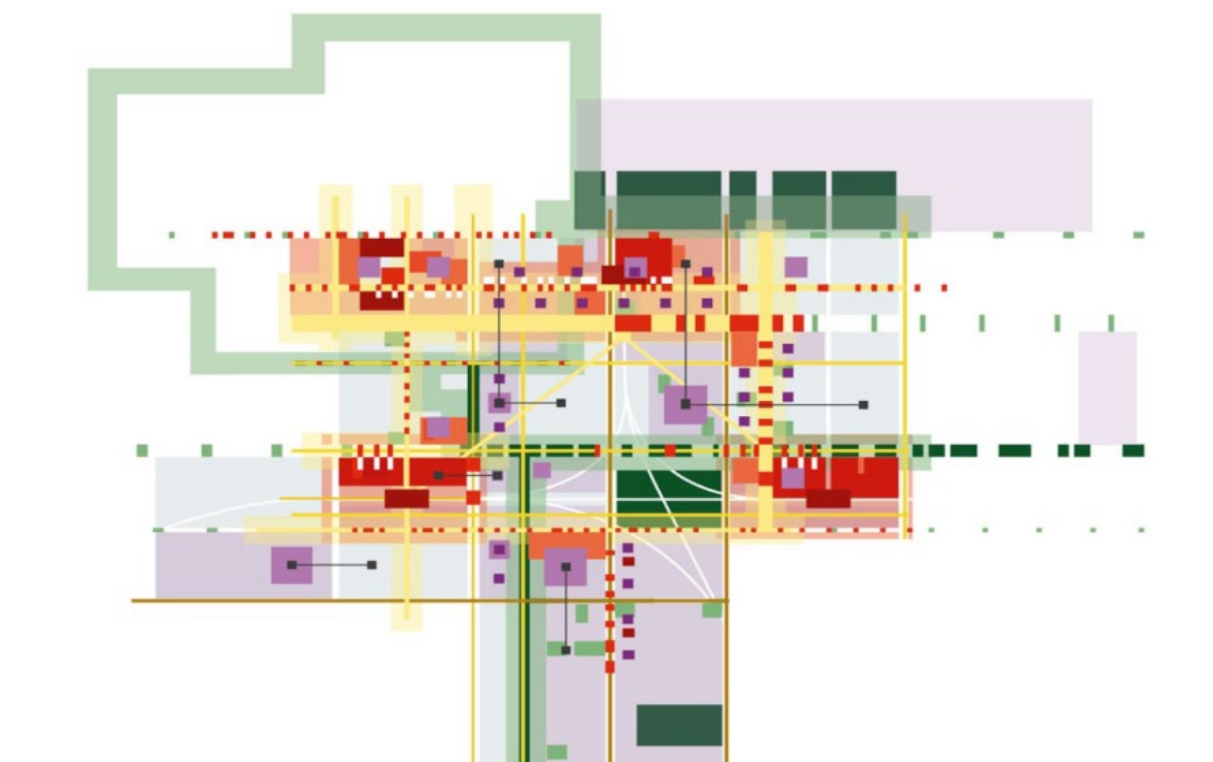


Ontwikkelstrategie CID Den Haag

Gemeente Den Haag, 12 november 2020

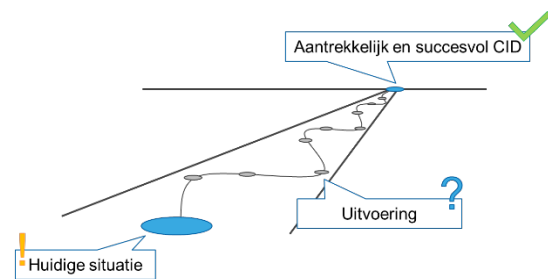


Inhoud

1.	Inleiding.....	3
2.	Positionering	4
2.1.	Status.....	4
2.2.	Schaal- en abstractieniveau.....	4
2.3.	Ruimtelijke en sectoraal beleid	5
2.4.	Kernboodschap.....	5
2.5.	Context	6
2.6.	Gemeentelijke kaders en randvoorwaarden	6
3.	Koersvastheid	7
3.1.	Bewoners, gebruikers en bedrijven	7
3.2.	Ontwikkellende partijen	7
3.3.	Overige gebieden in de stad	7
3.4.	Gemeentelijke organisatie.....	7
4.	Gemeentelijke sturing	8
4.1.	Publiek- en privaatrechtelijke sturing.....	8
4.2.	Sturingsniveaus.....	8
5.	Investeringsopgave	10
5.1.	Incidentele financiële consequenties	10
5.2.	Structurele financiële consequenties	11
6.	Ontschotten gemeentelijke beleid	12
6.1.	Bijdrage aan de gebiedsontwikkeling	12
6.2.	Integrale besluitvorming	12
7.	Gebiedsontwikkeling	13
7.1.	Planvorming.....	13
7.2.	Uitvoering	13
8.	Opgaven	14

1. Inleiding

Deze strategie is een uitvoeringsdocument bij de structuurvisie CID. In de structuurvisie worden de lange termijn doelen en ambities van de gemeente met betrekking tot het Central Innovation District Den Haag (CID) uiteengezet. De visie is daarmee de stip op de horizon, waar de komende twintig jaar naar toegewerkt wordt. De grootte van het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie bepaalt de hoeveelheid werk die verricht moet worden. En naarmate de visie meer afwijkt van de basishouding van de bij de ontwikkeling betrokken partijen, zal de gemeente meer moeten sturen om de visie te verwezenlijken. Zie Figuur 1.



Figuur 1. Schematische weergave uitvoering visie CID

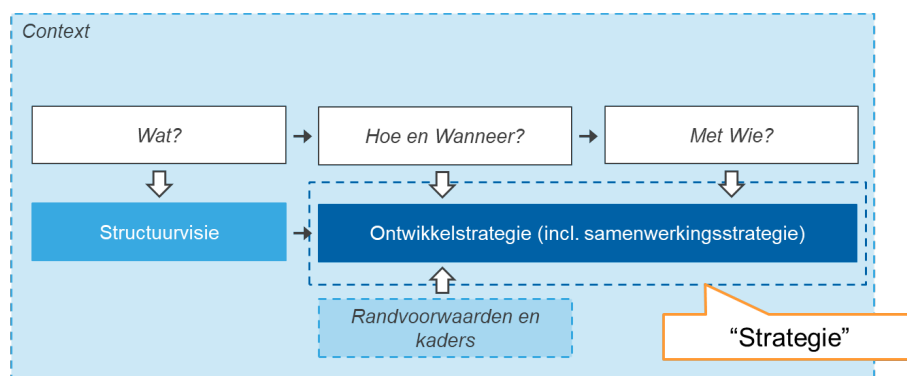
De realisatie van de visie zal in meer of minder mate sturing vereisen vanuit de gemeente. Welke sturingsmiddelen de gemeente hierbij inzet en op welk moment, vormt de basis voor de ontwikkelstrategie. Voor een succesvolle ontwikkeling van het CID is de gemeente afhankelijk van een groot aantal partijen. Welke partijen bij welke onderdeel van de ontwikkeling betrokken worden, vormt de samenwerkingsstrategie. Deze twee strategische onderdelen, de ontwikkelstrategie en samenwerkingsstrategie, vormen gezamenlijk de strategie. De strategie gaat in op hoe, wanneer en met wie de gemeente haar doelen en ambities bereikt.

