

4X4 PARTNERSHIP

De routekaart voor integrale en duurzame gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling is een gezamenlijke expeditie. Overheid, marktpartijen, woningcorporaties, bewoners, maatschappelijke partners en andere betrokkenen gaan samen op reis om een gebied te ontwikkelen tot een duurzame, toekomstbestendige leefomgeving.

Het 4x4 partnershipmodel van BPD geeft richting aan die reis. Het is een uitnodigende routekaart die alle partners ondersteunt om het gehele proces te overzien. Een proces waarbij ervaring, ondernemerschap en langetermijnbetrokkenheid cruciaal zijn.



Een routekaart voor een succesvolle expeditie Gebiedsontwikkeling

Nederland staat voor ingrijpende opgaven op gebied van klimaat, biodiversiteit, energie, mobiliteit, woningbouw en verstedelijking. De opgaven zijn actueler dan ooit. Het antwoord moet niet te lang op zich laten wachten. Er is grote behoefte aan uitvoeringskracht: het vermogen om deze opgaven samenhangend en voortvarend aan te pakken, in integrale gebiedsontwikkelingen.

We zijn daarmee op de goede weg. In de sector wordt volop geïnvesteerd in personeel, in ontwikkeling van vakken, in samenwerking met vertrouwde en nieuwe partijen, en in duurzame en toegankelijke oplossingen. BPD stelt zich hierbij ondernemend op. We zetten ons in voor – soms onconventionele – oplossingen op het gebied van duurzaamheid en betaalbaar wonen, onder andere met ons BPD Woningfonds.

Maar wij geloven dat we alleen samen écht verder kunnen komen. We zien gebiedsontwikkeling nadrukkelijk als een gezamenlijke expeditie. Ons 4x4 partnershipmodel geeft daar richting aan. Het is een routekaart (zie poster) die alle partners ondersteunt om het gehele proces en alle keuzemogelijkheden te overzien. De expeditie die gebiedsontwikkeling heet, kent een doorlooptijd van 5 tot soms wel 25 jaar. Gedurende die tijd is het belangrijk om continu te investeren. Niet alleen in de gebiedsontwikkeling zelf, maar ook in de mensen die het proces dragen, in de onderlinge verhoudingen en in de samenwerking. In zo'n lange periode verandert veel: nieuwe inzichten en nieuwe ambities duiken op, er komen uitdagingen bij op het gebied van personeel, financiën, haalbaarheid en uitvoeringskracht.

Onze aanpak geeft onze partners – overheden, woningcorporaties, bewoners en anderen – en onszelf richting om samen de juiste keuzes



Aanleiding voor nieuwe samenwerking

De afgelopen jaren is er nogal wat veranderd in de wereld van de gebiedsontwikkeling. De rollen van publieke en private partijen zijn verschoven. Nieuwe partijen zijn onderdeel van het proces geworden. Burgers hebben meer zeggenschap gekregen en er is een groeiende behoefte aan een integrale benadering van maatschappelijke wensen.

Deze ontwikkelingen leiden er mede toe dat uitnodigingsplanologie, organische gebiedsontwikkeling en participatie een plek hebben in de nieuwe Omgevingswet. Elke gebiedsontwikkeling wordt daarmee nog meer uniek dan voorheen. Steeds vaker zoeken partijen dan ook naar maatwerk bij de samenwerking. Overheden stemmen hun beleid daarop af. Dat varieert van faciliteren tot regisseren, met passieve én actieve vormen van sturing. Ook marktpartijen beoordelen welke rol zij kunnen en willen spelen, alvorens zij zichzelf langjarig aan een gebiedsontwikkeling verbinden.

Dankzij het 4x4 partnershipmodel is het mogelijk om in deze complexe werkelijkheid in elke fase de juiste vragen te stellen. Zo geven we gezamenlijk duiding, richting en perspectief aan gebiedsontwikkeling. In het model is daarbij ook expliciet aandacht voor de menselijke kant en de samenwerking. Dat loopt uiteen van *community building* in participatietrajecten tot uitgewerkte samenwerkingsstructuren.

