



Verslag Marktconsultatie

**Gebiedsontwikkeling Maasterras
Gemeente Dordrecht**

5 juni 2024 - Public

Contactpersoon

J. (JACO) VAN VLIET BBE
MSC. MCD
Urban Developer

T +31 (0)6 29 60 73 69
M +31 (0)88 42 61 130
E jaco.vanvliet@arcadis.nl

Arcadis Nederland B.V.
Postbus 220
3800 AE Amersfoort
Nederland

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	Doelstelling en doelgroep	4
1.3	Procedureverloop	5
1.4	Vervolgproces	5
1.5	Leeswijzer	5
2	Reacties marktpartijen	6
2.1	Joint-venturemodel	6
2.2	Partnerselectie	13
2.3	Ontwerpbestemmingsplan	16

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Onderhandse marktconsultatie 2021

In 2021 heeft de gemeente Dordrecht reeds eerder een marktconsultatie gehouden over de gebiedsontwikkeling Maasterras. Deze had destijds een onderhands karakter, waarvoor vooraf een aantal marktpartijen zijn geselecteerd. Deze marktconsultatie is met het opstellen van het OER en het SMP en daarbij behorende ontwerpbestemmingsplan inmiddels door de actualiteit ingehaald.

Als uitgangspunt voor de consultatie is destijds 'Basisdocument Maasterras' (bijlage 2) voorafgaand aan de gehouden consultatiegesprekken aan de geselecteerde marktpartijen verstrekt.

Openbare marktconsultatie 2024

Op 28 februari jl. heeft de gemeente Dordrecht het Marktconsultatiedocument 'Gebiedsontwikkeling Maasterras' (bijlage 1) openbaar gepubliceerd op Tendered. Met deze publicatie is een consultatieprocedure gestart, waarvan met voorliggend document over de uitkomsten wordt gerapporteerd.

Door openbaarmaking van het Basisdocument (2021), het Marktconsultatiedocument en aanvullende bijlagen door middel van de voorliggende rapportage wordt qua informatie vanuit de gemeente een level playing field gecreëerd voor alle belangstellende marktpartijen.

1.2 Doelstelling en doelgroep

Doelstellingen

Het primaire doel van de marktconsultatie is het ophalen van de inzichten van marktpartijen met betrekking tot de volgende aspecten:

1. De denkrichting over het voorgenomen publiek-private samenwerkingsmodel
2. De beschrijving van de rolverdeling tussen gemeente en gewenste private samenwerkingspartner
3. De denkrichting over de wijze van selectie van de private samenwerkingspartner
4. Het ontwerpbestemmingsplan met daarin ontwikkelkaders

Marktpartijen zijn daarnaast uitgedaagd om op basis van bijvoorbeeld specifieke expertise of ervaringen voorstellen te doen om op alternatieve wijze te komen tot realisatie van de opgave.

Een secundair doel van de marktconsultatie is het vroegtijdig informeren van marktpartijen voor de voorgenomen selectie van de private ontwikkelpartner. Ook heeft de gemeente als doel met openbaarmaking van de marktconsultatierapportage een level playing field te creëren en daarin ook de in 2021 gehouden bilaterale marktverkenningssprekken af te hechten. Tenslotte wil de gemeente met publiciteit een impuls geven aan de gebiedsmarketing richting marktpartijen en toekomstige gebruikers.

Doelgroep

Doelgroep van deze marktconsultatie zijn marktpartijen die, zelfstandig of in een samenwerkingsverband met andere ondernemingen, aansluiten bij de rol van private samenwerkingspartner.

De gemeente nodigt deze doelgroep uit om deel te nemen aan deze marktconsultatie en als marktpartij mee te denken over het kwalitatief ontwikkelen en realiseren van de opgave van de gemeente Dordrecht.

1.3 Procedureverloop

De marktconsultatieprocedure is als volgt verlopen:

- Op 28 februari jl. heeft de gemeente Dordrecht het Marktconsultatiedocument 'Gebiedsontwikkeling Maasterras' (bijlage 1) openbaar gepubliceerd op Tendered.
- Op 13 maart jl. heeft in de Duurzaamheidsfabriek in Dordrecht een openbare informatiebijeenkomst plaatsgevonden.
- Op 18 maart jl. is de getoonde presentatie tijdens deze informatiebijeenkomst openbaar gepubliceerd op Tendered. Op 19 maart jl. is naar aanleiding van verzoek van marktpartijen een digitale ondergrond openbaar gepubliceerd op Tendered. Op 20 maart jl. is het verslag van de informatiebijeenkomst openbaar gepubliceerd op Tendered.
- Op uiterlijk 29 maart jl. zijn tien schriftelijke reacties van marktpartijen op de consultatievragen ingediend via Tendered.
- Tot en met 3 april jl. zijn de ontvangen schriftelijke reacties door het begeleidingsteam beoordeeld, waarna op deze dag tevens zeven marktpartijen zijn geselecteerd en uitgenodigd voor een bilateraal verdiepend gesprek. Deze gesprekken hebben plaatsgevonden in de periode 4 tot en met 17 april jl. Daarna hebben tot en met 8 mei aanvullende korte gesprekken plaatsgevonden met de in eerste instantie niet uitgenodigde drie marktpartijen.
- Op 24 juni is voorliggende rapportage na bestuurlijke besluitvorming definitief gemaakt ten behoeve van openbare publicatie op Tendered, waarmee de marktconsultatieprocedure is afgerond.

1.4 Vervolproces

In afwijking van de in de Marktconsultatieleidraad vermelde planning worden nu – onder voorbehoud van bestuurlijke besluitvorming – de volgende stappen en planning voorzien:

- Bestuurlijke besluitvorming en strategische aanpak | Q2 2024
- Voorbereiding tender en bijbehorende overeenkomsten | Q3 2024
- Start tender | Q3 2024 t/m Q2 2025
- Gunning | medio 2025
- Start haalbaarheidsfase | volgt na gunning

1.5 Leeswijzer

In paragraaf 2.1 zijn de hoofdpunten van de reacties over het joint-venture model opgenomen, in paragraaf 2.2. die over de partnerselectie en in paragraaf 3.3. die over het ontwerpbestemmingsplan.

Als openbare bijlagen zijn toegevoegd:

- Bijlage A: Marktconsultatieleidraad 2024 (inclusief aanvullend verstrekte informatie)
- Bijlage B: Basisdocument marktconsultatie 2021 (geen aanvullende informatie)

2

Reacties marktpartijen

2.1 Joint-venturemodel

Hieronder is de vraagstelling weergegeven, alsmede de samenvatting van de ontvangen schriftelijke reacties van marktpartijen, aangevuld met de verstrekte nadere toelichting in de bilaterale gesprekken:

1. Welk samenwerkingsmodel zou wat u betreft de voorkeur hebben voor deze opgave en waarom is dat het model waar de gebiedsontwikkeling om vraagt?

Vijf van de tien marktpartijen onderschrijven de joint-venture met entiteit als het samenwerkingsmodel waar de gebiedsontwikkeling Maasterras expliciet om vraagt.

Twee van de tien marktpartijen adviseren een variant, een joint-venture bij overeenkomst danwel 'light' vanwege aansluiting bij het eigen bedrijfsprofiel, of vermoeden van aanwezigheid beperkende subsidievoorwaarden.

Eén marktpartij wil nog geen keuze maken vooruitlopend op de voorbereiding van de gemeente. Twee marktpartijen adviseren een traditioneel model (gemeentelijke grondexploitatie) met een alternatief samenwerkingsconcept, of vanwege aansluiting bij het eigen bedrijfsprofiel.