De ontwikkeling van het CID beslaat een periode van twintig jaar, waardoor rekening gehouden moet worden met veranderingen in de context, randvoorwaarden en kaders waarbinnen de ontwikkeling plaatsvindt. De context zijn hierbij zaken die de ontwikkeling van het CID beïnvloeden, maar waar de gemeente geen (directe) invloed op heeft. Hierbij kan gedacht worden aan macro-economische ontwikkelingen, nieuwe technieken of veranderingen in wet- en regelgeving. De randvoorwaarden, kaders en timing zijn zaken die de gemeente wel kan beïnvloeden, zoals haar sectorale beleid, (politieke) keuzes en inzet van de middelen.

De strategie moet enerzijds stabiel genoeg zijn om langjarig efficiënt en effectief te kunnen sturen op de realisatie van de doelen en ambities uit de visie, maar moet ook flexibel genoeg zijn om veranderingen in de context of randvoorwaarden en kaders op te vangen.

Met deze strategie worden een aantal hoofdprincipes inzake de uitvoering van de visie en de grondhouding van de gemeente vastgelegd. Daarnaast worden een aantal gebiedsoverstijgende opgaven gedefinieerd. Op gebieds- en locatieniveau moet deze strategie nader uitwerkt en geconcretiseerd worden.

Figuur 2 is een schematische weergave van de samenhang tussen de visie, strategie, context en randvoorwaarden en kaders.



Figuur 2. Schematische weergave samenhang

2. Positionering

In dit hoofdstuk wordt de positie en reikwijdte van de strategie geduid.

2.1. Status

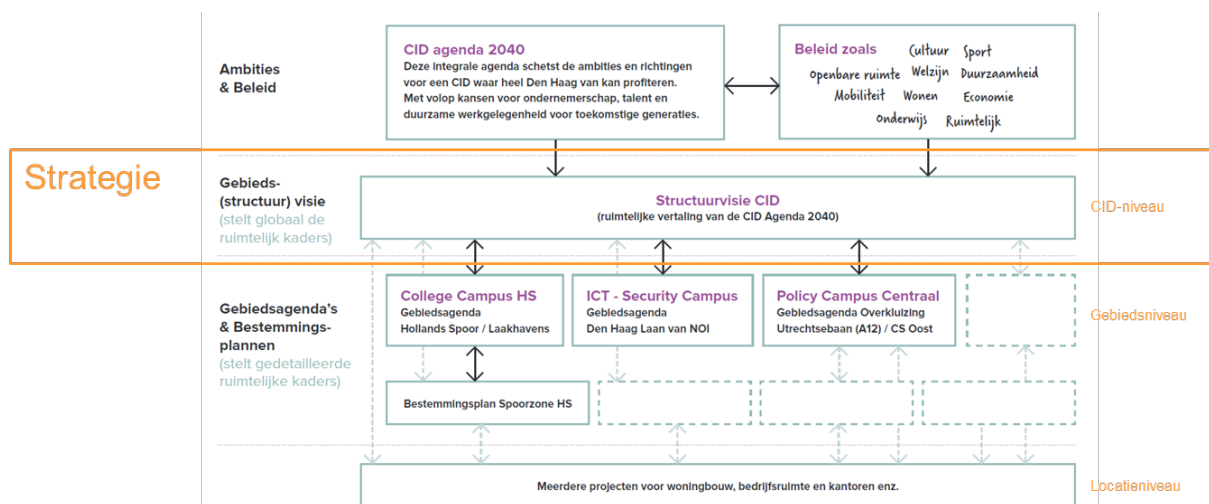
De strategie is een bijlage bij de structuurvisie. De strategie wordt niet vastgesteld en er kunnen zodoende geen rechten aan ontleend worden. De strategie vormt echter wel de basis voor het gemeentelijke handelen op gebieds- en locatieniveau.

De strategie zelf heeft geen consequenties voor de gemeentelijke begroting. De handelwijze van de gemeente zoals opgenomen in de strategie, kan echter wel invloed hebben op de financiële resultaten voor gemeente en marktpartijen op gebieds- en locatieniveau. Besluitvorming inzake de financiën vindt plaats bij het relevante ruimtelijke besluit.

De strategie vormt de basis voor eventuele gebiedsoverstijgende financiële instrumenten, zoals fondsen. Besluitvorming over eventuele financiële instrumenten vindt plaats als onderdeel van de reguliere gemeentelijke begrotingscyclus.

2.2. Schaal- en abstractieniveau

De strategie hanteert hetzelfde schaal- en abstractieniveau als de visie, zie Figuur 3. Voor de strategie betekent dit dat de nadruk ligt op de grondhouding en werkwijzen van de gemeente die voor het gehele CID gelden en zaken die gebiedsoverstijgend zijn. De gebieden binnen het CID zijn dusdanig verschillend van aard en omvang dat het niet wenselijk is om één generieke strategie vast te stellen voor alle gebieden en locaties binnen het CID.



Figuur 3. Schematische weergave positionering strategie

Met deze strategie wordt aangesloten bij het schaal- en abstractieniveau van de visie. Het schaal- en abstractieniveau van deze strategie is hierdoor relatief hoog. Op gebieds- en locatieniveau moet deze strategie nader uitwerkt en geconcretiseerd worden.

Ten behoeve van de leesbaarheid van dit document wordt het schaalniveau van de structuurvisie aangeduid als met "CID-niveau". Het niveau van de gebiedsagenda is het "gebiedsniveau". En het plangebied van een individueel (vastgoed)project als "locatieniveau" (zie Figuur 3).

2.3. Ruimtelijke en sectoraal beleid

De structuurvisie is de ruimtelijke vertaling van de CID Agenda 2040. De strategie als bijlage bij de visie is daarmee primair opgesteld vanuit het ruimtelijke beleid. De doelen en ambities zoals geformuleerd in de visie zijn echter breder dan enkel de ruimtelijke opgave. Dit betekent dat niet op alle doelen en ambities gestuurd kan worden met enkel ruimtelijke sturingsmiddelen. In deze gevallen zal het ruimtelijke beleid aangevuld moeten worden met sectoraal beleid. Dit sectorale beleid valt buiten de scope van deze strategie. Wel zal aangegeven worden waar vanuit het ruimtelijke beleid de beperkingen liggen, inzake het realiseren van doelen en ambities en waar opgaven liggen vanuit het sectorale beleid.

