

**Onderwerp**

Plan van aanpak MIRT-onderzoek (rijks)vastgoedstrategie Lelystad

**Doel van deze mededeling:**

De leden van Provinciale Staten te informeren over het Plan van Aanpak (PvA) voor het MIRT-onderzoek (rijks)vastgoedstrategie Lelystad.

**Toezegging/motie/amendement:**

De portefeuillehouder heeft tijdens vergadering van de Commissie Bestuur & Samenleving op 14 mei 2014 toegezegd dat de leden van PS het PvA na de zomervakantie zouden ontvangen.

**Inleiding:**

Als gevolg van het concentratiebeleid voor rijksgebouwen/-kantoren van het Rijk, zal het Rijk in de nabije toekomst minder kantoorruimte afnemen in Lelystad. Middels een MIRT-onderzoek (MIRT = Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport) worden mogelijke acties/maatregelen in kaart gebracht voor:

- de (deels of in meerdere mate) vrijkomende Rijksgebouwen in Lelystad om langdurige/structurele leegstand te voorkomen.
- de overige vastgoedobjecten - zoals kantoren en winkels - in de omgeving van de vrijkomende Rijksgebouwen.

Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre rijksgebouwen- en gronden kunnen worden ingezet ten behoeve van ruimtelijke opgaven en (lopende) economische projecten in Lelystad.

Op 2 juli 2014 vond over dit onderwerp besluitvorming plaats door de leden van PS over de activering van procesgeld ter hoogte van € 100.000 (hamerstuk).

**Mededeling:**

Bij deze ontvangt u het PvA voor het MIRT-onderzoek (rijks)vastgoed Lelystad, welke tot stand is gekomen in nauwe samenwerking tussen de betrokken overheden (Gemeente Lelystad, provincie, Rijksvastgoedbedrijf en College van Rijksadviseurs). Dit plan van aanpak vormt de basis voor het MIRT-onderzoek, dat door Stec Groep wordt uitgevoerd. Het onderzoek loopt tot oktober/november 2015.

Thans wordt overleg gevoerd over een samenwerkingsovereenkomst, die een aantal aanvullende afspraken bevat betreffende de uitvoering van het onderzoek. Naar verwachting wordt hierover op korte termijn overeenstemming bereikt. Vervolgens zal de overeenkomst worden ondertekend door de Gemeente Lelystad, de provincie en het Rijk (Minister Blok voor Wonen en Rijksdienst).

**Het vervolg**

De leden van PS zullen van de tussentijdse resultaten van het onderzoek op de hoogte worden gehouden (zie het PvA voor de voor de hand liggende terugkoppelmomenten).

**Verdere informatie**

Bijlage: Plan van aanpak MIRT-onderzoek (rijks)vastgoedstrategie Lelystad (1625434 - d.d. 19-06-2014)

**Registratienummer**

1623679

**Datum**

10 november 2014

**Auteur**

J. Plantinga

**Afdeling/Bureau**

CP

**Openbaarheid**

Passief openbaar

**Portefeuillehouder**

Witteveen, M.J.D.

**Ter kennisname aan PS en**

burgerleden

# Plan van aanpak MIRT-onderzoek (Rijks)vastgoedstrategie Lelystad

APPM in samenwerking met De Urbanisator

19 juni 2014



# Plan van aanpak MIRT-onderzoek (Rijks)vastgoedstrategie Lelystad

APPM in samenwerking met De Urbanisator  
voor de Provincie Flevoland, Gemeente Lelystad, het Rijksvastgoedbedrijf i.o.  
en het College van Rijksadviseurs.

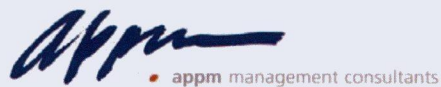
19 juni 2014

## MIRT-onderzoek vrijkomend rijksvastgoed Lelystad

### Plan van aanpak

Dit plan van aanpak beschrijft de wijze waarop gemeente Lelystad, provincie Flevoland en het Rijk met elkaar een MIRT-onderzoek gaan uitvoeren, gericht op het vrijkomend rijksvastgoed in relatie tot de gedeelde opgaven van Lelystad.

Samenwerking binnen het MIRT tussen Rijk, provincie en gemeente op het snijvlak van vastgoedopgaven en stedelijke uitdagingen is nieuw. De manier waarop overheid, markt en samenleving ten opzichte van elkaar functioneren, is aan het veranderen. Het speelveld van vastgoed en gebiedsontwikkeling is structureel gewijzigd ten opzichte van een aantal jaar geleden. Dit tezamen betekent dat het MIRT-onderzoek moet aansluiten bij deze veranderingen om echt effectief te kunnen zijn. Kortom: een vernieuwende aanpak die tot concrete beslispunten leidt en tegelijk een open zoektocht zal zijn.



## Colofon

### Provincie Flevoland

Jeroen Plantinga  
Hillebrand Koning  
Paul Smeenk

### Gemeente Lelystad

Jos Gerritsen  
Melinda Naaijen  
Robert Jan Moorman

### Rijksvastgoedbedrijf (i.o.)

Peter Petrus  
Dirk Kazemier  
Anneloes van Boxtel  
Bart van der Kolk

### College van Rijksadviseurs

Marcel van Heck

### Experts

Paul-John de Jong (APPM)  
Sjoerd Feenstra (Urhahn Urban Design)  
Leo Hendriks (RVB)

### Opgesteld door APPM

Jantien van den Berg  
Hilco van der Wal

Vormgegeven door Urhahn Urban Design

## Contact

Hilco van der Wal  
APPM Management Consultants  
Spicalaan 8  
2132 JG Hoofddorp  
tel: 06-52543021  
mail: wal@appm.nl  
KVK Amsterdam/Haarlem nr. 34137818

# INHOUD

4	<b>1. Inleiding</b>	Rijksvastgoed is gebiedsopgave Veranderende context Lelystad: uitdagingen en impulsen Samen aan de slag!
7	<b>2. MIRT-Lelystad</b>	Doelstelling Beoogd resultaat Scope van de opgave Specifieke aspecten met betrekking tot het vastgoed en de opgaven
12	<b>3. Uitgangspunten in de aanpak</b>	
13	<b>4. Aanpak MIRT-onderzoek</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>VERKENNEN MOGELIJKHEDEN EN KANSEN</b> Fase 1: Basis op orde, probleemanalyse in beeld</li><li>• <b>VAN GEDRAGEN VISIE NAAR HAALBARE BUSINESSCASES</b> Fase 2: Scenario ontwikkeling Fase 3: Verdiepen inhoud / businesscase onderzoeken</li><li>• <b>UITWERKEN PLANNEN EN BINDEN PARTIJEN</b> Fase 4: Concept / strategie /projecten Fase 5: Besluitvorming</li><li>• <b>AAN DE SLAG!</b></li></ul>
20	<b>5. Beheersaspecten</b>	Organisatie Tijd, inzet en geld Kwaliteit, informatie en communicatie Risico's
21	<b>Bijlagen</b>	

# 1. INLEIDING

## Rijksvastgoed is gebiedsopgave

De Rijksoverheid heeft in 2011 een concentratiebeleid vastgesteld voor haar eigen huisvesting. Het rijksvastgoed wordt geconcentreerd in een aantal steden. De situatie in Lelystad en Flevoland is niet uniek, in alle provincies zal het gebruik van rijksvastgoed en -gebouwen in de nabije toekomst aanzienlijk afnemen. Hierdoor ontstaat, naast de reeds aanwezige leegstand in een aantal rijksgebouwen, op termijn meer leegstand in de rijksgebouwen in Lelystad. Rijk, provincie en gemeente constateren terecht dat dit een opgave is die breder is dan alleen een vastgoedvraag van de Rijksoverheid als gebouweigenaar. Dit is de aanleiding geweest om het onderwerp 'Rijksvastgoedstrategie' te agenderen voor het bestuurlijk overleg MIRT Noordvleugel (Noord-Holland, Utrecht, Flevoland).

Binnen het MIRT (Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport) werken het Rijk, provincie en gemeente samen aan ruimtelijke projecten en programma's in alle regio's in Nederland. Dit biedt kans om verschillende opgaven aan elkaar te verbinden en tot nieuwe investeringen te komen.

In het Bestuurlijk Overleg MIRT voor de Noordvleugel zijn in november 2013 afspraken gemaakt over het onderzoeken van de mogelijkheden om rijksvastgoed in te zetten om gedeelde beleidsdoelen en opgaven te realiseren. De provincie Flevoland loopt hierin voorop door een MIRT-onderzoek te initiëren *"naar de ontwikkeling en inzet van (rijks)vastgoed in de gemeente Lelystad in het licht van de beleidsambities van de Gebiedsagenda Noord-Holland, Utrecht en Flevoland"*.

## Veranderende context

Een aantal ontwikkelingen maakt dat de vrijkomende gebouwen niet 'vanzelf' weer een goede functie krijgen en het verlies aan

banen wordt gecompenseerd. Een belangrijke ontwikkeling is dat we anders werken en leven dan pakweg tien jaar geleden. Er is een enorme toename aan ZZP'ers, we kunnen steeds makkelijker werken waar we willen en bedrijven zetten steeds meer in op Het Nieuwe Werken. Gevolg hiervan is dat er minder traditionele kantoorruimte nodig is en dat tegelijk flexkantoren en cafés vol zitten. Per saldo is er ruimte over. Leegstand en nieuwe levendige plekken zullen naast elkaar bestaan.

Parallel zal de economische en demografische ontwikkeling betekenen dat er veel minder sprake zal zijn van groei dan in de voorgaande decennia. Dit vraagt een andere manier van 'aan de stad werken', die veel meer uitgaat van wat er al is. De kracht en energie die er in de samenleving zit zal hierin een belangrijke rol spelen. Dit sluit goed aan bij de veranderde rol van de overheid, die meer ruimte wil laten aan initiatief vanuit de samenleving (bottom-up initiatieven). In het coalitieakkoord van Lelystad is dit ook een belangrijke pijler. In het coalitieakkoord is opgenomen dat dit voor de gemeente een zoektocht zal zijn 'naar een nieuwe productieve wisselwerking met bestaande partners en actieve burgers die het heft in eigen hand willen nemen'.

## Lelystad: uitdagingen en impulsen

Lelystad kent een aantal uitdagingen. De economische positie is kwetsbaar en op een aantal sociaal-economische aspecten zoals werkloosheid, woonaantrekkelijkheid en aandeel lage inkomens scoort Lelystad niet goed. Het vertrek of inkrimpen van een aantal rijksdiensten vergroot deze kwetsbaarheid. In het verleden zijn deze diensten, juist vanuit de groeigedachte van Lelystad, bewust hier in de provinciehoofdstad gekomen. Ook zijn met de Lelystadtafel in de jaren '90 afspraken gemaakt tussen Rijk, provincie en gemeente over economische impulsen om de ontwikkeling te stimuleren.

Momenteel wordt door dezelfde partijen op verschillende manieren gewerkt aan opgaven die een positieve impuls zullen geven. In dit kader zijn de Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte (SVIR) en in het verlengde hiervan de 'Gebiedsagenda Noord-Holland, Utrecht, Flevoland' belangrijke bouwstenen. Ook de concept-gebiedsagenda voor Lelystad is relevant. Grote projecten die in deze documenten zijn opgenomen zijn bijvoorbeeld Flevokust en de Luchthaven Lelystad. De uitdaging is om de opgaven en kansen te verbinden aan de mogelijkheden die (rijks)vastgoed kan bieden en om slimme samenwerkingen aan te gaan.

