

Marktconsultatie Gebiedsontwikkeling Stadshart Woensel

**Externe rapportage
Gemeente Eindhoven**

26 juni 2025 - Public

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1 Inleiding	5
1.1 Doelstelling document	5
1.2 Aanleiding	5
1.3 Doelstelling marktconsultatie en doelgroep	5
1.4 Procedureverloop	6
1.5 Dankwoord	6
1.6 Leeswijzer	6
2 Reacties marktpartijen	7
2.1 Thema A Grondbeleidsstrategie	7
2.2 Thema B Samenwerking, shareholders, interne en externe organisatie	10
2.3 Thema C Marktbenadering	15
2.4 Thema D Investerings-/faseringsstrategie	19
2.5 Thema E Onzekerheden en beheersing	23
2.6 Thema F Overig (toegevoegd)	24

Samenvatting

Hieronder is als beknopte inhoudelijke samenvatting van de resultaten van de marktconsultatie een overzicht gegeven van de belangrijkste bevindingen:

1. **Proactieve grondbeleidsstrategie van de gemeente** | Deze wordt door ontwikkelaars gewaardeerd, waarbij flexibiliteit, gefaseerde ontwikkeling, samenwerking en een realistischer parkeerconcept als cruciale randvoorwaarden worden gezien. Er is een gedeelde voorkeur naar gelijkwaardige samenwerking, al verschillen ontwikkelaars in hun voorkeur voor het al dan niet vooraf opstellen van kaders en masterplannen.
2. **Joint venture light** | Deze voorgestelde vorm wordt door gebiedsontwikkelaars gezien als een effectief samenwerkingsmodel waarin vertrouwen, gedeelde verantwoordelijkheid en flexibiliteit centraal staan, met ruimte voor gezamenlijke regie en benutting van elkaars expertise. Wel wijzen zij op het belang van een solide governancestructuur en risicobeheersing.
3. **De samenwerking met woningcorporaties** | Deze is essentieel voor het versneld realiseren van sociale en middeldure huurwoningen, mits deze past binnen de bredere gebiedsambitie en goed wordt afgestemd met duidelijke afspraken over stedenbouw, parkeren en woningverdeling. Hoewel wettelijke beperkingen van corporaties en organisatorische complexiteit tot vertraging kunnen leiden, kan een gezamenlijke aanpak met heldere rolverdeling leiden tot kortere doorlooptijden en betere resultaten.
4. **De samenwerking met de CvvE** | Deze is belangrijk voor de ontwikkeling van het StadsHart, maar wordt bemoeilijkt door versnipperd eigendom, waardoor individuele benadering van eigenaren en maatwerkafspraken noodzakelijk zijn. Heldere communicatie, een strategische aanpak en samenwerking met een partij met winkelcentrumexpertise zijn essentieel om een levendig en toekomstbestendig stadshart te realiseren.
5. **Benodigde gemeentelijke projectorganisatie** | Van belang is een sterke, deskundige en goed georganiseerde gemeentelijke projectorganisatie, ondersteund door een stuurgroep en gekenmerkt door mandaat, samenwerking, vertrouwen en duidelijke taakverdeling. Flexibele samenwerkingsafspraken, langdurige inzet van capaciteit en een professionele houding.
6. **Partnerselectie met één of meerdere ontwikkelaars** | Voor complexe, langjarige gebiedsontwikkelingen wordt samenwerking met een minimaal aantal private ontwikkelpartners of een gebiedsregisseur als wenselijk gezien om slagkracht, samenhang en flexibiliteit te waarborgen. Hoewel één partner voordelen biedt in integratie en risicobeheersing, kunnen zorgvuldig gekozen consortia of flexibele modellen met strategische selectie en lange termijn betrokkenheid ook meer waarde en veerkracht opleveren.
7. **Conditie deelname aan joint venture light** | Gebiedsontwikkelaars tonen interesse in een joint venture light waarbij in principe de gemeente de grondexploitatie voert, waarbij vooraf duidelijke afspraken moeten worden gemaakt over grondprijzen, fasering, organisatie en risicoverdeling. Interesse in verdergaande private participatie in de grondexploitatie is beperkt, maar afhankelijk van het ontwikkelen van inzicht daarin.
8. **Toekenning ontwikkelrechten** | Ontwikkelrechten in ruil voor risicodragende investeringen, een gedeelde organisatiestructuur en langdurige betrokkenheid zijn voor marktpartijen essentieel. Een samenwerking uitsluitend in een gezamenlijke grondexploitatie zonder toekenning van ontwikkelrechten is voor marktpartijen in principe onaantrekkelijk. Ontwikkelrechten zijn voor marktpartijen nodig voor het dragen van financiële risico's en het realiseren van een duurzame bedrijfsvoering.
9. **Clustergewijze investerings- en faseringsstrategie** | Deze maakt gebiedsontwikkeling beheersbaar en flexibel door investeringen te spreiden, financiële druk te verlagen en ruimte te bieden voor tussentijdse aanpassingen. Deze aanpak voorkomt een 'diepe badkuip' en zorgt ervoor dat elke fase zelfstandig functioneert en bijdraagt aan een gebalanceerde grondexploitatie.
10. **Parkeerstrategie** | Gebiedsontwikkelaars hebben twijfels bij het huidige parkeerconcept uit de plannen en pleiten voor een integraal, toekomstgericht mobiliteitsconcept met bovengrondse voorzieningen, deelmobiliteit en

dubbelgebruik om flexibiliteit, bereikbaarheid en financiële haalbaarheid te waarborgen. Gemeentelijke regie en centrale exploitatie zijn volgens hen essentieel om versnippering te voorkomen, mede vanuit een stadsbrede, adaptieve parkeervisie.

11. **Gemeentelijke voortrekkersrol parkeervoorzieningen** | Dit vinden ontwikkelaars wenselijk en vanwege invloed op beleid, tarieven en het stimuleren van toekomstbestendige, efficiënte mobiliteitsoplossingen zoals dubbelgebruik en bovengronds parkeren. De mate van betrokkenheid verschilt per ontwikkelaar: sommigen verwachten vooral gemeentelijke regie, terwijl anderen juist actief willen meedenken en participeren vanaf het begin.
12. **Risico's en beheersing** | De gebiedsontwikkeling brengt diverse risico's met zich mee, zoals beleidswijzigingen, juridische bezwaren en netcongestie, die beheersbaar zijn met flexibiliteit in contracten, tijdige betrokkenheid van stakeholders en inzet van slimme oplossingen. Voor moeilijk beïnvloedbare risico's zoals economische schommelingen zijn strakke procesbegeleiding, strategische timing en inzet van deskundige teams met mandaat essentieel om vertraging en kostenstijgingen te voorkomen.

1 Inleiding

1.1 Doelstelling document

Het doel van dit rapportage document is het weergeven van de feitelijke reacties van marktpartijen op de gestelde consultatievragen: de bevindingen die uit de schriftelijke reacties en de bilaterale gesprekken naar voren komen. Deze uitkomsten worden op basis van conclusies en advies door de gemeente Eindhoven nader gewogen ten behoeve van besluitvorming.

Door middel van publicatie van deze rapportage van de marktconsultatie en het openbaar maken van de daarin verstrekte informatie aan geselecteerde marktpartijen, wordt het level playing field ten behoeve van toekomstige tender(s) voor marktpartijen hersteld.

1.2 Aanleiding

De gemeente Eindhoven heeft grote ambities om het winkelcentrum van Woensel tot (her)ontwikkeling te brengen tot een levendig stadshart, en daarbij ca. 3.000 woningen te realiseren vanwege de grote woningbehoefte.

De gemeenteraad van Eindhoven heeft in haar vergadering van 17 december jl. de grondexploitatie van Gebiedsontwikkeling Stadshart Woensel vastgesteld (Vergadering Raadsvergadering 17-12-2024 Gemeente Eindhoven). Dit is het vervolg op het raadsbesluit van 4 april 2023, waarin de Ontwikkelvisie is vastgesteld.

Met dit besluit als basis gaat de gemeente vervolgstappen zetten voor de daadwerkelijke ontwikkeling van Stadshart Woensel, waarvan de belangrijkste zijn:

- Het houden van besloten marktgesprekken over de voorgenomen ontwikkelstrategie
- Het sluiten van een Akkoord op Hoofdpijnen met de samenwerkende woningcorporaties voor grondverkoop en ontwikkeling van een eerste deelgebied
- Het uitwerken van de Ontwikkelvisie naar een SO Stedenbouwkundig plan
- Het voorbereiden van een Omgevingsplan voor het gehele plangebied
- Het treffen van voorbereidingen voor het selecteren van een private samenwerkingspartner

In het kader van vervolgstap om marktgesprekken te voeren heeft de gemeente besloten tot het houden van een onderhandse marktconsultatie, met als argumenten:

- Selectie van een beperkt aantal marktpartijen legt relatief weinig beslag op schaarse marktcapaciteit
- Met het selecteren van een beperkt aantal marktpartijen kan voldoende representativiteit worden bereikt
- Er is een korte doorlooptijd beschikbaar en daarom onvoldoende ruimte voor een openbare consultatie
- De deelnamebereidheid van en verdieping door geselecteerde marktpartijen is groter

1.3 Doelstelling marktconsultatie en doelgroep

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

- Thema A | Grondbeleidsstrategie
- Thema B | Samenwerking, shareholders, interne en externe organisatie
- Thema C | Marktbenadering
- Thema D | Investerings- en faseringsstrategie
- Thema E | Onzekerheden en beheersing

De doelgroep van deze marktconsultatie zijn marktpartijen die zelfstandig of in een samenwerkingsverband met andere ondernemingen aansluiting kunnen vinden bij de rol van private samenwerkingspartner voor de gemeente bij de gebiedsontwikkeling. De gemeente heeft een zestal marktpartijen vooraf geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- Mate van aansluiting bij de profielschets voor de private samenwerkingspartner uit de Ontwikkelstrategie
- Een mix van ontwikkelaars, ontwikkelende bouwers, bouwende ontwikkelaars

- Een mix van lokaal actieve en nog niet lokaal actieve marktpartijen

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

1.4 Procedureverloop

De marktconsultatie is procedureel als volgt verlopen:

- Verzenden uitnodigingen tot deelname | 20 januari 2025
- Delen consultatiedocument met marktpartijen | week 4 2025
- Beantwoording gestelde consultatievragen door marktpartijen | uiterlijk 14 februari 2025
- Individuele interviews met marktpartijen | 18 februari t/m 5 maart 2025
- Rapportage marktconsultatie | mei/juni 2025

1.5 Dankwoord

De gemeente is de marktpartijen die hebben deelgenomen aan deze marktconsultatie erkentelijk voor de tijd en energie die is gestoken in deelname aan het analyseren van de verstrekte informatie, het formuleren en insturen van schriftelijke reacties op de consultatievragen en deelname aan de verdiepende bilaterale gesprekken.. Uit de inbreng haalt de gemeente waardevolle input voor het vervolg met betrekking tot de ontwikkeling van Stadshart Woensel.

