

# *Raadsstuk*

**Onderwerp:** Projectopdracht Nieuwe Energie

**Reg. Nummer:** 2012/105167

## **1. Inleiding**

De ontwikkeling van het gebied Nieuwe Energie is tot stilstand gekomen. Dit heeft meerdere oorzaken. Een belangrijke oorzaak is de aanhoudende crisis in de vastgoedsector. Een andere, daarmee samenhangende oorzaak, is dat de eigenaar/ontwikkelaar 'Fortress' niet in staat blijkt de gewenste ontwikkeling te realiseren. De gemeente is op dit moment in gesprek met Fortress om de relatie op Nieuwe Energie te ontvlechten. Hiervoor is een strategie opgesteld en vastgesteld in het college van B&W dd. 13 maart 2012 (registratienummer 2012/84360) en is besproken in de commissie bestuur en ontwikkeling op 5 april 2012. Wanneer er overeenstemming bereikt wordt met Fortress, zijn er de volgende scenario's:

- Gemeente ontwikkelt zelf;
- Gemeente ontwikkelt samen met marktpartij(en);
- Gemeente geeft de opstallen en gronden opnieuw uit aan marktpartij(en).

In de ontwikkelingsstrategie kunnen verschillende scenario's worden opgenomen waarin de ambities, intenties, mogelijkheden van de locatie, marktomstandigheden, de gewenste inzet van de gemeente en de gewenste inbreng van marktpartijen worden onderzocht.

## **2. Voorstel aan de raad**

1. In te stemmen met de projectopdracht Nieuwe Energie (bijlage A).
2. Het gevraagde krediet van € 180.000,- beschikbaar te stellen voor het uitvoeren van de projectopdracht.
3. Het krediet wordt gedekt uit deelcomplex 010 van de grondexploitatie Waarderpolder. Het bedrag is daar als investering opgenomen (bijlage B).
4. De geactualiseerde grondexploitatie vast te stellen

## **3. Beoogd resultaat**

Het beoogd resultaat is dat de gemeente de regie terugneemt op het Nieuwe Energie terrein, zodat het industrieel erfgoed in ere kan worden hersteld en de beoogde ontwikkeling alsnog gerealiseerd kan worden. Om dit te bereiken is een projectorganisatie nodig die de voorbereidingen en de onderhandelingen voert met betrekking tot de ontvlechting met Fortress.

## **4. Argumenten**

Om tot de beoogde ontbinding van de relatie met Fortress te komen wordt een exit-strategie gevolgd. Indien de afspraken tussen partijen vorderen zullen partijen zich in een intentieovereenkomst uitspreken over de ontbinding van de koopovereenkomst voor het Nieuwe Energie terrein. Het proces dat doorlopen moet worden omvat de volgende processtappen die nu op korte termijn moeten worden genomen:

1. Projectopdracht vaststellen, inclusief kredietaanvraag;
2. Intermediar/procesbegeleider is reeds aangesteld;
3. Intentieovereenkomst opstellen en verlengen last onder dwangsom;
4. Overeenkomst sluiten tussen Fortress en derde partij, waarbij de derde partij als gedelegeerd ontwikkelaar op Nieuwe Energie gaat optreden;
5. Plan van Aanpak opstellen Fortress en derde partij voor de werkzaamheden van de gefaseerde renovatie van Nieuwe Energie, die uitgevoerd moeten worden ingevolge de last onder dwangsom;

6. Exitstrategie operationaliseren, waarbij Fortress de oudbouw moet gaan afstoten.

De hiermee gemoeide projectkosten voor de gemeente worden op dit moment geraamd op circa € 180.000,-. Het krediet wordt gedekt uit opbrengsten in de deexploitatie 010 van de grondexploitatie Waarderpolder. Voor de deexploitatie 010 wordt nog een nieuw krediet gevraagd met een geactualiseerde exploitatie, waarbinnen dit ook krediet valt. Als bijlage de aanpassing in de prognose voor 2012 en 2013.

### **5. Kanttekeningen**

Uit de onderhandelingen kunnen meerdere scenario's komen, waaronder het mislukken van de onderhandelingen. Op dat moment staan er alleen nog juridische procedures als mogelijkheid over. Het onderhandelingsresultaat wordt t.z.t. voorgelegd.

### **6. Uitvoering**

Het project kan in delen worden opgeknipt. Het proces dat wordt doorlopen om te komen tot de ontvlechting is als volgt:

- Uit de bestaande overeenkomsten de wederzijdse rechten en verplichtingen benoemen;
- Vaststellen van de zakelijke rechten van Partijen en de waarde in het economische verkeer die daar op dit moment aan kunnen worden verbonden;
- Afspraken over de teruglevering of doorlevering van eigendomsrechten door Fortress en over de wijze waarop de gewaardeerde rechten en verplichtingen uit de overeenkomsten worden vereffend;
- Opstellen ontvlechtingsovereenkomst. Deze overeenkomst leidt ertoe dat de bestaande overeenkomsten worden ontbonden en dat Fortress zich terugtrekt uit Nieuwe Energie Oudbouw en de nog niet ontwikkelde delen van Nieuwe Energie Nieuwbouw.

Zodra het bovenstaande succesvol is afgerond en er afscheid is genomen van Fortress kan er begonnen worden met het vervolg, namelijk het herstel van de oudbouw en de verdere ontwikkeling van het Nieuwe Energie terrein.

