

Toelichting deel 1 openbaar Eemskanaalzone, Stad aan het water

Organisatorisch kader behorend bij de ontwikkelstrategie Eemskanaalzone, Stad aan het water
Gemeente Groningen d.d. 23 december 2021



Toelichting Eemskanaalzone, Stad aan het water, deel 1: het organisatorisch kader
Openbaar

Gemeente Groningen, d.d. 23 december 2021

Inhoud

1.	Inleiding.....	5
1.1.	Planbeschrijving.....	5
1.2.	Doel van de toelichting.....	6
1.3.	Leeswijzer deel 1	6
2.	Organisatorisch kader	7
2.1.	Samenwerkingsvorm	7
2.1.1.	Verdeling kosten en baten Stadshavens 1	7
2.1.2.	Fasering	8
2.1.3.	Gemeentelijk grondeigendom	8
2.1.4.	Samenwerkingsovereenkomst Stadshavens	9
2.2.	Stadshavens BV.....	9
2.2.1.	Doelstelling.....	10
2.2.2.	Aanbestedingsplicht	11
2.3.	Governance	12
2.3.1.	Verantwoordingslijn	12
2.3.2.	Grond- en geldstromen	14
2.3.3.	Organisatiestructuur	15
2.4.	Vervolg.....	17
2.4.1.	Besluit warmte koude opslag (WKO) Stadshavens	17
2.4.2.	Deelgebieden Stadshavens 2 en Bedrijventerrein Driebond	17
	Bijlagen.....	18
1.	Risicoanalyse.....	19
2.	Planproces, geld- en grondstromen.....	21
3.	Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	22

1. Inleiding

Om ruimte te bieden aan de groei van de stad wordt het gebied langs het Eemskanaal tot aan Meerstad getransformeerd van een deels verouderd bedrijventerrein naar een gemengd woonwerkgebied. Daarmee geven we uitvoering aan de ontwikkelstrategie Eemskanaalzone, Stad aan het water (2018), waarin de doelstelling is opgenomen om van dit gebied een gezond, aantrekkelijk stadsdeel te maken.

1.1. Planbeschrijving

Binnen het plangebied waar de ontwikkelstrategie betrekking op heeft worden vier deelgebieden onderscheiden:

1. Stadshavens 1
2. Stadshavens 2, zijnde Scandinavische Havens
3. Bedrijventerrein Driebond
4. Eemskanaalzone Meerstad¹



Figuur 1 Plangebied ontwikkelstrategie Eemskanaalzone, Stad aan het water

Van de vier deelgebieden is de ontwikkeling van Stadshavens 1 het meest concreet. Over onze ambitie voor Stadshavens 1 is de raad in september 2020 per brief (387756-2020) geïnformeerd.

Samengevat willen we van Stadshavens 1 een levendig gebied maken waar prettig wonen, werken en verblijven voorop staan. Er komen koop- en huurwoningen voor alle inwoners en alle inkomens. We leggen de wijk duurzaam, aardgasvrij en klimaatbestendig aan. Historische gebouwen zoals de EMG-silo en de Cova-schoorsteen gaan samen met moderne architectuur. In de wijk wordt niet geparkeerd in het openbaar gebied dat bedoeld is om te verblijven, te ontmoeten, te bewegen en om je erdoor te verplaatsen naar omliggende wijken. De aanleg van nieuwe fiets- en wandelpaden en de herinrichting van het Damsterdiep en de kades langs het Eemskanaal zorgen ervoor dat Stadshavens 1 goed verbonden is met de Oosterparkwijk en Meerstad. Binnen dit raamwerk kunnen bouwplannen ontwikkeld worden en wordt vol ingezet op groen:

- op stedelijk niveau door groenverbindingen aan elkaar te koppelen;
- op wijkniveau door kades, pleinen en woonstraatjes zo groen mogelijk te maken;
- op gebouwniveau gaan we samen met marktpartijen en corporaties de uitdaging aan om groene daken en geveltuinen meer regel dan uitzondering te laten zijn;
- op woningniveau willen we bewoners stimuleren om de tuinen en balkons optimaal te vergroenen;
- en tot slot wordt er op het terrein van de zandoverslag een nieuw Havenpark gerealiseerd, een ontmoetingsplek voor cultuur, sport en bewegen.

¹ Het college van B en W heeft Bureau Meerstad in 2018 opdracht gegeven om een plan te maken voor deelgebied 4 van de Eemskanaalzone. Dit deelgebied wordt in deze toelichting daarom buiten beschouwing gelaten.

Voor de bouwplannen binnen het raamwerk hebben we een aantal regels opgesteld. Dan gaat het bijvoorbeeld over bouwhoogtes, parkeren en de doorwaardbaarheid van binnenterreinen. Deze regels worden later vertaald naar het Omgevingsplan. Op deze manier ontstaat er flexibiliteit om met de bouwplannen in te springen op marktomstandigheden terwijl het raamwerk vaststaat.



Figuur 2 Impressie Stadshavens 1 gezien vanaf de Berlagebrug

1.2. Doel van de toelichting

Deze toelichting geeft uitleg over de wijze waarop uitvoering gegeven wordt aan de ontwikkelstrategie Eemskanaalzone, Stad aan het water. Voor de voortgang van de ontwikkeling van het eerste deelgebied van de ontwikkelstrategie; Stadshavens 1 is het van belang om tijdig een organisatorisch en financieel kader vast te stellen.

Het organisatorisch kader is opgenomen in deel 1 van deze toelichting, dat openbaar is. Deel 2 van de toelichting bevat het financieel kader en is gesplitst in:

- A. de nacalculatie van de gebiedsbegroting van het Integraal project Eemskanaalzone
- B. de grondexploitatie en het investeringsprogramma voor Stadshavens 1.

Deel 2B is door het college onder oplegging van geheimhouding voorgelegd aan de raad.

Een beschrijving van het planologisch kader is niet opgenomen in deze toelichting. Pas nadat het college een overeenkomst met marktpartijen en corporaties heeft gesloten voor de ontwikkeling van Stadshavens 1 starten we de voorbereidingen voor het opstellen en vervolgens in procedure brengen van het Omgevingsplan met bijbehorend Milieueffectrapport (MER).

In dat kader zal onder meer onderzoek gedaan worden naar de wijze waarop invulling gegeven wordt aan de ambities van de gemeente t.a.v. groen, ecologie, duurzaamheid en leefkwaliteit. Ook de rol van het Betonbos in het gebied zal daarbij aan bod komen. In de uitwerking van de deelplannen wordt vervolgens gekeken naar de mogelijkheden tot behoud, verplaatsing en compensatie van de bomen in het gebied.

Bij het Omgevingsplan en bijbehorend MER hoort een uitgebreid communicatie- en inspraakproces. Daarop vooruitlopend gaan de grondeigenaren van de Certe-locatie met omwonenden in gesprek over bouwhoogtes, inrichting openbaar gebied en parkeren bij het bouwplan dat de eigenaar hier wil realiseren. Uiteindelijk vormt het Omgevingsplan en wijzigingen daarvan per deelplan het planologisch kader.

1.3. Leeswijzer deel 1

Zoals gezegd is in deel 1 van de toelichting het organisatorisch kader opgenomen. De besluitvorming door het college over het aangaan van overeenkomsten met marktpartijen en corporaties om tot ontwikkeling van Stadshavens 1 te komen zal plaatsvinden op basis van deze toelichting. De vorm van samenwerking met marktpartijen en corporaties staat omschreven in paragraaf 2.1.

Uitgangspunt voor het organisatorisch kader is het organiseren van de ontwikkeling van Stadshavens 1 in de vorm van een besloten vennootschap (BV) waarvan de gemeente enig aandeelhouder is. In paragraaf 2.2. staat het besluitvormingsproces voorafgaand aan oprichting van de BV beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de governance en de organisatiestructuur van de BV in paragraaf 2.3. Ter afsluiting wordt in paragraaf 2.4 de samenwerking tussen Stadshavens BV en WarmteStad WKO BV toegelicht evenals de planvorming voor de ontwikkeling van Stadshavens 2 en Bedrijventerrein Driebond.

2. Organisatorisch kader

De ontwikkeling van Stadshavens 1 is bijzonder en complex te noemen gezien de schaal, looptijd, eigendomssituatie en risico's van het project. Het gaat om een binnenstedelijk gebied waarvan de transformatie ca. 15 jaar in beslag zal nemen. Er zijn verschillende grondeigenaren in het gebied met elk hun eigen belang.

Het merendeel van de grond is in eigendom bij de gemeente, marktpartijen en corporaties. Zo is de meest westelijk gelegen locatie; de zogenaamde Certe-locatie eigendom van marktpartij Wonam en corporatie Lefier. Aan weerszijden van de Berlagebrug is de grond in eigendom van de gemeente, de drie marktpartijen Van Wonen Projecten, VolkerWessels Vastgoed en BPD Ontwikkeling en de twee corporaties Nijestee en Lefier. Terwijl de locatie van de zandoverslag eigendom is van de gemeente.