Joint-venture bij entiteit

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- De samenwerking is hiermee over en weer steviger geborgd voor de goede en slechte tijden. De noodzaak om er samen uit te komen is het grootst. In de dialoofase kan een keuze gemaakt worden voor de specifieke juridische vormgeving van de entiteit.
- Samenwerking met gedeelde belangen en risico's is een drager voor een gebiedsontwikkeling van deze omvang. De economische conjunctuur zal verschillende golven kennen tijdens de looptijd, samen sturen op verplichtingen en risico's is voor markt en overheid dan essentieel. Het is lastig om bij joint-venture bij overeenkomst voldoende harde afspraken te maken daarover.
- De voordelen van een entiteit wegen niet op tegen de nadelen die daarmee samenhangen, maar nauwelijks worden gezien. Het rolvast kunnen optreden voor langere tijd is waar de opgave om vraag en een doorslaggevend voordeel van een entiteit. Daarbij komt, dat de variant mét entiteit zich beter leent voor het inhangen/aanhaken van gelegenheidsentiteiten, en participatie van derden. Hierbij is het een denkbare oplossing om e.e.a. te borgen in een alliantiefonds voor de gezamenlijk te delen kansen en risico's.
- Vanwege de benodigde slagkracht en afstand tot de politieke dynamiek, het stimuleren van betrokkenheid en gedeelde belangen (commitment), voorkomen van juridificering. Mogelijkheid om specifieke risico's en geldstromen toe te wijzen (indelen) aan partners afzonderlijk.
- Vanwege de complexiteit van de gebiedsontwikkeling, gemeente kan de risico's en kansen niet alleen beheersen en benutten. Er is positie nodig om ook mede te kunnen sturen op wat er via de uiteindelijke gronduitgifte moet worden gerealiseerd. Vanwege de fase-overstijgende gelegenheidsentiteiten, zoals het energieconcept. Het is wel nodig om een complementaire samenwerkingspartner te hebben. De vraag is wat je daarin specifiek nodig hebt. Stuur op de totstandkoming van een uitgebalanceerd team in je joint-venture.

Joint venture bij overeenkomst

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- Bij deze vorm maak je gebruik van elkaars kwaliteiten en leg je de risico's waar ze horen.

- Samenwerkingen binnen grootschalige gebiedsontwikkelingen zoals bij het Maasterras zijn complex en vergen commitment. Gestreefd wordt naar een langdurig partnership (in commitment en financiering). Gelijkwaardigheid in de samenwerking is belangrijk. Een joint venture, waarin visie, planuitwerking en grondexploitatie gezamenlijk worden opgepakt ontstaat ruimte voor partijen om toegevoegde waarde te leveren, en biedt de gemeente de mogelijkheid om regie te houden. Vanwege vermeende beperkingen vanuit voorwaarden Rijkssubsidies is een joint-venture 'light' een passend samenwerkingsmodel, zonder private participatie in de grondexploitatie.

Alternatief

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- De beide joint-venturemodellen zijn herkenbaar en hanteerbaar. Het model is geen doel op zich, maar moet een uitkomst zijn van de dialoofase tijdens de partnerselectie. Dan hebben partijen inhoudelijk, financieel en procesmatig de opgave verkend, is er vertrouwen in elkaar en willen zij op enige wijze afspraken vastleggen. Dan dient de samenwerkingsvorm bepaald te worden, zonder vooraf bepaalde blauwdruk voor samenwerking. Ook dient de mogelijkheid er te zijn naderhand private partijen aan de samenwerking toe te voegen, complementair of specifiek met het oog op gelegenheidsentiteiten (bv. energie en mobiliteit)
- Voorkeursmodel is een traditioneel model met gemeentelijke grondexploitatie en plotsgewijze gronduitgifte, niet het selecteren van één partner voor grondexploitatie van het gehele plangebied, maar van een poule van marktpartijen waarmee in de planvorming wordt samengewerkt (SOK), waarbij uiteindelijke toekenning van te ontwikkelen plots plaatsvindt volgens een nader te bepalen verdelingssystematiek c.q. bouwclaimmodel. Zeer beperkt bereid en in staat tot delen van risico's in de grondexploitatie.
- Om marktwerking optimaal te benutten zou met meerdere marktpartijen tegelijk, als onderdeel van de tenderfase, moeten worden samengewerkt aan de haalbaarheid en planontwikkeling (marktdialoog). Na de tenderfase kan een verdelingssystematiek wordt toegepast voor de toewijzing van ontwikkelrechten. De gemeente moet sturen op behouden van marktwerking, gezien de mogelijkheid dat de gemeente wellicht afhankelijk kan worden van één marktpartij.

2. Wat zijn vanuit uw perspectief de voor- en nadelen van de twee varianten voor het Maasterras? Welke eventuele andere samenwerkingsmodellen of variaties ziet u die geschikt zijn?

Als belangrijkste voordeel van de entiteit wordt gezien de natuurlijke samenwerking die daarin al in de huidige stand van planontwikkeling kan ontstaan, het nemen van verantwoordelijkheid, de rolvastheid en robuustheid voor lange termijn die de gebiedsontwikkeling nodig heeft. Belangrijkste nadeel van de entiteit is dat deze bij aanhoudende laagconjunctuur onder druk kan komen te staan en daarvoor vooraf duidelijke exitbepalingen moet worden geformuleerd.

Als belangrijkste voordeel van de overeenkomst wordt genoemd de grotere flexibiliteit die partijen hebben om de samenwerking aan te passen. Nadeel van een overeenkomst wordt gezien het in de huidige stand van planontwikkeling, onvoldoende kunnen vastleggen van uitgangspunten, voorwaarden en risicoverdeling en verval in traditionele rolpatronen waardoor de benodigde samenwerking en het beoogde resultaat van de gebiedsontwikkeling niet tot stand komt. Minder geschikt voor omgang met onverwachte omstandigheden.

Joint-venture bij entiteit

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- Voordeel is dat de belangen het sterkst aan elkaar verbonden zijn, waardoor de samenwerking op een natuurlijke wijze wordt geleid..
- Voordeel is dat de belangen gelijkwaardig zijn, de risico's worden gedeeld en besluitvorming unaniem dient te zijn, waardoor samenwerking wordt bevorderd. Ook zijn de financiële stuurbaarheid en financieringsmogelijkheden van een entiteit gunstiger. Nadeel is de (eenmalige) inspanning om de juiste sturingsorganisatie in te richten en partijen in unanimititeit samenwerken, wat om regelingen vraagt waarin dat ontbreekt of voorwaarden voor een ontbinding.
- Voordeel is dat de vorm helpt bij het de rolvast optreden van de partners. Ook het als één rechtspersoon extern optreden is veel eenvoudiger te organiseren. Tenslotte wordt bij een entiteit de kostenstructuur niet onnodig

verzwaard door onnodige belastingdruk. Daarbij komt, dat de variant mét entiteit zich beter leent voor het inhangen/aanhaken van gelegenheidsentiteiten, en participatie van derden.

