

Onderwerp Vervolgproces project Meerstad

Steller R. Asschert

De leden van de raad van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 86 35 Bijlage(n) 2

Ons kenmerk RO13.3622577

Datum 25 APR 2013 Uw brief van -

Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

Tijdens de behandeling van de Grondexploitatie Meerstad in de raadsvergadering van 27 februari 2013 is toegezegd dat u wordt geïnformeerd over het vervolgproces van Meerstad en de route die we willen doorlopen naar de eerstvolgende actualisatie van de grondexploitatie. Ook hebben we u in dezelfde vergadering toegezegd de mogelijkheden voor het versnellen van de pilot welstandsvrij bouwen te verkennen. Daarnaast is in de raadsvergadering d.d. 25 januari 2012, waarin is besloten tot de ombouw van het project Meerstad, nog een tweetal moties aangenomen: motie 'In gesprek met de provincie' en motie 'Visie plandeel Noord'. In deze brief gaan we in op deze toezeggingen en moties.

De route om te komen tot een volgende actualisatie van de grondexploitatie wordt mede bepaald door de manier waarop we de organisatie en governance rondom het project Meerstad hebben vormgegeven. Daarom gaan we in deze brief eerst in op de projectorganisatie van Meerstad, waaronder de wijze waarop Bureau Meerstad is aangehecht aan de gemeentelijke organisatie. Daarna gaan we in op de marketing en communicatie en het vervolgproces om te komen tot de actualisatie van de grondexploitatie.

Projectorganisatie Meerstad

De grondexploitatie Meerstad is ondergebracht in een commanditaire vennootschap (Grondexploitatiemaatschappij Meerstad CV). Deze CV, die haar werkzaamheden uitvoert onder de "handelsnaam" Bureau Meerstad, heeft GEMM Beheer BV als enig behorend vennoot. Sinds de ombouw van de samenwerkingsvorm rond het project Meerstad in januari 2012 is de gemeente Groningen enig aandeelhouder in de BV en tevens enig commanditaire vennoot. Daarmee is Bureau Meerstad een 100% "dochter" van de gemeente Groningen geworden, echter met een eigen privaatrechtelijke juridische entiteit. Er is voor het behoud van deze constructie gekozen opdat Bureau Meerstad zo slagvaardig en effectief mogelijk uitvoering kan geven aan de gebieds- en

locatieontwikkeling. Daarnaast zijn er ook belangrijke fiscale redenen en is sprake van een groot aantal activiteiten die reeds in de privaatrechtelijke entiteit zijn ondergebracht. Tegelijkertijd is het afleggen van verantwoording aan het bestuur en politiek van groot belang en dient ook dit adequaat georganiseerd te worden.

Verantwoording van Bureau Meerstad vindt plaats via de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). Een lid van het Gemeentelijk Management Team (GMT) is door het college gemachtigd om namens de gemeente Groningen als aandeelhouder in de GEMM Beheer BV op te treden. Daarnaast heeft het college de directeur Middelen en Control van ROEZ gemachtigd om namens de gemeente als commanditaire vennoot op te treden in de GEMM CV. Bestuurlijke aanhechting vindt plaats via het portefeuilleoverleg met de wethouder. Daarnaast wordt minimaal jaarlijks de grondexploitatie vastgesteld door het college en de gemeenteraad.

Tot de ombouw van de projectorganisatie (in januari 2012) werd het gemeentelijk belang binnen Meerstad gewaarborgd middels een aparte projectstructuur binnen de gemeentelijke organisatie met bijbehorende gremia en projectleider. Om een overlap te voorkomen is er sindsdien voor gekozen om de gemeentelijke projectstructuur op te heffen en een accountmanager te benoemen die de gemeentelijke processen coördineert die buiten de invloedssfeer van Bureau Meerstad vallen.

In het raadsvoorstel waarin de ombouw van het project Meerstad werd bekrachtigd (raadsvergadering d.d. 25 januari 2012) is aangegeven dat op termijn zal worden bezien of het wenselijk is om de GEMM CV als afzonderlijk bedrijf te handhaven of op een nader te bepalen wijze te integreren in de gemeentelijke organisatie. We hebben daarom in de afgelopen maanden een onderzoek uit laten voeren naar de organisatiestructuur en werkwijze rondom het project Meerstad. Dit onderzoek heeft geresulteerd in bijgevoegd organisatieadvies genaamd 'Alle ballen op Meerstad' (Mindscape, april 2013).

In het rapport wordt een analyse gegeven van de huidige organisatiestructuur en het biedt concrete aanbevelingen voor de verbetering van de algehele projectorganisatie. De analyse is gebaseerd op interviews met relevante betrokkenen en geeft een helder beeld van waar we nu, ongeveer een jaar na de ombouw van de projectorganisatie, staan. Wij delen de in het rapport beschreven analyse. De keuze voor het handhaven van een aparte organisatie voor Meerstad schept de noodzakelijke voorwaarde voor een slagvaardige en efficiënte organisatie van het project. Tegelijkertijd blijkt uit de praktijk dat een dergelijke constructie vereist dat er extra energie in de samenwerking moet worden gestoken.

In het advies worden daarom de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Handhaaf de constructie met Bureau Meerstad als onafhankelijke entiteit;
2. Communiceer ondubbelzinnig dat Meerstad een feit is en perspectief biedt;
3. Schep voorwaarden om van Meerstad een succes te maken;
4. Organiseer samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid tussen de gemeente en Bureau Meerstad op alle niveaus;
5. Zorg voor goede financiële governance;
6. Voer een kostenbewust management bij Bureau Meerstad;
7. Focus op verkoop, marketing en communicatie;
8. Innovatieve gebiedsontwikkeling.

Deze aanbevelingen zijn in lijn met de ontwikkelingen die wij tezamen met Bureau Meerstad inmiddels reeds in gang hebben gezet. Wij beschouwen deze aanbevelingen als een aansporing om door te gaan op de reeds ingeslagen weg van vertrouwenwekkende maatregelen, eenduidig optreden, kostenbewust handelen, financiële governance en focus op vernieuwende aanpak, verkoop, marketing en communicatie. Wij nemen de uitwerking van de aanbevelingen in het rapport op onderstaande wijze verder ter hand.

Governance en control

Conform het advies handhaven wij de vorig jaar gekozen constructie waarbij de GEMM Beheer BV en GEMM CV blijven bestaan en wij enig aandeelhouder en commanditaire vennoot zijn. Dit betekent ook dat Bureau Meerstad daarbij als onafhankelijke entiteit opereert (*aanbeveling 1*). De vennootschap is verplicht verantwoording af te leggen aan zijn aandeelhouder. De belangrijkste sturingsdocumenten zijn daarbij de grondexploitatie en het werk/jaarplan. De grondexploitatie wordt jaarlijks opgesteld door Bureau Meerstad en zal voorafgaand aan de aandeelhoudersvergadering, door het college en de gemeenteraad worden vastgesteld. Door het vaststellen van de grondexploitatie kan de raad voldoende invloed uitoefenen op de ontwikkeling van Meerstad terwijl tegelijkertijd een zo flexibel mogelijke organisatie blijft bestaan die snel kan inspelen op veranderende (markt)omstandigheden. In de verhouding tussen aandeelhouder en directie worden dan via het werk/jaarplan de doelstellingen vanuit de vigerende grondexploitatie vertaald naar concrete acties en doelstellingen voor de werkorganisatie. We zullen de gekozen constructie periodiek tegen het licht blijven houden.

Wat betreft (financiële) governance van het project handhaven we de situatie waarbij een GMT-lid als aandeelhouder in de aandeelhoudersvergadering (AVA) optreedt. We zien in het organisatieadvies geen aanleiding om de keuze die we hierin vorig jaar hebben gemaakt te wijzigen. Daarbij willen we wel concerncontrol een nadrukkelijke positie geven in de voorbereiding van de AVA (*aanbeveling 5*). Concerncontrol zal invulling aan deze rol geven door periodiek te overleggen met de controller van Bureau Meerstad en rapporteert de controlbevindingen aan het GMT-lid en de

verantwoordelijk portefeuillehouder. Om de aanhechting met de portefeuillehouder te verzorgen, wordt elke AVA met de portefeuillehouder voorbesproken.

Organisatorische aanhechting Bureau Meerstad aan de gemeentelijke organisatie

We geven concreet invulling aan een aantal aanbevelingen die zijn gericht op het verbeteren van de samenwerking tussen de gemeentelijke organisatie en Bureau Meerstad (*aanbeveling 4*). Zo is de vakdirecteur Beleid en Ontwerp van ROEZ als aanspreekpunt op vakdirectieniveau benoemd en is er concreter invulling gegeven aan de rol van de accountmanager (Programmameider Wonen). Deze rol is vooral gelegen in het fungeren als ‘verbindingsofficier’ tussen de gemeentelijke organisatie en Bureau Meerstad (afstemming tussen de diverse programma’s en Meerstad en verzorgen van informatievoorziening). Overigens hebben we er na overleg met de directie van Bureau Meerstad voor gekozen om de rol van de accountmanager in tegenstelling tot het advies niet door de directeur van Meerstad te laten vervullen. Naar onze mening komt dit de slagvaardigheid van Bureau Meerstad niet ten goede. Bureau Meerstad moet zich maximaal kunnen richten op de planontwikkeling en de marketing en verkoop. Om de inhoudelijke verankering van Meerstad te verbeteren is afgesproken de directeur van Bureau Meerstad aan te haken bij programmatische discussies over de stedelijke ontwikkeling van de stad.

Inrichting en organisatie Bureau Meerstad

In het rapport worden enkele aanbevelingen gedaan die betrekking hebben op de inrichting en organisatie van Bureau Meerstad (*aanbevelingen 6 en 7*). De verantwoordelijkheid hiervoor ligt uiteraard bij de directeur van Bureau Meerstad. De directeur geeft invulling aan de aanbevelingen door onder andere de ingezette trend van vermindering van de plankosten voort te zetten. Jaarlijks wordt er kritisch gekeken naar de invulling van het werkplan (voor de planontwikkeling en de inzet van personeel). Dit zal in nauwe samenwerking met de gemeentelijke organisatie worden opgepakt. De inzet daarbij is er voor te zorgen dat de projectorganisatie zo ‘lean & mean’ mogelijk wordt ingericht en dat tegelijkertijd de betrokkenen worden ingezet op hun kwaliteiten.

Er wordt door Bureau Meerstad al hard gewerkt aan het transformeren van de organisatie van de oorspronkelijke grondexploitatie maatschappij naar een meer op marketing en verkoop gerichte organisatie. Hierover bent u in januari bij Bureau Meerstad geïnformeerd. In het bijgaande document ‘Meerstad, een fantastische plek om te wonen en te leven’ (Bureau Meerstad, april 2013) wordt uitvoerig ingegaan op de marketing- en communicatiestrategie. Gelet op het grote belang van Meerstad zullen wij via de AVA de concrete resultaten van deze strategie gaan monitoren en in het najaar gaan evalueren.

De vorig jaar vastgestelde ontwikkelstrategie biedt een goede basis voor Bureau Meerstad om invulling te geven aan de aanbeveling van het advies waarbij wordt

opgeroepen tot een innovatieve gebiedsontwikkeling (*aanbeveling 8*). Door te investeren in de basisstructuur van het gebied (de vaarverbinding met het landschappelijk raamwerk) wordt ruimte geboden voor een kleinschalige, flexibele ontwikkeling van deelgebieden. De wijze waarop vervolgens stapsgewijs en flexibel zowel de inrichting van de bestaande woongebieden als de ontwikkeling van nieuwe gebieden wordt aangepakt, blijkt ook in landelijk opzicht een voorbeeld te zijn van hedendaagse gebiedsontwikkeling. Daarbij horen ook experimenten zoals het welstandsvrij bouwen. De voorbereidingen om tot een pilot welstandsvrij bouwen te komen zijn inmiddels gestart. Wij willen de mogelijkheid van welstandsvrij bouwen nog dit jaar als onderdeel van het palet aan Meerstadproducten aan kunnen bieden.

In het organisatieadvies wordt aanbevolen om alle mogelijkheden voor subsidies te onderzoeken. Dit was tevens de strekking van de Motie 'In gesprek met de provincie' van 25 januari 2012. In deze motie verzoekt uw raad ons om met de provincie in gesprek te gaan over het concretiseren van gezamenlijke inspanningen inzake het binnenhalen van subsidies en over mogelijke alternatieven ten aanzien van subsidies en financiering. Wij kunnen u melden dat gemeente en provincie bestuurlijk en ambtelijk op zeer constructieve wijze over deze onderwerpen in gesprek zijn. Inzet is om binnen de daarvoor geldende regels alle mogelijkheden te benutten om de financiële risico's van Meerstad te verminderen. Daartoe oriënteren wij ons op alle mogelijke subsidie- en financieringsbronnen en treden wij gezamenlijk naar buiten op om externe partijen voor Meerstad te interesseren. Concreet resultaat voor de korte termijn is reeds de aanvraag voor een substantiële REP-bijdrage aan de vaarverbinding tussen Meerstad en het Groninger vaarcircuit. Met de Regiovisie Groningen-Assen worden eveneens de mogelijkheden voor bijdragen vanuit de Regiovisie verkend. In het kader van de ontwikkeling van energielandschappen zetten wij er vol op in om ontwikkel- en inverdienkansen voor Meerstad-Noord te verzilveren.

Bij een innovatieve gebiedsontwikkeling hoort ook het zoeken naar tijdelijke en alternatieve invulling van deelgebieden. Daarom hebben we het onderzoek gestart naar de mogelijkheden voor het realiseren van een energielandschap in Meerstad-Noord. Over de Motie 'Visie Plandeel Noord' die over dit onderwerp gaat, bent u tijdens de informatieve bijeenkomst over de stand van zaken duurzaamheid op 4 april en de raadscommissie Beheer en Verkeer op 10 april jl. geïnformeerd. Daarbij is afgesproken dat deze motie wordt meegenomen in de Motie 'Ergielandschappen'. Meerstad-Noord is nadrukkelijk in beeld voor het realiseren van een (tijdelijk) energielandschap. We zijn van plan om op korte termijn een concrete businesscase voor dit deelgebied aan uw raad voor te leggen. We verwachten dat deze voor de zomer beschikbaar is.

'Alle ballen op Meerstad'

De essentie van het organisatieadvies ligt wat ons betreft besloten in de titel die het heeft meegekregen: 'Alle ballen op Meerstad'. We onderschrijven de aanbevelingen

gericht op het communiceren over Meerstad en het scheppen van de voorwaarden om van Meerstad een succes te maken (*aanbevelingen 2 en 3*). Meerstad is een feit! Er wordt al volop gewoond, gerecreëerd, naar school gegaan, geleefd. Op 6 april jl. werd de meest recente stap in de ontwikkeling van het gebied gezet: met de tewaterlating van de eerste zeven waterwoningen en de start van het 1.000 bomenplan is Meerstad weer wat 'groener en blauwer' geworden. In deze moeilijke tijden voor gebiedsontwikkeling zijn dit belangrijke stappen die vertrouwen geven in de toekomst.

