

PAS bv adviseert haar opdrachtgevers bij ruimtelijke opgaven op het brede gebied van planeconomie en gebiedsontwikkeling. Met dit kennisgebied en deze kernactiviteit behoort zij tot een van de grootste adviesbureaus in Nederland. Ook op het gebied van projectleiding, wetgeving, marktonderzoek, civieltechnische kostendeskundigheid en vastgoed participeert PAS bv in verschillende gebiedsontwikkelingsprojecten. Zowel voor beleid als financiën treft u onze PAS-adviseurs aan. Thema's waar wij ons op dit moment op richten, zijn: omgaan met de nu al demografische ontwikkelingen, investeringsmogelijkheden in een tijd van bezuinigingen en duurzaamheid. Wij kiezen voor een bredere benadering: niet alleen de sectoren die direct bij ruimtelijke opgaven betrokken zijn, maar ook de 'zachte sectoren', zoals zorg en onderwijs. Haalbaarheid is daarmee niet alleen een puur financiële opgave.

In het voorliggende PAS-nieuws informeren wij u onder andere over het belang van marktonderzoek en het prioriteren van ruimtelijke projecten. In het interview maakt u kennis met Hans Gielstra, teammanager grondbedrijf van de gemeente Súdwest Fryslân.

Veel leesplezier, fijne kerstdagen en een goed, maar vooral gezond 2012.  
Met vriendelijke groet,

Martijn Kooiman, algemeen directeur  
Rini Schreuder, directeur Communicatie en Organisatie

Voorwoord pag. 1

Gefundeerd marktonderzoek geeft projecten realiteitswaarde pag. 1

In gesprek met Hans Gielstra, teammanager Grondbedrijf, gemeente Súdwest Fryslân pag. 2

Prioriteren van ruimtelijke projecten 'naar een toekomstbestendig ruimtelijk programma' pag. 3

PAS se-partout pag. 3

Gronduitgifte aan particulieren Kansen én valkuilen pag. 4

Kort nieuws pag. 4



# Gefundeerd marktonderzoek geeft projecten realiteitswaarde

**Het belang van marktonderzoek is groot. Beperken van risico's door opbrengsten en afzetmogelijkheden vragen tegenwoordig nog meer aandacht en specialistische inzet.**

In veel gevallen blijkt dat de programmering van een project en de bijbehorende prijsniveaus onvoldoende onderbouwd zijn. Vaak wordt vanuit een ruimtelijk stedenbouwkundig perspectief het programma bepaald. Onafhankelijk marktonderzoek ontbreekt vaak in discussies rond gebiedsontwikkeling. Dit geldt ook voor de onderhandelingen tussen marktpartijen en overheden. Het is gewenst om tegelijkertijd met het opstellen van grond- en gebiedsexploitaties, markt-onderzoek uit te voeren.

## Waarom marktonderzoek?

De belangrijkste redenen om gefundeerd marktonderzoek te verrichten zijn:

a. Het efficiënter to stand laten komen van een stedenbouwkundig plan door eerst programma en doelgroepen op basis van marktonderzoek te bepalen. Marktonderzoek in het beginstadium kan ervoor zorgen dat

- financiële tegenvallers op termijn, door het te rooskleurig inschatten van vraag- en opbrengstmogelijkheden, worden voorkomen.
- Er kan binnen de kaders van financiële haalbaarheid beter gestuurd worden op passende kwaliteit van architectuur en openbaar gebied.
  - Marktonderzoek geeft een betere onderhandelingspositie in discussies over programma en grondwaarde.

## Hoofdproducten

PAS bv onderscheidt de volgende vier hoofdproducten van marktonderzoek:

### Quickscan

Deze vindt plaats wanneer het programma al is vastgelegd. In een quickscan gaat het om globaal onderzoek naar de marktwaarde die met een bepaald project kan worden behaald.

### Markttoets

Bij een markttoets wordt naast de marktwaarde een kwantitatief programma getoetst. Hierdoor kan bijvoorbeeld antwoord worden gegeven op: Hoe ontwikkelt zich het aanbod en is er voldoende vraag om

de woningen af te kunnen zetten? De marktwaarde wordt comparatief en residueel bepaald. Het programma wordt kwantitatief getoetst aan de hand van bevolkings- en werkgelegenheidsprognoses.