Voorbeeld

Vanuit het ruimtelijke beleid kan er gestuurd worden op welke functies toegestaan zijn op een specifieke locatie: ergens mag bijvoorbeeld kantoorruimte gerealiseerd worden. Er kan vanuit het ruimtelijke beleid minder gestuurd worden op de daadwerkelijke eindgebruiker van het vastgoed, in dit geval het kantoor. Voor het behalen van de doelen en ambities uit de visie kan deze controle wel wenselijk zijn, bijvoorbeeld om ontmoetingen of innovatie te stimuleren. In dat geval zal de gemeente haar ruimtelijke sturingsmiddelen moeten aanvullen met additionele sturing.

2.4. Kernboodschap

Deze strategie geeft inzicht in de algemene grondhouding van de gemeente inzake de ontwikkeling van het CID. Op specifieke thema's kan aanvullende sturing van de gemeente gewenst of noodzakelijk zijn. Er zijn een beperkt aantal opgaven gedefinieerd welke kritiek zijn voor de ontwikkeling van het CID en die met prioriteit nadere uitwerking verdienen. De lijst op opgenomen opgaven is niet limitatief en kan verandering op basis van context, randvoorwaarden en kaders of additionele informatie uit de verschillende opgaven.

De grondhouding van de gemeente wordt in dit document uiteengezet op basis van de volgende kernboodschap:

1. **Koersvastheid:** de ontwikkeling van het CID zal naar verwachting 20 jaar duren. Het handelen van de gemeente binnen het CID moet gedurende deze periode gericht zijn op het behalen van de doelen en ambities uit de visie. Het gaat hierbij niet alleen om het gemeentelijke beleid, maar ook de vasthoudendheid met betrekking tot de inzet van middelen als tijd en geld.
2. **Gemeentelijke sturing:** het basis niveau van de gemeentelijke sturing in het CID is “faciliteren, coördineren en regisseren”. Waarbij de gemeente als actieve gesprekspartner samen met alle betrokkenen in het gebied werkt aan het gezamenlijk verwezenlijken van de doelen en ambities uit de visie. Op specifieke opgaven, gebieden of locaties kan de gemeente haar sturingsniveau verhogen, als de realisatie hierom vraagt.
3. **Investeringsopgave:** de ontwikkeling van het CID gaat een significante investering vragen zowel marktpartijen als de gemeente. De gemeente zal conform wet- en regelgeving kostenverhaal toepassen, initiatiefnemers dienen hier rekening te houden in hun planvorming. De ontwikkeling van het CID is financieel nog niet sluitend, dit is een opgave die nader uitgewerkt moet worden en meerjarig geborgd moet worden. Het financiële resultaat van de ontwikkeling van het CID en daarmee de benodigde middelen, zal onder andere afhangen van keuzes die gemaakt worden inzake de uitwerking op gebieds- en locatieniveau en de sturing op de opgaven.
4. **Ontschotting:** elke (vastgoed)project moet in de basis voldoen aan alle beleidsregels. Vanwege de aard, omvang en complexiteit van de opgave in het CID is het echter niet waarschijnlijk dat dit in alle gevallen kan. Binnen het CID wordt er daarom ingezet op het bundelen van projecten, die gezamenlijk moeten voldoen aan de beleidsregels. Hierdoor kan uitruil plaatsvinden tussen projecten.
5. **Gebiedsontwikkeling:** de gemeente ziet grote meerwaarde in het bundelen van (vastgoed)projecten en voorzieningen. De gemeente geeft daarom de voorkeur aan samenwerkingen met meerdere initiatiefnemers, in plaats van planvorming aangaande individuele (vastgoed)projecten.

2.5. Context

De context bestaat uit aspecten buiten de opgave van de visie, die niet beïnvloedbaar zijn, maar wel invloed hebben op de uitvoering van de strategie. Deze aspecten doen zich voor of dat nu gewenst is of niet. Waar wél op kan worden gestuurd, is hoe met veranderingen door deze aspecten wordt omgegaan. Voorbeelden van niet-beïnvloedbare aspecten zijn:

- Wet- en regelgeving
- Beleid van andere overheidsorganen
- Macro-economische omstandigheden
Werkloosheid, technische ontwikkelingen, rentepercentages, ...
- Ontwikkelingen op de vastgoedmarkt
Woningvraag, afzettempo, investeringsbereidheid ontwikkelaars,...
- Maatschappelijke ontwikkelingen
Verhuisbewegingen, woonwensen, smaak en trends...
- Bedrijfseconomische ontwikkelingen
Ruimtebehoefte, centralisatie/decentralisatie, vraag en aanbod,...

2.6. Gemeentelijke kaders en randvoorwaarden

De kaders en randvoorwaarden bestaan uit aspecten buiten de opgave van de visie, die wel beïnvloedbaar zijn en welke onderling ook effect op elkaar hebben. Hierdoor ontstaat een iteratief proces: het sectorale beleid heeft bijvoorbeeld invloed op het ruimtelijke beleid, maar het ruimtelijke beleid heeft op haar beurt invloed op het sectorale beleid. Voorbeelden van kaders en randvoorwaarden zijn:

- Ruimtelijke beleid
Ontwikkelingen in omliggende gebieden en de stad als geheel
- Sectoraal beleid
Vrijwel al het gemeentelijke sectorale beleid heeft direct of indirect invloed op de ontwikkelingen en het gebruik van het CID. Bij beleid op het gebied van bijvoorbeeld parkeren, wonen en economie is de invloed evident, maar ook beleid op het gebied van bijvoorbeeld zorg en onderwijs heeft invloed doordat deze bepalend kunnen zijn voor het type bewoner dat in het CID woont
- Financiën
De ontwikkeling van het CID zal een aanzienlijke inzet van middelen vereisen, de beschikbaarheid van deze middelen beïnvloed de ontwikkeling van het CID

3. Koersvastheid

De structuurvisie beslaat een periode van twintig jaar. Om de doelen en ambities vanuit de visie te kunnen realiseren, moet de gemeente koersvast zijn. Het handelen van de gemeente binnen het CID moet gericht zijn op het handhaven van deze koers. Het gaat hierbij niet alleen om het gemeentelijke beleid, maar ook de vasthoudendheid met betrekking tot de inzet van middelen als tijd en geld. Koersvastheid is niet alleen nodig om (vastgoed)projecten goed en tijdig te kunnen uitvoeren, maar ook om een betrouwbare partner te zijn voor externe partners en om duidelijke te kunnen geven richting bewoners, gebruikers en bedrijven. Tegelijk moet de strategie voldoende flexibel zijn om in te spelen op (nieuwe) kansen en te reageren op veranderingen. Gedurende de uitvoering van de visie zullen er veranderingen plaatsvinden in de context van de visie. De gemeente kan er voor kiezen om haar strategie hierop aan te passen, maar de koers wijzigt hier niet door.

