



EINDHOVEN



Uitwerkingpunten nota grondbeleid

Gemeente Eindhoven

01 maart 2018

In maart 2017 heeft de gemeenteraad van Eindhoven unaniem de nieuwe nota grondbeleid vastgesteld, met de titel "Koersen op waarde".

Veel maatschappelijke ontwikkelingen komen in Eindhoven op een klein grondgebied bij elkaar. De gemeente Eindhoven wil het grondbeleid zodanig inzetten, dat we de komende jaren stevig vooruitkomen op een viertal thema's: innovatie, duurzaamheid, economie/werkgelegenheid en inclusiviteit. Deze thema's gaan gebruikt worden om iedereen die een bijdrage aan de ruimtelijke ontwikkeling van Eindhoven wil leveren te inspireren en te prikkelen, maar ook om onze partners te selecteren. Het uiteindelijk doel van de ontwikkeling staat centraal: duurzame kwaliteit maken, waarbij de stad als geheel er beter van wordt. De nota gaat over de manier waarop de gemeente Eindhoven de waardecreatie centraal stelt in het grondbeleid en daartoe de gewenste maatschappelijke effecten met bijbehorende financiële waarestromen in beeld brengt en met andere partners realiseert.

De richting die we in Eindhoven op zijn gegaan is daarmee aangegeven. Bij de nota hoort nog een uitwerkagenda, om een aantal zaken verder concreet uit te werken. Daar zijn we mee aan de slag gegaan en deze worden in deze uitwerknota gepresenteerd. De basis voor de verschillende punten die uitgewerkt moesten worden is hiermee gelegd. De komende jaren zal in de praktijk gewerkt gaan worden met de nota grondbeleid en uitwerknota als basis. Deze praktijkervaringen zullen met de dynamiek van de gebiedsontwikkeling en wellicht ook veranderingen in beleidsprioriteiten leiden tot nadere uitwerkingen en aanpassingen van de uitwerknota. Deze is dan ook niet in beton gegoten, maar is dynamisch en actueel.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave uitwerknota

- Hoofdstuk 1; Selectieleidraad bij verkoop gemeentelijke gronden
- Hoofdstuk 2; Inspiratiepaper waarde creatie
- Hoofdstuk 3; De uitwerking van de integrale businesscase
- Hoofdstuk 4; Opstellen van een afwegingskader ter bepaling van de rol van de gemeente bij gebiedsontwikkelingen
- Hoofdstuk 5; Oprichting kennisplatform
- Hoofdstuk 6; Borgen van kostenverhaal, ic bovenwijkse voorzieningen

Hoofdstuk 1

Selectieleidraad bij verkoop gemeentelijke gronden

Een selectieleidraad voor uitgifte van gronden (en gebouwen indien gebiedsontwikkeling) die nu in eigendom van de gemeente zijn;

De gemeente Eindhoven heeft gronden in eigendom die men wil inzetten ten behoeve van een ruimtelijke en/of sociale opgave. Soms staan ook nog gebouwen op deze gronden die geïntegreerd worden in de toekomstige ontwikkeling of gesloopt dienen te worden. De verkoop (uitgifte) van deze gronden (inclusief eventueel gebouwen) aan een derde die het gebied gaat ontwikkelen gebeurt op basis het idee van optimale waardecreatie voor de stad; wij willen gebieden ontwikkelen met

het hoogst haalbare integrale resultaat. Dit is de optimale combinatie van maatschappelijk en financieel rendement. Deze selectieleidraad zet uiteen hoe de gemeente Eindhoven in hoofdlijnen bepaald op basis van welke criteria uitgifte van eigen gemeentelijke gronden (inclusief eventueel gebouwen) plaats vindt. Daarvoor zetten we allereerst neer welke typen selectie- en aanbestedingsprocedures we hanteren en hoe we daarin een keuze maken. Vervolgens zoomen we in hoofdstuk 2 in op de

verschillende thema's waarop de waarde wordt beoordeeld en hoe de selectiecriteria binnen die thema's uit zien. Op deze wijze ontstaat voor de gemeente Eindhoven een basis die bij uitgiftes van gronden gehanteerd kan worden. Een basis die ervoor zorgt dat niet bij iedere uitgifte/selectie het wiel volledig opnieuw uitgevonden hoeft te worden, maar die wel voldoende ruimte over laat om maatwerk per selectie toe te kunnen passen.



Selectieleidraad: verkoopstrategie en -vormen (bij verkoop in concurrentie van / bij inschrijving van gemeentelijk bezit: grond of grond en vastgoed)

Om te komen tot een uitvraag voor de verkoop van gemeentelijke grond (al dan niet inclusief vastgoed) in concurrentie / bij inschrijving moeten een aantal stappen doorlopen worden. Er wordt een selectie- of aanbestedingsstrategie bepaald, beoordelingscriteria worden opgesteld en er wordt een zorgvuldig proces opgezet waarin interne disciplines, college, raad en externe stakeholders op de juiste manier betrokken worden. In dit document worden deze verschillende stappen nader uitgewerkt.

Selectie- of aanbestedingsstrategie

Een eerste stap in het proces om te komen tot een uitvraag is het bepalen van de selectie- of aanbestedingsstrategie. Deze wordt gebaseerd op de ontwikkelingsstrategie, maar kan daar ook weer consequenties voor hebben. Als de risico's en belangen in beeld zijn gebracht kan de gemeente een ontwikkelingsstrategie bepalen. Hierin kunnen ook verschillende scenario's worden opgenomen waarin de ambities, intenties, mogelijkheden van de locatie, marktomstandigheden, de gewenste inzet van de overheid en de gewenste inbreng van de marktpartijen worden onderzocht.

Een goede marktselectie vraagt om een goede voorbereiding die in het verdere planvormingsproces ruimschoots wordt terugverdiend. (In sommige gevallen loont het om hiervoor, voorafgaande aan de selectie zelf, een marktconsultatie uit te

voeren).

Het verdient sterke aanbeveling om in een voorbereidingsdocument voor de selectie of aanbesteding, een selectieprotocol/leidraad genoemd, vast te leggen waarom en op welke manier de gemeente een selectie of aanbesteding uitvoert met daarin: omschrijving en afbakening van de opgave, uitschrijven van de procedure, opstellen van de criteria.

Begrippen:

Marktselectie: is een onderhandse procedure, niet zijnde een officiële aanbesteding (zie hierna: wel of geen aanbestedingsplicht).. Een selectie is in principe vormvrij. De uitslag wordt bepaald aan de hand van vooraf opgestelde criteria. De procedure is gebonden aan algemene regels van onder meer duidelijkheid (bijvoorbeeld dat de spelregels tijdens het proces niet worden aangepast), een eerlijk speelveld (elke deelnemer krijgt dezelfde informatie en kansen), objectieve beoordeling en voorkoming van staatssteun (m.a.w. een marktconforme verkoopprijs).

Aanbesteden: is een specifieke vorm van selectie, waarvoor wettelijke vereisten gelden zoals o.a. de Aanbestedingswet 2012, Aanbestedingsreglement werken 2016 (ARW 2016), Gemeentelijk Inkoop- en aanbestedingsbeleid.

Marktconsultatie: consulteren van marktpartijen over de potenties van een ontwikkellocatie in geval van onzekerheid marktpotentie en onduidelijkheid over wat marktpartijen te bieden hebben. Het betreft een informele uitwisseling van

informatie op daarna de uitvraag optimaal te kunnen formuleren.

Voordelen van een marktselectie: veel vrijheid bij selectie en contracteren marktpartij bijvoorbeeld ook in alternatieve minder dwingende selectiemethoden (marktselectie light). Dat biedt de mogelijkheid beter in te spelen op actuele marktontwikkelingen en sneller en met minder rompslomp het einddoel te bereiken. Marktselecties kunnen echter ook minder succesvol zijn omdat bijvoorbeeld eisen worden gestapeld waardoor de ontwikkeling niet haalbaar is of omdat de uitvraag niet goed genoeg wordt gesteld aan de marktpartijen, waardoor de gemeente niet het resultaat terug krijgt waar men op hoopte.

Voordelen aanbesteden: wettelijke regels, de gemeente kan eisen stellen die verder gaan dan publiekrecht en indien gewenst een bouwplicht opleggen. Nadeel: in een vroeg stadium moet al veel detailinformatie worden vastgelegd, de wettelijke vereisten kunnen ook belemmerend werken en de procedure neemt veel tijd in beslag.

Wel of geen aanbestedingsplicht:

Verkoop van grond ten behoeve van een gebiedsontwikkeling is in beginsel niet aanbestedingsplichtig zolang:

- Er geen eisen worden gesteld die verder gaan dan de gebruikelijke ruimtelijke ordeningseisen, of;
- Er geen bouwplichten of andere juridische afdwingbare plichten worden afgesproken, of;
- De overheid meefinanciert of risico draagt.

Het is mogelijk om zonder aanbestedingsplicht aan een ontwikkeling eisen te stellen die verder gaan dan ruimtelijke ordeningseisen (bv ten aanzien van woningbouwcategorieën of duurzaamheid), zolang geen bouwplicht of vergelijkbare plicht wordt opgenomen.

Pas als voldaan wordt aan de drie cumulatieve voorwaarden van a. én eisen verder dan de gebruikelijke ruimtelijke ordeningseisen, én b. er een bouwplicht wordt opgelegd én c. de overheid meefinanciert of een risico draagt, is er sprake van een aanbestedingsplicht.

Grondtransacties ten behoeve van woningbouw en commercieel vastgoed zijn in beginsel dus niet aanbestedingsplichtig als voldaan wordt aan bovengenoemde voorwaarden.

Aandachtspunt blijft openbare werken (publiek- en maatschappelijk vastgoed, bouw- en woonrijp maken/inrichting openbare ruimte), want deze opdrachten zijn in beginsel aanbestedingsplichtig - al dan niet Europees als de drempelwaarde wordt overschreden.

Selectieprocedures

Om een geschikte marktpartij te vinden voor het realiseren van een gebiedsontwikkeling zijn een viertal verschillende selectiemethoden (inclusief aanbesteding) te onderscheiden:

1:1 selectie (enkelvoudig onderhands)

Mogelijk en toegestaan als de overheid het initiatief neemt voor de ontwikkeling van commerciële functies op haar eigen grond (in een plan zonder enige publieke functie) en mits transparant en marktconform te werk wordt gegaan en de staatssteunregels in acht worden genomen;

Let op dat een directe verkoop gemotiveerd moet worden, evenals waarom is afgezien van verkoop in concurrentie, anders is er een risico dat een derde een gerechtelijke procedure start (kort geding of bodemprocedure) tegen de keuze voor directe verkoop;

Er mag geen sprake zijn van aanbestedingsplicht of het op basis van gemeentelijk beleid verplicht in concurrentie op de markt zetten bijvoorbeeld bij gemeentelijk vastgoed;

In veel gevallen zal de gemeente toch liever kiezen voor een vorm van marktselectie in concurrentie.

Marktselectie 'light'

Kan gemeente voor kiezen als geen sprake is van een aanbestedingsplicht;

Vormvrije transparante minicompetitie. Kosten- en tijdefficiënt.

Mogelijkheid om in te spelen op marktomstandigheden; keuze voor een visie, voorstel voor de aanpak van de planvorming en ontwikkeling of referentiebod, of om de geschiktheid van de kandidaat.

Kan worden toegepast bij onder meer langdurige complexe gebiedsontwikkeling waarbij bod niet goed mogelijk is. Kan marktconsultatie aan voorafgaan.

Moet voldoen aan de algemene regels van transparantie en mededinging uit de Aanbestedingswet 2012.

De klassieke marktselectie

Hierbij wordt een ontwerp-/ontwikkelopdracht uitgezet

bestaande uit plan, bieding en risico-acceptatie. Daarbij zijn meerdere procedures mogelijk.

Openbaar

- Selectie of aanbesteding open voor iedereen
- Inzendingen worden in 1 fase beoordeeld
- Vooral geschikt voor selectie op prijs

Niet openbaar

- Selectie of aanbesteding in 2 fases
- 1e fase open voor iedereen
- 1e fase (selectie- of kwalificatiefase): inzenders worden gekwalificeerd o.b.v. uitsluitingsgronden, minimum vereisen en/of referenties
- Beperkt aantal inzenders naar fase 2 (gunningsfase)
- 2e fase: inzendingen beoordeeld o.b.v. vooraf geformuleerde gunningscriteria
- Selectie op (prijs en) kwaliteit

Meervoudig onderhands (enkelvoudig onderhands zie 1.)

- Uitschrijver kiest zelf gericht partijen om mee te doen
- Mogelijk in nationale aanbestedingen, niet mogelijk in Europese aanbestedingsprocedures

De concurrentiegerichte dialoog

- Bijzondere aanbestedingsprocedure in de Aanbestedingswet
- Kan toegepast worden bij onder meer complexe projecten, waarbij aanbestedende partij technische / juridische / financiële voorwaarden niet kan specificeren
- Niet-openbare procedure
- In meerdere fases wordt een inzending geselecteerd
- Doel: op basis van dialoog tot oplossing te komen die voldoet aan behoefte aanbestedende partij en aansluit op mogelijkheden markt
- Vereist hoge mate van professionaliteit.