Dit onderzoek vindt plaats in een setting die sterk veranderd is. De opgave voor Lelystad is geleidelijk verschoven van sterke groei naar meer focus op de bestaande stad, wat ook naar voren komt in de 'Structuurvisie Lelystad 2023'. De snelheid en omvang waarmee de nieuwe uitbreidingsgebieden worden gerealiseerd is afgenomen. Als gevolg van de beperkte groei is er sprake van 'programmatische onderdruk', wat een extra uitdaging is in het vinden van oplossingen. Het is immers niet wenselijk om met een nieuwe invulling van vrijkomend rijksvastgoed elders in de stad nieuwe leegstand of problemen te veroorzaken.

Ook in algemene zin is in de wereld van het vastgoed en van gebiedsontwikkeling veel veranderd. In het volgende kader staan enkele trends en ontwikkelingen genoemd. Het is zaak om in de aanpak van het MIRT-onderzoek goed in te spelen op deze trends en ontwikkelingen zodat kansen maximaal kunnen worden benut.

## Samen aan de slag!

Gezien de opgave en de uitdagingen die hierbij komen kijken zijn de gemeente Lelystad, provincie Flevoland, het

## Trends in vastgoed en gebiedsontwikkeling

### Adaptief ontwikkelen als vertrekpunt

In gebiedsontwikkeling is de markt/eindgebruiker veel meer aanzet en moet er beweging komen zonder dat één partij eigenaar van alle gronden en gebouwen is. Blauwdrukplannen werken dan niet. Ontwikkelen gaat stap voor stap vanuit een globaal geformuleerd doel of ambitie en ruimte om in de tijd mee te bewegen met veranderingen. En met ruimte voor ideeën en dromen van initiatiefnemers, ondernemers en bewoners.

### Rol overheid: faciliteren en inspireren

Deze manier van ontwikkelen betekent dat de overheid veel minder de sturende en bepalende partij is in gebiedsontwikkeling. De overheid is faciliterend ten aanzien van initiatiefnemers. Dit is een actieve rol, waarin duidelijkheid wordt geboden op een aantal hoofdlijnen en ambities en waarin anderen worden uitgedaagd om aan de slag te gaan. Daarnaast kan de overheid aanjagen en inspireren, dit kan enerzijds door een goede procesrol, anderzijds door met eigen vastgoed het goede voorbeeld te geven.

### Nieuwe vormen van ondernemerschap

Er ontstaat ruimte voor nieuwe vormen van ondernemerschap. Niet alleen de rol van de overheid verandert, ook die van beleggers, ontwikkelaars en allerlei andere initiatiefnemers. Bewonerscollectieven, een buurtbedrijf, nieuwe ondernemende adviseurs en ontwikkelaars kunnen hierin een belangrijke rol spelen. De initiatiefnemer staat centraal.

### Vastgoed van beleggingsproduct weer productiemiddel

Vastgoed is van oudsher een 'hulpmiddel' dat nodig is om in te kunnen wonen of om een productieproces te kunnen huisvesten. In de loop van de jaren '90 is het steeds meer een beleggingsproduct geworden. Hierdoor is het vastgoed los komen te staan van werkelijke behoeften van ondernemers en is de afstand tussen de plek en de eigenaar te groot geworden. Deze tendens heeft geleid tot overproductie van vastgoed en daarmee tot leegstand en grote financiële effecten. De luchtbel moet immers ook weer leeg. Nu zien we dat geleidelijk weer meer wordt gekeken wat een gebouw kan bijdragen voor mensen en ondernemers in de stad.

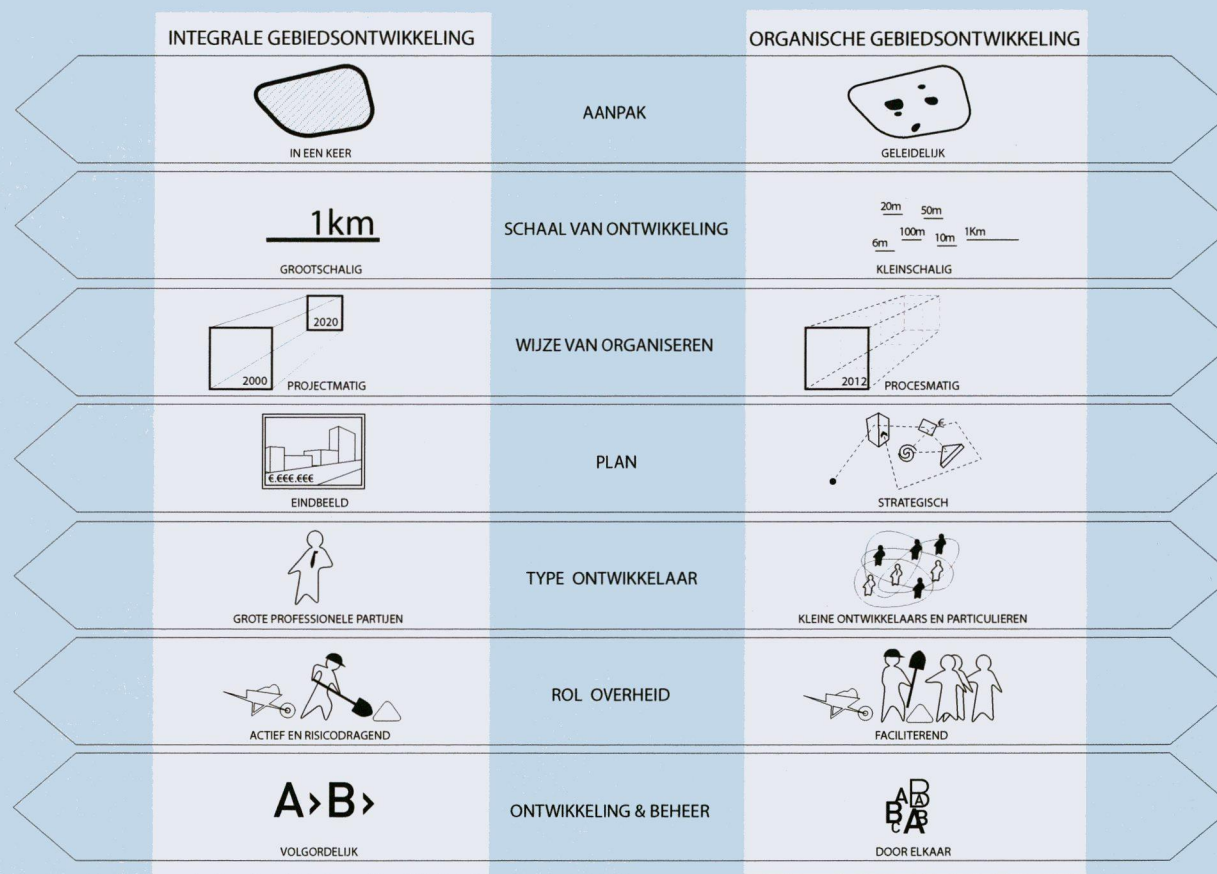
### Herbestemmen als gebiedsopgave

De toegenomen leegstand kan voor een deel worden opgelost door gebouwen een tweede leven te geven. Vaak betekent dit een functieverandering. Deze nieuwe functie stelt vaak andere eisen aan de kwaliteit van de omgeving. Herbestemmen vraagt dan ook vaak een aanpak op gebiedsniveau. Dit geldt ook voor gebieden die echt kantoorgebieden blijven. Deze zullen ook minder monofunctioneel moeten worden en een beter verblijfsklimaat moeten krijgen.

### Gebruik = waarde

In het verlengde van voorgaande geldt ook voor de waardering van vastgoed in financiële zin, dat deze steeds vaker is gebaseerd op de manier waarop het gebouw wordt gebruikt, dan de theoretische waarde van de bakstenen. De exploitatie staat voorop, een sterke community die aan de plek is gebonden wordt gewaardeerd. Dit betekent ook een andere aanpak, waarbij direct aan de slag wordt gegaan in het gebouw en wordt geëxperimenteerd met gebruik.

figuur 1: overzicht veranderingen gebiedsontwikkeling en vastgoed (Urhahn Urban Design)



Rijksvastgoedbedrijf i.o. en het College van Rijksadviseurs gezamenlijk de uitdaging aangegaan dit ook op een andere manier aan te pakken. Dit plan van aanpak laat deze nieuwe en integrale manier van werken zien. In twee werksessies zijn de fundamenten hiervoor gelegd. Een essentiële constatering, die in het licht van de beschreven trends en ontwikkelingen is gedaan, is dat een vernieuwende en (binnen de bekende MIRT-systematiek) alternatieve aanpak nodig is om onverwachte kansen te kunnen benutten en überhaupt in beeld te krijgen.

Ook is een aantal spelregels voor de samenwerking geformuleerd. Om deze voor alle partijen nieuwe aanpak in dit lastige speelveld effectief te kunnen doen, is een aantal zaken van belang:

#### Spelregel 1

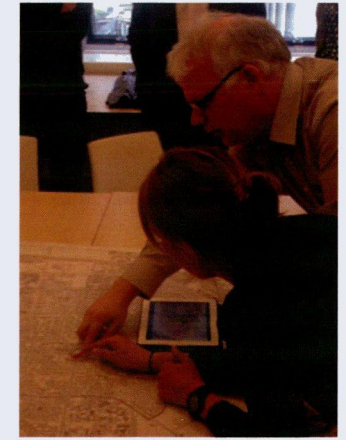
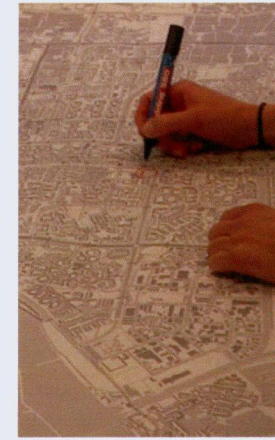
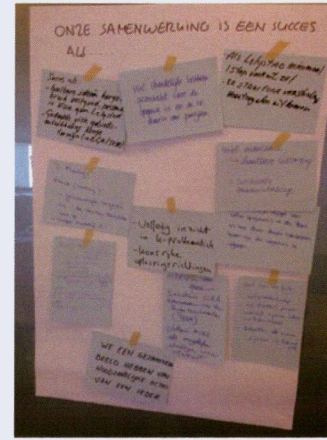
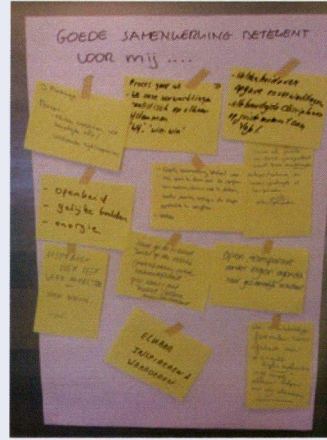
De samenwerking vraagt om maximale transparantie. Dat betekent dat de betrokken overheden inzicht geven in alle beschikbare informatie. Ook in de samenwerking met de markt en initiatiefnemers wordt zo transparant mogelijk gewerkt.

#### Spelregel 2

Er wordt gewerkt vanuit de gezamenlijke doelstelling, waarin ruimte en respect is voor elkaars positie, speelruimte en verschillen in belangen.

#### Spelregel 3

Na het vaststellen van de aanpak wordt tot afwijken hiervan in onderlinge afstemming besloten. Een specifiek aandachtspunt is hoe wordt omgegaan met eventuele transacties van de gebouwen van de betrokken overheden (in eigendom) tijdens het MIRT-onderzoek. Hierover worden, voordat wordt gestart met de uitvoering van het MIRT-onderzoek, in een afzonderlijk beknopt document een aantal procesafspraken gemaakt.



