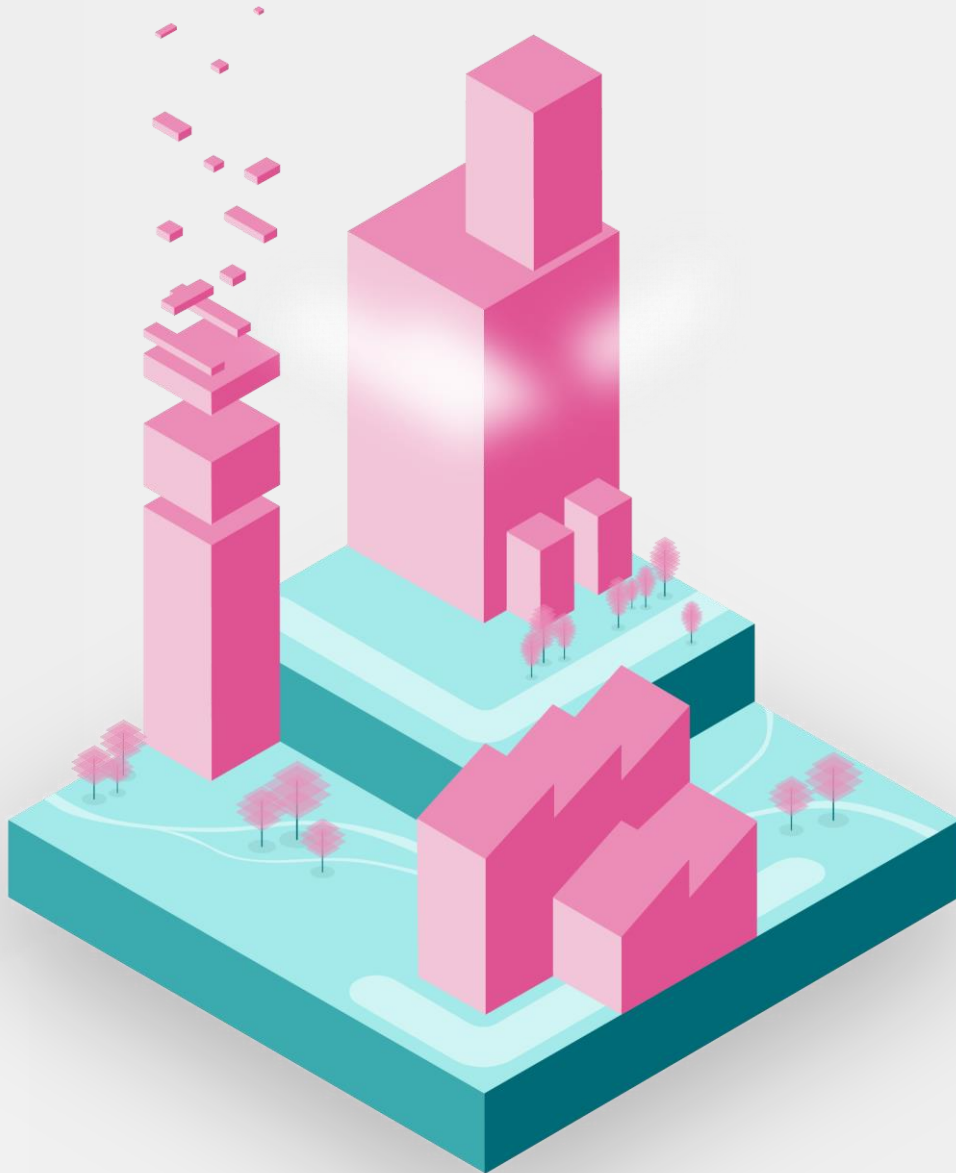




Evaluatie Ruimte voor Ruimte periode 1

6 juni 2019

Colofon

Referentie	20190606/183/LD/MM
Contactpersoon	Ward de Bruijn Felix Veurink
Organisatie	Provincie Noord-Brabant
Auteurs	Marten Middendorp Leoniek Driessens

Inhoudsopgave

01	INTRODUCTIE.....	4
01.01	Aanleiding.....	4
01.02	Vraagstelling en aanpak.....	4
01.03	Conclusies	5
02	EVALUATIE PERIODE 1	7
02.01	Afspraken	7
02.02	Opgave voor de komende jaren.....	8
02.03	Samenwerking met de Provincie.....	9
02.04	Maatschappelijke meerwaarde.....	9
02.05	Dilemma's	12
03	AANBEVELINGEN	13

01 INTRODUCTIE

01.01 Aanleiding

De Ruimte voor Ruimte regeling is succesvol. De Provincie heeft geïnvesteerd in de beëindiging van intensieve veehouderij en de bijbehorende sloop van stallen. Daarmee is ruim 9 miljoen kilo fosfaat uit de markt gehaald door beëindiging van veehouderijen en is bijna 2 miljoen m² stal gesloopt. In ruil voor de financiering van die stallensloop kan de Provincie woningen aan de randen van dorpskernen bouwen. Gemeenten die meewerken aan de ontwikkeling van meer dan 30 Ruimte voor Ruimte kavels komen in aanmerking voor een stimuleringsbijdrage van de Provincie.