- Voordelen zijn handelen vanuit gezamenlijk belang, geschiktheid voor lange termijn met degelijke structuur, slagkracht en flexibiliteit om in te spelen op omstandigheden met afstand tot politieke dynamiek, voorkomen van juridificering, commitment door beperking mogelijkheden uittreding. Nadelen zijn risico's op onduidelijke afspraken over verantwoordelijkheidsverdeling, inbreng van financiering en liquiditeit, uittreding. Wat betreft die laatste dient een duidelijke exitregeling te worden vastgesteld, maar primair dient flexibiliteit te worden ingebouwd om dit te kunnen voorkomen.
- Nadeel is dat een gelijkwaardige samenwerking en risicodeling voor ons lastig is, omdat vanwege de complexiteit en veelheid aan (publieke) stakeholders de bijbehorende risico's buiten de invloedssfeer van de marktpartij liggen. Tevens vraagt dat in een vroeg stadium om risicodragende voorinvesteringen.
- Voordelen zijn een flexibele structuur, gedeelde betrokkenheid, inzet, controle en aansprakelijkheid. Nadeel is dat de samenwerking zowel strategisch als operationeel onder hoge druk komt te staan bij aanhoudende laagconjunctuur in de vastgoedcyclus. Het opzetten van de entiteit is ook geen sinecure.
- In het verleden, voor de crisis van 2008, zijn gemeenschappelijke grondexploitaties soms volgeladen met grondposities, dan moet ook de rentelast worden gedragen. Door te werken met 'just in time' doorlevering van gronden kan dit risico beheersbaar worden gemaakt en financiering worden geminimaliseerd.
- Ruimte laten om andere partijen via gronduitgifte deelgebieden te laten ontwikkelen en realiseren: niet alle grondverkoop hoeft naar de private partner. Vanuit oogpunt van de variëteit in het plangebied wenselijk.

Joint-venture bij overeenkomst

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- Het specifieke voordeel is de duidelijkheid van de risico(ver)deling, namelijk dat de gemeente in onze optiek voornamelijk de risico's in de grondexploitatie behoort te dragen. Nadeel is de intensieve afstemming over wie welke risico's draagt en het bijbehorende juridificeren om dat in een overeenkomst te vervatten.
- Voordeel is het meer adaptieve karakter van een overeenkomst en samenwerking met meerdere partijen en coalities mogelijk maakt. Nadeel is de behoefte aan duidelijke kaders en risicoverdeling, terwijl nu nog veel onduidelijk is in deze fase van de planvorming. Dat maakt het uitdenken en uitwerken van de contractuele afspraken erg moeilijk. De kans op wij-zij denken is meer aanwezig, ook ontbreekt het aan de mogelijkheid om wederzijdse prestaties te beïnvloeden.
- Voordeel is een relatief grotere mate van flexibiliteit bij gewenste wijzigingen in de samenwerking, in vergelijking met soms dwingende vormvereisten bij een entiteit.
- Voordelen zijn de stuurbaarheid vanuit publieke rol, duidelijkheid risico's en financiering, ontbindingsmogelijkheid van de samenwerking. Voordeling bij behoefte aan snelle opstart. Nadelen zijn mindere stimulans voor betrokkenheid private partner, vervallen in traditionele rolpatronen, minder flexibiliteit en daadkracht en juridificering.
- Voordelen de mogelijkheid om te gaan met aanhoudende laagconjunctuur in de vastgoedcyclus. Nadeel is de relatief mindere flexibiliteit bij kansen en risico's in de samenwerking vanwege de juridificering en het aanbestedingsrecht.

Alternatief

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- Het traditioneel model met gemeentelijke grondexploitatie en plotsgewijze gronduitgifte. De gemeente kan zo beter de regierol behouden en indien nodig (bij)sturen. Deelontwikkelingen behapbaar maken door afspraken op plotniveau te maken, bv. via het bouwclaimmodel. Eenvoudiger inspelen op marktontwikkelingen, samenwerking met woningcorporatie(s) en co-ontwikkelaars. Gefaseerde ontwikkeling beter te organiseren, ook met zelfrealisatoren. Zeer beperkt bereid tot delen van risico's in de grondexploitatie.

3. Welke prikkels en voorwaarden zijn volgens u nodig om de samenwerking vorm te geven waar het Maasterras om vraagt? Kunt u daarbij ook specifiek ingaan op uitbreiding van de samenwerking naar Fase 2 en 3?

Als belangrijkste prikkels en voorwaarden voor de samenwerking worden genoemd: inzicht in elkaars doelen, belangen, uitgangspunten en principes. Transparantie in de (sluitende) exploitatieopzet en risico's. Gedeelde visie en strategie. Toekennen van ontwikkelrechten en uitzicht op uitbreiding naar F1 en 2 op basis van succescriteria (KPI's). Incentives in de grondexploitatie op afzettempo van woningen. Risicodragend voorinvesteren in de samenwerking door het inzetten van personeel en kapitaal. Flexibiliteit en omgangsregeling bij aanhoudende laagconjunctuur. Inzet gemeentelijk publiekrechtelijk instrumentarium.

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- In voorliggende opgave liggen de incentives voor een marktpartij met name in de ontwikkelpotentie in het gebied. Voor fase 1 is deze potentie geborgd gezien het huidige grondeigendom van de gemeente. Voor fase 2 en 3 is grondeigendom echter nog onzeker, dit levert in potentie een spanningsveld op. Dergelijke risico's bespreken wij vroegtijdig met elkaar zodat een integrale businesscase ook op lange termijn is geborgd.
- Op voorhand stevig tijd investeren om elkaar en elkaars organisaties te leren kennen is naar onze mening een randvoorwaarde. Dan kan voor het gebied een gezamenlijk verlangen, een gedeelde stip op de horizon ontstaan. De lengte van dergelijke processen vragen om transparantie, flexibiliteit en vertrouwen in de samenwerkende partijen onderling. Met respect en begrip voor elkaars positie en de onderlinge rolverdeling. Ook zijn als voorwaarden van belang: eigendomspositie en omgang met zelfrealisatoren, gefaseerd bouwrijpmaken, realiseren op zichzelf functionerende woongebieden, objectieve en marktconforme gronduitgifteprijsbepaling, focus op F1 met uitzicht op F2 en 3. Langdurige private voorfinancieringen voor trajecten met risico's waar geen private invloed op is moeten voorkomen worden.
- Partijen moeten het eens zijn over de strategische, integrale visie op de inhoudelijke opgave en over de voorwaarden voor samenwerking. En over de uitgangspunten om tot een sluitende exploitatie te komen bij oprichting van de entiteit. Wij kunnen pas instappen wanneer er een voorcalculatorisch sluitende grondexploitatie is met een voor beide partijen conveniërend risicoprofiel.
- Gewenste condities zijn: bereidheid gemeente tot onteigening ten behoeve van de onderhandelingspositie, gedeelde belangen bij toerekening bovenplanse kosten en subsidies, mogelijkheid tot doorzetten van de grondexploitatie naar F2 en 3, marktgestuurde samenwerking met een duidelijke remweg bij economische laagconjunctuur, maximaal in kunnen zetten van gunstige publieke financieringsmogelijkheden voor verbeterde haalbaarheid van de grondexploitatie, afnemen van bouwrijpe kavels wanneer de planologische ruimte er is, risicodragend inzetten van personeel en kapitaal voor de samenwerking, suggestie om toekomstige WOZ-opbrengsten aan te wenden voor financiering publieke onderdelen.
- Van belang is vooraf elkaars doelen, belangen, uitgangspunten en principes te bespreken en met elkaar in de samenwerkingsovereenkomst te borgen. Hierbij wordt gedacht aan uitgangspunten als: marktconforme opbrengsten en kosten in een sluitende grondexploitatie voor de joint venture. Een marktconform resultaat en IRR (red.: internal rate of return) en een maximum aan geïnvesteerd vermogen in de joint venture. Ook wordt voorgesteld een prikkel vanuit de grondexploitatie in te bouwen die de afzet van bouw kavels bespoedigt, waarvan de planning kan worden geborgd in de afspraken tussen de joint-venture en de ontwikkelentiteit voor de opstalexploitatie. Ook een goede exitregeling is van belang.
- Inzicht in de inhoudelijke en financiële aspecten, de kansen en risico's en een daarbij behorende juiste verantwoordelijkheidsverdeling. Daarbij wordt voor de hand liggend gezien dat de gemeente Dordrecht primair verantwoordelijk is voor de publiek-publieke zaken en de gemeente Dordrecht en Heijmans gezamenlijk risicodragend participeren in de gebieds- en opstalontwikkeling. Uiteraard dient er betrokkenheid en commitment van de markt te zijn bij de publiek-publieke zaken. Voorwaarde is ook dat de private partner met zijn inbreng een versnelde, multidisciplinaire en integrale gebiedsontwikkeling mogelijk maakt. Van essentieel belang wordt geacht dat flexibiliteit binnen een samenwerkingsmodel bij een grote gebiedsontwikkeling met een lange doorlooptijd een zwaardere stempel mag krijgen voor wat betreft wijziging, tussentijdse toe- of uittreding, tussentijdse aanpassingen van programma, tempo en rollen. Als prikkels worden gezien het kunnen realiseren van de eigen bedrijfsmissie of het naar verdienste belonen met omzet of rendement.
- Alleen bij succes, op basis van KPI's (red.: key performance indicator), gunnen van ontwikkelrecht voor vervolgfase. Ruimte voor eigen klantwaarden binnen de visie van het Maasterras, transparant en met open boeken samenwerken, flexibiliteit in fasering en programma, stevige visie en ambitie, tijd voor kennismaking en