## 2. MIRT-LELYSTAD

### Doelstelling

De doelstelling die Rijk, provincie en gemeente hebben en waarom zij samenwerken in het MIRT is om er gezamenlijk voor te zorgen dat de gebouwen cq. de locaties die vrijkomen een goede, nieuwe invulling krijgen die van toegevoegde waarde is voor Lelystad. Belangrijke aspecten hierin zijn werkgelegenheid, leefbaarheid en ruimte voor initiatief.

### Beoogd resultaat

Beoogd resultaat van het MIRT-onderzoek is om te komen tot:

- Een actieplan voor de vrijkomende rijkskantoren en voor ander (publiek) vastgoed, dat hieraan qua ligging of gebruiksmogelijkheden gerelateerd is;
- Maatregelen en strategie op gebiedsniveau voor de gebieden waarin dit vastgoed staat;
- Aanbevelingen voor maatregelen/inzet op onderdelen van

de gebiedsagenda die in relatie staan tot de vastgoedopgave of een relatie hebben met de grond- en vastgoedposities van de betrokkenen.

### Scope van de opgave

De scope van de opgave is als volgt gedefinieerd:

- De kern van de opgave is het vrijkomende rijksvastgoed en de direct omliggende gebieden;
- Het door het Kabinet vastgestelde beleid ten behoeve van de concentratie van Rijksdiensten en -vastgoed is uitgangspunt voor het onderzoek;
- Het belang van Lelystad om het verlies aan werkgelegenheid, voor met name hoogopgeleiden, door het vertrek van de rijksdiensten te compenseren is onderdeel van het MIRT-onderzoek;
- Om de kans op het verbinden van de opgaven zo groot

mogelijk te maken, wordt onderzocht of en hoe de uitdagingen uit de gebiedsagenda hier een rol in kunnen spelen;

- De opgaven en behoeften (autonoom, ruimtelijk, programmatisch) als ook andere kansen die relevant kunnen zijn (topsectoren, infraprojecten) worden in beeld gebracht omdat ze van belang zijn voor de oplossingsrichting;
- Aspecten die wel raken aan de samenwerking tussen Rijk, provincie en gemeente (zoals financiële afspraken op ander vlak), kunnen uiteraard (politiek) in beeld komen, maar worden niet in het MIRT-traject betrokken;
- De wijze waarop overig publiek en privaat vastgoed en vastgoed in de (indirecte) invloedssfeer van het Rijk wordt meegenomen, wordt in de probleemanalyse exact uitgewerkt op basis van het voorstel beschreven in de volgende alinea.





## Specifieke aspecten met betrekking tot het vastgoed en de opgaven

Het leegkomend rijksvastgoed in Lelystad waar het in het Masterplan Rijkskantoren om gaat zijn de rijksdiensten (onderdelen van de ministeries) aangevuld met het Openbaar Ministerie (OM) en de Rechtspraak. Dit Masterplan is wel met de provincie besproken, maar omwille van commercieel vertrouwelijke informatie, niet openbaar gemaakt. In tabel 1 zijn deze panden weergegeven voor Lelystad. Direct hieraan verbonden zijn de gebieden waarin dit vastgoed ligt en de gebieden die hieraan raken (zie figuur 2, 3 en 4). Voor de gebouwen nabij het station gaat het om het stationsgebied. Voor het Smedinghuis is dat het gebied Lelycentre.

Deze gebieden hebben zowel qua thema als geografisch een duidelijke relatie met de gebieden die onder druk staan of waar beleidsmatig prioriteit ligt, namelijk het Stadshart en enkele wijken (onder andere Zuiderzeewijk en Atolwijk). Daarnaast zijn de grote ontwikkelingen van en rond Lelystad van belang. Dit zijn:

- Flevokust: realisatie van een multimodale haven met containerterminal en industrieterrein
- Warande: nieuwe woningbouwlocatie
- Luchthaven Lelystad: uitbreiding van de luchthaven ten behoeve van niet mainportgebonden luchtverkeer
- Omala (Ontwikkelings Maatschappij Airport Lelystad

Almere): ontwikkeling bedrijventerrein nabij luchthaven

- Batavialand: maritiem themapark in relatie met de drie bestaande musea en Bataviastad

Het overige rijksvastgoed, te weten de Zelfstandig Bestuursorganen (ZBO's) en de Rechtspersonen met een Wettelijke Taak RWT's), maken voorsnog geen onderdeel uit van deze opgave. Voor nu is de inschatting dat dit op termijn ook niet zal gebeuren. Om wel zicht te houden om welke locaties en panden dit gaat, is in bijlage 3 een overzicht opgenomen van deze ZBO's en RWT's.

Tabel 1: rijksgebouwen binnen scope MIRT-onderzoek Lelystad

Rijksgebouwen binnen scope MIRT-onderzoek	Voorraad 2011 (m2 bvo)	Gebruik 2014 (m2 bvo)	Gebruik 2020 (m2 bvo)	Gebied/locatie	Onderdeel ministerie	Grond van Rijk	Pand van Rijk	Arbeidspl. 2011	Arbeidspl. 2013	Arbeidspl. 2020
Openbaar Ministerie Utrecht-Lelystad (Schepenen 7) (leeg sinds juni 2013)	4.500	0		Stationsgebied	Openbaar Ministerie (OM) - toezicht V&J	ja	ja	90	90	
Raad voor de Kinderbescherming - Midden-Nederland (Schepenen 9)	3.300	2.600		Stationsgebied	V&J (agentschap)	ja	ja	63	59	
Rijkswaterstaat IJsselmeergebied en Watermanagementcentrum - Smedinghuis (Zuiderwagenplein 2)	30.700	24.700		Lelycentre	I&M (agentschap)	ja	ja	852	586	
Rechtbank Midden-Nederland (Stationsplein 15)	7.300	7.300		Stationsgebied	Rechtspraak - toezicht V&J	ja	ja	133	176	
<b>Totaal rijksdiensten (kantoorlocaties)</b>	<b>47.300</b>	<b>34.600</b>	<b>29.300</b>					<b>1.177</b>	<b>911</b>	<b>762</b>
RCE Scheepsarcheologie (afhankelijk van succes Bataviastad)	3.800	3.800	0 of 3.800	Kustgebied	OCW (Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (RCE))	ja	ja	17	18	0 of 18

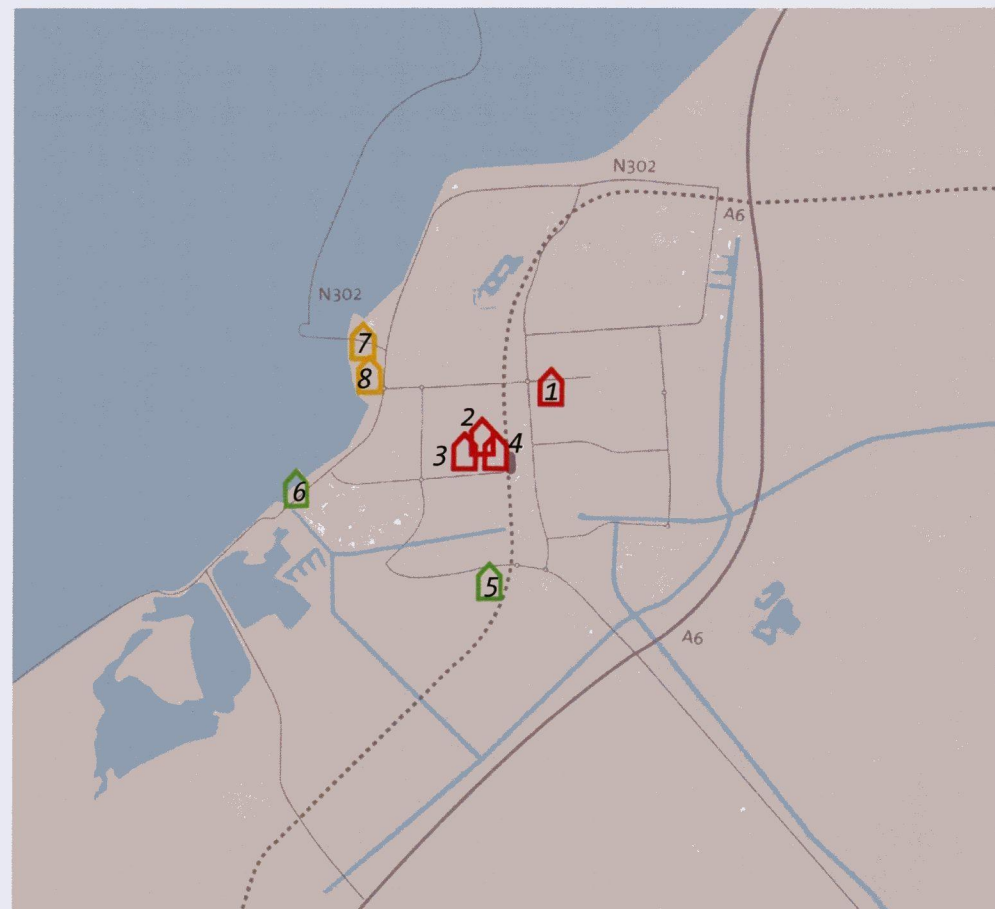
Figuur 2: gebiedsopgaven in Lelystad



- 1: Flevokust
- 2: WUR
- 3: Atolwijk
- 4: Zuiderzeewijk
- 5: Lelycentre
- 6: Stadshart
- 7: Stationsgebied
- 8: Jol, Punter, Galjoen
- 9: Warande
- 10: Vliegveld en OMALA

- gebieden die direct raken aan opgave
- (mogelijke) projecten met raakvlakken

Figuur 3: rijksvastgoed in scope



- 1: Smedinghuis RWS
- 2: Openbaar ministerie
- 3: Raad voor de Kinderbescherming
- 4: Rechtbank
- 5: PI (Koepelgevangenis)
- 6: Nevenvestiging van Rijkswaterstaat
- 7: RCE Scheepsarcheologie + archief binnen
- 8: Museum Nieuw Land

- Rijksvastgoed niet in scope
- Rijksvastgoed niet in scope, mogelijk in de toekomst
- Rijksvastgoed in scope

Figuur 4: koppeling van urgente vastgoedopgaven aan gebiedsopgaven



- 1. Rijkswaterstaat (Smedinghuis), Zuiderwagenplein 2**
  - Grond en pand eigendom van het Rijk
  - Opp. gebouw: 30.700 m2 bvo
  - Huidig gebruik: 24.700 m2 bvo
  - Aantal arbeidsplaatsen: 586 (2013)
  - Bouwjaar: 1970



- 2. Openbaar Ministerie (OM) tot medio 2013, Scheepenen 7**
  - Grond en pand eigendom van het Rijk
  - Opp. gebouw: 4.500 m2 bvo
  - Huidig gebruik: 0 m2 bvo
  - Aantal arbeidsplaatsen: 90 (thans 0)
  - Bouwjaar: 2007



- 3. Raad voor de kindbescherming, Scheepenen 9**
  - Grond en pand eigendom van het Rijk
  - Opp. gebouw: 3.300 m2 bvo
  - Huidig gebruik: 2.600 m2 bvo
  - Aantal arbeidsplaatsen: 59 (2013)
  - Bouwjaar: 2003



- 4. Rechtbank Midden-Nederland, Stationsplein 15**
  - Grond en pand eigendom van het Rijk
  - Opp. gebouw: 7.300 m2 bvo
  - Huidig gebruik: 7.300 m2 bvo
  - Aantal arbeidsplaatsen: 176 (2013)
  - Bouwjaar: 2001

Naast dit rijksvastgoed waar het direct over gaat, is er vastgoed dat indirect een relatie heeft met het Rijk en overige publiek vastgoed. Dit betreft:

- Wageningen UR (WUR): er is dynamiek rond de WUR, die overweegt onderdelen af te stoten. Met name de effecten op de werkgelegenheid zijn hierin van belang. De gronden van de WUR zijn van de zelfstandige stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO). De WUR maakt niet direct deel uit van de opgave, maar het is van belang om inzicht in de plannen te krijgen.