Na vaststelling van de ontwikkelstrategie Eemskanaalzone, Stad aan het water in 2018 is de gemeente in gesprek gegaan met Van Wonen Projecten, VolkerWessels Vastgoed, BPD Ontwikkeling, Nijestee en Lefier over de meest geschikte samenwerkingsvorm om tot ontwikkeling te komen van het deel van Stadshavens 1 dat gelegen is aan weerszijden van de Berlagebrug.

2.1. Samenwerkingsvorm

Een belangrijk uitgangspunt bij de gesprekken over de samenwerkingsvorm was dat de gemeente geen risico's wil overnemen van de marktpartijen en corporaties voor zover deze door de partijen zelf aanvaard zijn bij verwerving van de grond. Het gaat dan voornamelijk om de boekwaardes van de gronden en de saneringsverplichtingen.

Om een gebied integraal te kunnen ontwikkelen werden in het verleden de gronden en bijbehorende verplichtingen veelal ingebracht in een gemeenschappelijke GrondExploitatieMaatschappij (GEM). Daarmee werden de risico's verplaatst van de partijen afzonderlijk naar een gemeenschappelijke entiteit. Echter de ervaring vanuit Meerstad heeft ons geleerd dat op lange termijn de doelstellingen per partij kunnen verschillen waardoor in geval van een crisis een partij niet langer kan deelnemen aan de GEM. Immers een gemeente is over het algemeen sneller bereid en in staat om anticyclisch te investeren om haar lange termijn agenda te realiseren dan een marktpartij waarvan de besluitvorming veelal op een korte termijn agenda is gebaseerd. Om de ontwikkeling toch voort te zetten zijn in geval van Meerstad de risico's overgenomen door de gemeente.

2.1.1. Verdeling kosten en baten Stadshavens 1

Voor de ontwikkeling van het deel van Stadshavens 1 dat gelegen is aan weerszijden van de Berlagebrug hebben we samen met de betrokken marktpartijen en corporaties gekeken wat de meest voor de hand liggende samenwerkingsvorm is, gezien de huidige constellatie. Uitgekomen is op een samenwerkingsvorm waarbij elke partij over haar eigen grond kan blijven beschikken maar de andere partijen toestaat op haar grond bouwplannen te ontwikkelen. Dit maakt het mogelijk om bovengenoemd deel van Stadshavens 1 integraal met elkaar te realiseren. Boekwaardes en saneringsverplichtingen worden daarbij buiten beschouwing gelaten. Alle partijen moeten deze risico's en bijbehorende kosten goedmaken met de ontwikkeling van bouwplannen.

In plaats van de boekwaardes van de ingebrachte gronden als een gemeenschappelijke deler te hanteren waar rechten en plichten aan verbonden zijn, is voor bovengenoemd deel van Stadshavens 1 gezocht naar een andere verdeelsleutel. Deze gemeenschappelijke deler is het aantal vierkante meters grondeigendom van elke partij. Op basis van deze verdeelsleutel is er een systematiek geïntroduceerd waarbinnen de baten (de productierechten) en de kosten (de exploitatiebijdragen) evenredig verdeeld worden.

Op basis van een globaal stedenbouwkundig ontwerp is het aantal woningen en het commercieel en maatschappelijk vastgoed bepaald dat in bovengenoemd deel van Stadshavens 1 gerealiseerd kan worden. Dit totaal programma is verdeeld onder de partijen naar rato van hun grondeigendom. Vervolgens is het programma per partij verdeeld over verschillende segmenten. Elke partij heeft dus bij aanvang het recht om een aantal woningen en vierkante meters commercieel en maatschappelijk vastgoed te realiseren in de overeengekomen segmenten.

Ten aanzien van het woningbouwprogramma is afgesproken dat partijen minimaal 15% sociale huurwoningen moeten realiseren en tussen de 10% en 20% aan middelhuurwoningen. In dat kader zijn de gemeente en de corporaties tot een verdeling van hun productierechten gekomen waardoor de corporaties naast de 15% sociale huurwoningen ook 10% van het totaal aan middelhuurwoningen zullen realiseren. De corporaties realiseren dus in totaal 25% van het woningbouwprogramma in bovengenoemd deel van Stadshavens 1.

Binnen de samenwerkingsvorm is de gemeente aangewezen als uitvoerend orgaan voor een aantal projecten. De uit te voeren projecten in bovengenoemd deel van Stadshavens 1 zijn opgenomen in een investeringsprogramma en hebben op hoofdlijnen betrekking op:

- de aanleg van bovenwijkse voorzieningen;
- het bouw- en woonrijp maken;
- het voorbereiden van de benodigde planologische maatregelen en het maken van een stedenbouwkundig plan, ontwerp openbare ruimte en beeldkwaliteitsplan;
- het tijdelijk beheer van het gebied.

De partijen zijn verplicht om exploitatiebijdragen te betalen waarmee ze een deel van de kosten van de projecten binnen het investeringsprogramma voor hun rekening nemen. Voor het overig deel worden de bijdrage vanuit de regeling Woningbouwimpuls en de beschikbare structurele middelen voor de Eemskanaalzone aangewend.

2.1.2. Fasering

Om hoge aanloopinvesteringen te voorkomen is met de marktpartijen en corporaties een fasering overeengekomen waarbij het deel van Stadshavens 1 dat gelegen is aan weerszijden van de Berlagebrug in deelplannen ontwikkeld wordt, uitgaande van de realisatie van 150 woningen per jaar. De aanleg van de infrastructuur en het openbaar gebied zal gelijk oplopen met de deelplannen. Overigens is de verwachting dat het jaarlijks aantal te realiseren woningen in werkelijkheid substantieel hoger zal liggen gezien de woningbehoefte op dit moment.

De fasering en het bijbehorend betalingsschema voor de exploitatiebijdragen zijn gekoppeld aan de procedure voor de benodigde planologische maatregelen. Een groot voordeel van deze fasering is dat per deelplan gekeken kan worden hoe een deelplan wordt vormgegeven en welke kosten ermee gemoeid zijn om de ontwikkeling mogelijk te maken. Indien de markt zich positief ontwikkelt kan een deelplan groter worden, ontwikkelt de markt zich negatief dan kan een deelplan kleiner worden. In het uiterste geval kan zelfs een aantal jaren gestopt worden met de ontwikkeling zonder dat er financieel vergaande consequenties aan verbonden zijn. Immers er is geen sprake van een GEM waar rente over de ingebrachte gronden betaald moet worden, dan wel hoge aanloopinvesteringen gedaan zijn in de aanleg van de infrastructuur en het openbaar gebied.

2.1.3. Gemeentelijk grondeigendom

De gemeente heeft in het deel van Stadshavens 1 dat gelegen is aan weerszijden van de Berlagebrug ca. 1/3^e deel van de grond in eigendom waardoor de gemeente naast het uitvoeren van de projecten binnen het investeringsprogramma tevens een grondexploitatie te voeren heeft. Als productiehouders gaat de gemeente de haar toekomstige productierechten uitgeven.

Er is bewust voor gekozen om deze productierechten zelf uit te geven en niet op voorhand onder te brengen bij een van de partijen. Op deze wijze kan de gemeente gedurende de looptijd van de ontwikkeling blijven sturen op programma, doelgroepen, kwaliteit, fasering en uitvoering. Zelfs als de markt zich negatief ontwikkelt kan de gemeente ervoor kiezen om door te gaan en de ontwikkeling niet stil te laten vallen.

2.1.4. Samenwerkingsovereenkomst Stadshavens

De gesprekken met de marktpartijen en corporaties over de samenwerkingsvorm om tot ontwikkeling te komen van het deel van Stadshavens 1 dat gelegen is aan weerszijden van de Berlagebrug hebben geresulteerd in een Akkoord op Hoofdlijnen (AoH) waarover de raad in september 2020 per brief (387756-2020) geïnformeerd is. In het AoH zijn afspraken gemaakt over het programma, de fasering, het planproces en de exploitatiebijdragen ten behoeve van het investeringsprogramma. In het afgelopen jaar is het AoH uitgewerkt in een Samenwerkingsovereenkomst (SOK).

In aanvulling op het AoH zijn in de SOK onder meer afspraken gemaakt over het instellen van een stuurgroep waar naast de gemeente en Stadshavens BV, tevens de betrokken marktpartijen en corporaties zitting in hebben.

De stuurgroep heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- Per deelplan het aanstellen van een deskundig onderzoeks- en adviesbureau en het vaststellen van het onafhankelijk advies over de mate waarin en de wijze waarop met het programma per deelplan wordt voorzien in de woningbehoefte en de behoefte aan commercieel en maatschappelijk vastgoed zowel in kwantitatief als kwalitatief opzicht;
- Per deelplan het vaststellen van het Stedenbouwkundig Programma van Eisen en het Voorlopig Ontwerp van het stedenbouwkundig plan, ontwerp openbare ruimte en beeldkwaliteitsplan;
- Het kennisnemen van het Initiatief Ontwerp bouwplan en het Definitief Ontwerp van het stedenbouwkundig plan, ontwerp openbare ruimte en beeldkwaliteitsplan.