Koersvastheid wil echter niet zeggen dat de gemeente overal controle op heeft. In de planning en communicatie is het daarom van belang om onderscheid te maken tussen zaken waar de gemeente direct op kan sturen en zaken waar zij afhankelijk is van externe partijen of factoren.

3.1. Bewoners, gebruikers en bedrijven

De ontwikkeling maakt het CID een mondiaal en innovatief economisch knooppunt, met hoogwaardig wonen, werken en verblijven. De ontwikkeling is een impuls voor de verschillende gebieden en voor de stad als geheel. Dit wil niet zeggen dat de ontwikkeling in individuele gevallen niet ook nadelen kan hebben of dat er keuzes gemaakt worden die niet iedereen zal ondersteunen. Het is zaak dat de gemeente tijdig en inhoudelijke naar mogelijk bezwaren luistert en gebruik maakt van de kennis en kunde van de bestaande bewoners, gebruikers en bedrijven in het gebied. Het uitgangspunt hierbij is gezamenlijk invulling gegeven aan de visie op gebieds- en locatieniveau.

3.2. Ontwikkeldende partijen

In veel gevallen zullen marktpartijen de daadwerkelijk ontwikkeling en realisatie van het vastgoed in het CID ter hand nemen. De gemeente heeft beperkte directe controle op de uitvoering en planning van deze projecten. Realisatie van vastgoed en openbare ruimte zullen waar mogelijk op elkaar afgestemd worden. Het is de intentie van de gemeente om logisch samenhangende gebieden vanuit een gezamenlijke visie uit te voeren. Het is echter niet zo dat de ontwikkeling van het gebied vertraagt als een individueel (vastgoed)project haar planning niet haalt. De consequenties van deze vertraging of additionele kosten komen primair voor rekening van de initiatiefnemer van het betreffende project. De gemeente zal projecten waar mogelijk onderling coördineren, maar vraagt initiatiefnemers ook nadrukkelijk om tijdig en proactief contact op te nemen met de gemeente, niet enkel inzake planvorming maar ook met betrekking tot de uitvoering.

3.3. Overige gebieden in de stad

De ontwikkeling van het CID zal de komende twintig jaar een aanzienlijke inzet van middelen van de gemeente vereisen. Daarnaast wordt met het te realiseren programma in het CID invulling gegeven aan een aanzienlijk deel van de marktvraag inzake woningen, kantoren en voorzieningen. Om overprogrammering en tekorten in middelen te voorkomen is het zaak om toekomstige (grootschalige) ontwikkelingen af te zetten tegen de visie.

3.4. Gemeentelijke organisatie

De koersvastheid komt ook tot uiting in de manier waarop de gemeente haar organisatie inzet. Er zal vanuit een integrale verantwoordelijkheid op gebiedsniveau sturing gegeven worden aan de (vastgoed)projecten binnen het gebied. Dit ten behoeve van een eenduidige sturing binnen de gebieden en het optimaliseren van de samenwerking en uitwisseling tussen projecten, alsmede het stroomlijnen van de interne processen.

De opgaven binnen het CID hebben verschillende schaalniveaus, van locatieniveau t/m CID-niveau. Sommige opgaven hebben echter ook invloed op omliggende gebieden en wijken of de stad als geheel. De gemeente zal haar sturing en organisatie hierop afstemmen. En aandachtspunt op de hoge schaalniveaus is onder meer de positionering en bekendheid van het CID als gebied met (internationale) allure.

4. Gemeentelijke sturing

Het is onwaarschijnlijk dat de markt zonder sturing vanuit de gemeente het CID efficiënt en effectief ontwikkelt, conform de structuurvisie. Daarentegen kan de gemeente niet sturen op alle aspecten van elk project. Zij heeft hier de benodigde middelen niet voor en wet- en regelgeving staat dit niet toe. De gemeente moet daarom keuzes maken inzake hoe, wanneer en waarop zij stuurt.

4.1. Publiek- en privaatrechtelijke sturing

De gemeente als overheidsorgaan kan altijd sturen via haar publiekrechtelijke sturingsmiddelen, zoals bijvoorbeeld het bestemmingsplan (omgevingsplan). Publiekrechtelijke sturingsmiddelen kennen echter hun beperkingen. Het kan daarom wenselijk zijn om, aanvullende op publiekrechtelijke sturingsmiddelen, de beschikking te hebben over privaatrechtelijke sturingsmiddelen. Over deze middelen kan de gemeente echter niet in alle gevallen beschikken. Dit betekent dat de gemeente er voor moet kiezen om privaatrechtelijke sturingsmiddelen te verkrijgen. Iets dat vaak gepaard gaat met de inzet van additionele gemeentelijke middelen.

De grondhouding van de gemeente is dat zij haar publiekrechtelijke sturingsmiddelen binnen het CID maximaal zal benutten. Dit heeft onder meer invloed op het abstractieniveau van de bestemmingsplannen (omgevingsplannen) binnen het CID. De gemeente gaat actief in gesprek met initiatiefnemers om aanvullende privaatrechtelijke afspraken te maken met als basis het publiekrechtelijke kader en de publiekrechtelijke sturingsmogelijkheden.

Vanuit de context van publiekrechtelijke sturing zal de gemeente ook eventuele additionele publiekrechtelijke sturingsmogelijkheden die de aankomende Omgevingswet biedt, in zetten binnen het CID.

4.2. Sturingsniveaus

Voor deze strategie vanuit het ruimtelijk beleid is gebruik gemaakt van de verschillende niveaus van sturing vanuit het grondbeleid. Hiervoor is het model gehanteerd zoals opgenomen in de “Reiswijzer gebiedsontwikkeling 2019” (o.a. Ministerie van Binnenlandse Zaken, blz.36), zie Figuur 4.



Figuur 4. Sturingsniveaus gebiedsontwikkeling

De niveaus “Volledig actie” en “Dominant actief” lijken voor het CID als geheel niet haalbaar. De gemeente heeft momenteel slechts beperkte grondposities wat betreft ontwikkellocaties en niet de ambitie noch de middelen om alles te verwerven. Het niveau “Overheid als financier” wordt niet overwogen, omdat deze in de praktijk moeilijk toepasbaar is. Gezien het belang van het CID voor de stad als geheel, wordt het minimale sturingsniveau van “Alleen faciliterend (regulerend)” niet wenselijke geacht.

Over het algemeen kan gesteld worden dat naarmate de gemeente actiever stuurt, de inzet van gemeentelijke middelen toeneemt. Dit maakt het onwaarschijnlijk dat de gemeente de meer actieve sturingsniveaus kan

toepassen op het gehele CID. Om deze reden is het basisniveau voor het CID is “Faciliteren, coördineren of regisseren”.