de mensgerichte kant, vinden van synergie tussen elkaar en elkaars belangen. Tenslotte een actieve rol van de gemeente in verwerving in F2 en 3 alsmede eliminatie van hindercontouren.

- Voorwaarde is vroegtijdig commitment over gemeenschappelijke doelen, visie en haalbaarheid. Vervolgens duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden. Tenslotte financiële prikkels zoals risicodragende out-of-pocket investeringen in de haalbaarheid en planontwikkeling, optievergoedingen, financieringsopties, risico- en winstdeling, gefaseerde gronduitgifte. Opbrengsten van gefaseerde gronduitgifte onderbrengen in een revolving fund voor verwervingen in F2 en 3.
- Concurrentieprikkels zijn nodig om risico om passiviteit en lage kwaliteitsambitie van de private ontwikkelparter te voorkomen bij een langdurige ontwikkeling, bijvoorbeeld door met poule van marktpartijen te werken.
- Regie en stuurbaarheid voor de gemeente bij aanhoudend slechte (markt)omstandigheden, bijvoorbeeld door passende exitregeling, vrijheid bij toekennen ontwikkelrechten. Voorkomen van afhankelijkheid en kwetsbaarheid als gemeente.

4. Hoe kan het samenwerkingsmodel voor Fase 1 ook ruimte bieden om 'gelegenheidsentiteiten' op te richten? Separate gezamenlijke entiteiten voor collectieve openbare voorzieningen (zoals mobiliteit en energie)

De joint-venture kan een visie formuleren op de benodigde collectieve voorzieningen (energie, mobiliteit, maatschappelijk vastgoed) en in gezamenlijkheid gelegenheidsentiteiten structureren. Daarbij kunnen desgewenst gezamenlijk aanvullende coalitiepartners worden geselecteerd. Participatie door de joint-venture, gemeente of private partner kan gewenst zijn om zekerheid te bieden. Ook kunnen met gelegenheidsentiteiten vroegtijdig investeringen in waardecreatie zonder direct financieel rendement worden gefaciliteerd (openbare ruimte, innovatie, tijdelijke exploitatie, klimaat, onderwijs en werken), bijvoorbeeld in de vorm van een kwaliteitsfonds.

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- Het samenwerkingsmodel van de joint-venture biedt daar kansen voor, met name voor parkeerhubs. Investeren zelf in hubs en zijn bereid deze in eigendom te houden tot ze goed ingeregeld en bewezen rendabel zijn. Voor energie moeten nog nadere afwegingen en keuzes worden gemaakt voor zekerheid over de meest geschikte oplossing.
- Participeren doorgaans niet zelf in een gelegenheidsentiteit, nemen verantwoordelijkheid door het selecteren van de juiste partners daarvoor in de samenwerking binnen de joint-venture. Naast coalitiepartners voor energie en mobiliteit, wordt voorgesteld voor deze opgave ook partners te selecteren voor maatschappelijk vastgoed.
- Het formuleren van een visie op energie, mobiliteit en parkeren en het in gezamenlijkheid structureren van gelegenheidsentiteiten moet een resultaat zijn van de samenwerking. Terzake kundige eindbeleggers moeten betrokken kunnen worden in de samenwerking. Zelf participeren kan nodig zijn om daarvoor zekerheid vanuit de joint-venture te bieden.
- De joint-venture bij entiteit als vertrekpunt biedt daarvoor de beste mogelijkheden. Aandachtspunt is dat gelegenheidsentiteiten geen eigen leven gaan leiden die de belangen van de joint-venture kunnen schaden.
- Door de samenwerking, als de opgave daarom vraagt, uitbreidbaar te maken van additionele partners of gelegenheidsentiteiten, als dit 'best prof project' is. Met name worden kansen gezien in het energievraagstuk en publieke voorzieningen met een exploitatiemodel.
- Oprichten van een apart (waarde)fonds of entiteit voor vroegtijdige investeringen in brede waardecreatie zonder direct financieel rendement (bv. openbare ruimte, innovatie, energie, mobiliteit, tijdelijke exploitatie, klimaat, onderwijs en werken).
- Gemeente houdt regierol bij uitwerking van collectieve openbare voorzieningen. Deelname daarin (mobiliteit, energie) middels kettingbedingen opgelegd aan de verschillende deelgebieden.

5. Wat is uw visie op samenwerking met mogelijke zelfrealisatoren in het gebied? Hoe zou dit ingevuld kunnen worden?

Als belangrijkste aspecten voor de samenwerking met zelfrealisatoren worden genoemd: een integrale en gebiedsgerichte benadering als leidend beschouwen, boven kadastraal denken, het belang van diversiteit, financiële bijdrage aan bovenplanse kosten, goede procesafspraken en communicatie, blijvende inzet op verwerving via Wvg.