Elk stuurgroep lid kan namens de desbetreffende partij het besluit nemen om een allonge aan te gaan waarin partijen het definitieve programma en de definitieve productieverdeling per deelplan alsmede de definitieve productiehouders van de kavel(s) binnen het deelplan vastleggen.

De drie marktpartijen en twee corporaties hebben ieder een stem in de stuurgroep. De aandeelhouder van Stadshavens BV heeft als uitvoerder van het investeringsprogramma stemrecht en de directeur Ruimtelijke Ontwikkeling en Uitvoering heeft als grondeigenaar en productiehouders stemrecht. De directeur van Stadshavens BV is lid van de stuurgroep maar heeft geen stemrecht. De stuurgroep besluit met unanimiteit.

De marktpartijen en corporaties zullen voor eigen rekening en risico bouwplannen ontwikkelen en realiseren waarvoor de gemeente de aanvraag Omgevingsvergunning in behandeling zal nemen. Daarnaast kunnen de marktpartijen en corporaties inhoudelijk invloed uitoefenen op de ontwikkeling door de mogelijkheid tot participatie via het planproces, zie figuur 3. Besluitvorming over de projecten binnen het investeringsprogramma en de grondexploitatie van het gemeentelijk grondeigendom is echter voorbehouden aan de aandeelhouder van Stadshavens BV respectievelijk de gemeente.

De risico's binnen de SOK en de getroffen beheersmaatregelen zijn opgenomen in bijlage 1.

Aan het college is gevraagd onder voorbehoud van een positief besluit van de betrokken marktpartijen en corporaties in te stemmen met ondertekening van de SOK.

Volledigheidshalve merken wij daarbij op dat de ontwikkeling van de zogenaamde Certe-locatie geen onderdeel is van de SOK. De gemeente is voornemens om voor deze ontwikkeling met de betrokken marktpartij en corporatie separaat een anterieure overeenkomst te sluiten. Evenmin is de locatie van de politie en de Veiligheidsregio Groningen aan de zuidzijde van het Eemskanaal opgenomen in de SOK. In het MER wordt al wel geanticipeerd op de ontwikkeling van deze twee locaties maar met de marktpartijen en corporaties zijn hierover in de SOK geen afspraken gemaakt.

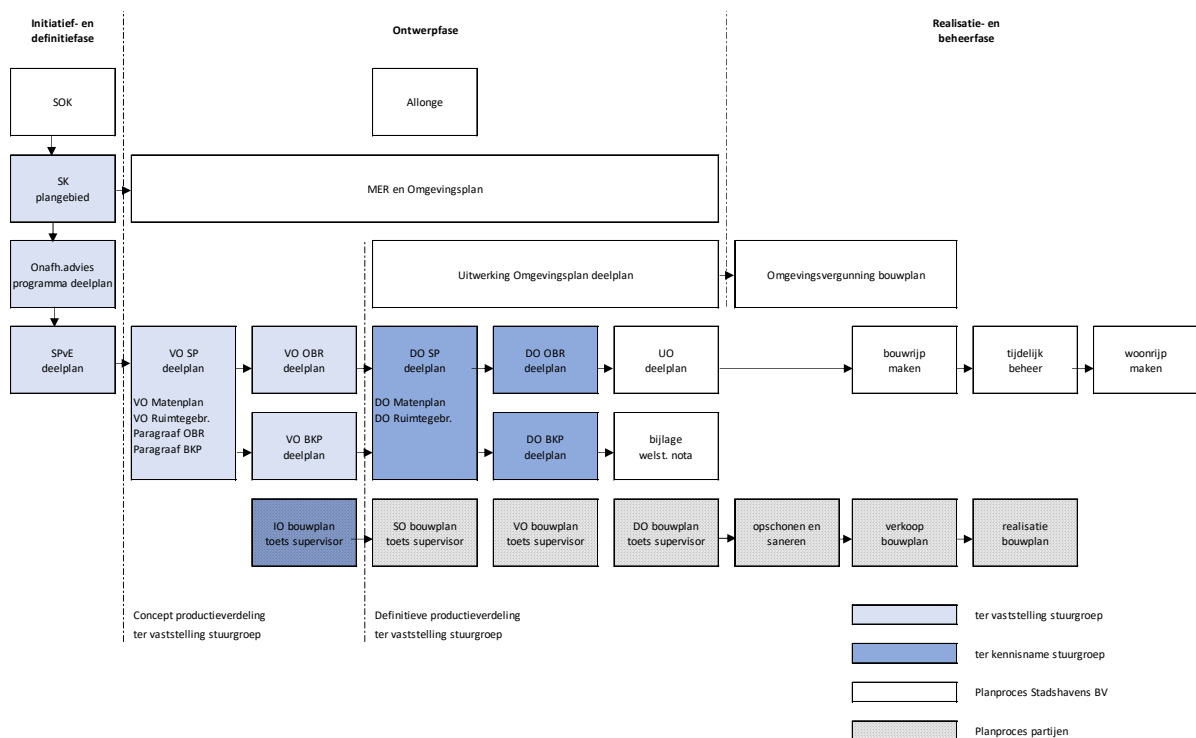
2.2. Stadshavens BV

De raad is in mei 2021 per brief (232233) geïnformeerd over het voornemen om de ontwikkeling van Stadshavens 1 te organiseren in de vorm van een BV. Redenen om te kiezen voor oprichting van een BV zijn de toegesneden organisatie, de integraliteit m.b.t. sturing, risicobeheersing en marktbenadering en de financiële en administratieve voordelen. De oprichting van een BV wordt gezien als de beste manier om slagvaardig en flexibel te kunnen opereren en tegelijkertijd te zorgen voor continuïteit en focus binnen de ontwikkeling van Stadshavens 1.

Naar aanleiding van de brief is de raad in de gelegenheid gesteld om haar wensen en bedenkingen bij de oprichting kenbaar te maken. Door de raad zijn geen wensen en bedenkingen geuit maar er is wel aandacht gevraagd voor de controlerende taak van de raad en de verantwoordingslijn binnen de BV als onderdeel van de governance. In paragraaf 2.3 van deze toelichting zal inhoudelijk ingegaan worden op deze aandachtspunten. Met in achtneming van de aandachtspunten van de raad is aan het college gevraagd om door middel van het vaststellen van de Akte van oprichting over te gaan tot oprichting van Stadshavens BV per 1 maart 2022.

2.2.1. Doelstelling

De doelstelling van Stadshavens BV is tweeledig. Enerzijds is Stadshavens BV door de gemeente aangewezen als uitvoerend orgaan en zal de BV in opdracht van de gemeente de projecten binnen het investeringsprogramma uitvoeren. Anderzijds zal de BV in opdracht van de gemeente, onder opschortende voorwaarden, de aan de gemeente toekomende productierechten in de vorm van bouwrijpe kavels uitgeven aan derden. Voor het behalen van de doelstelling van de BV is een planproces ingericht zoals weergegeven in figuur 3.



Figuur 3 Schema van het planproces

Onderstaand zijn de uit te voeren werken en te verlenen diensten door de BV binnen dit planproces gespecificeerd.

1. Het uitvoeren van de projecten binnen het investeringsprogramma:
 - a. het laten stellen van een onafhankelijk advies over de mate waarin en de wijze waarop met het programma per deelplan wordt voorzien in de woningbehoefte en de behoefte aan commercieel en maatschappelijk vastgoed zowel in kwantitatief als kwalitatief opzicht.
 - b. op basis van het onafhankelijk advies het laten stellen van een Stedenbouwkundig Programma van Eisen (SPvE) voor het betreffend deelplan. In dit SPvE is een inventarisatie opgenomen van de uit te voeren projecten binnen het investeringsprogramma. De projecten kunnen betrekking hebben op zowel de aanleg van bovenwijkse voorzieningen als het bouw- en woonrijp maken van het betreffend deelplan.
 - c. het laten stellen van allonges bij de SOK waarmee onder meer het definitief programma en de definitieve productieverdeling per deelplan alsmede de definitieve productiehouders van de kavel(s) binnen het deelplan vastgelegd worden.

- d. per deelplan het laten opstellen van een stedenbouwkundig plan, ontwerp openbare ruimte en beeldkwaliteitsplan.
- e. het voorbereiden van de benodigde planologische maatregelen. Voor heel Stadshavens 1 wordt een Omgevingsplan met bijbehorend MER vastgesteld. Per deelplan wordt een Uitwerkingsplan of Uitwerking Omgevingsplan vastgesteld².
- f. het voorbereiden en door de gemeente laten indienen van de verantwoordingsinformatie m.b.t. de WBI bijdrage bij het ministerie van BZK.
- g. het voorbereiden en laten aanleggen van de bovenwijkse voorzieningen.
- h. per deelplan het voorbereiden en laten uitvoeren van het bouw- en woonrijp maken.
- i. het verrichten van het tijdelijk beheer tussen het bouw- en woonrijp maken in.
- j. het verzorgen van de gebiedsmarketing en communicatie waaronder het exploiteren van een informatiecentrum met kantoorfunctie.