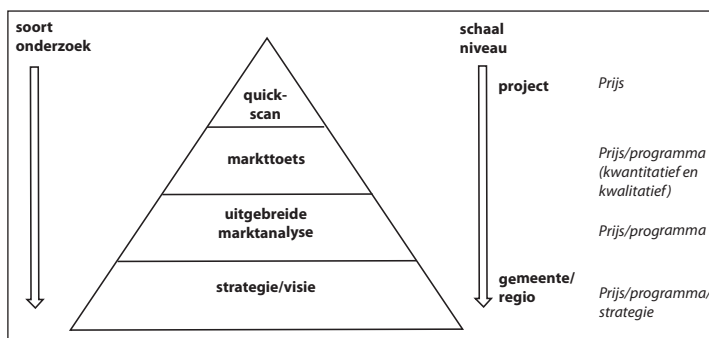
### Uitgebreide marktanalyse

Middels een uitgebreide marktanalyse wordt het programma kwalitatief geconcretiseerd. Dit gebeurt wanneer het programma nog niet is vastgelegd. Vragen die hierbij aan

se plaats van locatie, doelgroepen en inrichting. Daarnaast wordt ingegaan op concurrentieanalyse, fase-ring en uitgiftetempo.

### Strategie en visie

Bij strategie of visie gaat het om een strategisch beleidsdocument voor bijvoorbeeld een woongebied, een bedrijventerein en detailhandel. Hierbij gaat het niet concreet om een project, maar juist om de potenties van een stad of dorp. Het geeft



de orde komen, zijn bijvoorbeeld: Voor welk programma en voor welke doelgroepen is deze locatie geschikt en welk type winkels zou den het op deze locatie goed doen? Naast een analyse van het programma vindt ook een kwalitatieve analy-

daarmee inzicht in potentiële locaties waar ontwikkelingen het beste plaats kunnen vinden.

# “PAS bv biedt stevige basis voor projecten Súdwest Fryslân”

In gesprek met Hans Gielstra, teammanager Grondbedrijf, gemeente Súdwest Fryslân

De eerste januari 2011 was een ingrijpende dag voor een vijftal grote en minder grote gemeenten in de zuidwestelijke Friese regio. Met één penneestreek werden op die dag 63 dorpen en 6 steden samengevoegd tot wat voortaan de grootste gemeente van Nederland zou zijn: de gemeente Súdwest Fryslân. Een ontwikkeling die op zich al een heleboel rompslomp, afstemming en overleg met zich mee brengt. Hans Gielstra, teammanager Grondbedrijf, weet er alles van. Wij spraken met hem over de projecten, de markt en de samenwerking met PAS bv.

Gielstra is wat je noemt een 'self made man'. Hij is ooit begonnen als balie-medewerker bij de gemeente Bolsward, naar Sneek gegaan en daar opgeklimmen tot Hoofd Vergunningen en Toezicht. Na 15 jaar alle echelons te hebben doorlopen heeft Gielstra het tot zijn huidige – uitdagende – functie gebracht. Als teammanager Grondbedrijf heeft Gielstra te maken met veel verschillende marktpartijen en diverse gemeentelijke groeperingen ieder met hun eigen belangen. In zijn dagelijkse werk moeten deze belangen, die in diverse projecten samenkomen, op elkaar afgestemd worden. Het is hierbij van belang om de keuzemogelijkheden en consequenties goed in beeld te brengen én op elkaar af te stemmen zonder het totaaloverzicht uit het oog te verliezen. “Het is een belangrijke taak van het Grondbedrijf, op realistische wijze de planeconomische haalbaarheid en invullingen van deze plannen en projecten te toetsen”, zegt Gielstra. “Omdat de gemeente Súdwest Fryslân uit een groot aantal kleine en grotere dorpen en steden bestaat rust op het Grondbedrijf de taak, de vele plannen en projecten, denk aan woningbouw en bedrijventerreinen, op elkaar af te stemmen om tot een evenwichtig en goed doorgerekend eindresultaat te komen. Dat gaat in diverse stadia, waarbij de invulling steeds verder wordt verfijnd.”