Gebiedsontwikkeling is mensenwerk. Het gaat om mensen die hun kwaliteiten inzetten om een gewenste leefomgeving daadwerkelijk waar te maken. BPD zoekt in elk project met zijn partners naar een werkbare, outputgerichte samenwerking. Zo willen we samen snel en effectief komen tot een duurzame gebiedsontwikkeling met een hoge kwaliteit.

te maken: zorgvuldig, weloverwogen, efficiënt en transparant. De 4x4-partnershipaanpak wordt gekenmerkt door heldere verantwoordelijkheden, bundeling van expertises per fase, stapsgewijze voortgang en concrete samenwerking.

Het 4x4 partnershipmodel kent vier hoofdlijnen, in de vier grote fasen die je in elke gebiedsontwikkeling terugziet. Met deze routekaart op zak kun je je altijd oriënteren: op begaanbare en moeilijk begaanbare wegen, langs pieken en door dalen. De kaart legt tegenstellingen bloot én overbrugt ze.



4x4 partnership in de praktijk

Samenwerken gaat om verbindingen leggen, op elkaar vertrouwen, onderling afstemmen en passende afspraken maken. Maar hoe kom je tot de juiste selectie van samenwerkingspartners bij gebiedsontwikkeling? En hoe werk je aan onderling vertrouwen, begrijp je elkaars belangen en kom je in een gegeven situatie tot de beste samenwerkingsvorm? Zeker bij complexere gebiedsontwikkelingen luistert het antwoord op die vragen nauw.

Het 4x4 partnershipmodel helpt om die keuze te maken. Samen verkennen we de opties, gaan we in gesprek over de stappen die we in het proces moeten zetten, en bespreken wie wat ter hand neemt in de samenwerking. BPD ziet dat in de praktijk nieuwe samenwerkingsafspraken ontstaan. We hebben ervaring met veel uiteenlopende vormen, en kunnen ook – gebaseerd op ervaringskennis – een voorstel doen voor de meest geschikte samenwerkingsvorm, afgestemd op de opgave, de ambtelijke en financiële mogelijkheden, de risico's en de betrokken mensen. Uiteraard kan het initiatief ook bij de gemeente liggen. In overleg kiezen we de beste optie.

Dit zijn de gangbare samenwerkingsvormen die nog altijd toekomst hebben.

Alle grond in gemeentelijk eigendom, bereid om zelf actief te sturen en voldoende capaciteit in huis?



Gemeentelijke grondexploitatie
(het 'traditionele' model)

De gemeente verwert of heeft alle gronden in eigendom en neemt het initiatief om deze tot ontwikkeling te brengen. Ze maakt deze bouw- en woonrijp en geeft vervolgens kavels uit aan geïnteresseerde marktpartijen. De gemeente werkt de plannen eerst zelf uit voordat ze die op de markt brengt. De markt doet over het algemeen de vastgoedexploitatie.

Neemt de gemeente zelf de verantwoordelijkheid voor bouw- en woonrijpmaken, grondexploitatie?



Het bouwclaim-model

Het idee en initiatief begint bij de markt of de gemeente. Daarna dragen de private partijen met grondbezit in het plangebied hun gronden over aan de gemeente, die deze vervolgens bouw- en woonrijp maakt en uitgeeft. Private partijen verbinden hier voorwaarden aan, zoals het recht op koop (claim) van kavels waarop zij mogen bouwen. De gemeente is verantwoordelijk voor de grondexploitatie; de markt doet de vastgoedexploitatie.

Een gezamenlijke grondexploitatie-maatschappij (GEM) om inbreng, zeggenschap én risico te delen?



Joint venture bij rechtspersoon
(VOF, BV of CV/BV)

Een gezamenlijke publiek-private onderneming (de grondexploitatie-maatschappij, GEM) is de kern van deze samenwerking. Partijen delen inbreng, zeggenschap én risico's. Ze kunnen ook afspraken maken over zelfrealisatie binnen de gebiedsontwikkeling.

