

Bijlage 1 - Richtlijn gemeentelijke belangen in projecten

Aanleiding

In het projectmatig werken komen in de intake- en initiatieffase meerdere 'onderhandelings-momenten' voor die bepalend zijn voor het borgen van de gemeentelijke belangen in een project. Deze richtlijn geeft inzicht in de stappen die doorlopen dienen te worden in de intake- en initiatieffase en de manier waarop in die fasen de gemeentelijke belangen kunnen worden geborgd. In deze fasen van het project worden de randvoorwaarden van het project vastgelegd in een startdocument/-overeenkomst en uiteindelijk in een anterieure overeenkomst. Door vooraf goed na te denken over de gemeentelijke belangen in een project kan uiteindelijk veel meer resultaat behaald worden.

Deze richtlijn zal worden ingezet bij het doorlopen van de intake (resultaat intakeformulier), de intakefase (resultaat startdocument/-overeenkomst) en de initiatieffase (resultaat anterieure overeenkomst). Enerzijds als leidraad voor het doorlopen van deze fasen en anderzijds als toets om te analyseren in hoe- verre de stappen in het onderhandelingsprotocol zijn doorlopen om het gewenste resultaat te behalen.

Doelstelling richtlijn

- Bewustwording ten aanzien van de keuzemogelijkheden voor de rol van de gemeente in een project en de 'knoppen' waaraan bij onderhandelingen kan worden gedraaid;
- Handreiking voor het continue bepalen van de gemeentelijke rol in een project en het borgen van de gemeentelijke belangen in projecten ten behoeve van de intake (intakeformulier), de intakefase (start- document/-overeenkomst) en initiatieffase (anterieure overeenkomst).

Hoe

Door vroegtijdig een analyse van de gemeentelijke belangen en de gewenste rol, het bepalen van de daarbij behorende ontwikkelstrategie, het op basis daarvan voeren van de inhoudelijke onderhandelingen en de borging daarvan in 'overeenkomsten' (startdocument/-overeenkomst en anterieure overeenkomst).

Wie

Het doorlopen van de intakefase en de initiatieffase met toepassing van deze richtlijn is primair de verantwoordelijkheid van de projectleider, in nauwe samenwerking met de planeconoom in de rol van adviseur. Door het teamhoofd zal de in de genoemde projectfasen te leveren producten worden getoetst op het gebruik van deze richtlijn.

1. INTAKEFASE - HET KOMEN TOT EEN STARTDOCUMENT/-OVEREENKOMST

STAP 1. EERSTE GLOBALE ANALYSE, INCLUSIEF FINANCIËLE ASPECT

Analyse van het initiatief op diverse aspecten waaronder het financiële aspect ten behoeve van de half-jaarlijkse prioriteitstelling kansrijke initiatieven.

WAARIN

Intakeformulier

Het intakeformulier dient inzicht te geven in de volgende zaken:

- Beschrijving van het initiatief
- Inclusief een globale financiële analyse van het initiatief

WAT

Globale financiële analyse van het initiatief

In stap 1 wordt, naast een analyse van de andere aspecten, ook een hele globale financiële analyse gemaakt van het project om te kunnen bepalen wat het project voor gevolgen heeft voor de financiële positie van de gemeente (globaal: project naar inschatting voor de gemeente financieel negatief, budget neutraal of in potentie winstgevend).

WIE

Intaker en Planeconoom

STAP 2. COLLEGE BESLUIT INITIATIEF

De intaker legt het initiatief voor aan het college. Het college besluit per initiatief over de wenselijkheid (wel/niet oppakken) en op welke manier. Wanneer het college besluit het initiatief in principe op te pakken als een 'Moerdijk Project', dan wordt dit initiatief betrokken bij de halfjaarlijkse prioriteitstelling kansrijke initiatieven (stap 3).

