



*Definitief eindrapport*

# Governance gebiedsontwikkeling Gnephoek Alphen aan den Rijn

Alphen aan den Rijn

VAN OMME & DE GROOT  
Projectontwikkelaars en Bouwers | Rotterdam



VolkerWessels

Aeisso Boelman

Jeroen de Koning

Jasper Tiemeijer

20 juni 2023

FAKTON   
CONSULTANCY

# Inhoud

---

- I. Inleiding en vraagstelling**  
Passende samenwerking voor gebiedsontwikkeling Gnephoek
- II. Gebiedsontwikkeling Gnephoek**  
Ontwikkeling met verdeeld grondeigendom en naderende besluitvorming
- III. Aanpak**  
Advies gericht op verschillende stadia in gebiedsontwikkeling
- IV. Vier adviezen voor een succesvolle samenwerking**
  1. Hanteer per stadium een andere samenwerkingsvorm
  2. Behoud en versterk de betrokkenheid van alle partijen bij initiatief / haalbaarheid
  3. Organiseer de gebiedsontwikkeling publiek – privaat in een Joint Venture
  4. Organiseer het beheer van het openbaar gebied in een publiek – publieke samenwerking
- V. Samenvatting kenmerken samenwerkingsmodellen**  
Voor- en nadelen per samenwerkingsvorm
- VI. Samenvatting ambities en belangen van partijen**  
Conclusies interviews
- VII. Bijlagen**

# Inleiding en vraagstelling

## Passende samenwerking voor gebiedsontwikkeling Gnephoek

Voor de ontwikkeling van de Gnephoek hebben gemeente en marktpartijen een voorkeursscenario gekozen. De volgende stap is het onderzoeken op welke wijze de samenwerking tussen gemeente en marktpartijen het beste georganiseerd kan worden. Deze partijen staan hier samen voor aan de lat.

Vanwege de langjarige ontwikkeling en de brede integrale visie bij de gebiedsontwikkeling Gnephoek is het van belang dat partijen gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen en toegewijd zijn aan de instandhouding van maatschappelijke waarden. De integrale gebiedsontwikkeling benadrukt immers zowel het initiatief als het beheer.

Om een goede samenwerking vorm te geven, willen gemeente en marktpartijen weten hoe de governance georganiseerd kan worden die de toekomstige gezonde leefomgeving in de Gnephoek borgt. Dit vormt essentiële input bij het bepalen van de juiste ontwikkelstrategie. Uitgangspunt is dat gezamenlijke verantwoordelijkheid en risico wordt gedragen tijdens de gebiedsontwikkeling binnen een PPS-constructie.

### U vraagt ons:

- Advies hoe de samenwerking tussen de gemeente Alphen aan den Rijn en marktpartijen georganiseerd kan worden;
- Passend bij de gebiedsontwikkeling Gnephoek;
- Met belangrijke aandachtspunten: integraliteit van de gebiedsontwikkeling, gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid & risico en onderhoud & beheer.

### Leeswijzer

In hoofdstuk 2 tonen wij de kenmerken van de gebiedsontwikkeling Gnephoek. In hoofdstuk 3 bespreken wij onze aanpak en de stadia van gebiedsontwikkeling. In hoofdstuk 4 vindt u onze vier adviezen voor een succesvolle samenwerking. Hoofdstuk 5 en 6 zijn samenvattingen van de samenwerkingsmodellen en de belangen en ambities van geïnterviewde partijen. Wij eindigen met de bijlagen in hoofdstuk 7.

# Gebiedsontwikkeling Gnephoek

## Ontwikkeling met verdeeld grondeigendom en naderende besluitvorming

### Gebiedskenmerken

De Gnephoek is een polderlandschap aan de noordwestkant van Alphen aan den Rijn. De Gnephoekpolder is aangewezen als ontwikkellocatie, maar het provinciale omgevingsbeleid staat bouwen in de polder niet toe. De gemeente Alphen aan den Rijn werkt samen met marktpartijen aan een ontwikkelperspectief voor de integrale ontwikkeling van de Gnephoek. De opgave heeft een uniek karakter door de grootschalige landschapontwikkeling en de hoge ambities op het gebied van groen, water en wonen.

Afhankelijk van de exacte grenzen van het plangebied hebben de marktpartijen en gemeente Alphen aan den Rijn ongeveer 75-85% grondeigendom in de Gnephoek. BPD is als marktpartij grootste eigenaar, daarop volgen AM (gronden gestald bij ASR), VolkerWessels Vastgoed en Van Omme & De Groot. Het overig eigendom is verdeeld over Hoogheemraadschap van Rijnland, Provincie Zuid-Holland en bedrijven en particulieren.

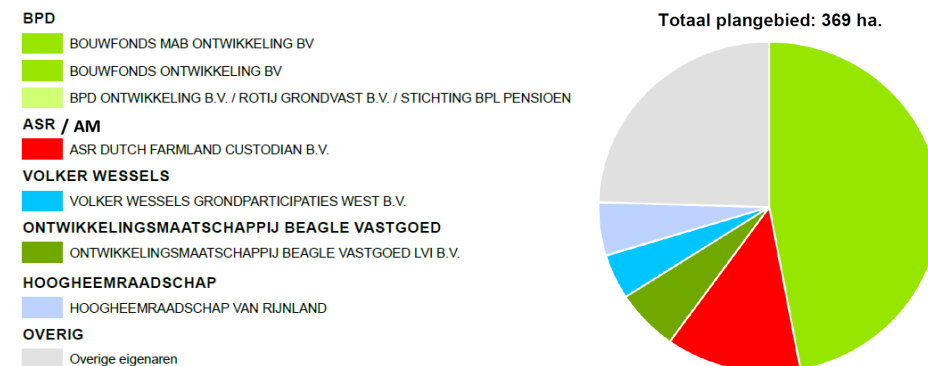
Momenteel bevindt de gebiedsontwikkeling zich in het initiatief- en haalbaarheidsstadium, waarin de mogelijke samenwerking en de ontwikkeling van het voorkeursscenario met 5.500 woningen en nieuw natuurgebied wordt verkend (advies Dhr. Kuijken). Gemeente en marktpartijen doen dit gezamenlijk in een stuurgroep. Voor de zomer van 2023 vindt een bestuurlijk overleg plaats waarin partijen bepalen of er sprake is van een haalbare gebiedsontwikkeling en of het plan kan worden voorgelegd aan de betrokken bestuurslagen. Hiervoor worden een aantal onderzoeken uitgevoerd en adviezen gevraagd.

### Verwachte planning proces:

- Q2/Q3 2023: ambtelijke besluitvorming.
- Q1 2024: bestuurlijke besluitvorming door het college van Gedeputeerde Staten (GS).
- Q1 2027: planologische besluitvorming (onherroepelijk).



Figuur: Gnephoekpolder, met rechts de Heimanswetering



Tabel: Eigendomsverdeling o.b.v. IOK Bijlage 2 (NB: exacte plangrenzen n.t.b.)

# Aanpak

## Advies gericht op verschillende stadia in gebiedsontwikkeling

Voor gebiedsontwikkelingen bestaan verschillende samenwerkingsmodellen die invulling geven aan ‘met wie en in welke verhouding’ de samenwerking wordt vormgegeven (zie Bijlage 1: theoretisch kader samenwerkingsvormen). De vorm van samenwerking heeft gevolgen voor de mate van regie, rendement en risico, capaciteit en rolverdeling voor de betrokken partijen (zie Bijlage 2: afwegingskader).