1.6 Leeswijzer

De reacties van marktpartijen is weergegeven in paragraaf 2.1 t/m 2.5:

- Paragraaf 2.1: Thema A | Grondbeleidsstrategie
- Paragraaf 2.2: Thema B | Samenwerking, shareholders, interne en externe organisatie
- Paragraaf 2.3: Thema C | Marktbenadering
- Paragraaf 2.4: Thema D | Investerings- en faseringsstrategie
- Paragraaf 2.5: Thema E | Onzekerheden en beheersing

Als openbare bijlagen zijn toegevoegd:

- Marktconsultatiedocument, met als bijlagen daarvan:
- Ontwikkelvisie (openbaar)
- Conceptadvies Ontwikkelstrategie (vertrouwelijk concept voor discussiedoeleinden marktconsultatie)
- Preconcept-VOSP SHW (vertrouwelijk concept voor discussiedoeleinden marktconsultatie)
- Stedenbouwkundig raamwerk (vertrouwelijk concept voor discussiedoeleinden marktconsultatie)
- Beeldkwaliteitskader (vertrouwelijk concept voor discussiedoeleinden marktconsultatie)

2 Reacties marktpartijen

In dit hoofdstuk zijn de reacties opgenomen van marktpartijen op de door de gemeente geformuleerde vragen, behorende bij de 5 thema's zoals in paragraaf 1.3 genoemd:

1. Paragraaf 2.1: Thema A | Grondbeleidsstrategie
2. Paragraaf 2.2: Thema B | Samenwerking, shareholders, interne en externe organisatie
3. Paragraaf 2.3: Thema C | Marktbenadering
4. Paragraaf 2.4: Thema D | Investerings- en faseringsstrategie
5. Paragraaf 2.5: Thema E | Onzekerheden en beheersing

Voor elk thema wordt eerst een samenvattend beeld gegeven, de rode draad in de reacties van deelnemende marktpartijen.

Vanuit meerstemmigheid worden vervolgens hoofdpunten van relevante individuele reacties van marktpartijen weergegeven. Dit betreft een willekeurige opsomming zonder waardeoordeel vanuit de gemeente, die inherent nuanceverschillen en tegenstrijdige opvattingen kan bevatten.

2.1 Thema A | Grondbeleidsstrategie

Vraag 1 | 'Wat is volgens u noodzakelijk/ rand voorwaardelijk om met de ingezette actieve grondbeleidsstrategie met proactieve grondverwerving door te gemeente de beoogde doelen van de gebiedsontwikkeling te behalen?'

Samenvatting | Er is waardering voor de pro-actieve grondbeleidsstrategie van de gemeente. Diverse elementen worden benadrukt als randvoorwaardelijk, waaronder voldoende flexibiliteit (in bestemmingsplannen, zo ook in BOPA's, in parkeerstrategie, in de samenwerking) en gefaseerde ontwikkeling, het inbrengen van gronden (soms ook om niet), een toegewijde projectorganisatie, een goede samenwerking met grondeigenaren en de winkeliers/CvvE, een stevig stedenbouwkundig plannen en een realistischer parkeerconcept dan er nu ligt. Partijen spreken over het belang van een gedeeld verlangen en gelijkwaardigheid. (Accent)verschillen liggen er ook: de ene ontwikkelaar dringt meer aan op het eerst uitwerken van een goedgekeurd kader en masterplan, de andere ontwikkelaar zou het liefst de kaders en masterplannen vanaf nu samen met de gemeente gaan ontwikkelen.

Hieronder zijn de hoofdpunten van de reacties van de marktpartijen weergegeven:

1. Langjarige ruimtelijke en programmatische flexibiliteit. Voorbeeld flexibiliteit: bouwen waar de markt op dat moment om vraagt.
2. Een goed en doordacht stedenbouwkundig Masterplan, praktisch uitvoerbaar, op eigen tempo te realiseren.
3. Regievorming op integrale mobiliteitsoplossing, WKO bodemenergieplan en netcongestie.
4. Continuïteit, professionaliteit en mandaat van de ambtelijke projectorganisatie en het bestuur.
5. Evenwichtige balans in verdienpotentieel en zoet/ zuur verdeling, verticaal splitsbare bouwblokken ten behoeve van structurering geen woningbouwmix in kleinschalige woningbouwprojecten maar benadering op gebiedsniveau.
6. Faseerbaarheid: hapklare brokken maximaal ca. 60 mln. Omzet (ca.125 woningen, red.).
7. Maatschappelijke voorzieningen 1/1 aan daarvoor aangewezen partners (corporaties, etc.).
8. Op basis van de beschreven proactieve grondverwerving in het advies ontwikkelstrategie (Wvg/minnelijke verwerving/onteigening) enkele randvoorwaarden:
 - a. Mogelijkheid tot het maken van maatwerkafspraken met de eigenaren in het kader van minnelijke verwervingen. Het bezit van vastgoed is per eigenaar namelijk vaak ingegeven door heel andere redenen (van professionele belegger, tot winkelier, van pensioenvoorziening tot speculatieobject).
 - b. Onder deze maatwerkafspraken valt dan ook het open staan voor eigendomsruil (nieuw voor oud), wat weer impact heeft op de gebiedsontwikkeling.
 - c. Creativiteit een rol laten spelen.
 - d. Voldoende verwervingsbudget reserveren in de grondexploitatie voor ondernemendheid.

- e. flexibiliteit in de planvorming (ook in de (B)OPA's), voorkomt dat 1 eigenaar ontwikkeling kan blokkeren.
- 9. De door de gemeente ingezette strategie van actief grondbeleid en het openen van een grondexploitatie na het faillissement van Certitudo zijn goede en belangrijke stappen voorwaarts, die helpen de gestelde doelen te behalen.
- 10. Om de doelen van de gebiedsontwikkeling vanuit grondbeleid te behalen zijn belangrijk:
 - a. Grip op grondeigendom, het (om niet) inbrengen van gronden, en het bieden van toekomstperspectief. Grip hebben en houden op grondeigendom stelt gemeente en partners in staat om samenhangende en aaneengesloten gebieden te ontwikkelen en de integraliteit van het totale gebied te bewaken. Het stelt het team in staat om snel te starten en een goede fasering op te stellen, zonder veel afhankelijkheden van derden. Daarmee kan geprofiteerd worden van waardeontwikkeling van de grond, zonder (te) veel speculatieve krachten of 'freeriders' in het spel.
 - b. Het (om niet) inbrengen van gronden draagt bij aan de haalbaarheid van het plan en daarmee aan het behalen van de doelen waar het gaat om betaalbaarheid, kwaliteit en (maatschappelijk) programma. 'Zoet' en 'zuur' kunnen worden verevend in de ontwikkelblokken en/of het gebied.
 - c. Een gezamenlijk toekomstperspectief draagt bij aan het succes van een integrale gebiedsontwikkeling. Praktisch: 'hoe een winkel draaiende houden tijdens de verbouwing' en 'hoe om te gaan met parkeren'.
- 11. Actieve grondpolitiek is een positief punt. Met een breed gedragen toekomstperspectief betreft het team ook grond-/vastgoedeigenaren waar de gemeente geen afspraken mee heeft.
- 12. Belangrijk een goede gebiedsontwikkelaar te kiezen om deze intensieve, langdurige samenwerking mee aan te gaan. Een gebiedsontwikkelaar die je kan vertrouwen in proces, betrokkenheid en kwaliteit.
- 13. Een door de gemeenteraad vastgesteld kader voor de toekomst van het gebied.
- 14. Bestuurlijke borging is mede gezien de te verwachten looptijd essentieel. Waarbij vanwege de doorlooptijd van de gebiedsontwikkeling rekening moet worden gehouden met de wendbaarheid (flexibiliteit) van de planontwikkeling door toekomstige wijzigende omstandigheden. Om de beoogde ambities vast te houden.
- 15. Om als gemeente middels proactieve grondverwerving de regierol te verkrijgen in deze gebiedsontwikkeling is het randvoorwaardelijk dat naast het vestigen van Wvg's en grondverwervingen van de kleinere grondeigenaren ook samenwerking met de grotere grondeigenaren overwogen wordt.
- 16. Noodzakelijk om vanuit de gemeente te beschikken over voldoende financiële middelen en toegewijde ambtelijke capaciteit, expertise en regisserend vermogen. Deze slagkracht is noodzakelijk om integrale gebiedsontwikkeling in één keer goed op te starten, de belangen van alle stakeholders in dit gebied goed te inventariseren en daarin sturend te zijn (toewerken naar een gedeeld belang en verlangen) om er een succesvol stadshart van te maken.
- 17. Er is een rol weggelegd voor private ontwikkelaars in omgaan met winkelvastgoed. Soms door ruil van oude naar nieuwe winkels. Te duur inkopen kan een prijsopdrijvend effect hebben. De huidige taxatiewaarde zal voor veel een probleem zijn, dus nu koop je op een dieptepunt. Sommige winkeleigenaren zullen er meteen uitwillen, anderen zullen wachten op waardeestijging.
- 18. Kaveloverstijgende thema's zoals parkeren vragen eerst om meer uitwerking alvorens voor in gesprek te gaan met private partijen over samenwerking.

Vraag 2 | 'In hoeverre is het voorgestelde samenwerkingsmodel van de joint venture light (samenwerking bij overeenkomst voor planuitwerking tot en met zeer specifieke risicodeling in de grond- en vastgoedexploitatie) daarbij behulpzaam?'

Samenvatting | De gebiedsontwikkelaars wijzen op het belang van een goede inrichting van samenwerkingsmodellen in gebiedsontwikkeling, waarbij vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid cruciaal zijn. In het licht van de uitdagingen en risico's bij het selecteren van slechts één gebiedsontwikkelaar, biedt de Joint Venture Light een effectief kader voor samenwerking tussen de gemeente en ontwikkelaars. Dit model faciliteert flexibiliteit in het inspelen op veranderende omstandigheden en marktontwikkelingen, terwijl het risicodeling en efficiëntie bevordert. De joint venture light benadrukt de integratie van kennis, creativiteit en capaciteit van zowel publieke als private partners, wat de ontwikkeling van gebiedsconcepten ten goede komt. Door de regierol gedeeld te houden, kunnen beide partijen actief participeren in visie- en programmaontwikkeling, iets wat essentieel is voor het aangaan van langetermijn verbintenissen. Ontwikkelaars pleiten ervoor dat de gemeente verantwoordelijk blijft voor bepaalde grondverwervingen en specifieke infrastructuurprojecten, terwijl de marktpartij expertise en advies levert in de pre aankoopfasen. Hoewel de joint venture light aanzienlijke voordelen biedt, zoals gedeelde verantwoordelijkheid en transparantie, waarschuwen enkele ontwikkelaars ook voor mogelijke juridische en administratieve uitdagingen en adviseren zij het opzetten van een solide governancestructuur. Tot slot wordt aanbevolen om risico's zorgvuldig te beheren en de samenwerking flexibel te houden voor maximale aanpassing aan veranderende omstandigheden. Ook exitafspraken worden door sommige ontwikkelaars genoemd.