STAP 3. COLLEGE BESLUIT HALFJAARLIJKSE PRIORITEITSTELLING INITIATIEVEN

Het college besluit halfjaarlijks tijdens de prioriteitstelling kansrijke initiatieven tot welke initiatieven wel en niet worden opgepakt.

STAP 4. STARTDOCUMENT/-OVEREENKOMST

In stap 4 worden de randvoorwaarden, gemeentelijke ambities en ontwikkelingsstrategie van de gemeente vastgelegd in een startdocument/-overeenkomst.

WAARIN

Startdocument/-overeenkomst

In een startdocument/-overeenkomst worden de basisafspraken van een ontwikkeling vastgelegd.

WAT

Stap 4A + 4B + 4C

Stap A - Analyse van het gemeentelijk belang

Stap B - Keuze in ontwikkelingsstrategie

Stap C - Resultaten 4A en 4B vertalen in startdocument/-overeenkomst

WIE

Projectleider

Onderbouwing stap 4A + 4B + 4C in startdocument/-overeenkomst

STAP 4A. ANALYSE VAN HET GEMEENTELIJK BELANG

In stap 4A moet worden bepaald welk belang de gemeente heeft bij de ontwikkeling. Het belang van de gemeente kan op basis van 3-tal thema's inzichtelijk gemaakt worden.

- 'Ruimtelijke' kwaliteit
- Maatschappelijk draagvlak
- Financieel gemeentelijk belang

De onderstaande matrix is een hulpmiddel om het gemeentelijk belang in een project inzichtelijk te maken.

AFWEGINGSMATRIX GEMEENTELIJKE BELANGEN	
Ruimtelijke kwaliteit	Antwoord
Wat/hoe groot is de noodzaak tot sturing op ruimtelijke kwaliteit?	
Bijdrage aan doelen college- en raadsagenda?	
Bijdrage aan realisatie Structuurvisie?	
Maatschappelijk draagvlak	Antwoord
Ligt het initiatief politiek gevoelig?	
Is het initiatief omgevingsgevoelig?	
Op welke manier moet de communicatie plaatsvinden? ¹	
Financieel ²	Antwoord
Wat is de omvang van de gemeentelijke investering?	
Wat is het risicoprofiel van de investering?	
Wat is het opbrengst potentieel?	
Wat is de invloed van de investering op het gemeentelijk weerstands- vermogen?	

STAP 4B. HET BEPALEN VAN DE ONTWIKKELINGSSTRATEGIE

In stap 4B wordt de ontwikkelingsstrategie gekozen. In de Nota Grondbeleid heeft de gemeente haar keuze voor Sturend Grondbeleid vastgelegd. Dit houdt in dat er niet één vaste vorm van grondbeleid is, maar op basis van regie per situatie en locatie wordt beoordeeld welke ontwikkelingsstrategie het meest geschikt is in dat specifieke geval om de gewenste ruimtelijke ontwikkelingen of doelstellingen te realiseren.

Om de ontwikkelingsstrategie te kunnen bepalen moet eerst duidelijk worden gemaakt wat de verschillen zijn tussen de verschillende rollen die gemeente kan innemen, waarbij uitgangspunt is dat de gemeente de principes van het concept Sturend Grondbeleid in acht neemt. In onderstaande matrix wordt inzicht gegeven in de voor- en nadelen van een ontwikkelingsstrategie en de bijbehorende rol van de gemeente.

¹ Aan de hand van Richtlijn Regie op Communicatie in Projecten en RO-dossiers.

² Aan de hand van 3 ontwikkelingsstrategieën uit de 'richtlijn gemeentelijk belang in projecten'.