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- Vanuit de gewenste diversiteit in het gebied moet het doel zijn om partijen (waaronder zelfrealisatoren) zoveel mogelijk samen te laten werken en elkaar te laten omarmen, zodat de kwaliteit en integraliteit van de gebiedsontwikkeling voorop wordt gesteld. Echter als de integrale kwaliteit leidend is en niet de kadastrale grenzen kan zelfrealisatie ook een risico meebrengen. Dan is het uitgeven van bouwclaims een meer geschikte aanpak. Speculatie moet voorkomen worden in deze fase en het 'handhaven' van de Wvg en voorbereiden van een exploitatieplan.
- Naast conformatie aan de te ontwikkelen plankaders en kostenverhaal bovenwijkse voorzieningen kan met zelfrealisatie of een bouwclaim worden gewerkt, afhankelijk van de omvang en kadastrale beperkingen.
- Zelfrealisatoren moeten naar rato meedragen aan de anterieure kosten. Voor een succesvolle samenwerking moeten de plannen voor hen voldoende waarde creëren. Ook een bouwclaim zien wij als mogelijk.
- Van belang is samen met de gemeente vroegtijdig procesafspraken met de zelfrealisatoren te maken en duidelijke randvoorwaarden op te stellen voor de zelfrealisatoren: stedenbouwkundig, programmatisch, kwalitatief, fasering, financiële bijdrage aan deelplan overstijgende voorzieningen, bijdrage aan gelegenheidsentiteiten (energie, mobiliteit). Om de meeste kans te maken op een optimale en haalbare planvorming stellen wij voor om samen met de gemeente in te blijven zetten op verwerving van alle gronden, waarbij de gemeente gebruikt maakt van het publiekrechtelijk instrumentarium.
- Middels een separate overeenkomst zelfrealisatoren binden aan de programmering en realisatie van het Maasterras, niet als onderdeel van de joint-venture vanwege het integrale en langlopende karakter. Conformatie aan programma en ambities, proportionele financiële bijdrage voor ook bovenplanse voorzieningen, door middel van voortgaande procesafspraken. De private partner moet samen met de gemeente de regie nemen in het maken van deze afspraken.
- Sterke regie vanuit stedenbouwkundige randvoorwaarden en planologisch kader (bv. spelregelkaart), duidelijk publiekrechtelijk proces voor zelfrealisatoren, kostenverhaal die zich verhoudt tot investeringen en inzet, vroegtijdige vastlegging van afspraken om stagnatie en speculatie te voorkomen, vroegtijdig in gesprek en verwachtingen blijven managen. Blijven onderzoeken mogelijkheden voor verwerving om complexiteit te reduceren.
- Open en transparante communicatie.
- Om de zelfrealisatoren te betrekken bij de gebiedsontwikkeling zien wij het opstellen van kavelpaspoorten als een passend instrumentarium. De uitgangspunten voor deze paspoorten worden gezamenlijk geformuleerd.

6. Wat is uw verwachting van de gemeente qua rol en samenwerking bij de opgave? Acht u de rolgeving van de gemeente voldoende?

Als belangrijkste aspecten van de rol van de gemeente worden genoemd: het creëren van de publiek-publieke randvoorwaarden, risicodragende rol in de grondexploitatie, de bereidheid tot inzet van het publiekrechtelijk instrumentarium, de inzet van een daadkrachtig, stabiel projectteam met mandaat, bestuurlijk draagvlak, transparantie in de risico's en beheersing daarvan.

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- Gezien de grote hoeveelheid publieke en ook private stakeholders (randvoorwaarden) zal de gemeente in beginsel een grote rol dienen te spelen. Wij hebben geen inzicht of de gemeente over voldoende capaciteit beschikt met expertise op deze specialistische gebieden. Verder dient de gemeente haar publieke rol te vervullen op gebied van stedenbouw, vergunningen, openbaar gebied, Wvg, eventuele onteigening etc.
- Van belang is dat de gemeente de publiek-publieke randvoorwaarden creëert, daar is nog onvoldoende zicht op. Daarnaast worden de volgende thema's als een publieke verantwoordelijkheid gezien: toevoeging bedrijvigheid/onderwijs/opleidingen, mogelijkheden start bouw in relatie tot subsidies, risico's op

bodemvervuiling, slagen en uitbreiden van verwervingen, buitendijkse ligging, milieucontouren en hindercirkels.

- De gemeente wordt bij voorkeur gezien in een risicodragende rol in de grondexploitatie en een faciliterende rol ten aanzien van de planologische procedures. Tevens het inzetten van grondposities, instrumentarium vanuit de Wvg en Omgevingswet op gebied van onteigening.
- De voortvarendheid van de gemeente werkt enthousiasmerend over de daadkracht en professionaliteit. Van de gemeente wordt een projectteam met voldoende mandaat verwacht, inclusief bestuurlijk draagvlak.
- De verwachting is dat de gemeente primair verantwoordelijk is voor de aspecten die met andere en hogere overheden geregeld moeten worden (publiek-publiek) en een kaderstellende en toetsende rol voor de daadwerkelijke planontwikkeling binnen de samenwerking.
- Stabiele partner, voldoende capaciteit, parallelle processen, trekkersrol overeenstemming ambtelijke stakeholders, transparantie en duidelijkheid in verwachtingen en communicatie, faciliteren in publiekrechtelijk deel, bovenplanse randvoorwaarden op orde en transparantie daarin, verbinding met publieke stakeholders (in het gebied), vestiging Wvg, verwerving en elimineren hindercontouren.
- Sturende en actieve rol. Creëren van de publieke randvoorwaarden. De gemeente moet ook zorgen dat zij actief kan sturen gezien de omvang en uitdagingen. En vanwege de gebruikelijke vastgoedcycli die zich zullen voordoen. Ook een ondernemende en accommoderende rol.

7. Wat uw verwachting van uw eigen rol bij de samenwerking met de gemeente? Welke onderscheidende meerwaarde kunt u daarbij leveren voor de opgave en de gemeente?

Als belangrijkste aspecten van de eigen rol van de marktpartijen worden genoemd: marktkennis, ontwikkelkracht, conceptuele denkkracht, ontzorgen, optimalisatievermogen, nemen risicodragend belang.

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- Ingebracht wordt ruime ervaring, expertise en ontwikkelkracht in voor het bouwen van (slimme) woonoplossingen en een gemengd woonprogramma in een hoogstedelijke omgeving. Expertise op gebied van identiteitsvorming van ontwikkelgebieden is daarbij bijzonder van toepassing.
- Gebiedsontwikkelaar die ontzorgt van visieontwikkeling tot en met realisatie. Kracht ligt in woonoplossingen voor alle doelgroepen, hoogstedelijk en met voorzieningen. Kennis van natuurinclusiviteit, klimaatadaptiviteit en civiele techniek. Goede partners voor strategisch (mee)sturen, hebben ervaring met parkeerhubs en participatietrajecten. Bereid om risicodragend te investeren op onderdelen die in onze invloedssfeer liggen.
- Vakinhoudelijk en financieel een langjarig betrouwbare partner voor de gemeente. Inbreng is een integrale aanpak voor een inclusieve leefomgeving, financiële soliditeit, met deskundigheid in eigen huis.
- Door marktkennis en conceptuele denkkracht, worden kansen gezien op plekken waar ze nu – ogenschijnlijk – nog niet zijn (van niets, iets maken). De capaciteit om dóór een locatie heen te kijken, betrekken daarbij trends, ontwikkelingen en data en traceren de latente behoeften van de eindgebruikers. Niet uit het oog verliezen van het geluk, het welzijn en de gezondheid van de uiteindelijke eindgebruikers uit het oog en gebruik maken van specifieke concepten.
- Deelnemen als samenwerkingsverband van marktpartijen om de plannen te concretiseren tot een haalbare ontwikkeling, vanuit kennis en ervaring, ook met de publieke partners en ons verdere netwerk. Van belang is ook de branding van de locatie, waar waarde kan worden toegevoegd.
- De gemeentelijke inzet beperken en ontzorgen door binnen de ontwikkelplot van het bestemmingsplan primair de volledige uitwerking alle ondergrondse en bovengrondse ontwikkeling te verzorgen, in afstemming met de gemeente en na toetsing/goedkeuring uitvoeren. Aanvullend het inbrengen van ervaring met scenarioplanning, innovaties, nieuwe businessmodellen en het organiseren van aanpassingsvermogen en reflectie. Tenslotte samenwerkingen met beleggers, woningcorporaties en strategische kennispartners.
- Als onderdeel van een samenwerking van marktpartijen in haalbaarheidsfase onderzoeken van scenario's en varianten, inbreng van ervaring met referentieprojecten, inbrengen van tools, randvoorwaarden en kansen, inbreng van creativiteit, innovatiekracht en conceptontwikkeling, vormgeven van duurzame ambities, inbrengen van marktkennis en visie op gebiedsmarketing en placemaking, sturen op verbinding, opstellen haalbaar ontwikkelplan, nemen van een risicodragend belang in de gebiedsontwikkeling, actief investeren in gelegenheidsentiteiten.
- Als een van de marktpartijen samenwerken aan haalbaarheid en planontwikkeling tijdens de tenderfase (marktdialoog), waarna ontwikkelrechten worden verdeeld volgens een verdelingssystematiek.