## Projecten

Een aantal in het oog springende projecten, waarbij ook PAS bv betrokken is, zijn bijvoorbeeld Houkepoort-Houkemaar in Sneek en Harinxmaland in Sneek. Het gaat bij deze projecten om grote aantallen te realiseren woningen, waarbij vele belangen, zowel politiek, financieel als maatschappelijk, gediend zijn. Het op een transparante manier bewaken van deze projecten vanuit het

Grondbedrijf en daarbij het inzichtelijk maken van de effecten van (bestuurlijke) keuzes zijn van groot belang voor de haalbaarheid en de blijvende draagkracht van deze projecten.

## Uitstekend

De samenwerking met PAS bv vindt op diverse niveaus plaats. “Het adviesbureau is betrokken bij het opzetten van het Grondbedrijf, maar heeft ook een duidelijke taak bij het voorbereiden en begeleiden van verschillende projecten”, zegt Gielstra. “De samenwerking is heel spontaan tot stand gekomen. In november 2010 was er een kennismaking, waarbij er een goede ‘klik’ was. Dat is belangrijk, want je gaat met elkaar voor een langere periode in zee, waarbij er ingrijpende beslissingen worden genomen. We zijn nu een jaar verder en mijn oordeel over de samenwerking is kort maar krachtig: uitstekend.”

## Planeconomische expertise

Het daadwerkelijke opstarten van de samenwerking met PAS bv was in januari 2011. “De inbreng van PAS bv was multidisciplinair”, vertelt Gielstra. “Het inventariseren van de grondexploitaties, het doorrekenen van het concept woningbouwprogramma met risicoanalyse, regelmatige rapportages en het matchen van de diverse afdelingen. Je zou het kunnen samenvatten als het inbrengen van professioneel planeconomische expertise, waarover het Grondbedrijf intern niet in die mate beschikte.”

## Sparring partner

“De inbreng van PAS bv gaat veel verder dan puur theorie”, zegt Gielstra. “Natuurlijk is een ander goed onderbouwd, maar aan de andere kant is de samenwerking ook heel praktisch. We hebben veel gehad aan de inhoudelijke expertise en de ervaring van PAS bv met projecten in heel Nederland. PAS bv heeft een belangrijke rol gespeeld bij het optuigen van de organisatie, het op één lijn brengen van de betrokken partijen en het functioneren als sparring partner, waarbij op



een eerlijke, duidelijke en vakkundige manier situaties worden geëvalueerd. Een werkwijze die ons heel goed bevalt”.

“De sparringsessies waarbij de betrokken partijen om tafel gaan, zijn zinvol en nuttig. PAS bv heeft daarbij vaak de regie. Voor de gemeente Súdwest Fryslân heeft PAS bv tot dusver tweemaal zo’n sessie georganiseerd, waarbij het accent lag op het ‘lostrekken’ van projecten en de aanpak van de organisatie. “De bijeenkomsten hebben als voornaamste doelstelling, de denkrichting van de verschillende teams, zoals het Grondbedrijf, Projecten en het Ingenieursbureau en ook andere partijen, te definiëren”, zegt Gielstra. “Wat is gebiedsontwikkeling, wat zijn de ideeën over de posities, hoe krijg je de neuzen dezelfde kant op, wat hebben we elkaar te bieden, met als belangrijke ingrediënten complementariteit – waarbij PAS bv ervaringen met projecten in andere plaatsen als voorbeeld opvoert – en integraliteit”. De sparringsessies zijn bedoeld als eyeopener, welke kant gaan wij op, hoe is de taakverdeling, hoe vullen de verschillende disciplines elkaar aan.

Deze door PAS bv georganiseerde sessies, waarbij de PAS adviseurs de grote lijnen uitzetten, die door de andere betrokkenen worden ingevuld, zijn zinvol: “ze confronteren ons met de uitdagingen waar wij in de komende tijd voor komen te staan”.