### **7. Bijlagen**

Bijlage A : Projectopdracht Nieuwe Energie

Bijlage B : geactualiseerde grondexploitatie per 31 maart 2012

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris

de burgemeester

## **8. Raadsbesluit**

De raad der gemeente Haarlem,

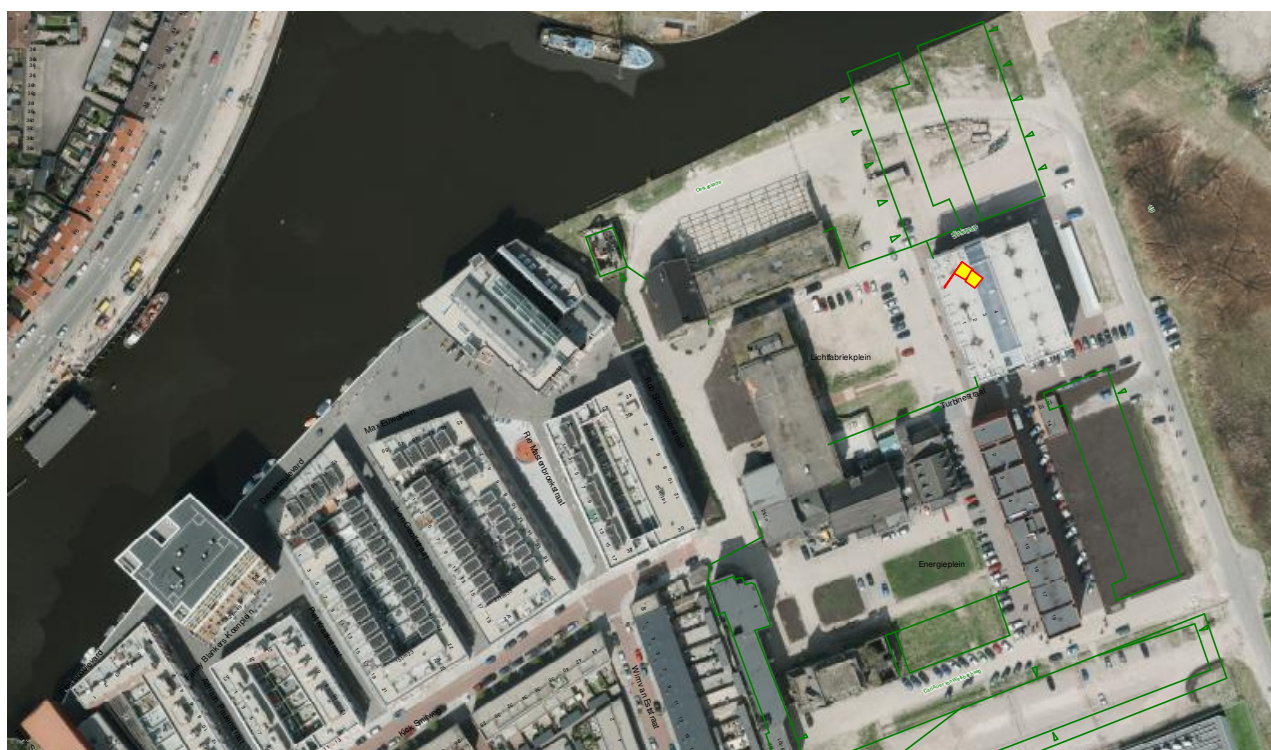
Gelezen het voorstel van het college van burgemeester en wethouders

Besluit:

1. In te stemmen met de projectopdracht Nieuwe Energie (bijlage A).
2. Het gevraagde krediet van € 180.000,- beschikbaar te stellen voor het uitvoeren van de projectopdracht.
3. Het krediet wordt gedekt uit deelcomplex 010 van de grondexploitatie Waarderpolder. Het bedrag is daar als investering opgenomen (bijlage B).
4. De geactualiseerde grondexploitatie vast te stellen.

## Bijlage A: Projectopdracht Nieuwe Energie

# *Projectopdracht Nieuwe Energie*



## Projectopdracht Nieuwe Energie

februari 2012

# *Nieuwe Energie*

## Projectopdracht Nieuwe Energie

dossier : Waarderpolder

registratienummer :

versie : 1.0

Gemeente Haarlem  
februari 2012

## INHOUD

## BLAD

1	PROJECTINFORMATIE	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Doel	3
1.3	Projectomschrijving	3
1.4	Projectpositionering	4
1.4.1	Projectomgeving	4
1.4.2	Externe actoren / Belanghebbenden	4
1.4.3	Relatie met andere projecten	4
1.4.4	Referentiedocumenten	4
2	PROJECTAANPAK OP HOOFDLIJNEN	5
2.1	Inleiding	5
2.2	Omschrijving projectscope	5
2.3	Projectfasering	5
2.4	Productscope	8
2.5	Beslismomenten	8
3	ORGANISATIE	8
3.1	Bestuurlijke organisatie / Projectorganisatie	8
3.2	Taken en verantwoordelijkheden/bevoegdheden	9
4	FINANCIËN	11
4.1	Begroting	11
4.2	Dekking, subsidies	12
4.3	Kasstromen, uitgavenprognose	12
5	PLANNING EN COMMUNICATIE	12
5.1	Globale planning	12
5.2	Communicatie	12
6	RISICO 'S	13
6.1	Risicobeheersing in het project	13
	COLOFON	16





## **1 PROJECTINFORMATIE**

### **1.1 Aanleiding**

Het gebied Nieuwe Energie komt vooralsnog niet tot ontwikkeling. Dit heeft meerdere oorzaken. Een belangrijke oorzaak is de aanhoudende crisis en financiële tegenwind in de ontwikkelings- en vastgoedsector. Een andere, daarmee samenhangende, oorzaak is dat de eigenaar/ontwikkelaar (Fortress) van de gronden en bestaande opstallen niet in staat blijkt om de gewenste ontwikkeling te realiseren. De gemeente is op dit moment in gesprek met Fortress om de relatie met elkaar te ontvlechten op Nieuwe Energie. Hiervoor is een strategie opgesteld en vastgesteld in het college van B&W dd. 6 maart jl.

Wanneer er overeenstemming bereikt wordt met Fortress, dient zich direct de vraag voor; Wat wil de gemeente nu precies met dit gebied? Wil de gemeente zelf eigenaar en ontwikkelaar worden of wil de gemeente de gronden in samenwerking met marktpartijen ontwikkelen of wellicht weer in zijn geheel aan één of twee marktpartijen uitgeven. Kortom de gemeente dient een ontwikkelingsstrategie te bepalen. Op basis hiervan kan de gemeente dan de juiste keuzes maken. In de ontwikkelingsstrategie kunnen verschillende scenario's worden opgenomen waarin de ambities, intenties, mogelijkheden van de locatie, marktomstandigheden, de gewenste inzet van de gemeente en de gewenste inbreng van marktpartijen worden onderzocht.