Voor het uitvoeren van deze opdracht sluiten gemeente en Stadshavens BV een Raamovereenkomst van Opdracht.

2. Het onder opschortende voorwaarden kopen en verkopen van de aan de gemeente toekomende productierechten door koopovereenkomsten te sluiten met de (betrokken) marktpartijen voor de levering van bouwrijpe kavels.

Voor het uitvoeren van deze opdracht sluiten gemeente en Stadshavens BV een Raamovereenkomst Kooprecht Bouwrijpe Kavels.

2.2.2. Aanbestedingsplicht

De uit te voeren werken en te verlenen diensten door Stadshavens BV vallen normaliter onder de aanbestedingsplicht van de gemeente. Echter volgens advies van Trip advocaten wordt voldaan aan de criteria voor enkelvoudig inbesteden. Immers:

- a. de gemeente zal een doorslaggevende invloed uitoefenen op het strategisch beleid en belangrijke beslissingen van Stadshavens BV (toezichtscriterium);
- b. Stadshavens BV zal het merendeel van haar activiteiten (tenminste 80%) verrichten voor de gemeente (merendeelcriterium);
- c. Er zal geen privaat kapitaal deelnemen in Stadshavens BV (daarvan is geen sprake nu de gemeente enig aandeelhouder is).

Door een beroep te doen op enkelvoudig inbesteden wordt Stadshavens BV op haar beurt ook als aanbestedende dienst gekwalificeerd. Oftewel Stadshavens BV heeft zich net als de gemeente te houden aan de aanbestedingsregels volgens de Aanbestedingswet.

Aandachtspunt daarbij is de afspraak uit de SOK dat de marktpartijen, voor zover toegestaan volgens wet- en regelgeving, het eerste recht hebben om per deelplan de productierechten van de gemeente onder voorwaarden te kopen. Gezien het arrest van de Hoge Raad van 26 november jl. over toepassing van het gelijkheidsbeginsel bij verkoop van een onroerende zaak door een overheid, zal elk voornemen om een koopovereenkomst te sluiten met de marktpartijen voor de levering van bouwrijpe kavels juridisch getoetst worden.

In aanvulling op de Aanbestedingswet heeft de gemeente inkoopbeleid vastgesteld waarmee de volgende doelstellingen worden nagestreefd:

- Duurzaamheid: invulling geven aan generiek en specifiek beleid op het gebied van circulariteit, CO2 neutraal Groningen, de criteria duurzaam inkopen Piano en specifiek beleid op het gebied van mobiliteit, energie, afval, duurzaam grond, weg en waterbouw en vastgoed.
- Sociaal inkopen: het bewerkstelligen van een verandering in de maatschappij waarmee een sociale uitdaging wordt aangepakt, de kansen voor sociale ondernemingen bij aanbestedingen vergroten en een bijdrage leveren aan het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

² De invoering van de Omgevingswet is uitgesteld tot 1 juli 2022. De vorm waarin een deelplan uitgewerkt wordt zal voorgelegd aan de gemeenteraad worden bij het aanbieden van het MER.

- Regionale economie: het versterken van de regionale economie en het vergroten van de kansen voor het regionale bedrijfsleven.
- Innovatie: het versterken van het innovatie vermogen van het Gronings bedrijfsleven.

In de Raamovereenkomst van Opdracht en de Raamovereenkomst Kooprecht Bouwrijpe Kavels is opgenomen dat Stadshavens BV deze doelstellingen zal nastreven. Echter de BV is vrij in het selecteren van gegadigden en niet gehouden aan de raamovereenkomsten van de gemeente met leveranciers.

2.3. Governance

Naast een goed ingericht planproces is het van belang dat in het kader van de Nota Verbonden Partijen de governance van Stadshavens BV duidelijk neergezet wordt. Onder governance wordt verstaan:

'het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van de doelstellingen, alsmede daarover op een open wijze communiceren, evalueren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden'³

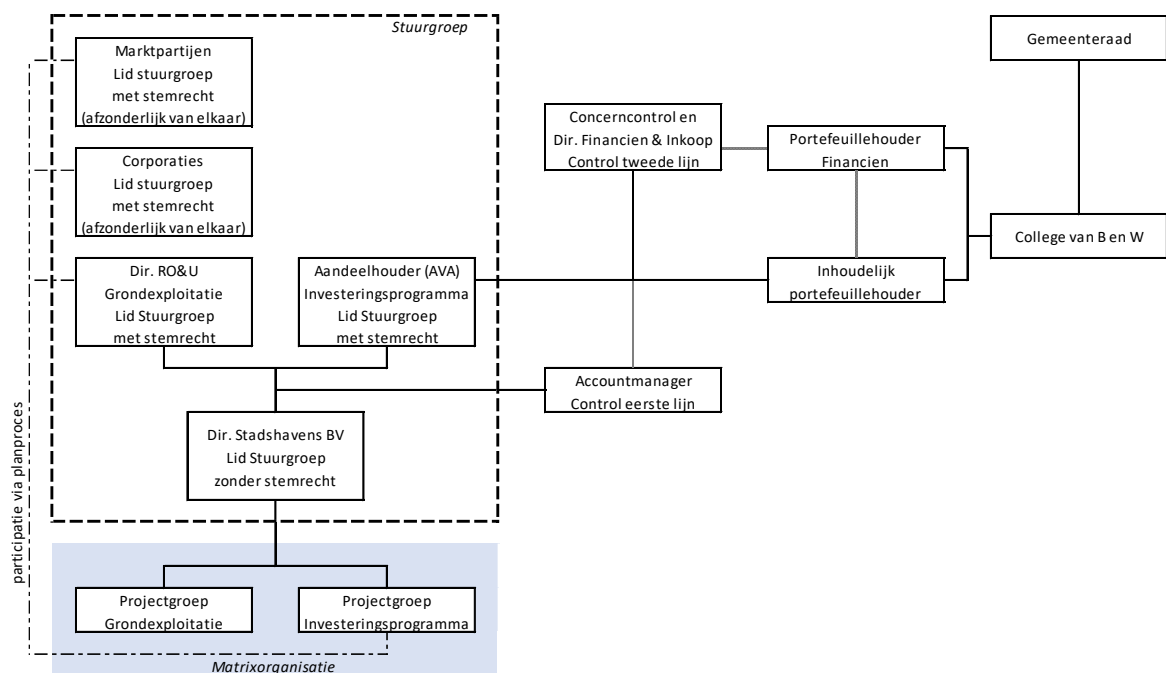
2.3.1. Verantwoordingslijn

Als onderdeel van de governance is er een verantwoordingslijn ingericht, zodanig dat de raad, het college, Stadshavens BV en de betrokken marktpartijen en corporaties op de afgesproken manier hun invloed kunnen uitoefenen. De doelstelling van de BV om in opdracht van de gemeente enerzijds de projecten binnen het investeringsprogramma uit te voeren en anderzijds onder opschortende voorwaarden de aan de gemeente toekomende productierechten in de vorm van bouwrijpe kavels uit te geven, is in de verantwoordingslijn meegenomen. Deze twee rollen van de BV moeten organisatorisch en financieel goed gescheiden worden omdat ze hun eigen risicoprofiel kennen en anders (financieel) verantwoord moeten worden. Om dit te bewerkstelligen worden de volgende eisen en randvoorwaarden aan de governance gesteld.

- De directie van de BV zal op basis van de Raamovereenkomst van Opdracht over het investeringsprogramma verantwoording afleggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). Het college zal een lid van de conserndirectie machtigen om deze raamovereenkomst te ondertekenen en namens de gemeente als aandeelhouder van de BV op te treden.
- De directie van de BV zal op basis van de Raamovereenkomst Kooprecht Bouwrijpe Kavels verantwoording afleggen aan de directeur Ruimtelijke Ontwikkeling en Uitvoering over het uitgeven van de productierechten. Het college zal de directeur Ruimtelijke Ontwikkeling en Uitvoering machtigen om deze overeenkomst te ondertekenen. Op basis van het Algemeen Mandaatbesluit is de directeur Ruimtelijke Ontwikkeling en Uitvoering reeds gemachtigd om namens de gemeente de grondexploitatie van het gemeentelijk grondeigendom te voeren.
- De betrokken directies binnen de gemeente worden door de vertegenwoordiger van de aandeelhouder en de directeur Ruimtelijke Ontwikkeling en Uitvoering geconsulteerd.
- De vertegenwoordiger van de aandeelhouder en de directeur Ruimtelijke Ontwikkeling en Uitvoering worden gemachtigd om op te treden als stuurgroep lid. Daarnaast wordt de directeur Ruimtelijke Ontwikkeling en Uitvoering gemachtigd om namens de gemeente te besluiten tot het aangaan van allonges bij de SOK.
de directeur van de BV is op basis van de Raamovereenkomst van Opdracht en de Raamovereenkomst Kooprecht Bouwrijpe Kavels, na voorafgaande goedkeuring van de vertegenwoordiger van de aandeelhouder en de directeur Ruimtelijke Ontwikkeling en Uitvoering, bevoegd om namens Stadshavens BV te besluiten tot het aangaan van allonges bij de SOK.
- Door de gemeente wordt een accountmanager aangesteld voor de eerstelijns control. De accountmanager wordt ondersteund door de financieel adviseurs van het SSC. De concerncontroller en de directeur Financiën & Inkoop zijn verantwoordelijk voor de tweedelijns control. De accountmanager, de concerncontroller en de directeur Financiën & Inkoop hebben periodiek ambtelijk overleg over de BV met de directie van de BV.