Hieronder zijn de hoofdpunten van de reacties van de marktpartijen weergegeven:

1. Joint-venture light geeft ruimte voor kennis, expertise, creativiteit en daadkracht als het gaat om visie en programma en langjarig werken aan de uitvoering van het concept. Het zorgt voor integraliteit, commercieel en maatschappelijk, betaalbaar programma, snelheid maken, of om bij te stellen wanneer nodig, gedeelde verantwoordelijkheid tussen gemeente en gebiedsontwikkelaar. Niet tegenover of na elkaar, maar mét elkaar werken aan de ontwikkeling van het gebied. Het werken met een gebiedsontwikkelaar is het werken aan een langjarige cultuur van samenwerking en aan de toekomst van het gebied.
2. Gewenstheid/passendheid joint-venture light sterk afhankelijk van de inrichting van de (vormvrije) overeenkomst.
3. Belangrijke voorwaarden zijn oa: gelijkwaardige samenwerking, vertrouwen, inzet en toewijding en adequaat handelen ten dienste van economisch verantwoorde grondexploitatie.
4. Selecteren van één gebiedsontwikkelaar kan wel resulteren in risico's op bijvoorbeeld vertraging door de gebiedsontwikkelaar vanuit het belang schaarste te creëren in aanbod ten gunste van het optimaliseren van de verkoopprijzen in de opstalexploitatie. (Een publieke grondexploitatie geeft meer houvast aan gemeenten om op ieder moment in tijd het economisch, dan wel kwalitatief optimum op te zoeken in de markt).
5. Het wordt verstandig geacht alle verwervingen door de gemeente te laten doen. Daarbij kan toegevoegde waarde liggen in een meer actieve rol voor de te selecteren gebiedsontwikkelaar.
6. Een joint-venture light als model kan voorkomen dat eerst alles uitgewerkt moet worden (met als gevolg weinig flexibiliteit in plan en programma naar de toekomst toe) om dan pas een specifieke partner(s) te selecteren.
7. Bloksgewijs tenderen zou een alternatief model kunnen zijn, maar zet de integrale aanpak en kwaliteit onder druk. Het werken met een gebiedsontwikkelaar heeft als voordeel dat de gemeente kennis en kunde in huis haalt om nieuwe stedelijkheid te maken. De gebiedsontwikkelaar brengt ervaring van elders mee en voegt naast risicodeling en financiële middelen, organisatievermogen, capaciteit, marktkennis en creativiteit toe.
8. Wenselijk om expertise ontwikkelaar juist vanaf dag één in te brengen en samen met de gemeente te werken aan het gebiedsconcept, placemaking, ontwikkeling, ontwerp en realisatie. Juist in de (uitwerking van) visie en programma de kennis en creativiteit van de markt te gebruiken en deze verantwoordelijkheid niet volledig bij de gemeente te leggen.
9. Gebiedsontwikkelaar zal ook een belangrijke rol kunnen spelen in het meekrijgen van andere (private) partijen en de omgeving, zodat de gemeente zich beter kan focussen op haar kerntaken. Tot slot kan de gebiedsontwikkelaar

een rol spelen bij het afdekken van risico's, bijvoorbeeld door geven van bepaalde afnamegaranties op bouwrijpe kavels of mee investeren in de grondexploitatie.

10. Als alternatief samenwerkingsmodel kan gedacht worden aan een zwaardere joint-venture met een gezamenlijke CV/BV structuur. Hierbij ontstaan meer complexe afspraken en samenwerkingen, bijvoorbeeld over de verwerving van grond en bekostiging van de parkeeroplossing(en). Er is in deze specifieke gebiedsontwikkeling echter geen sprake van evenwicht in grondeigendom tussen publiek en privaat, en derhalve geen noodzaak om tot een CV/BV over te gaan. Het is eenvoudiger en beter als de regie op de grondexploitatie bij de gemeente blijft en alleen op specifieke onderdelen afspraken met de gebiedsontwikkelaar worden gemaakt.
11. De kern van een succesvol samenwerkingsmodel zit ook in wát onderling in de strategische samenwerkingsovereenkomst wordt vastgelegd aan uitgangspunten en rolverdeling.
12. Zorg voor een heldere (gecommitteerde) organisatiestructuur bij alle partijen met mandaat en/of een duidelijke escalatielijn.
13. Langjarig commitment (20 jaar) als voorwaarde voor succes.
14. De nadelen en risico's verbonden aan het JVL model: complexe samenwerkingsovereenkomsten met mogelijke juridische en administratieve uitdagingen die de voortgang kunnen belemmeren. De verdeling van risico's en verantwoordelijkheden kan mogelijk tot onderlinge conflicten leiden.
15. Nodig is een solide governancestructuur met het oog op risicobeheersing.
16. Zorg voor een concrete 'exit-strategie' zodat rekening wordt gehouden met veranderende (markt-)omstandigheden.
17. Door gemeente diverse grondverwervingen uitvoeren. In die context kan marktpartij proactief in pre-aankoopfasen adviseren op specifieke kennis en risicogebieden en samen met de gemeente de grondexploitatie monitoren en beheersen.

2.2 Thema B | Samenwerking, shareholders, interne en externe organisatie

Vraag 3 | 'Wat is uw visie op de voorgestelde samenwerking met de woningcorporaties?'

Samenvatting | De samenwerking met woningcorporaties (WoCo's) is cruciaal voor het versneld ontwikkelen van sociale en middeldure huurwoningen, vooral bij de eerste ontwikkelplots en het vervolg onder de SSOK. De WoCo's willen meer invloed op de ontwikkelingen, maar het is van belang dat deze passen binnen de bredere gebiedsambitie. Hoewel samenwerking voordelen biedt door expertise en middelen te bundelen, kunnen de organisatorische complexiteit en wettelijke beperkingen van WoCo's tot vertraging leiden. Gezamenlijke aanpak kan echter kortere doorlooptijden en betere resultaten opleveren, met respect voor ieders belangen. Daarom is het verstandig om eerdere samenwerkingservaringen in selectiecriteria op te nemen. Door WoCo's een aandeel te geven in het gebied via verkoop van de eerste ontwikkelplots, kunnen zij een initiërende rol spelen. Belangrijk is wel dat de gemeente duidelijke afspraken maakt omtrent stedenbouw, parkeren en woningverdeling om de leefbaarheid te waarborgen. WoCo's hoeven dan wel geen positie in de pps-entiteit te hebben; goede afspraken zorgen voor evenwicht. Het blijft belangrijk dat iedere stap met hen kwalitatief en strategisch bijdraagt aan het gebiedsgeheel.

Hieronder zijn de hoofdpunten van de reacties van de marktpartijen weergegeven:

1. Woningcorporaties zijn belangrijke partners op een groter schaalniveau en in de langere termijn ontwikkeling van geheel Woensel. Zij dienen op de inhoudelijke onderwerpen volledig mee te doen in de projectorganisatie en menskracht te leveren.
2. Woningcorporaties moeten plots hebben, alleen niet in de entiteit plaatsnemen. Woco's moeten niet achteraan staan, maar daar kun je goede afspraken over maken.
3. Bij thema's als sociale impact, community building en het verbinden van oud en nieuw is de specifieke kennis en lokale betrokkenheid van corporaties onmisbaar. Zij leggen de relaties met omliggende wijken en kunnen doorstroming in de woningmarkt bevorderen. Bij het ontwikkelen van conceptueel nieuwe woonvormen en het bedienen van specifieke doelgroepen hebben we elkaar hard nodig.

4. Samenwerking met woningcorporaties is essentieel voor integraliteit en snelle ontwikkeling. Dit met betrekking tot de eerste ontwikkelplot(s) (AOH) en voor het vervolg van de ontwikkeling onder de SSOK. Daarbij wensen de woningcorporaties meer regie en invloed op de ontwikkeling van sociale en middeldure huur, alsook op voortgang in alle fases.
5. Samenwerking met woningcorporaties is goed mits inhoudelijk goed vormgegeven. Voor een gezonde grondexploitatie wordt geadviseerd ter voorkoming van het verstoren van marktevenwicht de sociale en middel dure huurwoningen te belasten met een reële en passende grondwaarde en contracttering met gesplitste koop-/aanneming die recht doet aan de investeringen die benodigd zijn voor deze gebiedsontwikkeling.
6. De grootste versnelling lijkt ons haalbaar door met de grootste grondeigenaar overeenstemming te bereiken over programma en proces en vervolgens met de Woco's te komen tot een evenredige bijdrage aan het oplossen van het parkeervraagstuk.
7. Snel beginnen is nodig om te voldoen aan de WBI vereisten, kan met de corporaties die al langjarig betrokken zijn en mogelijk snel kunnen handelen.
8. Belangrijk bij snelle start: dat elk plot past bij de ambities van de gebiedsontwikkeling als geheel. Tempo is belangrijk, maar het belang van het maken van een goed stadshart is minstens zo groot. Het eerste project moet al 'raak' zijn: van goede kwaliteit en programmatisch goed passend in het geheel. Een plek die programmatisch of qua ligging lastig is, biedt mogelijk niet het beste startpunt. Het ontwikkelen van het eerste blok kan bijvoorbeeld al meteen consequenties hebben voor de parkeerstrategie van het geheel (en de eventuele afspraken met de CvvE die daarvoor nodig zijn).
9. Begrijpelijk dat corporaties meer regie en invloed willen. Wel belangrijk dat kwaliteit, ambities en functiemix passen bij de ambitie van het gebied als geheel. Daarover moeten samen afspraken worden gemaakt. Dit raakt aan wat mogelijk is voor corporaties, bijvoorbeeld het bouwen van gemengde gebouwen met niet-DAEB functies in de plint, en het investeringsvermogen op de lange termijn. Ook hierover moeten afspraken worden gemaakt.
10. Gewoon beginnen op de eerste ontwikkelplot is een interessante testcase in samenwerking en rolverdeling. De gebiedsontwikkelaar kan prima – op basis van vooraf per fase af te stemmen uitgangspunten – als gedelegeerd ontwikkelaar optreden namens de corporaties. 'Meer voor elkaar krijgen met dezelfde aantal handjes'.
11. Het waarborgen van voortgang in alle fases dankzij duidelijke afspraken en transparante communicatie is dan cruciaal.
12. Risico: de mate waarin woningcorporaties de capaciteit en middelen hebben om een leidende rol te vervullen in grootschalige ontwikkelingen staat daarentegen onder druk. De complexe sturing en organisatievorm van woningcorporaties leidt mogelijk tot vertragingen en inefficiënties in het ontwikkelproces. Veranderende wetgeving en marktomstandigheden kunnen hierbij eveneens een rol spelen.
13. Samenwerking tussen corporaties en marktpartijen is echter lang niet altijd vanzelfsprekend. Het is dan ook raadzaam om gebleken ervaring in samenwerking op te nemen in de selectievoorwaarden.
14. Door te starten met sociale- en/of middeldure huurwoningen, kan het gebied al snel geladen worden met programma en bewoners. Er zullen vanuit de regierol van gemeente/marktpartij duidelijke afspraken gemaakt moeten worden met de eigen ontwikkelaar/bouwer van de corporaties om ervoor te zorgen dat de integraliteit van deze ontwikkeling gewaarborgd blijft. Hierbij valt naast stedenbouw, doorwaardbaarheid, parkeerstrategie ook te denken aan een evenwichtige spreiding van sociale- en middenhuur in het gebied ten behoeve van de integrale leefbaarheid.

Vraag 4 | 'Hoe ziet u de omgang met de CvvE (grondeigenaren winkels) als strategische samenwerkingspartner?'

