

Verantwoording en opdracht Taskforce volgende fase

De resultaten van 1 jaar Taskforce en agenda voor netwerksamenwerking volgende fase

Voor bespreking ALV 27 juni 2019

Taskforce Woningbouw Zwolse aanpak, Concilium Zwolle, juni 2019

1. Inleiding

In dit Slotdocument beschrijven we samenvattend de resultaten van de tien projecten uit ons Werkprogramma waaraan de Taskforce Woningbouw (verder: TFW) afgelopen jaar werkte. Het is daarmee een verantwoording van de werkzaamheden van de Taskforce het afgelopen jaar. In de bijlage hebben we deze tien projecten opgenomen met een korte beschrijving van de opdracht voor de TFW.

Daarnaast bevat dit document een agenda voor netwerksamenwerking en daarmee een voorzet voor de volgende fase voor versterking van de sturing en de regie op de ontwikkeling van de stad.

Op 13 juli 2018 heeft de ALV van het Concilium de TFW ingesteld om met kracht en gezamenlijkheid te werken aan de uitvoering van de maatregelen van Zwolle Moderne Woonstad, de Zwolse Aanpak voor een vitale woningmarkt (hierna: ZA). In de ZA zijn vijf uitdagingen geformuleerd:

1. Accommoderen van stevige groei
2. Vormgeven aan verstedelijking en transformatie
3. Slagingskansen en doorstroom
4. Kwaliteitsimpuls bestaande woningvoorraad
5. Nieuwe samenwerkingen

De TFW formuleerde op basis van deze uitdagingen en de geformuleerde maatregelen uit de ZA een opdracht voor zichzelf en vertaalde deze in een werkprogramma van tien samenhangende projecten en activiteiten dat door het DB van het Concilium is geaccordeerd.

In hoofdstuk 2 beschrijven we kort de opdrachten en resultaten van deze projecten. Daarna gaan we in hoofdstuk 3 in op de resultaten bezien vanuit nieuwe vormen van samenwerking.

Ten slotte komen we vandaar uit in hoofdstuk 4 op de opgave voor de komende periode: naar structurele netwerksamenwerking tussen markt en overheid op stedelijke ontwikkeling.

2. De tien projecten in vogelvlucht

Hieronder vindt u de opdrachten en resultaten van de projecten uit het Werkprogramma in het kort. Voor een groot deel van de projecten zijn de uitgebreide adviezen besproken in de ALV van het Concilium. Bij elk van de projecten hieronder verwijzen we daar naar.

1. Project Versnelling Woningbouw

Opdracht:

- Accommoderen van stevige groei.
- Binnenstedelijk moet er meer harde plancapaciteit komen voor de periode tot 2027
- Toevoegen van meer strategische locaties
- Voor de korte termijn de capaciteit Stadshagen benutten. Door samenwerking en optimaliseren van bouwprocessen naar bijvoorbeeld 400 woningen per jaar.

Resultaat:

- In het 'Tussenadvies Versnelling Woningbouw' (december 2018) deed de TFW voorstellen op inhoud, organisatie en samenwerking. De TFW droeg bij aan de versnelling in Stadshagen.
- Beperking van de bouw van 600 woningen per jaar buiten werking gesteld door Pilot BZK. Streven is nu 1.000 woningen per jaar.
- Productie in Stadshagen naar 500 woningen per jaar in 2021
- Productie in de rest van de stad naar 500 woningen per jaar 2019
- Productie in 2019 en 2020 gemiddeld 1.000 woningen per jaar.
- Geen beperkingen meer op in behandeling nemen van initiatieven en plannen.
- Er is bij de gemeente aandacht voor de binnenstedelijke harde plancapaciteit. Zorgpunt blijft de productie vanaf 2021

2. Project Verstedelijkingsvisie

Opdracht:

- Input leveren voor de Omgevingsvisie, deel 2, zowel op stadsniveau als voor de deelgebieden.
- Visie op de groei van de stad en visie op verdere verstedelijking: binnenstedelijk, groenstedelijk en suburbaan.

Resultaat:

- Visie op groei van de stad opgesteld met groot draagvlak binnen en buiten Concilium
- In intensief proces met alle partijen position paper opgesteld over verstedelijking van Zwolle tot 2040. Aangeboden aan College van B&W en College van GS van Overijssel.
- De TFW laat een verbeelding van de Verstedelijkingsvisie maken

Toelichting methode van Gebiedsontwikkeling verder brengen in volgende fase

Per deelgebied moeten marktpartijen bereid zijn vanuit de gebiedsopgave samen te werken en zo tot meer duurzame kwaliteit te komen voor de stad. Door in het kader van de Ontwikkelstrategie voor de bestaande stad met deelgebieden te werken – waarin initiatieven worden verbonden en tussen gemeente en marktpartijen spelregels (raamwerk) voor samenwerking en ontwikkeling worden afgesproken – ontstaat er meer ordening en hygiëne.