**Een passende samenwerking is afhankelijk van de kenmerken van de opgave, en de ambities en belangen van de betrokken partijen.**

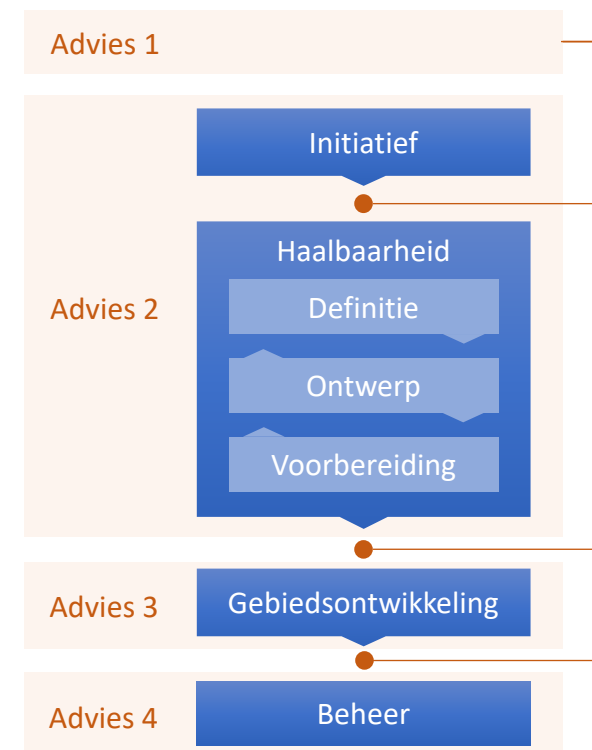
Wij geven in onze adviezen een expert opinion op de kenmerken van de ontwikkeling: de (eigendoms)situatie, de specifieke opgaven en complexiteiten die spelen bij de Gnephoek.

Om tot de ambities en belangen van de betrokken partijen te komen voerden wij interviews met marktpartijen (BPD, AM, VolkerWessels Vastgoed, Van Omme & De Groot), gemeente Alphen aan den Rijn, Provincie Zuid-Holland (PZH), Hoogheemraadschap van Rijnland (HHR), Staatsbosbeheer (SBB)\* en woningcorporatie Woonforte. In de interviews gingen wij in op de gewenste mate van regie en sturing, rendement en risico, capaciteitsbeslag, gewenste rolverdeling en een eventuele voorkeurs-samenwerkingsvorm.

Wij bespraken de uitkomsten van de interviews in twee werksessies waar de marktpartijen en de gemeente bij aansloten.

**Uit de interviews, werksessies en onze analyse volgen vier adviezen. Deze adviezen zijn gericht op de vorm van samenwerking per stadium in de gebiedsontwikkeling.** Zie ook de figuur aan de rechterkant.

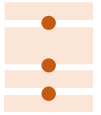
\*Voor dit advies interviewden wij Staatsbosbeheer als een mogelijke belanghebbende partij voor de natuuropgave. De aanleg en het beheer van natuurgebieden kan in werkelijkheid ook door andere partijen worden opgepakt.



Figuur: Gerichte adviezen per stadia gebiedsontwikkeling

# Advies #1:

## Hanteer per stadium een andere samenwerkingsvorm



Advies 1

### Kenmerken van het project

- Het project kenmerkt zich als een integrale gebiedsontwikkeling met een woongebied en een natuuropgave.
- Het project kent een lange doorlooptijd, in de volgende stadia: initiatief / haalbaarheid, gebiedsontwikkeling en beheer. De kenmerken van deze stadia en rolverdeling daarbij zijn verschillend.
- Het beheerstadium van de openbare ruimte vraagt na de aanleg veel aandacht, vooral vanwege de omvang van de natuuropgave én de lage ligging van het gebied.
- Het grondeigendom in het project is verdeeld over vier marktpartijen, de gemeente, HHR, PZH, particulieren en overige eigenaren. Er zitten grote verschillen in het aandeel van grondeigendom tussen deze partijen.

### Ambities & belangen van geïnterviewde partijen:

- Alle geïnterviewde partijen willen betrokken zijn bij initiatief / haalbaarheid. PZH is terughoudend in haar betrokkenheid, maar geeft wel randvoorwaarden mee die voor haar belangrijk zijn.
- De gemeente en marktpartijen willen stevig sturen bij de gebiedsontwikkeling en de grondexploitatie. PZH, SBB en HHR geven aan niet risicodragend betrokken te willen zijn in de grondexploitatie van de gebiedsontwikkeling.
- De marktpartijen willen de vastgoedontwikkeling op zich nemen.
- De marktpartijen zien zichzelf geen rol vervullen in het langjarig beheer van de openbare ruimte en het natuurgebied.
- De gemeente, PZH, SBB en HHR willen wel betrokken zijn bij het beheer.

### Advies

- De kenmerken van het project (onderscheid tussen woonopgave en natuuropgave, lange doorlooptijd, andere kenmerken fases en grondeigendom) én de ambities en belangen van partijen (duidelijke differentiatie tussen gebiedsontwikkeling en beheer) leiden tot een verschillende rolname per stadium. Hierdoor is het niet logisch om een uniforme samenwerkingsvorm te organiseren voor alle stadia van het project.
- **Wij adviseren om per stadium een andere samenwerkingsvorm te hanteren (initiatief / haalbaarheid, gebiedsontwikkeling en beheer).**

## Advies #2: Behoud en versterk de betrokkenheid van alle partijen bij initiatief / haalbaarheid



Advies 2

### Kenmerken van het project

- Het grondeigendom in het project is verdeeld over verschillende partijen. Deze partijen zijn hoofdzakelijk professioneel betrokken partijen. Het is logisch dat deze partijen zeggenschap willen over de toekomstige invulling.
- Door de combinatie van grootschalige woningbouw én de natuuropgave is een integrale betrokkenheid bij initiatief / haalbaarheid cruciaal.
- Juist vanwege de kenmerken van het project met een grote natuuropgave en extra complexiteit door (grond)waterstanden en zetting is het betrekken van beherende partijen, zoals HHR, essentieel bij initiatief / haalbaarheid.
- Het is logisch om de publieke partijen die de ‘groene, blauwe’, infra-structurele voorzieningen en openbare ruimte willen beheren, ook een rol te geven bij het tot stand komen van die voorzieningen en de plannen daarvoor.
- De marktpartijen geven invulling aan de vastgoedontwikkeling en daarmee is hun rol bij initiatief / haalbaarheid vanzelfsprekend.
- Opvallend is dat de woningcorporatie nog nauwelijks betrokken is bij initiatief / haalbaarheid.

### Ambities & belangen van geïnterviewde partijen:

- Alle geïnterviewde partijen willen betrokken zijn bij initiatief / haalbaarheid. PZH is terughoudend in haar betrokkenheid, maar geeft wel randvoorwaarden mee die voor haar belangrijk zijn.
- Alle geïnterviewde partijen geven aan gebaat te zijn bij het tijdig betrekken van alle belanghebbenden tijdens initiatief / haalbaarheid.
- De gemeente en marktpartijen hebben momenteel de leidende rol in initiatief / haalbaarheid en zijn georganiseerd in een stuurgroep.
- Sommige marktpartijen voelen zich te weinig betrokken bij (formele) besluitvorming, zij willen een stevigere rol in de stuurgroep.
- PZH, SBB en HHR geven aan een rol te willen in initiatief / haalbaarheid om latere risico's te voorkomen.