Samenvatting | De samenwerking met de CvvE is volgens de gebiedsontwikkelaars cruciaal voor de ontwikkeling van het StadsHart Woensel, maar de beperkte slagkracht van de CvvE door versnipperd eigendom vormt een uitdaging. Het is essentieel om helder en transparant te communiceren en afspraken te maken over diverse aspecten zoals parkeerstrategie en fasering, om een levendig winkelcentrum te realiseren. Hoewel de CvvE een belangrijke partner is in het creëren van draagvlak, kan zij niet namens alle eigenaren spreken. Het is noodzakelijk om individuele eigenaren te benaderen voor maatwerkafspraken en om de eigendomsstructuur en verhuursituatie te analyseren. Ook voor de transitiefase. De gemeente moet bij de herontwikkeling een partij kiezen met expertise in winkelcentra en rekening houden met de belangen van vastgoedeigenaren en ondernemers. Een goede samenwerkingsstrategie met de CvvE kan leiden tot een toekomstperspectief voor hen en daarmee een levendig stadshart. Dit vereist een zorgvuldig doordachte planning, waarbij proactief wordt samengewerkt en uitdagingen worden aangepakt. Door goed om te gaan met de aanwezige eigenaren en slimme investeringen, kan er een situatie ontstaan waarin zowel wonen als winkelen aantrekkelijker en vriendelijker wordt.

Hieronder zijn de hoofdpunten van de reacties van de marktpartijen weergegeven:

1. Goede omgang met CvvE, grondeigenaren van de winkels, is randvoorwaardelijk. Bestaande eigenaren en huurders zitten de komende jaren in een bouwput terwijl de winkel moet doordraaien. Een zorgvuldig doordachte samenwerking en praktisch uitvoerbare planning, rekening houdend met de belangen van de bestaande eigenaren en huurders mag dus niet ontbreken.
2. Het is hierbij wel wenselijk dat de CvvE mandaat, professionaliteit en capaciteit beschikbaar gesteld krijgt vanuit de eigenaren om deze intensieve vorm van afstemming te faciliteren.
3. Hoe wordt aangekeken tegen verdichtingsmogelijkheden van het bestaande winkelcentrum? De herontwikkeling van het gebied gaat met name over het gebied rondom het winkelcentrum. Er ligt niet of nauwelijks ontwikkelpotentie op het winkelcentrum zelf, terwijl verdichting op het bestaande winkelcentrum bij kan dragen aan de investeringsbereidheid van de beleggers van deze winkels. Verder duiden meer mogelijkheden voor eigenaren!
4. Vorm van betrokkenheid en inspraak: winkeliers wil je goed betrekken, en duidelijk rekening houden met hun winkelbelangen, maar geen inspraak in de herontwikkeling van het gebied geven. De CVVE is een vereniging met kleine omzet, geen wettelijke regeling. De CvvE is van oorsprong een vereniging die het (technisch) beheer van de algemene zaken/ruimten organiseert, voor het hele winkelcentrum. Eigenaren kunnen lid worden, maar zijn daartoe niet verplicht. De CvvE is geen VVE in de zin van de wet.
5. Representatie: de CvvE vertegenwoordigt (in beginsel) alle eigenaren, die allemaal andere belangen hebben. De eigenaren in het zuidelijk deel hebben geen reden voor verkoop, maar hebben alleen belang bij een goed functionerend en renderend winkelcentrum. De eigenaren van het noordelijk deel hebben al enige tijd last van de voornemens tot herontwikkeling en zien de kwaliteit afglijden door onder andere leegstand en onduidelijkheid. Door de Wvg zijn de eigendommen niet vrij te verhandelen. Deze eigenaren hebben allemaal hun eigen redenen gehad om te investeren in winkelruimte (om beleggingsfonds, pensioenvoorziening, winkelruimte). Deze eigenaren zullen dan ook allemaal individueel benaderd moeten worden om te komen tot maatwerkafspraken.
6. De CvvE kan niet namens al deze partijen spreken met één mond. De CvvE is natuurlijk wél van belang bij het creëren van draagvlak bij de eigenaren en winkeliers. In die hoedanigheid, en als mogelijke voorloper van een BIZ zou de CvvE een goede rol kunnen vervullen (waarbij een BIZ mogelijk van tijdelijke aard is!). Een BIZ kan free riders voorkomen en zich inzetten voor publieke ruimte, maar moet wel om de 5 jaar nieuw draagvlak zoeken.
7. Discussie is wel of een BIZ het juiste instrument is voor de gezamenlijke inspanningen. Het meerderheidsprincipe van de BIZ blijkt in de praktijk vaak lastig te zijn om snel tot besluitvorming te komen – ook bij relatief kleine investeringen. Een innovatieve gebiedsorganisatie met mandaat, budget en slagkracht die gedelegeerd optreedt namens de eigenaren (en huurders) is wellicht een beter alternatief.

8. De CvvE hoeft geen onderdeel te vormen van de SSOK. Het doel is om te werken naar een coöperatief model, waarbij de herontwikkeling ook voor de CvvE een aantrekkelijk perspectief biedt en het risico op weerstand en verdeeldheid zoveel mogelijk wordt beperkt.
9. Wederkerigheid is nodig in de afspraken met de CvvE. Naast het grotere belang van een beter gebied is een helder perspectief voor de eigenaren en ondernemers van grote waarde. Dit perspectief zit onvoldoende in de stedenbouwkundig visie. Wij denken dat commitment op gedeelde ambities en daarbij behorende afspraken nodig zijn om de samenwerking met de CvvE coöperatief te laten blijven. Deze afspraken kunnen worden vastgelegd in een deel-samenwerkingsovereenkomst.
10. Afspraken die nodig zijn met de CvvE:
 - a. Duidelijkheid over parkeerstrategie, ook in relatie tot mogelijke bestaande afspraken tussen gemeente en CvvE over parkeren.
 - b. Duidelijkheid over fasering en hoe het winkelcentrum blijft opereren tijdens de ontwikkeling.
 - c. Duidelijkheid over toekomstig programma van het gehele centrumgebied en de rol van het deel van de CvvE daarin.
 - d. Onderschrijving van de gezamenlijke ambities.
 - e. Eventueel het bieden van een perspectief voor de eigenaren door bijvoorbeeld (verhandelbare) ontwikkelrechten of ontwikkelvolumes toe te kennen aan hun eigendom.
11. De uitdaging voor een voorspoedig proces (en de grip op de grond ook te kunnen benutten) zit in partners worden met de overige grondeigenaren, specifiek in het commerciële vastgoed van het winkelcentrum. Dit is toch het kloppende hart van het gebied. Zij zullen ten alle tijden de waarde van hun bezit beschermen; beperken overlast, doorgaande exploitatie, bereikbaarheid en (op dit moment erg gemakkelijk) parkeren.
12. Opgave aan de gebiedsontwikkelaar om óók meerwaarde voor de zittende eigenaren te creëren. De opgave is dan ook om zo snel mogelijk eigendomsstructuren inzichtelijk te hebben en structuur (incl. mandatering) te krijgen in de afstemming.
13. Minstens zo belangrijk is overigens overleg met de huurders. Een zorgvuldige en complete analyse van de verhuursituatie (inhoud huurcontracten waaronder looptijden, maar ook het toekomstperspectief van de winkeliers) is noodzakelijk.
14. Belangrijk om bij de keuze van een ontwikkelingspartner de aanwezige expertise op het gebied van herontwikkeling van winkelcentra mee te wegen. Een partner moet in staat zijn de leiding te nemen in het proces en daarbij de belangen van vastgoedeigenaren en ondernemers in het winkelgebied voldoende af te wegen. Kennis van en inzicht in de lokale marktomstandigheden, het interregionale retail netwerk, alsmede de beschikking over alternatieve investeringsmogelijkheden ten behoeve van de winkeliers nodig bij een eventuele herplaatsingsstrategie.
15. Huidig probleem: er staan veel winkels leeg, aanbod van retail ruimten te groot en er zijn diverse 'uitlopers' in het gebied. Er zal mede gezien het aantal toe te voegen woningen in het gebied een nieuwe retailstrategie opgesteld moeten worden om er een centraal stadshart van te maken waarin vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd zijn, in kwantitatieve als kwalitatieve zin.
16. Mogelijk kan de gemeente door verwerving zitting nemen in de CVvE. Uiteindelijk zal er met de CVvE gekozen moeten worden voor een langjarige samenwerking waarbij de stip aan de horizon waarbij prettig verblijven en gezond ondernemen centraal moet staan.
17. Pandje voor pandje overleg met winkel(eigenaren) zal nodig zijn. Met iedereen op de koffie, een profiel maken en belang achterhalen. Ook voor de blijvers is goed gesprek/relatiemanagement nodig.

Vraag 5 | *‘Geadviseerd is een toegewijde gemeentelijke projectorganisatie op te zetten. Wat verwacht u specifiek van de gemeente in dat kader?’*

Samenvatting | Voor een succesvolle gebiedsontwikkeling is een goed georganiseerde en toegewijde gemeentelijke projectorganisatie essentieel. Deze groep moet kwantitatief en kwalitatief op orde zijn en beschikken over expertise, ondernemerschap, lef, besluitvaardigheid en mandaat. Cruciaal is de ondersteuning door een stuurgroep die als klankbord fungeert en kan zorgen voor doorbraken. Er is behoefte aan een flexibele samenwerkingsovereenkomst die ruimte laat voor aanpassingen aan veranderende marktsituaties zonder telkens bestuurlijke goedkeuring te vereisen. De projectorganisatie moet een cultuur van samenwerken en vertrouwen bevorderen, met een langjarige inzet van ambtelijke capaciteit en duidelijke taakverdeling. Er moeten korte lijnen zijn met de ambtelijke organisatie en het bestuur, en er moet verantwoordelijkheid genomen worden voor politieke steun. Een professionele houding en een sterke focus op beheer, placemaking en marketing zijn eveneens noodzakelijk, evenals een duidelijk aanspreekpunt en integrale afweging van beleidsafdelingen. Het team moet intrinsiek gemotiveerd zijn en toegewijd zijn aan een gezamenlijke doelstelling. Liefst een eigen kern met niet alleen maar tijdelijke inhuur. Met voldoende capaciteit en experts kan vertraging worden voorkomen en de ontwikkeling worden versneld.