# Prioriteren van ruimtelijke projecten ‘naar een toekomstbestendig ruimtelijk programma’

**Gewijzigde marktomstandigheden, demografische ontwikkelingen en nieuwe budgettaire kaders noodzaken gemeenten tot ingrijpen in de uitvoeringsstrategie van haar ruimtelijk programma. Niet alles kan en kan tegelijk. Het is daarom noodzakelijk om te prioriteren en te faseren. PAS bv is in veel gemeenten betrokken bij dit herprogrammeringsproces: het op efficiënte wijze keuzes kunnen maken. Wij hebben de aanpak in 4 stappen beschreven.**

## Acceptatie

Naar het zich laat aanzien, is de afname in de afzet van nieuwe plannen niet alleen een conjuncturele, maar een structurele trend. Dat de woning-, kantoren- en bedrijven-terreinmarkt op korte termijn weer eenzelfde dynamiek zullen gaan vertonen als de laatste decennia, lijkt onwaarschijnlijk. Demografische ontwikkelingen kunnen hier extra effecten aan toevoegen. Plannen bijstellen is niet populair, maar wel noodzakelijk om financieel gezond te blijven.

## Inventarisatie van projecten

Het is van belang om een compleet beeld te hebben van zowel gemeentelijke als particuliere initiatieven binnen het huidige ruimtelijk programma. Het gaat hierbij om een beeld van de publiekrechtelijke status, de privaatrechtelijke afspraken/contracten, de ruimtelijke en de financiële effecten, de politieke gevoeligheid en aansluiting bij de markt-vraag (marktonderzoek). Voor de diverse projecten wordt een effectenanalyse opgesteld: Wat zijn de consequenties van stopzeten en/of uitfasen in relatie tot prognoses van economische en/of demografische ontwikkelingen? Hierbij dient een integrale benadering gekozen te worden waarbij diverse afdelingen betrokken zijn.



## Voorstel tot herprogrammering

Uit de resultaten van de effectenanalyse kunnen voorstellen voor de feitelijke herprogrammering worden gegenereerd: Welke projecten worden stopgezet, welke worden geparkeerd en welke krijgen voorrang? Hoe verhoudt zich dit tot bestuurlijk draagvlak (lokaal en regionaal)? Hoe wordt samengewerkt met marktpartijen en welke uitgangspunten zijn noodzakelijk om het project succesvol op gang te brengen? Hiermee wordt het fundament gelegd voor een toekomstbestendig ruimtelijk programma.

## Keuzes

Het maken van keuzes heeft financiële effecten tot gevolg vanwege noodzakelijke afboekingen en verliesneming. Vervolgens worden deze aan de gemeenteraad voorgelegd. Tot slot zullen de beleidsdocumenten aangepast moeten worden om het toekomstbestendige ruimtelijk programma, waaronder grondbeleid of woonbeleid, te ondersteunen.

## Organisatie en monitoring

Naast bovengenoemde 4 stappen zijn organisatorische effecten aan de orde. Deze zijn een gevolg van de herprogrammering. Het programma dient jaarlijks te worden vastgelegd. Wanneer noodzakelijk, dient het programma tussentijds aangepast te worden. Dit om, bij nieuwe initiatieven en opgaven, te kunnen bijsturen.

*PAS bv spreekt, onder andere, tijdens sparringsessies met opdrachtgevers over het proces van prioriteren. Ook als u dit proces al hebt doorlopen, komen wij graag vrijblijvend langs om ervaringen te delen, zodat ruimtelijke programma's toekomstbestendig blijven.*

## PASse-partout

### Krimp-reünie

In de maand september heeft PAS bv een reünie georganiseerd voor alle Oost-Groninger gemeenten en Acantus Wonen die, eerder, in 2010 meegewerkt hebben aan ons onderzoek 'Krimp, tijd voor kwalitatieve groei!' De ervaringen van alle partijen op het gebied van bevolkingsontwikkeling en 'neven-effecten' zijn aan de orde geweest. Tevens is aan de hand van een aantal stellingen gediscussieerd over het onderzoek 'Krimp beheersbaar begeleiden' van de gemeente Bronckhorst, Provincie Gelderland, SEV en PAS bv.

### VVG Regiobijeenkomst Gelderland een succes

Voor de VVG regiobijeenkomst in Gelderland op 7 september 2011, heeft PAS bv een interactieve discussie geleid. Onder leiding van Nazzareno Mediat, strategisch adviseur planeconomie & gebiedsontwikkeling, werd gesproken over actuele thema's bij binnenstedelijke herontwikkeling. Naar aanleiding van de stelling: 'Nu even niet de getallen...! De planeconoom als manager van uitgangspunten', ontstond een levendige en boeiende discussie.