Een voortdurende focus blijft van groot belang. 'Alle ballen op Meerstad' houdt daarom ook in dat we als college bij toekomstige beleidskeuzes waar mogelijk en noodzakelijk het Meerstadbelang laten prevaleren.

Uit alle woningmarktonderzoeken blijkt dat er een behoefte is aan wonen in een ruime, groene en waterrijke woonomgeving nabij de binnenstad van Groningen. Daarom hebben we uw raad in februari van dit jaar een grondexploitatie voorgelegd waarin duidelijke keuzes worden gemaakt die zijn gericht op het verantwoord investeren in de toekomst van het gebied. Samen met Bureau Meerstad werken we aan nieuwe voorstellen om een succes te maken van het gebied. Hierover zullen we uw raad periodiek informeren. Uiteraard zal het één en ander samenkomen in de geactualiseerde grondexploitatie die we u aan het eind van het jaar voor zullen leggen.

Proces actualisatie grondexploitatie Meerstad 2013

Na de ombouw van Meerstad is afgesproken dat de grondexploitatie ook door de accountant wordt bekeken ten behoeve van de beoordeling van de jaarrekening van de gemeente. Van de meest recente actualisatie hebben we geleerd dat we in dit proces voldoende tijd en ruimte moeten reserveren om uitgangspunten te delen en informatie uit te wisselen over de ontwikkelingen op de woningmarkt. Een grondexploitatie is namelijk niets meer en niets minder dan een toekomstverwachting en het is van belang om goed van gedachten te wisselen over hoe er tegen deze verwachting wordt aangekeken. We willen daarom het proces voor de eerstvolgende actualisatie breder aanvliegen dan voorheen.

Na de zomer (september/oktober) organiseren we een bijeenkomst met de raad over de kaders voor de herziening van de grondexploitaties. We geven daarbij een actueel overzicht van de ontwikkelingen op de woningmarkt in de stad en de regio. Ook gaan we in op de nieuwe bevolkingsprognoses (die dan naar alle waarschijnlijkheid beschikbaar zijn), de ontwikkeling van de woningbehoefte op basis van het landelijke woonwensenonderzoek (WoON2012), de grondprijzen en andere parameters voor de actualisatie van grondexploitaties zoals rente, et cetera. Op basis van deze gegevens hopen we een zo adequaat mogelijke inschatting te kunnen maken van het langjarig perspectief voor Meerstad (en andere projecten in de stad).

Op basis van deze kaders worden vervolgens de grondexploitaties in het najaar geactualiseerd. Voordat we ze ter vaststelling naar uw raad sturen zullen we in ieder

geval voor Meerstad in december een aparte bijeenkomst met uw raad organiseren over de herziene grondexploitatie. Bij het bovenstaande proces zullen we ook de accountant betrekken.

Tijdens de start van het 1.000 bomenplan hebben we gemerkt hoeveel mensen er al met veel plezier in Meerstad wonen en zich ermee verbonden voelen. Wij willen voortbouwen op deze energie en we hebben het vertrouwen dat we op de hierboven beschreven wijze de voorwaarden scheppen om van Meerstad een succes te maken.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,



de burgemeester,
dr. J.P. (Peter) Rehwinkel



de secretaris,
drs. M.A. (Maarten) Ruys

Meerstad, een fantastische plek om te wonen en te leven

Marketing- en communicatiestrategie

Werkplan 2013

*Bureau Meerstad
15 april 2013*



Inhoud

Inhoud	2
Meerstad anno 2013	3
Geïntegreerde aanpak.....	4
Van gebied naar product.....	5
Media en Middelen	7
Wat gaan we concreet doen? Werkplan 2013	10
De verkoopcommunicatie.....	10
De gebiedspromotie	11
Kalender Meerstad 2013.....	12
Tot slot	12
BIJLAGE: KALENDER MEERSTAD 2013	13

Meerstad anno 2013

In de eerste helft van 2012 heeft Bureau Meerstad in de communicatie en marketing van Meerstad stevig ingezet op gebiedspromotie. Dit was nodig na een periode van bestuurlijke discussies en onzekerheid over de toekomst van Meerstad (met name in 2011) en de daaruit voortvloeiende publiciteit. Meerstad werd gezien als een moeizaam project dat er misschien wel nooit zou komen. Door een intensieve campagne (advertenties, abri's in de stad) is dit beeld omgebogen naar een veel positievere waardering van Meerstad. Getuige bijvoorbeeld ook de vele positieve reacties op de Wonen & Co Beurs in maart 2013, is Meerstad nu steeds meer in beeld bij de inwoners in de Regio Groningen-Assen als een uniek woongebied aan de rand van de stad met veel ruimte en veel natuur waar het fantastisch wonen is.

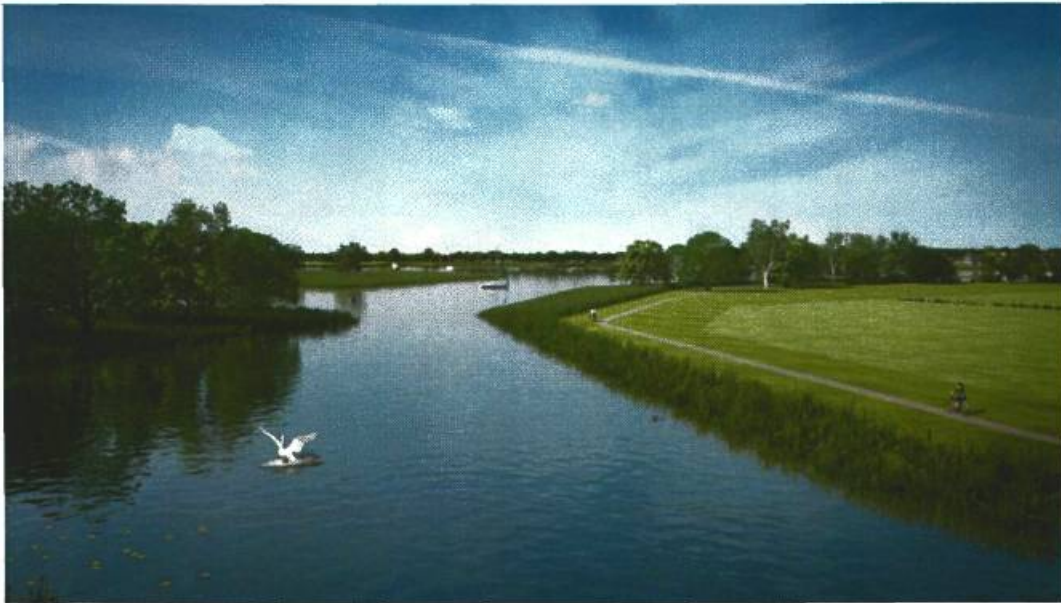
Nu de algemene bekendheid van Meerstad op een aanvaardbaar niveau is gekomen, wordt in 2013 het accent van gebiedspromotie verschoven naar productpromotie. De nadruk komt daarbij te liggen op het informeren, verleiden en overtuigen van potentiële woningkopers via verschillende kanalen van verkoopcommunicatie.



Meerstad (Meeroevers) voorjaar 2013

Geïntegreerde aanpak

De marketing van Meerstad begint met 'een goed en aantrekkelijk product'. En dat goede product is allereerst Meerstad zelf. Daarom gaan we door op de weg die we zijn ingeslagen en investeren we ook de komende tijd in de kwaliteit van het gebied. Dat betreft de bestaande woongebieden (aanplanten van groen, aanleg van nieuwe speelplekken en het recreatief gebruik van het water, etc.), maar het betreft ook nieuwe investeringen in de infrastructuur. Centraal daarbij staan de vaarverbinding met sluis, die in 2014 geopend zal gaan worden, en het realiseren van het landschappelijk raamwerk.



Sfeerimpressie vaarverbinding Meerstad

Het andere product van Meerstad staat minstens zo centraal, namelijk een concreet en gevarieerd aanbod van woningen en kavels (voor elk wat wils en voor iedereen bereikbaar en betaalbaar).

Met behulp van marketing en communicatie gaan we beide 'producten' (met voor sommigen nog de onbekende kanten van Meerstad) in de 'etalage' zetten en bij de juiste doelgroepen onder de aandacht brengen. Daarbij staat een efficiënte inzet van middelen voorop. De marketingcommunicatie uitingen worden op dusdanige wijze op elkaar afgestemd dat we zoveel mogelijk herhaling van de boodschap kunnen genereren in combinatie met de inzet van zo weinig mogelijk middelen. Ook zullen we de al opgezette samenwerking met de stad (bijv. Infocentrum Grote Markt, tentoonstelling Meerstad in de hal van de dienst RO/EZ) verder uitbouwen. Dat alles met als doel de bekendheid en waardering van Meerstad bij het grote publiek te vergroten, waardoor de veel gerichtere verkoopcommunicatie nog meer effect sorteert.

Van gebied naar product

Binnen de marketing en communicatie van Meerstad onderscheiden we *verkoopcommunicatie*, *gebiedspromotie* en *bewonerscommunicatie*. De nadruk in 2013 e.v. komt te liggen op verkoopcommunicatie. Gebiedspromotie is daarbij ondersteunend. Bewonerscommunicatie is een middel om samen met bewoners een aantrekkelijke, leefbare en veilige woonomgeving te creëren met als doel goed geïnformeerde en betrokken bewoners, die trots zijn op waar zij wonen, hun ervaringen willen delen en die weten tot wie zij zich voor welke zaken kunnen wenden (bron: notitie bewonerscommunicatie Meerstad 2012). Door een samenspel van verkoopcommunicatie, bewonerscommunicatie en in mindere mate gebiedspromotie wordt gestreefd naar een onderling versterkend effect van de verschillende marketing- en communicatie uitingen.

De verkoopcommunicatie moet potentiële woningkopers informeren, verleiden en overtuigen. We brengen middels campagnes de verschillende producten van Meerstad onder de aandacht van doelgroepen en we willen hen ervan overtuigen dat je nergens 'meer waar' voor je geld krijgt dan in Meerstad: **Wonen in Meerstad. Wat wil je nog meer?**



Sfeerimpressies Meeroevers

Wonen is meer dan alleen het kopen van een huis. Kopers die een verhuizing overwegen, oriënteren zich in belangrijke mate op de omgeving waarin de toekomstige woning ligt. Effectieve *gebiedspromotie* komt de verkoopcommunicatie ten goede. De gebiedspromotie die de aanjager in Meerstad was in 2012, wordt nu veel meer 'onderhoudend' van karakter (via events, bijzondere activiteiten zoals de Ballon Fiësta, start werkzaamheden vaarverbinding, PR e.d.). Ook wordt Meerstad verder aangekleed met recreatieve voorzieningen, waardoor de (nog) meer reden ontstaat om Meerstad te bezoeken en het gebied echt ervaren kan worden. Dit draagt weer bij aan herkenbaarheid en waardering van het gebied.



Sfeerimpressie strand aan het Woldmeer

De *bewonerscommunicatie* richt zich op de al in Meerstad gevestigde bewoners. Evident aan bewonerscommunicatie is bewonersbetrokkenheid. De activiteiten zijn er daarom op gericht de bewoners altijd actief en tijdig te betrekken waardoor hun vertrouwen, informatie- en kennisniveau en hun draagvlak wordt vergroot. De bewoners van Meerstad zijn niet alleen inwoners en gebruikers van het gebied, zij kunnen ook met hun (positieve) ervaringen ambassadeurs van Meerstad worden.

In de contacten met de al gevestigde bewoners staat klant- en servicegerichtheid centraal. Inmiddels is bijvoorbeeld een bewonersvereniging opgericht in Meerstad en verloopt de bewonerscommunicatie vnl. via deze vereniging en via de Klankbordgroep bewoners. Bureau Meerstad neemt daarbij een faciliterende rol in. Daarnaast is er voor individuele bewoners een bureau Wijkzaken Meerstad. Het doel is tevreden bewoners die met plezier in Meerstad wonen.

Media en Middelen



Communicatiemodel Meerstad

De activiteiten van de gebiedspromotie en de communicatie rond verkoopproducten worden ondergebracht in een activiteiten- en evenementenkalender. Per product wordt op het moment van verkoop, mede op basis van de actualiteit en marktontwikkelingen, bepaald welke mix van media en middelen wordt ingezet (zie figuur hierboven over communicatiemodel) met het doel zoveel mogelijk positieve publiciteit te genereren in combinatie met een beperkt budget aan middelen. Hierbij kan gedacht worden aan:

Verkoopmanifestaties

Deze vinden circa een maal per kwartaal plaats in het gebied zelf en presenteren het totale woningportfolio. Per editie staat een bepaald thema centraal, zoals bijvoorbeeld energieneutraal, tijdelijke natuur e.d.. Via advertenties, direct mail en social media worden de doelgroepen gericht hiervoor benaderd.

Beurzen

Beurzen worden gebruikt om buiten het gebied de potentiële doelgroep te ontmoeten. Dit zijn branchegerichte beurzen als *Wonen en Co* en de *Nieuwbouwbeurs*, maar ook beurzen en manifestaties die vallen binnen het interessegebied van de doelgroep komen in aanmerking.

Publieke events & activiteiten

Belangrijk is om niet alleen de specifieke doelgroepen, maar ook het grote publiek naar het gebied te trekken. Als platform ook voor een wat brede communicatie met betrekking tot Meerstad. *Ballon Fiësta Meerstad* (waar afgelopen jaar circa 6500 mensen op af kwamen) en de nu al populaire fietsroute *Dichter bij Meerstad* maken daar onderdeel van uit. In samenwerking met diverse partijen uit de stad en

uit de omgeving wordt aan het activiteitenplan verder invulling gegeven. Dat geldt bijvoorbeeld voor Podium Meerstad, een drijvend podium waarop muzikale en culturele performances kunnen worden gehouden. Daarnaast zijn speciale Meerstad skeeler-, fiets- en hardlooproutes/wedstrijden in voorbereiding. Inmiddels is Meerstad ook toegevoegd als doelgebied voor geocoaching.

Specifieke advertising

Voor de verkoop van de projectmatige woningen zal vrij breed geadverteerd worden, terwijl voor de vrije kavels meer gericht zal worden geadverteerd, zoals in special interest tijdschriften die passen binnen het mediaconsumptiegedrag van de doelgroep. Programmabladen van schouwburg, van specifieke voorstellingen en manifestaties, hockey- en golfclubs e.d. vallen daar tevens onder. Maar ook de veel gelezen wekelijkse *Wonen en Co* bijlage van het Dagblad van het Noorden, is een goed communicatie-podium voor de verkoop van de vrije kavels van Meerstad (advertentieel en redactioneel).