Hieronder zijn de hoofdpunten van de reacties van de marktpartijen weergegeven:

1. Een projectgroep die kwantitatief en kwalitatief op orde is, beschikt over een dosis ondernemerschap en lef heeft, met besluitvaardigheid en mandaat om zaken voor elkaar te krijgen met daarboven een stuurgroep die als klankbord kan fungeren voor de projectgroep en daar waar nodig doorbraken kan forceren.
2. Basis voor een langjarige samenwerking als deze is een flexibele samenwerkingsovereenkomst die de basis ambities afdoende borgt maar daarnaast ruimte laat voor het reageren op marktwijzigingen, zonder dat hiervoor opnieuw bestuurlijke goedkeuring verkregen dient te worden. Een gebiedsontwikkeling als deze gaat verder dan een zittingstermijn van collegeleden en gemeenteraad en vraagt om een duidelijke stip op de horizon.
3. Een cultuur van samenwerken en vertrouwen. Gebiedsontwikkeling is uiteindelijk mensenwerk en juist met een partnerselectie kunnen wij bouwen aan een langjarige vertrouwensrelatie.
4. Langjarige inzet van voldoende ambtelijke capaciteit.
5. Een duidelijk loket en/of aanspreekpunt. Geen ‘beleidseilanden’, maar integraliteit van alle beleidsafdelingen van gemeente en het integraal maken van afwegingen.
6. Korte lijnen met de ambtelijke organisatie en het bestuur.
7. Verantwoordelijkheid voor politiek draagvlak. De gemeentelijke projectorganisatie heeft daarbij de taak om ‘intern’ de ambities en doelstellingen van het plan te verdedigen. Ook bij politieke wijzigingen.
8. Bij alle betrokkenen het besef dat dit een bijzonder gebied is, waarbij mogelijk politiek gevoelige keuzes gemaakt moeten worden. Bijvoorbeeld als het gaat over de mate van stedelijkheid, mobiliteit, parkeren en programmering.
9. Naast de afgesproken ontwikkeltaken ook een sterke focus op beheer, tijdelijkheid, placemaking en marketing, samen met de gebiedspartner.
10. Invulling van de publieke taak als aanspreekpunt voor bewoners en ondernemers, in samenwerking met de gebiedspartner.
11. Een team van mensen, gemeente en gebiedsontwikkelaar, dat intrinsiek gemotiveerd is om van deze gebiedsontwikkeling een succes te maken.
12. Aan beide zijden (dus ook ontwikkelaar een dedicated team van mensen die zich meerjarig (periodes van minimaal 4- 5 jaar) verbinden aan de opgave.
13. Uiteindelijk zal er een cultuur moeten ontstaan waarin het niet uitmaakt of iemand van gemeente, gebiedsontwikkelaar of corporatie is. Dat vraagt commitment over en weer.
14. Specifiek te benoemen is de cruciale rol van een ervaren gemeentelijk projectleider. Deze moet in staat zijn de integraliteit te overzien én zowel buiten (samenwerking, buurt, winkeliers) als binnen (de gemeente) commitment op te halen.

15. Diverse expertises aanwezig in projectorganisatie zoals onder andere mobiliteit, milieu & ecologie, participatie & placemaking, openbaar gebied, retail, afvalinzameling, stedenbouw en (realistische) planeconomie.
16. De grootste versnelling in gebiedsontwikkeling is voorkomen dat we vertragen. De meeste vertragingen in projecten ontstaan door gebrek aan focus en commitment, wisselingen in (samenstelling van) teams en het ontbreken van lerend vermogen. In een toegewijde projectorganisatie kunnen de lessen uit voorgaande fasen effectiever ingezet worden in nieuwe fasen vanwege het commitment en het collectief geheugen.
17. Kern projectorganisatie met eigen mensen (dus niet alleen maar tijdelijke inhuur).
18. Een team bouwen en onderhouden
19. Betrokkenheid en goed gevoel hooghouden.
20. Successen publiek en privaat samen vieren.

2.3 Thema C | Marktbenadering

Vraag 6 | 'In welke mate acht u de selectie van één private ontwikkelpartner via partnerselectie voor gehele plangebied als noodzakelijk voor het beoogde resultaat?'

Samenvatting | Voor complexe, langjarige gebiedsontwikkelingen wordt het door de marktpartijen als wenselijk gezien om samen te werken met een private ontwikkelpartner of een consortium van twee ontwikkelpartners om de slagkracht te vergroten en een samenhangend concept te creëren. Hoewel een enkele ontwikkelpartner voordelen biedt in termen van integratie en risico beheersbaarheid, brengt het ook risico's, zoals bij het geval van Certitudo. Daarom kan eventueel ook een flexibeler benadering, met een gebiedsregisseur die samen met de gemeente de steun en betrokkenheid coördineert, voordelen bieden. Het betrekken van meerdere ontwikkelaars kan complexiteit doen vergroten, maar zorgvuldig gekozen partners, met lange termijn commitment en integrale vaardigheden, kunnen waardecreatie en risicobeheersing optimaliseren. Een dergelijke partner moet ook voldoende financiële kracht hebben en betrokken blijven om door economische cycli heen te navigeren. Het partnerselectieproces moet daardoor strategisch geleid worden, waarbij evaluatie en feedback een positieve samenwerking kunnen bepalen. Goede partnerschappen en flexibiliteit leiden tot effectieve beheer en realisatie, met een duidelijke focus op de gebiedsprioriteiten.

Hieronder zijn de hoofdpunten van de reacties van de marktpartijen weergegeven:

1. Gezien de complexiteit en omvang van deze langjarige gebiedsontwikkeling bij de keuze voor een joint venture light één private ontwikkelpartner of één consortium van twee ontwikkelpartners meest wenselijk. De omvang van deze gebiedsontwikkeling is fors en ter voorkoming van het enkel kunnen toetreden van de grote beursgenoteerde ontwikkelaars is een consortium van maximaal 2 ontwikkelaars best denkbaar en werkbaar.
2. Het selecteren van één private ontwikkelpartner is niet per sé noodzakelijk. Selectie van één private ontwikkelpartner kent ook risico's (zie de historie met/van Certitudo).
3. Optie is dat er 1 gebiedsontwikkelaar/gebiedsregisseur wordt aangesteld door de gemeente, die samen met de gemeente het voortraject trekt en op enig moment ook nog andere ontwikkelaars betreft op deelgebieden. Hierdoor kan er beter (flexibeler) op externe ontwikkelingen worden ingespeeld.
4. Een mogelijkheden hiervoor, door op voorhand een voorselectie te houden, waardoor in het kader van aanbestedingsplicht, er per deelgebied nog maar 3 of 4 partijen mee kunnen dingen. De gebiedsontwikkelaar kan dan een van die 3 of 4 partijen zijn. In het geval van zelfrealisatie bij bepaalde deelgebieden (door betreffende eigenaren) heeft dit dan ook geen invloed op de rol/positie van de gebiedsontwikkelaar/regisseur die met name, samen met de gemeente, de koers bepaalt.
5. Het gebied en het ontwikkelvolume zijn op zich groot genoeg om met meerdere ontwikkelpartners te werken, of het gebied op te knippen in deelgebieden.
6. Het betrekken van meerdere private gebiedsontwikkelaars maakt echter de samenwerking wel meer complex. Met de vier corporaties, de bestaande eigenaren en de CvVE zijn immers al meerdere (ontwikkel)partners betrokken bij deze gebiedsontwikkeling.

7. Het selecteren van één private gebiedsontwikkelaar heeft een aantal belangrijke voordelen. Het is wenselijk voor de slagkracht en de integratie van alle afzonderlijke plandelen en is bevorderlijk voor het creëren van een conceptueel krachtig en samenhangend gebied.
8. Deze gebiedsontwikkelaar zou zorgvuldig gekozen moeten worden. Het moet een partner zijn met een lange termijn commitment aan het gebied. Commitment vanuit de organisatiekracht met inzet van mensen, maar ook financiële commitment. Langdurige betrokkenheid zorgt voor eigenaarschap en continuïteit.
9. Vanuit risicobeheersing bezien is het raadzaam te gunnen aan één gebiedsontwikkelaar, die gebiedsbreed plussen en minnen moet kunnen verenigen. Met gunning aan meerdere ontwikkelaars wordt dit complexer.
10. Gefaseerde optie: Er zijn echter ook voorbeelden (o.a. Suikerzijde in Groningen) waar een partnerselectie is gedaan met garanties voor een eerste fase. Wanneer de samenwerking in de eerste fase succesvol blijkt wordt deze samenwerking voortgezet. Daarbij is het belangrijk te blijven evalueren en elkaar te durven aanspreken, om het beste uit elkaar en de samenwerking te halen. Zowel de gebiedsontwikkelaar als de gemeente heeft geen baat bij een langdurige samenwerking die niet goed loopt.
11. Het antwoord op deze vraag hangt ook af van de gewenste rol van de gemeente Eindhoven. Indien de risicoverdeling in de grondexploitatie een belangrijk uitgangspunt is, is een gebiedsontwikkelaar nodig die de conceptuele visies versterkt en sturing geeft. Hiermee wordt dan optimaal gewerkt aan zowel waardecreatie als risicobeheersing om daarmee concreet tot uitvoering te komen. Dat het partnerschap zich uitstrekt tot het gehele plangebied spreekt dan vanzelf, omdat de verschillende onderdelen niet, en zeker niet vooraf, los van elkaar kunnen worden uitgewerkt.
12. Voor een samenhangende planontwikkeling is een regisserende partij met uitvoeringkracht voor het integrale gebied noodzakelijk. De ontwikkeling van Stadshart Woensel heeft een lange doorlooptijd vanwege zijn omvang. De private ontwikkelpartner moet hoe dan ook over voldoende financiële slagkracht, duurzame betrokkenheid en ervaring beschikken om door economische cycli heen te kunnen ontwikkelen.
13. De partnerselectie (in tegenstelling tot planselectie) stelt ontwikkelaar in staat om actief mee te denken aan de voorkant en de plannen te laden met de benodigde kennis en expertise. Dat maakt parallel plannen mogelijk en effectief waardoor we tijd winnen, maar tegelijkertijd zorgt het voor scherpere en duidelijke uitgangspunten aan de voorkant, waardoor in de planfasen snelheid en continuïteit geborgd wordt.
14. Risicodragende private gebiedsontwikkelaar is aan te bevelen, want anders zou je ook een gebiedsregisseur (die hebben ook marktkennis) kunnen nemen, dan hou je meer vrijheid als gemeente om te sturen in de deelgebieden.
15. Een partij met voldoende kennis van winkelcentra is aan te bevelen.
16. Wees flexibel in de grex en eis niet voor ieder plot hetzelfde.
17. Vraag je als gemeente af: wat is je top 5 wensenlijstje? Erken dat je niet overal je top 20 kan realiseren.

Vraag 7 | 'In welke mate en onder welke condities zou u kunnen en willen participeren in een joint venture light?'

Samenvatting | De gebiedsontwikkelaars zijn geïnteresseerd in deelname aan een joint venture light voor de gebiedsontwikkeling, met - zo wordt veelal gesteld - dat de gemeente de grondexploitatie (GREX) beheert. Deze aanpak benut de instrumenten die de gemeente heeft en waarborgt een overzichtelijk beheer van middelen in tijd en volume. Het is cruciaal om vooraf duidelijke afspraken te maken over grondprijsberekeningen, planning, fasering, organisatie en risicobeheersing. De marktpartijen investeren in planvorming en grondexploitatie, waarbij de gemeente verantwoordelijk is voor de visie en strategie. Een duidelijke organisatiestructuur met gedeelde verantwoordelijkheden en bevoegdheden is essentieel. De gebiedsontwikkelaar wensen doorgaans ook ontwikkelrechten in ruil voor het dragen van risico. De ontwikkelaars benadrukken ook het belang van langdurige financiële en organisatorische betrokkenheid en risicodragende investering. Het gekozen samenwerkingsmodel moet gebaseerd zijn op vertrouwen en brengt publieke en private partijen in een gedeeld verlangen samen, wat de integrale ontwikkeling versterkt. Gezamenlijke verantwoordelijkheid en initiatiefneming door de gemeente kan leiden tot effectieve realisatie. Het verstrekken van ontwikkelrechten lijkt cruciaal voor marktpartijen om in te kunnen stappen en substantiële bijdragen te leveren gedurende de lange projectduur van 10 tot 15 jaar.