### **1.2 Doel**

Er kunnen twee doelen gefaseerd in de tijd worden benoemd.

1. Het korte termijn-doel is te komen tot een ontbinding van de relatie met Fortress op Nieuwe Energie aan de hand van de exit-strategie.
2. De gemeente dient de regie weer terug te pakken op Nieuwe Energie, zodat het industrieel erfgoed in ere kan worden hersteld en de beoogde ontwikkeling alsnog gerealiseerd kan worden.

### **1.3 Projectomschrijving**

Het project kan in delen worden opgeknipt. Het proces dat nu moet worden doorlopen om te komen tot de ontvlechting is als volgt:

- De bestaande contracten inventariseren en de wederzijdse rechten en verplichtingen benoemen
- Vaststellen van de zakelijke rechten van Partijen en de waarde die daar aan kan worden verbonden
- Afspraken over de teruglevering of doorlevering van eigendomsrechten door Fortress en over de wijze waarop de gewaardeerde rechten en verplichtingen uit de overeenkomsten worden vereffend.
- Uitmondend in een uiteindelijke ontvlechtingsovereenkomst. Deze overeenkomst leidt ertoe dat de bestaande contracten worden ontbonden, dat Fortress zich terugtrekt uit Nieuwe Energie Oudbouw en de nog niet ontwikkelde delen van Nieuwe Energie Nieuwbouw waardoor de gemeente weer de regie heeft over de ontwikkeling van Nieuwe Energie.

Nadat dit succesvol is afgerond en er afscheid is genomen van Fortress kan er feitelijk pas begonnen worden met het 2<sup>e</sup> deel, namelijk het herstel van de oudbouw en de daadwerkelijke ontwikkeling van Nieuwe Energie.

## **1.4 Projectpositionering**

### **1.4.1 Projectomgeving**

#### **Fysieke omgeving**

Nieuwe Energie maakt onderdeel uit van het bedrijventerrein Waarderpolder. Het bestaat momenteel uit een combinatie van oudere en vervallen gebouwen en een aantal nieuwbouwpanden. Nieuwe Energie ligt direct aan het Spaarne en is westelijk georiënteerd. Het gebied heeft een enorme potentie, wanneer het goed wordt herontwikkeld met de juiste functies kan het als een vliegwiel fungeren voor de ontwikkeling van het gehele gebied.

#### **Bestuurlijke omgeving**

De bestuurlijk opdrachtgever is wethouder Ewout Cassee. Wethouder Nieuwenburg is projectwethouder voor herstructurering Waarderpolder. De overall coördinatie tussen de twee betrokken wethouders vindt plaats 6-wekelijks in de Stuurgroep Fortress.

### **1.4.2 Externe actoren / Belanghebbenden**

Bewoners Sportliedenbuurt, bewoners Drostefabriek, de drie organisaties die CCVT/HART vormen, de Lichfabriek, overige huurders Nieuwe Energie.

### **1.4.3 Relatie met andere projecten**

- CCVT/HART (toekomstige huisvesting)
- Scheepmakerskwartier
- Sportliedenbuurt
- Drostefabriek

### **1.4.4 Referentiedocumenten**

- Bestemmingsplan "Bedrijventerrein Waarderpolder"
- Stedenbouwkundig Programma van Eisen Nieuwe Energie
- Koopovereenkomsten Oudbouw (2002) en Nieuwbouw (2006)

## 2 PROJECTAANPAK OP HOOFDLIJNEN

### 2.1 Inleiding

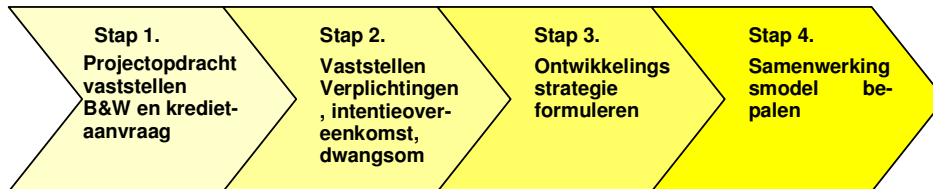
Het project bestaat uit twee onderdelen, namelijk de ontvlechting van de relatie met Fortress op Nieuwe Energie en vervolgens het positioneren van de gemeente, zodat ze weer de regie teruggpakt op Nieuwe Energie met als doel de oudbouw te herstellen en de beoogde ontwikkeling daadwerkelijk te (laten) realiseren. De eerste stap die moet worden genomen is in overleg treden met Fortress over de ontbinding van de relatie. Hiervoor dienen alle contractuele verplichtingen van beide partijen helder in beeld te worden gebracht. Dit vormt de basis waarop de feitelijke ontbinding zijn beslag zal gaan krijgen. Vervolgens dient er een ontwikkelingsstrategie te worden opgesteld. Deze strategie dient als basis waarop de gemeente de juiste keuzes kan maken. In de ontwikkelingsstrategie kunnen verschillende scenario's worden opgenomen waarin de ambities, intenties, mogelijkheden van de locatie, marktomstandigheden, de gewenste inzet van de gemeente en de gewenste inbreng van marktpartijen worden onderzocht.

### 2.2 Omschrijving projectscope

De projectscope voor het project Nieuwe Energie is op basis van dossieronderzoek en interviews met de beide partijen te komen tot factfinding, het vaststellen van wederzijdse verplichtingen, uiteindelijk uitmondend in een ontbindingsovereenkomst. Daarnaast is een belangrijk item het in kaart brengen van de mogelijkheden, de risico's en de actoren van het gebied Nieuwe Energie en het formuleren van een ontwikkelingsstrategie.

### 2.3 Projectfasering

Het project, zoals dat in paragraaf 2.1 en 2.2 staat beschreven, is in onderstaande stappen in te delen:



#### Stap 1. Projectopdracht

Met de vaststelling van onderliggend projectopdracht door B&W ligt er het projectbesluit Nieuwe Energie. Dit is de officiële start van het project. Gelijktijdig dient een voorbereidingskrediet te worden aangevraagd bij het college van B&W.