Door de verkoop van bouw kavels (Ruimte voor Ruimte kavels) en de verkoop van bouw titels aan derden is de Provincie in staat om het geïnvesteerd bedrag terug te verdienen. In de periode tot en met 2033 is het de bedoeling dat de Provincie € 103 miljoen aan sloopvergoedingen en € 62 miljoen aan stimuleringsbijdragen terugverdiend.

De Ontwikkelorganisatie Ruimte voor Ruimte (ORR) is in het leven geroepen om de projecten te ontwikkelen. In een eerste tranche zijn 964 titels aan ORR verstrekt. Deze tranche is nagenoeg verkocht. In een tweede tranche moeten nog 1.388 kavels worden ontwikkeld.

De ORR was in eerste instantie een samenwerking tussen BNG, NIBC en Grontmij. Die partijen zijn inmiddels uitgetreden en sinds eind 2015 is de Provincie enig aandeelhouder. In die nieuwe samenwerking maakt de Provincie met ORR afspraken over het aantal titels dat verkocht moet worden, de minimale opbrengst, het rendement en de bijdrage aan maatschappelijke doelen.

De uitvoering van het Project Ruimte voor Ruimte is verdeeld in vier aaneensluitende perioden. Voor elke periode ontvangt Ruimte voor Ruimte een Nadere Instructie waarbij afspraken voor die periode worden vastgelegd. Republiq is gevraagd om de eerste periode te evalueren. Het gaat om de periode van 1 juli 2016 tot en met 31 december 2018. Verder is Republiq gevraagd aanbevelingen te doen voor de te maken afspraken in de Nadere Instructie voor periode 2.

01.02 Vraagstelling en aanpak

Deze evaluatie richt zich op de afspraken die zijn vastgesteld in de Aandeelhoudersinstructie en de Nadere Instructie betreffende periode 1. De vraag die hierbij beantwoord wordt is: hoe werkt en functioneert de ORR binnen de gestelde kaders (met name de Aandeelhoudersinstructie en Nadere Instructie) en hoe past dit bij de meegegeven financiële en maatschappelijke doelstellingen?

Met het oog op de Naderende Instructie voor periode 2 zijn een aantal daaruit afgeleide verdiepende vragen geformuleerd:

- Zijn er binnen de gestelde kaders bepalingen die de opdracht onnodig belemmeren of bemoeilijken, vooral op portfolio niveau?
- In welke projecten zijn naast de terugverdienopgave ook andere provinciale doelen aan de orde geweest? Zijn deze aan het begin van het project geformuleerd, in welke mate zijn ze uiteindelijk gerealiseerd, welke belemmeringen zijn daarbij ondervonden en wat heeft positief bijgedragen?
- In het verlengde van de voorgaande vraag, welke randvoorwaarden zijn er nodig om beter tegemoet te kunnen komen aan de door de Provincie gestelde doelen?
- Wat heeft voorrang, de financiële of maatschappelijke doelstellingen?
- Heeft de Provincie haar doelstelling voldoende duidelijk en scherp geformuleerd? En is daarbij duidelijk aan welke doelstelling het meeste waarde wordt gehecht?

- Hoe is de samenwerking met gemeenten? Wordt de ORR gezien als een concurrent of een partner? Welke belemmeringen of juist positieve aspecten zijn er om tot een goede samenwerking met gemeenten te komen bij het realiseren van de provinciale doelen?
- Ligt de financiële lat op een reëel niveau, gezien de huidige marktomstandigheden?
- Is er voldoende aandacht voor het werven van nieuwe locaties? Zijn er voldoende projecten in ontwikkeling om te kunnen blijven voldoen aan de financiële doelstellingen, hoe ziet de prognose eruit?
- Hoe verloopt de samenwerking met de Provincie?

Om het functioneren van de organisatie te kunnen evalueren, en een advies voor de komende periode te kunnen geven, hebben wij direct betrokken stakeholders gesproken en hebben wij desk research gedaan. Dit hebben wij op de volgende manier ingestoken:



Door de interviews met zowel ORR als de Provincie hebben we een goed beeld kunnen vormen van de organisatie. De interviews hebben de werkwijze en de manier van samenwerken met diverse partijen verhelderd. Door deze resultaten te confronteren met het beschikbare materiaal hebben we de afgelopen periode kunnen evalueren. Op basis van deze evaluatie hebben we vervolgens voor de aankomende perioden een aantal aanbevelingen geschreven.

