

# **Afwegingskader Strategische Verwervingen, gemeente Zaanstad**

## **Ontwikkelvisie gemeente Zaanstad.**

Ook op de lange termijn wil Zaanstad een stad zijn waar mensen zich thuis voelen en met plezier wonen, werken en leren. Daarom willen we werken aan meer en betere woningen, verbindingen en voorzieningen. Voor de Zaankanters van vandaag én voor nieuwe inwoners. Op termijn wil de gemeente doorgroeien naar 200.000 inwoners. Over hoe we dat kunnen doen, gaan we met elkaar in gesprek. Dit doen we via MAAK.Zaanstad. Want Zaanstad maken we samen: inwoners, organisaties, ondernemers, investeerders en gemeente. Om het toekomstplan te realiseren is nodig dat de gemeente zowel investeert in gebiedsontwikkeling als in de relatie met de bewoners, organisaties en ondernemers.

## **MAAK.Zaanstad.**

Doorgroeien naar 200.000 inwoners vereist enerzijds een uitvoeringstraject. Van de huidige productie van zeshonderd woningen per jaar wil MAAK.Zaanstad versnellen naar de bouw van duizend woningen per jaar. Anderzijds gaat MAAK.Zaanstad ook een ontwikkeltraject in gericht op gebiedstransformatie.

## **Gebiedsontwikkelingen.**

De gemeente Zaanstad voert sinds 2005 een sturend grondbeleid waarbij bij voorkeur externe partijen worden gefacilieerd bij de realisatie van ruimtelijke ontwikkelingen. Als deze partijen geen of onvoldoende initiatieven ondernemen kan de gemeente ook besluiten zelf een actieve rol in te nemen om toch de gemeentelijke doelstellingen te realiseren. Maar ook een grote complexiteit van een gebiedsontwikkeling kan hiervoor aanleiding zijn. Zoals dit in Inverdan, de centrumontwikkeling in Zaandam, het geval is geweest.

Gevolg van het actieve grondbeleid is dat de gemeente moet bepalen of zij gronden wil behouden, verwerven of daar zeggenschap over wil hebben door bijvoorbeeld het vestigen van een voorkeursrecht of erfpachtvoorwaarden.

De gemeente Zaanstad staat regelmatig voor de vraag om al dan niet over te gaan tot verwerving van gronden voor de realisatie van gemeentelijke beleidsdoelstellingen op ruimtelijk gebied. In het huidige gemeentelijk sturend grondbeleid gaat de voorkeur uit naar het faciliteren van externe partijen bij ruimtelijke ontwikkelingen. Er kunnen echter overwegingen zijn waarom toch voor een actieve rol kan worden gekozen. Om dit te bepalen heeft de gemeente een "Afwegingskader Strategische Verwervingen, gemeente Zaanstad" opgesteld.

## **Afwegingskader Strategische Verwervingen.**

In 2017 heeft de gemeente diverse malen een standpunt over het al dan niet verwerven van locaties ingenomen. Hoewel verwervingen individueel maatwerk vergen kunnen deze ook niet los van elkaar worden gezien. Denk alleen maar aan de omvang van de investeringen voor de verwerving en de daaraan verbonden dekking van de jaarlijkse kapitaalslasten, versus de financiële mogelijkheden van de gemeente. Hierbij zullen steeds alle belangen, risico's en kansen moeten worden afgewogen.

Daarom is een kader ontwikkeld, te weten het "Afwegingskader Strategische Verwervingen, gemeente Zaanstad" (zie bijlage 1).

Het kader is een hulpmiddel om tot een beslissing te komen over het al dan niet over te gaan tot verwerving. Het kader zorgt ervoor dat alle mogelijke verwervingen langs dezelfde objectieve meetlat worden gelegd en dat structureel alle relevante vragen gesteld worden. Het afwegingskader zelf leidt niet tot een besluit, maar vormt onderdeel van de integrale ambtelijke advisering over het al dan niet kiezen strategie. Het is dan ook geen bestuurlijk vastgesteld kader.

Het kader geeft aan de hand van 3 kernvragen en daaraan gekoppelde vervolgvragen inzicht in de te volgen strategie.