#### Stap 2. Vaststellen verplichtingen, intentieovereenkomst & dwangsom

Om tot een ontbinding te komen met Fortress dienen beide partijen in een intentie-overeenkomst zich uit te spreken over het ontvlechten van de relatie op Nieuwe Energie.

Hierbij gaat het erom dat de gemeente de regie terug neemt op Nieuwe Energie, zodat de gemeente de beoogde ontwikkeling alsnog op een andere wijze kan realiseren en het industrieel erfgoed in ere kan (laten) herstellen.

In de Intentie-overeenkomst worden de volgende onderwerpen geregeld:  
(zonder volledig te zijn en onder voorbehoud van alle rechten)

- A. Het proces dat partijen volgen om tot ontvlechting te komen.
  - o De bestaande contracten inventariseren en de wederzijdse rechten en verplichtingen benoemen
  - o Vaststellen van de zakelijke rechten van Partijen en de waarde die daar aan kan worden verbonden
  - o Afspraken over de teruglevering of doorlevering van eigendomsrechten door Fortress en over de wijze waarop de gewaardeerde rechten en verplichtingen uit de overeenkomsten worden vereffend.
  - o Uitmondend in een uiteindelijke ontvlechtingsovereenkomst.  
Deze overeenkomst leidt ertoe dat de bestaande contracten worden ontbonden, dat Fortress zich terugtrekt uit NE Oudbouw en de nog niet ontwikkelde delen van NE nieuwbouw waardoor de gemeente weer de regie heeft over de ontwikkeling van Nieuwe Energie.
- B. De termijn waarbinnen partijen tot een finale oplossing willen komen
  - o Het streven is om zo spoedig mogelijk een ontvlechtingsovereenkomst te hebben
- C. De voorwaarden waaronder en de termijn waarmee de gemeente de last onder dwangsom zal verlengen
  - o Constructieve medewerking door Fortress en Gemeente aan ontvlechting
  - o Verlenging gedurende de looptijd van het ontvlechtigingsproces, tot uiterlijk 1 oktober 2012.
- D. De taken van de door partijen gezamenlijk aan te stellen mediator die het ontvlechtigingsproces zal begeleiden.
  - o Faciliteren van de inventarisatie van de contracten
  - o Bewaken van het proces en de door partijen toegezegde afspraken
  - o Partijen faciliteren en stimuleren bij het doen van voorstellen die de ontvlechting kunnen bevorderen;

### **Stap 3. Ontwikkelingsstrategie**

De eventuele samenwerking tussen de gemeente en marktpartijen kan op verschillende manieren en op verschillende momenten vorm krijgen. Van een toevallige samenloop van omstandigheden kan of mag echter geen sprake zijn. In de ontwikkelingsstrategie kunnen verschillende scenario's worden opgenomen waarin de ambities, intenties, mogelijkheden van de locatie, marktomstandigheden, de gewenste inzet van de gemeente en de gewenste inbreng van marktpartijen worden onderzocht. Een risico/actorenanalyse geeft enerzijds inzicht in de vraag wie welke belangen heeft en kan bijdragen aan het project, anderzijds geeft het inzicht in welke risico's aan het project zijn verbonden. Het geeft inzicht wie welke risico's het best kan beheersen en hoe een eventuele samenwerking tussen de verschillende partijen eruit kan zien.

De belangrijkste factoren die hierbij een rol spelen zijn:

1. Wie heeft de grond en het vastgoed in eigendom?
2. Wie zijn de gebruikers? Willen en kunnen zij blijven of gaan ze naar elders? Zijn er nog andere belanghebbenden in de omgeving?
3. Wat is het risicoprofiel in relatie tot de complexiteit, haalbaarheid en omvang van de opgave?
4. Wat kan en wil de gemeente zelf bepalen?

## 5. Wat is de interesse van de marktpartijen?

In hoeverre een gebiedsontwikkeling interessant is voor een private partij hangt af van de specifieke opgave en de kosten en het risicoprofiel in relatie tot de mogelijke opbrengsten. Nieuwe bedrijventerreinen zijn minder interessant voor private partijen, omdat er maar beperkte mogelijkheden voor vastgoedontwikkeling is.

In de Strategie worden de randvoorwaarden en uitgangspunten opgenomen, om te kunnen komen tot een concrete invulling en ontwikkeling van Nieuwe Energie. Deze randvoorwaarden vormen voor de gemeente het toetsingskader waarbinnen een private partij, al dan niet in samenwerking met de gemeente, het gebied kan herstructureren. De randvoorwaarden dienen voldoende ruimte te geven en flexibel genoeg zijn om in te kunnen spelen op actuele marktomstandigheden, waardoor het voldoende aantrekkelijk is voor marktpartijen om in te stappen.

### **Stap 4. Samenwerkingsmodel**

Na het bepalen van de Ontwikkelingsstrategie Nieuwe Energie kan de gemeente de gewenste inzet van de markt bepalen. Daarbij moet de gemeente op 3 fronten een keuze maken.

#### 1. Het samenwerkingsmodel.

Grofweg zijn er drie mogelijkheden: zelf de grondexploitatie en het publiek vastgoed doen, een samenwerking aangaan of volledig uitbesteden aan de markt. Een gebiedsontwikkeling valt uiteen in de ontwikkeling van de grond en de openbare ruimte en de ontwikkeling van vastgoed. De gemeente kan mee participeren via de grondexploitatie. Vastgoedexploitatie is in het algemeen risicovol en volledig voor rekening en risico van de marktpartijen. Een samenwerkingsmodel gaat over het samenwerken ten aanzien van de grondexploitatie. Hierin bestaan de volgende mogelijkheden:

- De publieke grondexploitatie en het traditionele bouwclaimmodel. Gemeente doet zelf de grondexploitatie, verwerft de grond en geeft bouw- en woonrijpe kavels uit. In dit model hebben private partijen gronden in bezit, die zij overdragen aan de gemeente onder bepaalde voorwaarden.
- De publiek-Private grondexploitatie, het joint venture model. Alle gronden worden bijeen gebracht in een entiteit, namelijk de Gemeenschappelijke Exploitatie Maatschappij.
- De private grondexploitatie, het concessiemodel of de exploitatieovereenkomst. In dit model is de marktpartij volledig verantwoordelijk voor de verwerving, bouw- en woonrijp maken en de uitgifte van de kavels. Bij een exploitatieovereenkomst staat daarentegen het kostenverhaal door de gemeente op de grondeigenaar met bouwmogelijkheden centraal.