01.03 Conclusies

Op basis van het onderzoek kunnen we de volgende conclusies trekken:

- De afspraken uit de Nadere Instructie zijn ruimschoots gehaald.
- In de prognose voor de korte termijn is een dip te zien, acquisitie van nieuwe projecten is een aandachtspunt.
- De stimuleringsbijdrage is soms zo hoog dat projecten niet bijdragen aan het oorspronkelijk doel.
- Ruimte voor Ruimte is een professionele organisatie.
- Ruimte voor Ruimte werkt transparant. Managementrapportages zijn tijdig, compleet en begrijpelijk.
- Ruimte voor Ruimte is een uniek instrument voor het oplossen van lokale ruimtelijke knelpunten.
- De maatschappelijke aanpak slaat aan. Er gaan deuren open nu Ruimte voor Ruimte 100% van de Provincie is.
- De maatschappelijke meerwaarde neemt zeer diverse vormen aan en zijn lastig vooraf te expliciteren, juist het maatwerk is de kracht van Ruimte voor Ruimte.
- Er mist een route voor besluitvorming over investeringen in maatschappelijke doelen van de Provincie.

- De samenwerking met de Provincie is verbeterd.
- In de huidige samenwerkingsvorm met de Provincie blijven kansen onbenut.
- Ruimte voor Ruimte wil vaker voorgedragen worden door de Provincie.
- Het is een evenwichtskunst om de juiste afstand tussen Ruimte voor Ruimte en de Provincie te vinden.

Met deze bevindingen kunnen we concluderen dat er geen grote wijzigingen nodig zijn in de werkwijze van Ruimte voor Ruimte. Onze aanbevelingen gaan met name over het expliciteren van de ingeslagen weg.

02 EVALUATIE PERIODE 1

Op basis van de realisatie hebben we onderzocht of de afspraken over productie en rendement zijn behaald in periode 1. Ook werpen we een blik op de toekomst door te analyseren hoe groot de resterende opgave nog is. Verder belichten we de maatschappelijke meerwaarde van projecten en de samenwerking van ORR met diverse partijen.

02.01 Afspraken

Het project Ruimte voor Ruimte is in 2002 opgericht met de doelstelling van de Provincie om sloopvergoedingen en stimuleringsbijdragen terug te verdienen. Voor Tranche I is de afdracht inmiddels volledig gedaan. Voor Tranche II moet nog 142 miljoen worden afgedragen. Ruimte voor Ruimte heeft hiervoor nog 1.388 titels beschikbaar. De verwachting is dat met de inzet van deze titels het volledige bedrag kan worden afgedragen. Extra opgave voor ORR is het streven om maatschappelijke doelstellingen te behalen die de Provincie van belang acht.

In de Nadere Instructie zijn afspraken vastgelegd voor periode juli 2016 tot en met december 2018. Vanaf 2016 is er een stijgende lijn te zien in het aantal verkopen. Desondanks waren 2016 en 2017 beide verliesgevend jaren. In 2018 is een positief resultaat behaald, waarmee het bedrijf de verlieslatende (crisis)jaren achter zich laat. In onderstaande tabel staan de afspraken en de realisatie. In de afgelopen periode zijn de doelstellingen gehaald zowel in aantallen als in opbrengsten. Niet ieder project heeft echter voldaan aan de rendementsdoelstellingen. In de prognose (GREX) voor de komende jaren wordt verwacht om aan de totale afdrachten te kunnen voldoen.

	Tranche II
Opdracht periode 1 (Nadere Instructie)	
- Aantal titelverkopen	175
- Afdracht aan Provincie	€ 18.076.250
Realisatie periode 1	
- Aantal titelverkopen	282
- Afdracht aan Provincie	€ 25.004.556

De resultaten op langere termijn zijn in de grondexploitatie geprognosticeerd. Ook daarin worden op basis van huidige inzichten hogere opbrengsten verwacht dan in 2016 waren voorzien.

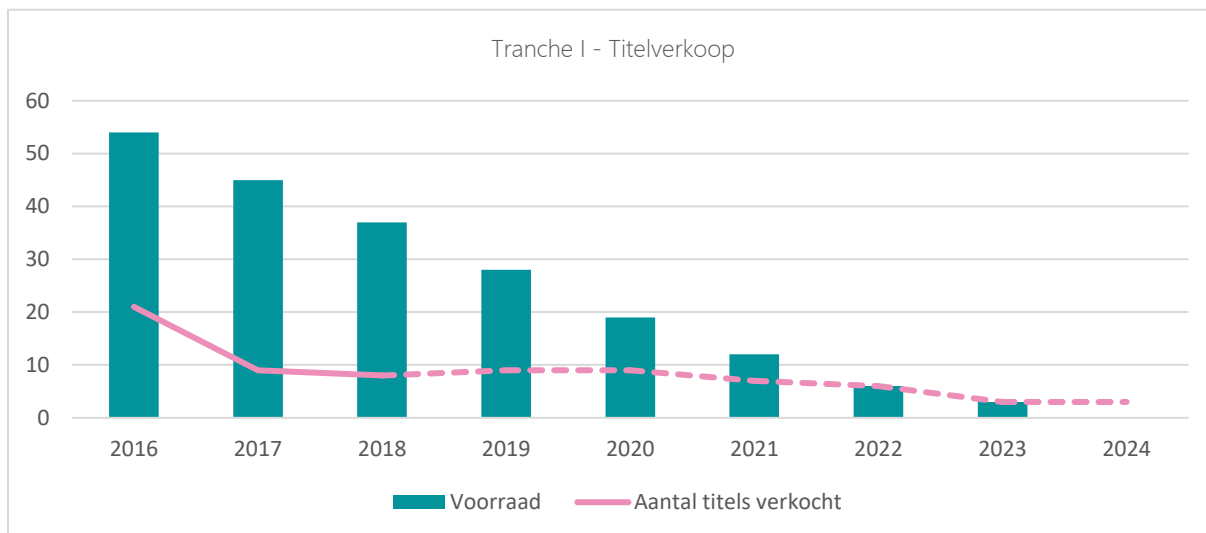
	Tranche I	Tranche II
Normatief Rendement (Nadere Instructie)	€ 21.743.494	€ 142.572
GREX Q4 2018 (laatste prognose)	€ 22.082.435	€ 6.324.906
Aantal titels beschikbaar	37	1.388