Guerilla marketing

We willen met de Meerstad communicatie ook een aantal niet geëigende paden op. Om op die manier, als ondersteuning van de meer traditionele inzet, met minimale creatieve inspanningen een hoge impact te scoren. Guerillamarketing biedt ons de mogelijkheid om op een verrassende manier in het straatbeeld van Groningen aanwezig te zijn (beamen op gebouwen, milieuvriendelijke straatschilderingen, bijzondere promoteteams, wedstrijden, etc.).

Ambassadeurs

We willen de reeds gevestigde Meerstad bewoners en een aantal bekende Groningers inzetten als ambassadeur van Meerstad. In communicatie, op de site en in social media. In zogenaamde testimonials brengen zij vanuit hun achtergrond op een leuke en opvallende manier het bijzondere van Meerstad onder de aandacht.

Samenwerking RTV Noord / OOG TV

Op dit moment zijn we in gesprek met deze zenders om te kijken of we met een van hen een informatief en onderhoudend programma format kunnen ontwikkelen.

Samenwerking met andere partijen

Met het doel elke mogelijkheid te benutten om de zichtbaarheid van Meerstad te vergroten en haar naam te vestigen, zijn en blijven we in gesprek met alle partijen in Groningen waarmee we initiatieven en ambities kunnen combineren of delen om van daar uit activiteiten te ontwikkelen.

Site, social media, webadvertising e.d.

De Meerstad site speelt een belangrijke rol in de communicatie van Meerstad. Gekoppeld aan de Meerstad Facebook groepen vormen zij samen een inspirerende portal die 24 uur per dag 7 dagen in de week informatie uitwisselt en ideeën en meningen deelt met potentiële kopers en belangstellenden. Dit vraagt om een verdere aanscherping van de site op het gebied van verkoopcommunicatie en een intensieve continuering van de al bestaande regie vanuit Bureau Meerstad. Daarnaast zorgen we er voor dat we op relevante websites een positie hebben c.q. dat we bij search engines in het domein van nieuwbouw altijd een toppositie hebben en deze ook als verkoopkanaal kunnen inzetten.

Bebording

Naast het realiseren van zichtbaarheid in de stad, moeten we natuurlijk heel zichtbaar zijn in het gebied zelf. Vanaf het begin van de Driebondsweg (Welkom in

Meerstad) tot diep in het gebied gaan we bezoekers meenemen met informatieve en uitnodigende boodschappen over Meerstad/Meeroevers als ideale woonlocatie. Met dit doel wordt de bestaande bebording geactualiseerd. Ook zal het informatiecentrum zo spoedig mogelijk naar het gebied zelf verplaatst worden, waarbij de vorm waarin dit gaat gebeuren nog uitgewerkt wordt.

Wat gaan we concreet doen? Werkplan 2013

De verkoopcommunicatie

In 2013 zal het accent liggen op gerichte verkoopcommunicatie via onder meer advertenties, mailings, open dagen, beurzen, website en social media. In de planaanpak onderscheiden we de volgende kernactiviteiten:

- Het realiseren van een repeterende zichtbaarheid van **het totale aanbod** door maandelijkse vaste uitingen in op breed bereik gerichte media als Dagblad van het Noorden/ Wonen & Co en Gezinsbode
- Het communiceren over **nieuwe en bijzondere producten** (bijvoorbeeld een pilot “welstandsvrij bouwen”), via doelgroepgerichte media en via social media (twitter, facebook etc.)
- Het organiseren van **open verkoopdagen** (circa 1 maal per kwartaal) en het deelnemen aan beurzen en woonmanifestaties.
- Het communiceren van **het woonplezier** in Meerstad door de inzet van testimonials van huidige bewoners (ambassadeurs van het gebied)



Waterwoning



Energie neutrale woning



Woningen Meeroevers



Waterfrontwoningen

Toon en stijl

Zowel in de verkoopcommunicatie als de gebiedspromotie zal de eindbelofte van Meerstad een pregnante rol spelen. De verbeelding van hoe het straks is om te wonen, te recreëren en te leven in de ruimte en in de natuur van Meerstad (vlakbij de stad) zullen we nog verder op een aantrekkelijke manier gaan invullen via met name een 3D film en sfeerimpressiebeelden.

De testimonials van al gevestigde Meerstadbewoners brengen, als objectieve en daardoor geloofwaardige bewijsvoering van het feit dat het 'nu ook al fantastisch wonen is in Meerstad', de menselijke maat in de verkoopcommunicatie en in de gebiedspromotie.

Ook zullen we de producten en het wonen in Meerstad met een concurrerende ondertoon gaan promoten vanuit de gedachte: 'In Meerstad krijg je meer huis, meer ruimte en meer woonplezier voor hetzelfde geld'.

De gebiedspromotie

De planaanpak, die dus meer onderhoudend van karakter zal zijn, is erop gericht om aansprekende activiteiten te ontwikkelen in het gebied met ondersteunende PR, advertenties e.d. om de zichtbaarheid en 'de trek' naar het gebied verder te vergroten.

- Het **verder inrichten** van het gebied zoals: 1000 bomenplan, bebording, horecapunt en infocentrum, de vaarverbinding.
- Het ontwikkelen van **nieuwe activiteiten** in het gebied zoals: realisatie maisdoolhof, ommetje Meerstad (wandelroute), uitkijktoren en begrazingsproject Galloways (wellicht in later stadium ook educatief programma met schoolkinderen en bewoners).
- Het organiseren van **evenementen** zoals Ballon Fiësta Meerstad, De Ronde van Meerstad (fietsen, skeeleren en lopen) en Drijvend Podium Meerstad (muziek-, theaterprogramma)
- Het uitdragen van bepaalde **thema's** zoals duurzaamheid (groen), vrijheid.



Ballon Fiësta Meerstad 2012

Toon en stijl

Bij de ontwikkeling en uitvoering van deze activiteiten zorgen we ervoor dat dat sprake is van een herkenbaar Meerstad-eigen gevoel daarin. Daarbij zetten we de kernwaarden van Meerstad in: groen (duurzaam), menselijk, vrij, ontspannen en voor iedereen.

Kalender Meerstad 2013

In bijgaande kalender Meerstad 2013 (bijlage 1) is e.e.a. waar nu reeds mogelijk voor 2013 verder ingevuld. Deze kalender zal dynamisch en levend zijn en wordt voortschrijdend aangepast.

Tot slot

We zijn ervan overtuigd dat we met de hiervoor beschreven strategie en uitwerking daarvan optimaal gebruik maken van de mogelijkheden om met de markt en potentiële kopers te communiceren, hen te informeren, te verleiden en te overtuigen van alles wat Meerstad te bieden heeft. Maar de inzet van communicatie(middelen) is afhankelijk van de boodschap die we willen uitdragen en vraagt om continue aandacht en eventuele aanscherping. Bovendien verandert de wereld om ons heen, groeit Meerstad groter en veranderen behoeftes van mensen. Via onderzoek blijven we monitoren of de plandoelstellingen in termen van bekendheid en positionering in de pas lopen met de mening en opvattingen van de markt over Meerstad.

BIJLAGE: KALENDER MEERSTAD 2013

Stand van zaken 15 april 2013

	Datum	Activiteit/Evenement
Maart		
	Febr. - Maart	Expositie hal ROEZ/Presentatie Meerstad (gebied en product)
	Ntb	Presentatie Meerstad/ Infocentrum Grote Markt
	14 - 17 mrt	Beurs: Wonen & Co (Martiniplaza)
April		
	6-apr	1000 bomenplan (1e fase, ca. 500 bomen); evenement rond het planten v. ruim 500 bomen (voorinvestering groen)
	6-apr	Transport waterwoningen; evenement rond te water lating arken/Open Dag op locatie
	Ntb	Bebordingsplan Meerstad/Meeroevers
	Ntb	Testimonialcampagne (bewoners/ambassadeurs Meerstad aan het woord, diverse uitingen)
	Ntb	Lancering groei- en starterswoningen i.c.m. starterslening/start verkoop
	April - Aug.	Campagne KUUB verkoop 'Meer Wonen'
	April - Mei	Lancering vaarverbinding; diverse middelen en evenement rond start werkzaamheden (medio april/mei)
Mei		
	Ntb	Maisdoolhof (open juli 2013)
	Ntb	Vrije kavels / Digitale kavelkaart
Juni		
	7-jun	Evenement start werkzaamheden vaarverbinding
	Ntb	Open Dag op locatie (presentatie woningaanbod, verkoopinformatie, kennismaking)
	Ntb	De Ronde van Meerstad
	Juni - Juli	Galloways in Meeroevers; natuur en educatie
Juli		
	Ntb	Drijvend podium Meerstad
Augustus	-	-
	30-31 augustus	Ballon Fiësta Meerstad
September		
	Ntb	De tafel van Meerstad
Oktober		

	Ntb	Open Dag op locatie (presentatie woningaanbod, verkoopinformatie, kennismaking)
November		
	15 - 17 nov.	Beurs: Nieuwbouw XL (Martiniplaza)
December		
	Ntb	Kerst/nieuwjaarsactie
Ntb		
	Bij verkoop 100e woning	(Pers)moment bij verkoop 100e woning in Meeroevers
	Ntb	Fotowedstrijd via social media (thematisch)/Expo informatiecentrum Meerstad

'Alle ballen op Meerstad'

Onderzoek naar een passende organisatie voor
Meerstad in de komende jaren



MindScape organisatie adviseurs
18 april 2013

Inhoud	Pag.
1. Achtergrond en opdrachtformulering	3
2. Beschrijving project Meerstad	5
2.1 Locatie	5
2.2 Korte historie	6
2.3 Organisatie GEM Meerstad	9
2.4 Juridische structuur	11
2.5 Financiën	11
3. Referentieprojecten	13
3.1 Inleiding	13
3.2 Feiten en cijfers	13
3.3 Zuidlanden	14
3.4 Schuytgraaf	15
3.5 De Waalsprong	16
3.6 Conclusie	17
4. Interviewresultaten	18
4.1 De markt kleurt het perspectief	18
4.2 Bureau Meerstad wordt kritisch gevolgd	18
4.3 Bureau Meerstad hecht grote waarde aan haar onafhankelijke positie	19
4.4 Actief organiseren van samenwerking	19
4.5 Alle ballen op Meerstad	19
4.6 Meerstad wordt onvoldoende verkocht	20
5. Welke organisatie heeft Meerstad nodig?	21
6. Aanbevelingen	22
6.1 Handhaaf de constructie met Bureau Meerstad als onafhankelijke entiteit	22
6.2 Communiceer vanuit alle posities ondubbelzinnig dat Meerstad een feit is en perspectief biedt	22
6.3 Schep vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid voorwaarden om van Meerstad een succes te maken	23
6.4 Organiseer samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid tussen de gemeentelijke organisatie en Bureau Meerstad op alle niveaus	24
6.5 Zorg voor goede financiële governance	26
6.6 Voer een kostenbewust management bij Bureau Meerstad	27

6.7 Focus op verkoop, marketing en communicatie	29
6.7.1 Verkoopfunctie in het gebied	29
6.7.2 Entree naar het gebied aantrekkelijker maken	29
6.7.3 Maak van Meerstad een sterk merk	30
6.7.4 Meerstad is geen Blauwe Stad!	30
6.7.5 Een aansprekende website	30
6.7.6 Werk vraaggericht vanuit Product Markt Combinaties	30
6.7.7 Vergeet de eigen organisatie niet	31
6.8 Innovatieve gebiedsontwikkeling	31

1. Achtergrond, opdrachtformulering en geraadpleegde bronnen

Meerstad is een ambitieus en vernieuwend plan voor een geheel nieuwe woonwijk, gelegen tegen de stad Groningen. De eerste ideeën voor Meerstad stammen uit de 90'er jaren en de eerste concrete bouwactiviteiten uit 2011. Oorspronkelijk lag het in de bedoeling om hier een woonwijk met zo'n tienduizend woningen te ontwikkelen. Op dit moment is onder invloed van de economie en de woningmarkt dit aantal bijgesteld naar 6500.

Begin 2012 is er ook een verandering opgetreden in de organisatie van het project Meerstad. Er heeft een ontvlechting plaatsgevonden van de tot dan betrokken partijen in de GEM Meerstad (Gemeente Groningen en Slochteren, Provincie Groningen, Dienst Landelijk Gebied en marktpartijen), hetgeen heeft geresulteerd in een één aandeelhouder constructie (gemeente Groningen).

Meerstad als project kent een moeizame periode wat betreft gerealiseerde bouwvolumes. Dit zorgt onder andere voor druk op de financiële resultaten en verwachtingen. Deelnemende partijen hebben al flinke voorzieningen getroffen. De huidige marktomstandigheden vergen van iedereen die bij het project betrokken is een houding die meer dan ooit gericht is op samenwerking en resultaat.

Het project Meerstad wordt aangestuurd vanuit Bureau Meerstad. Dit bureau bestaat uit een aantal vaste krachten en een wisselend aantal inhuurkrachten, zowel van de gemeente Groningen als marktpartijen. Het bureau verzorgt enerzijds de 'bouwopdrachten' van het project en fungeert anderzijds als contact naar de gemeentelijke organisatie.

Opdrachtformulering

De veranderende omstandigheden vragen om een voortdurende bezinning op de projectstructuur en werkwijze. Binnen het project Meerstad bestaat de afspraak dat eind 2012 onderzoek wordt gedaan naar deze structuur en werkwijze. Dit onderzoek moet resulteren in een organisatieadvies omtrent het project en de projectorganisatie. Implementatie van de adviezen zal in 2013 plaatsvinden. Besluitvorming hierover wordt genomen in de AVA en, via het college van B&W, in de raad van de gemeente Groningen.

Concreet luidt de vraagstelling met betrekking tot het onderzoek als volgt:

Welke wijzigingen zijn gewenst dan wel noodzakelijk in de organisatie van het project, van het projectbureau en in de samenwerking met de gemeentelijke organisatie om het project Meerstad af te stemmen op de veranderde context? Het advies dient concrete aanbevelingen te bevatten omtrent:

- ♦ *De structuur, inrichting en werkwijze van de organisatie, welke een stabiele situatie voor de komende jaren moeten waarborgen;*
- ♦ *De verantwoordelijkheden van de verschillende betrokkenen.*

Het hoofddoel is het realiseren van een slagvaardige, marktgerichte en efficiënte organisatie van het Meerstad project welke is afgestemd op de huidige en toekomstige ontwikkelingen.

Opdrachtgever

Opdrachtgever voor het onderzoeks- en adviestraject is de gemeente Groningen.