'Samen apart' ontwikkelen, maar wel met een gezamenlijke visie, in publiek-private samenwerking?



Joint venture light
(DAT, Develop Apart Together)

Bij een *joint venture light* voeren de samenwerkende partijen ieder hun eigen grondexploitatie. Grond- en opstaleigdommen zijn versnipperd, eigenaren hebben uiteenlopende belangen, ambities en competenties, maar ze zien wel de zin en noodzaak van een overkoepelende visie. De markt doet de vastgoedexploitatie.

Alleen een aantal publiekrechtelijke randvoorwaarden stellen aan een private partij, en grond volledig aan private partijen gunnen?



Private grondexploitatie met het concessiemodel

De gemeente kiest ervoor alleen een aantal (globale) publiekrechtelijke randvoorwaarden te stellen. Daarbinnen laat zij de gronden én de planontwikkeling over aan een private partij. Deze ontwikkelende partij wordt geselecteerd via een prijsvraag of tender, geïnitieerd door de gemeente. De marktpartij kan ook zelf het initiatief nemen.

Privaat grondeigendom, alle initiatief door de marktpartijen?



Private grondexploitatie met zelfrealisatie

Eigenaren nemen zelf het initiatief voor de gebiedsontwikkeling. Ze sluiten een exploitatieovereenkomst. De markt pakt de gebiedsontwikkeling aan, van idee en initiatief tot en met de vastgoedexploitatie. Anders dan bij een concessie heeft de gemeente hier geen grondeigendom.



Deze weergave is beknopt.

Raadpleeg voor een uitgebreid overzicht de webversie van deze flyer: www.bpd.nl/integrale-aanpak

Partnership in gebiedsontwikkeling

BPD onderzoekt permanent hoe nieuwe vormen van samenwerking vorm kunnen krijgen in de praktijk. Elke gebiedsontwikkeling opnieuw bewijst dat samenwerking – op verschillende manieren en met uiteenlopende partners – tot bijzondere resultaten kan leiden. De Caai (Eindhoven), Weespersluis (Weesp), Erasmusveld (Den Haag) en Reeve (Kampen) laten dat zien.

De Caai, Eindhoven

PRIVATE EXPLOITATIE
6



De locatie van de voormalige Campina-melkfabriek in Eindhoven verandert in een duurzaam stadsgebied waar wonen, werken en recreatie samenkomen.

Na een gewonnen tender (2017) maakte BPD een kaderstellend masterplan (2020) met een participatietraject en een anterieure overeenkomst. Ideeën van belangstellenden werden steeds betrokken in de planontwikkeling. Dat verrijkte het stedenbouwkundig plan en zorgde voor versnelling: tussen de gewonnen tender en de start bouw (eind 2021) liggen slechts vier jaar. BPD Woningfonds investeert hier met 430 betaalbare huurwoningen.

Erasmusveld, Den Haag

Proeftuin Erasmusveld, dat BPD samen met de gemeente Den Haag ontwikkelt, zet de toon op het gebied van klimaatadaptief en natuurinclusief bouwen, groen en waterrijk wonen, energietransitie, gezondheid, mobiliteit en sociale duurzaamheid. Het woongebied telt zo'n 370 nieuwe woningen: koopwoningen, sociale huurwoningen en huurwoningen voor BPD Woningfonds en Woonzorg Nederland. Bijzonder is de grote, actieve betrokkenheid van de bewoners, een Manifest Duurzaam Erasmusveld (van

BPD, gemeente en andere partijen) en de gekozen samenwerkingsvorm: BPD participeert met de gemeente op 50/50-basis in een publiek-private exploitatiemaatschappij.