De afspraken over afdrachten en titels uit de Nadere Instructie zijn ruimschoots gehaald. Er heeft een versnelling plaatsgevonden over de afgelopen jaren. Enkele grote projecten, waaronder Vught en Tilburg, hebben bijgedragen aan de toename in verkoop. Ook zijn er meer losse titels verkocht. Dat effect wordt toegeschreven aan de aantrekkelijke markt in combinatie met een opgedroogde beschikbaarheid van bouwtitels.

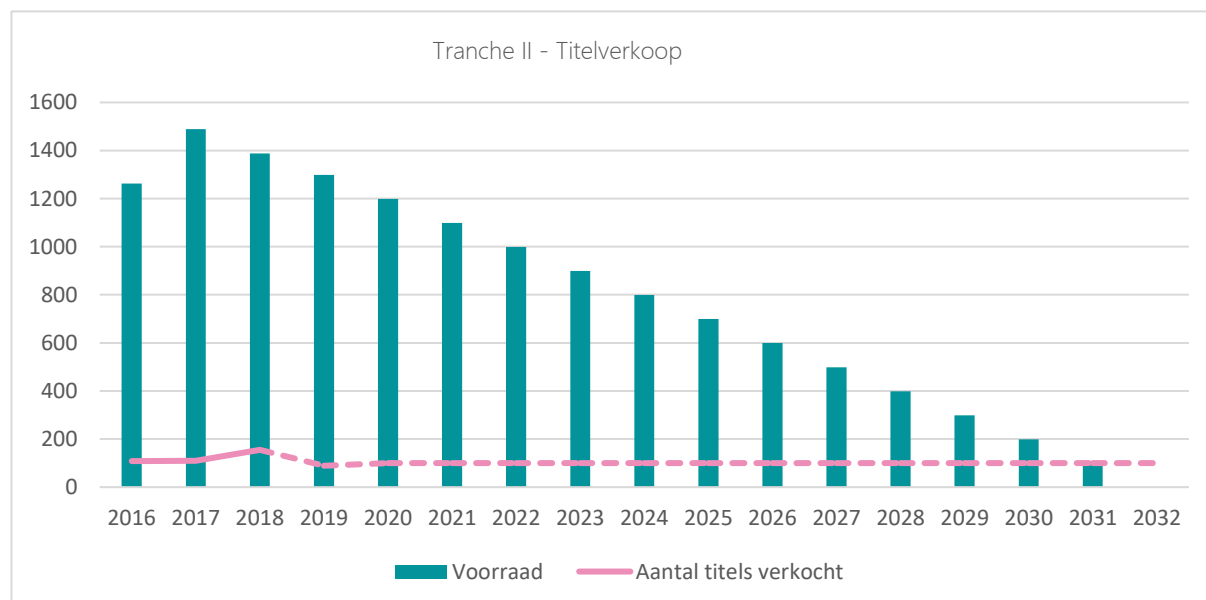
Verder heeft het ook meegewerkt dat Provincie enig aandeelhouder is geworden. Dit heeft deuren bij verschillende gemeenten geopend waar voorheen geen samenwerking mee was.

02.02 Opgave voor de komende jaren

De 37 resterende kavels uit Tranche I worden naar verwachting in de komende 5 jaar verkocht, zodat er in 2024 geen voorraad meer is. Het tempo van de vorige jaren wordt voortgezet.



Voor de Tranche II heeft de ORR nog 1.388 titels beschikbaar. Dit is inclusief de extra titels die de Provincie in 2017 heeft toegevoegd aan ORR. Met een resterende looptijd van 14 jaar betekent dit dat er gemiddeld bijna 100 titels per jaar verkocht moeten worden. Volgens de begroting van ORR daalt het aantal in 2019 naar 90 titels per jaar. Ten opzichte van vorig jaar is dit een flinke terugval. In de jaren na 2019 herstelt het tempo zich naar verwachting naar 100 titels per jaar. Volgens deze vooruitzichten worden alle titels naar verwachting verkocht binnen de vooraf vastgestelde projectduur.



Om in de komende jaren voldoende titels te kunnen verkopen zal de pijplijn gevuld moeten worden met nieuwe projecten. Sinds medio 2017 is er meer aandacht besteed aan acquisitie. Waar voorheen enkel de Algemeen Directeur zich hier mee bezig hield, doet hij dit nu samen met 3 andere ontwikkelaars. Het is nu nog niet goed te beoordelen of dit voldoende is, omdat de capaciteit pas kort geleden is toegevoegd.