³ Handboek verbonden partijen 'Twee voeten in één sok' (VNG, BzK)

- Voor het uitvoeren van projecten binnen het investeringsprogramma worden door de BV periodiek werkplannen gemaakt, deze worden jaarlijks gespecificeerd en/of geactualiseerd. Daarnaast wordt over een afgelopen jaar een jaarrekening opgesteld. De werkplannen en jaarrekening worden aangeboden aan de accountmanager, de concerncontroller en de directeur Financiën & Inkoop. Daarna worden de werkplannen en de jaarrekening vastgesteld door de AVA. De AVA zal bij de vaststelling van de jaarrekening tevens een besluit nemen over de resultaatbestemming en de aan de directie te verlenen decharge voor het gevoerde beleid.
- Gelijktijdig met de P&C cyclus van de gemeente wordt in de jaarrekening van Stadshavens BV de omvang van de te activeren investeringen in de bovenwijkse voorzieningen en het openbaar gebied per deelplan verantwoord.
- De WBI bijdrage wordt jaarlijks verantwoord via het systeem van single information, single audit (sisa), Stadshavens BV zal de verantwoordingsinformatie voorbereiden en de gemeente vragen dit in te dienen bij het ministerie van BZK.
- Het investeringsprogramma en de GREX worden jaarlijks geactualiseerd en vastgesteld door de directeur Ruimtelijke Ontwikkeling en Uitvoering van de BV respectievelijk de AVA. De raad wordt hierover geïnformeerd door het college. Indien er ontwikkelingen zijn binnen de BV waardoor buiten de kaders getreden wordt dan worden het college en de raad tussentijds geïnformeerd en kan nadere besluitvorming daarop plaatsvinden.
- Scopewijzigingen zijn alleen mogelijk nadat de consequenties aanvaard zijn door de AVA, de directeur Ruimtelijke Ontwikkeling en Uitvoering, het college dan wel de raad.
- De inhoudelijk portefeuillehouder heeft bestuurlijk de eerstelijns verantwoordelijkheid voor de BV. De portefeuillehouder Financiën zal optreden als toezichthouder (tweedelijns verantwoordelijkheid). Beiden worden regelmatig geïnformeerd door de aandeelhouder en de directeur Ruimtelijke Ontwikkeling en Uitvoering.
- Om goed zicht te houden op de stand van zaken binnen de BV zal aanvullende informatievoorziening plaatsvinden bijvoorbeeld door een jaarlijks werkbezoek door de raad. Daarnaast wordt de uitwerking van een deelplan ter informatie aan de raad verstrekt. Verder wordt in aanvullende informatie voorzien op basis van de behoefte van de raad en indien het college dat van strategisch belang acht.
- De bevoegdheden ten aanzien van het in procedure brengen en vaststellen van de benodigde planologische maatregelen liggen vanzelfsprekend bij college en raad.



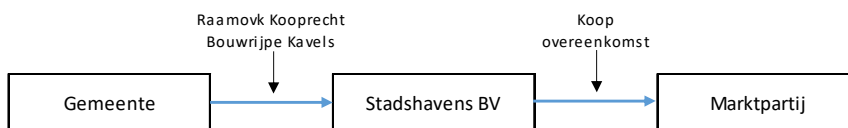
Figuur 5 Verantwoordingslijn bij de ontwikkeling van Stadshavens 1

2.3.2. Grond- en geldstromen

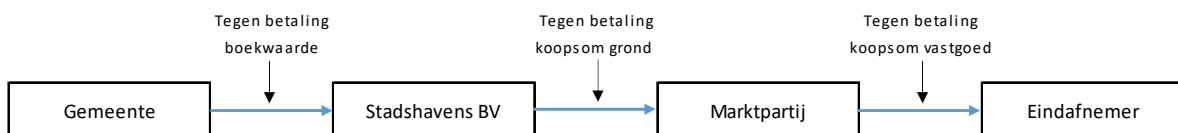
Naast het planproces zijn er in de SOK uitgangspunten geformuleerd voor de geld- en grondstromen tussen partijen. Zowel het planproces als de geld- en grondstromen staan weergegeven in bijlage 2 en worden onderstaand op hoofdlijnen omschreven.

- Stadshavens BV zal de facturen voor de werken en diensten uit het investeringsprogramma inclusief BTW indienen bij de directie Financiën & Inkoop.
- De directie Financiën & Inkoop zal de facturen voor de exploitatiebijdragen voor zover mogelijk zonder BTW indienen bij de betrokken marktpartijen en corporaties.
- Op basis van de Raamovereenkomst Kooprecht Bouwrijpe Kavels heeft Stadshavens BV een voorwaardelijk kooprecht (opschortende voorwaarden) om de aan de gemeente toekomende productierechten uit te geven door koopovereenkomsten te sluiten met de (betrokken) marktpartijen voor de levering van bouwrijpe kavels. De koopsom van de bouwrijpe kavels, door de (betrokken) marktpartijen te betalen aan Stadshavens BV, zal gebaseerd zijn op het grondprijzenbeleid van de gemeente en moet altijd marktconform zijn. Stadshavens BV zal aan de gemeente de boekwaarde van de gemeentegrond waar de grondexploitatie betrekking op heeft betalen.
- Zoals gezegd is er voor Stadshavens 1 geen sprake van inbreng van gronden in een GEM. Evenmin wordt het gemeentelijk grondeigendom bij de start van de grondexploitatie ingebracht bij Stadshavens BV. In plaats daarvan wordt voorgesteld om voorzichtigheidshalve een voorziening ter grootte van de boekwaarde van de gemeentegrond waar de grondexploitatie betrekking op heeft, aan te houden binnen de reserve Eemskanaalzone.
- Het juridisch en economisch leveren van een bouwrijpe kavel gelegen op gemeentegrond gaat – uitgaande van uitoefening van het kooprecht door Stadshavens BV – volgens een A – B – C – D levering; van de gemeente - aan Stadshavens BV - aan de marktpartij - aan de eindafnemer van de woning of het commercieel of maatschappelijk vastgoed.

Uitgifte productierechten gemeente



Levering bouwrijpe kavels



- Het openbaar gebied in een deelplan zal door de grondeigenaar juridisch en economisch geleverd worden aan de gemeente tegen betaling van € 1. De levering van het openbaar gebied zal gelijktijdig plaatsvinden met de levering van het laatste bouwrijp kavel binnen een deelplan van de grondeigenaar aan een productiehouder.
- Na het woonrijp maken en de oplevering van het laatste bouwplan in een deelplan worden de bovenwijkse voorzieningen en het openbaar gebied per deelplan feitelijk geleverd aan de gemeente. Voorafgaand zal de gemeente de kwaliteit van de bovenwijkse voorzieningen en het openbaar gebied toetsen.

2.3.3. Organisatiestructuur

Om de werken en diensten zo goed mogelijk uit te voeren zal binnen Stadshavens BV gewerkt worden in een matrixorganisatie. In de basis is de matrixorganisatie ingericht op het optimaal uitvoeren van het belangrijkste proces van het bedrijf; het planproces. In geval van de ontwikkeling van Stadshavens 1 heeft het planproces betrekking op het uitvoeren van de projecten binnen het investeringsprogramma en het voeren van de grondexploitatie.

Vooraf zijn zowel inhoudelijk als financieel de kaders en uitgangspunten vastgesteld waarbinnen de projecten en de grondexploitatie tot stand moeten komen. Zolang niet buiten deze kaders getreden wordt kan de organisatie van de BV lean ingericht worden. Immers er zijn weinig invloeden van buiten waar de organisatie op moet anticiperen en reageren.

Voor de projecten en de grondexploitatie afzonderlijk worden projectgroepen ingericht, zij volgen het planproces zoals weergegeven in figuur 3. Regulier en ondersteunende werkzaamheden zullen plaatsvinden binnen de afdelingen van de BV. Deze werkzaamheden, ook wel het ondersteunend proces en het besturingsproces genoemd zijn nodig om het planproces optimaal te laten verlopen. Het ondersteunend proces heeft betrekking op het personeelsmanagement en de planning & control cyclus. Dit proces wordt niet door het planproces afgedekt en is daarom als zelfstandig onderdeel opgenomen in de matrixorganisatie.

Aan de andere kant verschaft de matrixorganisatie geen integraal inzicht in de benodigde activiteiten, mensen en middelen om resultaten te behalen. Voor het denken in resultaten en klant–leverancier–relaties en het toepassen van de Plan, Do, Check, Act–regelkring is het besturingsproces van belang. Zowel het ondersteunend proces als het besturingsproces zijn dus nodig en zijn samen met het planproces samengevat in de matrixorganisatie.