JOINT VENTURE
3

Reeve, Kampen

Bij Kampen realiseren de gemeente Kampen en BPD een compleet nieuw dorp met 600 woningen in een natuurinclusief landschap: Reeve. Wonen, recreatie, waterveiligheid en natuur worden hier gecombineerd op en rond een unieke klimaatdijk van 130 meter breed en 2 kilometer lang. De gemeente Kampen en BPD vinden elkaar in een goede balans en straks in een gemeenschappelijk eindresultaat. Het plan stond steeds open voor nieuwe initiatieven, inzichten en functies. De gebiedsontwikkeling is

state of the art qua samenwerking met Natuurmonumenten, natuurverenigingen, omwonenden, eigenaren, waterschap-pen, de provincie en Rijkswaterstaat.



JOINT VENTURE
3

Weespersluis, Weesp

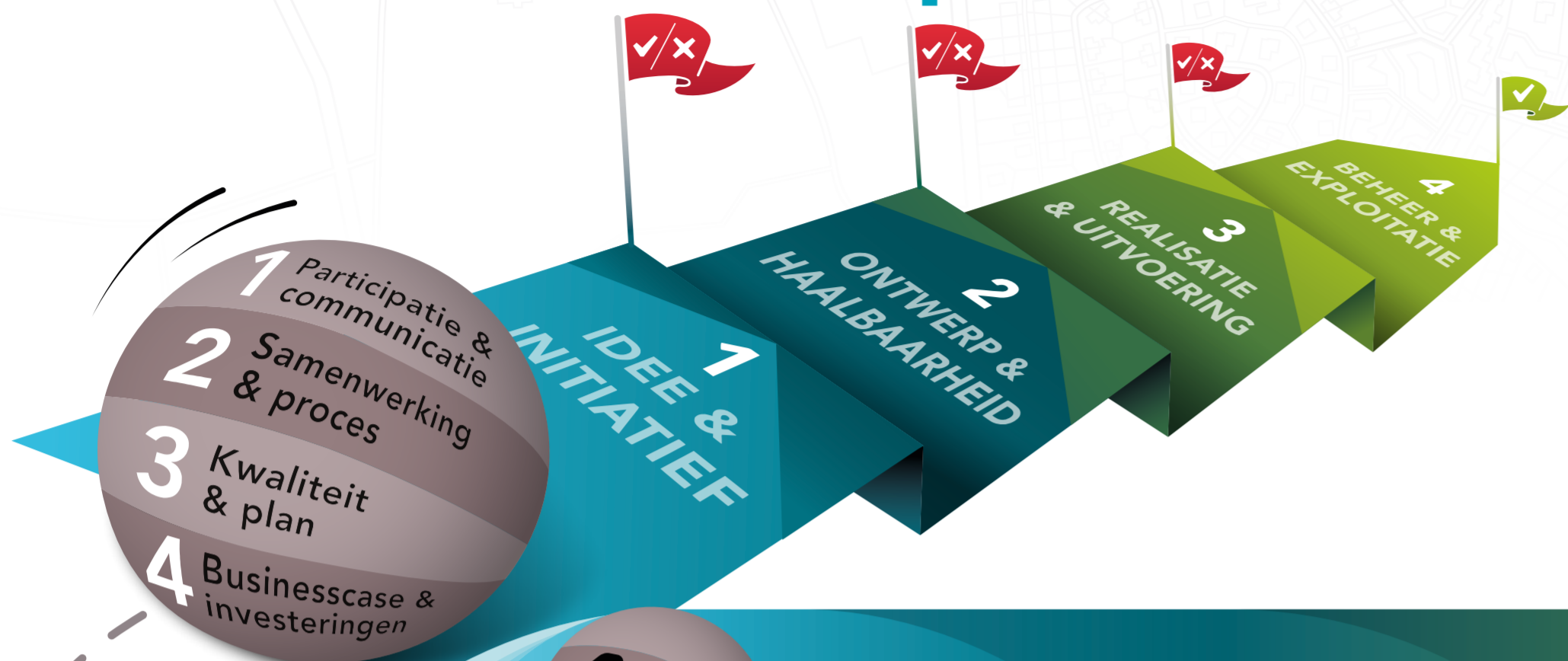
CONCESSIE
5



De polder tussen Weesp en Muiden wordt ontwikkeld tot een water-, natuur- en woongebied, met 3.000 nieuwe woningen, zorgvuldig ingepast in het