- Nationale politie: wordt niet meegenomen, met uitzondering van twee gebouwen: pand naast het Smedinghuis en het gebouw in het stationsgebied. De gebouwen van de waterpolitie en het politiebureau De Doelen worden niet meegenomen.
- Naast rijksvastgoed is er ook in Lelystad veel vastgoed dat nu in gebruik is (huur/eigendom) door andere rijksorganisaties/-functies (Zelfstandige Bestuursorganen of Rechtspersonen met een Wettelijke Taak). Dit wordt alleen meegenomen als daar directe aanleiding voor is.

- Publiek vastgoed dat in de twee gebieden (Lelycentre of stationsgebied) ligt, of directe relatie heeft met de uit te werken scenario's worden in beeld gebracht. In de breedte wordt geïnventariseerd welke ruimtebehoefte en dynamiek er binnen de overheid is.

Naast het publiek vastgoed kan ook het privaat vastgoed in de directe omgeving van het vrijkomend rijksvastgoed een belangrijke rol spelen in verschillende scenario's.

Tabel 2: alle rijksgebouwen in Lelystad (rijksdiensten aangevuld met Rechtspraak en OM)

Deze tabel laat alle huidige rijkdiensten in Lelystad zien (inclusief Openbaar Ministerie en Rechtspraak).

In het Masterplan kantorenlocaties van het Rijk zijn de overige gebouwen niet meegenomen. Voor de Justitiële Inrichtingen/ gevangenis is een apart masterplan opgesteld door het Rijk. Hierin staat aangegeven dat de PI Lelystad blijft bestaan.

Rijksgebouwen (Rijksdiensten aangevuld met Rechtspraak en OM)	Gebied/ locatie	Onderdeel ministerie	Grond van Rijk	Pand van Rijk
<i>Kantoorlocaties</i>				
Openbaar ministerie Utrecht - Lelystad (Schepenen 7) (leeg sinds juni 2013)	Stationsgebied	Openbaar Ministerie (OM) - toezicht V&J	ja	ja
Raad voor de kindbescherming - Midden Nederland (Schepenen 9)	Stationsgebied	V&J (agentschap)	ja	ja
Rijkswaterstaat IJsselmeergebied en Watermanagementcentrum - Smedinghuis (Zuiderwagplein 2)	Lelycentre	I&M (agentschap)	ja	ja
Rechtbank Midden-Nederland (Stationsplein 15)	Stationsgebied	Rechtspraak - toezicht V&J	ja	ja
<i>Overige gebouwen</i>				
RCE Scheepsarcheologie	Kustgebied	OCW (Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (RCE))	ja	ja
PI-Lelystad (Koepelgevangenis)	Warande	V&J (Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI))	ja	ja
Archief binnen Erfgoedcentrum Nieuw Land - Regionaal Historisch Centrum (RHC)	Kustgebied	OCW (Nationaal Archief - agentschap)	nee	nee
Nevenvestiging Rijkswaterstaat	Kustgebied	I&M (agentschap)	nee	ja

### 3. UITGANGSPUNTEN IN DE AANPAK

Om de aanpak effectief en succesvol te laten zijn, is het van belang dat een aantal uitgangspunten wordt gehanteerd, die gezamenlijk zijn vastgesteld. Dit gaat zowel over inhoudelijke aspecten als de onderdelen van het proces en de manier waarop wordt samengewerkt. Hoewel het formuleren van de uitgangspunten deel uitmaakt van de eerste stap van de aanpak, is hier een aantal punten opgenomen die in de werksessies naar voren kwamen en van waarde is voor het vervolg.

- We benutten zoveel mogelijk de kracht en energie die er in Lelystad is, bestaande initiatieven en energie nemen we als vertrekpunt. Deze zoeken we op en hier maken we zoveel gebruik van. Hiervoor is de metafoor 'het stadhuis naar de straat' gebruikt.
- Strategische beleidskeuzes die aan de voorkant gemaakt kunnen/moeten worden, geven focus aan de energie en investeringsbereidheid van initiatiefnemers.

- De overheid zal in al haar handelen, dus ook in relatie tot vastgoed, transparant en marktconform moeten handelen.
- Het rijksvastgoed dat deel uitmaakt van het onderzoek, wordt waar mogelijk ingezet als katalysator van (gebieds) opgaven.
- De waarde van vastgoed wordt bepaald door het gebruik. Dit geldt zeker voor de betekenis voor de stad, maar ook financieel: echte cashflow is belangrijker dan theoretische beleggingswaarde.
- Wanneer er geen gebruik is van een gebouw, kunnen de beheerkosten als bodem en daarmee als vertrekpunt worden gebruikt voor alternatieve invulling. Deze benadering vanuit de exploitatie (dus niet vanuit beleggingswaarde) biedt meer kansen voor mogelijke gebruikers.
- Voor de langere termijn hanteren we het principe van brede waarde benadering, waarbij naast financiële waarde ook

sociale, economische, culturele en ecologische waarden expliciet onderdeel van de afweging zijn.

- Een gebouw wordt steeds bekeken in relatie tot het gebied, we schakelen tussen gebied, gebouw en opgaven.
- We nemen in dit MIRT-traject de ruimte om te experimenteren.
- De aanpak is enerzijds scherp en doelgericht, maar biedt ook ruimte om flexibel op kansen in te springen.
- Duidelijk onderscheid tussen inhoudelijk onderzoek en de bestuurlijke afwegingen die gemaakt worden.
- In dit traject maken we waar mogelijk keuzes over thema's, 'brands' en concepten, waarop de energie wordt gericht. High Tech Campus Eindhoven, Caballerofabriek, Seats2Meet zijn voorbeelden van duidelijk keuzes in profiel en profilering.

#### Inspiratie: Tropicana, Rotterdam

Een nieuwe invulling geven aan Tropicana is geen eenvoudige opgave. **Essentieel is geweest om het vermeende sturen op marktwaarde voor de objecten los te laten.** Vastgoed zonder gebruiker kent waardedalingen in de huidige markt tot wel 90% vergeleken met de pre-crisis waarden. Uitgaande dat de bodem voor een nieuw bestaan van een pand enerzijds wordt gelegd door fysieke kwaliteiten van een pand en anderzijds door de eigenaarslasten van het pand in 'geconserveerde staat' (de conserveringswaarde). Het dekkend krijgen van de jaarlijkse eigenaarslasten was het primaire financiële doel. Investerings in het pand om nieuw gebruik mogelijk te maken worden door nieuwe tijdelijke gebruikers gedaan. Zo worden voor Tropicana in plaats van de gebruikelijke (marktconforme) huurovereenkomsten exploitatieovereenkomsten (gebaseerd op

de conserveringswaarde) met ondernemers/gebruikers gesloten. De ondernemers/gebruikers worden daardoor veel meer een verlengstuk van een eigenaar die sturing geeft aan de uitrol van een integraal concept voor de transformatie van het gebruik van het pand.

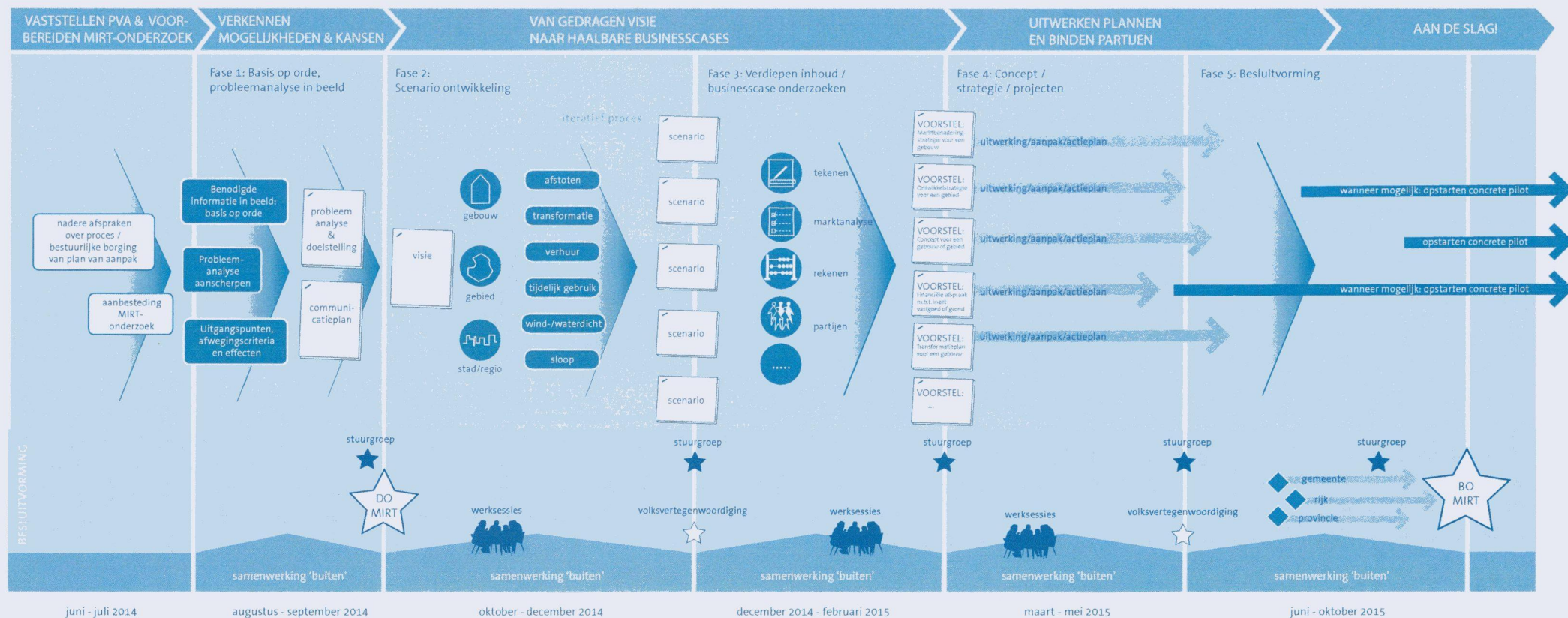
Het is wel zo dat ieder project een andere budgettering vraagt om het nieuwe gebruik op gang te krijgen. Tropicana kan leunen op hun iconische waarde voor de stad en worden al snel herkend vanuit de emotie van de stad. De panden in Lelystad zullen waarschijnlijk technisch in betere staat verkeren, maar meer 'push' nodig hebben, omdat de betreffende gebouwen zich niet snel laten identificeren met de stad Lelystad.



## 4. AANPAK MIRT-ONDERZOEK

In de aanpak werken we van het verkennen van mogelijkheden en kansen, naar een gedragen visie en haalbare businesscases. Deze businesscases worden vervolgens uitgewerkt in concrete plannen en samenwerkingen om vervolgens uitgevoerd te gaan worden. Dit alles gebeurt in vijf fasen. Aan de hand van een vijftal concrete voorbeelden wordt de aanpak geïnspireerd en geïllustreerd.