Beide processen worden dus in samenhang ontworpen en zeggen wat over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers. Beiden zeggen wat over de functies en te behalen resultaten van de organisatie en beiden grijpen in op de (management)verantwoordelijkheden. Door bij de oprichting van de BV de volgende elementaire ontwerpregels toe te passen wordt op relatief eenvoudige wijze een geïntegreerd organisatie– en procesontwerp verkregen voor de BV.

De volgende elementaire ontwerpregels worden toegepast:

1. Alle personele functies zijn gekoppeld aan één of meer procesrollen;
2. Alle organisatie functies worden afgedekt door één hoofdproces;
3. De managementverantwoordelijkheden worden als volgt belegd:
 - a. de algemene en hiërarchische verantwoordelijkheden conform de organisatiestructuur.
 - b. de procesverantwoordelijkheden (via proceseigenaarschap om een project te realiseren) conform de processtructuur.

Alle personele functies zijn gekoppeld aan één of meer procesrollen

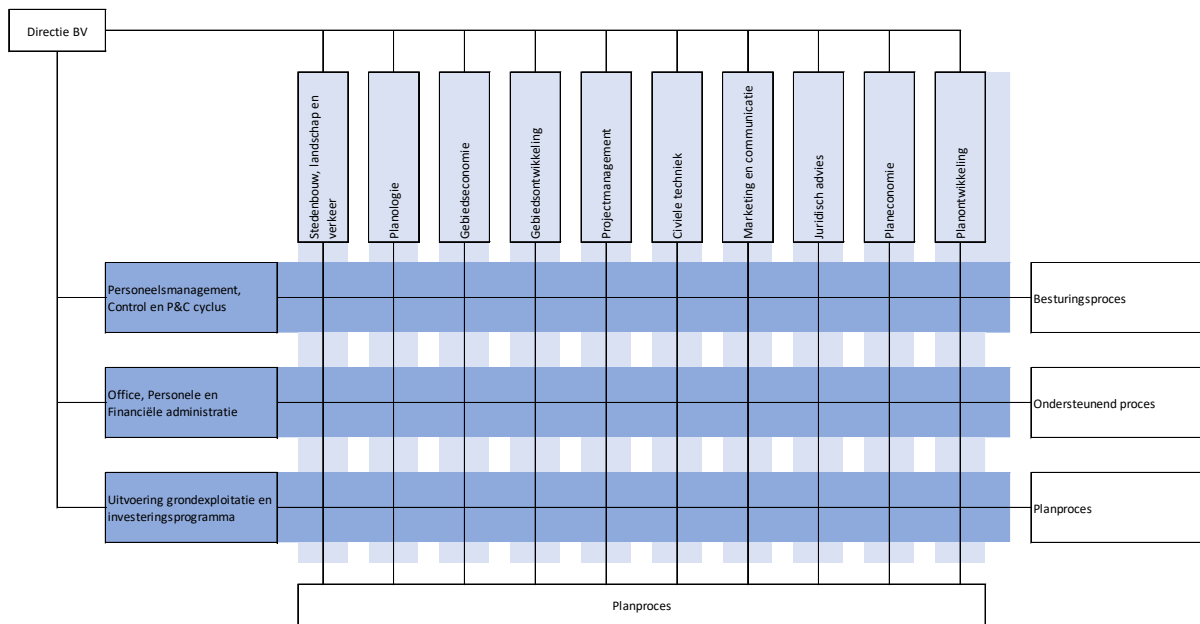
De functies van het functiegebouw bevatten een formele beschrijving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB's). De rollen uit de processtructuur beschrijven de TVB's op een veel gedetailleerder niveau, zie bijlage 3. Voor een goede aansluiting tussen organisatie– en processtructuur moeten functies (algemene TVB's) en rollen (specifieke TVB's) onderling aansluiten. Dit is mogelijk door per functie een cluster van rollen te definiëren, welke ingevuld worden door de medewerker met de betreffende functie. Op deze wijze worden de rollen specifieke uitwerkingen van de algemene TVB's en de competentieprofielen van een functie.

Alle organisatie functies worden afgedekt door één hoofdproces

De functionele indeling vormt de basis voor elke organisatiestructuur. Deze indeling neemt de hoofdfuncties van een organisatie als uitgangspunt. Door de functionele indeling synchroon te laten lopen met de hoofdprocessen zijn er aan de ene kant geen afdelingen 'zonder proces' en aan de andere kant geen afdelingen met een dubbele functie.

Deze ontwerpregel is in het algemeen vrij eenvoudig te realiseren: voor een goed procesontwerp vormen de hoofdfuncties van een organisatie het uitgangspunt. In figuur 5 zijn de hoofdfuncties van de organisatie afgebeeld. Dit zijn het besturingsproces (personeelsmanagement en de planning & control cyclus), het ondersteunende proces (activiteiten, mensen en middelen) en het planproces (uitvoeren van de projecten binnen het investeringsprogramma en het voeren van de grondexploitatie).

Door de intrinsieke verwevenheid van het planproces met het ondersteunend proces en het besturingsproces ontstaat er altijd een matrix–proces–organisatiestructuur. Het verschil met een ‘echte’ matrixorganisatie is dat de interactie op de koppelvlakken wel goed geregeld is. Elke besturende of ondersteunende interactie is immers beschreven in de processtructuur.



Figuur 5 Matrix-proces-organisatiestructuur van Stadshavens BV

Managementverantwoordelijkheden belegd

Bij een geïntegreerd organisatie- en procesontwerp is het van belang dat de managementverantwoordelijkheden zuiver belegd te zijn. Voor Stadshavens 1 worden de volgende verantwoordelijkheidsgebieden onderscheiden:

- a. *Algemene managementverantwoordelijkheden*
Deze verantwoordelijkheden betreffen resultaatgebieden die niet aan een proces gekoppeld zijn (bijvoorbeeld cultuur).
- b. *Hiërarchische verantwoordelijkheden*
Deze verantwoordelijkheden betreffen de lijnsturing van medewerkers (aanstelling, ontwikkeling, ontslag) en omvatten de formele arbeidsrechtelijke relatie.
- c. *Procesverantwoordelijkheden*
Deze verantwoordelijkheden zijn verbonden aan het proceseigenaarschap en omvatten procesontwikkeling, -implementatie en -besturing.

Inzet van personeel

In Stadshavens BV kunnen zowel medewerkers van de gemeente als van daarbuiten werkzaam zijn. Per functie zal door de directie van de BV in overleg met de teamleiders van de directie Stadsontwikkeling en het Shared Service Centre bekeken worden of er een beroep gedaan wordt op de gemeente als ‘preferred supplier’. Is dat niet het geval dan wordt een vacature extern opengesteld.

In de afweging is de beschikbaarheid van capaciteit en kwaliteit een belangrijk argument maar ook de rol van de gemeente ten opzichte van de BV moet in overweging genomen worden. In bepaalde gevallen kan de gemeente er de voorkeur aan geven om een toetsende rol te vervullen in plaats van een medewerker zitting te laten nemen in een projectgroep van de BV.

In elk geval zal van verplichte winkelnering geen sprake zijn, detachering en inhuur vanuit de gemeente moet vooral gezien worden als een kans op kennisontwikkeling, samenwerking en een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid. Als medewerkers van de gemeente voor Stadshavens BV gaan werken dan zullen zij dat doen op basis van detachering of op basis van verrekening van uren (afhankelijk van het aantal uren). In beide gevallen zal de medewerker zijn rechtspositie behouden. Daarnaast is in de Raamovereenkomst van Opdracht opgenomen dat Stadshavens BV het HRM-beleid van de gemeente zal naleven zonder gehouden te zijn aan de raamovereenkomsten van de gemeente met detacheringbureaus.

2.4. Vervolg

Ter afronding van het organisatorisch kader waarbinnen uitvoering gegeven wordt aan de ontwikkelstrategie Eemskanaalzone, Stad aan het water wordt ingegaan op de samenwerking tussen Stadshavens BV en Warmtestad WKO BV. Daarnaast wordt de planvorming voor de ontwikkeling van Stadshavens 2 en Bedrijventerrein Driebond kort toegelicht.

2.4.1. Besluit warmte koude opslag (WKO) Stadshavens

Door de gemeente Groningen en het Waterbedrijf Groningen, beiden voor 50% aandeelhouder van WarmteStad BV, is in de aandeelhoudersvergadering van 18 oktober 2021. besloten om de activiteiten van WarmteStad WKO BV uit te breiden met Stadshavens. De woningen en het commercieel en maatschappelijk vastgoed in Stadshavens worden duurzaam en aardgasvrij gebouwd. Zo wordt bijgedragen aan het beleid van de gemeente Groningen om in 2035 CO2 neutraal te zijn.

Gezien het integraal karakter en de gekozen aanpak voor ontwikkeling van Stadshavens is het voor de hand liggend om in het gebied een collectief WKO systeem aan te leggen. Het benutten van ondiepe bodemenergie is bovendien met het oog op de kosten en de omgevingseffecten het meest aantrekkelijk. Omdat WarmteStad door haar aandeelhouders de Eemskanaalzone als regiegebied voor een collectieve energievoorziening aangewezen heeft gekregen, is na een gezamenlijke verkenning, geconcludeerd dat de aanleg van collectief WKO systeem voor Stadshavens de best passende oplossing is.