Rol gemeente	Mate van sturing	Risico en rendement	Ambtelijke capaciteit	Snelheid	Aanvullende eisen
Actief	Groot (+ +)	- Risico groot (-) maar opbrengst potentie vaak ook groot (+) - Rendement in grond en opstal exploitatie	Groot (+ +)	Maximaal (+ +)	Maximaal (+ +)
Samenwerkend / faciliterend	Gemiddeld (+ -)	- Risico gemiddeld (+ -) - Evt. rendement op verkoop grond - Inzet op kostenverhaal	Gemiddeld (+)	Afhankelijk van afspraken met marktpartijen (+ -)	Gemiddeld (+ -)
Passief	Relatief laag (-)	- Risico beperkt (+) - Opbrengst enkel via kostenverhaal	Laag (-)	Geheel afhankelijk van marktpartij (- -)	Laag (-)

De projectleider zal in samenspraak met de planeconoom met een gedegen onderbouwing moeten komen waarom hij voor een bepaalde ontwikkelingsstrategie wil gaan.

Hieronder worden de ontwikkelingsstrategieën op hoofdlijnen verder uitgewerkt:

Actief

De gemeente draagt zelf zorg voor de verwerving van de gronden, maakt zelf de bouwterreinen bouwrijp, maakt deze na realisatie van de opstallen woonrijp en geeft hierbij de bouwrijpe gronden zelf uit. De regie en de risico's van de planrealisatie berusten hierbij volledig bij de gemeente, maar daar tegenover staat de mogelijkheid om de eventuele exploitatiewinst volledig ten goede te laten komen aan de gemeenschap.

Samenwerkend / faciliterend

Gemeente en de marktpartij trekken samen op. De gemeente kan de planontwikkeling redelijk sturen door te voorzien in faciliteiten die kaderstellend zijn aan de plannen van de private partijen. De gemeente kan de planontwikkeling faciliteren door het inzetten van de grondbeleidsinstrumenten en door het regisseren van het bestemmingsplantraject.

Passief

De gemeente laat de gehele planontwikkeling over aan de ontwikkelende partij. De ontwikkelende partij maakt bouw- en woonrijp en de gemeente laat de aankoop en de exploitatie van de gronden bewust over aan de marktpartij. Het bestemmingsplan is veelal een sturingsinstrument.

Welke ontwikkelstrategie ook wordt gekozen, één en ander zal worden vastgelegd in een overeenkomst met de private partij, waarbij de gemeente een regisserende en initiërende rol zal innemen: Sturend Grondbeleid.

STAP 4C. RESULTATEN 4A EN 4B VERTALEN IN STARTDOCUMENT/-OVEREENKOMST

Nu het gemeentelijk belang in beeld is gebracht en hierop de ontwikkelingsstrategie is afgestemd kan een startdocument/-overeenkomst worden opgesteld.

Algemeen

Voor het opstellen van een startdocument/-overeenkomst wordt gebruik gemaakt van het geactualiseerde format startdocument/-overeenkomst.

Belangrijke aspecten:

- Kostenverhaal (zie Nota Kostenverhaal)
 - Bovenwijks
 - Ruimtelijke ontwikkeling
 - Interne (plan)kosten op basis van de filosofie van de plankostenscan (bijvoorbeeld uren, leges, planschade etc., daarbij ook meenemen reeds gebruikte uren uit de initiatieffase!)
 - 'Binnenplanse kosten'
- Winst en verliesdeling
 - Afspraken over verdeling winst en risico op hoofdlijnen
- Beleidsuitgangspunten
 - Kaders voor ontwikkeling o.a. m.b.t. woningbouwprogrammering
- Planontwikkeling
 - Planning
 - Rolverdeling
- Risicoanalyse
- Communicatie
 - Richtlijn Communicatie bij projecten en RO-dossiers'

STAP 5. COLLEGE EN RAADSBSLUIT

Een startdocument/-overeenkomst wordt ter besluitvorming aangeboden aan college en gemeenteraad. Na positieve besluitvorming kan ondertekening plaatsvinden.

2. INITIATIEFFASE - HET KOMEN TOT EEN ANTERIEURE OVEREENKOMST

In de initiatieffase worden de randvoorwaarden in een anterieure overeenkomst vastgelegd. Afhankelijk van de rol die de gemeente op zich neemt zal stil gestaan moeten worden bij de consequenties van deze rol.