Het is onwaarschijnlijk dat het CID conform de doelen en ambities uit de visie ontwikkeld wordt, als de gemeente hier niet ook actief op stuurt. In het algemeen kan gesteld worden dat als doelen of ambities een minder grote (financiële) meerwaarde hebben voor een individueel (vastgoed)project, de kans groter wordt dat deze zonder actieve gemeentelijke sturing niet gerealiseerd wordt. Voor specifieke opgaven zal daarom actieve sturing vanuit de gemeente gehanteerd worden. In de besluitvorming inzake de verschillende opgaven, wordt de inzet van middelen inzichtelijk gemaakt.

“Faciliteren, coördineren of regisseren” wil zeggen dat de gemeente zal deelnemen in de vroege initiatieffase van gebieden en projecten om de meerwaarde voor de gebiedsontwikkeling en locatieontwikkeling te optimaliseren. Waar nodig en gewenst zal de gemeente proactief gesprekken initiëren met grondeigenaren. Daarnaast zal de gemeente haar netwerk van potentiële eindgebruikers in contact brengen met initiatiefnemers. Hierbij moet in eerste instantie gedacht worden aan onderwijsinstellingen, culturele instellingen, etc. Dit niveau van sturing heeft voornamelijk betrekking op de inzet van het gemeentelijke apparaat ten behoeve van de gebiedsontwikkeling. Inzake de inzet van het apparaat en de daarbij horende kosten zullen afspraken gemaakt worden met de verschillende initiatiefnemers.

Op het niveau “Stimulerend” zet de gemeente naast haar apparaat ook andere publiekrechtelijke middelen in ten behoeve van de gebiedsontwikkeling, bijvoorbeeld in de vorm van subsidies of gerichte onteigening. Voor het CID wordt vooralsnog niet gedacht aan CID specifieke subsidies, wel worden de mogelijkheden van fondsen en/of reserves onderzocht waarmee de risico’s die samenhangen met specifieke opgaven vermindert kunnen worden, dan wel de uitruil tussen projecten gestimuleerd kan worden.

Bij “Stimuleren+ verbeteren openbare ruimte” investeert de gemeente proactief in de kwaliteit van de openbare ruimte en infrastructuur. Hierbij wordt bewust vooruitgelopen op de eventuele ontwikkeling van omliggende (vastgoed)projecten. Deze sturing kan ingezet worden om bijvoorbeeld potentiële knelpunten proactief op te lossen of om een “vliegwieltje” te creëren waarbij een verbeterde openbare ruimte leidt tot investeringen en een kwaliteitsverbetering in het omliggende vastgoed.

Ten slotte kan de gemeente ook strategische verwervingen doen om zodoende extra sturing te hebben op het eindproduct. Op dit niveau van sturing kan de gemeente niet alleen al haar publiekrechtelijke sturingsmiddelen inzetten, maar zij kan ook privaatrechtelijke sturen middels de grondverkoop. In gevallen dat de gemeente al eigenaar is van een ontwikkellocatie, zal zij deze conform “Strategische posities” inzetten.

Het gewenste niveau van sturing die de gemeente inzet, kan veranderen in de tijd. Naarmate meer of minder voortgang geboekt wordt in een opgave kan het sturingsniveau navenant aangepast worden. Of externe ontwikkelingen, zoals economische ontwikkelingen, kunnen aanleiding zijn voor het aanpassen van het sturingsniveau. Het is daarom zaak de sturingsniveaus periodiek te evalueren en waar nodig aan te passen.

5. Investeringsopgave

Om als stad aantrekkelijk te blijven voor zowel bestaande als nieuwe inwoners en bedrijven moet Den Haag ruimte bieden voor groei. Er ontstaan nieuwe woonmilieus en werkgelegenheid voor de diverse doelgroepen. Daarbij geldt als voorwaarde dat de groei bijdraagt aan een mooie en leefbare stad voor iedereen en anticipeert op de andere opgaven van Den Haag: de energietransitie, de mobiliteitstransitie, klimaatverandering en circulair bouwen. Den Haag kiest ervoor om deze groei vooral binnenstedelijk te laten plaatsvinden, waarvan een belangrijk deel vorm krijgt in het CID (Agenda Ruimte voor de Stad). Het CID is een internationaal knooppunt waar ongeveer 90.000 mensen werken en meer dan 30.000 mensen studeren en is daarmee een economische motor van Den Haag. Kortom het CID levert de gemeente een hoop op. De Structuurvisie CID vormt de ruimtelijke doorvertaling hiervan.

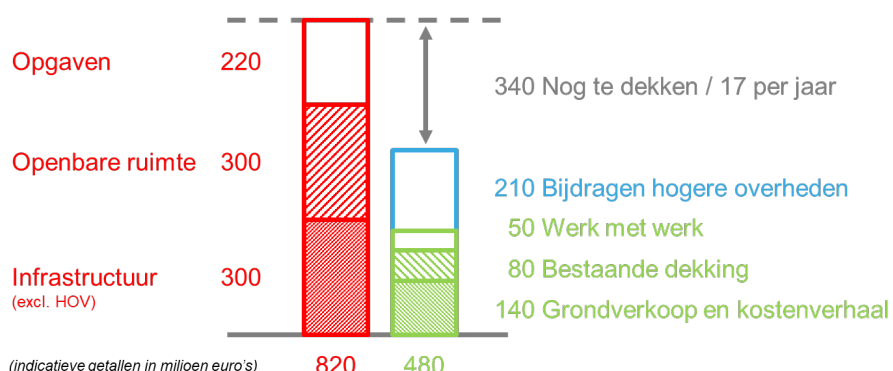
In het kader van de inventarisatie naar de uitvoerbaarheid van de structuurvisie is een financiële analyse van de visie gedaan. In dit hoofdstuk staan de uitkomsten van deze analyse. Alle getallen zoals opgenomen in dit hoofdstuk zijn nadrukkelijk indicatief van aard. Het financiële resultaat van de ontwikkeling van het CID en daarmee de benodigde middelen, zal onder andere afhangen van keuzes die gemaakt worden inzake de uitwerking op gebieds- en locatieniveau en de sturing op de opgaven.

De financiering van de uitvoering van de visie is vanuit financieel perspectief op dit moment niet sluitend voor de gemeente. Echter, de visie geldt voor de aankomende 20 jaar. Nadere uitwerking van de visie vindt plaats op gebieds- en projectniveau. Bij besluitvorming over deze uitwerkingen zal per geval een sluitend dekkingsvoorstel, omtrent investeringen en/of structurele extra beheerslasten a.g.v. hoger kwaliteitsniveau openbare ruimte, onderdeel uitmaken van die besluitvorming. Dit betekent dat bij toekomstige besluitvorming verdere keuzes en prioritering noodzakelijk zijn. Voor de eerste uitwerking komt een separaat voorstel voor de uitvoering BZK woningbouwimpuls CID/HSkwartier.