Figuur 5: aanpak MIRT-onderzoek rijksvastgoed



### Fase 1: Basis op orde, probleemanalyse in beeld

De start van het onderzoek begint met het integraal in beeld brengen van alle benodigde en beschikbare informatie.

Hierbij gaat het om informatie van zowel de markt als van de verschillende overheden. Het in beeld hebben van alle informatie is *de basis op orde* hebben. Vervolgens kan op basis van deze informatie de *probleemanalyse scherper in beeld* worden gebracht. In deze fase wordt het fundament gelegd voor de wijze waarop informatie wordt geïnventariseerd, ontwikkeld en gedeeld.

Tijdens de werksessies voor de aanpak is veel informatie reeds in beeld gebracht. Ook vanuit de ABC-scan (zie bijlage 2) is al de nodige informatie beschikbaar over het rijksvastgoed. In de bijlagen staat alle noodzakelijke achtergrondinformatie benoemd.

#### Activiteit 1: Benodigde informatie in beeld: basis op orde

Van belang is te beseffen dat het haast ondoenlijk is om alle informatie tot in detail beschikbaar te krijgen in deze fase. Daarnaast moet men beseffen dat wellicht later blijkt dat niet alle informatie relevant is. Daarom richt deze fase zich op de informatie die voor het scherpstellen van de probleemanalyse en het ontwikkelen van visie en scenario's relevant is. In de volgende fasen zal informatie altijd een rol blijven spelen. Er zal nieuwe informatie noodzakelijk zijn en tegelijk zal informatie concreter worden.

De eerste inventarisatie laat zien dat de in het kader genoemde informatie in beeld gebracht moet worden. Deze lijst is nog niet volledig en dient als eerste activiteit verder aangevuld te worden door de betrokken partijen. Tevens moet bepaald worden wie hiervoor aan de lat staan en op welke wijze deze informatie wordt ingewonnen.

Voor de inventarisatie van het vastgoed (zowel rijks- als publiek vastgoed in de twee kerngebieden) wordt de ABC-scan als methode gehanteerd. Goed om te beseffen dat het onderzoeken en in beeld brengen van de benodigde informatie voor een deel via interviews 'op straat' dient plaats te vinden. Dit is zeer noodzakelijk, maar vraagt wel tijd. Neem bijvoorbeeld het in beeld brengen van plannen en initiatieven van eigenaren voor het vastgoed in de gebieden rondom het rijksvastgoed. De wijze waarop externe partijen worden benaderd in deze fase is inventariserend/consulterend. Deze informatie maakt de probleemanalyse scherper en heeft invloed op (deel van) de scenario's en ook met wie je deze scenario's gaat verkennen. De resultaten dienen open en transparant met elkaar gedeeld te worden.

#### Activiteit 2: Probleemanalyse aanscherpen

De basis voor de probleemanalyse is met het maken van het plan van aanpak al gelegd. Deze probleemanalyse dient op basis van de informatie uit de verschillende inventarisaties en onderzoeken aangescherpt te worden. Ook worden hierin de directe (leegstand, werkgelegenheid) en indien mogelijk de indirecte effecten van het vertrek van rijksdiensten meegenomen.

#### Activiteit 3: Uitgangspunten, afwegingscriteria en effecten

De uitgangspunten, afwegingscriteria en effecten zijn voor een deel al aan de orde gekomen in de werksessies en opgenomen in deze aanpak. Deze aanvullen en definitief vaststellen op basis van de nieuwe informatie is van belang

#### Gebouw en directe omgeving (o.a. met behulp van ABC-scan)

- Inventarisatie rijksvastgoed: m2, financiën, evt. huurders, eigenschappen gebouw, maatvoering, ...
- Inventarisatie overig relevant publiek vastgoed (onderwijsgebouwen, bibliotheken, etc.)
- Inventarisatie en globale analyse privaat vastgoed (eigenaar, gebruik, karakteristieken) nabij de gelegen leegkomende rijksgebouwen
- Inventarisatie eigendom vastgoed en gronden

#### Context beleid en ontwikkelingen

- Inventarisatie beleid en afspraken rijk, provincie en gemeenten: structuurvisies, gebiedsagenda's, programma's o.a. werkgelegenheid, onderwijs etc.
- Ontwikkelingen rondom luchthaven, WUR, etc.
- Inzicht publiek vastgoed en grond
- Relevante ontwikkelingen in werkgelegenheid, vergrijzing etc.

#### Markt

- Stakeholdersanalyse: Inventarisatie van betrokken actoren, mogelijkheden tot samenwerking en mogelijk conflicterende belangen.
- Marktonderzoek vraag, aanbod, prijsontwikkeling: kantorenmarkt, retailmarkt, woningmarkt.
- Ontwikkelingen in behoeften rond onderwijs, zorg e.d.

#### Initiatieven, kansen (o.a. door gesprekken 'op straat')

- Inventarisatie lopende initiatieven vanuit de stad: burgers, ondernemers, netwerken, ... waar zit energie?
- ...

voor de verdere samenwerking. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de inhoudelijke uitgangspunten zoals de richting van de strategische beleidskeuzes die prioritair zijn en die daarmee richting geven aan het vervolg en samenwerking. Evenals de afwegingscriteria die bepalen of een scenario kansrijk is of niet, zoals bijvoorbeeld impuls voor omliggende woongebieden of impuls werkgelegenheid in Lelystad.

### Samenwerking 'buiten'

In deze fase is bestaat de samenwerking met partijen buiten de gemeente, provincie en rijk vooral uit het ophalen van informatie. Dit betreft dan zowel de ondernemers en eigenaren in de relevante gebieden en daarnaast bewoners, bezoekers en initiatiefnemers. Met ondernemers en eigenaren kan dit door enkele gesprekken of door een bijeenkomst. Bewoners en bezoekers komen via de methodiek van de ABC-scans aan het woord. Initiatiefnemers kunnen ook via de ABC-scans in beeld komen, hierbij heeft ook m.n. de gemeente een belangrijke rol. In deze fase wordt naast informatie ophalen, vooral bekeken waar energie zit. Hiermee wordt mede een basis voor scenario's en evt. toekomstige samenwerking in beeld gebracht.

### Communicatieplan

Tenslotte is het gezamenlijke opstellen van een communicatieplan onderdeel van deze fase, enigszins los van de inhoudelijk start. In het communicatieplan is opgenomen hoe wordt gecommuniceerd met de buitenwereld over dit MIRT-onderzoek. Dat betreft zowel communicatie met initiatiefnemers en marktpartijen als meer algemene publieksinformatie. Met het communicatieplan wordt mede invulling gegeven aan de beoogde transparantie.

### Beoogd resultaat fase 1

- Inhoudelijke onderzoeksrapporten
- Scherpe probleemanalyse
- Duidelijke uitgangspunten en afwegingscriteria
- Communicatieplan
- Bestuurlijke mijlpaal: BO MIRT informeren over aanpak, procesafspraken samenwerking en voor zover mogelijk over de mogelijkheden en kansen

### Bestuurlijke afstemming

- Stuurgroep
- DO MIRT

### Tijdspas fase 1

augustus - september 2014

#### Inspiratie: Planetenbaan Maarsssen

Het kantorengedebied de Planetenbaan in Maarsssen staat op alle leegstandslisjtjes in de bovenste regionen. Een toekomstperspectief voor het gebied ontbrak met als gevolg dat vastgoedeigenaren, initiatiefnemers en overheid niet bewegen. De gemeente Stichtse Vecht en de provincie Utrecht hebben deze 'stand-still' doorbroken door Urhahn Urban Design in te schakelen om samen met de direct betrokkenen tot een nieuw perspectief te komen. Dat heeft ertoe geleid dat potentiële kwaliteiten en inspiraties zijn gevonden en in beeld gebracht. Belangrijker nog is dat een grote gebiedsbijeenkomst met vrijwel alle betrokken eigenaren een perfecte basis heeft gevormd voor een intensieve samenwerking tussen overheid, eigenaren en ondernemers. Op deze manier kan de overheid, ook zonder zelf vastgoed in elgendom te hebben, de partijen in het gebied **helpen om te komen tot een nieuw perspectief** op het gebied en daarmee ook tot een nieuw handelingsperspectief.





**Fase 2: Scenario ontwikkeling**

Met de beschikbare informatie uit fase 1 wordt in deze fase een stap gezet in mogelijke scenario's voor het leegkomend vastgoed in relatie tot de gebieden en de ontwikkelingen die spelen in de regio. Deze fase genereert mogelijke scenario's die in de volgende fase een verdiepingsslag krijgen om te verkennen welk scenario kansrijk is. Fase 2 en fase 3 kunnen dan ook een iteratief proces zijn als blijkt dat de ontwikkelde scenario's in fase 3 onvoldoende kansrijk zijn en aangescherpt dienen te worden (zie figuur 5).

**Activiteit 1: Visievorming**

Deze fase start met het formuleren van de algemene visie op basis van de strategische beleidskeuzes en de gebiedsagenda. Op basis van de prioriteiten die gesteld worden en de sturingsmogelijkheden die de verschillende overheden hebben wordt op basis van de informatie en probleemanalyse deze visie opgesteld. Dit is geen nieuwe visie, maar een vertaling van de bestaande visies en opgaven, de strategische beleidskeuzes, prioriteiten en de sturingsmogelijkheden (zoals grond en vastgoed). Deze visie laat zien wat wel en niet kan vanuit de overheid. Dit geeft duidelijkheid en speelruimte voor de markt.

**Activiteit 2: Scenario ontwikkeling**

Op basis van de gezamenlijke visie wordt een aantal scenario's ontwikkeld. Hierbinnen wordt gekeken naar gebouw – gebied – regio (ontwikkelingen die raken aan de opgaven leeg rijksvastgoed). Tussen deze schaalniveaus wordt continu geschakeld.

Voor deze fase is wederom de ABC-scan een bruikbaar instrument en werkwijze om de verschillende scenario's voor het vastgoed te onderzoeken. Hierbij wordt begonnen vanuit het vastgoed. Scenario's die hierbij aan bod komen zijn, 1)

afstoten, 2) transformatie, 3) verhuur, 4) tijdelijk gebruik, 5) wind- en waterdicht en 6) sloop. Vanuit deze invalshoek kunnen de scenario's naar het schaalniveau gebied en regio worden gebracht en verrijkt. Parallel worden ook scenario's die vanuit de gebieden en de gebiedsagenda interessant zijn globaal onderzocht. Hiertoe wordt nagegaan waar relaties liggen tussen rijksvastgoed en -gronden en de projecten/opgaven in Lelystad en of hierin relaties zijn te leggen.

In een aantal integrale werksessies, waaronder ook gebiedsbijeenkomsten voor de twee kerngebieden, wordt vanuit de visie een aantal scenario's ontwikkeld. Deze fase gaat uit van divergeren, breed alle scenario's in beeld brengen. Hier zullen scenario's tussen zitten die niet voldoen aan de gestelde criteria of uitgangspunten, het trechteren gaat beginnen. Met convergeren naar bijvoorbeeld de vier meest kansrijke scenario's wordt een selectie gemaakt van de te onderzoeken en uit te werken scenario's voor de volgende fase, de verdieping. Zie figuur 6.