Projecten ontstaan momenteel voornamelijk uit contacten via de Provincie of uit het netwerk van Ruimte voor Ruimte. Dit wijdvertakte netwerk is een sterk punt van de ORR, maar het is wel een arbeidsintensieve manier van werken. Het onderzoek naar mogelijke projecten zou systematischer kunnen.

02.03 Samenwerking met de Provincie

ORR en Provincie werken op veel aspecten samen. Bijvoorbeeld op het gebied van ruimtelijke ordening, het samen realiseren van maatschappelijke doelen en bij de acquisitie van nieuwe projecten. Sinds de Provincie enig aandeelhouder is geworden is de samenwerking sterk verbeterd. Ten opzichte van een aantal jaar geleden is de sfeer aan tafel positiever. De afstemming is beter georganiseerd en er is meer bereidheid om iets te betekenen voor elkaar. Door zowel wekelijkse overleggen als formele rapportages wordt de Provincie goed op de hoogte gehouden van ontwikkelingen.

- Op het gebied van ruimtelijke ordening weten ORR en Provincie elkaar goed te vinden. Waar het voorheen lastiger was om plannen te bespreken is dit nu een stuk gemakkelijker. Door de korte fysieke afstand kan er snel iets afgestemd worden.
- Als het gaat om het realiseren van maatschappelijke doelen dan kan de samenwerking nog verbeteren. Voor Ruimte voor Ruimte blijft het lastig om echt positie te krijgen in het Provinciehuis. Het beleid binnen de Provincie is hiervoor niet altijd expliciet genoeg. Het is dus zoeken en aftasten in hoeverre de Provincie wil meewerken en bijdragen. Voor ORR is het regelmatig onduidelijk wie ze waarvoor moeten benaderen. Zo kan ORR een voorstel doen, waar de ene ambtenaar enthousiast over is, maar wat andere ambtenaar vervolgens naast zich neerlegt. Het thema vakantieparken is hier een voorbeeld van. De Provincie noemde vakantieparken als een interessant thema voor Ruimte voor Ruimte. De organisatie analyseerde vervolgens alle vakantieparken op kansrijke locaties, en bracht dit terug bij de Provincie. De verantwoordelijke houdt Ruimte voor Ruimte voorlopig op afstand.
- Ook in besluitvorming over inzet voor maatschappelijke doelen is de route niet altijd duidelijk. Vooral bij gewichtigere zaken, zoals projecten met ingecalculeerd verlies, is het onduidelijk wat het besluitvormend orgaan is. Nu wordt er een rondje langs verschillende afdelingen gemaakt en als er geen veto komt dan wordt het voorstel aan de RvC voorgelegd. De RvC heeft vervolgens alleen het normatief rendement als objectief kader om projecten aan te toetsen.
- Op het gebied van acquisitie zou Ruimte voor Ruimte vaker voorgedragen willen worden door de Provincie zodat het mee kan liften bij projecten. Enerzijds door samen meer tijd te besteden om projectkansen door te nemen en anderzijds door Provinciale belangen nadrukkelijker te laten gelden. Zo zou Ruimte voor Ruimte bijvoorbeeld graag betrokken willen worden bij binnenstedelijke herstructurering. De Provincie zou geldstromen dan nadrukkelijker moeten koppelen aan projecten en daar Ruimte voor Ruimte bij betrekken.
- In de uitvoering van projecten is enige afstand en handelingsvrijheid juist wenselijk. Ruimte voor Ruimte staat dichtbij de Provincie zonder er echt onderdeel van te zijn. Het voordeel van Ruimte voor Ruimte is dat zij kunnen inspringen op haalbare projecten zonder de verplichting om dezelfde rol te nemen in projecten elders. Als de Provincie dat zelf doet, zou daar al snel een precedentwerking vanuit gaan. In het verlengde hiervan geldt het voordeel dat Ruimte voor Ruimte op voldoende afstand staat om een “graag of niet” opstelling aan te kunnen nemen. Dat geeft een onderhandelingspositie.

02.04 Maatschappelijke meerwaarde

De primaire doelstelling van het project Ruimte voor Ruimte is het terugverdienen van de sloopkostenvergoedingen. Maar hiernaast vindt de Provincie het ook belangrijk om het instrument in te zetten voor het verwezenlijken van maatschappelijke doelstellingen.

De doelstelling om maatschappelijke meerwaarde te creëren is niet concreet uitgewerkt. Hierdoor krijgt ORR de vrijheid en verantwoordelijkheid om deze doelen verder vorm te geven. ORR is tevreden met deze vrijheid van handelen en ziet het niet als belemmerend dat de doelstellingen niet concreter zijn geformuleerd.