1. Welke rol moet de gemeente innemen: faciliterend of actief? Uitgangspunt voor de gemeente binnen het huidige grondbeleid is de faciliterende rol. Door middel van het beantwoorden van een aantal vragen ontstaat een beeld of er aanleiding is om toch een actieve rol in te nemen. Hierbij gaat het om o.a. de locatie, de noodzaak en de houding van de grondeigenaar.
2. Welke kansen en risico's zijn er aan verbonden? Hierbij gaat het om onderdelen als mogelijkheden op grond van bestemmingsplan en afgegeven milieuvergunningen. Ook worden de financiële gevolgen in beeld gebracht, alsmede wat het risico is op het niet terug te verdienen van de investering.
3. Welke instrumenten binnen het grondbeleid zijn geschikt om in te zetten? Binnen het grondbeleid kunnen diverse instrumenten worden toegepast. Zoals het sluiten van een anterieure overeenkomst bij een faciliterende gemeentelijke rol, een minnelijk traject om de grond te verwerven of het traject van het vestigen van een voorkeursrecht op grond van de wet Voorkeursrecht Gemeenten. Beantwoording van de vragen geeft inzicht in welk(e) instrument(en) bij deze locatie geschikt is(zijn) om door de gemeente te worden toegepast.

Het kader werkt niet alleen met vragen en antwoorden, maar ook met kleuren en cijfers. Deze opzet maakt het mogelijk om afwegingen visueel weer te geven, waarmee in 1 oogopslag een totaal beeld/inzicht wordt verkregen in de te volgen strategie.

Om tot het uiteindelijke advies te komen dient het gehele afwegingskader te worden ingevuld. Dit omdat informatie in het 2<sup>e</sup> gedeelte van het kader ook van invloed is/kan zijn op het advies over de te volgen strategie. Bijvoorbeeld een locatie met een overweging voor een actieve rol, maar met extreem grote financiële gevolgen voor de gemeente, of inzicht over het in te zetten instrument.

Voordeel van deze opzet is dat er bij het invullen van het kader een open gesprek plaatsvindt tussen de diverse collega's en de achterliggende onderbouwing van een keuze bij de vragen besproken wordt. Het kader biedt ook de mogelijkheid om de onderbouwingen bij de vragen in te vullen. Op deze wijze liggen de onderbouwingen vast en zijn te gebruiken in een eventueel volgend traject richting bestuurlijke besluitvorming.

## Hoe werkt het afwegingskader?



### **A. Bepalen gemeentelijke rol.**

Aan de hand van een 7-tal criteria (A1 tot en met A7) en de daarbij behorende vragen wordt inzicht verkregen of er voldoende aanleiding is om bij de betreffende ontwikkeling als gemeente een faciliterende- of actieve rol in te nemen.

Dit gaat als volgt:

#### 1. Criteria.

De 7 criteria zijn onderverdeeld naar de 3 categorieën (Potentie, Urgent en Invloed). Deze categorieën komen uit de 'Strategiewijzer voor binnenstedelijke transformatie' die door Urhahn Stedenbouw & Strategie is ontwikkeld. De strategiewijzer is een landelijk toegepast hulpmiddel om te komen tot een specifieke aanpak/strategie die aansluit bij de lokale omstandigheden van het gebied.

Dit leidt tot:

##### a. Potentie:

- Bijdrage aan ambitie MAAK.Zaanstad.
- Locatie.

##### b. Urgentie:

- Noodzaak (maatschappelijk).

##### c. Invloed:

- Beperkende ontwikkelingsmogelijkheden.
- Wegnemen beperkingen door gemeente.
- Houding huidige eigenaar.
- Sturing nodig in verband met betrokken partijen.

#### 2. Beantwoorden vragen.

Per criterium zijn meerdere vragen opgesteld. De vragen kunnen alleen met 'Ja' of 'Nee' worden beantwoord,

a. De keuze voor 'Ja' betekent een overweging voor actief grondbeleid.

b. De keuze voor 'Nee' betekent een overweging voor faciliterend grondbeleid.

De keuze wordt aangeklikt waardoor het veld van kleur verandert. Door met de kleuren te werken ontstaat per criterium meteen visueel een beeld.

#### 3. Overweging rol gemeente.

De criteria (A1 tot en met A7) zijn niet allemaal even belangrijk. Door de criteria een verschillende weging te geven, wegen deze niet allemaal even zwaar mee.

Per criterium moet een keuze worden gemaakt voor faciliterend- of actief grondbeleid, verandert de kleur en ontstaat een visueel beeld.

In totaal zijn 100 punten te verkrijgen. Een keuze voor faciliterend grondbeleid levert geen punten op, immers dit is al het vertrekpunt vanuit het gemeentelijk grondbeleid.

Na een keuze voor actief grondbeleid verschijnt bij een criterium meteen het aantal punten in beeld.