Onderzoeksbronnen

Voor dit onderzoek hebben wij gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- ◆ Interviews met relevante betrokkenen uit de gemeentelijke organisatie, Bureau Meerstad en externe partners (zie bijlage 1 voor geïnterviewde personen);
- ◆ Interviews met vertegenwoordigers van een aantal vergelijkbare referentieprojecten in Nederland, waaronder Zuidlanden (Leeuwarden) en Schuijtgroaf (Arnhem).
- ◆ Desk research: doornemen van alle relevante raadsbesluiten, visiedocumenten, plannen en overige notities die ons door gemeente en bureau Meerstad ter beschikking zijn gesteld (zie bijlage 2 voor geraadpleegde documenten).

Opbouw van deze rapportage

In hoofdstuk 2 beschrijven wij allereerst een aantal achtergronden, feiten en ontwikkelingen ten aanzien van het project Meerstad. Vervolgens worden diverse referentieprojecten besproken; projecten die qua aard en omvang min of meer vergelijkbaar zijn met Meerstad. In hoofdstuk 4 worden de belangrijkste interviewresultaten samengevat waarna in hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de vraag welke organisatie passend is voor het project gezien de huidige omstandigheden. Wij sluiten de rapportage af met een aantal aanbevelingen die de projectorganisatie kunnen versterken.

Wij danken iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit rapport voor zijn of haar openhartige bijdrage.

Richard Knegt
Harm Warris

MindScape organisatie adviseurs

18 april 2013

2. Beschrijving project Meerstad

2.1 Locatie

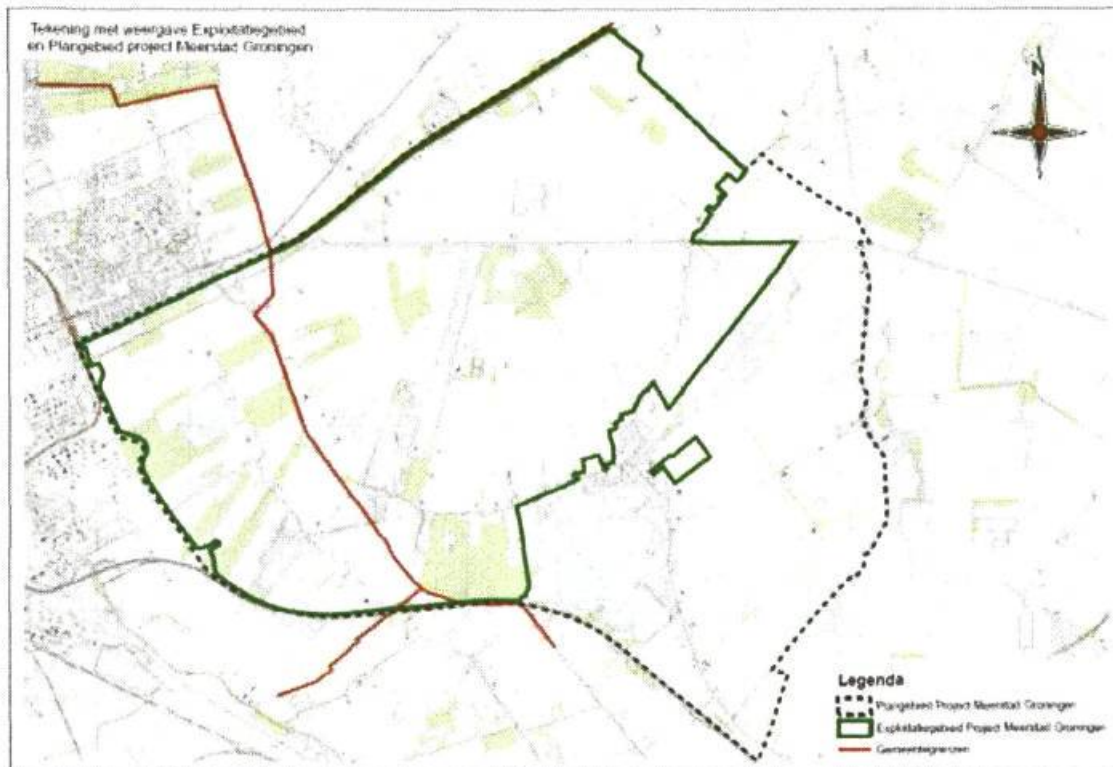
De naam Meerstad verwijst naar de combinatie van meer en stad, maar ook naar de vier MEER-dorpen in dit gebied: Middelbert, Engelbert, Euvelgunne en Roodehaan. Het gebied is gelegen ten oosten van de stad Groningen en heeft een totale omvang van circa 2400 ha. Het centrum van Meerstad bevindt zich op slechts 6,5 kilometer van de Grote Markt. De volgende kaart geeft een schets van het gebied waar het plan is geprojecteerd.



Afbeelding 1: Gebiedskaart Meerstad

Bron: Bureau Meerstad

Op deze kaart is goed te zien hoe groot het totale gebied is in verhouding tot de stad Groningen. De kaart op de volgende pagina geeft in meer detail de grenzen weer van het plan- en exploitatiegebied.



Afbeelding 2: Plan- en exploitatiegebied Meerstad

Bron: Bureau Meerstad, Bijlage bij GREX 2012

2.2 Korte historie project Meerstad

Oorsprong

De eerste plannen voor Meerstad dateren uit 1995-1996 en zijn in het begin van deze eeuw concreet opgepakt. Doelstelling was het creëren van een belangrijk woon- en leefgebied met hoge toegevoegde waarde voor de stad en haar functioneren.

De uitvoeringsfase van het project is officieel in september 2008 van start gegaan. In totaal waren acht partijen betrokken bij de eerste opzet van de GEM Meerstad. De overheidspartijen die hierin vertegenwoordigd waren zijn: de gemeente Groningen, de gemeente Slochteren en Bureau Beheer Landbouwgronden (rechtspersoon van ministerie van LNV en Dienst Landelijk Gebied). Namens de markt namen Amstelland Ontwikkeling, Heijmans Vastgoed Realisatie B.V., Geveke Friesland B.V. en Bouwinvest Projecten B.V., verenigd in de Grondbank, deel aan de GEM Meerstad.

Ambitie

Volgens de oorspronkelijke plannen zouden ongeveer 10.000 woningen moeten worden gebouwd op een oppervlakte ter grootte van de stad Groningen. In dit project wordt het stuk landbouwgrond tussen Groningen, Engelbert en Harkstede deels (ongeveer 600 ha.) onder water gezet. Hierbij wordt naast een woonwijk ook natuur aangelegd. Enkele

motieven voor het aanleggen van Meerstad zijn de behoefte aan meer groenstedelijke woongelegenheid en nieuwe natuurgebieden en het bieden van mogelijkheden op het gebied van watersport.

Meerstad vervult een belangrijke rol voor de regio in het kader van de realisatie van de regiovisie Groningen – Assen. De ontwikkeling van Meerstad zal een belangrijke impuls voor het hele gebied gaan betekenen. Uitgangspunt van regio Groningen-Assen is het bundelen van wonen, werken en mobiliteit. Door zuinig en duurzaam om te gaan met de ruimte blijven de kwaliteiten van het gebied in stand en worden kwetsbare landschappen ontzien. Bundelen is bovendien gunstig voor het functioneren van hoogwaardige voorzieningen, die draagvlak nodig hebben om te kunnen blijven bestaan. Ook voor het beheersen van de verkeersstromen en voor het in stand houden en versterken van het landelijk gebied is bundelen verstandig. Dit legt ook de basis voor een (duurzaam) en kwalitatief hoogwaardig regionaal vervoerssysteem.

De ambities van het project Meerstad zijn:

- ♦ Voorzien in vraag naar wonen in groen en aan water in de directe nabijheid van de stad;
- ♦ Verminderen van het steeds maar stijgend autogebruik in de regio;
- ♦ Alternatief bieden voor bouwen in kwetsbare, waardevolle landschappen;
- ♦ Bijdragen aan de waterbergingsopgave voor de regio;
- ♦ Ontwikkelen van nieuwe natuur en schakels tussen natuurgebieden;
- ♦ Bieden van nieuwe recreatiemogelijkheden voor stad en regio.

De afbeelding op de volgende pagina geeft een impressie van een groot deel van het totale project.



Afbeelding 3: Overzichtskartaal project Meerstad

Bron: Bureau Meerstad

Aangepaste ontwikkelingsstrategie

Vanaf eind 2008 wordt, als gevolg van de internationale kredietcrisis en de daaruit volgende economische ontwikkelingen, gewerkt aan een aangepaste strategie. Ten aanzien van de woningafzet worden vanaf dat moment de verwachtingen een aantal keren bijgesteld. Op dit moment wordt het totale plan naar verwachting zo'n 6.500 woningen groot. Bovendien is de realisatie van dit volume over een langere periode gepland.

De aanhoudend slechte situatie op de financiële markten en de woningmarkt heeft structurele gevolgen voor wijken zoals Meerstad. Zo vragen de omstandigheden om een andere visie en werkwijze bij grote ruimtelijke projecten. Stapsgewijze uitvoering van een alomvattend masterplan past niet meer in de huidige omstandigheden. In plaats daarvan moeten projecten veel meer fasegewijs worden uitgevoerd waarbij binnen de verschillende fasen maximale flexibiliteit wordt ingebouwd ten aanzien van de ruimtelijke ontwikkeling, infrastructuur en te realiseren bouwvolumes. Kortom: er dient veel markt- en vraaggerichter te worden geopereerd met oog voor de snelle veranderingen in de context van het project.

Gemeente Groningen gaat alleen verder

De geschetste ontwikkelingen hebben de betrokken partijen doen besluiten de PPS te ontbinden. Vanaf 1 januari 2012 is de gemeente Groningen nog de enige aandeelhouder. Enerzijds leidt dit tot snellere besluitvorming, hetgeen in deze markt erg belangrijk is. Anderzijds zijn ook de financiële risico's van het project hierdoor geheel bij de gemeente Groningen komen te liggen. Begin 2012 is een aangepaste GREX ontwikkeld en door de raad van Groningen aangenomen, waarin op deze risico's wordt geanticipeerd. Tevens is hierin een nieuwe strategie voor de ontwikkeling van Meerstad opgenomen. Deze strategie bevat in hoofdlijnen de volgende elementen:

- ♦ Elke stap, groot en klein, moet meer dan de moeite waard zijn;
- ♦ Uitgaan van het nu en kansen benutten die zich voordoen; niet meer denken vanuit eindbeelden;
- ♦ Organische ontwikkeling van het gebied in de richting zoals die oorspronkelijk is vastgelegd in de doelstellingen en ambities van Meerstad;
- ♦ Investeren in belangrijke infrastructurele voorzieningen zoals de vaarverbinding, de verbinding met de stad Groningen (Sontbrug) en het aanleggen van groen en natuur in het gebied;
- ♦ Een flexibele organisatie die voortdurend en snel kan reageren op nieuwe en veranderende omstandigheden;
- ♦ Dit betekent onder andere dat alleen dat vastgelegd wordt wat strikt noodzakelijk is;
- ♦ Het winnen van het vertrouwen van (potentiële) klanten wordt, naast het inhoudelijke werk, een belangrijk onderdeel van het werk van Bureau Meerstad.

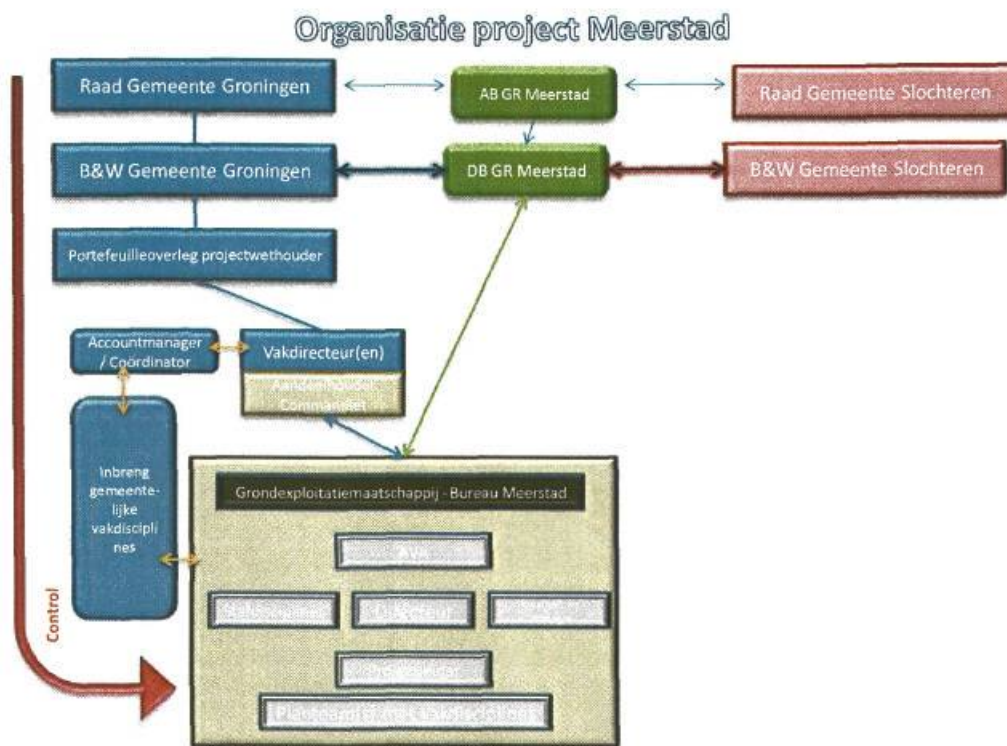
De rol van de gemeente Slochteren is het zorg dragen voor een tijdige realisatie van de publieke voorzieningen en het beheer van het openbaar gebied.

2.3 Organisatie GEM Meerstad

De Grondexploitatie Maatschappij Meerstad (GEMM) is verantwoordelijk voor de realisatie van de plannen in Meerstad. Beherende vennoot en uitvoeringsorganisatie van de GEMM is Bureau Meerstad. De hoofdtaak van Bureau Meerstad is het voeren van de grondexploitatie. Bureau Meerstad is daarnaast verantwoordelijk voor:

- ♦ Ontwikkeling, aanleg en oplevering van openbare ruimte;
- ♦ Productie van bouwrijpe kavels voor woningen en voorzieningen;
- ♦ Realisatie van de bijbehorende infrastructuur;
- ♦ Ontwikkeling en verkoop van vrije kavels.

Omdat de uitvoering van de plannen grotendeels plaatsvindt op grondgebied van de gemeente Slochteren, richt deze gemeente zich als samenwerkingspartner op de realisatie van publieke voorzieningen en voert zij het beheer over de openbare ruimte. De provincie richt zich op het realiseren van de ontbrekende schakel in de Ecologische Hoofdstructuur (EHS), ter verbinding van de natuurgebieden Midden Groningen en het Zuidlaardermeergebied.