De financiële analyse geeft aan dat voor de lange termijn er voor de gemeente een belangrijke financiële opgave ligt die verder moet worden opgepakt.

5.1. Incidentele financiële consequenties

Figuur 5 is een schematische weergave van de momenteel verwachte globale indicatieve kosten en opbrengsten inzake de ontwikkeling van het CID. De opgenomen bedragen zijn indicatief en in miljoenen euro's. Er is geprobeerd om een totaalbeeld te geven van het gehele CID. Dit betekent dat de opgenomen bedragen opgebouwd zijn uit zowel lopende, verwachte als mogelijke projecten.



Figuur 5. Schematische weergave financiële analyse CID

Aan de kostenkant van de ontwikkeling zijn drie soorten investeringen/kosten onderscheiden: infrastructuur, openbare ruimte en opgaven. De investeringen in infrastructuur hebben voornamelijk betrekking op noodzakelijk ingrepen om de bereikbaarheid van het gebied te borgen en de mobiliteitstransitie te faciliteren. De aanleg/uitbreiding van hoogwaardig OV maakt geen deel uit van deze kosten. De investeringen in het openbare ruimte hebben betrekking op het opwaarderen van (delen van) de openbare ruimte. Dit opwaarderen kan betrekking hebben op de verschijningsvorm van de openbare ruimte, maar ook het boven-

en ondergrondse gebruik van de openbare ruimte, bijvoorbeeld om ruimte te creëren voor de energietransitie. De kosten voor “opgaven” heeft betrekking op aspecten waar de gemeente actiever op wil sturen dan het basisniveau van “faciliteren, coördineren en regisseren”. De omvang van deze investerings/kostenpost is sterk afhankelijk van hoe actief de gemeente wil sturen in de verschillende opgaven. Ook hiervoor geldt: al deze aspecten moeten op een later moment op gebieds- en locatieniveau nadere uitwerking worden en vragen om scherpe keuzes en prioritering.

Er zijn verschillende typen opbrengsten geïdentificeerd. Opbrengsten uit projecten in de vorm van grondopbrengsten als de gemeente grondeigenaar is of kostenverhaal bij faciliterende projecten. Bestaande gemeentelijke dekking voor specifieke projecten of de uitvoering van beleid, zoals investeringsprojecten in het kader van mobiliteit of budgetten voor ruimtelijke ontwikkeling. Ook als de gemeente de visie niet zou uitvoeren, zou de gemeente de komende 20 jaar kosten hebben in het gebied, bijvoorbeeld in de vorm van groot onderhoud en vervanging van de openbare ruimte. Door deze “reguliere” werkzaamheden te combineren met werkzaamheden in het kader van de uitvoering van de visie, kunnen kosten bespaard worden. Deze kostenbesparing (negatieve kosten) is ten behoeve van de leesbaarheid opgenomen als opbrengsten. Een aanzienlijke “opbrengst” zijn bijdragen vanuit hogere overheden. De opbrengsten zijn niet zeker en het zal inspanning van de gemeente vereisen om deze middelen te verkrijgen. De hoogte van het bedrag is een inschatting op basis van de omvang en complexiteit van de opgave en de onderliggende projecten. Recente gelden vanuit de Woningbouwimpuls maken onderdeel uit van deze post, maar dragen ook bij aan specifieke mobiliteitsprojecten, zoals HS-kwartier.

Op basis van de nu beschikbare indicatieve bedragen wordt een tekort op het CID verwacht van circa 340 miljoen euro. Dit is een aanzienlijk bedrag, maar hoeft niet direct beschikbaar te zijn. Er wordt een termijn van 20 jaar gehanteerd voor de ontwikkeling. De 340 miljoen euro komt daarmee op circa 17 miljoen euro per jaar, voor de komende 20 jaar. Deze raming bij de visie geeft een indicatief beeld van het resultaat bij uitwerking op gebieds- en locatieniveau conform de visie. Bij de uitwerking op gebieds- en locatieniveau zal de daadwerkelijke afweging tussen belangen en prioriteiten gemaakt moeten worden. Het niet, of niet tijdig, beschikbaar hebben van de benodigde middelen kan op gebieds- of locatieniveau keuzes inzake ambities en het algehele kwaliteitsniveau noodzakelijk maken.

In de uitwerking van de dekkings- en financieringsopgave zal onder anderen gekeken worden naar de mogelijkheid om dekkingsbronnen te bundelen. Opbrengsten als grondverkoop, de opbrengsten uit kostenverhaalsafspraken en eventuele middelen vanuit de begroting moeten hiermee gebundeld worden en meerjarig geborgd worden ten behoeve van de uitvoering van het CID op langer termijn.

5.2. Structurele financiële consequenties

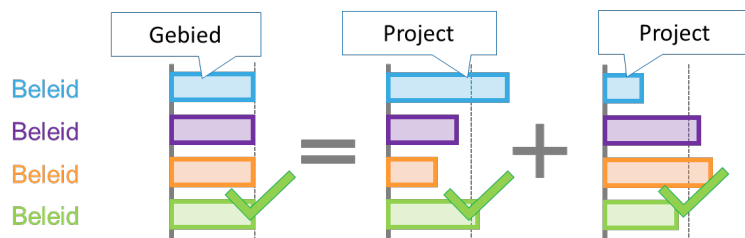
Naast de bovengenoemde investeringen zal de uitvoering van de structuurvisie invloed hebben op de (kwaliteit van de) openbare ruimte. De dichtheid en daarmee de intensiteit van gebruik van het gebied zal significant afwijken van overige gebieden in de stad. In de praktijk zal dit mogelijk betekenen dat de “makkelijke” of “goedkope” oplossing in het CID niet altijd mogelijk is. Dit kan bijvoorbeeld ook gevolgen hebben voor de beheer- en exploitatielasten van gemeentelijke vastgoed in het gebied.

6. Ontschotten gemeentelijke beleid

Met het 'ontschotten' van haar beleid wordt bedoeld dat de gemeente (vastgoed)projecten zal beoordelen op basis van de toegevoegde waarde van een project op de doelen van de gebiedsontwikkeling, ook als het project op onderdelen niet kan voldoen aan al het gemeentelijke beleid. Hierbij dient op gebiedsniveau wel invulling gegeven te worden aan het beleid.