Het selecteren op basis van maatschappelijke waarden

Wanneer er een keuze is gemaakt voor een selectiemethode is het zaak de procedure uit te werken, zowel procesmatig als inhoudelijk. In de nota grondbeleid zijn vier maatschappelijke waarden vastgelegd die voor de komende vier jaar als kernwaarden bij uitvragen zijn aangeduid, namelijk:

- Innovatie
- Duurzaamheid
- Economie / werkgelegenheid
- Inclusiviteit

Deze kernwaarden zijn uitgewerkt in de inspiratiepaper, opgenomen in het vervolg van dit hoofdstuk dat we aan partijen meegeven bij nieuwe ontwikkelingen. Voor uitvragen voor gebiedsontwikkelingen kunnen we verder gaan dan alleen inspireren. Deze waarden zijn namelijk belangrijke input voor het bepalen van de beoordelingscriteria in een selectieprocedure. De invulling van die criteria is grotendeels maatwerk en wordt geformuleerd op basis van de locatiemarkten en de beoogde ontwikkeling. Er zijn wel een aantal concrete criteria per thema te benoemen die gebruikt (kunnen) worden om deze kernwaarden vorm te geven in een uitvraag:

Innovatie:

Innovatie wordt tot op heden veelal verwoord in de ambities TDK, ruimtelijke kwaliteit / ruimtelijke inpassing, architectonische kwaliteit, iconische architectuur en hoogwaardige openbare ruimte. Deze begrippen zijn lastig te vertalen naar harde scoringscriteria. Bovendien zijn deze criteria altijd locatiespecifiek. Het is dan ook van belang om voor elke locatie vooraf te definiëren wat onder deze criteria verstaan

wordt en hoe hierop gescoord kan worden. Daarbij onderscheiden we in ieder geval:

- Architectonische innovatie;
- Gebruik en toepassing innovatieve materialen;
- Het smart-city concept verbeteren;
- Innovatief in gebruiksflexibiliteit van gebouwen

Daarnaast is er vanuit innovatie een duidelijke link te leggen naar het thema duurzaamheid; welke innovatieve oplossingen dragen bij aan klimaatadaptatie en een gezondere leefomgeving, waarbij bij het thema innovatie vooral ook het comfort voor de gebruikers in relatie tot het thema duurzaamheid wordt beoordeeld.

In algemene zin is het goed om het begrip TDK in relatie tot gebiedsontwikkeling nader uit te werken, zodat dit eenvoudiger vertaald kan worden naar beoordelingscriteria. Voorlopig wordt dit thema vooral door jury-beoordeling gewaardeerd. In de jury dient dan ook expliciet kennis van innovatie vertegenwoordigd te zijn en pas tot meerwaarde in de beoordeling te leiden indien de jury constateert dat de ontwikkeling innovatief is. Via de paragraaf grondbeleid in de begroting en jaarrekening zal gevolgd worden of er verder van indicatoren gebruik gemaakt is en of die indicatoren in andere selecties ook meegenomen kunnen worden.

Duurzaamheid:

Vanuit duurzaamheid zijn op een aantal thema's randvoorwaarden en wensen opgesteld. We sluiten in de selectie aan bij het vastgestelde beleid bij de verschillende thema's met betrekking tot of rondom duurzaamheid; energie, groen, biodiversiteit, gezondheid, mobiliteit en materiaalgebruik. Een aantal voorbeelden uit deze

randvoorwaarden en wensen:

- Aardgasloos bouwen is een randvoorwaarde bij nieuwbouw;
- De beleidsregel 'Klimaatrobuust (her)inrichten en ruimtelijk ontwikkelen' is randvoorwaardelijk. Bij (her)inrichtingen en ruimtelijke ontwikkelingen worden de uitgangspunten uit deze beleidsregel door de ontwikkelaar / initiatiefnemer aangetoond via een klimaattoets;
- Energieneutraliteit;
- Kwaliteit en hoeveelheid groen;
- Mobiliteit (aantal parkeerplaatsen en smart mobility);
- Gebruik van circulaire materialen

Een aantal daarvan kunnen algemeen toegepast worden, een aantal locatiespecifiek. De ontwikkelingen op en rondom duurzaamheidsthema's gaan snel evenals wet- en regelgeving hierover. Vanuit de selectieleidraad wordt daarom ook naar de afzonderlijke beleidsthema's doorverwezen waar de randvoorwaarden en wensen zijn en worden opgesteld.

Economie / werkgelegenheid:

Economie / werkgelegenheid wordt tot op heden veelal verwoord als groei van de woningvoorraad en verbetering van het vestigingsklimaat. Invulling van dit element is heel erg afhankelijk van de soort ontwikkeling. Scoren kan op toename woningvoorraad (en daarmee groei beroepsbevolking), mits vooraf bepaald wordt wat een goede toename is. Verbetering van het vestigingsklimaat wordt tot nu heel verschillend opgenomen in beoordelingscriteria, zoals door punten te scoren als een ontwikkeling gericht is op expats / kenniswerkers of als door de ontwikkeling extra (hoogwaardige) werkgelegenheid wordt gecreëerd. Dit kan voor de komende selecties mogelijk worden uitgebreid met meer indicatoren.

Hieronder een voorbeeld van een uitwerking:

Vraag en aanbod arbeid	Bedrijvigheid	Aandeel arbeidsplaatsen
	Bereikbaarheid arbeidsmarkt	Aantal arbeidsplaatsen bereikbaar < 60 minuten OV
Waarde en inkomen	Economisch potentieel	Gemiddeld energiebesparingspotentieel in euros per huishouden per jaar
	Economische waarde	Gemiddelde WOZ waarde woningen

Via de paragraaf grondbeleid in de begroting en jaarrekening zal gevolgd worden of er verder van indicatoren gebruik gemaakt is en of die indicatoren in andere selecties ook meegenomen kunnen worden.

Inclusiviteit:

Een belangrijk onderdeel van inclusiviteit is in de (financiële) bereikbaarheid van woningen in de stad voor alle inkomensgroepen. De gemeente heeft hierbij in het bijzonder aandacht voor voldoende woningen in de sociale woningbouw en in de middeldure huur- en koopwoningen voor de middeninkomens. Het kan echter juist voor de inclusiviteit ook nodig zijn dat de gemeente graag duurdere woningen aan een gebied toevoegt. In de woonvisie van de gemeente Eindhoven gaat onderzocht worden hoe de gewenste percentages in de stad zijn. Wij sluiten aan bij de uitkomsten van dit onderzoek en volgen daarmee het separaat geformuleerde (woon)beleid, waarbij het college per gebied/locatie om zwaarwegende redenen altijd de mogelijkheid heeft om af te wijken van het algemene uitgangspunt. Daarmee wordt inclusiviteit als randvoorwaarde toegepast in de vorm van een minimum

percentage sociale woningbouw en middeldure huur- en koopwoningen als uitsluitingscriterium. Daarbij is het essentieel om sociale woningbouw niet alleen te definiëren op prijs, maar ook op kwaliteit die per locatie kan verschillen.

Verder wordt inclusiviteit veelal verwoord als positieve impact op de menselijke behoefte, kwaliteit van de openbare ruimte, brede range aan doelgroepen, leefbaarheid en sociale veiligheid en ontmoetingsfunctie van de openbare ruimte. Te denken valt aan de hoeveelheid / toegankelijkheid van de openbare ruimte, of er wel of niet een ontmoetingsplek gecreëerd wordt, de variatie in doelgroepen/programma woningbouw. Deze criteria zijn altijd locatiespecifiek. Het is dan ook noodzakelijk om voor elke locatie vooraf te definiëren wat onder deze criteria verstaan wordt en hoe hierop gescoord kan worden.

Stappenplan uitvraag gebiedsontwikkeling

Het interne proces om te komen tot een uitvraag voor een gebiedsontwikkeling is vertaald in 10 stappen, die bij elke uitvraag gevolgd worden.

10 stappen om te komen tot een uitvraag voor een gebiedsontwikkeling:

1. Agenderen programmeertafel – ophalen ambitie en kaders
2. Eerste bespreking college – ambitie en kaders (kaders onderscheiden in: eisen, wensen, inspiratie)
3. Definitief inrichten procedure

4. Procedure voorleggen aan programmeertafel
5. Proceduredocument ter vaststelling naar college
6. A-avond met raad over ambities, kaders, procedures
7. Procedure / uitvraag starten
8. Start beoordeling
9. Betrekken buurt / omgeving / stad
10. Afronden beoordeling en besluitvorming door het college

In de stappen 1, 2 en 3 worden de kernwaarden uitgewerkt in concrete beoordelingscriteria. Daarbij wordt aan de programmeertafel ook gekeken naar de 10 thema's van het

strategisch programmeren, waar de vier kernwaarden goed in passen. Zoals aangegeven is elke gebiedsontwikkeling anders en dus is maatwerk in het toepassen van de kernwaarden cruciaal.

Hoofdstuk 2

Inspiratiepaper waardethema's

De uitwerking van de vier waardethema's, ten behoeve van selectie bij verkoop van eigen grond en toetsing bij initiatieven van derden.

Deze inspiratiepaper gaat over de manier waarop de gemeente Eindhoven waardecreatie centraal stelt in haar ontwikkelbeleid. Wat vinden we, naast de gebruikelijke juridische eisen uit bijvoorbeeld het bestemmingsplan en de bouwverordening/besluit, belangrijk bij jouw bouwplannen, de thema's waar we je op willen inspireren, wat zijn de goede voorbeelden en hoe zouden we graag zien dat je daar in een project rekening mee houdt.

Welkom in Eindhoven: een stad in beweging

Eindhoven is een stad met veel potentie. De stad en regio staan nationaal en internationaal bekend om de sterkte van de top technologische industrie, het unieke samenwerkingsmodel, de creativiteit en het innovatievermogen. We zijn trots op de transitie die de stad de afgelopen decennia heeft doorgemaakt. Eindhoven ontwikkelt zich als brandpunt waar allerlei trends samenkomen en vaak voor het eerst zichtbaar worden. Onze stad heeft, als het centrum van Brainport, een ijzersterk en onderscheidend DNA. Verbeeldingskracht, design, experimenteren, technologie, cultuur, samenwerken en innovatie zijn daarin sleutelwoorden. Eindhoven maakt werk van het realiseren van haar ambities. Het aantrekken van nieuwe bewoners naar de (binnen)stad is er daar een van, waarbij een behoorlijke verdichting is gepland binnen de ring. Andere speerpunten zijn onder meer Eindhoven als **inclusieve stad** en **duurzame banenmotor**. Verder staan de komende jaren in het teken van het **klimaatbestendig en duurzaam ontwikkelen** en de verdere **innovatie** in de bouw en stadsontwikkeling. Gebiedsontwikkeling wordt nadrukkelijker in verband gebracht met het creëren van waarden. Daarbij wordt het begrip

‘waarde’ breed geïnterpreteerd. Niet enkel financieel van aard maar juist ook maatschappelijke waarden. Onder een waarde verstaan we dat wat we belangrijk vinden, wat we na willen streven. Waardecreatie staat daarom centraal in onze gebiedsontwikkeling.

Koersen op waarden

Eindhoven is een stad van denken en doen. Van verbeelden en maken. Brabants én werelds. Daarbij heeft de stad de afgelopen decennia een transitie doorgemaakt van provinciale fabrieksstad naar het innovatieve hart van de Brainportregio. In Eindhoven wordt vorm gegeven aan de toekomst. Anno 2017 zien we in de stad allerlei initiatieven ontstaan qua vastgoedontwikkeling. Er worden individuele panden opgeknapt, maar ook hele gebieden getransformeerd. Denk aan het voormalige kantoorpand van Philips Lighting, aan de herontwikkeling van Strijp-S of aan de vernieuwing van Woensel West. Het gaat daarbij steeds vaker om ontwikkelingen in bestaand stedelijk gebied, het mixen van programma's en het simultaan aanpakken van gebouwen en openbare ruimte. Het uiteindelijke doel van de ontwikkeling staat centraal: duurzame kwaliteit maken, waarbij de stad als geheel er beter van wordt. De gemeente Eindhoven wil het ontwikkelbeleid zodanig inzetten, dat we de komende jaren stevig vooruitkomen op een viertal kernthema's: innovatie, duurzaamheid, economie/werkgelegenheid en inclusiviteit. Buiten deze vier kernthema's is er nog voldoende ruimte om per ontwikkeling of gebied extra thema's te benoemen. Er blijft dus veel ruimte voor maatwerk. Het ontwikkelbeleid 'nieuwe stijl' wordt zo ingezet dat we op deze terreinen waarde toevoegen aan de stad en haar inwoners.

De kernwaarden voor de komende vier jaar

De komende vier jaar zetten we in de eerste plaats in op **innovatie**, passend bij Eindhoven als Brainport. Het gaat dan om het toevoegen van gebruikscomfort voor onze inwoners, meer flexibiliteit in de ontwerpen voor gebouwen en meer praktische en duurzame toepasbaarheid. We zoeken naar gebouwen die enerzijds modern en mooi zijn en die anderzijds makkelijker transformeerbaar zijn wanneer ze in de toekomst hun initiële functie zouden verliezen. Ook zoeken we naar vormen om ontwikkelen en exploiteren meer hand in hand te laten gaan. Voor het uitgeefbaar en het openbaar gebied werken we aan aantrekkelijke ontwerpen. Maar we zijn ook op zoek naar innovatieve vormen van participatie van de burger, de omwonenden.

Het klimaat verandert. Dat heeft gevolgen voor Eindhoven. We krijgen te maken met meer hevige buien en meer hitte. Ook willen we werken aan de verbetering van onze luchtkwaliteit. Om in de toekomst prettig te wonen en te werken in onze groeiende stad, is het noodzakelijk nú maatregelen te nemen. Sommige maatregelen nemen we om de veranderingen in ons klimaat niet nóg groter te laten worden. Bij de kernwaarde **duurzaamheid**, passend bij onze ambitie om Eindhoven in 2045 energieneutraal te hebben, is de inzet onder andere gericht op emissieloze automobilititeit en aardgasloze verwarming. Materialen worden in kringlopen gebruikt, de natuur, het groen en water, wordt versterkt en veiligheid en gezondheid tellen nadrukkelijk mee in de verdere verstedelijking via de principes van The Natural Step.

Werklocaties zijn waardevol voor onze stad en regio. Het zijn de plekken waar inwoners uit Eindhoven en de regio werken, hun inkomen verdienen en meedoen in de maatschappij. We hebben verschillende werk locaties. Denk aan onze binnenstad, onze kantorenlocaties en onze bedrijventerreinen. We zien dat het onderscheid tussen deze plekken diffuser wordt; steeds vaker ontstaan multifunctionele, gemengde economische gebieden. Rondom **economie/werkgelegenheid** kunnen nieuwe ontwikkelingen bijdragen aan het creëren van extra werkgelegenheid en vermindering van het aantal uitkeringen, zodat meer mensen in de stad meedoen.