Afbeelding 4: Organisatie project Meerstad

Deze structuur is gekozen om op een goede wijze verantwoording te kunnen afleggen aan bestuur en politiek. Bureau Meerstad is een 100% werkorganisatie van de gemeente Groningen, met een eigen juridische entiteit en bedrijfsvoering. Inbreng van het gemeentelijk belang geschiedt via de accountmanager. De account manager faciliteert de productie van Bureau Meerstad evenals de coördinatie en aansturing van gemeentelijke werkprocessen en beslistrajecten.

De account manager is tevens aanspreekpunt voor Bureau Meerstad, de bestuursdienst, de Gemeenschappelijke Regeling Meerstad (GR Meerstad) en de overige intern betrokkenen. Hij is tevens adviseur voor betrokken vakdirecteur(en) en gemeentelijk aandeelhouder/commandiet.

Bureau Meerstad kent een BV structuur waarbij de gemeente Groningen sinds maart 2012 enig aandeelhouder is. Deze BV structuur stelt Bureau Meerstad in staat om zelfstandig, flexibel en slagvaardig te opereren binnen de steeds veranderende marktomstandigheden.

De personele bezetting van Bureau Meerstad bestaat uit:

- Vaste bezetting van 4,5 fte per 1 januari 2013.

- ♦ Inhuur gemeente Groningen.
- ♦ Externe inhuur adviesbureaus.

Zie bijlage 3 voor een overzicht van de totale personele bezetting van Bureau Meerstad.

2.4 Juridische structuur

De grondexploitatie van bureau Meerstad is ondergebracht in een commanditaire vennootschap GEM Meerstad CV. De CV heeft GEM Meerstad BV ('Bureau Meerstad') als beherend vennoot. Beide vennootschappen zijn rechtspersonen die voor hun financiële verslaggeving dienen te voldoen aan de bepalingen van BW2 titel 9,1. Deze titel is van toepassing op een commanditaire vennootschap of een vennootschap onder firma waarvan alle vennoten jegens schuldeisers volledig aansprakelijk zijn voor de schulden.

Bureau Meerstad is verplicht verantwoording af te leggen aan de gemeente Groningen als enig aandeelhouder. Deze verantwoording vindt plaats in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). Een lid GMT, en bij diens afwezigheid de vakdirecteur ROEZ, zijn door het college gemachtigd om namens de gemeente Groningen op te treden als aandeelhouder in GEM Meerstad BV.

Afhankelijk van de agendapunten worden de AVA-stukken met de projectwethouder besproken ter voorbereiding op de aandeelhoudersvergadering. Voor het college geldt dat deze de AVA stukken niet ziet.

De dagelijkse leiding van Bureau Meerstad berust bij een algemeen directeur. De bevoegdheden van de directeur zijn vastgelegd in het directiestatuut van GEM Meerstad. Dit statuut dateert overigens van 2006 en bevat nog de naam van de vorige directeur. Blijkbaar is het document in de tijd niet aangepast.

2.5 Financiën

Naast de inhoudelijke ontwikkelingen van Meerstad, hebben we hiervoor kort de juridische structuur en de organisatie en organisatorische inbedding van de GEM Meerstad behandeld. Voor de financiële kant hebben we ervoor gekozen om de financiën vanaf het jaar na de start van de feitelijke werkzaamheden (2008) te onderzoeken. Het betreft hier alleen de uitgaven van en door het Bureau Meerstad. Dit bureau is immers object van onderzoek geweest.

Ten aanzien van de financiën van Bureau Meerstad constateren wij het volgende:

- ♦ De begrote plankosten van bureau Meerstad zijn in de periode van 2009 t/m 2013 gedaald van € 4,6 miljoen tot € 2 mln.
- ♦ In de periode 2009 t/m 2012 zijn de werkelijk bestede plankosten telkens in lijn of lager dan de begrote kosten geweest. In deze jaren is met andere woorden geen overschrijding geconstateerd.

- ♦ De begrote organisatiekosten zijn in de periode 2008 - 2012 globaal gedaald van 2,1 miljoen naar 1,1 miljoen. Voor 2013 is € 909.000 in de begroting opgenomen.
- ♦ De werkelijk bestede organisatiekosten zijn gedaald van 1,9 miljoen in 2008 naar 1,5 miljoen in 2011. Op het moment van schrijven van dit rapport, begin 2013, is de werkelijke besteding over 2012 nog niet bekend. De conceptjaarrekening laat hier een bedrag van € 1,0 miljoen zien.
- ♦ De begrote personele kosten in de periode 2008 - 2012 zijn gedaald van 1,6 miljoen naar € 920.000,-. Voor 2013 staat hiervoor bijna € 685.000 op de begroting.
- ♦ Het aantal fte's in vaste dienst is in deze periode gedaald van 6 naar 5,3 (eind 2012) en is nu begroot op 4,5 voor 2013.
- ♦ Daarnaast wordt deels op projectbasis en deels op specifieke onderdelen/vaktechnische functies nog ingehuurd van derden in het kader van de planvoorbereiding (directeur, financieel manager, jurist, stedenbouw, civiele techniek, planjurist, planeconomie, landschapsarchitect, et cetera). In 2008 was hiermee ongeveer € 1,6 miljoen gemoeid en in 2012 was dit ongeveer € 1,3 miljoen. De inschatting is dat dit ongeveer 15 – 20 personen betreft. Het aantal fte's dat hiermee gemoeid is bedraagt in 2012 ongeveer 10.
- ♦ Sinds 2012 (met de gemeente als 100% aandeelhouder) vindt ook directe inhuur van medewerkers van de gemeente plaats. Dit betrof ongeveer 7 fte in 2012.

Op basis van deze getallen constateren wij het volgende:

- ♦ Plankosten zijn meer dan gehalveerd en altijd binnen begroting gerealiseerd.
- ♦ Begrote organisatiekosten zijn in de onderzochte periode meer dan gehalveerd.
- ♦ Begrote personele kosten zijn 60% gedaald tussen 2008 en 2013.
- ♦ Kosten van vast personeel zijn met ongeveer 15% gedaald, evenals de kosten voor inhuur van personeel.

3. Referentieprojecten

3.1 Inleiding

Om het project Meerstad te kunnen plaatsen in een bredere context hebben de onderzoekers naast Meerstad een drietal andere grootschalige woningbouwprojecten in Nederland nader onderzocht. Het betreft:

- Zuidlanden bij Leeuwarden
- Schuytgraaf bij Arnhem
- De Waalsprong bij Nijmegen

Tot het onderzoeken van genoemde projecten is besloten omdat deze projecten qua omvang en karakteristiek diverse overeenkomsten vertonen met Meerstad. In alle gevallen betreft het projecten in de buurt van een grote stad met een gepland (huidig) bouwvolume tussen de 5.500 en 6.500 woningen.

Tegelijkertijd zijn er ook grote verschillen, al is het maar vanwege de uiteenlopende geografische ligging welke uiteraard van invloed is op de aantrekkingskracht en dynamiek van een bepaald project. Een één op één vergelijking tussen Meerstad en deze referentieprojecten is dus moeilijk te maken. Wel geven de projecten een beeld van de huidige stand van zaken ten aanzien van gebiedsontwikkeling in Nederland en helpen de onderzoeksgegevens om het project Meerstad in een bredere context te plaatsen.

3.2 Feiten en cijfers

Tabel 1: vergelijking Meerstad met referentieprojecten

	Zuidlanden	Schuytgraaf	Waalsprong	Meerstad
Ligging/ha	Ten zuiden van Leeuwarden. 550 ha	Ten zuidwesten van Arnhem. 350 ha	Ten noorden van Nijmegen	Ten oosten van Groningen. 600 ha bebouwd
Gepland woningvolume	5.600-6.500	6.500	12.000	6.500
Gerealiseerd volume		Onbekend	Benadering: 250 a 275 woningen per jaar	- - 78 22
- 2009	70			
- 2010	45			
- 2011	142			
- 2012	70			
- totaal	327	3.000	3.520	100
Planontwikkeling-kosten		Bij benadering € 1.500.000	Onbekend	Zie tabel 1
-begroot 2012	€ 3.288.000			
-besteed 2012	€ 2.538.000			
Realisatiedatum	2025	2028	2025	2030-later

Hieronder lichten wij de verschillende projecten nader toe.

3.3 Zuidlanden

- ◆ Ligging: ten zuiden van de stad Leeuwarden
- ◆ Oppervlakte: 550 ha
- ◆ Start realisatie: 2006
- ◆ Doelstelling: 5600 tot maximaal 6500 woningen; einddatum circa 2025
- ◆ Gerealiseerd aantal woningen eind 2012: 327

De doelstelling van 6500 woningen in Zuidlanden komt overeen met de huidige doelstellingen van Meerstad. De verkopen in Zuidlanden bedragen circa 100 woningen per jaar. In 2011 werden 148 woningen verkocht, 1012 was met 70 woningen een minder goed jaar. Eind 2012 zijn in Zuidlanden totaal 327 woningen gerealiseerd, waardoor al een echte woonkern begint te ontstaan. Het gebied zal de komende jaren verder ontwikkeld worden in deelplannen van 250 tot 350 woningen. Per deelplan is een (deel)grondexploitatie opgesteld met een zekere bandbreedte welke kan worden afgestemd op de heersende marktomstandigheden.

Organisatie

Ook de projectorganisaties vertonen grote overeenkomsten. Evenals voor Meerstad geldt dat ook Zuidlanden in 2010 afscheid heeft genomen van de constructie van publiek private samenwerking. De gemeente Leeuwarden is nu enig aandeelhouder van de CV Zuidlanden. Het projectbureau kent evenals in Meerstad een BV structuur.

Nadat afscheid is genomen van grote aandeelhouders/ontwikkelaars zoals Heijmans, BAM en Bouwfonds doet men in Zuidlanden de laatste jaren meer zaken met kleinere lokale ontwikkelaars en aannemers.

Het projectbureau Zuidlanden wordt gevormd door de volgende personen:

- ◆ Directeur (0,4 fte)
- ◆ Secretaresse (0,9 fte)
- ◆ Stedenbouwkundige (0,6 fte)
- ◆ Communicatie adviseur (0,6 fte)
- ◆ Jurist (0,2 fte)
- ◆ Controller (0,1 fte)

Het civieltechnisch werk ten behoeve van de projecten wordt binnen het projectbureau vrijwel volledig uitgevoerd door eigen mensen van de gemeente Leeuwarden. Deze bezetting is als volgt:

- ◆ Ontwerpleider (0,8 fte)
- ◆ Tekenaars (1,5 fte)
- ◆ Toezichthouder (1,0 fte)

3.4 Schuytgraaf

- ♦ Ligging: ten zuid westen van de stad Arnhem
- ♦ Oppervlakte: 350 ha
- ♦ Start realisatie: 2001
- ♦ Doelstelling: 6500 woningen in 2028
- ♦ Gerealiseerd aantal woningen eind 2012: 3000

Ook Schuytgraaf bij Arnhem is qua doelstelling van 6500 woningen goed vergelijkbaar met de huidige ambities in Meerstad. De realisatie van het project is echter al ruimschoots voor de crisis gestart. In de periode tussen 2006 en 2008 werden circa 700 woningen per jaar gebouwd. Vanaf 2008 ligt het volume op circa 200 woningen per jaar. Eind 2012 zijn er circa 3000 woningen gerealiseerd. Schuytgraaf heeft op dit moment dus al een echte kern van waaruit verder gebouwd kan worden.

Organisatie

In de tweede helft van 2012 is de GEM Schuytgraaf ontbonden. Deze organisatie kende een drietal aandeelhouders, de gemeente Arnhem voor 50% en daarnaast nog een tweetal private partijen, Stork en AM Wonen. Omdat onderzoek heeft uitgewezen dat het opheffen van de GEM minder kosten voor de gemeente Arnhem zou meebrengen dan voortzetting, is tot opheffing besloten. Het project wordt nu volledig door de gemeente Arnhem uitgevoerd. Als voordelen hiervan noemt men:

- ♦ Minder kosten omdat er minder werk 'dubbel' wordt uitgevoerd.
- ♦ Snellere besluitvorming omdat er minder dan voorheen sprake is van belangentegenstellingen tussen de GEM en de gemeente Arnhem.
- ♦ Een beter imago van de wijk bij (potentiële) bewoners. De GEM had in Arnhem en omgeving geen goede naam omdat zij te veel op commerciële doelstellingen gericht zou zijn en bewoners niet het gevoel hadden bij de gemeente Arnhem te horen.

De kern van de organisatie wordt gevormd door de volgende personen:

- ♦ Projectmanager.
- ♦ Projectleider ontwikkeling (externe contacten en contracten).
- ♦ Projectleider openbare ruimte.
- ♦ Stedenbouwkundige.
- ♦ Planeconoom.
- ♦ Communicatie adviseur.
- ♦ Projectsecretaris.

De totale vaste bezetting bedraagt circa 6 fte, exclusief inzet van medewerkers voor planrealisatie. Alle medewerkers zijn werkzaam op het stadskantoor van de gemeente Arnhem. De begroting voor organisatiekosten voor 2013 bedraagt circa 1,5 miljoen.

3.5 De Waalsprong

- * Ligging: ten noorden van de stad Nijmegen
- * Oppervlakte: 1350 ha (inclusief natuur- en recreatiegebied en bedrijventerrein van 47ha)
- * Start realisatie: 1998
- * Doelstelling: 11.750 tot 12.0000 woningen in 2025
- * Gerealiseerd aantal woningen eind 2012: 3.520

De Waalsprong bij Nijmegen is wat betreft doelstelling van oorspronkelijk rond de 12.000 woningen goed vergelijkbaar met de oorspronkelijke ambities in Meerstad. Net als in Schuytgraaf is de realisatie van dit project al ruimschoots voor de crisis gestart. Het te creëren natuur- en recreatiegebied De Waaijer maakt de Waalsprong ook op dit gebied goed vergelijkbaar met Meerstad. Daarnaast verrijst er in de Waalsprong een geheel nieuw centrum met hoogwaardige openbare voorzieningen. In 2012 is er een polikliniek in deelgebied Oosterhout geopend; in deze kliniek hebben al meerdere specialismen hun plek gekregen. Dit betekent voor de inwoners van het gebied dat zij niet naar het centrum van Nijmegen hoeven te reizen voor hoogwaardige medische zorg.

Het plangebied bestaat uit de deelgebieden Lent, Oosterhout, Citadel en De Waaijer. Dit laatste gebied is een hoogwaardig natuur- en recreatiegebied met veel groen en watervoorzieningen.