#### 2. Het moment van betrekken van de markt.

Dit kan vroegtijdig op basis van een gedetailleerd plan. Het moment van betrekken van de markt wordt door de overheid en de marktpartijen als zeer fundamenteel ervaren. Om politiek draagvlak en meer zekerheid te krijgen kan de gemeente kiezen voor een latere inschakeling van de markt en kan de gemeente zelf van tevoren een uitgewerkt structuurvisie of bestemmingsplan vaststellen.

#### 3. De wijze van betrekken van de markt.

Dit kan via een marktinitiatief, één-op-één of via competitie (selectie of aanbesteding). Deze opties moeten worden afgewogen in de strategie en hangt samen met de ruimtelijke ambities en het gewenste programma.

Naast de publiekrechtelijke taken en de grondexploitatie heeft de gemeente tevens als mogelijke taak om in de opstalexploitatie opdrachtgever te zijn van eigen voorzieningen. In het gebied Nieuwe Energie gaat dit om een openbare parkeergarage en een gesubsidieerde instelling op cultureel gebied het CCVT-gebouw.

## 2.4 Productscope

Het product behorende bij dit project is 1. De Intentieovereenkomst tussen Fortress en de gemeente, 2. De Ontbindingsovereenkomst tussen Fortress en de gemeente en 3. De Ontwikkelingsstrategie voor Nieuwe Energie.

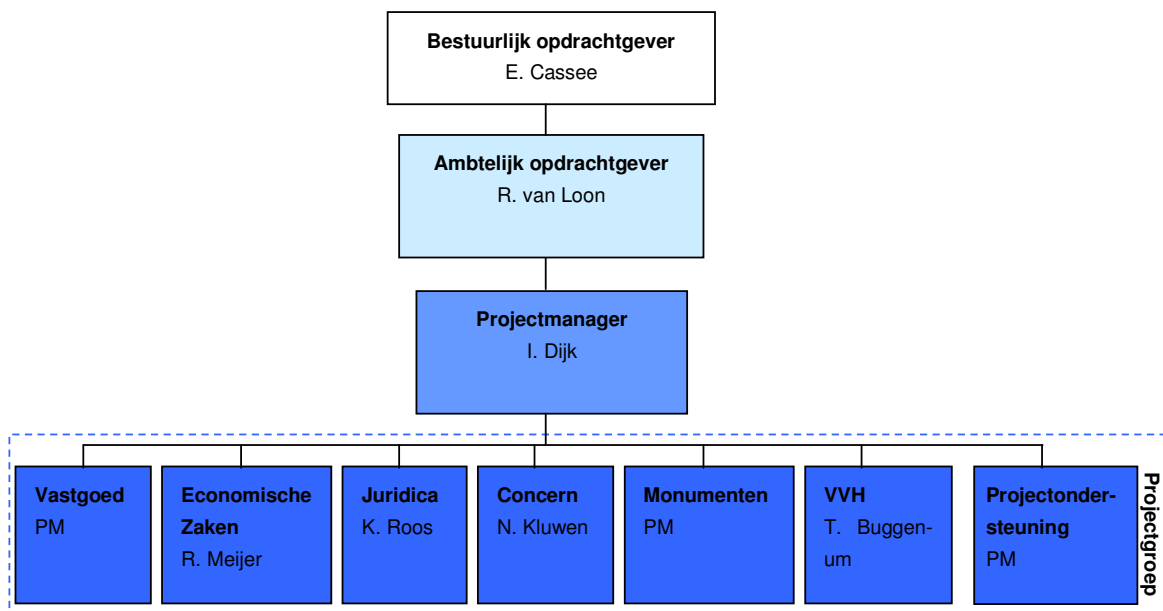
## 2.5 Beslismomenten

De ontbinding en ontvlechting zal een traject van onderhandelen betekenen. Op een aantal nader te bepalen momenten zal door de bestuurlijk opdrachtgever een beslissing moeten worden genomen over de haalbaarheid en de bereidheid om bepaalde (financiële) keuzes te maken.

De strategie zal het afwegingskader voor een functioneel/ruimtelijke invulling van Nieuwe Energie moeten vormen, op basis waarvan het gemeentebestuur een besluit over de functies kan nemen. Op dat moment zal ook een besluit moeten worden genomen of de gemeente zelf wil ontwikkelen of wil verkopen aan een private partij. Bij het gereedkomen van de strategie zal deze ter vaststelling worden aangeboden aan het College van B&W.

## 3 ORGANISATIE

### 3.1 Bestuurlijke organisatie / Projectorganisatie



*Figuur Projectorganisatie*

## 3.2 Taken en verantwoordelijkheden/bevoegdheden

### **Ambtelijk opdrachtgever:**

- a. Bepaalt in samenspraak met de bestuurlijk opdrachtgever en de projectmanager het projectresultaat (of programmamanager en programmaresultaat);
- b. Beoordeelt en accordeert het projectplan (projectopdracht)
- c. Overlegt met bestuurlijk opdrachtgever wanneer opgegeven grenzen/wensen niet realistisch zijn;
- d. Zorgt dat middelen (mensen, geld, kennis) beschikbaar zijn voor het project, conform de projectopdracht op het moment dat het project van start gaat;
- e. Neemt deel aan de start-up bijeenkomst van een project;
- f. Volgt de voortgang van het project;
- g. Is verantwoordelijk voor het informeren van het bestuur en voor het instellen van een adequate overlegstructuur (bijvoorbeeld een stuurgroep), hij belast doorgaans de projectmanager hiermee;
- h. Verantwoordt aan het bestuur de voortgang en benutting van budget;
- i. Is verantwoordelijk voor de financiële kaders en zal de budgetverantwoordelijkheid van budgetten of kredieten overdragen aan projectmanager op grond van heldere besluiten en vastgestelde verplichtingen.
- j. Is verantwoordelijk voor het informeren van de lijnorganisatie over inhoud en voortgang van het project, de ambtelijk opdrachtgever belast doorgaans de projectmanager hiermee;
- k. Is rechtstreeks contactpersoon voor de projectmanager;
- l. Neemt indien nodig beslissingen over inhoud, financiën en voortgang van het project die buiten het mandaat (vastgestelde kaders uit projectopdracht) vallen van de projectmanager;
- m. Kan in het belang van het project tijdens het proces en het besluitvormingstraject wijzigingen aanbrengen in het projectplan, doet dit in voorkomende gevallen na overleg met het bestuur of het lijnmanagement en in afstemming met de projectmanager;
- n. Neemt deel bij besluitvorming over beslismomenten in het project;
- o. Zendt stukken voor bestuurlijke besluitvorming naar het college;
- p. Accordeert bij oplevering van het projectresultaat.