2.2 Partnerselectie

Graag vernemen wij uw bij voorkeur gemotiveerde antwoord op de volgende consultatievragen, voor de gemeente van belang in de afweging en besluitvorming van de selectieaanpak:

1. Wat is uw visie op de geschiktheid van het instrument partnerselectie (marktselectie) om tot samenwerkingspartner te komen? Waarom is dat het instrument waar het Maasterras om vraagt? Ziet u eventueel andere tendervormen of variaties die geschikt zijn?

Negen van de tien marktpartijen onderschrijven de partnerselectie om tot samenwerking te komen als de aanpak waar de gebiedsontwikkeling Maasterras om vraagt. Eén stelt een alternatief samenwerkingsmodel voor met een traditioneel model (gemeentelijke grondexploitatie) met een alternatief samenwerkingsconcept.

De meeste marktpartijen opteren voor een compact samenwerkingsverband, andere prefereren zelfstandig te blijven. Beide in lijn met de insteek van de partnerselectie, waarbij in een later stadium in gezamenlijkheid naar behoefte partners worden toegevoegd.

Partnerselectie

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- Een partnerselectie is een passende methode om in voorliggende opgave tot een samenwerkingspartner te komen. Gezien de complexiteit van de opgave en de wens om te versnellen heeft het vroegtijdig betrekken van een marktpartij absolute meerwaarde. Een partner brengt ervaring op vergelijkbare opgaven en samenwerkingen mee.
- Partnerselectie is een goede insteek voor een dergelijke complexe opgave. Nodig is ervaring met en verstand van gebieds- en vastgoedontwikkeling, met aandacht voor specifieke expertise zoals civiele techniek en mobiliteitsoplossingen). Wij zien geen passende alternatieven.
- Het instrument van de partnerselectie is passend gezien de complexiteit en de risico's. Niet alle uitgangspunten en risico's kunnen vooraf in beeld worden gebracht. De partnerselectie zou zuiver gehouden moeten worden, met de partner vervolgens gezamenlijke planinhoudelijke aspecten uitwerken.
- Het instrument partnerselectie is een goed middel om te komen tot een private partner. De selectie van een vaste partner komt de snelheid en integraliteit van de gebiedsontwikkeling ten goede; zeker ten opzichte van het alternatief dat iedere deelfase door de gemeente openbaar zou moeten worden aanbesteed. Verder kan vanuit een samenwerking die voortvloeit uit een partnerselectie beter aan een visie voor op de lange termijn (stip op de horizon) worden gebouwd. Het startpunt daarbij draait om de financiële haalbaarheid, die op korte termijn ook flexibel genoeg is om de 'de tand des tijds' en bijbehorende conjuncturele schommelingen niet alleen te doorstaan maar hier ook op te kunnen anticiperen en te reageren.
- Een partnerselectie geeft voldoende flexibiliteit om gezamenlijk binnen de gestelde doelen en uitgangspunten tot een voor alle partijen gedragen en haalbaar plan te komen.
- Partnerselectie past goed bij complexiteit van de opgave, de verwachte doorlooptijd en de huidige onzekerheden c.q. randvoorwaarden. Voor andere tendervormen dienen alle uitgangspunten helder te zijn, wat in dit stadium niet het geval is. Ook biedt een partnerselectie verrijkmogelijkheden van de visie zodat dit een gedeelte kan worden.
- Faciliteert een samenwerkingsvorm waarbij partijen in een zo vroeg mogelijk stadium kennis en kunde delen om met zo slim mogelijke kaders en randvoorwaarden van start te gaan ten behoeve van een haalbare en succesvolle ontwikkeling die voldoet aan de gestelde ambities. Belangrijke voorbeelden zijn het optimaliseren van kasstromen en minimaliseren van financiering en de vroegtijdige procesinrichting voor samenwerking.
- Voorkomen van een 'anonieme' tender zonder dialoogcontact, menselijke relaties en competenties.

Alternatief

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- Niet selecteren van één partner voor het gehele plangebied, maar van een poule van marktpartijen waarmee in de planvorming wordt samengewerkt, waarbij uiteindelijke toekenning van te ontwikkelen plots plaatsvindt volgens een nader te bepalen verdelingssystematiek c.q. bouwclaimmodel.

2. Hoe kijkt u naar de geschiktheid en aantrekkelijkheid van de voorgenomen procedure wat betreft een dialoogprocedure en een twee fasen aanpak, selectie- en beoordelingscriteria?

Zeven van de tien marktpartijen onderschrijven de voorgestelde fasering in de tenderfase. Drie hebben daarover geen specifieke mening.

Het verlangen van commitment op de financiële en planologische uitvoerbaarheid in de gunningsfase wordt als te ambitieus beschouwd. Daarop kan wel een visie worden gegeven, maar het commitment kan pas ontstaan via samenwerking in de haalbaarheidsfase.