In de periode tussen 2001 en 2012 werden gemiddeld circa 275 woningen per jaar gebouwd. Vanaf 2013 ligt het volume op circa 215 a 240 kavels (let op: geen woningen) per jaar. Eind 2012 waren er totaal ongeveer 3520 woningen gerealiseerd. Ook de Waalsprong heeft op dit moment al een aantal echte kernen van waaruit verder gebouwd kan worden.

Organisatie

Vanaf de tweede helft van 2012 tot begin 2013 is gewerkt aan de ontbinding van de GEM Waalsprong. De GEM Waalsprong kende een aantal aandeelhouders: de gemeente Nijmegen voor 50% en daarnaast nog een vijftal private partijen, te weten AM, Bouwfonds, Heijmans en de woningcorporaties Talis en Portaal. Genoemde partijen blijven wel betrokken bij het project als woningontwikkelaar en aanbieder van koop- en sociale huurwoningen. Het project wordt op dit moment volledig door de gemeente Nijmegen uitgevoerd.

3.6 Conclusie: hoe verhoudt Meerstad zich tot de referentieprojecten?

Het maken van een vergelijking tussen op het eerste gezicht vergelijkbare projecten brengt risico's met zich mee. Weliswaar betreft het hier allemaal projecten met vergelijkbare doelstellingen ten aanzien van te realiseren woningen en liggen ze allen onder de rook van een grote stad, de omstandigheden zijn in de loop der jaren sterk gewijzigd en hebben grote invloed op succes en resultaat. Bovendien verschillen de woningbouwmarkten regionaal van elkaar. In hoeverre deze factoren een goede vergelijking al dan niet mogelijk maken is niet te zeggen. Wat in ieder geval opvalt in de vergelijking is het volgende:

- ♦ De referentieprojecten lopen al langer en zijn daardoor in staat geweest om een zeker woningvolume te realiseren voor het uitbreken van de crisis op de woningmarkt.
- ♦ Alle betrokkenen geven aan dat de woonkernen die zodoende in de referentieprojecten zijn ontstaan een positieve werking hebben op de huidige verkoop.
- ♦ In de referentiegebieden worden aanzienlijk meer woningen gerealiseerd en verkocht dan in Meerstad.
- ♦ De organisatiekosten (exclusief planrealisatie) die in de diverse projecten gemaakt worden verschillen weliswaar van elkaar, maar niet van dien aard dat hier direct conclusies aan verbonden kunnen worden.
- ♦ Wel valt op dat de bemensing van Bureau Meerstad wat ruimer is dan bij de andere projecten; ook dit kan deels verklaard worden uit de fase waarin het project zich bevindt. Naar verwachting zal nog in 2013 een flinke investering in infrastructuur plaatsvinden (vaarverbinding, sluis, ontsluitingsweg en landschappelijk raamwerk) waarvoor met name civiel technische mensen ingehuurd zullen moeten worden. Wij komen hierop terug in onze aanbevelingen in hoofdstuk 7.

Vanuit een oogpunt van 'leren van elkaar' is een vergelijking van data en werkwijzen altijd zinvol. Uit de gesprekken en onderzoeken naar de andere projecten destilleren wij de volgende aanbevelingen voor Meerstad:

- ♦ Niet vastleggen in (bestemmings)plannen maar optimale flexibiliteit realiseren ten aanzien van aantallen en soorten woningen, afgestemd op marktontwikkelingen en klantwensen.
- ♦ Ruimte bieden voor experiment. Binnen kaders moet afgeweken kunnen worden van ruimtelijke voorwaarden of richtlijnen.
- ♦ Investeren in het realiseren van een echte woonkern met bijbehorende voorzieningen. Hierdoor ontstaat een aantrekkelijk beeld voor potentiële kopers.
- ♦ Veel energie steken in het enthousiasmeren van alle stakeholders voor het gebied.
- ♦ Blijven investeren in de openbare ruimte. Voor Meerstad geldt dit met name ten aanzien van de aanleg van verschillende vervoersverbindingen met de stad Groningen en recreatieve voorzieningen.
- ♦ Marketing richten op specifieke combinaties van woningtypen en potentiële kopers; van gebiedsgericht naar product gericht.
- ♦ De mogelijkheden van social media benutten voor de verkoop van kavels en woningen.

4. Interviewresultaten

Ten behoeve van het onderzoek hebben wij vele personen gesproken die betrokken zijn bij het project Meerstad, zowel medewerkers van de gemeente als van Bureau Meerstad zelf. Daarnaast hebben we met personen gesproken bij de andere vergelijkbare projecten als Zuidlanden, Waalsprong en Schuytgraaf. Zie voor een volledig overzicht van de geïnterviewden bijlage 1. Hieronder volgen de belangrijkste thema's die tijdens de interviews naar voren zijn gekomen.

4.1 De markt kleurt het perspectief

Voor alles, en dus ook voor Meerstad geldt dat er in een situatie van krimp en krapte veel kritischer wordt gekeken naar geleverde inzet en resultaten. De eerste initiatieven omtrent Meerstad komen uit een periode van perspectief en groei. Zowel overheid als betrokken marktpartijen zijn vol vertrouwen in het project Meerstad gestapt, waarbij allen voldoende perspectief zagen voor kwalitatieve gebiedsontwikkeling en rendement. Iedereen weet inmiddels dat de kaarten anders liggen. Er is geen sprake meer van vanzelfsprekende groei. Het project Meerstad is in een andere dynamiek beland. Dit betekent dat nu, begin 2013, niemand zich meer waagt aan voorspellingen over de toekomst. Elke investering wordt omgeven met onzekerheid omtrent haalbaarheid en rendement.

Voor de onderzoekers is duidelijk geworden dat de huidige omstandigheden het perspectief sterk kleuren. In dit licht bezien is het begrijpelijk dat veel betrokkenen zorgen hebben over de toekomst van Meerstad. Anderzijds is het juist in deze omstandigheden van belang om binnen de gegeven situatie te zoeken naar een projectaanpak die maximaal inspeelt op veranderende omstandigheden en optimaal gebruik maakt van de schaarse kansen die er zijn.

4.2 Bureau Meerstad wordt kritisch gevolgd binnen de gemeente

Bij de gemeente Groningen worden de verrichtingen van Bureau Meerstad kritisch gevolgd. Vrijwel alle gemeentelijke geïnterviewden geven aan dat zij de omvang en kosten van Bureau Meerstad niet in lijn vinden met de realisatie van verkochte kavels en woningen. Daarnaast is een veelgehoord argument dat een deel van de werkzaamheden van Bureau Meerstad ook door medewerkers van de gemeente zouden kunnen worden uitgevoerd. Het betreft hier met name de werkzaamheden op het gebied van stedenbouw, landschap en civieltechnisch ontwerp. Door deze vermeende 'dubbele organisatie' wordt er kritisch naar de kosten gekeken.

De argumentatie dat werkzaamheden van Bureau Meerstad ook door de gemeente zouden kunnen worden uitgevoerd wordt ook ingegeven door de huidige economische ontwikkelingen waardoor de gemeente kritisch kijkt naar de noodzaak van het uitbesteden van werkzaamheden

4.3 Bureau Meerstad hecht grote waarde aan haar onafhankelijke positie

Binnen Bureau Meerstad is men de mening toegedaan dat haar onafhankelijke positie een belangrijke voorwaarde is voor de kwaliteit van het project. Geïnterviewden geven aan dat Bureau Meerstad door haar positie sneller kan inspelen op wat er gevraagd wordt door de markt en minder 'tot op de punt en komma' is gebonden aan mogelijk restrictieve regels en procedures. De markt vraagt flexibiliteit en snelheid, en wij kunnen dat leveren, aldus geïnterviewden van Bureau Meerstad.

Binnen Bureau Meerstad wordt genuanceerd aangekeken tegen de samenwerking met de gemeente. In algemene zin vindt men het logisch dat medewerkers van de gemeente worden ingehuurd waar dat mogelijk en wenselijk is. Wel is men sterker geneigd om de vereiste kwaliteit als uitgangspunt te nemen. Indien essentiële kennis en kunde onvoldoende binnen de gemeente aanwezig zijn, geeft men de voorkeur aan inhuur van externe deskundigheid. Een argument dat soms wordt gehanteerd om de voorkeur aan externe inhuur te geven is het feit dat in de markt voor lagere tarieven kan worden ingehuurd dan binnen de gemeente. Daarbij lijkt men enigszins voorbij te gaan aan het argument dat externe inhuur op dat moment extra kosten met zich meebrengt omdat de gemeente te maken kan krijgen met 'leegloop' als gevolg van onvoldoende werkaanbod.

4.4 De onafhankelijke positie vraagt om actief organiseren van samenwerking

De onafhankelijke positie van Bureau Meerstad vraagt volgens geïnterviewden om een actieve opstelling van alle betrokkenen in het organiseren van samenwerking en gemeenschappelijkheid. In de huidige organisatievorm is dat niet iets dat vanzelf komt. Vanuit het management van zowel Bureau Meerstad als de gemeentelijke organisatie zal actief gestuurd moeten worden op het formuleren en uitvoeren van gemeenschappelijke doelen. Ook de vraag hoe de samenwerking tot uitdrukking moet komen bij de concrete uitvoering van werkzaamheden zal beantwoord moeten worden op basis van gemeenschappelijke afwegingen waarbij de kwaliteit van het project en de resultaten steeds als uitgangspunten dienen.

4.5 Alle ballen op Meerstad

Een gevleugelde uitspraak die tijdens meerdere interviews te horen is luidt 'alle ballen op Meerstad'. Geïnterviewden willen daarmee aangeven dat alle energie en inzet van betrokken partners er op gericht moet zijn om van Meerstad een succes te maken. Politiek, gemeentelijke organisatie (ROEZ, maar ook onderdelen als Milieu, OCSW, SoZaWe en SDC), Bureau Meerstad en alle overige betrokken externe partijen zouden eensgezind moeten werken aan één doel: van Meerstad een aantrekkelijke woonomgeving maken waar kavels en woningen worden verkocht.

Zonder twijfel kan gesteld worden dat alle betrokkenen zich inzetten om er vanuit hun rol het beste van te maken. Wat we als onderzoekers echter gemist hebben is een consistente en geïntegreerde visie waaruit duidelijk wordt wat alle betrokken partners vanuit hun eigen rol bijdragen en hoe dit in samenhang tot het gewenste resultaat moet

leiden. Dat het hechte vertrouwen in een goede afloop zo her en der onder druk staat is gezien de huidige ontwikkelingen zeker te begrijpen. Dit vraagt van alle betrokkenen des te meer om een gemeenschappelijk doel, visie en inspanning.

4.6 Meerstad kan nog beter worden verkocht

Buiten bureau Meerstad is een belangrijk deel van de geïnterviewden het er over eens dat Meerstad als 'woonconcept' onvoldoende wordt verkocht. Men is van mening dat de sterke punten van Meerstad, rustig wonen in het groen, aan water en dicht bij de stad, onvoldoende tot uitdrukking komen in de verschillende uitingen rondom het project. Uit de interviews hebben wij opgemaakt dat Meerstad zich naast de voordelen van haar ligging ook vooral wil profileren als een project met maximale flexibiliteit. Potentiële bewoners moeten veel keuze hebben uit verschillende grondmaten en type woningen, tot en met particulier opdrachtgeverschap en zelf ontwerpen van de eigen woning. Wat betreft de onderzoekers komen deze verkoopargumenten onvoldoende naar voren in de marketing en communicatie van het project.

Tenslotte zijn alle betrokkenen het er over eens dat een aanbodstrategie in de huidige kopersmarkt weinig kans van slagen heeft. De verkoop van woningen zal meer via een vraaggerichte strategie moeten verlopen. Dit betekent dat potentiële kopersgroepen optimaal in kaart moeten worden gebracht en dat kopers via een persoonlijke en individuele benadering verleid moeten worden om voor Meerstad te kiezen. Uit de gesprekken is wel duidelijk geworden dat er het laatste half jaar wordt gewerkt aan een wijziging van de verkoopstrategie waarin bovenstaande elementen een nadrukkelijker rol spelen. Deze verkoopstrategie beweegt zich op hoofdlijnen van gebiedsgericht naar meer productgericht (welk woonconcept past bij welke klant).

5. Welke organisatie heeft GEM Meerstad gezien de ontwikkelingen nodig?

Om op basis van het onderzoek aanbevelingen te kunnen doen die helpen om van Meerstad een succes te maken is het nodig om eerst de vraag te beantwoorden welke organisatie Meerstad nodig heeft gezien de huidige ontwikkelingen. Daarbij achten wij het als onderzoekers van belang om deze vraag zo veel mogelijk te ontdoen van sentimenten en waar mogelijk te stoeien op feiten en omstandigheden.

Indien we dit laatste uitgangspunt in acht nemen kan op basis van het onderzoek geconstateerd worden dat Meerstad een organisatie nodig heeft die voldoet aan de volgende eisen:

- ♦ Een maximale bundeling van energie, ambitie, kennis en kunde tussen de politiek, ROEZ (en daarnaast uiteraard ook de andere betrokken onderdelen van de gemeente zoals Milieu, OCSW, SoZaWe en SDC), Bureau Meerstad en externe partners;
- ♦ Samenhangend beleid dat er op is gericht om de verkoop van kavels (en daarmee van woningen) te stimuleren. Dit vereist een nauwe en een zich voortdurend veranderende samenwerking met 'ontwikkende en verkopende partijen'. Hierbij kunnen ook de huidige partijen voor ontwikkeling en verkoop waar mogelijk en wenselijk vervangen worden door anderen. Dit vanuit de gedachte dat andere partijen mogelijk nieuwe kansen zien;
- ♦ Een structuur waarbinnen de financiële governance zo is georganiseerd dat investeringsbeslissingen robuust worden onderbouwd en risico's maximaal worden beheerst;
- ♦ Een organisatie:
 - die onafhankelijk kan handelen en zo flexibel mogelijk kan inspelen op de voortdurend veranderende omstandigheden;
 - waarin alle expertise is verenigd die nodig is om de ambities van Meerstad te realiseren;
 - die zeer kostenefficiënt opereert, niet alleen vanwege de budgettaire restricties maar ook en vooral vanwege de gevoeligheden die de speciale positie binnen de gemeente teweeg kan brengen;
 - waarin de focus ligt op twee doelstellingen: de verkoop van kavels (meer productgericht) en het verder aanhalen van de relatie met de gemeente (meer procesgericht).