### Advies

- Op basis van de kenmerken van het project (diverse professionele eigenaren, integrale opgave, complexiteit bij beheer) én de ambities en belangen van partijen (iedere partij wenst betrokken te zijn en soms nog wat steviger) **adviseren wij om de huidig betrokken partijen bij initiatief / haalbaarheid sterk betrokken te houden, onder aansturing van de stuurgroep. Verder adviseren wij om ook de woningcorporatie bij initiatief / haalbaarheid te betrekken.**
- **Wij adviseren om de stuurgroep tot de bestuurlijke besluitvorming GS in de huidige samenstelling te handhaven.**
- **Indien PZH positief besluit over de Gnephoek, adviseren wij om daarna de stuurgroep samen te stellen uit: gemeente, de marktpartijen die participeren in de gebiedsontwikkeling en PZH.**

## Advies #3: Organiseer de gebiedsontwikkeling publiek – privaat in een Joint Venture



Advies 3

### Kenmerken van het project

- Het grondeigendom in het project ligt voor de meerderheid bij marktpartijen.
- De gemeente en marktpartijen hebben grote ambities voor het project. Het betreft een grote en langdurige ontwikkeling, met een groot beslag op capaciteit. Het project heeft grote politieke aandacht en overstijgt diverse politieke ambtstermijnen.
- Een (bijna) volledig publieke gebiedsontwikkeling (traditioneel / bouwclaim\*) sluit niet aan bij het huidig grondbezit dat juist veel bij privaat ligt en het risicoprofiel, dat in zo'n model grotendeels naar de gemeente overgaat.
- Een volledig private gebiedsontwikkeling (zelfrealisatie / concessie) doet enerzijds geen recht aan de betrokkenheid van de gemeente (die dan veel minder grip, sturing en regie heeft) en anderzijds aan de publieke investeringen (o.a. groen en blauw) die nodig zijn.
- De omvang, looptijd en impact van het project vragen om een nauwe samenwerking tussen de marktpartijen en de gemeente. Hiervoor is een échte publiek-private samenwerking (Joint Venture) een passend samenwerkingsmodel. Dit model kunnen partijen in verschillende vormen uitwerken, met specifieke afspraken over onderwerpen. Twee basisvarianten bij een Joint Venture zijn een JV bij overeenkomst, of een JV bij rechtspersoon.

### Ambities & belangen van geïnterviewde partijen:

- Gemeente en marktpartijen hebben behoefte aan sturing en regie op de gebiedsontwikkeling en de grondexploitatie.
- Geen van de geïnterviewde partijen geeft aan de gebiedsontwikkeling volledig zelf op te willen pakken.
- De marktpartijen en gemeente willen de gebiedsontwikkeling en de grondexploitatie gezamenlijk oppakken. Zij benoemen het principe 'samen uit, samen thuis' als leidend principe.
- De meerderheid van de geïnterviewde partijen geeft aan een Joint Venture als voorkeursmodel te zien. Eén van de marktpartijen heeft niet als eerste voorkeur een Joint Venture, maar sluit deze niet uit.
- Zowel de marktpartijen als de gemeente zijn bereid en in staat om risicodragend in de gebiedsontwikkeling te stappen.
- De geïnterviewde partijen hebben uiteenlopende belangen. Vandaar dat een samenwerking vraagt om een langdurige voorbereiding.

\* De samenwerkingsmodellen lichten wij toe in Hoofdstuk 5.



## Advies #3: Organiseer de gebiedsontwikkeling publiek – privaat in een Joint Venture



Advies 3

### Advies

- De kenmerken van het project (veel privaat grondeigendom, stevige publieke ambities en betrokkenheid, lange looptijd en diverse politieke ambtstermijnen) én de ambities en belangen van partijen (behoefte aan gezamenlijke sturing en gezamenlijke risicodeling) maakt een Joint Venture\* een logisch voorkeursmodel.
- Bovendien zijn de gemeente en marktpartijen bereid en in staat die samenwerking aan te gaan.
- **Wij adviseren voor de samenwerking bij de gebiedsontwikkeling een Joint Venture tussen gemeente en marktpartijen. Met o.a. de uit te werken adviezen:**
  - Bepaal duidelijk de scope van de opgave om tot goede afspraken te komen over inbreng/uitname van gronden en bepaal de toerekenbaarheid van kosten.
  - Stuur op het resultaat van de businesscase, onder andere door gefaseerd (dus niet direct) gronden in te brengen.
  - Zorg voor een 50-50% verdeling in participatie en zeggenschap tussen publiek en privaat.
  - Organiseer inbreng/uitname van gronden naar rato van huidig grondbezit en zorg daarbij dat de gemeente direct kan sturen op een voldoende groot aandeel bij uitgifte van gronden. Hiermee is marktwerking verzekerd.
  - Borg de rol van de woningbouwcorporatie(s).
- **Door de gebiedsontwikkeling in een Joint Venture te organiseren:**
  - Voeren gemeente en marktpartijen samen de regie, geen van de partijen heeft volledig zeggenschap.
  - Sturen gemeente en marktpartijen samen op kansen en risico's.
  - Kan de samenwerking gebruik maken van de krachten van partijen en sturen op kwaliteit en toegevoegde waarde.
  - Maakt de samenwerking een kleiner beslag op de capaciteit van iedere partij afzonderlijk.
  - Wel vraagt deze samenwerkingsvorm om een nauwkeurige voorbereiding en uitwerking van de principes van de samenwerking.
  - Op de volgende slide geven wij een eerste aanzet voor de uitwerking van mogelijke principes.

\* De samenwerkingsmodellen lichten wij toe in Hoofdstuk 5.

## Advies #3: Organiseer de gebiedsontwikkeling publiek – privaat in een Joint Venture



Advies 3

Bij de uitwerking van de Joint Venture (JV) is in ieder geval onderstaande van belang.

- **Scope**
  - De definitieve plangrens van de gebiedsontwikkeling is nog niet bepaald.
  - Onder aansturing van de stuurgroep wordt momenteel een contourenplan opgesteld om de scope te definiëren.
  - Voor de definitie van de gebiedsontwikkeling én de daarbij geldende zakelijke afspraken (zoals inbreng van gronden en toerekenbaarheid van bovenplanse investeringen) is de plangrens belangrijk.
  - Als een deel van de investeringen buiten het mandaat en financiële verantwoordelijkheid van de grondexploitatie valt, dan is het logisch dat de sturing en samenwerkingsvorm van die investeringen buiten die van de gebiedsontwikkeling valt.
- **Businesscase**
  - De integrale ontwikkeling bestaat uit woningbouw en de natuuropgave.
  - Het is van belang om duidelijk na te gaan in welke mate investeringen (bijvoorbeeld grote infrastructurele werken en de natuuropgave) **toerekenbaar** zijn aan de gebiedsontwikkeling. Hiervoor zijn de criteria profijt, toerekenbaarheid en proportionaliteit (PTP) geëigend.
  - Voor financiële sturing is het verstandig om een gezamenlijke businesscase voor de JV op te zetten. Daarbij is het belangrijk om te **sturen op het resultaat van de businesscase** en is het niet logisch om de businesscase direct te bezwaren met de inbreng van alle gronden van de partijen.
  - Voorwaarde is dat het contourenplan en de grondexploitatie door alle (participerende) partijen wordt gedragen.
- **Participatie en zeggenschap**
  - Uitgangspunt voor de JV is een **50-50% verdeling in participatie en zeggenschap** tussen publiek en privaat (zowel bij overeenkomst, als bij entiteit).
  - Bij de verdeling van participatie en zeggenschap aan de private zijde is het grondbezit pro rata van de marktpartijen een goede verdeelsleutel.
  - Gezien de kleine grondposities van VolkerWessels Vastgoed en Van Omme & De Groot is het denkbaar dat deze partijen niet zelf participeren in de JV. Zij kunnen dan bijvoorbeeld hun posities aan de JV verkopen en een bouwclaim terugkrijgen tegen marktconforme uitname prijzen.
  - Transparantie is bij deze afspraken gewenst in het kader van de publiek-private samenwerking.