**Samenwerking 'buiten'**

Het ontwikkelen van de visie is een aangelegenheid die in eerste instantie de drie overheden gezamenlijk doen. Hiermee worden de kaders van waaruit gewerkt wordt aan de scenario's inzichtelijk. Vervolgens worden op een open en transparante manier marktpartijen (bijv. eigenaren en initiatiefnemers) uitgenodigd om mee te werken aan de ontwikkeling van de scenario's. Ook het trechteren naar kansrijke scenario's vindt in nauw contact met belanghebbenden plaats.

**Beoogd resultaat fase 2**

- Inhoudelijk gedragen visie
- Brede inventarisatie van mogelijke scenario's, waarbij circa vijf kansrijke scenario's zijn geselecteerd op basis van een

aantal criteria (zoals kansrijkheid, dynamiek, bijdrage aan doelen MIRT, ...)

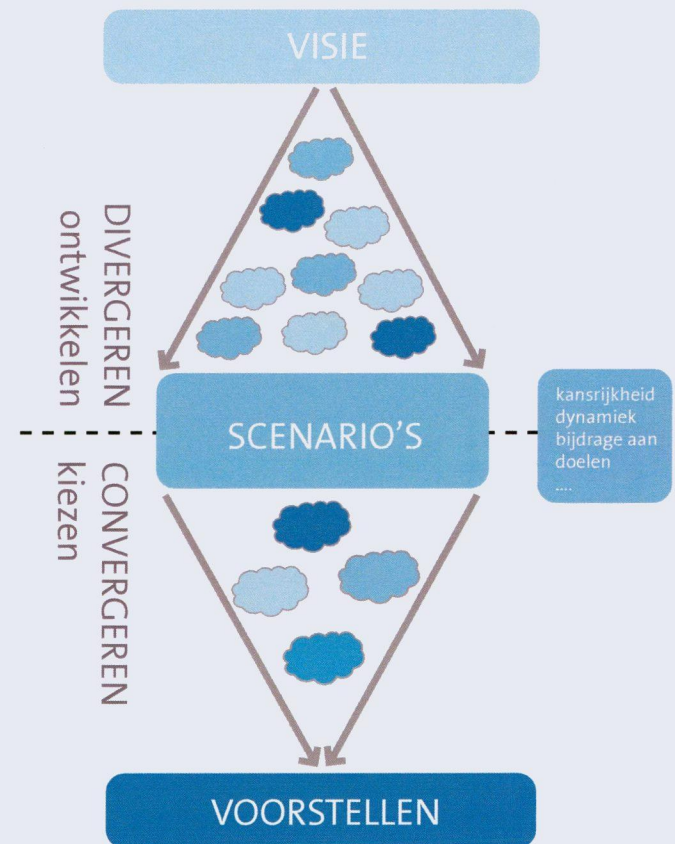
**Bestuurlijke afstemming**

- Stuurgroep
- Afstemming Volksvertegenwoordiging

**Tijdspad**

oktober – december 2014

Figuur 6: systeem van visie naar voorstellen



### Fase 3: Verdiepen inhoud / businesscase onderzoeken

De ontwikkelde scenario's waarmee verder wordt gewerkt, worden in deze fase uitgewerkt en dieper onderzocht.

Haalbaarheid staat hier centraal. Om te weten of een scenario voor een gebouw of gebied realistisch is, is inhoudelijke verdieping nodig. Dit kan gaan om technische informatie, marktinformatie of financiële uitwerking, maar ook om planologische en politieke haalbaarheid.

#### Handelingsperspectief

Belangrijk is om te weten op welke aspecten inhoudelijke verdieping nodig is, ook de rol van de publieke partijen duidelijk moet zijn. Wat is het handelingsperspectief waaraan wordt gedacht? Dit geeft richting aan de uitwerking van het scenario. Andersom kan de verdieping ertoe leiden dat een scenario afvalt, bijgestuurd wordt of verandert qua rolopvatting/handelingsperspectief.

In deze fase waarin haalbaarheid centraal staat kan dus zoals reeds gezegd ook sprake zijn van een iteratief proces met fase 2.

#### Samenwerking 'buiten'

De manier waarop de samenwerking met externe partijen wordt vormgegeven in deze fase, hangt volledig af van de inhoud van de scenario's en de wijze waarop daar marktpartijen, private vastgoedeigenaren en initiatiefnemers bij betrokken zijn. Waar mogelijk hebben deze partijen een aandeel in de inhoudelijke verdieping. Zij weten -voor die scenario's waar zij na besluitvorming een grote rol in hebben- immers wat ze willen, wat succesfactoren voor hen zijn en wanneer iets haalbaar wordt.

#### Beoogd resultaat fase 3

- Concrete en realistische voorstellen voor het leegkomend rijksvastgoed en omliggende gebieden (circa 2-3 voorstellen)

#### Bestuurlijke afstemming

- Stuurgroep

#### Tijdspad

december 2014 – februari 2015

#### Aan de slag: ontwikkelen als onderzoek

Het is denkbaar dat er concrete initiatieven in beeld komen in de inventarisatie. Wanneer deze een kansrijk scenario blijken te hebben, kan hier -uiteraard o.b.v. een businesscase- mee worden gestart. Door hier ruimte in de aanpak voor te hebben, kan creativiteit en initiatief uit de samenleving optimaal worden gefaciliteerd. Stel dat een groep initiatiefnemers met een gebouw aan de slag wil, kan dit betekenen dat het onderzoeken van de kansen van een gebouw, in de praktijk wordt gedaan door ermee aan de slag te gaan. Hoewel niet te voorspellen, is het goed om in de aanpak open te staan om versneld met concrete goede ideeën aan de slag te gaan.

### Fase 4: Concept / strategie / projecten

De inhoudelijke verdieping van de scenario's leidt tot concrete en realistische voorstellen waarover een besluit genomen kan worden. Deze voorstellen kunnen verschillende vormen hebben.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Marktbenaderingstrategie voor een gebouw
- Ontwikkelstrategie voor een gebied
- Concept voor een gebouw of gebied
- Financiële afspraak m.b.t. inzet vastgoed of grond
- Transformatieplan voor een gebouw

Het spreekt voor zich dat de vorm en uitwerking van deze voorstellen heel verschillend van aard is. Wel zal in alle gevallen het voorstel worden uitgewerkt met een businesscase en met concrete projectvoorstellen en acties.

### Samenwerking 'buiten'

De samenwerking met de 'buitenwereld' wordt hierbij nadrukkelijk opgezocht. De manier waarop is nu nog niet aan te geven. Wanneer het bijvoorbeeld om een marktbenadering gaat, is het verstandig om aan mogelijke marktpartijen te vragen wat het voor hen kansrijk maakt. De strategie echt opstellen is echter een interne aangelegenheid. Voor het maken van een concreet concept geldt dat dit wellicht echt in co-creatie met initiatiefnemers kan worden gedaan.

### Beoogd resultaat fase 4

- Concrete uitwerking van de voorstellen met bijbehorende aanpak en actieplan. Inclusief commitment van betrokken partijen.
- Eventueel concrete pilot opgestart

### Bestuurlijke afstemming

- Stuurgroep
- Afstemming Volksvertegenwoordiging

### Tijdspad

maart – mei 2015

### Inspiratie: Atlas Arena, Amsterdam

In de meeste projecten die als voorbeeld kunnen dienen voor de wijze van transformeren is een mix aan programma van belang. Vaak is een horecaprogrammering gekoppeld aan een culturele programmering de weg naar succes. Het differentiëren van programma, niet alleen kantoren, is van belang. Je plaatst het pand/de locatie daarmee tijdelijk in de Leisure markt en krijgt daarmee een breder publiek naar de locatie dan wanneer je het concept meteen zou uitrollen over de lijn van werken/wonen/zorg.... Zo ook voor Atlas Arena.

De eigenaar van Atlas Arena heeft vanuit een duidelijk visie en een start met voorzieningen (incl. voorinvestering) de herontwikkeling van dit complex aangewakkerd. Vanuit een gedegen conceptontwikkeling is er gezocht naar ondernemers en gebruikers die kunnen fungeren als stepping stone naar een

duurzaam gebruik van het complex voor de toekomst. Het werven en selecteren van de 'first movers' was cruciaal voor het slagen van de transformatie van het pand. Vaak zijn het voorzieningen die 'leven' meebrengen, sterke merken of lokale ondernemers met bewezen achterban en klantenkring die de bewijslast van een concept succesvol maken.

Van daaruit is het pand getransformeerd en heeft het een nieuw programma gekregen: werken, horeca, kinderdagverblijf, sporten en hotel.



## AAN DE SLAG!

### Fase 5: Besluitvorming

De voorstellen zullen in het Directeurenoverleg MIRT (Noord-Holland, Utrecht, Flevoland) in de zomer en het najaar van 2015 worden voorgelegd voor besluitvorming. Dit vraagt dat voor die tijd al bestuurlijke besluitvorming of in elk geval afstemming heeft plaats gevonden. Zowel tussen de partijen als binnen de organisaties intern.

Om dit goed in het proces te borgen stellen wij voor om voor het bestuurlijk traject een stuurgroep te formeren (met wethouder, gedeputeerde en een directeur van het Rijksvastgoedbedrijf). Zij zorgen voor bestuurlijk draagvlak en voor de juiste input in BO MIRT voor besluitvorming. Ook kunnen zij interne besluitvorming/afstemming borgen.

Een deel van de voorstellen vraagt mogelijk een positief advies of zelfs besluit van externe partijen voor dit kan worden voorgelegd ter besluitvorming.

#### Beoogd resultaat fase 5

- Positief advies of besluit voor (deel van) de voorstellen
- Door alle drie de overheden vastgestelde voorstellen (inclusief businesscases, actieprogramma's en financiële middelen)
- Besluitvorming in BO-MIRT

#### Bestuurlijke afstemming

- Stuurgroep
- Besluitvorming binnen overheden en afstemming/ besluitvorming door Gemeenteraad/Provinciale Staten
- Bestuurlijk Overleg MIRT (BO-MIRT) in oktober/november

#### Tijdspad

juni - oktober/november 2015

Na besluitvorming, en daarmee na het MIRT-onderzoek, kunnen de voorstellen direct worden uitgevoerd in nauwe samenwerking met de betrokken partners. Bij de besluitvorming is tevens vastgelegd wie wat op welke manier gaat doen. Dit is dan ook de leidraad waarop de wijze van werken is gebaseerd.

#### Inspiratie: La Palissade, Vianen

Het kantorenpark La Palissade in Vianen is een goed kantorenpark in Vianen aan de A27. Het onderscheidend vermogen is echter beperkt en de zes eigenaren concurreren vooral met elkaar om de zittende huurders in hun pand te krijgen of te houden. Om dit te keren en het gebied veel beter te laten functioneren voor de gebruikers en het tegelijk een duidelijk profiel te geven, hebben de eigenaren de handen ineen geslagen.

In de samenwerking hebben zij verschillende varianten serieus verkend, waaronder ook het komen tot één gezamenlijk vastgoedfonds om optimaal op gebiedsniveau te kunnen sturen. De uitkomst van deze exercitie is dat de eigenaren die leegstand (risico) hebben, vanuit één helder concept het kantorenpark met een gezamenlijke verhuurstrategie in de markt zetten. Hierbij werken ze ook samen om te zorgen dat het park aantrekkelijker wordt voor de huidige gebruikers. **De meerwaarde van het sturen op gebiedsniveau wordt in de markt zowel door overheden als door private eigenaren steeds meer onderkend** en er is steeds meer ruimte om hier ook met goede strategieën naar te handelen.