Een goede aanpak van gebiedsontwikkeling vraagt allereerst om het formuleren van processtappen zonder direct 'de inhoud in te duiken'. Formuleer als gemeente samen met de partijen een (proces)aanpak met stappen met helderheid over:

- Wie is betrokken

- Wie doet wat
- Wat is de fasering
- Wat zijn de rollen en verantwoordelijkheden van betrokken partijen.
- Wat verwacht de gemeente als rol van elke partij bij revitalisering van wijken.

De gemeente formuleert vooraf een aantal strategische kaders en formuleert, in dialoog, wie in het proces moeten worden betrokken, waaronder de corporaties en bewoners (voor vroegtijdige communicatie). Door het standaard betrekken van de corporaties is aandacht voor de sociale woningbouwopgave geborgd (zie spelregels Doorstroming en slagingskansen).

Partijen formuleren samen de processtappen en de marktpartijen komen vervolgens met een plan dat ze steeds tussentijds bespreken met de gemeente.

Omdat de gebiedsgerichte planontwikkeling voor alle partijen een nieuwe werkwijze is, lijkt het raadzaam voor het vastleggen van procesafspraken en de werkwijze, hier eventueel een derde partij voor in te schakelen.

Het gaat daarbij om samenwerking tussen gemeente en marktpartijen en tussen partijen onderling. Partijen kunnen bij enkele projecten werkendeweg met elkaar verkennen hoe zij met elkaar om willen gaan en samenwerken. Projecten die zich lenen voor een living lab aanpak zijn bijvoorbeeld Lurelui, Schuttevaerkade, Oosterenk, Zwartewater zone en uitleglocaties. Deze casussen kunnen worden gebruikt om te leren en om een format / leidraad te ontwikkelen voor deze benadering. De Provincie wil hiervoor middelen voor procesbegeleiding beschikbaar stellen. Eén experiment gebiedsontwikkeling is inmiddels gestart: Zwartewaterallee. Er is een startnotitie.

De volgende stap is ook bewoners vanaf het begin te betrekken. Het goed organiseren van processen van verstedelijking en gebiedsontwikkelingen is cruciaal voor het bereiken van kwaliteit, tempo en resultaten. De samenleving verandert. Inwoners zijn zelfbewust en hebben kennis van zaken op diverse terreinen. Er is meer behoefte aan participatie en directe democratie. Inwoners en overheid vormen samen het publieke domein en bewoners zijn onderdeel van het strategisch vermogen en de collectieve intelligentie van de stad.

Gebiedsontwikkelingsprocessen met bewoners zullen het nieuwe normaal moeten worden. Daarin werken overheid, ondernemers en bewoners intensief samen in meer gelijkwaardige, horizontale samenwerkingsvormen. De stad ontwikkel je samen, waarbij het steeds meer gaat om het leveren van toegevoegde waarde (met een heldere bijdrage en rolverdeling) door elk van de partijen aan dat "hogere doel". Dat is een zoektocht en een avontuur. Het vraagt om een nieuwe mindset en een heldere regie. Handvatten en spelregels kunnen daarbij helpen.

Na de versnelde afbouw Stadshagen zal er op korte termijn gezocht moet worden naar een nieuwe locatie. Hierbij kan er op een nieuwe manier met nieuwe locaties worden omgegaan. Geen traditionele "Vinex"- uitleg maar aansluitend bij deze tijd, de veranderende vraag en de kwaliteiten van het gebied en het landschap. Ontwikkelen van gedifferentieerde woonmilieus, waarin groen en wonen, energietransitie en klimaatadaptie worden gecombineerd. Met een andere wijze van ontwikkelen: samen met bewoners en dus belangrijk er op tijd mee te beginnen.

3. Opstellen Samenwerkingsagenda

Opdracht:

- Kom met ideeën voor nieuwe samenwerkingsmodellen die beter aansluiten dan de huidige bij de verandering van het karakter van en de opgaven op de woningmarkt.

Resultaat:

- Zie hoofdstuk 3
- Samenwerking loopt als een rode draad door bijna elk van de projecten. In hoofdstuk 3 beschrijven we daarvan de resultaten tot nu toe.