## Advies #3: Organiseer de gebiedsontwikkeling publiek – privaat in een Joint Venture



Advies 3

### • Inbreng, uitname en concurrentie

- Wij adviseren om inbreng en uitname van gronden door partijen te organiseren **naar rato van huidig grondbezit**. Dat voorkomt moeilijke discussies over de volgorde. Dat betekent dat partijen gefaseerd en naar rato gronden inbrengen in de JV en volgens diezelfde verhouding vervolgens gronden uitnemen.
- Het is daarbij praktischer dat de verhouding tussen marktpartijen enigszins vergelijkbaar is. Het is immers niet logisch dat een marktpartij bijvoorbeeld 4% van een ontwikkelveld van 200 woningen uitneemt en gaat ontwikkelen. Dat leidt immers tot hele kleine aantallen. Deze praktische overweging maakt het wellicht logisch dat VolkerWessels Vastgoed en Van Omme & De Groot niet in de JV participeren.
- Vanuit de complex-gedachte vertegenwoordigt elke m<sup>2</sup> in het plangebied een gelijke waarde bij de inbreng van gronden. Het is belangrijk dat dit uitgangspunt op marktconformiteit wordt getoetst.
- Het staat de gemeente vrij om het aandeel dat zij inbrengt en uitneemt (via de JV) te tenderen aan andere (markt)partijen. Daarmee kan de gemeente ook zorgen voor **marktwerking** met andere marktpartijen dan de grondeigenaren. Marktwerking is belangrijk om onderlinge afhankelijkheid te verkleinen. Het is dus van belang dat de gemeente direct kan sturen op een voldoende groot aandeel bij uitgifte van gronden. Het voldoende groot aandeel hangt ook samen met de risicoparticipatie van de gemeente in de grondexploitatie.

- Het **voldoende groot aandeel** waar de gemeente direct op kan sturen bij gronduitgifte (via de JV) is bijvoorbeeld te bepalen door de optelling van het huidig grondeigendom van de gemeente en de nog te verwerven gronden, voor zover de gemeente daar een expliciete rol bij speelt.
- Wij adviseren om de rol van de **woningcorporatie(s)** goed te borgen, bijvoorbeeld door vooraf af te spreken onder welke condities zij optreedt als turn-key afnemer, of door direct aan haar grond uit te geven zodat zij zelf gaat ontwikkelen.
- De grondrouting en fiscaliteit dienen partijen nader uit te werken.

### • Organisatie

- Wij adviseren om als de projectorganisatie een projectbureau op te richten, onder aansturing van een of twee directeuren (een gezamenlijke directeur, of een aparte directeur voor markt/gemeente).
- Het projectbureau bestaat uit meerdere disciplines, o.a.: planner, jurist, planeconoom, stedenbouwkundige, civieltechnisch medewerker.

## Advies #3: Organiseer de gebiedsontwikkeling publiek – privaat in een Joint Venture



Advies 3

Bij een samenwerking in JV zijn twee hoofdsoorten denkbaar: bij rechtspersoon en bij overeenkomst. Hieronder beschrijven wij kort de kenmerken.

### Joint Venture bij **rechtspersoon**:

- In een Joint Venture bij rechtspersoon vormt de herverdeling van gronden via een gezamenlijke publiek-private entiteit (GEM) de kern van de samenwerking. De partijen delen hierin grondinbreng, zeggenschap, risico's en gronduitname.
- De voor de hand liggende partijen in de samenwerking zijn: gemeente, BPD en AM.
- VolkerWessels Vastgoed en Van Omme & De Groot zullen minder snel geneigd zijn in een gezamenlijke entiteit te stappen vanwege het kleine aandeel in de gebiedsontwikkeling.
- **Wij adviseren deze vorm** vanwege de lange looptijd van de ontwikkeling, het commitment van alle participerende partijen en de eenduidigheid in het afsprakenkader en de sturing.

### Joint Venture bij **overeenkomst**:

- Een alternatieve vorm is de Joint Venture bij overeenkomst. Deze vorm is geschikt wanneer er behoefte is aan het formaliseren van de publiek-private samenwerking, maar er geen behoefte is aan het optuigen van een gezamenlijke entiteit. Hierdoor is er veel vormvrijheid en flexibiliteit; de partijen kunnen de samenwerking op maat inrichten.
- Het nadeel van deze vorm is de grotere mate van vrijheid en het afbreukrisico, al kunnen de gemaakte afspraken dit ook beperken. Nadere afspraken in een overeenkomst zorgen voor flexibiliteit en samenwerking 'op maat'.

## Advies #4: Organiseer het beheer van het openbaar gebied in een publiek – publieke samenwerking



Advies 4

### Kenmerken van het project

- Bij de integrale opgave is een integraal meerjarig beheerplan noodzakelijk. Dit integraal beheerplan is de leidraad voor het beheer en de afspraken daarover tussen partijen na het stadium gebiedsontwikkeling.
- In de huidige praktijk zijn verschillende beheerorganisaties verantwoordelijk voor de verschillende opgaven, zoals die ook bij dit project gelden. De verschillende publieke organisaties hebben dit beheer ook als een van hun kerntaken.
- De gemeente is de voor de hand liggende partij voor het beheer voor de openbare ruimte in het woongebied. Het beheer van de primaire infrastructuur ligt normaliter bij de provincie, van hoogwaardig natuurgebied bij Staatsbosbeheer, specifieke kunstwerken (gemalen e.d.) bij het Hoogheemraadschap en hoofdwatergangen bij Hoogheemraadschap of provincie.
- De toerekenbare investeringen komen ten last van de gebiedsontwikkeling.
- De beheerlasten worden normaliter gedekt door publieke partijen, maar er zijn ook voorbeelden dat de grondexploitatie bijdraagt.

### Ambities & belangen van partijen:

- De marktpartijen willen niet betrokken zijn bij het beheer van het openbaar gebied. De publieke partijen willen wel betrokken zijn en zien dit als een logische taak.
- PZH, SBB en HHR geven aan de kosten voor het beheer van de publieke voorzieningen (vooralnog) niet voor hun rekening te kunnen nemen.
- De gemeente geeft aan het lange termijn beheer goed te willen borgen.
- PZH, SBB en HHR geven de voorkeur aan een publiek beheermodel, waarbij de gemeente opdracht geeft, met duidelijke demarcatie van verantwoordelijkheden.

### Advies

- **Wij adviseren aan te sluiten op de bestaande manieren van samenwerking tussen publieke partijen. Met o.a. de uit te werken adviezen:**
  - Stel met alle betrokken partijen vooraf een integraal beheerplan op.
  - Maak een specifieke analyse van de kosten en opbrengsten die samenhangen met het beheer.
  - Maak op basis van bovenstaande duidelijke afspraken over rolverdeling, demarcatie en bekostiging van het beheer.

## Samenvatting vier adviezen



Advies 1

### Hanteer per stadium een andere samenwerkingsvorm

- De stadia van de gebiedsontwikkeling Gnephoek kenmerken zich door: initiatief / haalbaarheid, gebiedsontwikkeling en beheer.
- De kenmerken van het project én de ambities en belangen van partijen leiden tot een verschillende rolneming per stadium.
- Wij adviseren om per stadium een andere samenwerkingsvorm te hanteren.



Advies 2

### Behoud en versterk de betrokkenheid van alle partijen bij initiatief / haalbaarheid

- Houd de huidig betrokken partijen bij initiatief / haalbaarheid sterk betrokken, onder aansturing van de stuurgroep. Verder adviseren wij om ook de woningcorporatie bij initiatief / haalbaarheid te betrekken.
- Wij adviseren om de stuurgroep tot de bestuurlijke besluitvorming GS in de huidige samenstelling te handhaven. Indien PZH positief besluit over de Gnephoek, adviseren wij om daarna de stuurgroep samen te stellen uit: gemeente, de marktpartijen die participeren in de gebiedsontwikkeling en PZH.



Advies 3

### Organiseer de gebiedsontwikkeling publiek – privaat in een Joint Venture

- Bepaal duidelijk de scope van de opgave om tot goede afspraken te komen over inbreng /uitname van gronden en bepaal de toerekenbaarheid van kosten.
- Stuur op het resultaat van de businesscase, onder andere door gefaseerd (niet direct) gronden in te brengen.
- Zorg voor een 50-50% verdeling in participatie en zeggenschap tussen publiek en privaat.
- Organiseer inbreng/uitname van gronden naar rato van huidig grondbezit en zorg daarbij dat de gemeente direct kan sturen op een voldoende groot aandeel bij uitgifte van gronden. Hiermee is marktwerking verzekerd.
- Borg de rol van de woningbouwcorporatie(s).