### **Projectmanager**

- Preciseert na overleg met de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever het projectresultaat;
- adviseert de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever bij afwijkingen van het projectplan en/of onvoorziene omstandigheden;
- werkt het resultaat uit naar een fasering, inrichting en planning voor het project en stemt dit af met opdrachtgever, teamleden en andere belanghebbenden en legt dit schriftelijk vast in een projectplan;
- maakt afspraken met bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, teamleden en overige betrokkenen om de beheersbaarheid van het project zeker te stellen;
- is verantwoordelijk voor de beheersing van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie van het project;
- maakt afspraken over taken en bevoegdheden van projectdeelnemers en monitort deze;
- is budgethouder (geeft betalingsakkoord) en in die zin verantwoordelijk voor het budget, binnen de afgesproken marges met de ambtelijk opdrachtgever, hier wordt het gehele projectbudget, van initiatief tot uitvoering, mee bedoeld ongeacht de dekkingsbron, kosten en opbrengsten, zorgt voor een goede projectadministratie waarin kosten opbrengsten verplichtingen en prognoses worden aangegeven;
- schakelt deskundigen in van de vakafdelingen, in overleg met het betreffende afdelingshoofd en treedt naar hen op als opdrachtgever;

- vraagt de vakafdelingen externe partijen in te schakelen wanneer de vakafdelingen aangeven de benodigde expertise zelf niet in huis te hebben, het gaat hierbij om het inhuren van specifieke kennis, adviezen of adviseurs;
- is verantwoordelijk voor de budgettaire uitgaven in dit kader;
- is verantwoordelijk voor het interne afwegingsproces en het externe onderhandelingsproces, de vakafdeling is verantwoordelijk voor de vakinhoudelijke inbreng en de projectmanager;
- regisseert de onderhandelingen, in het projectplan wordt het onderhandelingsproces beschreven;
- is verantwoordelijk voor de communicatie over het project naar derden (medeoverheden, marktpartijen en/of maatschappelijke organisaties en/of burgers);
- overlegt met de afdelingshoofden in geval van discussie met het projectteamlid/-leden over de vakinhoudelijke kaders;
- is verantwoordelijk voor het opstellen van de beslisdocumenten;
- rapporteert over de voortgang aan de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, conform vooraf daarover gemaakte afspraken. Rapportage vindt periodiek plaats maar indien daartoe aanleiding is, kan de projectmanager bestuurlijk opdrachtgever en/of ambtelijk opdrachtgever bijeenroepen;
- levert op beslismomenten (in principe zijn dit de faseovergangen) een beslisdocument op aan degenen die conform het projectplan besluitvormend zijn, daartoe behoren in elk geval de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever;
- levert het project op aan de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, die dit accorderen;
- is verantwoordelijk voor een zorgvuldige overdracht bij wisseling van projectmanagers (tijdens het project).

#### **Projectteamlid**

- draagt vanuit vakinhoudelijke deskundigheid bij aan het projectresultaat;
- is voor de vakinhoudelijke inbreng in het project verantwoording schuldig aan de projectmanager;
- werkt op basis van een eigen gemaakte en door de projectleider goedgekeurde offerte;
- werkt binnen de kaders van een heldere opdrachtomschrijving. Het projectplan geeft de kaders (tijd, geld en inhoud) aan waarbinnen vakinhoudelijke inbreng wordt verwacht;
- functioneert zelfstandig in het project binnen de aangegeven kaders maar informeert het afdelingshoofd en de afdeling wel over de voortgang van de projecten en zijn invulling van het mandaat;
- draagt bij wisseling van projectteamleden zorg voor een zorgvuldige overdracht en zorgt voor een consistente lijn. Het nieuwe projectteamlid treedt, met andere woorden, in de voetsporen van de vorige medewerker. Afspraken dit tot dan toe zijn gemaakt, blijven staan en vormen het uitgangspunt voor de verdere voortgang.



## 4 FINANCIËN

### 4.1 Begroting

In het coalitieakkoord 2010-2014 staat met betrekking tot Nieuwe Energie de volgende uitspraken:

*“Wij blijven inzetten op de ontwikkeling van het Nieuwe Energie terrein en zien kansen wat betreft het clusteren van (beheer en onderhoud van) cultuurgebouwen”. “Gezamenlijk onderkomen van Volksuniversiteit, H'art, Muziekschool.” Voor Nieuwe Energie is het doel:*

- *Ontwikkeling van Nieuwe Energie tot een cultureel bedrijventerrein*
- *Behoud en renovatie van het industrieel erfgoed*
- *Beperking van de financiële risico's.*

Op dit moment is er geen krediet of voorziening gereserveerd voor het project. De ambtelijk opdrachtgever vraagt bij deze het benodigde krediet aan ten behoeve van de uitvoering van het project.

In onderstaand overzicht wordt een kostenraming gegeven van de verwachte kosten en tijdsinspanning van de verschillende betrokken disciplines gedurende één jaar. Bij het vaststellen van deze projectopdracht door het college van B&W dient tevens een voorbereidingskrediet aangevraagd te worden. Dit voorbereidingskrediet biedt dekking voor de onderstaande VTU-kosten en de externe adviseurs/mediator. In een later stadium kunnen deze kosten als boekwaarde in de grondexploitatie worden meegenomen.