Hieronder zijn de hoofdpunten van de reacties van de marktpartijen weergegeven:

1. Zeker interesse in participatie joint venture light.
2. De grondexploitatie in principe bij de gemeente, maar deling is mogelijk. De gemeente heeft namelijk de noodzakelijke instrumenten (en blijft ook eigenaar van de resterende gronden (openbare ruimte) waar ze eisen aan stelt.
3. Overzichtelijk liquiditeitsbeslag in volume en tijd is nodig.
4. Er zullen aan de voorkant afspraken moeten worden gemaakt over uitgangspunten bij de residuele berekening van grondprijzen (winst en risico, apparaatskosten, opslagen, enz.), aangezien die niet per deelgebied opnieuw moeten spelen.
5. Aan de voorkant procesafspraken maken over planning, fasering, organisatie, structuur, inzet en zeker ook over risicomitigatie.
6. Eigen apparaatskosten/ontwikkelkosten kunnen bij de marktpartij (ontwikkelaar) thuishoren. In het geval er meer sprake zou zijn van een regierol zou zijn, dan is een vergoeding noodzakelijk. In dat geval zouden de apparaatskosten verwerkt moeten zitten in de grondprijzen.
7. Een samenwerking voor lange termijn, met begrip voor elkaars belangen en afwegingen en expliciete aandacht voor de samenwerkingscultuur.
8. Een lange termijn commitment naar elkaar en naar het gebied, zowel financieel als organisatorisch, in voor- en tegenspoed.
9. Samenwerking gebaseerd op vertrouwen en transparantie, uitgaande van een gezamenlijke/open begroting.
10. Heldere afspraken over taken en verantwoordelijkheden voor de planuitwerking.
 - a. Ontwikkelaar investeert in de planvorming en zet mensen en middelen in om gebiedsconcept, visie en programma verder te ontwikkelen en uit te werken in deelplannen.
 - b. Ontwikkelaar kan mee investeren in de grondexploitatie of maakt afspraken over garanties wat betreft afname van bouwrijpe grond, waarbij ontwikkelaar een deel van het risico op zich neemt afhankelijk van nader te bepalen voorwaarden, grootte van ontwikkelvelden en de fasering
 - c. In ruil hiervoor krijgt ontwikkelaar ontwikkelrechten die in verhouding staan tot het genomen risico.
11. De gemeente voert de grondexploitatie. Ontwikkelaar kan delen van het grondexploitatie risico afdekken, zoals door het afgeven van bepaalde afnamegaranties of mee investeren.
12. Een politieke gedragen plan, een bijhorende ontwikkelstrategie en -planning en een gezond financieel vertrekpunten.
13. Vertrouwen in de uitgangspunten van de gezamenlijke grondexploitatie en of op basis daarvan ook een gezonde vastgoedexploitatie.
14. Duidelijke organisatiestructuur incl. mandatering.
15. Een joint-venture light biedt het voordeel dat publieke en private verhoudingen elkaar kunnen versterken in deze integrale gebiedsontwikkeling.
16. De complexiteit in relatie tot onzekerheden in de langjarige samenwerking, afgezet tegen het (extra) commitment dat je vraagt van de marktpartij (in tegenstelling tot bijvoorbeeld een bouwclaimmodel) maakt deze joint-venture light samenwerkingsvorm interessant.
17. De mate van verantwoordelijkheid en bevoegdheid kan daarin variëren, afhankelijk van de fase waarin het plan(deel) zich bevindt. Alleen dan kunnen we komen tot het beste resultaat. De gemeente is als grondeigenaar/initiatiefnemer aan de voorkant verantwoordelijk voor de visie voor het gebied en de strategie op hoofdlijnen, dat heeft zij reeds opgezet.
18. In de joint-venture light trekken overheid en ontwikkelaar gezamenlijk op met de belangrijkste stakeholders (corporaties, CvVE en omgeving) om van visie/strategie naar integrale planuitwerking te gaan. De mate van bevoegdheid en verantwoordelijkheid verschuift gedurende dat proces gradueel van gemeente naar gebiedsontwikkelaar waarin marktpartij expertise zo vroeg mogelijk in het proces willen inzet en verantwoordelijkheid neemt.
19. Voor de grondexploitatie is het belangrijk om een duidelijke risicodeling te hebben, de planuitwerking is taak (en risico) voor de markt, evenals de placemaking en beheer in de bouwfase. Dit sluit aan bij de opstalontwikkeling in

fasen waarin de gebiedsontwikkelaar middels ontwikkelrechten zorgdraagt voor de verdere uitwerking en realisatie en parallel actief betrokken is bij de voorbereidingen van de overige fasen/plandelen.

20. Een samenwerking met als resultaat enkel een gezamenlijke verantwoordelijkheid in een grondexploitatie is voor ontwikkelende bouwers onvoldoende aantrekkelijk. Bij een gezonde grondexploitatie is de toekenning van ontwikkelrechten niet noodzakelijk, maar verwachting is echter dat de deelnamebereidheid zonder het toekennen van ontwikkelrechten zeer beperkt zal zijn. De toekenning van minimaal 25% van de ontwikkelrechten (ca. 750 woningen) is passend.

Vraag 8 | 'In welke mate acht u de toekenning van ontwikkelrechten in (een deel van) het plangebied) daarbij noodzakelijk voor uw verdienmodel?'

Samenvatting | Een samenwerking die alleen een gezamenlijke verantwoordelijkheid in een GREX biedt, is voor ontwikkelende bouwers niet aantrekkelijk. Zonder de toekenning van ontwikkelrechten (50 procent?) is de bereidheid om deel te nemen gering. Ontwikkelrechten zijn cruciaal voor een duurzame bedrijfsvoering, omdat ze de gebiedsontwikkelaar in staat stellen investeringen en risico's te dragen. Als gebiedsregisseur kunnen de ontwikkelaars kosten als voorbereidingskosten verwerken in de grondexploitatie.

Hieronder zijn de hoofdpunten van de reacties van de marktpartijen weergegeven:

1. Bij een gezonde grondexploitatie is de toekenning van ontwikkelrechten in theorie niet noodzakelijk, maar verwachting is dat een samenwerking met als resultaat enkel een gezamenlijke verantwoordelijkheid in een grondexploitatie voor ontwikkelaars onvoldoende aantrekkelijk is.
2. De toekenning van minimaal 25% van de ontwikkelrechten (ca. 750 woningen) zou bijvoorbeeld passend kunnen zijn.
3. Indien uitgangspunt is dat de gebiedsontwikkelaar de eigen apparaatskosten/ontwikkelkosten moeten dragen en er geen toekenning van ontwikkelrechten is, dan is er geen duurzame bedrijfsvoering mogelijk.
4. Daarnaast moet goed worden nagedacht over de inzet van de gebiedsontwikkelaar als kennispartner ten behoeve van ontwikkelvelden die door derden (of de woningcorporaties) worden ontwikkeld; namelijk hoe wordt deze kennis 'vermarkt'.
5. In het geval sprake is van een gebiedsregisseur, dan zijn deze kosten onderdeel van de voorbereidingskosten en zullen ze onderdeel van de grondexploitatie zijn. De gebiedsontwikkelaar/regisseur is dan adviseur van de gemeente.
6. Risicodragend door ontwikkelaar ook de velden voor sociale woningen namens de corporaties. De invloed en zeggenschap van woningcorporaties hoeven daarbij niet minder te zijn. De afspraken omtrent risicoverdeling en lengte betrokkenheid zijn ook relevant voor de verdeling van ontwikkelrechten en onderliggende condities.
7. De ontwikkelrechten bieden gebiedsontwikkelaar financieel perspectief om aan de voorkant investeringen te kunnen doen in planvorming, placemaking en co-creatie die zich later in de opstalontwikkelingen in meerwaarde (niet alleen financieel) uitbetalen.
8. Het uitgangspunt moet zijn dat het rendement op het integrale gebied gezond is, ten gunste komt van het gebied en de meerwaarde niet enkel in de portemonnee terecht komt. Een transparante financiële boekhouding tussen gemeente en gebiedsontwikkelaar is daarin voor ons vanzelfsprekendheid.
9. Met meerdere gebiedsontwikkelaars nemen wel raakvlakrisico's toe, met één is er meer transparantie en vertrouwen mogelijk.

2.4 Thema D | Investerings-/faseringsstrategie

Vraag 9 | 'Hoe kijkt u aan tegen de voorgestelde clustergewijze investerings- en faseringsstrategie uit oogpunt van financiële beheersbaarheid?'

Samenvatting | De clustergewijze investerings- en faseringsstrategie is volgens de gebiedsontwikkelaars een verstandig uitgangspunt voor een gecontroleerde en flexibele gebiedsontwikkeling. Deze aanpak verdeelt investeringen over de tijd, vermindert financiële druk en maakt gecontroleerde cashflow mogelijk ('wasbakjes'). Door kleinschaliger te starten en projecten gefaseerd aan te pakken, voorkom je een 'badkuipmodel'. Dit zorgt ervoor dat iedere fase bijdraagt aan het gebiedsconcept en zelfstandig kan functioneren indien er vertragingen optreden. Het biedt ook de ruimte voor tussentijdse evaluaties en aanpassingen aan veranderende marktomstandigheden. Dit maakt het grotere geheel hanteerbaar en verbetert de financiële beheersbaarheid. Zo kunnen 'krenten uit de pap' en latere fases beter worden gehandeld, resulterend in een gebalanceerde grondexploitatie.

Hieronder zijn de hoofdpunten van de reacties van de marktpartijen weergegeven:

1. Clustergewijze investerings- en faseringsstrategie uit oogpunt van financiële beheersbaarheid is een logisch verhaal (Een badkuipmodel is minder aantrekkelijk dan kleine wasbakjes).
2. Dit principe geldt niet enkel uit financieel oogpunt maar ook vanuit RO belang, uithoudingsvermogen en vertrouwen. Gebiedsontwikkeling is een duursport en tussensprints zijn dan welkom.
3. Kleinschalig starten op middellange termijn gaat voor op grootschalig starten op lange termijn.
4. clustersgewijs ook verstandig vanwege voortschrijdende inzichten en positieve effecten op de verkoopprijzen (door de eerdere ontwikkelingen).
5. Wel zal een complexe gebiedsontwikkeling als deze een overkoepelende grondexploitatie, waarin de lasten en lusten van het geheel kunnen worden gewogen, leidend moeten zijn. Daarbinnen worden aan de deelgebieden specifieke investeringen en opbrengsten gekoppeld.
6. Het is belangrijk dat elke fase bijdraagt aan het gehele gebiedsconcept en dat elke fase daarin kwaliteit toevoegt.
7. Zowel vanuit uitvoerbaarheid als financiële beheersbaarheid is het wenselijk om 'zelfstandig' functioneerde deelgebieden uit te werken. Mocht in de tijd een opvolgend deelgebied vertraging oplopen, bijvoorbeeld door een tegenzittende markt of andere situatie, dan moet het gerealiseerde deelgebied volwaardig kunnen functioneren.
8. Het is niet moeilijk om aan de voorkant de 'krenten uit de pap' te ontwikkelen en vervolgens aan het eind met een financiële uitdaging opgezaadeld te zitten. Regeren is vooruitzien, maar is ook trachten om per fase 'de eigen broek op te houden.'
9. In het beste geval levert dit een gebalanceerde grex op met kosten en baten per fase. In het slechtste geval constateren we (tijdig) dat een fase financieel niet uitkomt en kunnen we bewust de keuze maken om in de context van het geheel alsnog door te gaan, of de fase te herzien.
10. Deze aanpak zorgt er ook voor dat eventuele (onvoorziene) omstandigheden eerst in de fase opgelost dienen te worden, alvorens te escaleren.
11. De 'onafhankelijkheid' van de fasen ten opzichte van elkaar, maakt ook dat andere keuzes in volgorde van fasering in principe geen invloed op elkaar hoeven te hebben en optimalisaties bij nieuwe inzichten ook mogelijk zijn. Het houdt het groter geheel behapbaar op kleinere schaal, waardoor ingrepen ook op kleinere schaal gedaan kunnen worden en daarmee de financiële beheersbaarheid vele male groter is.
12. Dankzij een gefaseerde ontwikkeling in clusters kunnen investeringen beter worden gespreid over de tijd, wat de financiële druk vermindert en een meer gecontroleerde cashflow mogelijk maakt. Dit stelt partijen in staat om risico's te beheersen en aan te passen aan veranderende marktomstandigheden. (Meer afzetmogelijkheden ontstaan met bijvoorbeeld 200 woningen en niet alles tegelijk).