4. Ontwikkelstrategie

Opdracht:

- De gemeente neemt het initiatief voor het opstellen van een Ontwikkelstrategie met daarin opgenomen voor de bestaande voorraad, per eigendomsvorm en segment, concrete doelen en aantallen. De TFW adviseert en denkt mee over opstelling en invulling.

Resultaat:

- De Ontwikkelstrategie is nog niet afgerond door de gemeente. TFW heeft eerder meegedacht en adviezen gegeven en commentaar geleverd op versies. De TFW heeft advies gegeven om de governance en organisatie binnen de gemeente te stroomlijnen en eenduidige sturing en opdrachtgeverschap mogelijk te maken door te werken met een stadsregisseur, gebiedsmanagers en projectleiders. De gemeente wil een concept-ontwikkelstrategie opleveren voor de zomer. De TFW zal dan nog namens het Concilium formeel reageren.

5. Advies Prijssegmenten

Opdracht:

- Doordenken van prijssegmenten in de koopsector met als uitgangspunt betaalbaarheid voor inwoners. Daarbij moeten woningen die bedoeld zijn voor het goedkope segment zo lang mogelijk in dit segment blijven.

Resultaat:

- Samen nagedacht over maatregelen en advies opgesteld en aangeboden aan gemeente.

Agenda 4 van de Zwolse Aanpak gaat over de betaalbaarheid. Welke middelen kunnen we inzetten om te bewaken dat Zwolle een ongedeelde stad met woningen voor iedereen blijft? Een werkgroep vanuit de Taskforce Woningbouw heeft een advies uitgebracht over twee onderdelen uit de betaalbaarheidsagenda, de maatregelen 15 en 19:

- Het opnieuw doordenken van de prijssegmenten in de koopsector met als uitgangspunt de betaalbaarheid voor inwoners en
- Inventarisatie van mogelijkheden om juridische en ruimtelijke beperkingen ten aanzien van speculatie vast te leggen (om woningen die voor het goedkope segment bedoeld zijn zo lang mogelijk in dit segment te houden.)

In ons advies komt naar voren dat één van de knelpunten is dat er te weinig aanbod is en tegelijkertijd is er een mismatch. Dat heeft gevolgen voor de betaalbaarheid. Belangrijkste conclusie is dat het veranderen van de grenzen niet meteen een oplossing betekent voor het probleem. Om de doelgroep te helpen zijn instrumenten nodig. Deze benoemen we in ons advies. In overleg tussen gemeente en partijen (in Concilium-verband) kan er uit de menukaart een set van beschermings- en sturingsmiddelen worden opgesteld. Daarbij lijkt het dat een combinatie van maatregelen (starterslening, anti-speculatiebeding, zelf bewonen-clausule) het snelste effect sorteert. Daarnaast zal er ook nagedacht moeten worden of het nodig is om nieuwe woonconcepten te introduceren die betaalbaarheid als uitgangspunt hebben.

Er zijn nieuwe prijssegmenten gedefinieerd op basis van de leencapaciteit die beter aansluiten op de huidige marktomstandigheden. (Zie tabel hieronder.)

Belangrijk aandachtspunt is dat de prijssegmenten zijn ingedeeld en bepaald naar de financieringscapaciteit van de individuele koper. In de werkgroep is vastgesteld dat het in de huidige marktsituatie niet mogelijk is in het lage en middeldure segment het gewenste product te realiseren. Hiervoor zijn de kosten (grond-, bouw- en bijkomende kosten) te hoog.

Segment	Soort woning	Prijstrange
Goedkoop	<i>Betaalbare starterswoningen</i>	Tot € 210.000,-
Middelduur 1	<i>Tussenwoningen</i>	€ 210.000 tot € 260.000,-
Middelduur 2	<i>Grote rijwoningen en hoekwoningen</i>	€ 260.000,- tot € 325.000,-

Duur	<i>Tweekappers en vrijstaande woningen</i>	Vanaf € 325.000,-
------	--	-------------------

6. Bijdrage energietransitie

Opdracht:

- Het Zwolse Concilium levert inbreng bij de door de gemeente Zwolle op te stellen integrale en gebiedsgerichte Energietransitie-agenda. De Tf organiseert het proces voor inbreng Concilium.

Resultaat:

- Op dit moment werken onder de vleugels van de TFW de werkgroep Energietransitie en de werkgroep Wonen en Zorg. Hierin vindt samenwerking plaats tussen gemeente en marktpartijen bij beleidsvorming en gebiedsontwikkeling. De inhoudelijke thema's kunnen, als zelfstandige werkgroepen, na het beëindigen van de werkzaamheden door de TFW, doorlopen. Nieuwe thema's kunnen op die manier worden aangepakt waarbij er voor gezorgd moet worden dat er binnen het Concilium een voorziening komt om dat te organiseren.