Bij de kernwaarde **inclusiviteit** zetten we in op een samenleving waar iedereen tot zijn recht kan komen. Het maakt niet uit welke sociaaleconomische positie, culturele achtergrond, gender, leeftijd, talenten of beperkingen iemand heeft. Er is altijd een plek waar hij of zij in Eindhoven prettig kan wonen, werken en recreëren.

Zo kennen we ten minste 4 maatschappelijke kernwaarden naast het **financieel** rendement. Het is een dynamisch model waar locatie-afhankelijk nog andere maatschappelijke waarden aan toegevoegd kunnen worden.

Inspireren, prikkelen en selecteren

De kern van waardecreatie is het centraal stellen van het maatschappelijke effect van een gebiedsontwikkeling. Dat gebeurt vanuit een breed perspectief. Bijvoorbeeld of een gebiedsontwikkeling bijdraagt aan een gezonde leefomgeving of aan meer werkgelegenheid. Dit maatschappelijk effect wegen we af tegen de financiële investering in een gebiedsontwikkeling en de programmatische ruimte (prioritering) die er nog is. Zie hiervoor hoofdstuk 4.

Per thema willen we duidelijke en aansprekende kaders meegeven over wat we willen bereiken. Het gaat erom maatschappelijke breed gedragen doelstellingen waar te maken. Denk daarbij aan het wooncomfort van burgers, gemengde wijken, duurzaamheid, het scheppen van werkgelegenheid en het aanjagen van innovatie. Ook ambities als welzijn, leefbaarheid en gezondheid komen dan in beeld. Dit meegeven van duidelijke en aansprekende kaders teneinde meerwaarde in gebiedsontwikkeling te krijgen, doen we door:

- Te inspireren ('to aim high')
- Te prikkelen (we brengen de spin-off in beeld, ook op de lange termijn)
- Te selecteren (via co-creatie, wie worden onze partners in

deze ambitie).

Dit hoofdstuk dient vooral om te inspireren en prikkelen. Verderop in dit hoofdstuk zetten we uiteen hoe we de thema's ook gebruiken om te selecteren en in hoofdstuk 4 maken we de integrale businesscase inzichtelijk, waarbij we de maatschappelijke effecten afzetten tegen het integraal financieel rendement, ook de juiste investeringsbeslissingen voor de stad te kunnen nemen.

De inspiratiepaper op de waardethema's gebruiken we ook bij het toetsen van waardecreatie bij ontwikkelingen van derden. Zodoende is het tevens een beoordelingsinstructie voor externe initiatieven voor de Intake. De term inspiratiepaper is hier tweeledig; niet alleen door te inspireren en prikkelen door aan te geven wat de gemeente verwacht op de 4 waardethema's, maar ook door aan te geven wanneer de gemeente graag haar medewerking verleend aan externe initiatieven. Inspiratie is de sleutel om te kiezen, mede aangezien de juridische afdwingbaarheid beperkt is.



In het figuur hiernaast wordt weergegeven hoe de 4 maatschappelijke kernthema's innovatie, duurzaamheid, economie/werkgelegenheid en inclusiviteit aangevuld met het kernthema financieel rendement niet in beton worden gegoten, maar onderdeel zijn van een dynamisch model.

Ieder gebied of specifieke locatie start met de 5 kernwaarden. Locatie-afhankelijk wordt beoordeeld of er nog andere maatschappelijke thema's toegevoegd moeten worden. Denk daarbij aan bijvoorbeeld mobiliteit, veiligheid of cultuur. Dit geeft dus veel gelegenheid tot maatwerk. Ook zou het kunnen zijn dat een van de genoemde kernwaarden in een gebied of locatie maar weinig impact heeft; ook dat kan dan benoemd worden.

Via de paragraaf grondbeleid in de begroting en jaarrekening van de gemeente kan gevolgd worden welke kernwaarden uiteindelijk gebruikt worden in gebieden en ontwikkelingen en van daaruit weer keuzes te maken om bijvoorbeeld ook de kernwaarden te gaan aanpassen.

Inclusiviteit

We willen dat Eindhoven een inclusieve samenleving is. Dat wil zeggen een samenleving waarvan iedereen onderdeel is. Een samenleving waar iedereen tot zijn recht kan komen. Er is altijd een plek waar hij of zij in Eindhoven prettig kan wonen, werken en recreëren.

Het gaat goed met de stad. Toch zien wij onzekerheid en teleurstelling bij groepen mensen. Het kwijtraken van je baan, de gedwongen verkoop van je huis of de verandering van zorg leidt tot onrust. Tegelijkertijd zien wij twee snelheden in de stad en maken wij ons zorgen om een groep mensen die achter dreigt te blijven. Iedereen moet kunnen meedoen, in de eigen snelheid. Voor de kwetsbaren die dit niet lukt, organiseren wij een vangnet. We maken ons daarnaast zorgen om toenemende spanning en zwart-wit denken. We accepteren geen tweedeling in Eindhoven. We staan voor een inclusieve samenleving. Iedereen is onderdeel van onze maatschappij, wat er ook gebeurt! We verwachten daarin wederkerigheid. Onverschilligheid past hier niet. Iedereen levert zijn bijdrage. We zijn hierover niet pessimistisch, integendeel. We zien dat mensen dit al doen, bijvoorbeeld met het oprichten van energiecoöperaties, voedselcollectieven en zorgcoöperaties.

City Deal Inclusieve Stad

Er bestaat een City Deal Inclusieve Stad gericht op de steden Eindhoven, Enschede, Leeuwarden, Utrecht en Zaanstad. Met deze City Deal beogen Partijen, gevoed door casuïstiek uit de praktijk, verdergaande vernieuwing te realiseren in het sociaal

domein door integrale alternatieve arrangementen te ontwikkelen op het gebied van o.a. wonen, werk en inkomen, zorg, jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning. Het accent ligt op de meest kwetsbare huishoudens. Het betreft mensen die vaak zijn aangewezen op meerdere vormen van ondersteuning en gebaat zijn bij een integrale aanpak.

Leertuin inclusieve wijk

Nóg beter 'doen wat nodig is' voor de inwoners, dat is de insteek van de Leertuin Inclusieve Wijk, de Eindhovense uitwerking van de City Deal Inclusieve Stad. In deze leertuin experimenteren we samen met WIJ-Eindhoven, een groep inwoners uit Stratum en partners met een andere aanpak waarbij de huidige regels en afspraken niet meer leidend zijn maar bespreekbaar. Hierdoor kunnen we datgene bieden dat de inwoner het beste verder helpt en waarbij de kosten voor de samenleving in verhouding staan tot de baten.

Stratum werkt!

Stratum Werkt! is een platform in de wijk waar mensen samenkomen die willen participeren en die daarbij een steuntje in de rug kunnen gebruiken. Talenten staan centraal. Uitgangspunt is dat inspiratie en goed advies komend vanuit het eigen netwerk beter beklijven, dan wanneer deze door een hulpverlener/ondersteuner gegeven worden. De deelnemers werken in teamverband aan hun persoonlijke ontwikkeling. Met hulp van elkaar, eigen netwerk en coaches (in de vorm ondernemers en professionals uit de wijk) (her)ontdekken zij hun energie en maken zij een passend plan. Door te kiezen voor een teamaanpak in de sociale basis en met behulp van

samenkracht hopen we dat bij de deelnemers die positieve energie getriggerd wordt die hen weer in beweging zal brengen. De City Deal is vooralsnog niet echt gericht op ruimtelijke oplossingen. Uiteraard staan we open voor jouw ruimtelijke vertalingen.

In het project NRE-terrein (4^e fase – Made By NRE) kennen we een tweetal goede voorbeelden van inclusieve ruimtelijke projecten:

AMBACHT PLUS1

Mijn naam is Kees Henssen, ik ben geboren in Strijp Eindhoven en woon in de Dommelhoeftstraat achter het NRE-terrein. Ik ben directeur-eigenaar van DLS bv (Drive Line Systems bv.) in Dordrecht. Met mijn ouders als voorbeeld wil ik iets terug doen vóór en ín de maatschappij. Hoe leuk is het dan wanneer ik dit kan combineren met mijn passie voor oldtimers in de vorm van een 'zorggarage' (werkervaringsgarage) op het NRE-terrein in samenwerking met Futuris en Ergon bedrijven. Een plek waar eigenaren en liefhebbers komen voor onderhoud en reparatie, waarbij mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in een technische omgeving te werk worden gesteld onder begeleiding van specialisten. Daarnaast wil ik samen met de TU Eindhoven en automobielbedrijven zoals DAF en VDL kijken naar mogelijkheden voor her-motoriseren van klassiekers naar elektrisch op grotere schaal. Dit laatste staat nog in de kinderschoenen maar zal een steeds belangrijkere rol spelen in een duurzame samenleving.

AMBACHT PLUS2

Het worstenbroodje van Houben is al ruim 80 jaar een begrip. De bakkerij ging over van vader op zoon, alleen was ik te jong om de zaak over te nemen toen mijn vader deze in 1997 verkocht. Maar 17 jaar later ben ik alsnog een bakkerij gestart, met maar één product: het worstenbroodje. Gebaseerd op het recept van mijn opa uit 1935. Wij maken verschillende worstenbroodjes in een bakkerij die draait op zonne-energie. Alle worstenbroodjes worden gemaakt met duurzame ingrediënten; zo komt het vlees van de Heydehoeve uit Nuenen waardoor het een streekproduct is. Houben Worstenbrood staat voor passie en ambacht, maar ook voor maatschappelijke betrokkenheid, innovatie en duurzaamheid. Al onze bakkers hadden een afstand tot de arbeidsmarkt; het zijn allemaal bakkers van 55+ die vanuit een uitkeringssituatie bij ons aan het werken zijn gegaan. Ook werken wij middels het Meester-Gezel systeem; naast de oudere bakkers hebben wij ook jonge bakkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wij zijn telkens aan het kijken hoe wij bij kunnen dragen aan maatschappij en milieu, maar zeker ook aan kwaliteit en plezier. Door de aantrekkelijke vraag naar onze worstenbroodjes, het concept dat aanspreekt en de sociale betrokkenheid groeien wij steeds verder en is het pand aan de Hobbemastraat spoedig te klein. Omdat wij écht een Eindhovens bedrijf zijn en wij hard aan het werken zijn om hét product van Eindhoven te worden, willen wij een plek in het nieuwe hart van Eindhoven; de plek voor ambachtelijke, creatieve en maatschappelijk betrokken ondernemers.

Andere inspirerende voorbeelden rondom het thema inclusiviteit werden tijdens de Dutch Design Week (DDW17)

door Woonbedrijf getoond in Way to GO-Design. Deze interactieve expo laat een selectie van projecten zien waarbij bewoners, designers en Woonbedrijf samen hebben gewerkt aan een prettige buurt. Social design noemen ze dat.

Co-design in de buurten van Woonbedrijf

Wat is prettig wonen? En wat betekent dat voor de woningen, voor de buurt en voor het samen leven in die buurt? Dat weet niemand beter dan de bewoners zelf! Daarom krijgen bewoners bij Woonbedrijf de ruimte om zélf vorm te geven aan hun buurt. Co-design is al jaren de manier waarop we dat doen in buurten waar veel huizen van Woonbedrijf staan. Bewoners denken dus mee, bepalen mee én werken mee aan prettig wonen in hun buurt. Zowel bij nieuwbouwprojecten als in bestaande buurten.

SPACE-S op Strijp-S

SPACE-S is een bijzondere nieuwe buurt met 402 woningen op Strijp-S. Bewoners waren hier vanaf een leeg veld mede-opdrachtgever. Ruim 1.000 mensen bepaalden samen het DNA, de structuur en inrichting van deze nieuwe woonbuurt. Zij bepaalden samen hoe de buitenruimte, de woningen en de gebouwen eruit zien én hoe zij op SPACE-S samen leven. Online en offline, tijdens bijeenkomsten, inspiratiesessies, via Facebook en op eigen initiatief inspireerden bewoners elkaar en gaven richting aan het definitieve ontwerp. Dat heeft geleid tot een bijzondere eigen buurt, die nu écht van de bewoners is.

Gerretsonhof in Prinsejagt

Voor het ontwerp van Gerretsonhof in Prinsejagt nodigde Woonbedrijf bewoners uit om mee te denken. Eerst vroegen we

buurtbewoners naar de woonwensen. Er was behoefte aan seniorenwoningen, aan een hofje. Daarna werkten we met toekomstige bewoners verder aan het ontwerp en de inrichting van de hofjes. De architect en social designers begeleidden het proces om de bewoners keuzes te laten maken.

Aurora op TU/e-campus

Internationale studenten aan de TU/e lijken soms weinig aansluiting te zoeken of te vinden in de stad. Voor de ontwikkeling van Aurora, 303 studentenwoningen op het campusterrein, vroegen designers aan toekomstige bewoners naar hun wensen. De belangrijkste wens was om meer mensen te ontmoeten. Dat leidde tot een ontmoetingsruimte, die in het ontwerp een prominente plek kreeg.

Aireywijk in Genderdal

De woningen in de Aireywijk waren toe aan een opknapbeurt. Een mooie kans om er een zeer duurzame wijk van te maken, vond Woonbedrijf. Maar duurzaamheid was niet het eerste waar de bewoners zélf aan dachten. Tijdens gesprekken ontdekten we dat comfort, veiligheid en betaalbaarheid de belangrijkste wensen en behoeften waren. En dat bleek heel goed te combineren met de duurzaamheidsambitie!

Duurzaamheid

Duurzame ontwikkeling is een speerpunt van het gemeentelijk beleid. Kern hiervan is dat we bij alle ontwikkelingen maximaal waarde willen toevoegen volgens het principe: People Planet Profit. Dit moet dusdanig gebeuren dat beoogde ontwikkelingen langdurig houdbaar zijn. Daartoe worden in Eindhoven o.a. de principes van The Natural Step gehanteerd.