6.1. Bijdrage aan de gebiedsontwikkeling

De gemeente heeft naast haar ruimtelijke beleid een breed scala aan sectoraal beleid, dat veelal niet locatiegebonden is. Met de (vastgoed)projecten moet invulling gegeven worden aan dit beleid. Het is echter niet waarschijnlijk dat één project invulling kan geven aan al het beleid. Dit betekent dat per project de juiste balans gevonden moet worden tussen gemeentelijke beleidseisen en de haalbaarheid van het project. Het uitgangspunt dat de gemeente voor het CID hanteert, is dat elk project in de basis moet voldoen aan al het beleid, maar dat de gemeente open staat voor een andere verdeling van de doelen en ambities over de projecten in het gebied. In dergelijke gevallen hoeft niet elk project te voldoen aan alle beleidseisen, zie Figuur 6. De mogelijkheid voor het uitruilen van beleidseisen geldt niet voor locatie- of gebouwgebonden beleid en wet- en regelgeving. Enkel met een deugdelijke motivatie kan op gebieds- of locatieniveau afgeweken worden van beleid.



Figuur 6. Schematische weergave ontschotten

De gemeente hecht veel waarde aan het bundelen van projecten om eventuele uitwisseling van beleidseisen tussen projecten te vergemakkelijken. Indien initiatiefnemers samenwerken kunnen zij verschillende eisen die op plotniveau lastig zijn te realiseren, gezamenlijk op gebiedsniveau realiseren. Te denken valt aan energietransitie, stikstof, parkeren, etc. De primaire verantwoordelijkheid voor het organiseren van deze bundeling van projecten, ligt bij de ontwikkelende partijen, maar de gemeente zal dit proces coördineren of regisseren. Hierbij zal de gemeente nadrukkelijk ook kijken naar een goede borging van de minder renderende of moeilijk te integreren functies, niet alleen qua aantallen maar ook wat betreft locatie en moment van realisatie.

6.2. Integrale besluitvorming

De ontwikkeling van het CID zal de gemeente op vele manieren raken. De gemeente zal vanuit haar rol in het ruimtelijke beleid de ontwikkeling mogelijk maken en daar waar mogelijke actief sturen. De gemeente is ook eigenaar van ontwikkelgronden in het gebied. Zij is eigenaar van de openbare ruimte en verantwoordelijk voor het onderhoud en beheer daarvan. Soms is de gemeente ook eigenaar, exploitant en/of gebruiker van vastgoed in het gebied. Of ziet zij toe op essentiële diensten in het gebied, zoals afvalverwerking. Ook is zij voor de bewoners, gebruikers en bedrijven het eerste aanspreekpunt inzake de ontwikkeling van het gebied. En de voorgaande opsomming is slechts een greep uit de vele manieren waarop de ontwikkeling van het CID invloed zal hebben op de gemeente.

Het in kaart brengen van alle manieren waarop de ontwikkeling van het CID de gemeente raakt, overstijgt de scope van deze strategie horende bij het ruimtelijk beleid. Het inzichtelijk maken van de (financiële) consequenties vanuit de verschillende posities van de gemeente ten behoeve van integrale besluitvorming, is een uit te werken opgave.

7. Gebiedsontwikkeling

Bij traditionele ontwikkelingen toets de gemeente of een individueel (vastgoed)project conform al het gemeentelijke beleid is. Het voorstel is om binnen het CID combinaties van (vastgoed)projecten te toetsen aan de doelstellingen van de gebiedsontwikkeling en de samenwerking met marktpartijen hierop af te stemmen.

7.1. Planvorming

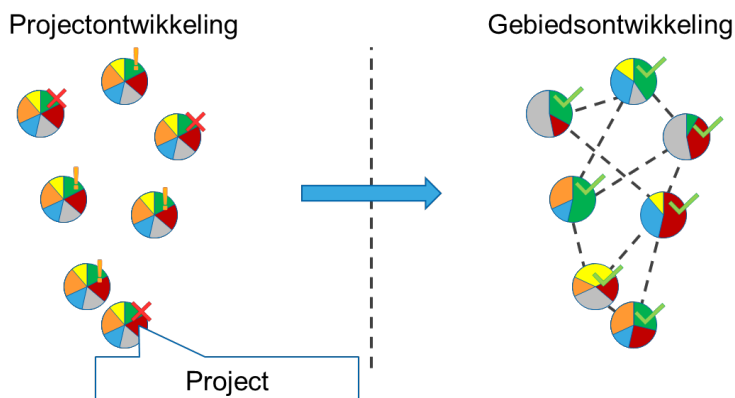
Het ambitieniveau in het CID is hoog. Hierdoor zullen de (financiële) marges voor gemeente en marktpartijen beperkt zijn. Het is daarom van belang dat elke euro in het gebied zo efficiënt mogelijk ingezet wordt. De gemeente zet hierbij in op maximale afstemming tussen de verschillende initiatiefnemers van (vastgoed)projecten. Het uitgangspunt van de gemeente is om voorzieningen zo veel mogelijk te combineren en functies en gebruik vroegtijdig af te stemmen tussen projecten. Zie Figuur 7.

Voorbeelden

Het combineren van parkeren in één centrale parkeervoorziening zodat bouwkosten geminimaliseerd en dubbelgebruik gemaximaliseerd kunnen worden. Het realiseren van twee gebouwen met elke grotere hoeveelheden van drie functies, in plaats van twee gebouwen met kleine hoeveelheden van zes functies.

De gemeente daagt de ontwikkelende partijen in de verschillende gebieden uit om samen te werken en gezamenlijk tot oplossingen te komen, om het ambitieniveau voor het CID waar te maken. De gemeente gaat dit actief stimuleren en is bereid om actief mee te denken en te participeren in deze gezamenlijke oplossingen, mits de ambities voor het CID en de belangen van de gemeente voldoende geborgd zijn.

Anderzijds zal de gemeente terughoudend zijn inzake haar ondersteuning van solitaire ontwikkelingen. Voor de gemeente prevaleert het belang van de gebiedsontwikkeling boven dat van een individueel (vastgoed)project.



Figuur 7. Van projectontwikkeling naar gebiedsontwikkeling

7.2. Uitvoering

De uitvoering van de visie is een complexe opgave. Niet alleen zijn de verschillende (vastgoed)projecten vanwege hun aard en omvang uitdagend en brengen deze hoge kosten met zich mee, maar deze projecten moeten gerealiseerd worden in het centrum van een stad die gedurende de uitvoering moet blijven functioneren. Daarbij worden de projecten uitgevoerd door een veelheid aan verschillende partijen, met nog meer partijen die direct of indirect belanghebbend zijn. Dit alles maakt dat een goede afstemming tussen de projecten, de gebieden en de stad essentieel zal zijn voor de effectiviteit en efficiëntie van de uitvoering.

De (vastgoed)projecten moeten niet alleen op elkaar afgestemd worden om de uitvoering van deze projecten efficiënt en effectief te laten plaatsvinden, maar ook om de overlast voor de rest van de stad te beperken. Ontwikkelende partijen dienen kennis te nemen van het feit dat hun planning en uitvoering beïnvloed kan worden door andere projecten of de stad als geheel. De gemeente gaat hierover vroegtijdig in gesprek met de ontwikkelende partijen.