### Ontwikkelingslunch Smallerland

In de gemeente Smallerland worden regelmatig ontwikkelingslunches georganiseerd. Kennisdeling is daarbij een belangrijk onderdeel. Bij de laatste ontwikkelingslunch in september heeft Kees van den Berg, senior planeconoom, zijn visie gegeven op de inhoudelijke taken en verantwoordelijkheden van een planeconoom in gebiedsontwikkelingsprojecten. Daarnaast hield Rini Schreuder, directeur communicatie en organisatie, op unieke wijze een interactieve inleiding over: "Nu even niet de inhoud...! Succesfactoren gaan veel verder dan de inhoud." Een inleiding over onder andere houding en gedrag, vraag- en interventietechnieken en feedback. De toehoorders waren in de evaluatie unaniem: "Een bijzondere middag waarbij inhoud en vorm op boeiende wijze werden gecombineerd".

### Sparringsessie gemeente Harderwijk

In een informele setting heeft PAS bv met de gemeente Harderwijk een sparringsessie gehouden. Op basis van vooraf, door de gemeente, geformuleerde vraagpunten ten aanzien van herziening van bestaande overeenkomsten met ontwikkelende partijen is een scan uitgevoerd: welke openingen zijn er, welke risico's zijn daaraan gekoppeld en waar zou het accent bij (her)onderhandeling moeten liggen? Hierbij zijn tevens, op hoofdlijnen, financiële effecten van mogelijke keuzes inzichtelijk gemaakt. Dit vormde input voor nader overleg met de portefeuillehouders.

# Gronduitgifte aan particulieren

## Kansen én valkuilen

**Sla een tijdschrift open over de woningmarkt en je kunt er niet omheen: (Collectief) Particulier**

**Opdrachtgeverschap ((C)PO) is een 'hot item'! Waar voor woningen jarenlang sprake was van een aanbodmarkt is nu duidelijk sprake van een vraagmarkt. (C)PO is de bouwvariant bij uitstek om aan de woonwensen van de consument te voldoen. In diverse gemeenten blijkt (C)PO een crisisbestendige bouwvariant. Gronduitgifte aan particulieren biedt absoluut kansen, maar ... er zijn ook valkuilen.**

Veel gemeenten kampen met woningbouwprojecten die niet van de grond komen. Een veelvoorkomende oorzaak is dat projectontwikkelaars in het huidige economische klimaat geen financiering rond kunnen krijgen. Een gemeente kan in een dergelijke situatie proberen het heft in eigen hand te nemen en de gronden uit te geven aan particulieren. Gemeenten die hiervoor kiezen, dienen zich te realiseren dat er heel wat bij komt kijken om het allemaal goed te regelen. Op diverse vlakken vraagt het om een andere rol van de gemeente.

Wij illustreren dit aan de hand van een aantal aspecten.

### Toetsing

Bij projectmatige woningbouw toetst een ontwikkelaar verkavelingen en eventuele beeldkwaliteitseisen aan marktconformiteit.

Bij gronduitgifte aan particulieren is een gemeente zelf aan zet voor deze toets. Datzelfde geldt voor de marketing van de kavels. Zowel toetsing aan marktconformiteit als marketing zijn aspecten waarmee niet elke gemeente veel ervaring heeft.