Wat is People, Planet, Profit?

People Planet Profit (ook wel: de drie P's) is een term uit de duurzame ontwikkeling. Het staat voor de drie elementen, people (de invloed op mensen), planet (de gevolgen voor de planeet/milieu) en profit (de voortbrenging van economische effecten), die in een harmonieuze wijze gecombineerd dienen te worden. De term is bedacht door John Elkington, een consultant op het terrein van duurzame ontwikkeling.

Wanneer de combinatie niet harmonieus is zullen de andere elementen hieronder lijden. Wanneer bijvoorbeeld winst te veel prioriteit krijgt, dan zullen mens en milieu hiervan de dupe worden, bijvoorbeeld door slechte arbeidsomstandigheid of vernietiging van de natuur. Andersom ziet de slogan ook het winstkenmerk als essentieel onderdeel van ontwikkeling dat niet verwaarloosd dient te worden. Deze benadering levert lange termijn winst op voor ondernemers en maatschappij."

Ambities Eindhoven

Als gemeente willen we de toename van schade en kosten zo veel mogelijk voorkomen. Schaarse beschikbare middelen kunnen we maar één keer uitgeven. Dat willen we doen door bij

veranderingen in de stad zo veel mogelijk waarde toe te voegen die ook op langere termijn houdbaar is: focus op duurzame, leefbare en gezonde ontwikkeling van de stad, voor alle inwoners.

Een stad waar je fijn kunt leven bereik je door vooruit te kijken en samen te werken. De gemeente investeert zelf, maar een bijdrage van onze inwoners, partners en het bedrijfsleven is noodzakelijk. Dat betekent andere keuzes in bijvoorbeeld vervoer, koopgedrag, omgaan met groen en energiegebruik. We weten bijvoorbeeld dat de lucht op sommige plekken zo vervuild is, dat we autoverkeer moeten weren.

Een gezonde stad vraagt om investeringen. Veel daarvan verdienen je terug. Denk aan zonnepanelen: die kosten nu geld, maar omdat je energierekening lager wordt en blijft, verdienen je het terug. Sommige maatregelen nemen we om de veranderingen in ons klimaat niet nóg groter te laten worden. Daarom verdwijnt het aardgas op den duur. Dit heeft gevolgen voor alle huizen en bedrijven in Eindhoven. Denk verder aan de uitbreiding van de laadpalen voor elektrische auto's en volledige duurzaamheid wanneer in de stad nieuwe panden worden gebouwd.

Om duiding te geven aan het onderdeel "Planet", hanteren wij de principes van The Natural Step. Dit is een wereldwijd toegepaste en wetenschappelijk onderbouwde methodiek om duurzaamheid in je organisatie vorm te geven.

Wat is The Natural Step?

In de regio Eindhoven werken meerdere organisaties met The Natural Step. The Natural Step is een wereldwijd toegepaste en

wetenschappelijke onderbouwde methodiek om duurzaamheid in een organisatie of project vorm te geven.

Doordat verschillende partijen in Eindhoven al met deze methode werken en bekend zijn, zorgt het voor een gedeelde taal en aanpak waarmee zij samenwerken aan een duurzaam stad. Dr. Karl-Hendrik Robèrt, de grondlegger van de The Natural Step, heeft vier duurzaamheidsprincipes vastgesteld. Wanneer deze vier principes worden nageleefd, dan is de natuur in staat om ons te voorzien van alle levensbehoeften zoals water, aarde, lucht en een stabiel klimaat. Deze vier simpel toe te passen principes en leefomstandigheden zijn de basis waarop een duurzame organisatie kan bouwen. De 4 principes van de The Natural Step zijn:



Duurzaamheidsprincipe 1

... niet meer en sneller stoffen uit de aarde in het milieu brengen dan de natuur kan verwerken.



Duurzaamheidsprincipe 2

... niet meer en sneller chemische stoffen in het milieu brengen dan de natuur kan verwerken.



Duurzaamheidsprincipe 3

... de natuur niet sneller afbreken dan de tijd die nodig is om te herstellen.



Duurzaamheidsprincipe 4

... geen dingen doen waardoor we mensen beperken in het vervullen van hun basisbehoeften.

Meer weten over deze methode? Kijk op thenaturalstep.nl.

Klimaatplan

Extreme regen en onweersbuien, hittegolven en droogte komen steeds vaker voor (KNMI scenario's 2014). Om in de toekomst prettig te wonen en te werken in onze groeiende stad, is het noodzakelijk nu maatregelen te nemen. Het Klimaatplan 2016-2020 van de gemeente Eindhoven, door de gemeenteraad van Eindhoven op 23 februari 2016 als onderdeel van de "Klimaatverordening Eindhoven 2016" vastgesteld, beschrijft de strategie om hier als stad mee om te gaan en de aanpak om in 2050 ook daadwerkelijk klimaat robuust ingericht te zijn. Dit doen we in kleine stapjes vooruit, samen met alle private partijen.

De gemeente heeft daarbij een belangrijke rol, zowel bij de (her)inrichting en het beheer en onderhoud van de openbare ruimte als in het planologisch proces als de vergunningverlening

en handhaving.

In het Klimaatplan 2016-2020 is de ambitie opgenomen dat de gemeente Eindhoven in 2020 klimaat robuust handelt en in 2050 de gehele stad klimaat robuust is. Bij veel projecten wordt al rekening gehouden met klimaatbestendig inrichten, maar nog lang niet overal. (Inter)nationale studies tonen aan dat de kosten van adaptatiemaatregelen nú gering zijn in vergelijking met de schade die in één dag kan ontstaan door extreme weersomstandigheden.

In het gemeentelijke Klimaatplan 2016-2020 staan maatregelen en activiteiten om de uitstoot van CO2 terug te dringen en de effecten van klimaatverandering tegen te gaan. In de 'Klimaatverordening Eindhoven 2016' zijn de doelen kwantitatief vastgelegd: In 2050 moet de CO2-emissie met 95% zijn verminderd ten opzichte van 1990 en in 2030 met 55%. Wil je meer informatie over het Klimaatplan? Stuur dan een mail naar energie@eindhoven.nl.

Naast het klimaatplan geldt voor ontwikkelingen randvoorwaardelijk de beleidsregel 'Klimaatrobuust (her)inrichten en ruimtelijk ontwikkelen'.

Groen als aanjager van duurzaamheid.

Eindhoven mag zich met de Genneper Parken (tussen Stratum en Gestel), Brainport Park (tussen Strijp en Woensel) en De Karpen (tussen Woensel en Tongelre) als imposante, groene wigen, die tot diep in onze stad reiken, rijk rekenen.

Groen is van grote waarde:

- groen heeft een positief effect op onze gezondheid, op ons gemoed en ons gevoel van welbehagen;
- groen maakt de stad beter bestand tegen klimaatextremen;
- groen bevordert de sociale cohesie – buurten maken zich vaak samen sterk voor meer groen;
- een groene stad trekt investeerders en winkelpubliek en bevordert zo de regionale economie;
- groen draagt bij aan versterking van biodiversiteit;
- woningen in een groene buurt zijn meer waard dan woningen in een stenige buurt.

Groen is een belangrijk onderdeel van de inrichting van stad. Denk aan hagen die als windscherm fungeren, platanen die als zonnescherm dienen en die de luchtvochtigheid verhogen (en bij hitte voor verkoeling zorgen), bomen die fijnstof binden, wadi's omzoomd door treurwilgen die helpen water te bufferen, bloemen waar bijen blij van worden... Stel je voor: een stad die als een levend organisme meebeweegt met het weer en het klimaat. Die als een spons uitzet op het moment dat er veel water is. Een stad die je zuurstof geeft, ruimte om te bewegen of om je hoofd leeg te maken. Stel je voor: drie groene longen die steeds fijnmaziger uitwaaien over de woonwijken en waarvan de haarvaten elke hoekje van de stad bereiken. Het kan allemaal.

Groen is de verrassende basis van Brainport (regio) Eindhoven.

Trudo bouwt Trudo toren



Komend voorjaar start Sint Trudo met de bouw van een nieuw project op Strijp-S. Een spectaculair project dat van zich zal doen spreken. Pal achter de Apparatenfabriek verrijst straks een 70 meter hoge, bijzondere woontoren. Een nieuw, niet te missen baken voor onze stad: de Trudo Toren.

Referentie voor de Trudo toren is Bosco Verticale in Milaan. Een toren met inderdaad een 'verticaal bos', naar een ontwerp van de Italiaanse architect Stefano Boeri Architetti The studio. Boeri tekende voor vergelijkbare projecten in Zwitserland en China. Zijn ontwerp voor Strijp-S is uniek in Nederland.

Medina – de hangende tuinen van Eindhoven



In 2003 ontwikkelde Soontjens een beplantingsplan voor appartementencomplex Medina midden in het drukke centrum van Eindhoven. Daarbij werd inspiratie gehaald uit het idee van architect Neave Brown voor 'hangende tuinen'. De appartementen hebben ieder een dakterras waarop een weelderige beplanting is aangebracht. Het beplantingsplan is zo ontworpen dat het contrast tussen de mediterrane uitstraling van de beplanting en de harde lijnen van de bebouwing versterkt wordt.

Energie besparen

Wil je thuis energie besparen? Of wil je zonnepanelen op je dak leggen? 040energie kan je helpen bij dit soort trajecten. Voor informatie en advies over de verschillende mogelijkheden kun je ook terecht bij SlimWonen+. Daarnaast bestaat er platform 040GoedBezig voor het delen van duurzame en sociale initiatieven van inwoners.

SlimWonen+ is een gezamenlijk initiatief van een aantal energiecoöperaties uit de regio: 040energie, Best Duurzaam, Morgen Groene Energie, Veldhoven Duurzaam en Waalre Energie Lokaal.

040energie is een vereniging die betaalbare energiebesparing en duurzame opwekking van energie mogelijk wil maken voor alle Eindhoven. De vereniging is 100% non-profit en haar doel is bijdragen aan een energieneutraal Eindhovenaren voor 2045. Wil je meer weten? Kijk dan op 040energie.nl.

Zonnepanelen voor woningeigenaren

Vanaf voorjaar 2018 kun je, als woningeigenaar in Eindhoven, goedkoop en gemakkelijk zonnepanelen aanschaffen. De plaatsing en installatie wordt voor je geregeld en je betaalt de panelen maandelijks af over een periode van 15 jaar. Al vanaf de 1e maand heb je financieel voordeel: de aflossing van de lening is namelijk lager dan je huidige elektriciteitsrekening. Goed voor het milieu én voor de portemonnee.

Hoe werkt deze regeling?

Eindhoven doet mee met het Regionale Zonnepanelenproject. De deelnemende gemeenten kopen gezamenlijk zonnepanelen in. Ook maken we afspraken met de leverancier over levering, plaatsing en onderhoud van de zonnepanelen en de administratieve afhandeling van de lening. Wij regelen dus alles voor je. We hopen met deze regeling de komende jaren ruim 3.000 daken te voorzien van zonnepanelen.

Operatie Steenbreek

Operatie Steenbreek is een landelijke campagne met als doel de toenemende betegeling van particuliere tuinen een halt toe te roepen. Eindhoven is één van de acht aangesloten gemeenten die zich actief inzetten voor meer groen in hun stad. De gemeente Eindhoven roept iedereen - aannemers, hoveniers, overheden en burgers - op om samen stedelijk gebied te vergroenen en daarmee de leefbaarheid van de stad te vergroten. Tegels eruit, groen erin.

Economie en werkgelegenheid

Een belangrijke pijler van Eindhoven is het creëren van hoogwaardige economische werkgelegenheid en groei van economie. In het kader van Brainport Next Generation en het technologie Pact zetten we hier op in samen met de triple helix partners. Groei in onze topclusters, betekent ook groei voor ons Bruto Regionaal Product (BRP) en voor alle toeleveranciers en leidt dus ook tot groei van hoog- en laagwaardige werkgelegenheid in de keten, en als afgeleide van groei aan de bovenkant, ontstaat ook groei in de horeca, detailhandel etc.

Brainport regio Eindhoven

Eindhoven heeft een rijk industrieel verleden, mede door de bedrijven Philips en DAF. Anno nu staat onze stad nationaal en internationaal bekend om haar naam en faam als het om technologie, design en kennis gaat. We willen dan ook graag deze topositie behouden en versterken. De regio Eindhoven/Zuidoost-Brabant staat nu te boek als Brainport, hotspot binnen de toptechnologieregio Zuidoost-Nederland. Deze regio is een belangrijke motor voor de Nederlandse kenniseconomie en van nationaal belang als centrum van innovatie en kennis. Zo komen Rotterdam en Amsterdam samen nog niet op de helft van de patentaanvragen die uit Eindhoven komen. Internationaal doen we mee en zetten we regelmatig de toon. Met slimme co-creatie tussen diverse partijen (denk bijvoorbeeld aan onderwijs, bedrijfsleven, gemeente) hebben we dit kunnen bereiken en blijven we dit uitbouwen. Uiteraard kennen we de inmiddels grote spelers als ASML, VDL, NXP, etc. Maar achter deze giganten werkt een breed scala aan bedrijven aan de economie van Eindhoven. Vaak ontstaat de innovatie van de grote bedrijven juist in de kleine Start-ups. Veel van de spin-

off van de grote bedrijven valt ten goede van het plaatselijke MKB. Een randvoorwaarde voor het functioneren van Brainport en voor de doorgroei van het eigen MKB, vormen bedrijventerreinen. De bedrijventerreinen huisvesten echter slechts ca. 1/3 van het totaal aan werkgelegenheid. 2/3 van de werkgelegenheid vind dus plaats in de rest van de stad en vooral het stadscentrum.

Nieuwe hotspot in Eindhoven: Woensel WestSide Stores

Onlangs nog eens door de Edisonstraat gefietst? De prachtige nieuwbouw van VoltaGalvani misschien bewonderd? Dan heb je vast ook de Woensel WestSide Stores gezien. Niet?! Gauw naartoe dan!