groen. Na een lange aanloop maakte BPD samen met andere grondeigenaren een plan met een haalbare business case. De samenwerkende ontwikkelaars vonden elkaar in een private grondexploitatie en een GEM, terwijl er afspraken werden gemaakt met de gemeente over de kaders van de gebiedsontwikkeling. Typierend: er ligt geen masterplan, maar een essentiekaart. Niet alles is dichtgeprogrammeerd; er is ruimte binnen de kaders.

4x4 Partnershipmodel



| | 1 IDEE & INITIATIEF | 2 ONTWERP & HAALBAARHEID | 3 REALISATIE & UITVOERING | 4 BEHEER & EXPLOITATIE |
|--------------------------------|--|---|--|---|
| 1 Participatie & communicatie | <ul style="list-style-type: none"> • Netwerken • Community & stakeholdersanalyse • Participatie- & communicatiestrategie | <ul style="list-style-type: none"> • Interactie & betrekken netwerk • Participatie omgeving • Gebiedscommunicatie | <ul style="list-style-type: none"> • Voortzetten & uitvoeren omgevingsmanagement | <ul style="list-style-type: none"> • Betrekken bewoners in gebiedsorganisatie • Mogelijk aanbieden van diverse gebiedsservices |
| 2 Samenwerking & proces | <ul style="list-style-type: none"> • Teamsamenstelling • Samenwerkingspartners • Gezamenlijke/individuele belangen • Coalitievorming • Intentieovereenkomst • Kansen & risicoanalyse | <ul style="list-style-type: none"> • Heroverweging teamsamenstelling • Anterieure overeenkomst • Samenwerkingsovereenkomst | <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerkingsorganisatie • Mandatering • Aanbesteding & selectie aannemers • Planrealisatie | <ul style="list-style-type: none"> • Afronden bouwwerkzaamheden • Beëindigen samenwerking t.a.v. realisatie • Opzet gebiedsorganisatie |
| 3 Kwaliteit & plan | <ul style="list-style-type: none"> • Gebiedsanalyse/omgevingskwaliteit • Marktverkenning • Conceptontwikkeling • Stedenbouwkundige visie & masterplan • Energie, mobiliteit, duurzaamheidsvisie | <ul style="list-style-type: none"> • Stedenbouwkundig plan, omgevingsplan, woningbouwprogramma & gebiedsconcept • Verkeer/parkeren/mobiliteitsplan • Water, bodem, flora & fauna | <ul style="list-style-type: none"> • Woning- en vastgoedontwikkeling • Bewaken kwaliteit projectontwikkeling • Bouw en woonrijp maken • Omgevingsvergunning | <ul style="list-style-type: none"> • Overdracht/oplevering • Gebieden/openbare ruimte aan de gemeente • Opstellen aan kopers, beleggers, corporaties |
| 4 Businesscase & investeringen | <ul style="list-style-type: none"> • Verkenning grondeigendom • Verwervingsstrategie • Financiële verkenning | <ul style="list-style-type: none"> • Grondexploitatie • Financiering • Subsidies • Grondrouting • Fiscaliteiten | <ul style="list-style-type: none"> • Coherent opdrachtgeverschap, bouw & woonrijpmaken • Uitgifte & verkoop • Grondexploitatie • Vastgoedexploitatie | <ul style="list-style-type: none"> • Beheer en onderhoud van het gebied (de wijk of de buurt) gericht op behoud kwaliteit & leefbaarheid |