7. Scenarioplanning / werken met woningmarktscenario's

Opdracht:

- Invoeren van een methodiek van scenarioplanning om te komen tot een cyclisch proces waarbinnen op duurzame wijze wordt vorm gegeven aan visievorming en programmering. Ontwikkelen van een instrument voor woningmarktscenario's.

Resultaat:

- Nog niet afgerond
- Bij scenarioplanning gaat het om slimmer, organisch werken met scenario's en een planning die, indien nodig, daarop wordt aangepast (stoplichtenmodel).
- We stellen een korte tekst op waarin de methode van scenarioplanning als zodanig wordt uitgewerkt en waarin wordt aangegeven hoe de methode van scenarioplanning kan worden toegepast op Zwolle.

8. Opstellen van een Kennisagenda en een data- en monitoringsysteem

Opdracht:

- Het Concilium stelt een Kennisagenda op voor uitwisselen van kennis en inzichten in de vorm van bijeenkomsten en kennissessies.
- Het Concilium stelt als onderdeel van de Kennisagenda een data- en monitoringsysteem op voor volgen ontwikkelingen en behoeften woningmarkt en periodiek in beeld brengen van woningmarkt.

Resultaat:

- Monitoring: De gemeente heeft een digitaal instrument Woon Inzicht ontwikkeld waarbij veel gemeentelijke data op een overzichtelijke manier worden ontsloten. Daarbij is samenwerking gezocht met partijen binnen het Concilium. Dit wordt in de verdere doorontwikkeling verder geoptimaliseerd en uitgebouwd. Bedoeling is dat Woon Inzicht de belangrijkste databron wordt voor alle beschikbare woondata over Zwolle.
- Kennisagenda: Nog niet afgerond.
- Voorstel is vanuit Concilium Jaarplanning te maken voor bijeenkomsten met uitwisseling relevante kennis met input leden. Programmaraad coördineert, secretariaat organiseert. DB lid is trekker / portefeuillehouder.

9. Wonen en Zorg

Opdracht: Verkennen van de problematiek en bepalen welke inzet nodig is.

Resultaat:

- Op dit moment werken onder de vleugels van de TFW de werkgroep Energietransitie en de werkgroep Wonen en Zorg. Hierin vindt samenwerking plaats tussen gemeente en marktpartijen bij beleidsvorming en gebiedsontwikkeling. De inhoudelijke thema's kunnen, als zelfstandige werkgroepen, na het beëindigen van de werkzaamheden door de TFW, doorlopen. Nieuwe thema's kunnen op die manier worden aangepakt waarbij er voor gezorgd moet worden dat er binnen het Concilium een voorziening komt om dat te organiseren.

10. Slagingskansen en doorstroming

Opdracht:

- Bij de realisatie van nieuwe woningen moet er met name aandacht zijn voor voldoende sociale huurwoningen. Opstellen van een set van afspraken en spelregels hierover tussen corporaties, gemeente en ontwikkelaars.

Resultaat:

- Advies met afspraken en spelregels.

Doorstroming en slagingskansen

In een drietal sessies, onder voorzitterschap van de TFW, hebben gemeente, marktpartijen en corporaties een set van spelregels en afspraken gemaakt die het mogelijk maken dat ook in de komende jaren er voldoende sociale huurwoningen in het woningbouwprogramma zijn opgenomen.

De 7 spelregels voor samenwerking in gebiedsgerichte aanpak zijn:

1. De regels gelden in het samenspel tussen partijen ongeacht of zij wel of geen lid zijn van het Concilium.
2. Gemeente en marktpartijen spreken af dat corporaties aan bij gebiedsaanpak standaard aan tafel zitten. Gemeente stuurt hierop.
3. Het is niet effectief en ook niet altijd logisch of noodzakelijk dat de Zwolse corporaties met zijn drieën om tafel zitten. Corporaties spreken onderling af welke corporatie in de betreffende gebiedsontwikkeling het sociale programma en de positie van de corporaties vertegenwoordigd.
4. In iedere gebiedsontwikkeling is de omgekeerde bewijslast uitgangspunt van de sturing van de gemeente. Realisatie van een programma van 30-40-30 is uitgangspunt. Als dat niet mogelijk is, moet het aantoonbaar bewezen worden door de initiatiefnemer –breder dan alleen financiën en/of financiële haalbaarheid -.
5. Bij kleine, losse projecten (minder dan 30 woningen) maakt de gemeente expliciet de afweging om te kijken of realisatie van sociale huur binnen het initiatief gewenst is voor een gemixt woonprogramma.
6. Goede monitoring van het woningbouwprogramma is cruciaal om deze sturing vorm en inhoud te geven. Tot op het niveau van eigendomssituatie (koop/ huur), typologieën en prijssegmenten. Gemeente en corporaties en marktpartijen (Concilium) spreken af om minimaal jaarlijks de strategische monitoring te bewaken. Ook op bestuurlijk niveau. Is er voldoende programma gepland en is de voortgang in realisatie voldoende?
7. Gemeente en corporaties verankeren deze afspraken in de prestatieafspraken die zij met elkaar maken. Periodiek worden de afspraken geëvalueerd, en wordt bezien of er op binnenstedelijke ontwikkelingen voldoende locaties beschikbaar komen voor sociale huur.