Advies 4

### Organiseer het beheer van het openbaar gebied in een publiek – publieke samenwerking

- Wij adviseren aan te sluiten op de bestaande manieren van samenwerking tussen publieke partijen.
- Stel met alle betrokken partijen vooraf een integraal beheerplan op.
- Maak een specifieke analyse van de kosten en opbrengsten die samenhangen met het beheer.
- Maak op basis van bovenstaande duidelijke afspraken over rolverdeling, demarcatie en bekostiging van het beheer.

# Samenvatting kenmerken samenwerkingsmodellen

## Voor- en nadelen per samenwerkingsvorm

	Publieke ontwikkeling (traditioneel)	Bouwclaim	Joint Venture*	Developing Apart Together	Concessie	Zelfrealisatie
<b>Principe</b>	Gemeente bezit of verwerft alle gronden, voert de grond-exploitatie en verkoopt bouwrijpe kavels aan ontwikkelaars via tenderprocedures.	Marktpartijen hebben grondbezit. Gemeente verwerft alle grond, voert de grondexploitatie en vergeeft ontwikkelrechten aan de eerste marktpartijen.	Marktpartijen en gemeente nemen 50/50 deel in een gezamenlijke grondexploitatie-maatschappij. Marktpartijen voeren de opstalontwikkeling uit.	Grondposities zijn verdeeld. Marktpartijen ontwikkelen ieder voor zich, stemmen plannen op elkaar af en dragen bij aan publieke investeringen.	Gemeente heeft de grondpositie en het initiatief, maar gunt de volledige planuitwerking en grondexploitatie vroegtijdig aan marktpartijen.	Marktpartij heeft een grondpositie die zij zelfstandig tot ontwikkeling kan brengen.
<b>Voordelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regie op planontwikkeling</li> <li>Duidelijke rolverdeling</li> <li>Regie op de uiteindelijke vastgoedontwikkeling</li> <li>Geen ingewikkelde contracten, standaard uitgifte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regie bij planontwikkeling zonder vooraf alle gronden in bezit te hebben</li> <li>Grip op inrichting openbaar gebied</li> <li>Kennis en creativiteit van de markt betrekken</li> <li>Reductie van grexrisico's door afnameplicht, of vervallen afnamerecht (...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regierol gedeeld met private partij(en)</li> <li>Risicodeling in de grondexploitatie</li> <li>Kwaliteit door integrale aanpak en realisatie</li> <li>Minder capaciteit benodigd</li> <li>Gebruik maken van elkaars specifieke kwaliteiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ruimte voor uiteenlopende belangen, ambities en competenties, in gebied met versnipperd eigendom</li> <li>Beperkte verwervingskosten</li> <li>Private eigenaren voeren eigen grex'en</li> <li>Geen zware governance-structuur</li> <li>Proceskosten gedeeld met ontwikkelaars.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risico's in de grondexploitatie bij private partijen</li> <li>Minder capaciteit benodigd</li> <li>Veel ruimte voor ideeën van de private partijen</li> <li>Heldere taakverdeling</li> <li>Regierol is kaderstellend (programma van eisen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen grondexploitatie-risico</li> <li>Duidelijke rolverdeling</li> <li>Geen ingewikkelde samenwerkingsconstructies</li> <li>Weinig capaciteitsbeslag van het gemeentelijk apparaat</li> <li>Mogelijkheden tot kostenverhaal via grexwet.</li> </ul>
<b>Nadelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volledig grondexploitatie-risico</li> <li>Veel capaciteit benodigd (planvorming, grondexploitatie en uitgifte)</li> <li>Weinig (creatieve) inbreng van private partijen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volledig grondexploitatie-risico</li> <li>Regierol delen met private partij(en)</li> <li>Geen (of minder) concurrentie, zodat drukkend effect op opbrengsten / saldo grex.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen volledige zeggenschap (machtsverschillen)</li> <li>Winst uit de grondexploitatie wordt gedeeld</li> <li>Intensieve en lange voorbereidingstijd</li> <li>Tegengestelde belangen marktpartij in GEM vs. Afnemer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beperkte sturingsmogelijkheden om private partijen tot ontwikkeling te brengen</li> <li>Looptijd kan extensief zijn; veel afstemming nodig (plannen en plannings)</li> <li>Substantiële proceskosten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen winst uit grondexploitatie of ontwikkeling</li> <li>Regiefunctie ontwikkelingsfase bij private partijen, gemeente beperkte regierol, dus geen instrument om bij te sturen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weinig gemeentelijke regie op vastgoedontwikkeling</li> <li>Positie op afstand, alleen faciliterende en (publiekrechtelijke) kaderstellende rol.</li> </ul>

**Actief grondbeleid**  
Hoge mate van sturing  
Hoog risico



**Faciliterend grondbeleid**  
Lage mate van sturing  
Laag risico

# Samenvatting ambities en belangen

## Conclusies interviews

---

Een beknopte uitwerking van de interviews is te vinden in Bijlage 3.

- Alle geïnterviewde partijen willen in sterke of iets minder sterke mate **betrokken zijn bij de planvorming**.
- Sommige marktpartijen geven aan te weinig betrokken te zijn bij (formele) besluitvorming.
  
- De gemeente en de vier marktpartijen willen **stevig en sturend in de grondexploitatie** zijn.
- De provincie Zuid-Holland, Staatsbosbeheer en Hoogheemraadschap van Rijnland geven aan niet betrokken te willen zijn in de grondexploitatie.
- De gemeente en marktpartijen benoemen het principe **‘samen uit, samen thuis’** als leidend principe in de grondexploitatie. De uitwerking hiervan ontbreekt nog.
- De gemeente en drie van de vier marktpartijen vertalen dit naar een gezamenlijke onderneming voor de grondexploitatie: een **Joint Venture**.
- Eén van de marktpartijen heeft niet als eerste voorkeur een gezamenlijke onderneming, maar sluit deze niet uit.
- De gemeente en vier marktpartijen zijn in staat deze ontwikkeling **succesvol te organiseren**.
  
- Alle marktpartijen geven aan **niet betrokken** te willen zijn bij de exploitatie en het beheer van het openbaar gebied.
- Twee van de vier marktpartijen willen betrokken blijven als **vastgoedbelegger** in het gebied.
- De vier publieke partijen geven aan **wel betrokken** te willen zijn bij het **beheer van het openbaar gebied**.
- De gemeente zoekt naar de beste vorm voor langjarige borging van het beheer.
- HHR, SBB en PZH geven de voorkeur aan een **publiek beheermodel** met duidelijke demarcatie van verantwoordelijkheden.