Bijzondere meubels en woondecoratie. Een écht andere schoonheidssalon. Een oergezellig oud-Hollands snoepwinkeltje. Een zaak waar ze voor een habbekrats je kapotte broodrooster repareren. Topmerk kinderkleding, maar dan tweedehands. Oog én tongstrelende taarten waar je van achterover slaat. Een nagelstudio die niet alleen je handen, maar ook je smaakpapillen

verwent. Dat zijn het soort zaakjes die de Edisonstraat tot een echte hotspot maken. Waarvoor je even naar Woensel-West fietst. Of op station Beukenlaan uitstapt, als je een dagje Eindhoven/Strijp-S doet.

Wonen én werken in Made by NRE, slotstuk van het NRE-terrein in Eindhoven

EINDHOVEN - Made by NRE, dat is de titel van het woon-werk-project dat de grote open plek op het NRE-terrein gaat opvullen. Daar komen vier nieuwe gebouwen met 13 woningen, bedrijven, ambachtelijke en creatieve werkplekken, een expositieruimte, een klein hotel en Houben Worstenbroodjes is wel de meest opvallende naam onder de deelnemers in Made by NRE. Maar ook ontwerpers, ambachtslieden, een oldtimermonteur en bewoners gaan met dat collectief de laatste ruimte op het NRE-terrein invullen.

De vier verschillende gebouwen krijgen hun eigen functie, in totaal met 5000 vierkante meter vloeroppervlak. De 2000 vierkante meter grond wordt daarmee behoorlijk volgebouwd. Meest opvallend is wel de 'fabriek' waar Houben Worstenbroodjes zich gaat vestigen met de bakkerij en een kleine horecazaak. Houben gaat samen in het gebouw met Kees Henssen. De Eindhovense ondernemer - met een bedrijf in speciale versnellingsbakken in Dordrecht - wil hier een oldtimergarage beginnen. Houben werkt al met veel mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt, Henssen wil daar mee beginnen. Op het dak van de bedrijven is plaats voor een klein hotel want dat was er nog niet op het NRE-terrein.

Innovatie

Hieronder verstaan we het ontwikkelen van vernieuwende oplossingen die praktisch toepasbaar en uitvoerbaar zijn. Daarbij gaat het niet alleen om product innovatie in het ontwerp of in de bouw, maar ook om het anders benaderen van ruimtelijke ontwikkelingen (door bijvoorbeeld andere vragen te stellen waardoor ontwikkelingen wel mogelijk zijn). Innovatie moet daarmee een antwoord geven op actuele maatschappelijke ontwikkelingen. Dat moet leiden tot een meer comfortabele, mooiere en gebruiksvriendelijke stad en leefomgeving. En beter aansluiten op de gewenste flexibiliteit.

We kunnen vandaag niet meer voorspellen wat er morgen zal veranderen. Maar we kunnen er wel op anticiperen door mee te bewegen, door nieuwe paden te bewandelen, door ons te laten uitdagen, te improviseren en te experimenteren. Ambities kunnen we sneller en beter realiseren door gezamenlijk te werken in flexibele netwerkverbanden. Samenwerking zit van oudsher in ons DNA. Via co-creatie, inzet van design denken, open data, loslaten en met het gebruik van de dynamiek en de innovatiekracht van de stad gaan we de Eindhovense vraagstukken van nu en de toekomst oppakken.

Om innovatie als waarde te kunnen gebruiken moet het praktisch gebruikt worden en toepasbaar zijn. Geen innovatie als doel op zich dus. We zoeken naar werkelijk vernieuwende oplossingen. Innovatie kan op verschillende manieren een bijdrage aan de waardecreatie geven.

Een eerste mogelijkheid is door in de ruimtelijke ontwikkeling in te zetten op het toevoegen van meer gebruikscomfort, het verbeteren van de praktische toepasbaarheid en het beter aan

laten sluiten op de huidige maatschappij die meer flexibiliteit vereist. De huidige realiteit van gebiedsontwikkelingen toont de noodzaak hiervan aan. Zo zijn er enerzijds veel voorbeelden van gebiedsinvullingen die ooit als 'tijdelijk' bedacht zijn, maar die zo geliefd zijn en/of goed blijken te functioneren dat ze een permanent karakter krijgen. Tegelijkertijd zien we gebieden die bedacht zijn met een langjarige exploitatietermijn, maar die al veel sneller dan ooit bedacht hun functionaliteit verliezen. Het gevolg: leegstand en verloedering. Met innovatieve oplossingen worden openbare ruimtes, gebouwen en gebieden meer geschikt gemaakt naar gebruik en functionaliteit. Zo kan gedacht worden aan een mix van 'houdbaarheden' bij het te ontwikkelen vastgoed. Het casco van gebouwen gaat langjarig mee, de techniek circa tien jaar en de inbouw/inrichting is zeer flexibel en kan op korte termijn worden aangepast. We zoeken ook naar het nieuwe wonen, met nieuwe woonvormen die inspelen op belangrijke trends. Het zijn oplossingen die over de grenzen van de individuele woning heen gaan en die bijvoorbeeld inspelen op het steeds meer geïntegreerd raken van wonen, werken, zorg en leren. We dagen iedereen uit die in Eindhoven wil bouwen en ontwikkelen, de stad te verrassen met ontwikkelingen die goed bestand blijken te zijn tegen de steeds sneller veranderende samenleving.

Een tweede manier waarop innovatie tot waardecreatie leidt, betreft de organisatie van de ruimtelijke ontwikkeling zelf. Waardestromen kunnen in de tijd dicht bij elkaar worden gebracht. Het ontwikkelen van een gebied vindt dan gelijktijdig plaats met de exploitatie, door gebruik te maken van 'placemaking', tijdelijke invullingen en permanente invullingen in (delen van) gebouwen en gebieden. Dit is de kern van het 'organisch' ontwikkelen. Maar ook verandert de vraagstelling binnen de ruimtelijke ontwikkeling: wat willen we bereiken, hoe

willen we dat bereiken en wie vragen we om dit te bereiken? We stellen de vraag van de creatie en het bedenken van oplossingen niet meer alleen aan de klassieke partijen die juist hun verdienmodel hebben in het zoveel mogelijk bouwen of gebruiken van hun eigen product. Dit zijn de bedrijven waarbij ontwerp en uitvoering veelal in een hand liggen. We zoeken ook naar creatieve partijen die wellicht op een ander gebied oplossingen bedacht hebben — of kunnen bedenken. Door een andere ontmoeting van vraag en aanbod te creëren moet het bouwen weer praktischer worden. We stellen de vraag daarom anders. Door deze uit te drukken in verlangde prestaties bij een maximaal budget bieden we ruimte aan de markt om met oplossingen voor een betere prijs-prestatie-verhouding, meer snelheid en minder risico.

Een derde manier om innovatie toe te passen is om ruimtelijke ontwikkelingen mooier te maken. Dat kan door vernieuwende, prikkelende architectuur toe te passen: een aantrekkelijk design met 'eeuwigheidswaarde'. Maar ook door goed te kijken naar de inpasbaarheid van de ontwikkelingen in de omgeving en te zorgen voor een kwalitatief hoogstaande invulling van de openbare ruimte, met een goede mix van groen en benodigde voorzieningen. Zo kan bijvoorbeeld het toevoegen van een 'iconisch' gebouw aan een groep minder architectonisch in het oog springende gebouwen, voor een totale opwaardering van het hele gebied zorgen. En wanneer de stad meerdere van deze iconische gebouwen op een logische manier stedenbouwkundig kan verbinden, heeft dit een waardeverhogend effect op de hele stad tot gevolg. De mooie en aantrekkelijke ruimtelijke ontwikkelingen moeten dus zorgen voor een verhoogde aantrekkingskracht van de stad. Dit vertaalt zich in verschillende waardestromen (vastgoed, bedrijvigheid, toerisme, et cetera).

Hoofdstuk 3

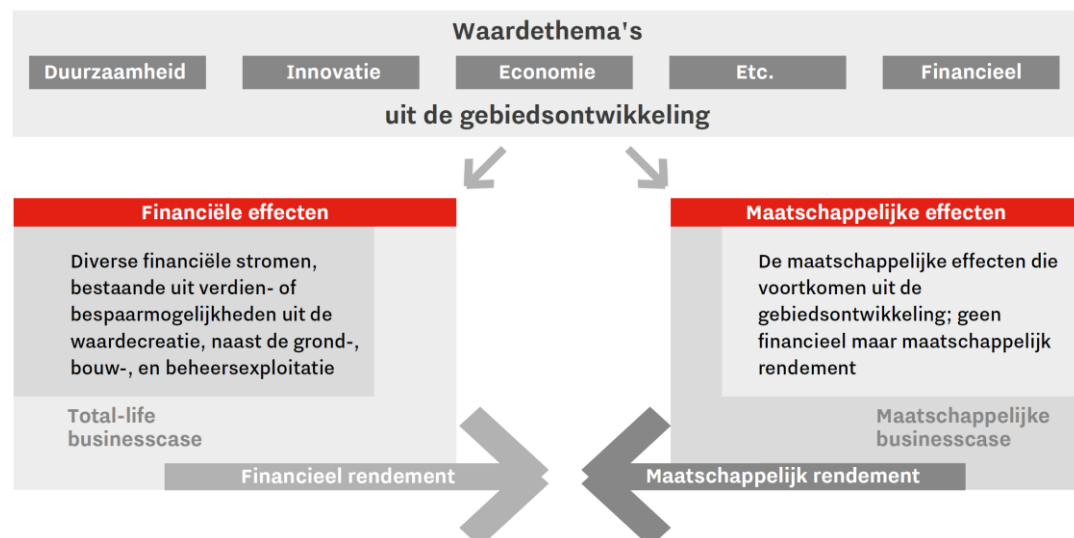
De uitwerking van de integrale businesscase

Het in beeld brengen van financieel en maatschappelijk rendement.

Uitwerknota grondbeleid

“Is het niet verwonderlijk dat we bij de aanleg van bijvoorbeeld een weg of een brug beslissen door een afweging te maken tussen de investering en wat die investering oplevert en dat we bij een gebiedsontwikkeling vaak leidend laten zijn of er sprake is van een positieve grondexploitatie?”

Het antwoord op deze vraag is: “ja dat vinden wij inderdaad verwonderlijk en wij hebben dan ook een heel ander uitgangspunt gekozen in de nota grondbeleid”. In de nota grondbeleid “Koersen op waarde” wordt de integrale businesscase voorgesteld. Maar wat is dat en hoe werkt zo’n integrale businesscase? In de nota grondbeleid werd deze integrale businesscase schematisch als volgt voorgesteld:



De integrale businesscase definiëren we als beslisdocument waarin zowel de maatschappelijke outcome als de totale financiële impact op de eigen organisatie van een project in beeld wordt gebracht, zodat op basis van het inzicht in de totale impact een (investerings)besluit genomen kan worden over dat project.

In dit hoofdstuk gaan we deze definitie ontleden. We zoomen in op de maatschappelijke outcome, op de totale financiële impact en op de manier waarop vervolgens die totale impact van het project in beeld wordt gebracht zodat er een besluit genomen kan worden over dit project.

Stedelijke impact als context bij investeringsbeslissingen

De effecten die te relateren zijn aan een project gaan veel verder dan de financiële impact uit een grondexploitatie alleen. Om een goed onderbouwde investeringsbeslissing te kunnen nemen dient onderscheid gemaakt te worden in 4 impactniveau's:

- Niveau 1: Financiële effecten van de grondexploitatie
- Niveau 2: Impact op de financiële begroting van de gemeente
- Niveau 3: Economische impact voor de stad
- Niveau 4: Maatschappelijke impact.

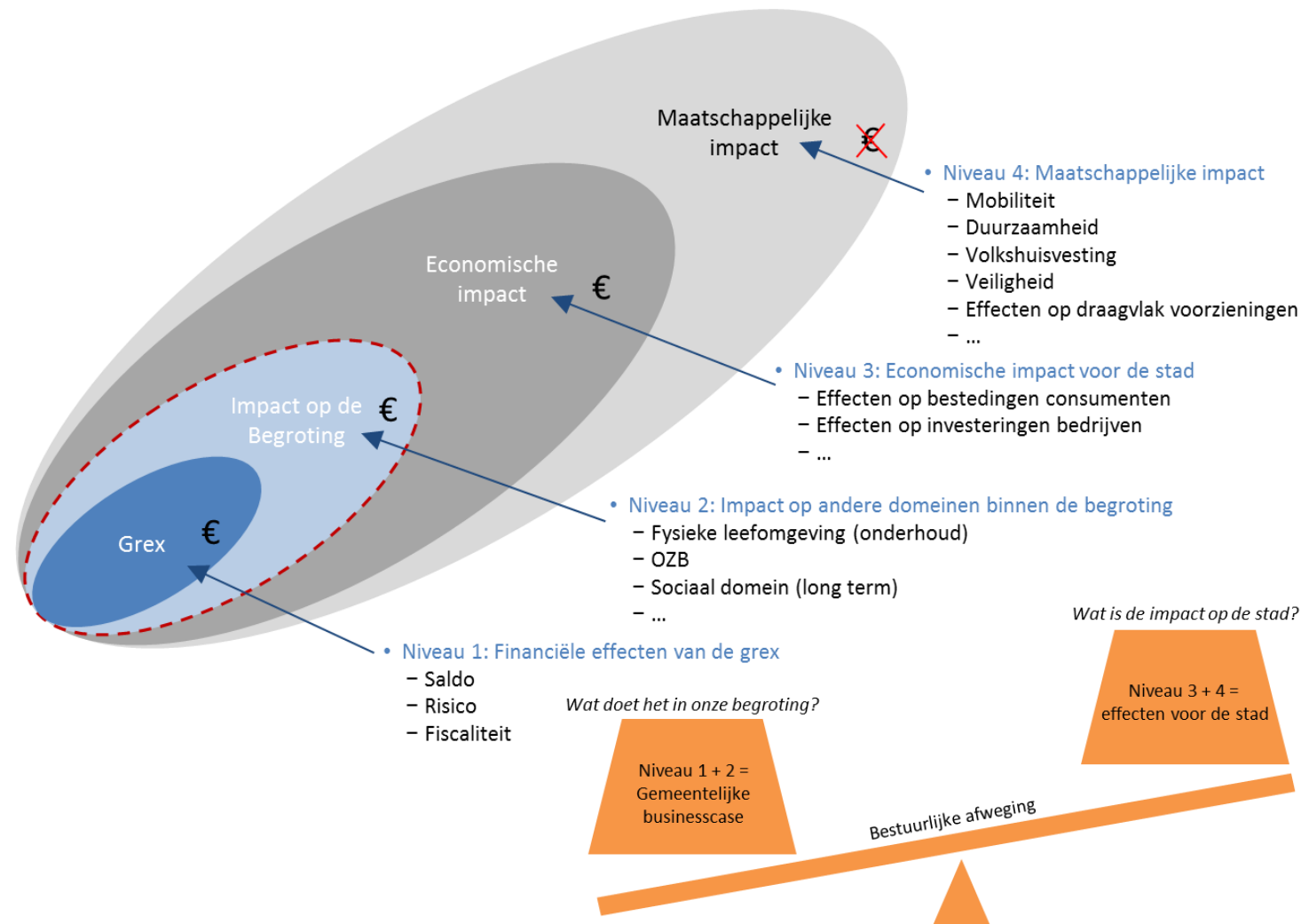
In de grafiek hiernaast zijn deze 4 impactniveau's weergegeven.