Vraag 10 | 'Hoe kijkt u aan tegen de uitvoerbaarheid van het parkeerconcept in het stedenbouwkundig plan?'

Samenvatting | Alle gebiedsontwikkelaars hebben een uitgesproken opvatting over parkeren en zijn kritisch op de plannen die er nu liggen. Parkeren is volgens hen cruciaal in de gebiedsontwikkeling van WoensXL, vooral voor de bereikbaarheid van winkels. Het parkeervraagstuk maakt noodzakelijkerwijs deel uit van een integraal mobiliteitsconcept dat parkeergelegenheid in elke fase biedt en ruimte schept voor dubbelgebruik en deelmobiliteit. Dit is essentieel voor de financiële haalbaarheid en toekomstbestendige oplossingen voor veranderende mobiliteitsbehoeften. Het exploiteren van parkeervoorzieningen vanuit één entiteit kan zorgen voor een optimale balans en exploitatie. Een toekomstgericht parkeerplan moet volgens hen bovengrondse parkeerfaciliteiten bevatten, die goedkoper en flexibeler zijn dan ondergrondse opties. Een mobiliteitshub kan dienen voor parkeren en aanvullende diensten. Er moet aandacht zijn voor schaarste ('parkeren van norm naar nodig'), die tevens autodelen bevordert, en een stadsbrede parkeervisie om overlast in omliggende wijken te vermijden. Voorgesteld wordt om een centraal parkeergebouw te overwegen dat kan worden afgebroken als de parkeervraag verandert. Dit ondersteunt een efficiënte exploitatie en combineert parkeren voor wonen en winkelen. Regie door de gemeente is belangrijk om te voorkomen dat elk bouwplot zijn eigen parkeervoorziening moet ontwikkelen en om gezamenlijk een toekomstbestendig parkeerbeleid te implementeren.

Hieronder zijn de hoofdpunten van de reacties van de marktpartijen weergegeven:

1. Het parkeerconcept vraagt kritische heroverweging.
2. Het parkeren vormt belangrijke component. Zo is het voor de winkels cruciaal om voldoende bereikbaar en herkenbaar te zijn, ook gedurende het bouwproces.
3. Parkeeropgave moet onderdeel zijn van een integraal aan te sturen mobiliteitsconcept. Een concept met ruimte en kansen voor voldoende parkeergelegenheid in iedere fase, het op slimme wijze organiseren van dubbelgebruik en het aanbieden van deelmobiliteit. Dit is van groot belang voor de financiële haalbaarheid.
4. Daarnaast kan met een flexibele en toekomstbestendige opzet sturing worden gegeven aan veranderende mobiliteitswensen.
5. Het exploiteren van alle parkeervoorzieningen (lees mobiliteitsvoorzieningen) vanuit één juridische entiteit is aanbevelenswaardig en welhaast noodzakelijk. Op die manier kan worden gewerkt aan een optimale parkeerbalans en exploitatie.
6. Bij kleinere huishoudens en de verstedelijking van Eindhoven zal het autobezit per huishouden afnemen, anderzijds zullen ook de OV en fietsvoorzieningen (gemeentelijk beleid) nog sterk verbeteren de komende jaren.
7. Op de voorgestelde wijze (parkeren onder nagenoeg ieder blok) heeft de parkeeropgave (ontwerptechnisch en financieel) negatieve invloed op de haalbaarheid van alle ontwikkelvelden. Een (of meerdere) parkeergebouwen binnen WoensXL zouden deze negatieve invloed op de ontwikkelvelden beperken en de kans bieden om op termijn deze (tijdelijke) parkeergebouwen te herontwikkelen tot andere functies.
8. In het huidige concept is er geen alternatieve functie voor de parkeervoorzieningen mochten ze overbodig worden.
9. Belangen tussen winkelend publiek en bewoners vragen (her)overweging. Is een consument bereid om verder te lopen voor een boodschap, of gaat die dan elders winkelen? Is een bewoner bereid om 300m naar zijn auto te lopen 's ochtends of gaat hij dan elders wonen? Die antwoorden zijn er(nog) niet, maar wel heel relevant voor het parkeerconcept.
10. Logisch en goed om de verandering in te zetten van grote parkeervelden tot geclusterde oplossingen voor parkeren, met een grote(re) rol voor andere mobiliteitsoplossingen.
11. In een gemengd stedelijk gebied is veel winst te behalen door meervoudig gebruik van parkeerplaatsen en het stimuleren van andere vormen van mobiliteit. Onder andere het uitstekende HOV in het gebied.
12. Eerdere gebiedsontwikkelingen laten zien dat het wisselen tussen schaalniveaus, het betrekken van de omliggende wijken en het benutten van de juiste expertise essentieel zijn.

13. De faseerbaarheid van het parkeerconcept is randvoorwaardelijk. Het parkeerconcept moet meegroeien met de veranderende behoefte aan parkeerruimte, als gevolg van het aantrekkelijk maken van modaliteitsalternatieven, herinrichting van het gebied en het treffen van intensievere vormen van (gebouwd) parkeren.
14. Mogelijk zijn ook tijdelijke en verplaatsbare parkeerhubs nodig.
15. Wat is precies de strategie voor dubbelgebruik, voor deelmobiliteit, welke rol speelt STOMP hierin, etc.? De uitwerking hiervan vraagt om specifieke expertise, ofwel vanuit de gemeente ofwel door in te huren adviseurs.
16. Het huidige winkelcentrum en de opzet van de omliggende woonomgeving is ingericht op het gebruik van de auto. Hierin zal een geleidelijke gedragsverandering moeten plaatsvinden die past bij een hogere mate van stedelijkheid in het gebied.
17. Belangrijk hierin is onder meer de politieke wil om op termijn parkeerbeleid in Woensel in te voeren en te sturen op parkeertarieven.
18. Met de CvvE afspraken maken over de beschikbaarheid van parkeren die van invloed zijn op het parkeerconcept.
19. In relatie tot betaalbaarheid van wonen is parkeren een complexe puzzel.
20. Daarbij is voor het winkelgebied – mede door de grotere supermarkten – parkeren dé lifeline (ook in de tijdelijkheid).
21. Het clusteren van parkeren biedt mogelijkheden voor efficiency en dubbelgebruik. Of daarbij moet worden gekeken naar (volledig) ondergronds of dat er andere oplossingen (/mobiliteitsconcepten) mogelijk zijn, dient nader te worden verkend.
22. Het parkeerconcept kan niet los worden gezien van de omliggende buurten; hoe voorkom je overdruk en overlast in de omgeving. Dit vraagt om een stads(deel)brede parkeervisie.
23. Ook dient veel aandacht te zijn voor logistiek en de bevoorrading van het winkelcentrum. Vanuit praktische oogpunt voor de winkels, maar ook vanuit veiligheid in het gebied.
24. De focus op bereikbaarheid en leefbaarheid in plaats van auto's is goed, ook voor de burgerportemonnee.
25. Zo min mogelijk ondergronds parkeren. Wat je eenmaal in de grond stopt, haal je er in de toekomst (bij veranderde parkeervraag) simpelweg niet meer uit. Dat is ruimtelijk beter, maar zeker ook financieel. Een gebouwde (bovengrondse) parkeervoorziening is goedkoper en kan indien goed geïntegreerd in het ontwerp (als mobiliteitshub) ook breder bijdragen dan enkel parkeren.
26. Belangrijk uitgangspunt voor het succes van het parkeerconcept is de integrale en consequente benadering door het hele plangebied. Het creëren van schaarste moedigt bijvoorbeeld autodelen aan.
27. Dubbelgebruik van parkeren werkt ook beter als private parkeerplaatsen door het gehele plangebied tot een minimum wordt beperkt.
28. Idee: centraal parkeershuis voor 10-15 jaar, dat eventueel weggehaald kan worden.
29. Voor wonen is het wel acceptabeler langer te lopen dan voor winkelen. Vanuit exploitatie beter parkeren voor wonen en winkelen te combineren.
30. Pas op voor te hoge parkeernormen want dat is een kostenpost en vanuit de gemeente vaak hoger dan marktvraag. Enkel woonparkeren wel realiseren, dus niet alles flexibel.
31. Ook vanuit biodiversiteit is het beter een parkgarage boven de grond te hebben.
32. Let op mogelijke waterbedeften omliggende wijken bij invoer nieuw parkeerregime. Het begint bij regie en totaalvisie gemeente. Op hoger schaalniveau een visie en beleid.
33. Regie is ook belangrijk zodat je niet verschillende bouwblokken met eigenaren en bezoekersparkeren krijgt. Je moet het parkeren niet per plot oplossen.

Vraag 11 | 'In welke mate acht u het noodzakelijk dat de gemeente een voortrekkersrol neemt in het realiseren en exploiteren van parkeervoorzieningen?'

Samenvatting | Een voortrekkersrol van de gemeente in de parkeervoorzieningen bij gebiedsontwikkeling is wenselijk volgens de gebiedsontwikkelaars (hoewel de mate van betrokkenheid van ontwikkelaars lijkt te verschillen) vanwege invloed op parkeerbeleid, tarieven en toekomstbestendige mobiliteitsoplossingen. Dit kan ook commercieel worden beheerd, zolang parkeren geen financieel hoofddoel is, wat de waarde van bestaande en nieuwe eigendommen kan beïnvloeden. Bovendien kan een gemeentelijke benadering dubbelgebruik bevorderen, waardoor minder fysieke parkeerplaatsen nodig zijn. Dit is financieel en ruimtelijk efficiënter. Bovengronds parkeren is kostenbesparend en flexibel. De gemeente kan samenwerking tussen partners stroomlijnen en gedragsverandering stimuleren om de parkeerdruk te verminderen. Al met al is actieve gemeentelijke betrokkenheid cruciaal voor succesvolle en duurzame gebiedsontwikkeling. Wel ontstaat de indruk dat ene gebiedsontwikkelaar meer naar de gemeente kijkt voor de parkeeroplossingen, of er niet risicodragend in wil deelnemen, en de andere ontwikkelaar ook nadrukkelijker zelf vanaf het begin wil mee ontwikkelen en participeren.