### Contractvorming

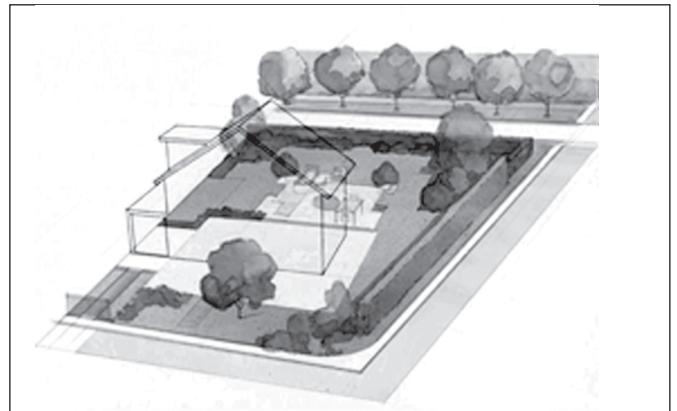
Een ander aspect is contractvorming. Met het uitgeven van grond aan particulieren neemt de gemeente een privaatrechtelijke rol op zich. Deze rol moet goed afgestemd worden met de publiekrechtelijke taken van de gemeente als het bijvoorbeeld gaat om het toetsen van aanvragen voor een omgevingsvergunning. Vanuit de woningwet is het aantal weigeringsgronden voor een omgevingsvergunning beperkt. Eventuele aanvullende eisen, bijvoorbeeld in het kader van duurzaam bouwen, kunnen privaatrechtelijk geregeld worden. Dit vraagt om een doordacht toetsingsproces, dat op weloverwogen wijze moet worden vastgelegd in de contracten met de particuliere grondafnemer.

### Begeleiding

Een gemeente moet zich ervan bewust zijn dat het zelf bouwen

van een woning veel vragen kan oproepen bij een particulier. Daarbij geldt dat zij het visitekaartje van het project is. Goede begeleiding is dan ook van groot belang.

*PAS bv heeft ervaring met gronduitgifte aan particulieren, onder andere, in het project Schuytgraaf, de grootste uitbreidingswijk van Arnhem. Van de circa 6.250 woningen die hier komen, worden er circa 350 gebouwd door particulieren. PAS bv voorziet in de projectleiding van de particuliere bouw kavels voor dit project. Alle voornoemde aspecten die komen kijken bij deze vorm van gronduitgifte, behoren tot het takenpakket van deze projectleider.*



## Kort nieuws

### Gemeente Medemblik Quickscan, positie planeconomie

PAS bv is recent gestart met deze opdracht. De gemeente Medemblik is ontstaan uit de fusie van de gemeenten Medemblik, Andijk en Wervershoof. De quickscan houdt in dat de belangrijkste lopende grondexploitaties worden getoetst en beleidsdocumenten met betrekking tot grondbeleid worden beoordeeld. Beide om, onder andere, eventuele risico's in beeld te brengen. Tevens wordt aan de hand van een aantal interviews het proces van gebiedsontwikkeling binnen de gemeentelijke organisatie beoordeeld. Daarbij wordt met name gekeken of de rol en de positie van planeconomie voldoende geborgd zijn.

### Borne valt in de prijzen!

Sinds vele jaren zijn wij als adviseur betrokken bij de gemeente Borne. In deze rubriek willen wij onze opdrachtgever, de gemeente Borne, feliciteren met het winnen van de Galjaardprijs. Deze prijs wordt jaarlijks toegekend aan projecten met de meest effectieve overheidscommunicatie. Bij het winnende project "Mijn Borne 2030" konden de inwoners van Borne via internet en stembiljetten een keuze maken tussen 4 ontwikkelscenario's voor Borne. Eerder viel Borne al in de prijzen als Leukste dorp van Overijssel en beste woongemeente van Overijssel. Proficiat!!

*PAS-nieuws verschijnt drie keer per jaar en is bedoeld om alle relaties van PAS bv te informeren over actuele zaken. PAS bv, met vestigingen in Houten en Veendam, is een toonaangevend bedrijf dat adviseert op het gebied van vastgoed, projectontwikkeling en gebiedsontwikkeling. De organisatie is gespecialiseerd in het ontwikkelen, sturen en beheersen van planontwikkelingsprocessen.*

*De opdrachtgevers van PAS bv zijn hoofdzakelijk gemeenten, woningbouwcorporaties en projectontwikkelaars.*

*Als onafhankelijk bureau speelt PAS bv een belangrijke rol bij zowel kleinschalige als grootschalige planontwikkelingen in Nederland.*

*De werkwijze van PAS bv is open, flexibel en vooral helder.*

*PAS bv is een lerende organisatie. Een organisatie die de ontwikkeling van haar medewerkers boven de groei van het bedrijf stelt. Zowel de in- als externe communicatie (-lijnen) en evaluaties vormen belangrijke pijlers onder de totale bedrijfsvoering.*



PLANECONOMIE & GEBIEDSONTWIKKELING