Wij maken van deze 4 impactniveau's gebruik om een bestuurlijke afweging te kunnen maken voor het al dan niet aan gaan van een gebiedsontwikkeling. Dit is te zien in het figuur rechts.

Niveau 1 en 2 zorgen voor de input van de financiële businesscase voor de gemeente. Dit is verder uitgewerkt in de pagina over de "financiële effecten".

Niveau 3 is het niveau van de economische impactanalyse. Dit is een beproefde methode om het effect van een project of investering te kwantificeren op de economische activiteit in een bepaald gebied. Wij gebruiken dit niveau vooral om input te leveren aan niveau 2 (financiële impact op de gemeentebegroting) en niveau 4 (maatschappelijke meerwaarde).

Niveau 4 is het niet-financiële impactniveau uit het model. In niveau 4 wordt uitgewerkt wat het project de stad maatschappelijk oplevert. De daadwerkelijke outcome dus van de investering. Dit is verder uitgewerkt in de pagina over de "maatschappelijke effecten".



Financiële effecten

Voor het verkrijgen van inzicht in de financiële effecten van een gebiedsontwikkeling, maken we dus onderscheid in 2 impactniveau's.

Niveau 1: de grondexploitatie.

De grondexploitatie is de financiële vertaling van alle activiteiten en werkzaamheden die benodigd zijn om van ruwe grond technisch en juridisch bouw- en woonrijpe grond te maken. In de grondexploitatie worden de kosten en opbrengsten behorende bij dit transformatieproces, gefaseerd in tijd, met een richttermijn van maximaal 10 jaar. De financiële impact van deze grondexploitatiebegroting vindt plaats gedurende de looptijd van de grondexploitatie. Bij het afsluiten van de grondexploitatie is pas definitief duidelijk welk financieel voor- of nadeel voortvloeit uit de grondexploitatie. Gedurende de hele looptijd wordt zo goed mogelijk ingeschat hoe hoog dit financieel resultaat uiteindelijk gaat worden. Op basis van deze inschattingen kunnen jaarlijks al financiële gevolgen optreden:

- Indien de prognose op een verwacht negatief resultaat uitkomt, dient dit negatief resultaat direct al **in het geheel** als verlies genomen te worden;
- Indien de prognose op een verwacht positief resultaat uitkomt, dient dit positief resultaat op basis van de Percentage Of Completion (POC) methode jaarlijks **voor het gerealiseerde deel** genomen te worden

Niveau 2: de financiële begroting van de gemeente.

Een gebiedsontwikkeling heeft echter veel meer financiële impact op de gemeentelijke begroting dan alleen het rechtstreeks resultaat uit de grondexploitatie van niveau 1. Het betreft hier kosten en opbrengsten die over een langere periode van invloed zijn. Deze kosten en opbrengsten hebben te maken met wat er gerealiseerd wordt in de gebiedsontwikkeling. Zo levert een nieuwe woonwijk bijvoorbeeld OZB inkomsten en bouwleges op, terwijl de onderhoudskosten voor de openbare ruimte zullen toenemen. Een bedrijventerrein kan naast deze opbrengsten en kosten ook nog een werkgelegenheidseffect en kan daarmee een besparing opleveren in werkloosheidsuitkeringen. De ontwikkeling van een hotel levert weer toeristenbelasting op en zo zijn er nog meer relevante financiële waardestromen.

Voor het in beeld brengen van de financiële businesscase dienen de volgende stappen nu doorlopen te worden:

1. Analyse geldstromen; onderzoeken welke geldstromen allemaal mogelijk zijn. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van het volgende basisoverzicht van mogelijke geldstromen. Aanvullend kan een economische impactanalyse (zie niveau 3) nog extra inzicht opleveren in de financiële en maatschappelijke outcome van de ontwikkeling in het geheel. Mogelijk kan met de uitkomsten van deze analyse nog bekeken worden of en in hoeverre eventuele belanghebbenden mee willen investeren in de ontwikkeling;

2. Ramen van de financiële impact van de diverse geldstromen; hoe hoog zijn de kosten en opbrengsten die verband houden met de gebiedsontwikkeling en hoe dienen ze gefaseerd te worden? Van belang is ook om aan te geven of het incidentele kosten of opbrengsten zijn of dat ze structureel van aard zijn.
3. De verschillende geldstromen inzichtelijk maken in de financiële businesscase; benoemen van de geldstromen en aangeven wanneer de geldstroom impact heeft in de financiële begroting van de gemeente.

basisoverzicht mogelijke geldstromen

Begrotingsdomein	Toelichting
Uitkeringen werkloosheid	Indien banen worden gecreëerd met de ontwikkeling die worden ingevuld door uitkeringsgerechtigden levert dit de gemeente een besparing op.
Bouwleges	De gemeente ontvangt incidentele inkomsten uit bouwleges, welke berekend worden over de bouwkosten. De bouwleges moeten in principe kostendekkend zijn (dus geen netto-inkomsten voor de gemeente)
Onderhoud openbare ruimte	Toevoeging van nieuwe openbare ruimte moet ook onderhouden worden. Wanneer het een herontwikkeling van een gebied betreft dienen de kosten uit de oude situatie met de nieuwe situatie vergeleken te worden
Toeristenbelasting	Indien er extra hotels worden toegevoegd dan levert dit de gemeente extra toeristenbelasting op
Parkeerinkomsten	Toevoeging of onttrekking van (betaald) parkeren
Energie	Aansluiting op biomass centrale zorgt voor beter rendement van de centrale (afgerond) 30.000 per 100 woningen jaarlijks
Onroerende zaak belasting	Buiten beschouwing gelaten
Gemeentefonds	Buiten beschouwing gelaten

Voorbeeld van een ontwikkeling met 200 woningen, hotel, kleine bedrijvigheid, toevoeging betaald parkeren en aansluiting op biomass centrale																							
Begrotingsdomein	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035					
Grondexploitatie	-1400000																			-1400000	incidenteel	projectresultaat	
Tijdelijke invullingen		50000	50000	50000	50000	50000														50000	incidenteel	jaarlijks	
Uitkeringen werkloosheid						160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	>		160000	structureel	jaarlijks	
Bouwleges					200000															200000	incidenteel	eenmalig	
Onderhoud openbare ruimte											-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	>	-100000	structureel	jaarlijks		
Toeristenbelasting									10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	>	10000	structureel	jaarlijks		
Parkeerinkomsten									120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	>	120000	structureel	jaarlijks		
Energie									62500	62500	62500	62500	62500	62500	62500	62500	62500	>	31250	structureel	jaarlijks	per 100 woningen	
	-1400000	50000	50000	50000	250000	210000	160000	160000	352500	352500	252500	252500	252500	252500	252500	252500	252500		Alle bedragen fictief				

Maatschappelijke effecten

Voor het verkrijgen van inzicht in de maatschappelijke effecten van een gebiedsontwikkeling, als onderdeel van de integrale businesscase, is het noodzakelijk om helemaal terug te gaan naar de basis van gebiedsontwikkelingen. Wat doen we nog eens bij een ruimtelijke ontwikkeling en waarom doen we dat? Wanneer we de literatuur erop raadplegen komen we verschillende definities tegen die feitelijk op het volgende neer komen: verschillende functies (bijvoorbeeld wonen, werken, infrastructuur, groen, water) smelten samen tot een nieuw gebied, bestaande uit een ruimtelijke invulling in samenhang met opstallen. Aanleidingen om een gebied te ontwikkelen kunnen heel divers zijn, zoals bijvoorbeeld de behoefte aan goede, betaalbare woonruimte, het versterken van de economische structuur, het verbeteren van mobiliteit, het bijdragen aan een gezondere, groenere omgeving of het aanpakken van sociale problematieken.

Er is dus altijd een maatschappelijk belang dat ons ertoe aanzet om een gebied te ontwikkelen. Het is daarom ook logisch dat in de integrale businesscase de maatschappelijke outcome van de ontwikkeling een prominente plek krijgt, die een belangrijke basis legt voor het nemen van een investeringsbeslissing; wordt er over gegaan tot het ontwikkelen van het gebied en zo ja; voor welke invulling van het gebied wordt dan gekozen?

De vraag is hoe we de maatschappelijke effecten van een gebiedsontwikkeling gaan vastleggen en uitdrukken. Hoe meetbaar zijn de maatschappelijke effecten? Zijn ze kwantificeerbaar? Er zijn verschillende manieren om dit te

benaderen. Zo wordt de Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) wel beschreven. Deze methode probeert kosten en baten van de effecten van beleidsalternatieven in beeld te brengen voor de maatschappij als geheel en doet dit door zoveel mogelijk de effecten te kwantificeren en in geld uit te drukken.

Wij kiezen nadrukkelijk voor een andere benadering.

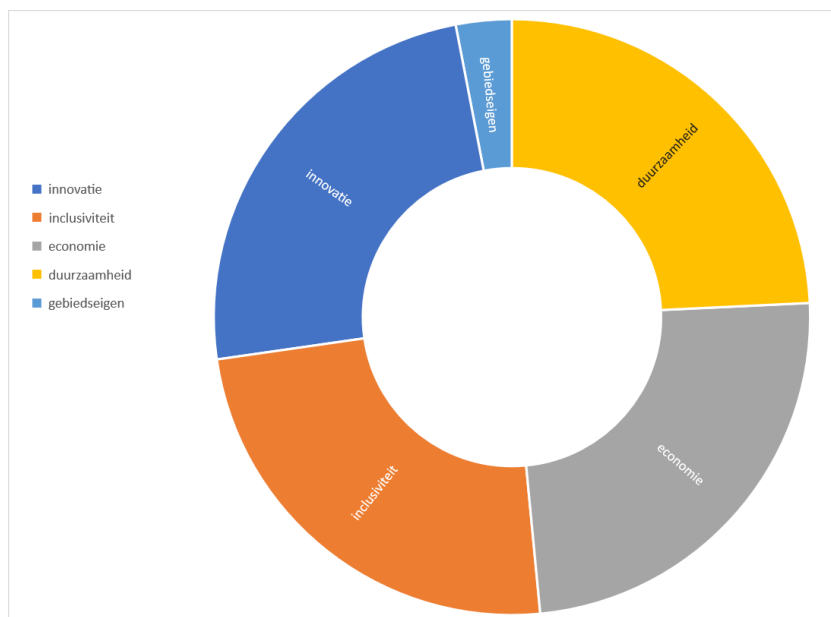
- Wij kiezen voor een systeem dat ruimte laat om een eigen interpretatie of voorkeur te geven aan de verschillende outcome effecten. Niet iedereen zal immers een bepaald effect even belangrijk vinden; zo zal de een wellicht bijvoorbeeld kiezen voor meer veiligheid, ook als dat de privacy van mensen zou kunnen schaden, terwijl een ander dan juist de privacy van mensen voorop stelt, ook als dat ten kosten zou gaan van preventieve maatregelen ter bevordering van de veiligheid. Dat is nu juist waar in een politieke omgeving ruimte voor moet zijn om met elkaar het debat aan te kunnen gaan en een standpunt in te kunnen nemen.
- Wij kiezen voor een systeem dat niet alles meetbaar wil maken. Natuurlijk zullen we de outcome ondersteunen met indicatoren waar dat mogelijk is, maar we kiezen er, zeker bij de introductie nu, voor om ook subjectieve waardeoordelen (bijvoorbeeld door jurering) op de verschillende maatschappelijke effecten mee te geven in de afweging. Wij geloven in de kracht van de combinatie van objectieve en subjectieve metingen. Zo zou bijvoorbeeld een objectieve meting naar veiligheid kunnen uitwijzen dat het aantal wooninbraken zijn afgenomen, terwijl tegelijkertijd het gevoel van veiligheid onder burgers kan zijn verslechterd. De

combinatie van beiden geeft meer inzicht.

- Wij kiezen ook voor een systeem dat continue in ontwikkeling blijft. We blijven zoeken naar indicatoren die de objectieve beoordeling kunnen ondersteunen. We beoordelen historische ontwikkelingen en we volgen de maatschappelijke context waarin de outcome effecten geplaatst moeten worden; die veranderd door de jaren heen. Ook blijven we volgen of de maatschappelijke effecten die nu centraal zijn gekozen in het grondbeleid nog de meest relevante zijn, of dat er regelmatig andere meegenomen worden.