3. Naar nieuwe vormen van samenwerken en organiseren van woningbouwopgaven in de stad

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van een jaar werken aan samenwerking. Samenwerking loopt als een rode draad door elk van de projecten en kwam samen in de behoefte aan nieuwe samenwerkingen in uitdaging 5 van de Zwolse aanpak:

In de Zwolse Aanpak geven partijen aan, zichzelf de komende jaren uit te dagen om op programma- en projectniveau actief nieuwe manieren van samenwerken te verkennen. Markt, corporaties en overheid geven elkaar daarbij meer ruimte om te excelleren door aan de voorkant duidelijke kaders en speelruimte af te spreken. Het gaat om andere en nieuwe vormen van samenwerking. Maar het gaat er ook om de huidige wijze waarop partijen met elkaar contact hebben en samenwerken kritisch tegen het licht te houden.

In Zwolle Moderne Woonstad vertaalt zich dat in **maatregel 24**:
“We gaan op concrete locaties oefenen met nieuwe manieren van gebiedsontwikkeling. We zien kansen om vanuit scherpe ambities en kaders en meer vertrouwen en ontwikkelruimte beter te sturen op duurzaamheid, inclusiviteit en kwaliteit.
Dit vergt een actieve verkenning van hoe we onze posities en rollen kunnen herijken: hoe we als partijen en particuliere eigenaren kunnen uitdagen en nieuwe handelingsperspectieven kunnen bieden. We maken afspraken over (maximale) ontwikkeltermijnen en verkennen vanuit de integrale opgaven naar meekoppelkansen en het combineren van geldstromen (duurzaamheid, circulariteit, zorg et cetera). Concreet adviseren we de gemeente om in het kader van de Omgevingsvisie en Omgevingsplannen afwegingskaders voor gebieden te maken waarin benoemd wordt wat de maatschappelijke indicatoren zijn die de gemeente belangrijk vindt, zodat er duidelijkheid is over de maatschappelijke ambities, er een gelijk speelveld voor partijen wordt gecreëerd en er aan de voorkant van een gebiedsontwikkelingstraject al wordt samengewerkt.
De gemeente kan zo meer gebruik maken van de realisatiekracht van de marktpartijen.”

3.1 Hoe verloopt de samenwerking tussen markt en overheid?

In ons eerste advies “Naar een beter samenspel”, het Tussenadvies Versnelling van december 2018, kwam het thema (effectieve) samenwerking al aan de orde als *conditio sine qua non* voor de versnelling van de woningbouwopgave. “Meer professionaliteit en kwaliteit in de samenwerking en meer directe communicatie, onderling vertrouwen en transparantie zorgen uiteindelijk voor een beter samenspel en daarmee voor snelheid in het bouwen en meer kwaliteit van de stad,” schreven we in het Tussenadvies. In het Tussenadvies beschreven we knelpunten in de samenwerking. Het algemene beeld dat de Taskforce ophaalde uit de gesprekken met partijen was dat de gemeente meer regie moest pakken, op de inhoud vooral kaderstellend moest sturen en dat er meer samenhangende strategische sturing nodig was op meerdere punten. Zoals planning en programmering en prioriteiten en keuzes. De gemeente doet teveel zelf op de inhoud terwijl de inzet op metaniveau wordt gevraagd - bijvoorbeeld in de vorm van een Ontwikkelstrategie - als strategisch kader voor de sturing. Marktpartijen hebben beperkt zicht en gaan voor hun eigen projecten zonder de samenhang te zoeken. Onduidelijk voor hen is waar ze zich moeten melden met initiatieven, hoe er geprioriteerd wordt en wie dat doet. Ligt dat niet te laag in de organisatie?