## Bijlagen

---

Bijlage 1. Theoretisch kader: samenwerkingsvormen

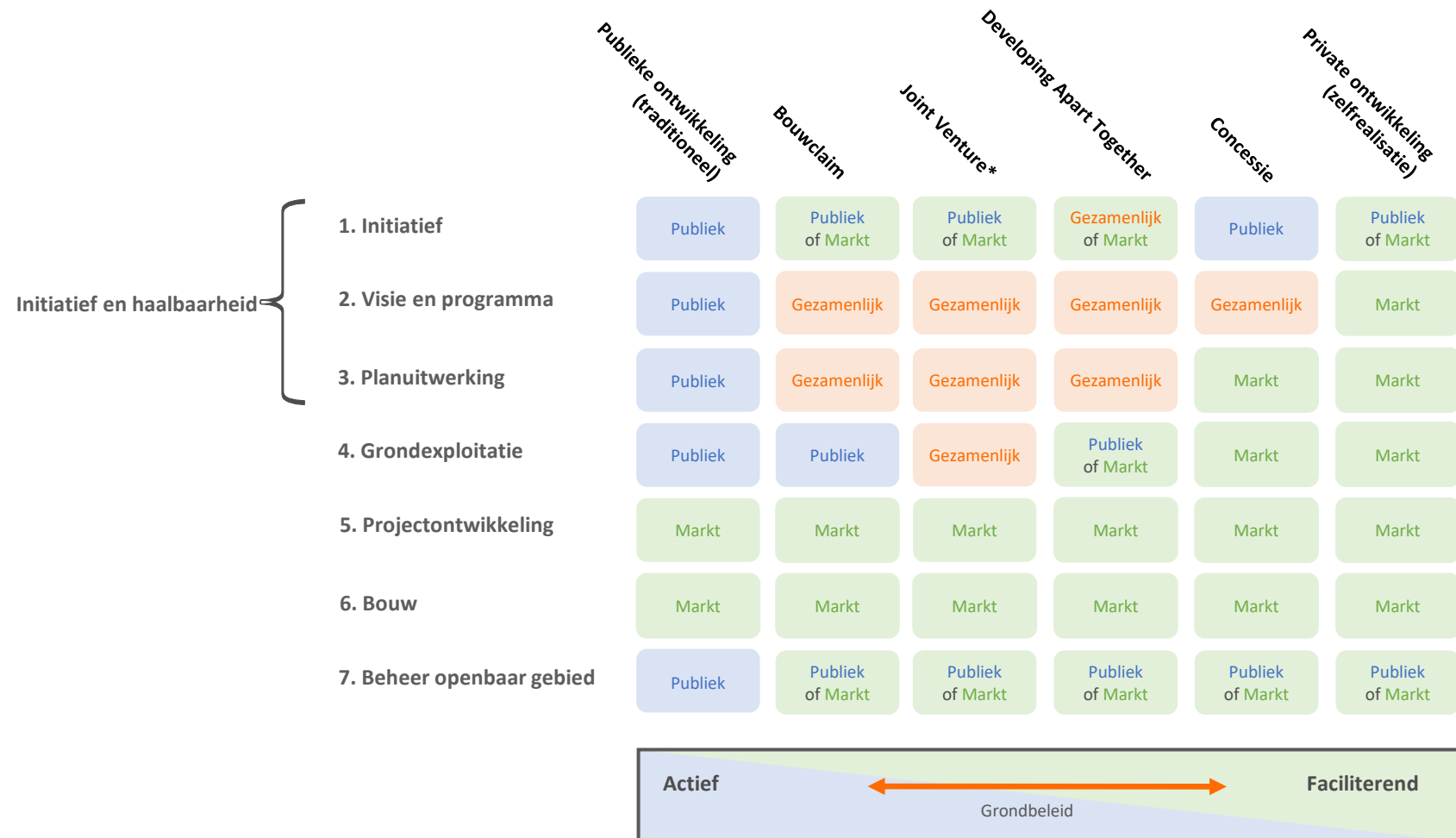
Bijlage 2. Afwegingskader

Bijlage 3. Ambities en belangen van partijen

Bijlage 4. Grondeigendom



# Bijlage 1. Theoretisch kader: samenwerkingsvormen



\*Joint venture per overeenkomst of per rechtspersoon

## Bijlage 2. Afwegingskader

- Bepalende criteria bij afweging: **feitelijkheden**, met als voornaamste: bezit en complexiteit.
- Bepalende criteria bij afweging: **ambities**, met als voornaamste: sturing & regie, rendement & risico, capaciteit en rolverdeling.
- Van links naar rechts: de mate **publiek (P)** of juist **markt (M)** regie en verantwoordelijkheid hebben, maar dus ook risico lopen.
- Links hoge mate van regie, verantwoordelijkheid en risico bij publiek (P). Rechts hoge mate van regie, verantwoordelijkheid en risico bij markt (M).

Samenwerkingsmodel	Publieke ontwikkeling (traditioneel)	Bouwclaim	Joint Venture*	Developing Apart Together	Concessie	Zelfrealisatie
1 Huidig bezit vastgoed / grond						
2 Complexiteit van het project						
3 Sturing & regie	P  M	P  M	P  M	P  M	P  M	P  M
4 Rendement & risico	P  M	P  M	P  M	P  M	P  M	P  M
5 Capaciteit (geld, arbeid, kennis)	P  M	P  M	P  M	P  M	P  M	P  M
6 Rolverdeling	P  M	P  M	P  M	P  M	P  M	P  M

## Bijlage 3. Ambities en belangen van partijen

---

### Aanpak:

- Voor de kansrijkheid van samenwerkingsvormen is het van belang om te weten wat de **ambities en belangen** zijn van **alle betrokken partijen**.
- In **interviews** hebben wij partijen gevraagd naar hun ambities en belangen.
- Wij schetsen de ambities en belangen aan de hand van de **eerder genoemde criteria**.
- Op de volgende slides staat telkens kort toegelicht: **ambities en belangen, per criterium, per partij**.
- Aangevuld met '**expert opinion**' Fakton.
- We hebben ook met **woningcorporatie** Woonforte gesproken; zij zijn pas kort geleden betrokken.
- Als laatste slide staat een korte weergave van het gesprek.

1

Huidig bezit vastgoed / grond

Gemeente Alphen aan den Rijn	BPD	VolkerWessels Vastgoed	Van Omme & De Groot	AM	Hoogheemraadschap van Rijnland	Staatsbosbeheer	Provincie Zuid-Holland
------------------------------	-----	------------------------	---------------------	----	--------------------------------	-----------------	------------------------

Conclusie

Heeft relatief weinig grondbezit.	Heeft relatief veel grondbezit. Grond naar rato inbrengen en uitnemen.	Heeft relatief weinig grondbezit. Grond naar rato inbrengen en uitnemen. Waardeverschil tussen gronden.	Heeft relatief weinig grondbezit. Grond naar rato inbrengen en uitnemen. Plangrens is bepalend.	Heeft relatief gemiddeld grondbezit. Grond naar rato inbrengen en uitnemen. Plangrens is bepalend.	Heeft beperkt grondbezit. Grondbezit niet noodzakelijk voor beheer.	Heeft geen grondbezit. Grondbezit niet noodzakelijk voor beheer.	Heeft beperkt grondbezit.
-----------------------------------	--	---	---	--	---	--	---------------------------

**Conclusies cf. partijen:**

- Gemeente en ontwikkelende partijen hebben ca. 75-85% van de gronden. BPD is verreweg grootste eigenaar met ca. 45%.
- Grond is nagenoeg geheel in eigendom.
- Plangrens is nog niet vastgesteld, maar is wel bepalend voor gronden wel / niet inbrengen.
- Eventueel discussie over waardeverschil gronden.
- Voorkeur voor inbreng en uitname naar rato ('samen uit, samen thuis').
- HHR, SBB en PZH hebben weinig grondeigendom en hebben dat ook niet/nauwelijks nodig.

**Expert opinion:**

- Het principe van naar rato inbrengen en uitnemen doet recht aan 'samen uit, samen thuis' en is logisch.
- De plangrens aanhouden voor inbreng van gronden is logisch.
- Binnen die plangrens hebben alle gronden een gelijke waarde per m<sup>2</sup> als inbrengwaarde. Het is noodzakelijk om deze waarde te taxeren.

2

Complexiteit van het project



Conclusie

Complex: op dit moment politiek/ bestuurlijk, financiën, ambities en lange termijn.	Complex: op dit moment politiek/ bestuurlijk, samenwerking en techniek.	Complex: op dit moment politiek/ bestuurlijk en samenwerking.	Complex: op dit moment politiek/ bestuurlijk, ambities, financiën en samenwerking.	Complex: op dit moment politiek/ bestuurlijk, en samenwerking. Vindt de ontwikkeling eigenlijk niet complex.	Complex: ambities, technisch en samenwerking. Vindt de ontwikkeling eigenlijk niet complex.	Complex: ambities. Vindt de ontwikkeling eigenlijk niet complex.	Complex: technisch. Vindt de ontwikkeling eigenlijk niet complex.
---	---	---	--	--	---	--	---

**Conclusies cf. partijen:**

- De meeste partijen noemen het project complex vanwege o.a. het momenteel politiek / bestuurlijke proces, de vele ambities (rood, groen en blauw), de technische uitwerking van die ambities, de financiën, de samenwerking en de daarbij te maken contractuele afspraken (o.a. grondrouting).
- Alle partijen geven echter aan, “samen kunnen we dit!”.
- Sommige partijen benoemen dat de ontwikkeling eigenlijk niet heel complex is, als je er eerlijk naar kijkt.
- HHR, SBB en PZH vinden het project niet complex.