Bij een totaalscore van minimaal 60 punten is er sprake van voldoende overwegingen om te kiezen voor actief grondbeleid. De grens is bij 60 punten gelegd omdat dan bij minimaal 4 criteria het eindoordeel met 'Ja' (dus actief) moet worden beantwoord.  
De totaalscore verschijnt automatisch in het veld "**Overweging: actief of faciliterend**"

## **B. Bepalen kansen en risico's.**

Aan de hand van een 12-tal criteria (B1 tot en met B12) en de daarbij behorende vragen wordt niet alleen inzicht verkregen in de kansen en risico's van de mogelijke verwerving, maar ook welke instrumenten binnen het grondbeleid voor deze locatie geschikt zijn om in te zetten.

Dit gaat als volgt:

### 1. Criteria.

De 12 criteria zijn eveneens onderverdeeld naar de 3 categorieën van de 'Strategiewijzer voor binnenstedelijke locaties' (Potentie, Urgentie en Invloed).

Dit leidt tot:

#### a. Potentie:

- Gemeentelijke randvoorwaarden.
- Risico op niet terugverdienen van de investering.

#### b. Urgentie:

- Geheimhouding versus openbaarheid.
- Urgentie (o.a. financieel).
- Inschatting termijn minnelijke verwerving.
- Geraamde start bouwrijp maken.
- Omvang te plegen investering.
- Verwacht resultaat grondexploitatie.
- Niet gedekte kapitaallasten tot start ontwikkeling.
- Verwacht resultaat kostenverhaal.

#### c. Invloed:

- Eigendomsverhouding huidige eigenaar.
- Publiekrechtelijke instrumenten.

### 2. Beantwoorden vragen.

Ook hier zijn voor de criteria steeds 1 of meerdere vragen opgesteld.

Er zijn 2 soorten vragen te beantwoorden.

- a. Keuze uit 'Ja' of 'Nee'. Dit omdat er per criterium verschillende vragen te beantwoorden zijn.
- b. Keuze uit 'Ja' of 'Niet van toepassing'. Dit omdat hier sprake van 1 vraag, waarbij uit een van de mogelijke antwoorden moet worden gekozen.

Voor de criteria B1 tot en met B12 zijn geen wegingsfactoren bepaald. Dit omdat het meer van de combinatie van kansen en risico's gaat. Zoals bijvoorbeeld een grote investering terwijl er kleine kans is voor dekking van de daarmee optredende kapitaallasten is of het op termijn terugverdienen van de investering.

### 3. Keuze grondzaken beleidsinstrument(en) per criterium.

Afhankelijk van de keuze bij de vragen bij B1 tot en met B12 komen, achter het ingevulde veld, automatisch de mogelijke grondbeleidsinstrumenten in beeld. De nummers corresponderen met de 9 mogelijke instrumenten welke onderaan het kader zijn opgenomen.

Met het plaatsen van een vinkje in het betreffende hokje wordt een keuze gemaakt.

Bij een beperkt aantal vragen verschijnt er na de keuze een 'rood vlaggetje'. Bedoeling hiervan is dat er bij het antwoord extra wordt stilgestaan, overlegd, omdat de impact van verwerving voor de gemeente zeer omvangrijk is.

4. Eindoordeel kansen en risico's.  
Nadat het grondbeleidsinstrument(en) is/zijn gekozen verschijnt dit gekozen nummer of deze nummers automatisch links in beeld bij 'Toe te passen instrumenten'.  
Het dominante nummer of nummers worden vervolgens handmatig ingevuld in het veld "**Overweging: Nummer(s) van te kiezen instrument(en)**".

**C. Adviesgroep Strategische Verwervingen.**

Het ingevulde verwervingskader gaat naar de Adviesgroep Strategische Verwervingen (ASV), een multidisciplinaire groep, bestaande uit een 6-tal leden, met specifieke expertise op het terrein van gebiedsontwikkeling.

De leden van deze groep zijn inhoudelijk niet betrokken bij het lopende traject van de mogelijke verwerving.

De ASV bespreekt de uitkomsten van het kader en vinkt de keuze (advies) voor de gemeentelijke rol en de toe te passen instrumenten aan. Tevens wordt het advies toegelicht in het daarvoor beschikbare veld.



## **Het afwegingskader is nu geheel doorlopen.**

Als voorbeeld is ook een ingevuld afwegingskader bijgevoegd, waarin de werking van het kader is weergegeven (zie bijlage 2).

Voor verdere vragen en/of informatie kunt u op werkdagen van maandag tot en met donderdag contact opnemen met de heer A. Post, via [a.post@zaanstad.nl](mailto:a.post@zaanstad.nl)

*Disclaimer:*

*Het "Afwegingskader Strategische Verwervingen, gemeente Zaanstad" is bedoeld voor intern gebruik binnen de gemeente Zaanstad. Aan het kader of de uitkomsten bij de toepassing van het kader kunnen geen rechten worden ontleend.*