Afdeling	werkzaamheden	kosten
Projectmanagement	Projectleiding, onderhandeling, besluitvorming, afstemming	€ 80.000
Projectondersteuning	Verslaglegging, ondersteuning, planning, risicomangement	€ 40.000
Vastgoed	financiële kaders, haalbaarheid, onderhandeling	€ 0
Juridica	juridische kaders, opstellen overeenkomsten, onderhandeling	€ 30.000
VVH	Dwangsom, handhaving	€ 0
Openbare Ruimte, Groen en Verkeer	bereikbaarheid, parkeren, openbare ruimte	€ 0
Economische Zaken	economische randvoorwaarden, opstellen visie	€ 0
Monumenten	welstand, kaders opstellen visie	€ 0
Externe adviseur / mediator	Begeleiding onderhandelingen, beoordeling contracten e.d.	€ 30.000
Totaal benodigd		€ 180.000

Dit bedrag is benodigd voor het voeren van het onderhandelingstraject met betrekking tot de onbinding van de contracten met Fortress en het opstellen van een gewenste ontwikkelingsstrategie. De hierboven genoemde bedragen zijn gebaseerd op een tijdsduur van één jaar.

Na afronding van de strategie, zal de daadwerkelijke ontwikkeling van het plangebied Nieuwe Energie begeleid moeten worden. Op dat moment zal er opnieuw een kredietaanvraag worden ingediend ten behoeve van de uitvoering. In dit verband wordt met nadruk gewezen op de risico's, die de voortgang en financiën van het project zouden kunnen bedreigen. Vanwege het feit dat Nieuwe Energie een politiek gevoelig project is en het op een zeer markante plek ligt in de stad zal er een communicatie/participatietraject doorlopen gaan worden.

## 4.2 Dekking, subsidies

De dekking van de kosten komt uit de Grondexploitatie Waarderpolder. Met betrekking tot dit project zal een scope worden uitgevoerd of en zo ja welke andere dekkingsmiddelen / subsidies er zijn waar eventueel aanspraak op kan worden gemaakt.

## 4.3 Kasstromen, uitgavenprognose

Afdeling Vastgoed moet:

- o nagaan of en zo ja hoeveel huurinkomsten er uit Nieuwe Energie worden gegenereerd en hoe hoog de huuruitgaven / rentekosten zijn.
- o aangeven wat de boekwaarde van de bestaande opstallen zijn.
- o een overzicht geven van uitgaven/beheerslasten (exploitatie).

## 5 PLANNING EN COMMUNICATIE

### 5.1 Globale planning

	Actie	Tijd
1.	aanleveren projectopdracht	Juli 2012
2.	projectopdracht en voorbereidingskrediet B&W vaststellen	Aug 2012
3.	projectgroep benoemen	Aug 2012
4.	beheerovereenkomst opstellen	Okt 2012
5.	communicatie/participatie met betrokkenen/belanghebbenden	Nov 2012
6.	ontwikkelingsstrategie bepalen	Nov 2012
7.	tot stand brengen samenwerking marktpartij	Dec 2012
8.	start herontwikkeling Nieuwe Energie	2013

### 5.2 Communicatie

In overleg met de afdeling Communicatie dient er een communicatieplan gemaakt te worden.

## 6 RISICO 'S

### 6.1 Risicobeheersing in het project

Inventarisatie van de risico's met daarbij genoemd de mogelijke beheersmaatregelen.

#### *Juridisch*

- Planschadeverzoeken van bewoners/bedrijven en/of verzoeken om nadeelcompensatie;

Maatregel: aan de hand van het communicatieplan kunnen de belangen van bewoners en bedrijven in beeld worden gebracht om deze mee te nemen bij de verdere planontwikkeling en dit risico zoveel mogelijk beperken. Tevens laten uitvoeren van een planschade-analyse.

- Onteigeningstrajecten;

Maatregel: inventarisatie van de kosten van oteigening om een weloverwogen keuze te kunnen maken of deze stap gezet kan worden.

- Benodigde juridisch verplichte onderzoeken dienen groenlicht te geven voor het beoogde programma, bijv. lucht- en geluidsonderzoek, etc.;

Maatregel: in een zo vroeg mogelijk stadium met behulp van de betrokken vakspecialisten de benodigde onderzoeken tijdig uitzetten.

- Positie eigenaren grond en opstallen

Maatregel: Onderzoeken wat de juridische status is van de verschillende eigenaren en de VVE.

#### *Financieel*

- Mogelijk uitkopen vastgoedeigenaren met betrekking tot herontwikkeling Nieuwe Energie.

Maatregel: zie oteigeningstrajecten.

- Financiële haalbaarheid van het plan;

Maatregel: (externe) financiële audit laten uitvoeren op (risicovolle delen van) het plan.

- Grondexploitatie met boekwaarde en afschrijving van Nieuwe Energie als voorname (oplopende) kostenpost;

Maatregel: (extern) onderzoek laten uitvoeren naar de bouwkundige staat van de bestaande opstallen en de mogelijkheden voor herontwikkeling van de panden.

- VTA-kosten in de hand houden;

Maatregel: projectmatig werken; fasekrediet aanvragen, zorgvuldig contractmanagement en veelvuldig financiën afstemmen met projectcontroller en vastgoedeconoom.

- Geen/Onvoldoende dekking voor project

Maatregel: ambtelijk opdrachtgever z.s.m. krediet aanvragen bij het college van B&W.

#### *Programma*

- Stedenbouwkundige en bouwkundige inpasbaarheid van het beoogde programma en functies op de beoogde locaties/verdiepingen met de daarbij behorende normen, zoals bijv. parkeernormen;

Maatregel: Stedenbouwkundige visie opstellen en bouwkundige gebouwopname uitvoeren.

- Bereikbaarheid gebied.

Maatregel: afstemming en coördinatie bewaken met afdeling Verkeer en project Scheepsmakerskwartier en aanleg brug naar Nieuwe Energie.

### *Planning*

- De planning bewaken.

Maatregel: De planning wordt continu bijgehouden en maandelijks geëvalueerd, mede gelet op de afstemming van de mijlpalen van dit project op de vergaderschema's van college en raad.

Maatregel: planning monitoren op mijlpalen en betrokken tijdig informeren over afwijkingen hierop.