## 5. BEHEERSASPECTEN

### Organisatie

Het huidige projectteam waarin de gemeente Lelystad, provincie Flevoland, het College van Rijksadviseurs en het Rijksvastgoedbedrijf zijn vertegenwoordigd, is een goed gremium om de voortgang in te bespreken en als gezamenlijk opdrachtnemer (ten aanzien van BO MIRT) en eventueel als opdrachtgever richting een uitvoerende partij te fungeren. De bredere ambtelijke club die de werksessies heeft gedaan, is een goede inhoudelijke vertegenwoordiging vanuit de drie organisaties.

Voor interne afstemming is elke partij zelf verantwoordelijk. Een belangrijke link met het MIRT-traject is de aanhaking bij ICRV (Interdepartementale Commissie Rijksvastgoed). Dit loopt via de projectleider van het Rijk. Voor het bestuurlijk traject wordt een stuurgroep geformeerd (met wethouder, gedeputeerde en een directeur van het Rijksvastgoedbedrijf).

### Tijd, inzet en geld

De planning voor het MIRT-onderzoek is opgenomen in figuur 1 in het Plan van Aanpak. In de bijlagen is tevens aangegeven wie welke inzet pleegt. Tevens is in de bijlagen een inschatting van de kosten opgenomen per fase van het MIRT-onderzoek.

### Kwaliteit, informatie en communicatie

De kwaliteit is geborgd in de tussenproducten en de wijze van besluitvorming hierover. Daarnaast zit dit in de wijze van samenwerken tussen publiek, privaat en particulier. Om de samenwerking tussen de verschillende partijen te bevorderen en de informatie open met elkaar te kunnen delen wordt er een digitaal systeem op gezet waar alle informatie op bewaard wordt en waar iedereen toegang toe heeft. Hier kunnen op termijn tevens andere betrokken partijen toegang toe krijgen.

In het Plan van Aanpak is reeds aangegeven hoe de samenwerking met 'buiten' wordt vormgegeven. Van belang is om in fase 1 ook afspraken te maken over de wijze waarop communicatie met de 'buitenwereld' plaats vindt.

### Risico's

Er zijn verschillende risico's te benoemen voor dit MIRT-traject. De aanpak is vernieuwend binnen het MIRT en vraagt stevige inzet van partijen. Voldoende energie en inzet en intern draagvlak zijn succesfactoren en daarmee dus belangrijke risico's. De inhoudelijke scenario's die aan de orde komen, kennen elk weer hun eigen risico's. Het is dan ook van belang om aan de start een gezamenlijke risicoanalyse, incl. beheersmaatregelen, te maken en deze lopende het traject te actualiseren. In bijlage 4 zijn enkele risico's en beheersmaatregelen opgenomen die nu al in beeld zijn.

#### BO-MIRT

- De Minister voor Wonen en de Rijksdienst
- Bestuurders regio

#### Stuurgroep

- Provincie: gedeputeerde Marc Witteman
- Gemeente Lelystad: wethouder Jop Fackeldey
- Rijksvastgoedbedrijf: directeur portefeuillestrategie en -management, Yvonne van der Brugge

#### Projectteam

- Provincie Flevoland: Jeroen Plantinga, Hillebrand Koning
- Gemeente Lelystad: Jos Gerritsen
- Rijksvastgoedbedrijf (i.o.): Peter Petrus
- College van Rijksadviseurs: Marcel van Heck

#### Werkteam

- Provincie Flevoland: Jeroen Plantinga, Hillebrand Koning, Ineke Beukers en/of Paul Smeenk
- Gemeente Lelystad: Jos Gerritsen, Melinda Naaijen, Robert Jan Moorman
- Rijksvastgoedbedrijf (i.o.): Peter Petrus, Dirk Kazemier, Anneloes van Boxtel, Bart van der Kolk
- College van Rijksadviseurs: Marcel van Heck

#### Klankbord + Experts

- Frits van Dongen, Rijksbouwmeester
- Leo Hendriks, Rijksvastgoedbedrijf i.o.
- Nog nader aan te vullen

## BIJLAGE 1: BRONNEN EN ACHTERGRONDINFORMATIE

1. Trendrapport Zicht op Lelystad – augustus 2013
2. Samenvatting van het trendrapport (incl. samenvatting van het rapport 'Steden in onzekere en turbulente tijden' van Platform31) – september 2013
3. Het geactualiseerde structuurplan van Lelystad – november 2013
4. Onderzoek kantorenmarkt 2010 – augustus 2010
5. Uitvoeringsstrategie Plabeka 2010-2040 (MRA) – juni 2011
6. Economische verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2014 (MRA) – februari 2014
7. Detailhandelsbeleid Winkelstructuur Lelystad 2020 - oktober 2010
8. Bevolkingsprognose 2013-20129 – september 2013
9. Woningmarktmonitor 2010: het woonbeleid getoetst – januari 2011
10. Thermometer sociale woningmarkt 2010 – januari 2011
11. Analyse + prognose woningbehoefte in Lelystad (onderzoek Atelier Tordoir) – juni 2012
12. Gebiedsagenda Noord-Holland, Utrecht en Flevoland (zie bijlage voor het deel over Lelystad) - november 2013
13. Publicatie 'Economie en Arbeidsmarkt Flevoland 2012-2013' (en overige gegevens): [www.flevoland.nl/flevoland-in-beeld-en-cij/Feiten-en-cijfers/downloads/economie-en-arbeidsmarkt/](http://www.flevoland.nl/flevoland-in-beeld-en-cij/Feiten-en-cijfers/downloads/economie-en-arbeidsmarkt/).
14. ABC-scans Rijksvastgoed Lelystad – reeds beschikbaar via Leo Hendriks, Rijksvastgoedbedrijf i.o.

## BIJLAGE 2: BEGRIPPENKADER

### Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT)

MIRT staat voor Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport. De Rijksoverheid werkt samen met decentrale overheden aan ruimtelijke projecten en programma's voor elke regio in Nederland. MIRT is de systematiek van het Rijk om te bepalen welke projecten in Nederland gefinancierd moeten worden, prioriteit krijgen en uitgevoerd gaan worden. In het Bestuurlijk Overleg MIRT komen de bestuurders van Rijk en regio eenmaal per jaar samen om de prioriteiten te bespreken. Om te bepalen of een (grootschalig) project in de meerjarenprogrammering moet worden opgenomen start men vaak met een MIRT onderzoek.

In het MIRT Projectenboek staat een overzicht van alle ruimtelijke projecten en programma's waar de Rijksoverheid samen met provincies en gemeentes aan werkt. Het laat de voortgang en stand van zaken van deze projecten en programma's zien.

### Brede waarde benadering en ABC-scan

De oude, meestal puur financieel-economische benadering om de waarde van gebouwen te bepalen, voldoet niet meer. Deze gaat vaak voorbij aan de context van een gebouw, die juist van groot belang is voor toekomstige gebruiksmogelijkheden. Om vat te krijgen op die context, ontwikkelde de Rijksoverheid een nieuwe manier voor moderne waardebenadering met de ABC-scan als hulpmiddel. Vanuit de gezichtspunten sociaal-maatschappelijk, financieel-economisch, cultuur-historisch en ecologisch en de beschouwingsniveaus pand, wijk, stad, regio, land wordt het vastgoed benaderd.

### Publiek vastgoed

Naast het rijksvastgoed spreken we in dit plan van aanpak ook van publiek vastgoed. Onder publiek vastgoed verstaan we centra voor onderwijs, zorg, sport, cultuur en maatschappelijke dienstverlening, wezenlijke verbindingpunten in onze netwerksamenleving.

## BIJLAGE 3: OVERZICHT OVERIGE RIJKSORGANISATIES/-FUNCTIES IN LELYSTAD (2014)

Overige Rijksorganisaties/-functies*	Gebied/(kantoren)locatie	Functie	Verantwoordelijk ministerie
<i>Vestiging van de Nationale Politie</i>			
Politie Midden-Nederland - kantoor naast station	Stationsgebied / stadshart	Kantoorgebouw	V&J
Politie Midden-Nederland - politiebureau De Doelen	Nabij Stadshart	Kantoor / cellencomplex	V&J
Veiligheidsregio Flevoland (zit in het gebouw als Brandweer Flevoland)**	Nabij Stadshart	Kazerne / kantoor	V&J
Politie Midden-Nederland - kantiir naast Rijkswaterstaat	Lelyscenter / Zuiderzeewijk	Kantoorgebouw	V&J
Waterpolitie (voormalig KLPD)	Kustgebied / Houtribbos	Kantoorgebouw / opslag	V&J
<i>Locaties / onderzoeksfaciliteiten van de WUR</i>			
Central Veterinary Institute CVI - hoofdvestiging (ondereel Animal Sciences Group (ASG))	Kustgebied / Houtribbos	Onderzoeksinstituut	EZ
Nevenvestiging CVI (onderdeel ASG)	Buitengebied	Onderzoeksinstituut	EZ
Livestock Research Lelystad (onderdeel ASG)	Buitengebied	Onderzoeksinstituut	EZ
Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO) + samenwerkingsverband ACCRES (o.a. ASG en PPO)	Buitengebied	Onderzoeksinstituut	EZ
Landbouw-Economisch Instituut (LEI) - nevenvestiging	Buitengebied	Onderzoeksinstituut	EZ
BioScience Center	Buitengebied	Kantoor / testlocatie	EZ
<i>Overige zelfstandige organisaties</i>			
UWV Werkbedrijf Lelystad	Stadshart	Kantoorgebouw	SZW
Reclassering Nederland, Unit Lelystad	Nabij Stadshart (Meent)	Kantoorgebouw	V&J
Justitiele Jeugdinstelling (JJI) Lelystad (particuliere inrichting - LSG Rentray)	Warande	Gevangenis / inrichting	V&J
Bezoekerscentrum / kantoor Staatsbosbeheer	Oostvaardersplassen	Bezoekerscentrum / kantoor	EZ
Buitendepot van (Stichting) Rijksmuseum in Amsterdam	Industrieterrein / Larserpoort	Opslagplaats	OCW
Testcentrum voor de Rijksdienst Wegverkeer (RDW)	Naast luchthaven	Testterrein	I&M
Politieacademie Centrum voor Handhaving en Mobiliteit	Naast luchthaven	Oefenterrein	V&J

\* Hierbij gaat het om ZBO's (Zelfstandig Bestuursorganen en / of RWT's (Rechtspersonen met een Wettelijke Taak): exclusief onderwijsinstellingen / opleidingscentra

\*\* De Veiligheidsregio Flevoland bestaat uit de volgende organisaties: GHOR Flevoland, de Flevolandse gemeenten, Politie in Flevoland en Brandweer Flevoland



## BIJLAGE 4: GLOBALE RISICOANALYSE

In deze bijlage is een aantal risico's opgenomen die nu in beeld zijn. Het is van belang om deze gezamenlijk uit te werken bij de start van het MIRT-onderzoek en in het traject op de risico's te blijven sturen.

### Commitment en inzet partijen

Een belangrijke succesfactor en daarmee ook risico, is dat (een deel van) de partijen onvoldoende betrokken zijn bij de aanpak. Dat zou als effect hebben dat de kwaliteit van de uitkomst onvoldoende is, planningen niet worden gehaald of bestuurlijk draagvlak niet wordt verkregen. Hier zal gedurende het traject goed op gestuurd moeten worden. Enerzijds door hier binnen het projectteam bewust van te zijn en waar nodig te bespreken. Anderzijds door ook op bestuurlijk niveau (stuurgroep, bilateraal) te zorgen dat het onderwerp op de agenda komt. De externe partij die het proces zal trekken, kan hierin ook een bijdrage leveren door te zorgen voor vaart in de aanpak en door met een positieve en vernieuwende aanpak voor energie te zorgen.