8. Opgaven

In de structuurvisie zijn reeds een aantal opgaven gedefinieerd welke nader uitgewerkt moeten worden, zie bijlage VII uit de visie. Deze strategie maakt een begin met het invulling geven aan twee van deze opgaven: uitwerken regiefunctie gemeente en uitwerken dekkingsvraagstuk.

Inzake de regiefunctie gemeente is in deze strategie opgenomen dat het basis sturingsniveau vanuit de gemeente “faciliteren, coördineren en regisseren” is. Gelijktijdig is aangegeven dat sommige doelen en ambities additionele sturing vanuit de gemeente zullen vereisen. In het algemeen kan gesteld worden dat als doelen of ambities een minder grote (financiële) meerwaarde hebben voor een individueel (vastgoed)project, de kans groter wordt dat deze zonder actieve gemeentelijke sturing niet gerealiseerd wordt. Actiever sturen vanuit de gemeente zal in veel gevallen echter ook gepaard gaan met de inzet van extra gemeentelijke middelen. De gemeente zal daarom keuzes moeten maken inzake de mate van sturing dit zij wil uitoefenen en op welke doelen en ambities.

De keuze inzake hoeveel sturing en op welke doelen en ambities, beslaat niet alleen de ruimtelijke ontwikkeling van het gehele CID, maar ook veel van de andere gemeentelijke activiteiten. Het opstellen van een dergelijk besliskader valt buiten de scope van deze strategie, maar wordt gezien als een nader uit te werken opgave. De sturingsniveaus zoals opgenomen in Figuur 4 kunnen een basis vormen voor deze uitwerking. Enkele onderwerpen die mogelijk nadere sturing nodig hebben zijn (lijst is niet limitatief):

- **Bereikbaarheid en mobiliteit**

Voor voldoende bereikbaarheid van het CID en het realiseren van de mobiliteitstransitie in lijn met de planMER CID, kan het nodig zijn om synchroon met de vastgoedontwikkeling de benodigde ingrepen in de infrastructuur op het schaalniveau van het CID of hoger vorm te geven. Dit betreft sturingsniveau “Stimuleren+ verbetering openbare ruimte”.

- **Sociale en middeldure woningbouw**

Deze typen woningbouw maken al onderdeel uit van de publiekrechtelijke kaders van de projecten. In de praktijk blijken deze functies nog altijd moeilijk te realiseren. De gemeente ziet kansen in het bundelen van projecten om deze functie beter haalbaar te maken en wil dit stimuleren op het niveau “Faciliteren, coördineren en regisseren”. Het kan echter wenselijk zijn om additionele sturing uit te oefenen, bijvoorbeeld op het niveau “Stimuleren” of “Strategische posities”. Hierbij zal aansluiting gezocht worden bij bestaande initiatieven en middelen inzake het stimuleren van sociale woningbouw en starterswoningen.

- **Maatschappelijke voorzieningen**

De primaire sturing op dit onderwerp is het bundelen en de uitwisseling tussen projecten. Ook hier kan het echter wenselijk zijn om additionele sturingsmiddelen te hebben in de vorm van “Stimuleren” of “Strategische posities”.

- **Innovatiemilieu**

Met de ruimtelijke opzet van het CID wordt getracht ontmoetingen en innovatie te stimuleren. Het al dan niet ontstaan van een innovatiemilieu is echter ook afhankelijk van welke (eind)gebruikers er in het gebied komen. De gemeente zal hierop sturen door actief partijen bij elkaar te brengen, bijvoorbeeld kennisinstellingen en grondeigenaren. Additionele sturing is mogelijk gewenst in de vorm van “Stimuleren”. Desgewenst kan de gemeente zelf bijdragen aan het stimuleren van innovatie door bouwgrond beschikbaar te stellen voor specifieke doeleinden, dit is sturing middels “Strategische posities”.

- **Groen in het CID**

De beschikbaarheid van (hoogwaardig) groen is een aandachtspunt in de ontwikkeling van het CID. Deze opgave maakt integraal onderdeel uit van de verschillende gebieds- en locatieontwikkelingen, maar het kan wenselijk zijn om hier ook op CID-niveau op te sturen. In dat geval betreft het sturing op niveau “Stimuleren+ verbeteren openbare ruimte”.

- **Uitwerken programma en fasering**

Deze opgave betreft niet een sturingsniveau, maar maakt onderdeel uit van de algemene uitwerking

van het CID. Welke functie op welke moment gerealiseerd worden, heeft grote invloed op tal van aspecten. Zoals de bereikbaarheid en de benodigde (maatschappelijke) voorzieningen. Deze onderdelen moeten daarom nader uitgewerkt worden op gebiedsniveau.

Daarnaast moet nader uitgewerkt worden wat de gevolgen van het CID zijn op de rest van de stad. Op onderdelen kan het CID mogelijk gebruikt maken van bestaande functie en voorzieningen in andere delen van de stad, andersom kunnen in het CID mogelijke knelpunten opgelost worden vanuit de stad. CID en stad moeten naadloos op elkaar aansluiten. Monitoring en afstemming zullen hierbij van belang zijn.

- **Financiële en administratieve uitwerking**

Op basis van de indicatieve ramingen is de ontwikkeling van het CID op dit moment niet financieel uitvoerbaar. De visie wordt echter ook niet nu in zijn geheel uitgevoerd, dit moet in een periode van 20 jaar gebeuren. In deze periode zullen nog talloze keuzes gemaakt moeten worden. Dit proces moet ondersteund worden met goed financieel inzicht in de gehele opgave en een gedegen borging van de middelen.

De financiële gevolgen van de ontwikkeling van het CID moeten nader uitgewerkt worden en moeten goed landen in de verschillende delen van de gemeentelijke begroting. Naast de financiële gevolgen van de ontwikkeling zoals opgenomen in deze strategie, zal de ontwikkeling de gemeentelijke begroting op een groot aantal plekken raken. Incidentele en structurele kosten en baten dienen nader uitgewerkt te worden om te garanderen dat de benodigde middelen op het juiste moment beschikbaar zijn voor de goede producten. Ook kan een maatschappelijke kosten/baten analyse helpen bij de positionering van het CID.

- **Aankoopstrategieplan CID**

Om alle doelen en ambities binnen het CID te verwezenlijken zal de gemeente op onderdelen mogelijk actief grondbeleid willen toepassen (sturingsniveau "Strategische posities"). Om te borgen dat de benodigde posities op het juiste moment beschikbaar zijn, moet de aankoopstrategie van de gemeente inzake het CID nader uitgewerkt worden, inclusief een inschatting van de noodzakelijke middelen.