In het jaarverslag 2018 wordt een aantal doelen genoemd die aan de orde komen in projecten van Ruimte voor Ruimte. Het gaat bijvoorbeeld om:

- De overname van grondposities van (semi)overheden, sociaal-maatschappelijke partners of deelnemingen van de Provincie.
- Een financiële bijdrage voor het oplossen van bouwclaims bij gemeenten.
- Een financiële bijdrage aan projecten voor binnenstedelijke herstructurering.
- Een bijdrage aan het sociaal woningbouwprogramma.

In de praktijk komen deze aspecten aan de orde, maar gaat het ook vaak om unieke ruimtelijke knelpunten.

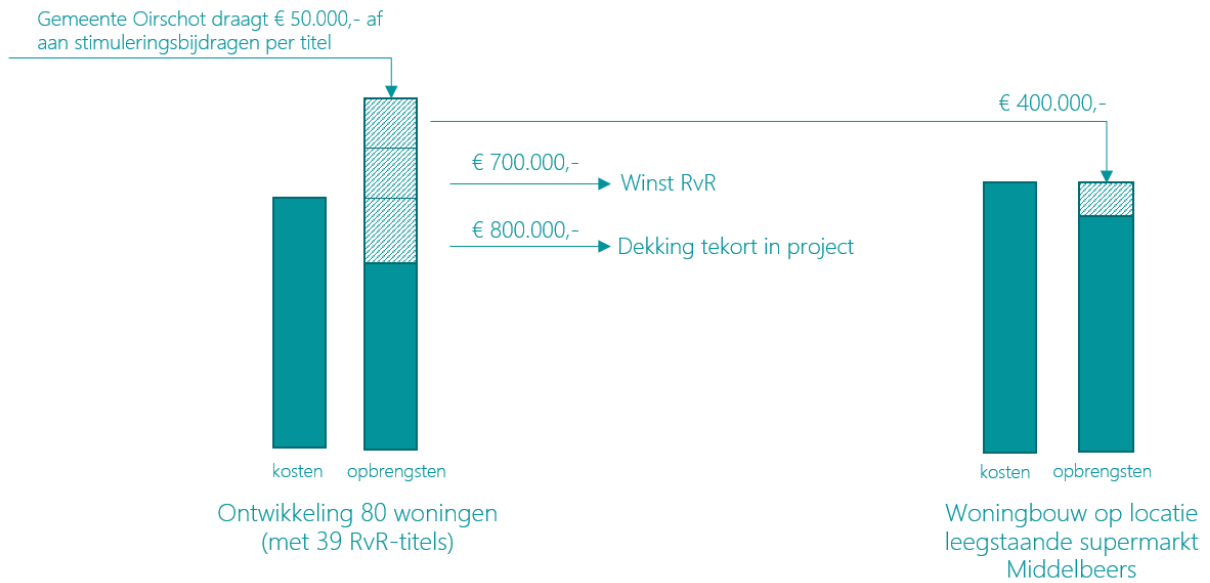
Sommige projecten van Ruimte voor Ruimte zijn lucratief. De winst in het project kan dan worden ingezet voor maatschappelijke doelen. Gemeenten die meer dan 30 titels hebben afgenomen ontvangen voor iedere nieuwe titel die zij afnemen stimuleringsbijdragen. In de meeste gemeenten is dit een bedrag van € 50.000,- maar in een paar gemeenten kan dit bedrag oplopen tot € 100.000,-. Ook de stimuleringsbijdrage kan worden ingezet voor het oplossen van lokale knelpunten. ORR merkt dat het de focus op maatschappelijke vraagstukken aanslaat bij gemeenten en leidt tot nieuwe prospects. Voor de komende periode blijft ORR zich daarom op de maatschappelijke meerwaarde richten.

Voor deze evaluatie hebben wij ons verdiept in twee projecten waar de maatschappelijke meerwaarde duidelijk aan de orde komt: Oirschot en Oosterhout.

Oirschot

Gemeente Oirschot wil 80 woningen realiseren maar dat past eigenlijk niet in de regionale afspraken over woningbouwprogrammering. Door inzet van 39 Ruimte voor Ruimte titels kan het project toch doorgaan. In eerste instantie worden de kosten van dit project hoger geschat dan de opbrengsten. Gemeente Oirschot ontvangt voor elke Ruimte voor Ruimte titel die zij aanschaft een stimuleringsbijdrage van de Provincie. Met ORR wordt afgesproken dat € 50.000,- van deze stimuleringsbijdragen per verkochte titel wordt ingezet om kosten van het project te dekken. Op deze manier kan het project doorgaan en ontstaat er winst voor ORR.

Met dit project wordt invulling gegeven aan een bouwclaim van een ontwikkelaar bij de gemeente Oirschot. In het kielzog van het project wordt ook een knelpunt in Middelbeers opgelost. In Middelbeers staat al een aantal jaar een leegstaande supermarkt. De ontwikkelaar heeft plannen om hier woningen te realiseren. In de afspraken over de realisatie van 80 woningen wordt ook de realisatie van de supermarktlocatie opgenomen, zodat ook dat ruimtelijk knelpunt wordt opgelost.