We gaven aan dat als de regie van de gemeente toeneemt, de orde en de professionaliteit in het onderlinge verkeer en de samenwerking kan toenemen. (Zoals bedoeld in de Zwolse Aanpak: een beter samenspel tussen partijen.) Dat vraagt van overheid en marktpartijen wellicht ook een andere rolverdeling en nieuwe professionele vaardigheden. We constateerden dat marktpartijen vragen om een duidelijke visie van de gemeente op de samenwerking zodat vanuit gezamenlijk commitment gewerkt kan worden aan de ontwikkeling van de stad.

3.2 De resultaten van de samenwerking

Dat was najaar 2018. Sindsdien is er op het punt van effectieve samenwerking al veel gebeurd. Welke resultaten zijn intussen zichtbaar:

- Er wordt geëxperimenteerd met nieuwe vormen van gebiedsontwikkeling in de Zwartewaterallee zone, en vervolgens in andere gebieden zoals Oosterenk, Lurelui en Schuttervaerkade.
- Er is een nieuwe rolverdeling afgesproken tussen marktpartijen en gemeente in Stadshagen: meer gelijkwaardig partnerschap en meer verantwoordelijkheid van de marktpartijen voor de opstelling van plannen en verantwoordelijkheid voor de invulling van vlekken.
- Er zijn tussen overheid en corporaties en marktpartijen spelregels geformuleerd voor borging van sociale woningbouw in de bestaande stad.
- Er zijn aanzetten tot een andere vorm van sturing vanuit meerdere niveaus: stedelijk, gebieden, wijken en projecten met een eenduidige hiërarchische aansturing.
- Daarmee corresponderend is de gemeente bezig om de accounts voor project-indieners helderder te maken voor de markt.
- Transparantie neemt toe. Er is meer uitwisseling tussen marktpartijen onderling en overheid over plannen. Tussen TFW en gemeente wordt periodiek de voortgang van alle plannen in de stad besproken.
- Er is een concept Ontwikkelstrategie
- De gemeente versterkte de strategische sturing
- Op stedelijk niveau is er breed meegedacht door de markt over de toekomstige stedelijke ontwikkeling van de stad.
- Marktpartijen werken met de gemeente samen, wisselen kennis en informatie uit en versterken elkaar in het beleid voor energietransitie dat is ingezet.
- Op wonen en zorg is er een aanzet tot gezamenlijk nadenken over complexe problematiek van zorggerelateerd wonen.
- Markt en overheid hebben samen een analyse gedaan en maatregelen bedacht om de toegankelijkheid van de woningmarkt voor doelgroepen te versterken.

De TFW heeft veel van deze resultaten aangejaagd en er aan bijgedragen. In veel van de projecten die de TFW aanjoeg, hebben leden van het Concilium geparticipeerd. Tientallen leden dachten, vanaf november 2018, mee over het position paper Verstedelijkingsvisie, in de werkgroep Energietransitie participeren 7 leden van het Concilium, in de werkgroep Wonen en Zorg participeren 3 leden en over het advies Prijssegmenten dachten 10 leden mee. Over een andere wijze van samenwerken tussen gemeente en marktpartijen spraken we met ongeveer 20 leden. Daarnaast hebben de leden hun inbreng geleverd in sessies over verschillende onderwerpen en in de ALV's. We schatten in dat ongeveer 75% van de leden van het Concilium heeft geparticipeerd in één of meerdere activiteiten die door de TFW zijn geïnitieerd. De resultaten zijn daarmee ook te beschouwen als een vorm van netwerksamenwerking tussen markt en overheid, die werkt met de TFW als motortje en katalysator. De TFW zelf bleek ook een vruchtbare vorm van samenwerking tussen markt en overheid. Vanuit verschillende perspectieven werd inbreng en toegevoegde waarde geleverd om zo samen te werken aan de verschillende voorwaarden (op organiseren, op spelregels, op monitoring en uitwisseling van informatie, op kaderstelling en op visie, et cetera) die nodig zijn om een effectief samenspel tussen partijen mogelijk te maken. En dat is dan weer nodig voor het bereiken van onze doelen van de Zwolse aanpak: versterking van de woningmarkt van Zwolle.

We zijn goed op weg, maar we zijn er nog niet is de conclusie van het DB. Het zou zonde zijn om nu te stoppen. De TFW is gevraagd nog een half jaar haar werkzaamheden te continueren. Het voorstel daarvoor beschrijven we in het volgende hoofdstuk.