**Expert opinion:**

- De complexiteit van het project ligt momenteel met name in het politiek / bestuurlijke proces en de (uitwerking van de) samenwerking.
- Ook de overgang van de grondexploitatie naar het beheer vraagt extra aandacht.
- De betrokken partijen hebben goede ervaringen om de complexiteit tot een succes te maken.
- Dat HHR, SBB en PZH het project als niet complex beschouwen heeft waarschijnlijk te maken met de (beperkte) beheerrol die ze voor zichzelf zien.

3

Sturing & regie

	Gemeente Alphen aan den Rijn	BPD	VolkerWessels Vastgoed	Van Omme & De Groot	AM	Hoogheemraadschap van Rijnland	Staatsbosbeheer	Provincie Zuid-Holland
<b>Conclusie</b>	Stevige en sturende rol bij planvorming en grondexploitatie. Onderzoekt lange termijn borging van beheer.	Stevige en sturende rol bij planvorming en grondexploitatie. Sturend op vastgoedontwikkeling en belegging. Geen rol bij beheer.	Stevige en sturende rol bij planvorming en grondexploitatie. Sturend op vastgoedontwikkeling. Geen rol bij beheer.	Stevige en sturende rol bij planvorming en grondexploitatie. Sturend op vastgoedontwikkeling. Geen rol bij beheer.	Stevige en sturende rol bij planvorming en grondexploitatie. Sturend op vastgoedontwikkeling en belegging. Geen rol bij beheer.	Beperkte rol bij planvorming. Geen rol in grondexploitatie en vastgoedexploitatie. Sturend op beheer en onderhoud van de watergangen.	Beperkte rol bij planvorming. Geen rol in grondexploitatie en vastgoedexploitatie. Sturend op beheer en onderhoud van natuur gebied.	Hele kleine rol bij planvorming. Geen rol in grondexploitatie en vastgoedexploitatie. Bestuurlijke overeenkomst met de gemeente. Regie bij aanpassen provinciale infra.

**Conclusies cf. partijen:**

- De gemeente en marktpartijen willen samen lange termijn sturen op de gebiedsontwikkeling: planvorming en grondexploitatie.
- Het principe ‘samen uit, samen thuis’ is daarbij belangrijk!
- De gemeente onderzoekt hoe het beheer lange termijn goed geborgd blijft.
- HHR, SBB en PZH willen nadrukkelijk sturen op het beheer en onderhoud en zien een aanwezige, maar beperkte rol in de planvorming.

**Expert opinion:**

- Gezien de vele verschillen tussen gebiedsontwikkeling (grond en vastgoed) en beheer én gezien de ambities van partijen ligt een knip in de samenwerking tussen de gebiedsontwikkeling en het beheer voor de hand.
- Een publiek – private samenwerking voor de gebiedsontwikkeling is logisch, omdat dit het beste recht doet aan de gezamenlijke wens tot sturing en regie van gemeente en de marktpartijen.
- Een publiek – publieke samenwerking voor het beheer is logisch, omdat dit het beste recht doet aan de wens tot sturing en regie van publieke partijen.

4

Rendement & risico

	Gemeente Alphen aan den Rijn	BPD	VolkerWessels Vastgoed	Van Omme & De Groot	AM	Hoogheemraadschap van Rijnland	Staatsbosbeheer	Provincie Zuid-Holland
<b>Conclusie</b>	Bereid en in staat om te sturen op rendement en risico in de grondexploitatie. Wil grip houden en risico beperken.	Bereid en in staat om te sturen op rendement en risico in de grondexploitatie.	Bereid en in staat om te sturen op rendement en risico in de grondexploitatie.	Bereid en in staat om te sturen op rendement en risico in de grondexploitatie. Maar voorkeur: gemeente doet grondexploitatie.	Bereid en in staat om te sturen op rendement en risico in de grondexploitatie.	Voorkomt risico door vroegtijdig ontwerp en beheer op elkaar af te stemmen.	Verwacht intensief beheer, maar kan kosten en risico drukken mits tijdig betrokken in ontwerp.	Verwacht geen rendement/risico omdat maatregelen voor rekening ontwikkeling zijn.

**Conclusies cf. partijen:**

- Gemeente en marktpartijen zijn (overwegend) bereid en in staat te sturen op de grondexploitatie van de gebiedsontwikkeling.
- Gemeente wil in de grondexploitatie niet met een rest-risico achterblijven en houdt nog geen rekening met de Gnephoek in de begroting.
- Partijen zijn het eens dat gezamenlijke planvorming risico's in de latere stadia verlaagt.
- De vier marktpartijen willen de vastgoedontwikkeling doen en twee marktpartijen blijven graag als belegger.
- HHR, SBB en PZH willen de kosten voor beheer op voorhand vastleggen en hebben geen middelen om dit te dekken.

**Expert opinion:**

- Het is noodzakelijk scherp te sturen op de financiële haalbaarheid van het project.
- De gemeente is minder gewend om te sturen op rendement en risico van een ontwikkeling van deze omvang.
- Drie van de vier marktpartijen zijn gewend om te sturen op risico en rendement van een gebiedsontwikkeling/grondexploitatie van deze omvang.
- Het is positief dat sommige marktpartijen ook blijven als belegger.
- Het is noodzakelijk om goed inzicht te krijgen wat de kosten van investeringen en beheer zijn en in welke mate deze toe te rekenen zijn aan de gebiedsontwikkeling.



5

Capaciteit (geld, arbeid & kennis)

	Gemeente Alphen aan den Rijn	BPD	VolkerWessels Vastgoed	Van Omme & De Groot	AM	Hoogheemraadschap van Rijnland	Staatsbosbeheer	Provincie Zuid-Holland
<b>Conclusie</b>	Heeft beperkte capaciteit. Ziet intern een toename in aandacht en afstemming op grote projecten.	Heeft voldoende capaciteit en ervaring.	Heeft voldoende capaciteit en ervaring.	Heeft voldoende capaciteit en ervaring in middellange ontwikkelingen. Heeft beperkte capaciteit voor langjarig traject.	Heeft voldoende capaciteit en ervaring.	Heeft voldoende capaciteit en ervaring.	Heeft voldoende capaciteit en ervaring.	Heeft voldoende capaciteit en ervaring.

**Conclusies cf. partijen:**

- De gemeente beschikt intern wellicht niet over voldoende capaciteit, maar is gewend 'op te schalen' indien nodig.
- De andere publieke partijen hebben voldoende capaciteit en ervaring in het beheer van grote gebiedsontwikkelingen.
- Drie van de vier marktpartijen hebben voldoende capaciteit en ervaring in de ontwikkeling van grote gebiedsontwikkelingen.
- Eén van de marktpartijen heeft beperkte ervaring met langdurige gebiedsontwikkelingen.

**Expert opinion:**

- De capaciteit bij de betrokken marktpartijen is naar verwachting op orde.
- De capaciteit bij de betrokken publieke partijen is naar verwachting op orde.
- Gezien het relatief kleine aandeel in de gebiedsontwikkeling van twee marktpartijen is het de vraag wat de meerwaarde is van het jarenlang in stand houden van een samenwerkingsorganisatie voor die twee marktpartijen.