Hieronder zijn de hoofdpunten van de reacties van de marktpartijen weergegeven:

1. Een voortrekkersrol van de gemeente is voor de parkeervoorzieningen gewenst maar niet noodzakelijk. Kan ook bij een commerciële eigenaar/ exploitant ondergebracht worden mits parkeren geen primair verdienmodel wordt wat een negatief effect heeft op het waarde potentieel van het bestaand winkelvastgoed en de nieuw te realiseren woningen.
2. Voortrekkersrol gemeente geeft ruimte en flexibiliteit om te werken aan mobiliteitsconcepten en het in de toekomst aanpassen van de parkeervoorzieningen naar de behoefte.
3. Als de huidige parkeerbehoefte wordt vertaald in privaat eigendom, dan kan dit in de toekomst de ontwikkeling van het gebied in de weg staan.
4. Daarnaast is de gemeente verantwoordelijk voor de factoren die het parkeerconcept een succes kunnen laten worden, zoals tarieven en parkeerbeleid.
5. Na de volledige ontwikkeling van het gebied kan de gemeente het eigendom en de exploitatie van het parkeren heroverwegen. Pas dan zal het nieuwe mobiliteitsgedrag van het gebied zichtbaar zijn.
6. Privé-eigendom is voor een groot deel van het programma niet voor de hand liggend en past niet altijd in een VVE structuur, zeker niet wanneer wordt gestuurd op gemengd en dubbelgebruik om het aantal fysieke parkeerplaatsen te beperken. Dan resteert een centrale exploitatie door de gemeente, of in het geval de exploitatie is te commercialiseren een gespecialiseerde partij.
7. Commerciële exploitatie vraagt draagvlak vanuit de retailers en de markt moet het kunnen dragen.
8. Programmering op gebiedsniveau (verruiming van de gebruikstijden) kunnen hierin grote bijdrage leveren.
9. Daarnaast is ook het gemeentelijke parkeerregime (ook in de omliggende wijken) van grote invloed op de haalbaarheid van de exploitatie.
10. Geïntegreerde en strategische aanpak van de bredere gebiedsontwikkeling en bijdragen aan de financiële haalbaarheid ervan omvat:
 - a. het waarborgen van voldoende parkeercapaciteit
 - b. het benutten van kansen van dubbelgebruik (vanuit integrale benadering)
 - c. het bevorderen van duurzame mobiliteitsoplossingen
 - d. het minimaliseren van verkeersoverlast.
 - e. De samenwerking tussen verschillende stakeholders coördineren en versnellen, wat de efficiëntie en effectiviteit van de parkeervoorzieningen ten goede komt.
11. Met de voortrekkersrol kan de gemeente bovendien actief sturen op betaalbare parkeertarieven ten behoeve van bewoners van woningen in de betaalbare categorie.
12. Ook kan worden gestuurd op gedragsverandering ten behoeve van lagere parkeerdruk.

13. Inspelen op dubbelgebruik maakt dat de bezetting van de parkeerplaatsen hoger zal zijn en daarmee ook de bijhorende kasstroom. De gemeente houdt daarin de spelregels (parkeerbeleid, tarieven, etc.) voor het gebied ook in eigen hand en houdt daarmee invloed op het (succes van het) gebied en gaat versnippering en fragmentatie in de toekomst tegen.
14. Half verdiept parkeren ook onhandig, want je hebt geen plintfunctie.
15. Je wilt parkeertarieven ook laag houden voor de winkels. Een commerciële exploitatie zal dan duur worden.
16. Via een hub zou je ook pakketdiensten en logistiek moeten faciliteren. Bedenk het samen met de marktpartij.

2.5 Thema E | Onzekerheden en beheersing

Vraag 12 | 'Wat zijn wat u betreft de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen in deze gebiedsontwikkeling?'

Samenvatting | De gebiedsontwikkeling kent diverse risico's die om beheersmaatregelen vragen. Onder meer: veranderingen in overheidsbeleid, juridische bezwaren, netcongestie en samenwerking zijn belangrijke risico's. Dat kan worden beheerst door onder meer flexibiliteit in contracten, vroege stakeholdersbetrokkenheid, slimme energieoplossingen en goede communicatie. Vooral moeilijk beheersbare risico's zoals wereldwijde economische omstandigheden kunnen de investeringsbereidheid en kosten van gebiedsontwikkeling beïnvloeden. Timing van projecten is dan cruciaal. En ook anticiperen op veranderende wetgeving is van belang. Continue regelgeving stapeling vereist dat gemeenten flexibel omgaan met rechtskaders. Essentieel zijn strakke procesbegeleiding, budgetbewaking en externe expertise om financiële en onderhandelingspositie te verbeteren. Inzet van toegewijde teams met mandaat kan vertraging voorkomen. Plinten en bedrijfsruimten moeten strategisch ingevuld worden voor gebiedslevendigheid, en een integrale parkeerstrategie moet conflicterende belangen overbruggen.

Hieronder zijn de hoofdpunten van de reacties van de marktpartijen weergegeven:

1. Wijzigingen overheidsbeleid;
2. Veranderingen in wet en regelgeving,
3. Verslechtering investeringsklimaat,
4. Opstapelen van ambities.
5. Belangrijke beheersmaatregel: flexibiliteit in samenwerkingsovereenkomst.
6. RO-risico: bezwaar en beroep. Beheersmaatregel: tijdig en op juiste wijze betrekken belanghebbenden, tijdig wijzigen omgevingsplan met daarin opgenomen de gewenste flexibiliteit (geen krimpfolie).
7. Netcongestie. Beheersmaatregel: netbewust ontwerpen en bouwen met slimme energieconcepten. Vroegtijdig met netbeheerder in gesprek.
8. Samenwerking: Gelijkwaardigheid partners, erkenning van elkaars belangen en handelen daarna. Beheersmaatregel: goede contractvorming en communicatie over en weer.
9. De grootste en minst te beïnvloeden risico's bestaan uit de wereldwijde economische omstandigheden. Dit hebben we (o.a.) afgelopen decennium ervaren met onder andere sterk stijgende bouwkosten (veroorzaakt door tekorten op de wereldmarkt), en stijgende kapitaalslasten (veroorzaakt door inflatie). Daardoor ontstaat: Een andere investeringsbereidheid van woningcorporaties en beleggers (afname van vastgoed) en een ander prijsniveau (waaronder bouwkosten en grond de belangrijkste). Belangrijkste beheersmaatregel hiervoor is timing. Als er geen uitweg is qua timing, kun je niet anders dan een deal doen in een slechte tijd.
10. Verder is veranderende (niet te voorspellen) wetgeving en jurisprudentie een risico. Afgelopen jaren hebben we forse wijzigingen in fiscale wetgeving, bouwbesluit, en stikstofregulering meegemaakt. Hierop kun je alleen maar anticiperen door bij de les te blijven en tijdig te lobbyen.
11. Ook stapeling van regelgeving is een risico evenals beeldkwaliteitsplan. Beheersmaatregel: gemeente moet reëel eisen en ook buiten de lijntjes kunnen kleuren (lees: het landelijk wettelijk kader is wellicht al voldoende).

12. Het noodzakelijk zijn van voldoende flexibiliteit om aanpassingen te kunnen doen in tijd; Het integrale proces met bijbehorende doorlooptijd; De vereiste interne en externe procedures; De cashflow; De verwerving van eigendommen. Beheersmaatregel: strakke procesbegeleiding met voldoende slagkracht, heldere mandaten, een adequate kostenbeheersing en budgetbewaking en inzet van strakke mitigerende maatregelen
13. De financiële positie van de gemeente blijkt te verslechteren. Beheersmaatregel: sturen op positieve cashflows met gefaseerde ontwikkelingen middels faseringsclusters.
14. De gemeente blijkt geen gelijkwaardige onderhandelingspartner te zijn voor de private partijen: gebiedsontwikkelaar en eigenaren. Beheersmaatregel: Gemeente kan het team versterken met externe expertise/specialisten. In het geval van de gebiedsontwikkelaar, kan ook gekeken worden naar een andere inzet van de gebiedsontwikkelaar en/of herziening in demarcatie van werkzaamheden gedurende de samenwerking.
15. Het ontbreken van een toegewijde projectorganisatie met mandaat kan leiden tot vertroebeling en vertraging. Beheersmaatregel: Gemeente en gebiedsontwikkelaar kunnen aan de voorkant commitment af te geven op team met naam en rugnummer.
16. De invulling van plinten, winkelruimte en andere bedrijfsruimten dienen door de (winkel)eigenaren en woningcorporaties ingevuld te worden voor de levendigheid van het gebied. Beheersmaatregel: op het moment dat zij niet oppakken dient hier strak op gestuurd te worden door goede afspraken te maken in een strategische samenwerkingsovereenkomst en duidelijk een wederkerigheid aangeven middels ontwikkelruimte in het gebied.
17. De nog te formuleren parkeerstrategie blijkt te conflicteren met de ontwikkelstrategie. Beheersmaatregel: businesscase, complexiteit en fasering waardoor het als één geheel beschouwd dient te worden ingevuld met de expertise input van de gebiedsontwikkelaar.

2.6 Thema F | Overig (toegevoegd)

Vraag 13 | *‘Wat zijn overige relevante zaken die van belang zijn?’*

Hieronder zijn de hoofdpunten van de reacties van de marktpartijen weergegeven:

1. Stedenbouwkundig plan is in grote lijnen goed. Zacht en warm. Doorwaadbaarheid is goed. Verzachting en vermenschlijking is heel erg nodig voor het gebied.
2. Ga niet bouwbesluit-plus-eisen stellen (zoals 3 meter hoog) want dan is er minder geld voor een mooie gevel.
3. Stedenbouwkundig plan is wat braaf, we missen echt onderscheidend karakter. En wat maakt het echt een bestemming?
4. Groter denken! En serieuze marketing nodig.
5. Echt voelen dat het en plek wordt, en dat is meer dan wonen, meer dan winkels, meer dan parkeren. Belangrijk al zijn de openbare ruimte, het groen, de sociale elementen.
6. Ook energie en netcongestie wordt een uitdaging.
7. Maak een schuifplan voor bouw, woningen, parkeren, logistiek.
8. Meer aandacht voor placemaking nodig in planvorming.
9. Plintstrategie belangrijk: ook maatschappelijk zoet en zuur erin en goed over het gebied spreiden. Als je maatschappelijk in de grondexploitatie moet doen ben je te laat, dus aan de voorkant afspreken waar en hoe je al het niet-wonen gaat doen. Dat vraagt om samen een oplossing bedenken.
10. Haal er een goed plintprogrammeur bij.
11. Je hebt tussendoor kleine successen nodig in plaats van na 15 jaar. En laaghangend om vertrouwen te wekken met een domino-effect, zodat eigenaren meegaan.
12. Wat doe je als eerste? Investeer in aanjagers.
13. Betrek een (adviserend/proces)partner met veel kennis van winkels, branding en tijdelijkheid (transitie).
14. Verificatie van het gedeeld verlangen in de tenderprocedure en verdere samenwerking.
15. Zorg voor een dun contract: leg dingen vast maar aandacht voor prettige samenwerking is belangrijk.
16. Rol en samenwerking met Lake is afhankelijk van hun investerend vermogen.
17. Biedt zo mogelijk ook optoppen als optie voor winkeleigenaren.

- 18. Zet heel sterk in op samenwerking en teamfit bij partnerselectie. Ga voor referentie ook echt met anderen spreken, zodat referentie niet alleen op papier worden gegeven.
- 19. Niet alles hoeft voor de partnerselectie te worden opgelost, maar wel de vragen over open issues moeten in de uitvraag zitten.