4. Naar een volgende fase van samenwerking: structurele netwerksamenwerking op stedelijke ontwikkeling

Netwerksamenwerking doorzetten en structureel maken

Is het mogelijk om de unieke vorm van samenwerking die Zwolle heeft naar nieuw en hoger niveau te tillen? Kunnen en willen we in een tijd van netwerksamenleving, waarin de overheid het al lang niet meer alleen kan, in een vorm van netwerksamenwerking tussen markt en overheid werken aan de toekomst van de stad? Kunnen partijen samenwerken en elk hun toegevoegde waarde leveren op de visie en regie op de stedelijke ontwikkeling als gezamenlijk hoger doel met respect voor elkaars belangen en verschillende rollen?

Het organiseren van deze complexe opgaven zien we als een vorm van netwerksamenwerking op het niveau van de stad, waarin met respect voor elkaars belangen en rollen, een gezamenlijke regie ontstaat. Te beginnen met het bereiken van de korte termijnambities van versnelling. Dat is geen *business as usual* gebleken. De resultaten van de TFW laten zien dat we de urgentie moeten omzetten in nieuwe manieren van organiseren. Niet alleen vanwege de snelheid, maar juist ook om kwaliteit te bereiken.

Wat zijn dan de elementen van die samenwerking? In het verlengde van de resultaten van de afgelopen periode gaat het om het samen ontwikkelen van visie, bijdragen aan kaders en spelregels, nieuwe werkwijzen en nieuwe vormen van gebiedsontwikkeling en managen en interveniëren op problemen die de versnelling belemmeren.

Een regieteam van provincie, gemeente, BZK-expertteam woningbouw en Concilium - als vervolg op de Taskforce – dat stuurt op de versnelling en de realisatie van het experiment woningbouw van BZK, zou een mooi begin zijn om daarmee te oefenen in nieuwe vormen van horizontale samenwerking tussen markt en overheid. Cruciaal voor de samenwerking is dat aan beide kanten voldoende gezag en power is om de benodigde interventies te kunnen doen op versnelling. We hebben daarom ook gepleit voor een stadsregisseur aan gemeentelijke kant op directieniveau als counterpart voor de volgende fase om samen met de voorzitter van de TFW effectief te kunnen sturen.

Idealiter zitten stadsregisseur en TFW één keer per maand aan tafel om projecten door te nemen. Bij vertragingen spreken ze af wie waarop acteert. Ook staat tijdens het overleg de voortgang van de Planningslijst Woningbouw op de agenda.

Daarnaast is het van belang dat partijen samen werken aan een investeringsstrategie voor infrastructuur, voor binnenstedelijke vernieuwing, voor openbaar vervoer, voor een regiodeal - als een belangrijke bijdrage aan de oplossing van de nationale woningbouwproblemen en als relevante bijdrage aan de nationale economie.

Samen maken we de stad: organiseer de processen van verstedelijking samen met marktpartijen en met bewoners

Voor de volgende fase is het ook belangrijk om in allerlei processen meteen de stad en haar burgers te betrekken. Het goed organiseren van processen van verstedelijking en gebiedsontwikkelingen is cruciaal voor het bereiken van kwaliteit, tempo en resultaten. De samenleving verandert. Burgers zijn zelfbewust en hebben kennis van zaken op diverse terreinen. Er is meer behoefte aan participatie en directe democratie. Burger en overheid vormen samen het publieke domein en bewoners zijn onderdeel van het strategisch vermogen en de collectieve intelligentie van de stad.

Hoe combineren we deze trends met de stedelijke opgaven van de stad?

Gebiedsontwikkelingsprocessen met bewoners zullen het nieuwe normaal moeten worden. Daarin werken overheid, ondernemers en bewoners intensief samen in meer gelijkwaardige, horizontale samenwerkingsvormen. De stad ontwikkel je samen, waarbij het steeds meer gaat om het leveren van toegevoegde waarde (met een heldere bijdrage en rolverdeling) door elk van de partijen aan dat

“hogere doel”. Dat is een zoektocht en een avontuur. Het vraagt om een nieuwe *mindset* en een heldere regie. Handvatten en spelregels kunnen daarbij helpen.

Ten slotte moeten we er voor zorgen dat het komend half jaar de voorwaarden worden gecreëerd voor structurele samenwerking voor de fase daarna als de TFW stopt. Dat betekent onder meer dat de structuur van organisatie van het Concilium aanmerkelijk dient te worden versterkt.

Samenvattend leidt het voorgaande tot de volgende opgaven voor de Taskforce voor de komende periode.