STAP 1. START HAALBAARHEIDSONDERZOEK

WAT	<u>Financiële analyse</u> In stap 1 wordt de financiële analyse uit de intakefase verder uitgewerkt.
WAARIN	Globale projectexploitatie en exploitatieopzet.
WIE	Projectleider en planeconoom

STAP 2. UITGANGSPUNTEN NOTITIE T.B.V. ONDERHANDELING

In een startdocument/-overeenkomst is een eerste analyse gemaakt van het gemeentelijk belang. De onderhandelingen beginnen al in de intakefase, bij het opstellen van een startdocument/-overeenkomst! In deze stap volgt een verdieping door beantwoording van o.a. de onderstaande vragen, resulterend in een korte (uitgangspunten)notitie als basis voor de te voeren onderhandelingen.

UITGANGSPUNTEN T.B.V. ONDERHANDELING	
Ruimtelijke kwaliteit	Antwoord
Welke ontwikkeling heeft de gemeente voor ogen?	
Hoe gaat de gemeente dit wensbeeld verankeren?	
Maatschappelijk draagvlak	Antwoord
Hoe betrek ik de burger in het proces?	
Hoe loopt het politiek besluitvormingsproces?	
Op welke manier moet de communicatie plaatsvinden? ³	
Financieel ⁴	Antwoord
Financiële draagkracht van het project bepalen?	
Kostenverhaal en vereveningsmogelijkheden?	
Welke kosten voor gemeente?	
Welke opbrengsten gemeente - Grondexploitatie - Opstalexploitatie	
Welke risico's heeft de gemeente?	
Fasering	

³ Aan de hand van Richtlijn Regie op Communicatie in Projecten en RO-dossiers.

⁴ Aan de hand van 3 ontwikkelingsstrategieën uit de 'richtlijn gemeentelijke belang in projecten'.

Fiscale aspecten	
------------------	--

STAP 3. HAALBAARHEID OP BASIS VAN STAP 2

WAT	<u>Haalbaarheidsonderzoek</u> Een haalbaarheidsonderzoek naar de mogelijkheden om de uitgangspunten te verwerken in de planontwikkeling.
WAARIN	<u>Haalbaarheidsrapport en projectexploitatie</u> De uitgangspunten onderzoeken op haalbaarheid en vertalen in een projectexploitatie.
WIE	Projectleider

STAP 4. ANTERIEURE OVEREENKOMST SLUITEN

ANTERIEURE OVEREENKOMST	Hieronder zijn de belangrijkste hoofd thema's (maar niet limitatief) die in een anterieure overeenkomst geregeld moeten worden uiteen gezet (bij opstellen wordt gebruik gemaakt van de model anterieure overeenkomst). - Woningbouwprogramma en locatie eisen - Kostenverhaal - Garantstelling - Duurzaamheid - Communicatie - Financieel en fiscaal - Procesafspraken - Taken en bevoegdheden - Algemene juridische voorwaarden
PRODUCTEN	- Haalbaarheidsonderzoek - Projectexploitatie - Anterieure overeenkomst

STAP 5. BESLUITVORMING T.B.V. ANTERIEURE OVEREENKOMST

PRODUCTEN	<u>Projectexploitatie en anterieure overeenkomst</u> De producten die ter besluitvorming aan de gemeenteraad worden verstrekt zijn de haalbaarheidsonderzoeken, de uitgewerkte projectexploitatie en de uitgangspunten voor de anterieure overeenkomst.
WIE	<u>College en gemeenteraad</u> De gemeenteraad dient in te stemmen met de uitgangspunten voor de locatie- ontwikkelingsovereenkomst en de projectexploitatie.

**STAP 6. ONDERTEKENING ANTERIEURE OVEREENKOMST (NA BESLUITVORMING
GEMEENTERAAD)**