Samenvattend kiezen we voor een dynamische methode die maatschappelijke effecten in beeld brengt zonder ze tot 1 score op te tellen, waarbij we zowel objectieve als subjectieve maatstaven gebruiken. Op de volgende pagina laten we zien hoe we de maatschappelijke effecten in de verschillende thema's in beeld brengen. Daarbij gaan we uit van de 4 eerder genoemde kernwaarden; innovatie, inclusiviteit, economie/werkgelegenheid en duurzaamheid, met ruimte om extra thema's toe te voegen in een ontwikkeling.

In de onderstaande grafiek zijn de kernthema's weergegeven uit de nota grondbeleid. Dit zijn de thema's waarop de maatschappelijke effecten dus minimaal in beeld worden gebracht. Er is ook ruimte open gelaten voor de toevoeging van een "gebiedseigen" thema; een maatschappelijk thema dat nog apart meegewogen dient te worden op basis van specifieke gebiedseigen kenmerken.

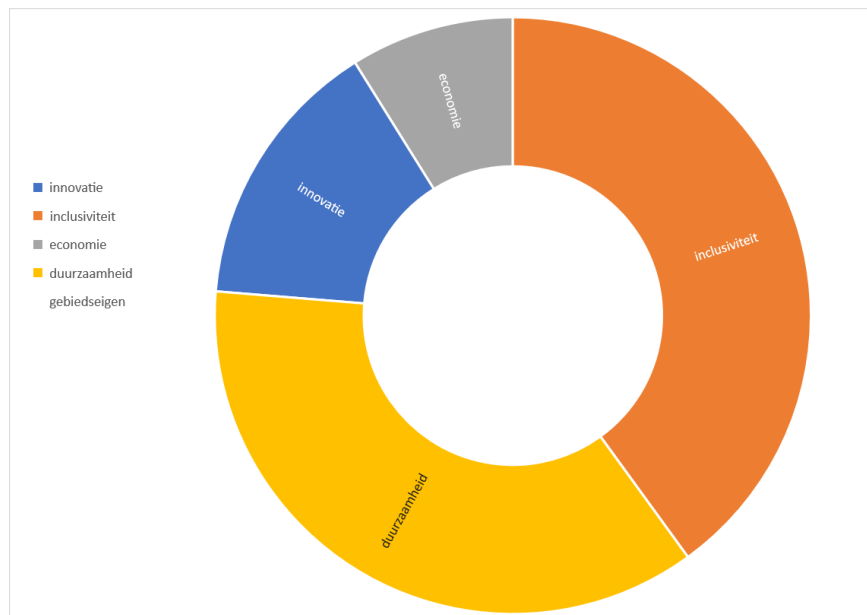


De waardering vindt plaats door allereerst het gewicht per thema te bepalen (een maximale score) en vervolgens te beoordelen hoeveel van de maximale score per thema toegekend wordt door de jury. Door een hogere score toe te kennen aan een thema zal de ring op dat gebied groter worden.

In onderstaand voorbeeld is aangegeven hoe zo'n beoordeling eruit ziet:

<i>kernthema</i>	<i>gewicht</i>	<i>beoordeling</i>	<i>score</i>
innovatie	20%	25 van 50	10
inclusiviteit	30%	45 van 50	27
economie	15%	20 van 50	6
duurzaamheid	35%	35 van 50	24.5

In de beoordeling is vooraf in de selectiecriteria gewicht aan de afzonderlijke thema's gegeven. Vervolgens heeft de jurybeoordeling een score opgeleverd. Hierbij benadrukken we dat dit niet alleen als rapportcijfer beoordeeld moet worden; 25 van 50 punten kan onvoldoende lijken, maar het zijn scores bovenop een door de jury als minimum noodzakelijk beoordeeld. De kolom score geeft vervolgens de gewogen beoordeling aan. De grafiek die in basis dus gelijk is, zou er dan als volgt uit zien:

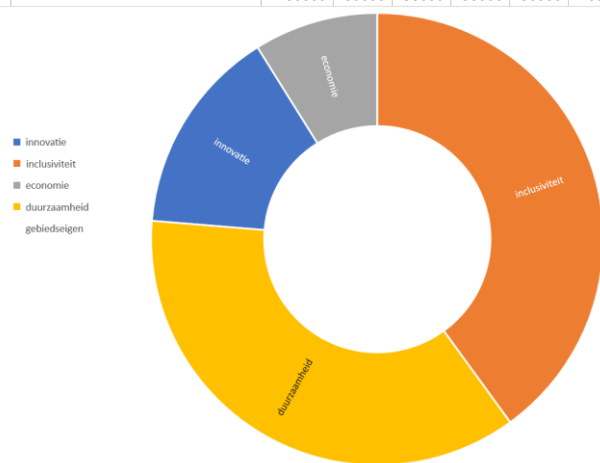


De integrale businesscase bevat dus uiteindelijk de volgende elementen:

- Het totaaloverzicht over wijzigingen op gemeentelijke geldstromen
- De grafiek waarin de maatschappelijke thema's een gewogen beoordeling geven
- Een toelichting/beschrijving op de maatschappelijke outcome van de beoogde gebiedsontwikkeling

Voorbeeld integrale financiële businesscase:

Begrotingsdomein	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Toelichting:	
Grondexploitatie	-1400000														-1,400,000	incidenteel projectresultaat
Tijdelijke invullingen		50000	50000	50000	50000	50000									50,000	incidenteel jaarlijks
Uitkeringen werkloosheid						160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160,000	structureel jaarlijks
Bouwleges					200000										200,000	incidenteel eenmalig
Onderhoud openbare ruimte											-1E+05	-1E+05	-1E+05	-1E+05	-100,000	structureel jaarlijks
Toeristenbelasting									10000	10000	10000	10000	10000	10000	10,000	structureel jaarlijks
Parkeerinkomsten									120000	120000	120000	120000	120000	120000	120,000	structureel jaarlijks
Energie									62500	62500	62500	62500	62500	62500	31,250	structureel jaarlijks per 100 woningen
Totaal:	-1400000	50000	50000	50000	250000	210000	160000	160000	352500	352500	252500	252500	252500	252500	<i>Alle bedragen fictief</i>	



Voorbeeld maatschappelijke businesscase:

In de grafiek hiernaast wordt het beeld geschetst van de gewogen beoordeling op de verschillende maatschappelijke thema's.

In de toelichting hierbij wordt per thema beschreven op welke onderdelen het gebied een bijdrage levert aan de stad, door concreet de outcome op de thema's te benoemen.

Hoofdstuk 4

Opstellen van een afwegingskader

Welke positie wil de gemeente Eindhoven zelf innemen in een gebiedsontwikkeling. Het afwegingskader helpt een keuze te maken.

Van actief naar situationeel grondbeleid

Zoals in de nota grondbeleid is aangegeven gaan we van een actief grondbeleid naar een situationeel grondbeleid (het tweede kantelpunt in de nota). Dit betekent dat we op basis van een afwegingskader per gebiedsontwikkeling onze rol gaan bepalen. We hebben ons hiervoor laten inspireren door de Strategiewijzer voor binnenstedelijke transformaties zoals dat door Urhahn is opgesteld met een financiële bijdrage van het Stimuleringsfonds voor Creatieve Economie.

In de nota grondbeleid is uitgewerkt dat we onze rol per gebiedsontwikkeling situationeel beoordelen op:

1. De productie van bouwrijpe grond; Welke rol wil de gemeente nemen in het grondproductieproces van de gebiedsontwikkeling?
2. De regie op de ontwikkeling; Welke rol wil de gemeente nemen als aanjager van de gebiedsontwikkeling?

Ad 1. Rollen bij de productie van bouwrijpe grond

Actieve grondproductie: de gemeente heeft een sturende, risicodragende productierol.

De gemeente initieert zelf ontwikkelplannen en neemt overige eigenaren en partners mee. De gemeente is de actieve regisseur en onderneemt zelf. Een actieve rol van de gemeente is dan nodig om de ontwikkeling mogelijk te maken. Het gaat met name om locaties met overwegend gemeentelijk eigendom en om

maatschappelijk gewenste ontwikkelingen die door de markt om diverse redenen niet worden opgepakt. Het is ook mogelijk dat de actieve productierol vormgegeven wordt door een gelegenheidsaankoop in verband met een maatschappelijk of financieel belang.

Grondproductie in samenwerkingsverband.

Hier vindt een risicodragende samenwerking plaats tussen gemeente en een of meer particulieren (dat kunnen natuurlijke personen zijn maar ook rechtspersonen zoals beleggers, ontwikkelaars, corporaties). Dit is vaak een publiek-private samenwerking (PPS), maar ook andere vormen bestaan – zoals een coöperatie of stichting. Het kan ook een publiek-publieke samenwerking zijn, bij een coalitie van meerdere overheden. Deze samenwerkingsverbanden kunnen ontstaan op (mede)initiatief van de gemeente maar ook wanneer bijvoorbeeld een corporatie vraagt om bestaand vastgoed en openbare ruimte samen te herontwikkelen. Kansen, directe sturingsmogelijkheden en risico's zijn in deze rol gedeeld tussen de verschillende deelnemende partijen.

Faciliterende grondproductie.

Marktpartijen/particulieren ontwikkelen hierbij voor eigen rekening en risico grondposities. De gemeente stuurt (actief en of facilitair) via het beschikbare planologisch instrumentarium. We hebben gebieden waar de gemeente vanuit de publieke rol een eindbeeld heeft, bijvoorbeeld in de vorm van een ontwikkelvisie. De gemeente neemt initiatief om met private partijen tot

mogelijke ontwikkeling van het gebied te komen. In andere gebieden laat de gemeente het initiatief aan de private partij om tot grondproductie te komen.

Ad 2. Rollen bij regie op de ontwikkeling

Actieve regierol; de gemeente is actief op zoek naar mogelijkheden om tot een ontwikkeling te komen in een gebied.

Het gaat om gebieden waar een ontwikkeldruk of –kans ligt. Gebieden die door een gebiedsontwikkeling vooruit geholpen kunnen worden. Hier kunnen diverse redenen voor zijn; tegengaan van leegstand, verbeteren van economische structuren, bijdrage leveren aan woonbehoefte, etc. De gemeente gaat, los van de productievraag (wie gaat de productie van bouwrijpe grond verzorgen), aan de slag met betrokken partijen in het gebied en/of geïnteresseerde ontwikkelpartijen, om tot planvorming te komen voor de ontwikkeling van het gebied.

Reactieve regierol; de gemeente reageert op ontwikkelaanvragen van derden.

In gebieden waar de directe behoefte om tot nieuwe gebiedsontwikkeling te komen lager is (weinig directe redenen), reageert de gemeente op initiatieven van derden. De gemeente beoordeelt dan, indien noodzakelijk, of medewerking wordt verleend aan wijziging van bestemming van een gebied.

Bij aanvang van een project of gebiedsontwikkeling bepalen we welke regie en produktierol de gemeente wil of kan voeren. In dit hoofdstuk wordt aangegeven aan de hand van welke factoren de gemeentelijke rol bepaald kan worden.

Afwegingskader

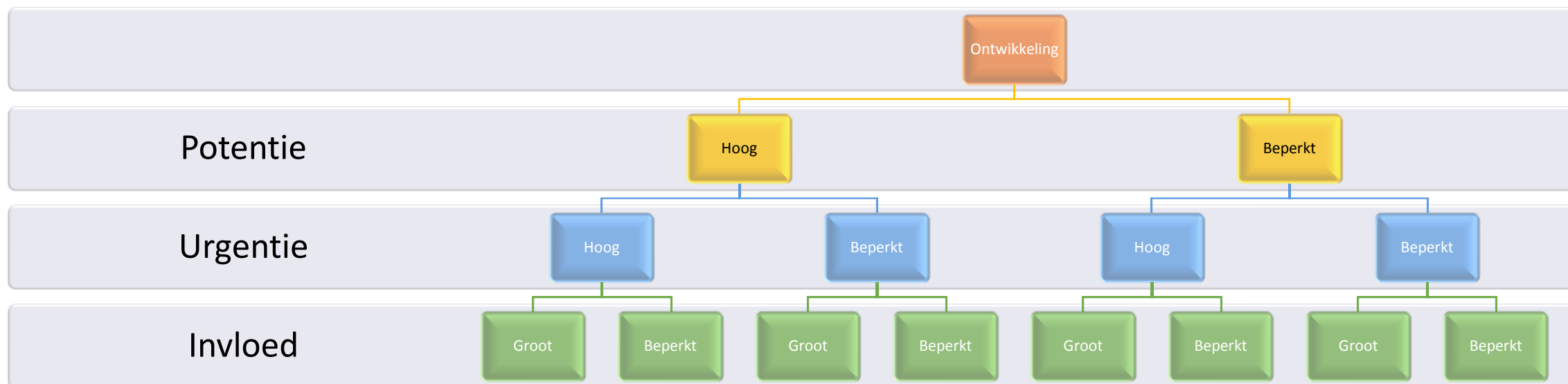
Aan de hand van diverse locatie kenmerken kan de beste strategie en vervolgens onze rol voor de gemeente bepaald worden. Hiervoor focussen we ons op de potentie van een gebied, de financiële en of maatschappelijke urgentie van een ontwikkeling en de mate van invloed van diverse partijen.

Potentie gaat over de mogelijkheden, gebaseerd op zowel de marktvraag als eigenschappen van het gebied. Belangrijke aspecten zijn locatiecontext (oa ligging in de stad en ontsluiting), gebiedskwaliteit (oa bodemverontreiniging, waardevolle gebouwen), marktvraag, huidige gebruikers / initiatieven en kaders vanuit het huidig beleid. Een gebied kan een hoge of beperkte potentie hebben om tot ontwikkeling te komen. Urgentie is de noodzaak om tot ontwikkeling te komen. Dit kan zowel financiële als maatschappelijke urgentie zijn. Partijen kunnen verschillende urgenties hebben. Urgentie kan hoog of

beperkt zijn.

Invloed gaat om welke partijen er zijn en wat hun rol is. Grondeigendom is hierin de belangrijkste factor. Er kan sprake van een grote of beperkte invloed.