- Onzekerheden in planning vanwege onduidelijkheden van financiering.

Maatregel: bewaken financiële onzekerheden, contractmanagement en afstemmen en verwerken diverse resultaten onderzoeken met de planning.

- Complexiteit van het project door: eigendomssituaties, volgorde van ontwikkelingen en afhankelijkheden/ voorwaardelijkheden van ontwikkelingen.

Maatregel: het bestuurlijk vast laten stellen van een ambitieuze planning waarin het kritieke pad staat aangegeven.

- Bezwaar en beroepsprocedures in te doorlopen planologische, milieu en bouwvergunningprocedures.

Maatregel: zie communicatieplan en overige maatregelen tbv planingsrisico's.

### *Kwaliteit*

- Het gebied Nieuwe Energie als centraal punt, die een duidelijke meerwaarde heeft voor de gehele stad Haarlem. Deze bijzondere locatie vraagt om een hoge kwaliteit. Ambities zijn hoog. Spanning tussen kwaliteit en financiën. Afhangend van externe (private) partijen, sturing daardoor niet maximaal.

Maatregel: inventariseren gewenst kwaliteitsniveau en kosten hiervan in beeld brengen.

- Kwaliteit kan geoptimaliseerd worden indien eigendommen derden kunnen worden betrokken. Mogelijkheden van verwerving zijn onduidelijk.

Maatregel: mogelijkheden verwerving in beeld brengen; zie ook financiële risico's.

### *Communicatie*

- De omvang en impact van het project en het sterk georganiseerd zijn van belanghebbenden in dit gebied vragen om bijzondere aandacht voor positie belanghebbenden in proces en communicatie tussen gemeente en belanghebbenden.

Maatregel: opstellen communicatieplan, intensieve communicatie met de bewoners en andere belanghebbenden t.b.v. instemming met het bouwplan met behulp van de afdeling Communicatie.

### *Capaciteit*

- Complexiteit van de opgaven vraagt om specifieke kwaliteiten. Het betreft hier met name specialismen op het gebied van onderhandelingen, communicatie en werving/marketing.

Maatregel: deels zijn deze specialisaties intern al aanwezig. De benodigde capaciteit zal per fase en/of opgave in beeld moeten worden gebracht bij opdrachtnemer en opdrachtgever. De

mogelijkheid kan dan worden verkend om eventuele knelpunten met betrekking tot de capaciteit deels extern in te kopen of met externe partijen een andere vorm van samenwerking aan te gaan.

#### *Kansen*

- Een publiekstrekker toevoegen aan de stad Haarlem.
- 'Bruisend' maken van het dit gebied en het verlevendigen ervan; aantrekkelijk maken voor nieuwe bedrijven, bewoners en bezoekers naar Haarlem.
- Vergroten sociale veiligheid gebied.
- Dit project kan bijdragen aan het verbeteren van het leefklimaat van Haarlem door het aantrekkelijk maken van het gebied en het toevoegen van gewilde functies.
- Aanleg van nieuwe brug over Spaarne om het gebied goed te kunnen ontsluiten in aansluiting op het Scheepsmakerskwartier.
- Nieuwe Energie en de Waarderpolder allure teruggeven.

## COLOFON

---

Oprachtgever	: R. van Loon (M&S)
Project	: Nieuwe Energie
Dossier	: Waarderpolder
Omvang rapport	: 21 pagina's
Auteur	: Ivar Dijk (StP)
Projectmanager	: Ivar Dijk (StP)
Datum	: 17 februari 2012
Naam/Paraaf	:

---

Bijlage B : geactualiseerde grondexploitatie per 31 maart 2012

Complexnr: 010 Waarderpolder, revitalis		Loopjaar GrEx 2012								
Grondexploitatie per 31 maart 2012		Start exploitatie 1-1-2002								
bedragen x €1.000		per 2017	31-12-2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
		Totaal	Boekwaarde							
<b>INVESTERINGSUITGAVEN</b>										
2	Slopen, ontruimen, blinderen	57	57							
4	Bodemsanering	7.199	5.919	107					1.173	
5	Hoofdinfrastructuur	1.265							1.265	
6	Bouwrijpmaken	7.012	2.675						4.337	
8	V TU, Planontwikkeling	3.398	1.253	90	90				1.965	
9	Dotatie Omslagfonds	495	55						340	
<b>Subtotaal 1 t/m 14</b>		<b>19.427</b>	<b>10.060</b>	<b>197</b>	<b>90</b>				<b>9.080</b>	
<b>OPBRENGSTEN</b>										
23	Uitgifte bedrijventerreinen	-2.168,7	-4.788						-16.899	
27	Bijdrage Provincie	-2.511	-2.511							
28	Bijdrage Rijk	-1.647	-1.647							
29	Bijdrage derden	-157	-157							
30	Overige opbrengsten	-991	-991							
<b>Subtotaal 21 t/m 30</b>		<b>-26.992</b>	<b>-10.093</b>						<b>-16.899</b>	
<b>Subtotaal 1 t/m 30: INVESTERINGSPLAN</b>		<b>-7.566</b>	<b>-34</b>	<b>197</b>	<b>90</b>				<b>-7.819</b>	
<b>EXPLOITATIE</b>										
40	Rente vreemd vermogen	1.998	1.567	53	65	73	76	80	84	
41	Tijdelijk beheer	-482	-482							
<b>Subtotaal 40 t/m 41</b>		<b>1.516</b>	<b>1.085</b>	<b>53</b>	<b>65</b>	<b>73</b>	<b>76</b>	<b>80</b>	<b>84</b>	
<b>Saldo uitgaven en opbrengsten</b>		<b>-6.050</b>	<b>1.051</b>	<b>250</b>	<b>155</b>	<b>73</b>	<b>76</b>	<b>80</b>	<b>-7.735</b>	
<b>Kasstroom</b>				<b>1.300</b>	<b>1.455</b>	<b>1.528</b>	<b>1.605</b>	<b>1.685</b>	<b>-6.050</b>	
<b>Resultaat in Contante Waarde 01-01-2012</b>				<b>-4.515</b>	<b>opbrengst</b>					