6. Aanbevelingen

Tijdens de gesprekken die wij met betrokkenen hebben gevoerd is meermaals naar voren gekomen dat de gemeentelijke organisatie en Bureau Meerstad feitelijk moeten worden gezien als één organisatie die een gemeenschappelijk belang nastreeft. Onderstaande aanbevelingen zijn dan ook gericht aan de gehele projectorganisatie waaronder wij zowel de betrokken gemeentelijk afdelingen als Bureau Meerstad verstaan. In het ene geval zal het initiatief om een vervolg aan de aanbevelingen te geven vanuit de gemeentelijke organisatie moeten komen, van andere aanbevelingen mag een initiatief worden verwacht vanuit Bureau Meerstad. De onderzoekers hechten er grote waarde aan te benadrukken dat alleen een gemeenschappelijke inspanning zal leiden tot de gewenste resultaten.

Hieronder beschrijven hoe deze gemeenschappelijke inspanningen er in de praktijk uit kunnen zien.

6.1 Handhaaf de constructie met Bureau Meerstad als onafhankelijke entiteit

Vrijwel alle betrokkenen zijn het er over eens dat de aparte entiteit van Bureau Meerstad gehandhaafd moet blijven. Als onderzoekers onderschrijven wij dit omdat deze constructie de volgende voordelen heeft:

- ♦ De mogelijkheid om 'dichter op de markt' te opereren.
- ♦ Sneller en flexibeler kunnen inspelen op veranderende omstandigheden omdat de organisatie Meerstad minder gebonden is aan besluitvorming binnen de grotere ambtelijke organisatie.
- ♦ De stimulerende werking die uitgaat van een kleine, hechte organisatie met een gemeenschappelijke uitdaging in een moeilijke markt.

De onderzoekers vinden dat in deze constructie van Bureau Meerstad maximaal ondernemerschap mag worden verwacht. Dit betekent dat de grenzen voor wat betreft creativiteit en commerciële slagkracht wel opgezocht moeten worden. Dit is volgens de onderzoekers niet altijd het geval. Als Bureau Meerstad als aparte entiteit wil blijven opereren moet zij ook een specifieke, innovatieve en ondernemende signatuur laten zien. Dit ondernemerschap dient vooral tot uitdrukking te komen in een actieve en creatieve benadering van de markt. Onder 6.7 wordt hier nader op in gegaan.

Ten aanzien van de inrichting en werkwijze van Bureau Meerstad hebben wij als onderzoekers geen specifieke aanbevelingen. De organisatie is qua vaste bezetting nog zeer beperkt in omvang en gericht op datgene waar zij voor bedoeld is: op een slagvaardige wijze projecten uitvoeren in de openbare ruimte.

6.2 Communiceer vanuit alle posities ondubbelzinnig dat Meerstad een feit is en perspectief biedt.

Door de genoemde omstandigheden lijkt de discussie in deze periode vooral gedomineerd te worden door de vraag 'hoe beperken we de schade' en 'wie mag wat

doen'. Beide invalshoeken zullen wat ons betreft niet leiden tot perspectiefrijke visies en creatieve oplossingen voor Meerstad.

Iedereen in Nederland is er inmiddels van doordrongen dat dit lastige tijden zijn. Voor Meerstad geldt dat in het verleden aangegane verplichtingen inmiddels door de realiteit zijn ingehaald. Het heeft weinig zin hier achteraf lang bij stil te staan. Uit diverse onderzoeken blijkt dat het middellange termijn perspectief laat zien dat de behoefte aan kwalitatieve woonruimte in en om de stad Groningen nog niet op haar eind loopt. Er is dus markt, alleen deze markt ligt op dit moment vrijwel stil en komt alleen in beweging als aan vele knoppen tegelijk gedraaid wordt. Sommige van deze 'knoppen' zijn beïnvloedbaar door betrokkenen, andere niet.

Gekeken naar de eerste categorie is onze eerste, en wellicht belangrijkste aanbeveling, dat *iedereen die zich verantwoordelijk voelt voor Meerstad zich positiever gaat uiten over het project*. Deze tijd vraagt om mensen die onder moeilijke omstandigheden naar voren blijven kijken, kansen blijven zien en anderen inspireren om dit ook te doen. Niemand heeft baat bij negatieve bespiegelingen op gebeurtenissen uit het verleden. Een nadrukkelijke oproep aan alle betrokkenen luidt dan ook: *wees u bewust van de betekenis en consequenties van uw opvattingen en uitspraken en doe uw uiterste best om het maximale van project Meerstad te maken*. Andere keuzes zijn er niet!

Daarnaast is het van belang dat deze andere 'mentale houding' wordt ondersteund door besluiten waaruit vertrouwen en daadkracht spreken. Concreet betekent dit dat besluiten over de infrastructurele voorzieningen (vaarverbinding, sluis, landschappelijk raamwerk) die samenhangen met het bestaansrecht van Meerstad op korte termijn bekrachtigd en uitgevoerd worden. Hiermee wordt aan iedereen die Meerstad volgt het signaal gegeven dat geïnvesteerd wordt in de kwaliteit van het gebied en dat het betrokkenen menens is van Meerstad een succes te maken.

6.3 Schep vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid voorwaarden om van Meerstad een succes te maken.

Een eerste stap op weg naar het nieuwe elan rond Meerstad is dat de gevleugelde uitspraak 'alle ballen op Meerstad' concreet vorm en inhoud wordt gegeven. Ieder dient vanuit zijn of haar betrokkenheid de vraag te stellen: 'wat kan *ik* doen om van Meerstad een succes te maken?' Wij geven hieronder voor betrokken partners graag een aantal suggesties op hoofdlijnen. Sommigen daarvan werken wij nader uit in de overige aanbevelingen.

Politiek

Probeer interne discussies over Meerstad vooral te richten op de vraag welke voorwaarden op politiek niveau gecreëerd kunnen worden om van Meerstad een succes te maken. Wij denken daarbij aan zaken als:

- ♦ Starterslening (hierover heeft inmiddels besluitvorming plaatsgevonden).
- ♦ Al dat niet tijdelijke verlaging van kosten voor bepaalde bouwactiviteiten.

- ♦ Een realistische grondexploitatie waarin op korte termijn aanpassingen nodig zijn om het perspectief op langere termijn overeind te houden, bijvoorbeeld in de vorm van betaalbare kavels voor potentiële kopers.
- ♦ Een gezichtsbepalende ambassadeursfunctie voor de wethouder waarbij deze belangrijke gebeurtenissen in de ontwikkeling van Meerstad markeert, bijvoorbeeld door prominent aanwezig te zijn bij belangrijke manifestaties of mijlpalen.

Bureau Meerstad

- ♦ Meer bewustzijn en gevoeligheid ontwikkelen omtrent de beeldvorming over de eigen organisatie bij alle betrokken partners.
- ♦ Hier op inspelen door de relatie met politiek, gemeente, provincie, bewoners en omwonenden actief te managen.
- ♦ Koopmansgeest ontwikkelen om meer verkopen te realiseren.
- ♦ Alle creativiteit ontplooiën om het imago van Meerstad als woonomgeving een flinke impuls te geven.

Gemeente

- ♦ Het belang van Meerstad voorop stellen en meer oog hebben voor de kwaliteiten van het project.
- ♦ Zorg dragen voor interne coördinatie tussen vakdisciplines om een afgestemd en integraal beleid voor Meerstad te realiseren.
- ♦ Vakmanschap leveren voor de organisatie van Bureau Meerstad en de uit te voeren projecten.
- ♦ Voortrekkersrol door ROEZ laten vervullen in het betrekken van de andere organisatie onderdelen van de gemeente Groningen, zoals Milieu, OCSW, SoZaWe en SDC, teneinde zoveel mogelijk stimulerend en integraal beleid voor Meerstad te ontwikkelen.

6.4 Organiseer samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid tussen gemeente en Bureau Meerstad op alle niveaus

Een gemeenschappelijke inspanning van alle betrokkenen is noodzakelijk om van Meerstad een succes te maken. Dit heeft enerzijds te maken met de houding en instelling van alle betrokkenen maar vindt haar basis in een goede organisatie. Het is de onderzoekers opgevallen dat de gemeente haar aandeel in de projectorganisatie nog niet in alle gevallen helder en degelijk heeft georganiseerd.

Om de samenwerking tussen Bureau Meerstad en de gemeentelijke organisatie nadrukkelijker te organiseren adviseren wij het volgende:

Benoem één aanspreekpunt op vakdirectieniveau voor directeur Meerstad

Op dit moment vormt het GMT lid van de gemeente in zijn rol als aandeelhouder in de AVA het vaste aanspreekpunt voor de directeur van Bureau Meerstad. De directeur van Bureau Meerstad legt via deze AVA verantwoording af over zijn beleid. Wij adviseren deze verhouding zo te laten onder inachtneming van de opmerkingen onder 6.5 betreffende de financiële governance.

Naast de lijn van formele verantwoording is ons advies om voor de dagelijkse gang van zaken binnen de vakdirectie van ROEZ één aanspreekpunt te benoemen. Deze persoon vormt het eerste aanspreekpunt voor de directeur van Bureau Meerstad en wordt betrokken bij belangrijke operationele vraagstukken, bijvoorbeeld aangaande personele inzet en aanbestedingen. Het GMT lid kan zich dan concentreren op zijn rol als aandeelhouder en door de vakdirecteur betrokken worden bij strategische vraagstukken omtrent Meerstad, zoals ruimtelijke doelstellingen en ambities, grote investeringen, grondexploitatie, financiering en regionale samenwerking.

Organiseer dwarsverbanden via overleg en visievorming

Om verdere versterking van de samenwerking tussen Bureau Meerstad en de gemeente te stimuleren is het van belang dat overlegsituaties worden benut om gemeenschappelijk vraagstukken te bespreken. Dit helpt om tot afgewogen en integrale beleidskeuzes te komen die nodig zijn om van Meerstad een succes te maken.

Een eerste concrete activiteit zou kunnen zijn dat in een dergelijk overleg het werkplan van Bureau Meerstad door de directeur wordt gepresenteerd en besproken. In komende jaren zou een dergelijk gremium zelfs actief input kunnen leveren bij het opstellen van het jaarplan. Visie, beleid en werkwijze van Bureau Meerstad worden zodoende een meer gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

Geef concreet invulling aan de verbindingsrol van de accountmanager

Uit gesprekken met meerdere geïnterviewden maken wij op dat tot op heden onvoldoende expliciet en doordacht invulling is gegeven aan de rol van de accountmanager. Bij de onderzoekers is het beeld ontstaan dat deze rol in de praktijk vooral gericht is op de afstemming over en het voorbereiden van collegevoorstellen en raadsbesluiten betreffende (Bureau) Meerstad.

Om de integratie tussen de gemeentelijke politiek, de gemeentelijke organisatie en Bureau Meerstad verder te versterken lijkt het ons logischer dat deze rol eerder wordt vervuld door de directeur van Bureau Meerstad. Waarom een extra schakel tussen de directie van Meerstad en de gemeentelijke politiek? Het lijkt ons toe dat Bureau Meerstad hier onnodig mee op afstand wordt geplaatst. Uiteraard dient de directeur in dit proces afstemming te zoeken met de accountmanager.

Voor de accountmanager zien wij een belangrijke rol in het proces welke zich nadrukkelijk zou kunnen richten op een drietal verantwoordelijkheden:

- ♦ Het 'verkopen' van Meerstad binnen de eigen organisatie, in samenwerking met directeur Bureau Meerstad.
- ♦ Het optreden als intermediair tussen verschillende programma's, beleidsterreinen en organisatie onderdelen om daaruit de betekenis en kansen voor Meerstad te destilleren; hierover sparren met directeur Meerstad.
- ♦ Het verzorgen van informatievoorziening tussen de gemeente en Bureau Meerstad.

Kritisch tegenspel organiseren

Eerder hebben wij betoogd dat Bureau Meerstad haar positie als aparte entiteit om een aantal redenen moet behouden. Wel is het van belang dat in deze constellatie sprake is van een aantal 'checks and balances'. Bureau Meerstad maakt op diverse posities gebruik van externe expertise. Dat is goed en dat moet zo blijven. Tegelijkertijd is het van belang dat de gemeente in haar rol als partner en aandeelhouder de keuzes van Bureau Meerstad kritisch toetst. Niet ter controle, wel om elkaar scherp te houden, bijvoorbeeld ten aanzien van investeringen of keuzes omtrent de inhuur van personeel.

Dat tegenspel organiseren kan door samen rond de tafel te gaan en op basis van de projectenkalender in het werkplan een inschatting te maken van benodigde expertise en inzet. Besluitvorming is een uitkomst van dat proces en zou moeten plaatsvinden in overleg tussen directeur Meerstad, accountmanager en vakdirecteur, waarbij de directeur van Bureau Meerstad de uiteindelijke beslissing neemt.

Alle betrokken partners inzetten op hun kracht

Voor het hele project Meerstad geldt dat kwaliteit altijd het uitgangspunt moet blijven. Van belang is dan ook dat alle betrokken partners worden ingezet op de terreinen waarop hun kwaliteiten liggen. Onze inschatting is dat deze verhouding op hoofdlijnen als volgt zou kunnen liggen:

- ♦ Bureau Meerstad: projectleiding, marketing, communicatie, verkoop, onderhouden van externe relaties.
- ♦ ROEZ: stedenbouw en landschap, civieltechniek, stadsarchitectuur, deel projectleiding.
- ♦ Marktpartijen: specifieke civieltechnische opdrachten zoals Woltmeer en vaarverbinding voor zover deze expertise niet in huis bij ROEZ aanwezig is.

Het bovenstaande is, zoals gezegd, een inschatting. Concrete antwoorden op de vraag hoe deze verhoudingen exact zouden moeten liggen hebben wij tijdens het onderzoek niet gekregen.

6.5 Zorg voor goede financiële governance

Het financiële afbreukrisico van het project Meerstad is bij alle betrokkenen genoegzaam bekend. Dit maakt een goede financiële governance van extra belang. Op dit moment is het GMT lid namens de gemeente Groningen als enige persoon belast met de rol van aandeelhouder in de AVA. Gezien de belangen adviseren wij om deze AVA namens de gemeente uit te breiden met de concerncontroller.

Belangrijke investeringsbeslissingen kunnen dan worden bekrachtigd in de driehoek directie Meerstad, GMT Groningen en concern control.

6.6 Voer een kostenbewust management bij Bureau Meerstad

In de afgelopen jaren heeft Bureau Meerstad zich qua begroting behoorlijk aangepast aan de omstandigheden. De werkelijke kosten voor planontwikkeling zijn teruggebracht van € 3,7 miljoen in 2009 naar € 2,2 miljoen in 2012. De begroting voor 2013 bedraagt € 2 miljoen.

De cijfers voor werkelijke organisatiekosten (personeel + huisvesting Bureau Meerstad) zijn gedaald van € 1,9 miljoen in 2008, via € 1,5 miljoen in 2011 naar € 1,0 miljoen in 2012 (concept jaarrekening), grofweg dus bijna een halvering. Gezien de veranderde omstandigheden zijn deze neerwaartse bijstellingen ook noodzakelijk.