In 2021 hebben de gemeente Groningen (programma Groningen Geeft Energie) en WarmteStad de varianten en condities voor samenwerking verkend. In de eerdergenoemde aandeelhoudersvergadering is uiteindelijk voor een samenwerkingsvorm gekozen waarbij WarmteStad het collectief WKO systeem zelfstandig gaat aanleggen, net als bij de bestaande WKO Europapark BV en WKO NDEA BV is gedaan. WarmteStad heeft een businesscase opgesteld voor een collectief WKO systeem ten behoeve van de 3.300 te bouwen woningen en 33.000 m2 maatschappelijk en commercieel vastgoed. Uitgangspunt in de businesscase is dat het WKO systeem in 6 fasen wordt aangelegd van circa 550 woningen en 5.500 m2 voorzieningen per fase.

In dezelfde aandeelhoudersvergadering is besloten om op basis van deze businesscase de samenwerking met Stadshavens BV aan te gaan, zodat WarmteStad de voorbereidingen voor aanleg van het collectief WKO systeem samen met Stadshavens BV kan voortzetten.

De door WarmteStad geraamde kosten voor aanleg van het WKO systeem (bronnen en collectief leidingnet) worden door de ontwikkelende partijen in Stadshavens voldaan. De afspraken omtrent de hoogte van de bijdrage aansluitkosten (BAK) en het betalingsmoment worden naar verwachting begin 2022 vastgelegd met de ontwikkelende partijen. De business case van WarmteStad gaat uit van levering van thermische energie uit het bronwater van het WKO systeem, waarmee (door middel van elektrische warmtepompen) verdere opwek van warmte (voor ruimteverwarming en warm tapwater) of koeling van de gebouwen kan plaatsvinden. Afhankelijk van het ontwikkeltempo en de afspraken met de ontwikkelende partijen over het betalingsmoment, heeft WarmteStad voor het noodzakelijk werkkapitaal (dekking van voorbereidingskosten en voorfinanciering van investeringen) een leningsfaciliteit of rekening-courantvoorziening nodig. Te zijner tijd zal hiervoor een voorstel gedaan worden.

2.4.2. Deelgebieden Stadshavens 2 en Bedrijventerrein Driebond

De ontwikkeling van de deelgebieden Stadshavens 2 en Bedrijventerrein Driebond is onderdeel van de ontwikkelstrategie Eemskanaalzone, Stad aan het water. Voor Stadshavens 2 is reeds een startaanvraag opgesteld en met de planvorming zal gestart worden in het derde kwartaal van 2021. De werkzaamheden zullen in eerste instantie uitgevoerd worden binnen de lijnorganisatie van de gemeente Groningen. Gelet op de grote financiële en inhoudelijke verwevenheid met de overige deelgebieden zal nauw samengewerkt worden met Stadshavens BV. Voor wat betreft deelgebied 3 zal begin 2022 begonnen worden met een eerste programmatische verkenning om te komen tot een startaanvraag.

Bijlagen

1. Risicoanalyse

Er is een risicoanalyse gemaakt van het organisatorisch en financieel kader op basis waarvan uitvoering gegeven wordt aan de ontwikkelstrategie Eemskanaalzone, Stad aan het water. Voor een aantal risico's zijn er beheersmaatregelen benoemd. De risicoanalyse zal bij elke uitwerking van een deelplan herhaald worden waardoor de risico's kunnen wijzigen. De raad zal telkens geïnformeerd worden over de risico's van de ontwikkeling, gelijktijdig met de actualisatie van het investeringsprogramma en de grondexploitatie. Onderstaand de risico's met betrekking tot het organisatorisch kader.

	Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
1	Gebruik bestaand vastgoed niet tijdig beëindigd dan wel saneringswerkzaamheden niet tijdig uitgevoerd.	Voor de beëindiging van het gebruik van het bestaand vastgoed en de uitvoering van de saneringswerkzaamheden zijn deadlines opgenomen in de SOK. Deze deadlines zijn gekoppeld aan het in procedure voor de benodigde planologische maatregelen. Voldoet een partij niet aan een deadline dan is deze partij, na ingebrekestelling, aan de andere partijen de daadwerkelijk geleden schade (excl. winstderving) verschuldigd.	In de SOK is opgenomen dat Stadshavens BV de beëindiging van het gebruik en de saneringswerkzaamheden zal coördineren zodat partijen mede uit oogpunt van kostenefficiëntie nadere samenwerkingsafspraken kunnen maken over de omvang van een deelplan en de fasering van de saneringswerkzaamheden.
2	Realiseren van meer of minder programma	Indien er meer of minder woningen en commercieel en maatschappelijk vastgoed gerealiseerd wordt dan overeengekomen in de SOK dan zal dit verschil naar rato van het grondeigendom verdeeld worden over de partijen..	In de SOK is opgenomen dat het niet realiseren van (een deel van) het programma in geen geval zal leiden tot reciprociteit dan wel reductie of restitutie van de exploitatiebijdragen
3	Geen start of voortgang bouw van een bouwplan	Partijen ontwikkelen de bouwplannen voor eigen rekening en risico. Als zodanig zijn partijen zelf verantwoordelijk voor de planning om tot realisatie van de bouwplannen te komen, daarbij kan vertraging optreden.	Indien een partij binnen 2 jaar, na het beschikbaar stellen van een bouwrijp kavel door Stadshavens BV, niet gestart is met de realisatie van een bouwplan, dan wel binnen 4 jaar het bouwplan niet opgeleverd heeft, dan is de betreffende partij verplicht het kavel te koop aan te bieden aan de gemeente. De productierechten van het bouwplan worden in mindering gebracht op het totaal aan productierechten van de partij.
4	Niet voldoen aan de verplichting tot betaling van de exploitatiebijdragen		De marktpartijen moeten ter zekerstelling van de verplichting tot betaling van de exploitatiebijdragen een bankgarantie of een concerngarantie stellen. De corporaties kunnen pas de middelhuis woningen ontwikkelen en realiseren wanneer zij aan hun betalingsverplichting voldaan hebben.
5	Beëindiging van de SOK als gevolg van het uittreden van een partij	Wanneer partijen 5 jaar lang geen overeenstemming weten te bereiken over de uitwerking van het eerste deelplan dan treden partijen in overleg over beëindiging van de SOK. Bereiken partijen geen overeenstemming dan kan een partij eenzijdig tot beëindiging van de SOK overgaan.	Bij beëindiging van de SOK omdat partijen geen overeenstemming hebben weten te bereiken over de uitwerking van het eerste deelplan moet nog steeds voldaan worden aan de verplichting tot betaling van de exploitatiebijdragen. Verder moet elke partij zijn gemaakte kosten voor eigen rekening nemen. Het is partijen niet toegestaan om hun grondeigendom te vervreemden zonder toestemming van de andere partijen. Wordt er toestemming gegeven dan dienen de rechten en verplichtingen uit de SOK bij wijze van kettingbeding opgelegd te worden aan de nieuwe partij.
6	Surseance of faillissement		De gemeente heeft in het geval van surseance of faillissement van een marktpartij of corporatie het recht om de SOK te ontbinden. De gemeente zal uitsluitend gebruik maken van dit recht als overleg tussen partijen niets heeft opgeleverd en het niet gelukt is om één van de overgebleven partijen de rechten en verplichtingen uit de SOK over te laten nemen.
7	Onvoorziene omstandigheden	Wanneer als gevolg van onvoorziene omstandigheden instandhouding van de SOK naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid niet langer verwacht mag worden van partijen dan treden partijen in overleg over aanpassing van de SOK.	Bereiken partijen geen overeenstemming over aanpassing van de SOK dan kan een partij zich tot de rechtbank wenden. Verslechterde marktomstandigheden worden niet gezien als onvoorziene omstandigheid maar kunnen wel aanleiding zijn om de ontwikkeling een aantal jaren stop te zetten.

	Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
8	Wijziging van de kaders	De SOK is gebaseerd op een uitwerking van het gemeentelijk beleid, de verschillende programma's binnen de gemeente en de wensen en eisen van de betrokken marktpartijen en corporaties. Dit alles is samengekomen in een stedenbouwkundig kader en een set afspraken over het programma, de fasering, het planproces en de exploitatiebijdragen ten behoeve van het investeringsprogramma. Bij maatschappelijke, sociale, economisch of politieke heroverweging door één of meerdere partijen bestaat het risico dat de vastgestelde kaders ook heroverwogen moeten worden. Dit kan in beginsel een groot risico zijn maar de daadwerkelijke impact kan nu nog niet aangegeven worden.	
9	Omgevingsplan niet onherroepelijk	Partijen hebben het recht om de SOK te ontbinden indien 10 jaar na de datum van ondertekening van de SOK het Omgevingsplan niet onherroepelijk is waardoor ontwikkeling en realisatie van Stadshavens 1 redelijkerwijs niet mogelijk is.	Bij het Omgevingsplan en daarbij behorend MER hoort een uitgebreid communicatie- en inspraakproces om draagvlak te creëren voor de ontwikkeling van Stadshavens 1.
10	Planschade		Aanvragen tot vergoeding van planschade worden door het college in behandeling genomen. Partijen zullen naar rato van hun grondeigendom het bedrag compenseren dat de gemeente aan planschade moet uitkeren
11	Nadeelcompensatie		Het vergoeden van nadeelcompensatie wordt zoveel mogelijk voorkomen door werkzaamheden gefaseerd uit te voeren en verkeersmaatregelen te treffen zoals het instellen van omleidingsroutes. In de kostenraming van het investeringsprogramma is rekening gehouden met het treffen van verkeersmaatregelen.

3. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Functie	Taken en verantwoordelijkheden	Verantwoording	Opmerkingen
Directeur	<p>Managementtaken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eindverantwoordelijke voor het project • Eerste aanspreekpunt extern • Algemene aansturing • Bestuurlijke afstemming • AVA • Afstemming samenwerkingspartners • Stuurgroep • Personeelsbeleid • Office <p>Procesverantwoordelijkheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interne communicatie • Perscommunicatie • Marketingstrategie • Ontwikkelingsstrategie • Planontwikkeling in relatie tot ontwikkelingsstrategie • Tijdelijk beheer en wijkbeheer • Jaarplan 	AVA	Benoemd door de AVA Voorzitter MT
Controller	<p>Managementtaken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aansturing P&C cyclus • Uitvoering en bewaken financiering en treasury • Control (deelgebiedsbegroting) • Afstemmen met accountmanager control • Contractmanagement SOK <ul style="list-style-type: none"> ◦ Productierechten, grond- en geldstromen ◦ Bankgaranties ◦ Exploitatiebijdragen ◦ Terugleverplicht • Aansturing administratie <p>Procesverantwoordelijkheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • P&C cyclus • Jaarplan • Deelgebiedsbegroting • Risicomatrix en governance • Jaarrekeningen en rapportages • Fiscaliteit en juridische zaken 	Directeur en specifieke onderdelen AVA	Benoemd door de AVA Lid MT
Gebiedsontwikkelaar	<p>Managementtaken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aansturing gebiedsontwikkeling conform planproces • Uitvoering SOK <ul style="list-style-type: none"> ◦ Onafhankelijk advies programma deelplan ◦ SPvE ◦ SP, OBR en BKP ◦ (Uitwerking) Omgevingsplan en MER • Afstemming projectmanagers en projectleiders civiel • Afstemming samenwerkingspartners • Opstellen en uitvoering jaarplan • Eerste aanspreekpunt initiatieven <p>Procesverantwoordelijkheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebiedscommunicatie • Planproces 	Directeur	Lid MT

Functie	Taken en verantwoordelijkheden	Verantwoording	Opmerkingen
Officemanager	<ul style="list-style-type: none"> • ICT operationeel • Dagelijkse aansturing Office • Beheer en onderhoud gebouwen en terrein • Inkoop kantoor- en huishoudelijk artikelen • Financiële administratie • Verlofregistratie/ziekmelding • Archief • Post afhandeling • Telefoon/Mail 	Directeur	Lid MT Zie specificatie taakverdeling Officemanagement
Projectsecretaris	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangen bezoekers informatiecentrum • Het representatief houden van het informatiecentrum inclusief de verzorging van de marketing- en verkoopdocumentatie • Eerst aanspreekpunt en registratie van (tijdelijke) initiatieven • Projectsecretariaat (officemanagement, administratie, gebiedsontwikkeling, marketing, omgevingsmanagement en communicatie) • Straatnaamgeving 	Directeur	
Administrateur	<ul style="list-style-type: none"> • Financiële administratie • Personele administratie 	Directeur/Controller	
Marketingadviseur	<ul style="list-style-type: none"> • Opstellen en uitvoering marketingplan • Coördinatie evenementen, beurzen en (tijdelijke) initiatieven • Afstemming samenwerkingspartners (doelgroep- en marktanalyses, woningbouwonderzoeken, verkooprapportages) • Inhoudelijk afstemming omgevingsmanagement en planontwikkeling • Website en social media 	Directeur I.s.m. Omgevingsmanager en communicatieadviseur	Zie specificatie Marketing en communicatieplan
Omgevingsmanager en communicatieadviseur	<ul style="list-style-type: none"> • Opstellen en uitvoering communicatieplan <ul style="list-style-type: none"> ◦ Algemeen gebiedscommunicatie ◦ Communicatie planologische procedures ◦ Communicatie tijdelijk beheer • Coördinatie omgevingsmanagement • Klankbordgroep i.o.m. directeur • Persvoorlichting • Website en social media • Afstemming samenwerkingspartners • Interne communicatie 	Directeur I.s.m. Marketingadviseur	Zie specificatie Marketing en communicatieplan
Manager Civiel	<ul style="list-style-type: none"> • Vakinhoudelijke aansturing vakdiscipline civiel • Vakinhoudelijke aansturing tekeningen beheer • Vakinhoudelijke aansturing (tijdelijk beheer) • Strategische inbreng civiel gebiedsontwikkeling • Grondbalans • Bewaking prijzenboek i.s.m. Controller en Planeconoom • Deelplanoverstijgende civieltechnische werken • Afstemming Nutsbedrijven • Vergunningenbeheer • Budgetbewaking uitvoering 	Directeur productgericht aan Gebiedsontwikkelaar	Zie specificatie Organisatie Civiel
Civieltechnisch projectleider	<ul style="list-style-type: none"> • Civieltechnische projectuitvoering op deelplanniveau of op afgebakende projecten. Waaronder de coördinatie en afstemming van: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Nutsoverleg (dp niveau) ◦ Hulpdiensten (dp niveau) ◦ Waterschap, havenwezen • Coördinatie opschonen en saneren gronden gemeente, corporaties en ontwikkelaars • Begeleiden opschonen en saneren grond gemeente • Uitvoering onderzoeken flora en fauna • Begeleiden bouw- en woonrijp maken 	Manager Civiel	Zie specificatie jaarplan
Tekeningbeheerder	<ul style="list-style-type: none"> • Toetsing tekeningen • Teken en bouwplannen en verkoopdocumentatie • Bewaken planproces en tekeningen • Aanspreekpunt kadaster/WOZ • Aanspreekpunt bouwplantoetsing 	Manager Civiel productgericht aan Civieltechnisch projectleider	Zie specificatie jaarplan

Functie	Taken en verantwoordelijkheden	Verantwoording	Opmerkingen
Directievoerder/wijkbeheerder	<ul style="list-style-type: none"> • Eerste aanspreekpunt <ul style="list-style-type: none"> ○ Aannemers ○ Bewoners ○ Overige werkzaamheden uitvoering en beheer • Tijdelijk beheer • Terreingebruiksovereenkomsten (tijdelijke) initiatieven 	Manager Civiel productgericht aan Civieltechnisch projectleider	
Bestemmingsplanspecialist	<ul style="list-style-type: none"> • Coördinatie MER, omgevingsplan en uitwerkingsplannen inclusief alle daaruit vloeiende onderzoeken o.a. <ul style="list-style-type: none"> ○ Lucht en geluid ○ Archeologie ○ Externe veiligheid ○ Flora en fauna ○ Straatnaamgeving • Monitoring MER • Monitoring omgevingsplan • Planologische inbreng gebiedsontwikkeling 	Directeur productgericht aan Gebiedsontwikkelaar	Zie specificatie jaarplan
Privaat jurist	<ul style="list-style-type: none"> • Contractmanagement SOK • Toetsen AVA besluiten • Structureel juridische werk <ul style="list-style-type: none"> ○ Opstellen overeenkomsten m.b.t. koop/verkoop • Controle juridische stukken • Incidentele juridische klussen • Specialistische contractvorming 	Controller productgericht aan Gebiedsontwikkelaar	
Gebieds- en planeconoom	<ul style="list-style-type: none"> • Bewaken, monitoren en bijsturen investeringsprogramma • Bewaken, monitoren en bijsturen grex • Bewaken, monitoren en bijsturen deexploitatie • Tussen- en nacalculaties • Opstellen scenario's i.s.m. gebiedsontwikkelaar • Budgetbewaking / 1^e lijns control intern • Afstemming met Controller • Bewaking verwervingen en eigendommen inclusief <ul style="list-style-type: none"> ○ Historische verplichtingen 	Directeur/Controller productgericht aan Gebiedsontwikkelaar	Zie specificatie jaarplan
Stedenbouwer/Landschapsarchitect	<ul style="list-style-type: none"> • Opstellen producten nota planproces 	Gebiedsontwikkelaar afstemming met Supervisor en Gebiedsstedenbouwer	Zie nota planproces
Verkeerskundig ontwerper	<ul style="list-style-type: none"> • Opstellen producten nota planproces 	Gebiedsontwikkelaar afstemming met Supervisor en Gebiedsstedenbouwer	Zie nota planproces