Oosterhout

In Oosterhout speelt een probleem met varkensveehouderij Lavrijssen. De voorgenomen uitbreiding leidt tot onrust in de omgeving en de gemeente zou deze uitbreiding graag voorkomen. Lavrijssen wil uiteindelijk € 2,3 miljoen voor zijn bedrijfsbeëindiging. De gemeente wil dit niet zomaar betalen. Op een andere locatie in Oosterhout krijgt Thuisvester de woningbouw niet op gang. Na enige tijd wordt de Provincie bij dit knelpunt betrokken en stelt de gedeputeerde voor om het instrument Ruimte voor Ruimte in te zetten. Ruimte voor Ruimte ontwikkelt vervolgens 20 kavels waarmee € 700.000,- aan winst wordt gegenereerd. Deze winst wordt ingezet op het project van Thuisvester, waardoor hier een positief saldo van € 1,2 miljoen ontstaat. Dit surplus wordt vervolgens weer gebruikt om de eigenaar van de veehouderij uit te kopen. De inzet van Ruimte voor Ruimte bracht creativiteit, specifieke kennis en slagvaardigheid waardoor deze projecten doorgang konden vinden.



Ruimte voor Ruimte blijkt een handig instrument om lokale knelpunten op te lossen. Door verschillende dossiers aan elkaar te verbinden ontstaan unieke oplossingen. De ruimtelijke knelpunten die spelen zijn divers. Geen constructie zal daardoor hetzelfde zijn.

02.05 Dilemma's

Tijdens het evalueren stuiten we op verschillende dilemma's. Deze zullen we hieronder kort toelichten.

Provincie ziet de projecten als portefeuille maar de maatschappelijke doelen vragen om verdieping op projectniveau. De Provincie hoeft niet in ieder project tot in detail mee te kijken. Zij zien liever het totale plaatje. Valt het project binnen de financiële kaders? Dan kan het project doorgaan. Wordt er daarnaast ook nog een maatschappelijk knelpunt verholpen? Dan is dat mooi meegenomen. Een aantal projecten vraagt echter om meer verdieping, zeker als de Provincie zoveel waarde hecht aan het oplossen van het probleem dat zelfs een verlies acceptabel zou zijn.

De stimuleringsbijdrage is soms zo hoog dat projecten niet bijdragen aan het oorspronkelijk doel. Ruimte voor Ruimte stuurt op het projectresultaat. Hoe hoog de stimuleringsbijdrage is maakt daarbij niet uit, want die wordt door de Provincie betaald. Door hoge stimuleringsbijdragen kan het nu zo zijn dat Ruimte voor Ruimte veel tijd en moeite in een project steekt, terwijl dit per saldo geen geld oplevert voor de Provincie. In het verleden zijn projecten geweest waarbij de gemeente tot € 100.000,- aan stimuleringsbijdragen heeft ontvangen voor elke verkochte titel. De Provincie is op deze manier meer geld kwijt dan dat het terugverdient. Er zijn nu nog drie gemeenten die € 100.000,- aan stimuleringsbijdragen ontvangen. De Provincie is met deze gemeenten in gesprek om dit bedrag te verlagen. Ruimte voor Ruimte is niet op de hoogte van deze afspraken en neemt dat dus nog niet mee bij het richten van acquisitie inspanningen.

Ruimte voor Ruimte wil dichter op de Provincie om voorgedragen te worden bij projecten, maar heeft afstand nodig voor slagvaardigheid. Ruimte voor Ruimte wil graag vaker voorgedragen worden door de Provincie bij gemeenten. De organisatie merkt dat er deuren zijn geopend bij gemeenten sinds de Provincie enig aandeelhouder is geworden. Zonder commerciële aandeelhouders blijkt het makkelijker om het vertrouwen van gemeenten te winnen. Als de Provincie Ruimte voor Ruimte vaker aandraagt, ontstaan er naar verwachting meer projectkansen. Tegelijkertijd heeft de organisatie in de uitvoering afstand van de Provincie nodig om haar slagvaardigheid te behouden. Nu is Ruimte voor Ruimte in staat een "graag-of-niet" opstelling aan te nemen. Het kan een oplossing aanbieden, en daar voorwaarden aan stellen. Ook wordt van Ruimte voor Ruimte niet verwacht dat wanneer zij ergens een probleem oplossen, ze dit op dezelfde manier ook ergens anders moeten doen. Van de Provincie wordt dit wel verwacht. De Provincie is waakzaam voor precedentwerking. Voor Ruimte voor Ruimte speelt dit probleem niet of in ieder geval minder.

Ruimte voor Ruimte is een 100% overheidsdeelneming, maar heeft ook de ruimte nodig om op een ondernemende manier projecten voor elkaar te krijgen.

Ruimte voor Ruimte werkt transparant. Managementrapportages zijn tijdig, compleet en goed begrijpelijk. De Raad van Commissarissen kijkt mee om risico's te beheersen. Naarmate Ruimte voor Ruimte dichter bij de Provincie komt, neemt de druk toe om beleidsregels en kaders vast te leggen. Meer kaders zouden de creatieve manier hoe Ruimte voor Ruimte projecten voor elkaar krijgt in de weg kunnen staan.