Omdat er geen vuistregels bestaan voor de omvang van de plankosten is het lastig de hoogte hiervan te beoordelen. Wel constateren wij als onderzoekers het volgende:

- ♦ De plankosten worden door de ambtenaren als hoog beoordeeld; er is slechts sprake van beperkt draagvlak.
- ♦ De plankosten liggen bij Meerstad hoger dan bij vergelijkbare projecten in Nederland, indien de kosten worden afgezet tegen het gerealiseerde bouwvolume. Voor een deel kunnen deze kosten verklaard worden uit de personele bezetting van Bureau Meerstad. Hieronder gaan we daar nader op in.

De organisatie van Bureau Meerstad is in de huidige omstandigheden gebaat bij een maximale flexibiliteit qua personele bezetting. Hiertoe heeft de directie de afgelopen jaren ook stappen ondernomen. Toch ontkomt Bureau Meerstad er niet aan om in 2013 'nog scherper aan de wind te zeilen'. Vrijwel alle geïnterviewden hebben voor 2013 zeer bescheiden verwachtingen ten aanzien van de verkoop van kavels en woningen. Dat betekent ons inziens dat Bureau Meerstad zich voor 2013 moet aanpassen op deze situatie door te werken met een organisatie die maximaal 'lean' is en haar omvang onder alle omstandigheden kan verantwoorden naar haar omgeving.

Wij adviseren de opdrachtgever van dit onderzoek en directie van Bureau Meerstad dan ook de plankosten voor Bureau Meerstad kritisch onder de loep te nemen, waarbij het ons vooral zinvol lijkt om te kijken naar de indirecte organisatiekosten die binnen Bureau Meerstad worden gemaakt. Wij adviseren daarbij te kijken naar de volgende drie kostenposten:

1. Kosten voor vast personeel.
2. Kosten voor inhuur.
3. Kosten voor marketing en communicatie.

Ad 1: kosten voor vast personeel

Officemanagement

Wij adviseren de personele invulling van de uitvoering van de taken op het gebied van officemanagement kritisch onder de loep te nemen en deze terug te brengen naar het

hoogst noodzakelijke. Een inschatting hieromtrent laten wij graag aan de directie van Bureau Meerstad.

Ad 2: kosten voor inhuur van personeel.

Financiële controle en administratie

Wij achten de kosten van € 137.000,-- (€ 95.000,-- voor controller en € 42.000,-- voor administratieve ondersteuning) in de personele begroting van 2013 te hoog en niet in verhouding tot de omvang en taakstelling van de organisatie. Vooral nu sprake is van een heldere financiering binnen de GREX en er minder taken liggen op het gebied van treasury en fiscale advisering lijken ons de kosten voor de functie van controller/adjunct directeur niet langer in lijn met de opgaven van Bureau Meerstad.

Voor de planeconomische deskundigheid denken wij dat er binnen de gemeentelijke organisatie alternatieven zijn welke tot fundamentele besparingen kunnen leiden. Wij adviseren de directie van Bureau Meerstad dan ook om de kosten in lijn te brengen met de huidige omstandigheden.

Civieltechniek

Ten behoeve van de projecten worden zowel mensen van de gemeente (ROEZ) als van externe partners ingehuurd. Met betrekking tot de projectontwikkeling zouden wij vooral willen adviseren om het kwaliteitscriterium te hanteren; oftewel: welke kwaliteit is nodig om een bepaalde opdracht uit te voeren?

Van geïnterviewden hebben wij begrepen dat het civieltechnisch werk voor wat betreft stedenbouw en landschap primair door medewerkers van de gemeente uitgevoerd kan worden. Soms ervaart men hier nog een 'kunstmatige knip' tussen het landschappelijke en stedenbouwkundige gedeelte waarbij de gemeente vooral de landschappelijke expertise inbrengt en bureau De Zwarte Hond de stedenbouwkundige kennis. Voor zover een dergelijke knip ten koste gaat van de integraliteit en kwaliteit van het ontwerp adviseren wij deze werkzaamheden zoveel mogelijk door de gemeente uit te laten voeren. Voor specifieke onderdelen, zoals de aanleg van het meer en de vaarverbinding kan het nodig zijn om specifieke expertise in te huren via Invraplus.

Samengevat is ons advies als volgt:

- ♦ Laat civieltechnisch werk, waar mogelijk, uitvoeren door mensen van de gemeente.
- ♦ Huur specifieke expertise in op terreinen waar dit binnen de gemeentebegroting toereikend is.
- ♦ Laat in alle gevallen het kwaliteitscriterium leidend zijn.

Hierboven hebben wij reeds aangegeven dat de afwegingen omtrent de concrete inzet van personeel in gemeenschappelijkheid gemaakt dienen te worden.

Ad 3: kosten voor Marketing en Communicatie

De begroting voor 2012 voor Marketing en Communicatie bedroeg € 418.000,--, exclusief de personele kosten. Het is duidelijk dat dit budget fors drukt op de totale begroting van Bureau Meerstad. Voorop staat dat in de huidige markt er een sterke focus op de verkoopactiviteiten moet liggen (zie ook 6.7) anderzijds is het ook van belang dat maximale creativiteit wordt ingezet bij de besteding van middelen. De kracht zit deels in de kwantiteit, maar vooral in de kwaliteit van gevoerde campagnes.

Gezien het feit dat het budget van marketing en communicatie naast de personele kosten de belangrijkste kostenpost is, adviseren wij dit budget nog eens kritisch te bekijken. Ook hier dient de kwaliteit het uitgangspunt te zijn, maar wel gepaard gaande met de vraag: wat hebben wij in 2013 werkelijk nodig om de verkopen in Meerstad te stimuleren? Dat dit vooral ook een kwaliteitsvraag is, is duidelijk geworden uit de interviewresultaten en de observaties die onderzoekers in dit kader zelf hebben gedaan. Het lijkt zeker niet onmogelijk om in ieder geval meer 'bang for the buck' te krijgen. Daarnaast lijkt ons een bescheidener budget, gebaseerd op scherpe keuzes, meer passen bij de huidige marktomstandigheden. Dit is ook in lijn met de constatering dat het budget voor 2012 niet volledig is benut.

6.7 Focus op verkoop, marketing en communicatie

Verkoop, marketing en communicatie dient voor Bureau Meerstad de komende jaren tot de speerpunten te behoren. Zoals eerder gezegd zit het succes hiervan niet altijd in grote budgetten maar zeker ook in de creativiteit van betrokkenen. Ondernemersgeest en doorzettingsvermogen zijn belangrijke eigenschappen om in deze markt tot acceptabele verkopen te komen. Nieuwe omstandigheden vragen om creatieve en soms ook onconventionele methodes. Het aanstellen van een verantwoordelijk functionaris hiervoor lijkt ons een goede stap op weg naar een actieve, creatieve en doortastende aanpak op dit terrein.

Op basis van het onderzoek en de gesprekken die we met alle betrokkenen gevoerd hebben, zouden we de volgende adviezen willen geven met betrekking tot dit thema:

6.7.1 Verkoopfunctie in het gebied

Op dit moment is Bureau Meerstad enige kilometers buiten het bebouwde gebied gesitueerd. Voor een aantal functies lijkt ons dit geen probleem. Voor de verkoopfunctie ligt dit anders. Wij zijn van mening dat de verkoopadviseur op zeer korte termijn een plaats zal moeten vinden in de kern van het bebouwde gebied zodat voor hem zichtbaar is wie het gebied bezoekt en hij makkelijk aanspreekbaar is voor deze bezoekers.

6.7.2 Entree naar het gebied aantrekkelijker maken

De entree van Meeroevers maakt op dit moment een ietwat troosteloze indruk en nodigt weinig uit tot een bezoek. Wij adviseren om de toegangswegen naar Meeroevers een meer uitnodigend karakter te geven.

6.7.3 Maak van Meerstad een sterk merk

Meerstad wordt door betrokkenen omschreven als een omgeving waar mensen buiten kunnen wonen, in groen en aan water. Bovendien hebben klanten optimale vrijheid bij de keuze van de kavel (ligging en grootte) en het soort woning wat zij willen laten bouwen. Dit alles op korte afstand van de grootste en meest aansprekende stad van noord Nederland. Volgens veel betrokkenen komen deze verkoopargumenten voor Meerstad op dit moment onvoldoende uit de verf. Meerstad lijkt op dit moment te veel op een willekeurig ander project en maakt onvoldoende duidelijk waarom mensen een huis in Meerstad zouden moeten kopen.

Wij adviseren dan ook om de verkoopargumenten voor Meerstad nog eens op een rij te zetten en hier een compact en aansprekend verhaal van te maken, inclusief de juiste beelden.

6.7.4 Meerstad is geen Blauwe Stad!

Een belangrijke aanwijzing dat Meerstad op dit moment geen sterk merk is, is het feit dat Meerstad verward wordt met de Blauwe Stad. Een meerderheid van de mensen die wij gesproken hebben (uiteraard buiten de directe kring rond het project) kon het onderscheid tussen beide projecten niet maken. Het zal geen verbazing wekken dat dit vanwege het imago van de Blauwe Stad geen reclame voor Meerstad is. Een sterk merk bouwen betekent dat iedere potentiële koper Meerstad qua naam onderscheidt van andere projecten en Meerstad ook direct associeert met een aantal unieke eigenschappen. Gezien onze ervaringen is dit op moment onvoldoende het geval.

6.7.5 Een aansprekende website

De website vormt wat de onderzoekers betreft geen goede afspiegeling van de potentie van Meerstad. Als bezoeker missen wij een consistent verhaal over de kracht van Meerstad en wij vinden dit ook niet terug in het gebruikte beeldmateriaal. De website maakt op zichzelf een keurige indruk maar doet een potentiële koper niet direct verlangen naar een woning in Meerstad. Wij missen als bezoeker de beleving, hetgeen juist bij het kopen van een woning erg belangrijk is. Fotomateriaal met veelal lege kavels en een enkele woning leveren ook niet direct een warm gevoel op. Het beeld van de man met gespreide armen waarin de ruimte van Meerstad wordt benadrukt geeft al een veel aantrekkelijker beeld, maar juist deze foto komen wij op de website niet tegen. Wij adviseren Bureau Meerstad dan ook om in 2013 te investeren in een meer aansprekende website.

6.7.6 Werk vraaggericht vanuit product-markt combinaties

Potentiële kopersgroepen kennen is de basis van succesvolle marketing. Bijna per kavel zou de vraag gesteld moeten worden wie de mogelijke toekomstige bewoner zou kunnen zijn. Deze bewonersgroepen zullen actief en gericht benaderd moeten worden om de interesse in een specifiek woonproduct te kunnen wekken. Essentieel daarbij is dat daadwerkelijk gedacht wordt vanuit de koper. Grootschalige gebiedsmarketing via traditionele concepten heeft in de huidige markt geen zin. Potentiële kopers zullen benaderd moeten worden met de vraag wat zij willen en welke voorwaarden nodig zijn om hen tot koop te laten overgaan. Daarbij kunnen flankerende, en op doelgroepen toegesneden maatregelen zoals de starterlening, extra impulsen geven.

6.7.7 Vergeet de eigen organisatie niet!

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat Bureau Meerstad actief moet werken aan haar draagvlak binnen de politiek en de gemeentelijke organisatie. Dat is in de huidige omstandigheden niet altijd even eenvoudig. Wij adviseren dan ook om in de communicatie omtrent Meerstad vooral ook in te spelen op wensen en opvattingen binnen de politiek en gemeentelijke organisatie. Soms kan het goed zijn om bepaalde activiteiten, besluiten of successen nadrukkelijker bij politiek en ambtenaren onder de aandacht te brengen. Wellicht dat extra aandacht vanuit de communicatie deskundige van Bureau Meerstad kan bijdragen aan versterking van het draagvlak en de relatie op langere termijn.

6.8 Innovatieve gebiedsontwikkeling

Hoewel dit onderzoek zich in hoofdlijnen richt op de organisatie van het project Meerstad ligt de basis van het project toch in het ontwikkelen van het gebied. De projectorganisatie is daarbij een middel om deze ontwikkeling te stimuleren en realiseren. Ten aanzien van de ontwikkeling van het gebied zien wij een drietal stimulansen die ons inziens kunnen bijdragen tot succes:

1. Programmatische impulsen
2. Benutting subsidies
3. Regiovisie Groningen - Assen

Ad. 1: Programmatische impulsen

Scenario denken

Bij de ontwikkeling van de nieuwe wijk zou meer in scenario's gedacht kunnen worden waarbij kleinschaligheid en soms ook tijdelijkheid als uitgangspunten worden gehanteerd. Grotere plannen dienen daarbij opgeknipt te worden in logische, samenhangende deelplannen van bescheiden omvang. Einddoelen die per deelplan worden geformuleerd hangen samen met de kern van het gebied. Een integrale visie op het gebied vormt het fundament voor de bouwstenen van het gebied. Een dergelijke visie komt wat ons betreft tot op heden onvoldoende tot uitdrukking. Om deze aanzet tot een visie sterker te kunnen

verwoorden is samenwerking tussen krachtige economische en wetenschappelijke 'motoren' uit Stad en regio (zoals UMCG, RUG, GasUnie, Hanzehogeschool, e.a.) een voorwaarde. Wij pleiten dan ook voor een beslissende en onherroepelijke stap om deze samenwerking in het leven te roepen. Wij denken dat de politiek hierin een eerste stap zou kunnen zetten.

Ontsluiting

Ontsluiting van het gebied is een essentiële voorwaarde voor groei en ontwikkeling. Indien de nodige besluiten tot grootschalige projecten op dit gebied niet worden genomen valt het bestaansrecht onder Meerstad weg. De weg naar Meerstad moet net zo vanzelfsprekend worden als de Paterswoldseweg naar Eelde/Paterswolde en de Rijksstraatweg naar Haren. De vaarverbinding verbindt daarnaast de wijk met stad en ommeland en zorgt voor sterke recreatieve impulsen.

Ad. 2: Benutting subsidies

Het is aan te bevelen een breed onderzoek te starten om alle mogelijkheden op het gebied van subsidies te inventariseren en benutten. Te denken valt aan subsidies op het gebied van recreatie, (duurzame) energie, groene economie, blauwe (circulaire) economie, gezondheidszorg (life lines), energielandschappen etc.

Ad. 3: Regiovisie Groningen - Assen

Meerstad maakt onderdeel uit van de regio Groningen – Assen. Belangrijk doel van deze visie is om de economische ontwikkeling in de regio te stimuleren met behoud van de kernkwaliteiten van het gebied. In het kader van dit onderzoek hebben wij onvoldoende tastbare aanwijzingen gevonden dat optimaal gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die de regiovisie biedt. Ook hier pleiten we voor een onderzoek naar de daadwerkelijke mogelijkheden en kansen.