6

Rolverdeling

	Gemeente Alphen aan den Rijn	BPD	VolkerWessels Vastgoed	Van Omme & De Groot	AM	Hoogheemraadschap van Rijnland	Staatsbosbeheer	Provincie Zuid-Holland
<b>Voorkeurs-model</b>	PPS, Joint Venture tijdens de ontwikkeling. Wellicht een integrale beheerorganisatie voor de beheerexploitatie.	PPS, Joint Venture tijdens de ontwikkeling. Geen voorkeur voor de beheerexploitatie.	PPS, Joint Venture tijdens de ontwikkeling. Geen voorkeur voor de beheerexploitatie.	PPS, Bouwclaim. Maar staat open voor andere modellen. Geen voorkeur voor de beheerexploitatie.	PPS, Joint Venture tijdens de ontwikkeling. Geen voorkeur voor de beheerexploitatie.	Wenst bij planvorming betrokken te worden. Geen voorkeur voor een ontwikkelmodel. Voorkeur voor een publiek beheermodel, met een duidelijke knip tussen ontwikkeling en beheer.	Wenst bij planvorming betrokken te worden. Geen voorkeur voor een ontwikkelmodel. Voorkeur voor een publiek beheermodel. Voorkeur voor één integraal beheersplan.	Wenst bij planvorming betrokken te worden. Geen voorkeur voor een ontwikkelmodel. Voorkeur voor een publiek beheermodel. Voert het beheer voor provinciale infra zelf uit.
<b>Rolverdeling</b>	Planvorming: <b>gezamenlijk</b> GREX: <b>gezamenlijk</b> VEX: <b>privaat</b> Beheer: <b>publiek</b>	Planvorming: <b>gezamenlijk</b> GREX: <b>gezamenlijk</b> VEX: <b>privaat</b> Beheer: <b>publiek</b>	Planvorming: <b>gezamenlijk</b> GREX: <b>gezamenlijk</b> VEX: <b>privaat</b> Beheer: <b>publiek</b>	Planvorming: <b>gezamenlijk</b> GREX: <b>publiek</b> VEX: <b>privaat</b> Beheer: <b>publiek</b>	Planvorming: <b>gezamenlijk</b> GREX: <b>gezamenlijk</b> VEX: <b>privaat</b> Beheer: <b>publiek</b>	Planvorming: <b>gezamenlijk</b> GREX: <b>neutraal</b> VEX: <b>neutraal</b> Beheer: <b>publiek</b>	Planvorming: <b>gezamenlijk</b> GREX: <b>neutraal</b> VEX: <b>neutraal</b> Beheer: <b>publiek</b>	Planvorming: <b>gezamenlijk</b> GREX: <b>neutraal</b> VEX: <b>neutraal</b> Beheer: <b>publiek</b>

**Conclusies cf. partijen:**

- Gemeente en drie van de vier marktpartijen hebben voorkeur voor een JV / GEM voor de gebiedsontwikkeling.
- Een van de marktpartijen heeft voorkeur voor een bouwclaim, maar sluit JV niet uit.
- Alle partijen onderschrijven een integraal beheerplan.
- HHR, SBB en PZH hebben de voorkeur voor een ‘publiek beheermodel’, vanuit een integraal beheerplan, met een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden.

## Bijlage 3. Ambities en belangen van partijen

### Woningcorporatie Woonforte

#### 1. Huidig bezit vastgoed/grond

- Klein stukje grond in bezit tegen de Rijn aan.

#### 2. Complexiteit

- Komt in andere ontwikkelingen moeilijk tot een sociale woningbouw deal: afstemmen prijzen en woonoppervlakte in programma.

#### 3. Sturing & regie

- Is de enige woningcorporatie in het gebied.
- Bedient alle doelgroepen (starters tot senioren). Dit zien zij graag terug in het programma.

#### 4. Rendement & risico

- Neemt vaak grond af van de gemeente en neemt planontwikkeling op zich.
- Vindt het gebruikelijk om woningen voor sociale grondprijzen af te nemen.
- Wil meer gaan investeren in middeldure segment.
- Ziet in Gnephoek ruimte voor breed sociaal programma (EGW en MGW).

#### 5. Capaciteit

- Capaciteit woningbouw tot 2030 onzeker vanwege gestegen bouwkosten en rente.
- Ziet realisatie van 1.200 woningen in de Gnephoek als realistisch.
- Portefeuille van 10.500 woningen.
- Nieuwbouw veelal gericht op MGW.
- Heeft geen standaard werkwijze bij nieuwbouwprojecten, bijvoorbeeld bij PVE.

#### 6. Rolverdeling

- Is passief in het project.
- Verwacht de sociale ontwikkeling op te starten.

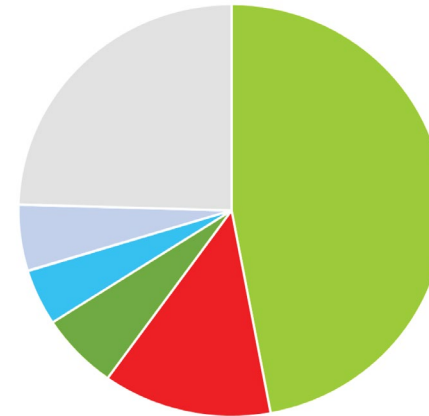
#### Voorkeursmodel

- Rechtstreeks grond afnemen van gemeente of PPS, vervolgens zelf ontwikkelen en in exploitatie nemen.




## Bijlage 4. Grondeigendom



Totaal plangebied: 369 ha.




### BPD

-  BOUWFONDS MAB ONTWIKKELING BV
-  BOUWFONDS ONTWIKKELING BV
-  BPD ONTWIKKELING B.V. / ROTIJ GRONDVAST B.V. / STICHTING BPL PENSIOEN

### ASR / AM

-  ASR DUTCH FARMLAND CUSTODIAN B.V.


### VOLKER WESSELS

-  VOLKER WESSELS GRONDPARTICIPATIES WEST B.V.

### ONTWIKKELINGSMATSCHAPPIJ BEAGLE VASTGOED

-  ONTWIKKELINGSMATSCHAPPIJ BEAGLE VASTGOED LVI B.V.

### HOOGHEEMRAADSCHAP

-  HOOGHEEMRAADSCHAP VAN RIJNLAND

### OVERIG

-  Overige eigenaren

Eigendomsverdeling o.b.v. IOK Bijlage 2 (NB: exacte plangrenzen n.t.b.)

# Governance gebiedsontwikkeling Gnephoek

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:



**AeiSo Boelman**

Partner  
Fakton Consultancy

T +31 (0)6 52 53 92 64  
E [a.boelman@fakton.com](mailto:a.boelman@fakton.com)



**Jeroen de Koning**

Consultant  
Fakton Consultancy

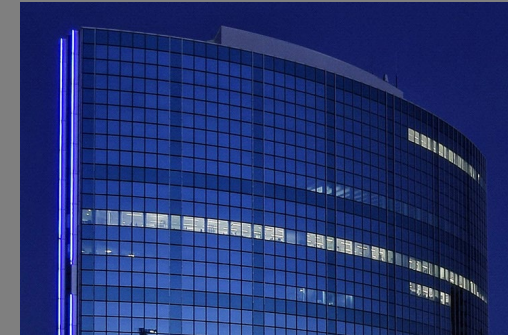
T +31 (0)6 53 94 53 30  
E [j.d.koning@fakton.com](mailto:j.d.koning@fakton.com)



**Jasper Tiemeijer**

Associate Consultant  
Fakton Consultancy

T +31 (0)6 15 51 15 69  
E [j.tiemeijer@fakton.com](mailto:j.tiemeijer@fakton.com)



## ROTTERDAM

World Trade Center  
22<sup>ste</sup> etage  
Beursplein 37  
3011 AA Rotterdam  
T +31 10 300 6000  
E [info@fakton.com](mailto:info@fakton.com)

Postbus 30188  
3001 DD Rotterdam