2. Samenwerking & proces

Voor geslaagde gebiedsontwikkeling is een procesmatige aanpak cruciaal, net als een focus op samenwerking met (meerdere) partners. Hoe die samenwerking eruit moet zien, is maatwerk per gebiedsontwikkeling en per gemeente. Wat kan of wil de gebiedsontwikkelaar? Wat kan en wil de gemeente? En wat is, op basis van die uitgangspunten, de beste samenwerkingsvorm? Welke financiële mogelijkheden zijn er, hoeveel ambtelijke capaciteit is inzetbaar? Maar ook: hoe wil het gemeentebestuur gedurende de gehele looptijd meesturen? Welke opgaven omvat de gebiedsontwikkeling en welke partners zijn daarbij nodig? Wat is het gewenste resultaat? Het vraagt opnieuw aandacht om het proces samen door te maken, er goede afspraken over te maken en er een werkbare organisatie voor in te richten.

3. Kwaliteit & plan/programma

Gemeente en marktpartijen verkennen samen de mogelijkheden van de locatie. Dat gebeurt op basis van (onder meer) gedegen analyses van de marktvraag, de landschappelijke kwaliteiten en de ambities op gebied van onder andere architectuur, levendigheid, energie, klimaat, mobiliteit, innovatieve concepten en voorzieningen. Het gemeentelijke beleid levert gerichte input. Uiteindelijk komen we samen tot een plan dat toekomstgericht, aanpasbaar en uitvoerbaar is, en dat kan steunen op voldoende draagvlak. Daartoe brengen we expertise uit verschillende vakgebieden samen. De ruimtelijke vertaling daarvan vormt de basis voor de RO-procedure. Alle keuzes komen helder in beeld dankzij ambtelijke experts, experts van BPD en extern ingewonnen expertise.

4. Businesscase & investeringen

De gebiedsontwikkeling is sterk afhankelijk van de investeringsbereidheid van marktpartijen en overheden. Een plan maken, de samenwerking inrichten, de businesscase opstellen: ze zijn onderling nauw verweven. Het rekenen gaat hand in hand met tekenen, vanaf de start, het is vaak *datadriven*. Om de gebiedsontwikkeling te beginnen is de beschikking over het gebied (de grond) een eerste vereiste. Daarna volgen activiteiten om het gebied duurzaam en betaalbaar te ontwikkelen: aanleg van water en groen, ophogen van kavels en aanleg van wegen. Al deze kosten zijn gefaseerd in een grondexploitatie, evenals de grondopbrengsten uit de woning- en vastgoedontwikkeling. De markt bepaalt de hoogte daarvan en het afzettempo. Zorgvuldig managen van (de risico's van) de gebiedsontwikkeling heeft hoge prioriteit vanuit de *business case*. Professionele gebiedsontwikkelaars, de mensen, zijn in deze fase – en uiteraard in elke fase – van doorslaggevende betekenis. Zij zijn de echte dragers van de gebiedsontwikkeling.

1. Participatie & communicatie

Betrokkenen, omwonenden en toekomstige bewoners betrekken we bewust, oprecht en gericht in het proces. Zo kunnen we ieders inbreng en kennis meenemen, in alle procesfasen. En dat helpt. Betrokkenheid en vertrouwen kunnen ontstaan en groeien. De leefomgeving wordt daar mooier, beter en dynamischer van, en dat is het doel van gebiedsontwikkeling. Bijkomend voordeel: eventuele bezwaren kunnen we tijdig zien en ondervangen. Burgerparticipatie, overheidsparticipatie en initiatievenparticipatie met verschillende instrumenten (zoals een omgevingsvisie, omgevingsplan, projectbesluit) zijn belangrijke onderdelen van de Omgevingswet.

'Het creëren en realiseren van duurzame gebieden gaat in de essentie om het organiseren van netwerken. Daarmee stimuleer je relaties en bouw je aan vertrouwen tussen partners.'



Contact

Heeft u vragen, na het lezen van deze publicatie?

U kunt met ons contact opnemen via www.bpd.nl/contact

Dit is een uitgave van BPD | 2021



bpd

bouwfonds gebiedsontwikkeling