De opdracht voor de komende periode

Voor de volgende fase van een half jaar zien we de volgende drie hoofdopgaven:

1. Vasthouden van de versnelling: samen monitoren, organiseren en interveniëren
 2. Uitwerken van de verstedelijkingsvisie samen met de gemeente: in investeringsagenda, verbeelding en “landing” in de Omgevingsvisie.
 3. Ontwikkelen van voorstellen voor structureel borgen van de samenwerking vanaf 2020
1. *Korte termijnambitie: vasthouden van de versnelling*
 - Regie en monitoring van de versnelling
 - Per gebied met partijen aanpak en proces bespreken
 - Doorontwikkelen van nieuwe werkwijzen gebiedsontwikkeling en toepassen in andere gebieden. Na de Zwartewaterallee wordt de opgedane kennis ingezet voor de andere locaties onder andere Spoorzone (Lurelui), Centruschil Noord en Oosterenk.
 - Bevorderen van processen verstedelijking en gebiedsontwikkeling samen met bewoners
 - Methode voor gebiedsontwikkeling beschrijven en vastleggen en procesondersteuning kunnen aanbieden door expertteam onder TFW.
 - Interventieteam om obstakels in voortgang op te ruimen: voorzitter TFW en stadsregisseur/directeur Fysiek domein gemeente
 - Uitwerken en mee uitvoeren uitvoeringsprogramma pilot expertteam BZK
 - Contractvorming
 2. *Lange termijnambitie: uitwerken verstedelijkingsvisie*
 - Invloed uitoefenen en meedenken over Omgevingsvisie, onderdeel verstedelijking en wonen
 - Verbeelding afmaken
 - Bijdragen aan investeringsstrategie en lobby en toewerken naar Verstedelijkingsakkoord
 - Verstedelijkingsvisie regionaal vertalen
 - Scenarioplanning toepassen
 - Debat in de stad laten ontstaan over schaa sprong
 3. *Structureel borgen van samenwerking*
 - Versterken structuur Concilium: secretariaat, portefeuilles DB
 - Ingestelde werkgroepen Energietransitie en Wonen en Zorg continueren en eventueel nieuwe starten
 - Programmaraad instellen voor kennisagenda
 - Platformfunctie voor meedenken over stedelijke ontwikkeling

Toelichting: Versterking structuur van het Concilium

In het Zwols Concilium werken woningcorporaties, marktpartijen, gemeente en provincie samen om voldoende kwalitatief hoogwaardige en betaalbare woningen te realiseren. Veel gemeenten spiegelen zich aan deze Zwolse manier van samenwerken tussen gemeente en partijen. Voor de fase na de

TFW zullen we voorstellen doen hoe binnen het verband van het Concilium de netwerksamenwerking structureel kan worden gemaakt.

Kennisagenda

In de Zwolse Aanpak benoemt maatregel 22 dat naast de op uitvoering en realisatie gerichte Taskforce Woningbouw het Concilium een kennisagenda opstelt en zich blijft inzetten voor het uitwisselen van kennis en inzichten in de vorm van (openbare) bijeenkomsten en kennissessies. De rol van het Concilium zou kunnen zijn het opstellen van een Jaarplanning voor bijeenkomsten waarin relevante kennis gedeeld wordt. Daarbij moet er dan voor gezorgd worden dat er binnen het Concilium een voorziening komt, onder het DB / secretariaat, om dat te organiseren. Er zou een DB lid aangewezen kunnen worden als trekker / portefeuillehouder. Een Programmaraad zou het leveren van input door de leden van het Concilium kunnen coördineren: presenteren van projecten, uitwisselen van kennis, organiseren van lezingen, organiseren van excursies, aanjagen van debat enzovoort.

Platformfunctie

In het Tussenadvies Versnelling doen we een appel op alle partijen om van het Concilium het platform te maken waar zij op strategisch niveau meedenken over de vraagstukken waarvoor Zwolle zich gesteld ziet en daarbij de grotere samenhang te zien. Afgelopen periode is dat al gebeurd bij de verschillende projecten van de TFW. De vraag is hoe we dat de komende periode structureel kunnen voortzetten. Daarvoor is een aanjaagfunctie nodig binnen het Concilium en soms ook een uitnodiging van de overheid.

Experiment IJsselhallen

Een goed experiment project hiervoor lijkt de ontwikkeling IJsselhallen. Alle partijen hebben hier een belang: gemeente en marktpartijen. Tegelijk is er ongemak over het onderwerp: partijen komen met initiatieven, de gemeente houdt (nog) af. Het ruimt op als dit ongemak benoemd gaat worden. Een Strategisch Atelier waarbij de gemeente vooraf enkele afspraken en spelregels vastlegt en waarbij alle partijen (zonder dat dit tot welke claim dan ook leidt) meedenken over de ontwikkeling van dit gebied. Middels het Concilium kan de gemeente de kracht van de stad inzetten.