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- De opzet van een partnerselectie (preselectie, dialoog, gunningsfase) komt in de praktijk regelmatig voor. Met name wanneer een gemeente voldoende flexibiliteit laat in haar kaderstelling levert een partnerselectie kansen op om te komen tot waardecreatie.
- Door de complexiteit van de opgave is een dialoogronde aan te raden. Hierdoor kan al afgetast worden hoe partijen commitment willen geven en kan er vertrouwen tussen partijen worden opgebouwd door uit te spreken wat men van elkaar verwacht. In een dialoogronde kan ook goed verkend worden of de opgave voldoende duidelijk is. Een goede manier is om de selectie in twee fasen te doen, zoals de gemeente voorstelt, eerst Intentieovereenkomst inzake de haalbaarheid en daarna een Samenwerkingsovereenkomst om afspraken vast te leggen.
- De tenderfase is te kort om alle risico's te doorgronden zodat het voorgestelde commitment op de haalbaarheid kan worden gegeven, dan kan ongewenst opportunisme in de hand werken. Dat kan beter plaats vinden in de samenwerking. We adviseren in de dialoogfase de beste vorm en structuur uit te werken voor de samenwerking. Ook dient in deze fase de omgang met risicobeheersing centraal te stellen. Raden aan om in de gunningfase te selecteren op de bereidheid om de risico's van gelijkwaardig samenwerking aan te gaan: intentieovereenkomst met nader te bepalen budget voor de haalbaarheidsfase en toewerken naar een sluitende grondexploitatie, de bereidheid in deze sluitende grondexploitatie te stappen.
- De procedure met preselectie-dialoog is geschikt om vanuit samenwerking de ontwikkeling een stap verder te brengen. Aandachtspunten zijn de mogelijke afhankelijkheid van de publiek-publieke voortgang en het beperken van de inzet door marktpartijen in de tenderfase, om de aantrekkelijkheid te vergroten. Selectiecriteria zouden kunnen zijn: trackrecord, ontwikkelkracht, bouw- en infracapaciteit, afzet(garantie), conceptontwikkeling, duurzaamheidsambitie.
- Wij onderschrijven de twee fasen aanpak in de tenderprocedure. Echter, voor het geven van een standhoudend commitment op de haalbaarheid is inzicht nodig in de financiële opgave en moet er voldoende ruimte en flexibiliteit zijn om te optimaliseren. Deze punten zouden in de dialoogfase moeten terugkomen. Een onderscheidend element in de eerste fase zou wel de financiële draagkracht en slagkracht van partijen kunnen zijn. Met oog voor de in dit document genoemde aandachtspunten zijn op basis van de huidige stukken voldoende aanknopingspunten en is voldoende vertrouwen in het proces om deel te nemen aan deze procedure. Verder is een belangrijke succesfactor voor het slagen van de tender de dialoog over doelen, belangen, uitgangspunten en principes. Punt van aandacht is ook de verdeling van zeggenschap, kansen, risico's en kosten. Tenslotte zijn wederzijds betrouwbare, stabiele teams met voldoende mandaat vanuit de achterban.
- Er is meer informatie nodig om daar een gewogen oordeel over te geven, bijvoorbeeld over welke producten moeten worden ingediend bij de tender, mede in verband met eventuele vorming van een samenwerkingsverband. Wel kan er op zijn vroegst pas in de dialoogfase een vorm van commitment worden gegeven op de uitgangspunten, als er dan meer inzicht is gegeven in de stand van de publiek-publieke afspraken en de exploitatieopzet.
- De opgave vraagt om een partner, een samenwerkingsverband van partijen voor deze complexe, grootschalige en ambitieuze opgave. In deze tenderprocedure kan aandacht worden besteed aan het selecteren van een partner met het juiste 'DNA', profiel, complementaire teamkwaliteiten, kan benaderd worden als een sollicitatieprocedure. Vraagt om een profielschets vooraf door de gemeente.

3. In welke mate bent u geïnteresseerd en voornemens om deel te nemen aan deze tender, en waarom?

Acht marktpartijen van de tien bevestigen expliciet hun interesse, met inachtnaam van hun opmerkingen. Twee geven aan slechts geïnteresseerd te zijn als de uiteindelijke vraag aansluit bij het eigen bedrijfsprofiel.

Deelname

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- De omvang van de ontwikkelopgave Maasterras is interessant genoeg voor marktpartijen om zich langdurig te conformeren omdat zij continu kunnen ontwikkelen en bouwen.
- Geïnteresseerd om mee te doen aan deze tender. Het zal afhangen van de definitieve uitvraag van de gemeente en keuze van samenwerking. De scope voor start realisatie fase 1 dient bij voorkeur binnen 5 jaar te liggen. Er zal duidelijke focus moeten liggen op het eigendom verwerven van gronden en het verwijderen huidige infra, die komt te vervallen.
- Nemen graag deel aan de ontwikkeling van een zo bepalende en grootschalige gebiedsontwikkeling, omdat onze organisatie en financiële positie bij uitstek geschikt is voor dit type opgaven. Met inachtnaam van onze opmerkingen voornemens op eigen titel in te schrijven. Wanneer de opgave helder is de juiste coalitiepartijen selecteren vanuit de samenwerking in de joint-venture.
- Uitermate geïnteresseerd en voornemens aan de tender deel te nemen, als onderdeel van een bredere samenwerking van marktpartijen en mogelijk eigenaren.
- Met inachtnaam van onze reactie en op basis van de huidige stukken voldoende aanknopingspunten en voldoende vertrouwen in het proces om deel te nemen aan deze procedure.
- De potentie van het Maasterras wordt gezien, een nieuw stedelijk gebied van Dordrecht. Er is commitment op deelname aan de tender vanuit langdurige samenwerking met Dordrecht en vanuit onze eigen brede en integrale expertise.
- Vertrouwen dat het voorgestelde proces kan leiden tot een succesvolle langjarige samenwerking, geschiktheid eigen samenwerkingsverband.

Alternatief

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- Interessant als het gevraagde profiel aansluit bij het specifieke bedrijfsprofiel
 - Ontwikkende bouwer, zeer beperkt delen in risico's van de grondexploitatie
 - Gebieds- en projectontwikkelaar, bereid om te delen in risico's van de grondexploitatie

4. Welke voorwaarden of succesfactoren zijn wat u betreft doorslaggevend voor een aantrekkelijke selectieprocedure waar de Gebiedsontwikkeling Maasterras om vraagt?

Als belangrijkste succesfactoren worden genoemd: wederzijds begrip, compacte procedure, stapsgewijs toewerken naar commitment, zekerheid over publiek-publieke randvoorwaarden, passende rol- en risicoverdeling, vooraf duidelijke exitbepaling.

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- Bij gebiedsontwikkelingen als deze is het getrappt contracteren van het benodigde commitment van groot belang. Met getrappt contracteren wordt stapsgewijs juridisch toegewerkt naar de start van de realisatie; bijvoorbeeld via samenwerkingsovereenkomsten, ontwikkelovereenkomst en gronduitgifte & realisatieovereenkomsten. Hierbij is het belangrijk dat het contract een concrete taak- en rolverdeling bevat tussen de contractpartijen inclusief heldere (toetsbare) doelstellingen en een wenkend perspectief wanneer zaken verlopen zoals voorzien, maar ook een concrete exit strategie als zaken niet werken of partijen in gebreke blijven.
- Essentieel zijn: haalbaarheid met betrekking tot medewerking (publieke) stakeholders en harde afspraken, helderheid in verkregen eigendomspositie en waar gestart kan worden, inzicht in financiële haalbaarheid, financieringsbehoefte en risicoverdeling om commitment te kunnen geven, flexibiliteit in programmering.

- Deelname indien het proces van selectie compact is. Dat betekent dat het proces snel en efficiënt is, niet te lang duurt en dat er maximaal drie partijen deelnemen aan de dialoofase.
- Doorslaggevend zijn voor het succes van de ontwikkeling, zijn vertrouwen gecombineerd met flexibiliteit en een lange termijnvisie met commitment van de gemeente. Contractueel moeten de afspraken compact zijn, waarbij ook duidelijke afspraken dient te worden gemaakt voor slechtere (economische) tijden. Uitgangspunt dient hierbij te zijn dat partijen elkaar vast blijven houden, wat onder andere door het delen van risico's bewerkstelligd kan worden en waarin 'ogen op de bal houden' het adagium is.
- Een belangrijke succesfactor voor het slagen van de partnerselectie is de dialoog over doelen, belangen, uitgangspunten en principes: elkaar vooraf goed begrijpen is wezenlijk en bepalend voor iedere samenwerking, en ook voor de periode die daaraan voorafgaat
- Er is meer informatie nodig om daar een gewogen oordeel over te geven.
- Creëren van bovenlokale publieke randvoorwaarden door de gemeente, transparantie in de verwachtingen, verantwoordelijkheden, activiteiten en financiële lasten in dat kader, het selecteren van het juiste profiel en DNA van de private partner, en de wijze van betrekken van kapitaal in de joint-venture.