Dit levert de volgende mogelijkheden van het afwegingskader op:



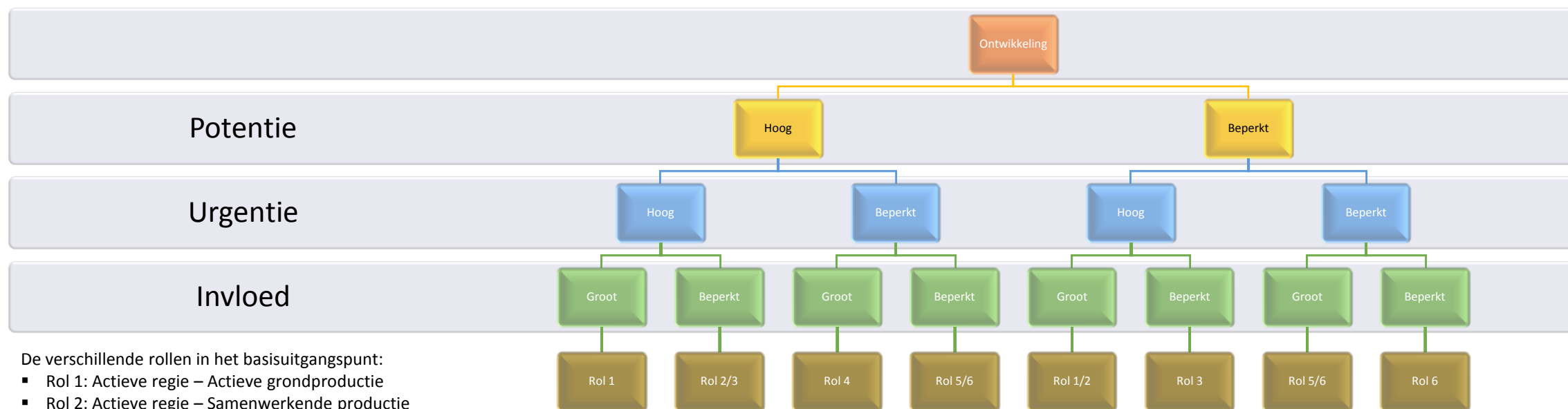
Wanneer we vervolgens kijken welke rol we aan dit afwegingskader kunnen koppelen, dan zijn dit de mogelijkheden die ontstaan door de productierol en de regierol met elkaar te combineren; zo ontstaan de volgende te onderscheiden rollen:

- Rol 1: Actieve regie – Actieve grondproductie
- Rol 2: Actieve regie – Samenwerkende productie
- Rol 3: Actieve regie – Faciliterende rol grondproductie derden
- Rol 4: Reactieve regie – Actieve grondproductie
- Rol 5: Reactieve regie – Samenwerkende productie
- Rol 6: Reactieve regie – Faciliterende rol grondproductie derden

We hebben deze 6 verschillende rollen als basisuitgangspunt gekoppeld aan het afwegingskader. Nadrukkelijk willen we benadrukken dat van dit basisuitgangspunt kan worden afgeweken indien een andere rol toch beter past bij de situatie van een bepaald gebied. Per gebied/ontwikkeling zal dus beoordeeld worden welke rol de gemeente voor zich ziet.

Voor het kunnen bepalen van de rol als basisuitgangspunt hebben we per locatie diverse informatie nodig. Met deze gegevens kan voor de gebiedsontwikkeling de potentie, de urgentie en de invloed worden bepaald. De mogelijke gemeentelijke rol volgt dan vanzelf.

We stellen voor dat gebiedsanalisten de benodigde informatie verzamelen. Aan de hand van deze informatie kan de potentie, de urgentie en de invloed worden bepaald, dit vindt aan de programmeertafel plaats. De betrokken programmeleiders/opdrachtgevers bepalen zo gezamenlijk welke strategie en rol de gemeente gaat spelen in de ontwikkeling.



De verschillende rollen in het basisuitgangspunt:

- Rol 1: Actieve regie – Actieve grondproductie
- Rol 2: Actieve regie – Samenwerkende productie
- Rol 3: Actieve regie – Faciliterende rol grondproductie derden
- Rol 4: Reactieve regie – Actieve grondproductie
- Rol 5: Reactieve regie – Samenwerkende productie
- Rol 6: Reactieve regie – Faciliterende rol grondproductie derden

Hoofdstuk 5

Oprichting kennisplatform

Een stad ontwikkel je niet alleen. In het kennisplatform worden met partijen uit de stad inzichten, ambities, actualiteiten en toekomstvisies besproken.

Samen kennis delen en ontwikkelen

In de aanloop naar het opstellen van de nieuwe nota grondbeleid “Koersen op waarde” is er een bijeenkomst geweest bij Piet Hein Eek met verschillende partners uit de stad. Doel van deze bijeenkomst was om samen met deze partijen te ontdekken wat centraal zou moeten staan in een beleidsnota die over de ruimtelijke ontwikkeling gaat van de stad. Met verschillende externe sprekers ter inspiratie is een goed gesprek op gang gekomen waar de nieuwe manier van denken in beleid een breed gedeelde uitkomst was; het werken met waardecreatie als fundament onder gebiedsontwikkeling. Toen al is besloten dat het goede gesprek met onze samenwerkingspartners een vervolg zou moeten krijgen; de stad maak je immers samen. De uitwisseling van kennis en ervaring kan helpen samen vooruit te komen.

De gemeente denkt daarom aan het oprichten van een lokaal kennisplatform op dit gebied, bij wijze van experiment. Het platform werkt met een open uitnodiging; een ieder kan aanschuiven met passie voor de vraag hoe het grondbeleid kan worden opgezet voor de stad. We kunnen ons voorstellen dat vanuit de wereld van het stadsontwerp, de fysieke leefomgeving, functiemenging en functiesplitsing, mobiliteit, energie en zorgtransitie, proactief wordt mee gedacht over actualiteiten, kansen en uitdagingen rondom grondbeleid en gebiedsontwikkeling in Eindhoven. Kruisbestuiving is het belangrijkste doel van deze ‘inspiratiekring’. Aan de hand van praktische voorbeelden en/of thema’s verkennen we waar versnelling mogelijk is, waar leemten liggen en wat we kunnen opsteken van ‘best practices’ elders.

Het platform

We denken aan een deels vaste en deels roulerende kern meedenkers met per onderwerp een open uitnodiging naar belanghebbenden en/of inspirators op het onderwerp. Van belang hierbij is dat de vaste bezetting ook vertegenwoordigers heeft uit onze vaste thema’s; innovatie, duurzaamheid, economie en inclusiviteit. Mogelijk dat we aansluiting zoeken bij een al bestaand platform; daar worden momenteel verkennende gesprekken over gevoerd. Benadrukt wordt dat er geen vertrouwelijke onderwerpen besproken worden die bijvoorbeeld aanbestedingsgevoelig kunnen liggen.

Starten en doorzetten

We stellen een vervolgbijeenkomst voor op de eerdere sessie bij Piet Hein Eek, die als startbijeenkomst moet gaan dienen voor het kennisplatform. Een bijeenkomst waarin we de genodigden duidelijk maken wat we in de directe toekomst met het platform beogen en een bijeenkomst waarin we direct een start maken met de inhoudelijke intentie van het platform. We kiezen een aansprekend onderwerp, bijvoorbeeld de gemeenteraadsverkiezingen en wat je wethouders en raadsleden mee wil geven als speerpunten voor de ruimtelijke ontwikkeling van Eindhoven. We nodigen inspirerende sprekers uit en werken met een uitdagende gastheer/discussieleider.

Uitnodigingen zijn in principe op persoonlijke titel. Wel krijgen genodigden gelegenheid om een relatie mee te nemen naar de bijeenkomst.

Hoofdstuk 6

Borgen van kostenverhaal

Kostenverhaal bovenwijkse voorzieningen

Dit hoofdstuk van het uitwerkprogramma behelst een nota kostenverhaal. Hiermee wordt toepassing gegeven aan de mogelijkheden die de Wet ruimtelijke ordening (Wro) geeft om kosten te verhalen via gebiedsontwikkelingen. De Wro gaat, naast de gebiedseigen kosten uit van vier soorten te verhalen kosten namelijk bovenplanse kosten, bijdragen voor de ruimtelijke ontwikkeling, plankosten en bovenwijkse voorzieningen. De gemeente kan deze kosten via de uitgifte van grond verrekenen. Maar wanneer zij geen eigenaar van de grond is moeten de kosten op een andere wijze verhaald worden. Dit kostenverhaal kan plaatsvinden via het privaatrechtelijk spoor (het sluiten van een anterieure overeenkomst) of het publiekrechtelijk spoor (exploitatieplan).

In Eindhoven betreft het kostenverhaal op dit moment enkel de gebiedseigen kosten en de plankosten. Met het vaststellen van een nota kostenverhaal kan op korte termijn ook een bijdrage voor bovenwijkse voorzieningen gevraagd dan wel afgedwongen worden. De overige vormen van kostenverhaal worden bij de invoering van de Omgevingswet meegenomen. Op dit moment wordt er op rijksniveau

gediscussieerd over het wel of niet handhaven van de bijdrage ruimtelijke ontwikkelingen en bovenplanse kosten in het kostenverhaal.

Ten aanzien van de plankosten kan gemeld worden dat dit jaar de wijzen van het verhalen van de plankosten in Eindhoven wordt geëvalueerd.

Kostenverhaal

Een gemeente moet volgens afdeling 6.4 van de Wro bij een bestemmingsplan beoordelen of het kostenverhaal verzekerd is. Onder de Wro is de gemeente verplicht de kosten te verhalen, zij mag daar niet van afzien. Wanneer een ruimtelijk initiatief een bouwplan is volgens art 6.12.1e lid Wro en 6.2.1 Bro dient het gemeentelijk kostenverhaal verzekerd te zijn met een exploitatieplan. Volgens art 6.12.2 Wro hoeft de gemeenteraad geen exploitatieplan op te stellen wanneer het verhaal van kosten anderszins is verzekerd (via gronduitgifte of anterieure overeenkomst).

Het kostenverhaal bestaat eigenlijk uit 2 delen namelijk Kosten die moeten voldoen aan de zogenaamde kostensoortlijst (art 6.2.4 en 6.2.5 Bro, zie bijlage). Dit zijn de gebiedseigen kosten

(waaronder plankosten), bovenplanse kosten/bovenplanse verevening en bovenwijkse voorzieningen. Ook kosten die buiten het exploitatiegebied gemaakt worden kunnen hieraan toegerekend worden, denk aan natuurcompensatie en waterberging. Deze kosten moeten voldoen aan de criteria profijt, toerekenbaarheid en proportionaliteit.

Daarnaast zijn er nog kosten die niet hoeven te voldoen aan de kostensoortlijst maar die wel gemotiveerd moeten worden in een structuurvisie, dit zijn de bijdrage ruimtelijke ontwikkeling (6.24.1.a Wro).

De bovenplanse kosten en bijdragen ruimtelijke ontwikkelingen stuiten in de praktijk op veel uitwerkproblemen. In de omgevingswet wordt hier opnieuw aandacht aan besteed en we zullen bij de uitwerking/implementatie van de omgevingswet in Eindhoven daarom opnieuw naar het kostenverhaal van deze onderdelen kijken

Voor de berekening van de **plankosten** (opstellen gemeentelijke plannen, kosten voorbereiding en toezicht op uitvoeringswerken als onderdeel van de gebiedseigen kosten) is per 1 april 2017 een ministeriële regeling vastgesteld. Deze regeling maximeert de te verhalen plankosten wanneer sprake is van een exploitatieplan. Bij anterieure overeenkomsten bepaalt elke gemeente zelf op welke wijze zij haar plankosten berekend. Wij maken daar in Eindhoven voornamelijk eigen ramingen voor. In 2018 gaan we onze anterieure overeenkomsten evalueren, waardoor we ook nogmaals naar de plankosten systematiek zullen kijken.

Zowel in een exploitatieplan als in een anterieure overeenkomst kan een **bijdrage voor bovenwijkse voorzieningen** gevraagd worden. Bovenwijkse voorzieningen gaan over fysieke ingrepen die niet enkel aan één exploitatiegebied zijn toe te schrijven maar van nut zijn voor meerdere opgaven of voor de bestaande stad. Denk hierbij aan rotondes, rondwegen, onderdoorgangen, grootschalige parken die ten dele direct toerekenbaar zijn aan de nieuwe locatie en ten dele aan bestaande of andere nieuwe wijken. Deze voorzieningen zijn daarmee naar rato toerekenbaar. De bovenwijkse voorzieningen gaan nadrukkelijk niet over vastgoed, dus niet over een gemeentehuis, wijkcentrum, bibliotheek etc.

Veelal vindt het verhalen van deze kosten plaats via een bestemmingsreserve (reserve bovenwijkse voorzieningen). Voor deze voorzieningen worden ook algemene middelen en eerdere stortingen ter dekking ingezet. Vanwege de toerekenbaarheid naar rato van profijt is het nagenoeg onontkoombaar deze bijdrage in het gemeentelijk beleid vast te leggen. Er zijn

verschillende manieren om te komen tot toerekening van bovenwijkse voorzieningen aan een project. Het is niet verplicht de bovenwijkse voorzieningen op te nemen in een structuurvisie, maar het is wel aan te raden hier in de structuurvisie aandacht aan te besteden. Ingeval een exploitatieplan moeten deze kosten voldoen aan de criteria profijt, toerekenbaarheid en proportionaliteit.

Kort samengevat gaan we in een separate nota voorstellen dat zowel aan gemeentelijke als particuliere gebiedsontwikkelingen een bepaalde bijdrage per woning(equivalent) gevraagd wordt voor het aanleggen van bovenwijkse voorzieningen. Deze nieuwe ontwikkelingen hebben immers ook baat bij de aanleg van deze voorzieningen.

In deze uitwerkagenda wordt niet nader ingegaan op de invulling van dit onderdeel. Later dit jaar wordt deze notitie separaat aan de gemeenteraad aangeboden.