### Intern draagvlak in traject

Samenhangend met het voorgaande punt, is gebrek aan intern draagvlak voor het project- en werkteam een risico. Wanneer binnen de organisaties de prioriteiten elders liggen en dit MIRT-traject onvoldoende is verankerd of aandacht heeft, is het voor de betrokkenen moeilijk om de benodigde inzet te leveren en de bestuurders toch mee te krijgen. Ook hiervoor geldt dat het van belang is hier bewust mee om te gaan in de projectgroep en in het proces voldoende aandacht te hebben voor dit draagvlak, zowel ambtelijk als bestuurlijk.

### Intern draagvlak na besluitvorming

De waarde van het MIRT-onderzoek wordt bepaald door wat er met de uitkomsten wordt gedaan. Realisme en ambitie moeten daartoe in balans zijn. Dit is in de aanpak goed geborgd. Met name de rol van initiatiefnemers en de bestuurlijke haalbaarheid vraagt gedurende het traject aandacht. De stuurgroepoverleggen, DO en BO MIRT en de interne bestuurlijke afstemming, zoals opgenomen in de aanpak, beperken dit risico sterk.

### Vastgoedtransacties

Wanneer gedurende het MIRT-onderzoek publiek vastgoed langjarig wordt verhuurd of zelfs verkocht, verandert de scope van de aanpak sterk. Het sturen met vastgoed als katalysator van de verbetering van gebieden valt dan weg. Dit moet in principe niet gebeuren gedurende de looptijd van dit onderzoek. Tegelijk kan het zo zijn dat zich een enorme kans voordoet waarvan partijen samen vinden dat die gepakt moet worden. Door aan de voorkant duidelijke afspraken te maken kan worden voorkomen dat zich hier onaangename verrassingen voordoen.

### Geen dynamiek in de markt

Wanneer er geen dynamiek in de markt is of er nauwelijks initiatiefnemers zijn die met de scenario's en oplossingsrichtingen aan de slag gaan, is de kans op succes aanzienlijk kleiner dan wanneer dit wel het geval is. De dynamiek in markt en samenleving is niet maakbaar, maar wel te stimuleren. Door in stap 1 een communicatieplan te maken zodat in de hele aanpak de 'buitenwereld' op de juiste momenten en op een goede, positieve manier wordt betrokken, kan dit risico zoveel mogelijk worden beperkt.

### Oplossing rijksvastgoed levert elders probleem op

Een risico is dat in dit traject oplossingen worden gevonden waarmee de rijksgebouwen weer gebruikt worden en een goede functie voor de stad krijgen, maar dat dit ten koste gaat van andere locaties. Hier wordt op gestuurd door enerzijds de marktinformatie in de eerste fase goed op tafel te krijgen. Daarnaast vraagt het van partijen om dit aandachtspunt in de scenario's en oplossingen steeds bewust mee te nemen.

## BIJLAGE 5: UITWERKING AANPAK MIRT-LELYSTAD

In deze bijlage is een inschatting gemaakt van de rollen van partijen en de kosten ten behoeve van externe inhuur. Voor fase 1 en 2 en 5 is dit goed in te schatten. Voor fase 3 en 4 is dit veel lastiger, aangezien dit sterk afhangt van de uitkomsten van de scenario's waaraan verder wordt gewerkt.

Naast de in de stappen globaal beschreven activiteiten, ligt bij zowel de gemeente, de provincie als het Rijk een belangrijke rol in de interne afstemming met andere afdelingen, departementen en bestuur. Iedere overheid is verantwoordelijk voor deze interne afstemming en inzet.

Voordat echt volop met de aanpak kan worden gestart zal extern bureau geselecteerd moeten worden en moeten de procesafspraken onderling worden vastgelegd. De selectieprocedure voor het externe bureau zal naar verwachting eind juni kunnen starten, zodat we uitgaan van start per augustus, wanneer ook de onderlinge procesafspraken moeten kunnen zijn vastgelegd.

### Fase 1: Basis op orde, probleemanalyse in beeld

Het in beeld brengen van alle informatie gebeurt door de verantwoordelijke overheid (activiteit 1). Vervolgens wordt deze informatie met elkaar gedeeld in een werkbijeenkomst (activiteit 2 en 3).

#### Activiteit 1: informatie in beeld

Hieronder zijn per onderzoek aangegeven wie hiervoor verantwoordelijk zijn:

- Informatie rijksvastgoed: m2, gebruik, financiën, maatvoering, etc. >rijik
- Informatie overige relevant publiek vastgoed >gemeente en provincie
- Inventarisatie privaat vastgoed (gesprekken) >gemeente,

provincie en extern

- ABC-scan >Rijk, i.s.m. provincie en gemeente
- Inventarisatie beleid gemeente, provincie, rijk >allen
- Overzicht relevante ontwikkelingen projecten, behoeften en data >gemeente en extern
- Inzicht publiek vastgoed en grond >rijik en gemeente
- Stakeholderanalyse (gesprekken) >extern
- Marktonderzoek >extern op basis van informatie gemeente en provincie
- Inventarisatie lopende initiatieven (gesprekken) >extern
- Startdocument met gestructureerde relevante informatie en bronnen >extern

#### Activiteit 2 en 3: probleemanalyse aanscherpen; uitgangspunten, afwegingscriteria

Deze stappen worden in een bijeenkomst (nader uit te werken) met rijk, provincie en gemeente concreet gemaakt. Hierin hebben de betrokken een nadrukkelijke rol. Tevens wordt in deze fase het communicatieplan opgesteld. Coördinatie door externe partij.

- Planning: augustus – september 2014
- Kosten extern: +/- € 15.000,- à € 20.000,- (hangt af van aantal gesprekken en de (rol)verdeling van de gesprekken)

### Fase 2: Scenario ontwikkeling

In deze fase wordt gewerkt in bijeenkomsten door het werkteam. De visievorming is met name een aangelegenheid voor het werkteam en bij de ontwikkeling van de scenario's worden marktpartijen betrokken.

#### Activiteit 1: visievorming

Gespreksronde en bijeenkomst met betrekking tot verwachtingen, strategische beleidskeuzes,

stuuringsmogelijkheden en prioriteiten. Door externe partij op basis van input partners en reeds beschikbare documenten.

#### Activiteit 2: scenario ontwikkeling

Gaat om brede inventarisatie en globale schets/uitwerking van scenario's en beginnende focus op kansrijke scenario's. Bijdrage van allen vereist in creatief meedenken, bijdrage doelen, interne afstemming en dergelijke.

Specifiek betekent dit:

- Gemeente: programmatische kansen, planologische haalbaarheid;
  - Rijk: rol rijksvastgoed, financiële effecten;
  - Initiatiefnemers/markt: ideeën aandragen;
  - Extern: proces faciliteren, visie ontwikkelen, scenario's ontwikkelen, verleiden, verbeelden, prioriteiten helpen stellen.
- 
- Planning: september – oktober 2014
  - Kosten extern: +/- € 15.000,- à €20.000,-

### Fase 3: Verdiepen inhoud – businesscase onderzoeken

In deze fase worden de ontwikkelde scenario's verder uitgewerkt en de businesscases ontwikkeld. Dit gebeurt mede op input van de informatie vanuit het werkteam. Een externe partij brengt deze informatie samen, verdiept de inhoud en ontwikkelt de businesscases. Deze externe partij kan ook een onafhankelijke rol vervullen richting de markt. Dit alles uiteraard in nauw overleg met het werkteam. De verschillende overheden en de markt/ initiatiefnemers zijn van groot belang voor het aanleveren van inhoudelijke input in zowel de scenario's als in de uitwerking en de businesscases. Welke expertise hiervoor noodzakelijk is wordt bepaald wanneer de te onderzoeken scenario's bekend zijn. Extern wordt waar nodig beperkte inzet geleverd op financieel en technisch vlak.

- Planning december 2014 – februari 2015
- Kosten extern: +/- € 15.000 à 20.000,- t.b.v. proces en verdieping, € 15.000 stelpost rekenen, tekenen, technische haalbaarheid

#### Fase 4: Concept, strategie, projecten

De kansrijke scenario's worden in deze fase specifiek uitgewerkt. Kortom het inhoudelijk uitwerken van de scenario's in concrete en realistische voorstellen waarover een besluit genomen kan worden. Deze uitwerking zal voornamelijk door het extern bureau worden gedaan. Naar verwachting vraagt dat enkele bijeenkomsten met de belanghebbenden (deels ook met de markt) waarbij Rijk, provincie en gemeente meedenken, toetsen en zorgen voor interne afstemming.

Het kan zijn dat er een pilot opgestart kan worden met een Mogelijkheid om hier al met een pilot te beginnen. Vraagt apart besluit, ook op kosten en inzet. Niet in scope PvA.

- Planning: maart-mei 2015
- Kosten extern: +/- €20.000

#### Fase 5: Besluitvorming

Besluitvorming vind in eerste instantie plaats in de stuurgroep. Verder wordt dit door de verschillende overheden zelf verzorgd. Iedere overheid legt intern de voorstellen met bijbehorende besluiten voor alvorens deze in het MIRT worden behandeld. Een extern bureau kan in deze fase zorgdragen voor een goed wervend product, presentatie.

- Planning: juni - oktober/november 2015
- Kosten extern: € 5.000,-

Het totale benodigde budget komt uit op minimaal €85.000,- en maximaal €100.000,-. Dit is een indicatie en afhankelijk van de inzet die de drie overheden gezamenlijk zelf willen plegen. In bijgevoegde tabel is deze aanpak samenvattend weergegeven.

Benodigde budget externe ondersteuning

	minimaal	maximaal
<b>VERKENNEN MOGELIJKHEDEN EN KANSEN</b>		
<b>Fase 1 Basis op orde, probleemanalyse in beeld</b> (procesbegeleiding onderzoeken, uitvoeren stakeholdersanalyse, risicoanalyse, inventarisatie markt en initiatieven, opstellen communicatieplan bundelen resultaten in rapportage probleemanalyse en doelstelling)	€ 15.000,00	€ 20.000,00
<b>VAN GEDRAGEN VISIE NAAR HAALBARE BUSINESSCASES</b>		
<b>Fase 2 Scenario ontwikkeling</b> (procesbegeleiding, visie ontwikkelen, scenario's ontwikkelen, verleiden, verbeelden, prioriteiten helpen stellen)	€ 15.000,00	€ 20.000,00
<b>Fase 3 Verdiepen inhoud / businesscase onderzoeken</b> (procesbegeleiding, informatie samenbrengen, verdiepen inhoud en ontwikkelen businesscases, vervullen onafhankelijke rol richting marktpartijen en initiatiefnemers)	€ 15.000,00	€ 20.000,00
<b>Stelpost specifieke expertise</b> (rekenen, tekenen, technische haalbaarheid, ...)	€ 15.000,00	€ 15.000,00
<b>UITWERKEN PLANNEN EN BINDEN PARTIJEN</b>		
<b>Fase 4 Concept / strategie /projecten</b> (procesbegeleiding, scenario's in concrete en realistische voorstellen Uitwerken)	€ 20.000,00	€ 20.000,00
<b>Fase 5 Besluitvorming</b> (wervend eindproduct en presentatie)	€ 5.000,00	€ 5.000,00
<b>AAN DE SLAG!</b>		
	€ 85.000,00	€ 100.000,00