2.3 Ontwerpbestemmingsplan

1. Welke optimalisatiepunten en risico's ziet u in het ontwerpbestemmingsplan, die van belang zijn voor een effectieve publiek-private samenwerking waar de Gebiedsontwikkeling Maasterras om vraagt?

Als belangrijkste optimalisatiepunten worden genoemd: flexibiliteit (programma, parkeren, geluidsverplichtingen, inrichting, voorzieningen in bouwblokken), sturen op achterliggende doelen in plaats van op middelen/maatregelen, integrale gebiedsbrede benadering stimuleren in plaats van eisen op gebouw- en kavelniveau, sturen op community-building en faseerbaarheid.

Hieronder zijn hoofdpunten van de reacties van marktpartijen weergegeven:

- Het aandeel betaalbaar in het programma kan de haalbaarheid onder druk zetten en resulteren in woonproducten waar onvoldoende marktvraag voor is.
- Optimalisatiewens op de volgende thema's: vrijheid in aantallen parkeerplaatsen in de parkeergarage net zoals in bestemming Verkeer en Woongebied, afwijkingsbevoegdheid van doelgroepen waarvoor nu een minimumpercentage is opgenomen, flexibiliteit in voorwaardelijke verplichtingen ten aanzien van geluid om ongewenste afhankelijkheden te voorkomen, aansluiting op warmtenet is te beperkt, ook parkeren in openbare ruimte (elektrisch laden), definitie buurt toevoegen, toevoegen ontheffing en wegnen voor hulpdiensten, wegnen (ontheffingsparkeerplaatsen, detailhandel, laden en lossen, basisschool, minder validen), plaatsen voor deelauto's toevoegen, tijdelijke parkeerplaatsen totdat de parkeerhubs functioneel zijn.
- Enthousiast over de ambities in het ontwerpbestemmingsplan maar er zijn tegelijk ook kwetsbaarheden. Daarom de volgende aanbevelingen: flexibiliteit in woonprogramma aanbrengen (meer betaalbaar), aanvullend mogelijk maken van parkeren in bouwblokken (vanwege de lage parkeernorm in combinatie met de locatie), meer ruimte voor voorzieningen en flexibiliteit tussen deelfasen, geen specifieke geluidluwe bebouwing (elke fase moet steeds voldoen aan geluidseisen), mogelijk maken om dicht bij het spoor te bouwen (als daar bouwkundige maatregelen voor getroffen kunnen worden), uitwerken scenario's mochten randvoorwaarden zoals verwijdering van de stamlijn niet tot stand komen. Tenslotte zou al in F1 rekening gehouden moeten worden met (bedrijfs)verplaatsingen die nodig zijn in F3, waarmee de slagingskans van beide fasen toeneemt.
- De clustering van bedrijvigheid met de daarbij behorende hindercontouren zien we als een uitdaging om een waardevol leefklimaat te realiseren. Door flexibiliteit en faseerbaarheid in de plannen te (be)houden en hierop in te spelen bij conjuncturele ontwikkelingen vergroot je de kans op succes. Eén van de optimalisaties die wij zien in het ontwerpbestemmingsplan is de mogelijkheid tot optimalisatie van het programma. Eerste onderzoeken laten zien dat de beoogde 50% in het dure huursegment niet gehaald aansluit bij de marktvraag.
- Beoordelen het ruimtelijk kader als positief. Het ontwerpbestemmingsplan zou nog meer ruimte moeten kunnen bieden voor flexibiliteit, nodig voor een succesvolle uitontwikkeling. Als voorbeeld noemen wij de minimaal gesteld 100m² bvo per woning, die kan leiden tot knelpunten tussen vraag en aanbod. Ook in het programma zien wij optimalisatiemogelijkheden: een groter huurprogramma, studentenhuisvesting, ouderenappartementen om een levensloopbestendige wijk te realiseren. De huidige dwingende programmadifferentiatie is knellend naar de toekomst, waarin omstandigheden veranderen. De woonvisie zou als uitgangspunt moeten gelden, en anterieur afspraken te maken over differentiatie en haalbaarheid. Ook zou in het bestemmingsplan meer

moeten worden gestuurd op achterliggende doelen, in plaats van op middelen, bijvoorbeeld ten aanzien van geluidsbelasting. Tenslotte zouden in plaats van op gebouwniveau voorwaarden moeten worden gesteld op gebiedsniveau, om integrale oplossingen mogelijk te maken. Bijvoorbeeld ten aanzien van biodiversiteit en hittestress.

- Een tijdig onherroepelijk bestemmingsplan is van eminent belang. Bijvoorbeeld de verplaatsing van de stamlijn is iets dat later nog uitgewerkt kan worden. Denken graag mee over alternatieven of de impact van behoud, of latere aanpassing onderzoeken. Het globale ontwerpbestemmingsplan wordt gezien als een goede basis, met flexibiliteit. Meer flexibiliteit is wenselijk bij de percentage-eisen voor de doelen bij de omgevingsvergunning. Dit zou globaler kunnen, waarbij daaraan privaatrechtelijk invulling wordt gegeven aan percentages. Ook is optimalisatie denkbaar in het afwijken van grenswaarden voor geluidhinder, waarbij niet tevoren een specifieke oplossing wordt voorgeschreven, maar het doel centraal staat.
- Het stedenbouwkundig raamwerk biedt veel kwaliteit en kansen. De ruimtelijke kaders van het ontwerpbestemmingsplan bieden voldoende flexibiliteit ten behoeve van mogelijke planuitwerking, van belang flexibiliteit over te laten in de planuitwerking om in te kunnen spelen op onverwachte marktomstandigheden. Een optimalisatiebehoefte ligt in parkeernormen, welke op gespannen voet kunnen blijken te staan met de parkeerwens van toekomstige bewoners. Ook kunnen parkeernormen leiden tot te groot ruimtebeslag van parkeerhubs, ten koste van openbare ruimte en ten koste van een prettig leefklimaat. Ook zien wij optimalisatiemogelijkheden met betrekking tot de praktische hinderervaring en het opsplitsen van F1 in relatie tot hindercontouren. Ook zien wij optimalisatiemogelijkheden in flexibiliteit van toewijzing van segmenten koop danwel huur.
- Integrale mobiliteitsoplossingen niet in eisen, minimale parkeernormen en ruimtelijke oplossingen vatten (bv. centrale hub's met complexe businesscases), maar als ambitie vastleggen. Laat de mogelijkheid open dat met alternatieve oplossingen wordt gekomen die ook passen bij wat de gebruikers waar willen en (aan)kunnen, die ook aan de ambitie voldoen. Voorkomt ook dat je afhankelijk wordt van een oplossing bij stagnatie door marktomstandigheden of complexiteit (bv. centrale hub's). Biedt binnen de ambitie voor het gehele plangebied ruimte voor differentiatie tussen deelgebieden. Stuur in de publiekrechtelijke kaders ook op community-building, menselijke maat en faseerbaarheid: neem ambities op die sturen op het maken van (overzichtelijke) communities: samen wonen en leven, voorzieningen delen, elkaar ontmoeten in de openbare ruimte, sociale controle en veiligheid. Diversiteit in woontypologieën, menselijke schaal en maat van bebouwing en kwaliteit van openbare ruimte. Een dergelijke opzet is ook beter faseerbaar.

Bijlage A Marktconsultatieleidraad 2024 (inclusief aanvullend verstrekte informatie)

Bijlage B Basisdocument marktconsultatie 2021 (geen aanvullende informatie)

Improving quality of life

Volg ons op



[Arcadis](#)



[arcadis.nl](#)



[ArcadisNetherlands](#)