Het is een evenwichtskunst om met deze dilemma's om te gaan. Ruimte voor Ruimte moet genoeg ruimte behouden om op een ondernemende manier projecten tot stand te brengen. Maar hier staat wel goede governance tegenover. Dit moet niet alleen intern, maar ook met RvC en aandeelhouder goed geregeld zijn.

03 AANBEVELINGEN

Op basis van de informatie die we hebben verkregen tijdens het evalueren van de afgelopen periode hebben we een aantal aanbevelingen geformuleerd. Deze zullen we hieronder kort toelichten.

Houd Ruimte voor Ruimte op dezelfde afstand als nu

Door dezelfde afstand te behouden kan Ruimte voor Ruimte in zijn kracht blijven opereren. Het kan een unieke opstelling aannemen, en krijgt verbindingen gelegd die geen andere ontwikkelaar kan maken. Daarnaast zijn de afspraken voor de eerste periode gehaald en is ook de prognose voor de toekomst goed. Borg daarbij wel de echt belangrijke kaders (risicomanagement, eerlijke mededinging, staatssteun en integriteit) door de RvC hierop expliciet te laten toezien.

Creëer duidelijkheid over de rol van de RvC en van de aandeelhouder, vooral bij besteding t.b.v. maatschappelijke doelen.

De verschillen tussen de rol van de aandeelhouder en de RvC kunnen scherper geformuleerd worden. De RvC mist een afwegingskader en mandaat om financiën af te wegen tegen maatschappelijke doelen. Die afweging is voorbehouden aan de aandeelhouder. Het ligt voor de hand om bij de begroting ruimte voor ORR en RvC te creëren als dat nodig is. Binnen deze ruimte kan de RvC projecten goedkeuren. Op deze manier kijkt de RvC op projectniveau en de aandeelhouder op portefeuilleniveau.

De aard van de werkzaamheden en de omvang van geldstromen maakt dat goed toezicht belangrijk is. Wij adviseren om de RvC op projectniveau mee te laten kijken door projectvoorstellen te laten accorderen. Dat is de enige mogelijkheid om diep genoeg te kijken naar risico's, de maatschappelijke meerwaarde en de hygiëne van het proces.

Maak nieuwe afspraken over de stimuleringsbijdragen

Stel projecten in gemeenten met een te hoge stimuleringsbijdrage uit of af, zodat de Provincie er per saldo ook iets aan overhoudt. Er zijn nog drie gemeenten die voor elke Ruimte voor Ruimte titel € 100.000,- aan stimuleringsbijdrage ontvangen. De Provincie is met deze gemeenten in gesprek om de bijdrage te verlagen. Ruimte voor Ruimte moet op de hoogte zijn van de afspraken tussen de Provincie en gemeenten. Wij adviseren in de nieuwe instructies te werken met een netto opbrengst na aftrek van de stimuleringsbijdrage, zodat ORR hetzelfde doel nastreeft als de Provincie.

Maak processen rondom de maatschappelijke doelen effectiever

De Provincie wil bijdragen aan maatschappelijke meerwaarde en is in sommige gevallen ook best bereid hiervoor te betalen. De knelpunten hebben dan een dusdanig hoge prioriteit dat een verlies op het project acceptabel is. Voor deze wens bestaat nu geen proces, waardoor het spaak kan lopen. Als Ruimte voor Ruimte een project wil realiseren dat niet binnen de financiële kaders past kan de ontwikkeling zonder nader overleg stranden in het besluitvormingsproces binnen Ruimte voor Ruimte. De Provincie had de afwijking van de financiële kaders van die ontwikkeling wel willen accepteren. Voor de financiën is dus een besluitvormings- en escalatielijijn aanwezig, maar op projectinhoud niet. Daardoor is een projectbijdrage of projectmedewerking nog te vaak een bedelronde langs verschillende personen. Er is behoefte aan een proces voor het wegen van maatschappelijke doelen in projecten. Het is hierbij niet per se nodig dat de Provincie haar doelstellingen precies verwoordt. De vrijheid die Ruimte voor Ruimte hier nu in heeft bevalt goed. Wel is er behoefte aan een aanspreekpunt of tafel om kansen bespreekbaar te maken (inclusief escalatielijijn).

Meer samenwerken om projecten te acquireren: acquisitiekansen explicieter op tafel

Ruimte voor Ruimte beschikt over een breed netwerk. De Provincie is ook goed op de hoogte van lokale knelpunten en prioriteiten. De samenwerking om deze netwerken samen te laten komen is vaak nog impliciet en ad hoc. Laat Ruimte voor Ruimte investeren in afstemming, data en gis systemen om die kansen en knelpunten explicieter op tafel te krijgen. Werk met een Brabantse kansenkaart vanuit het perspectief van Ruimte voor Ruimte. Dat kweekt bewustzijn en dwingt de Provincie om beleidsdoelen explicieter te maken. Als bijvoorbeeld Thuisvester grond heeft buiten de bouwcontouren dan zijn er vast ook andere corporaties met problematische grondposities. Als het GOB nog groensnippers heeft buiten haar prioriteitsgebieden, dan is dat waarschijnlijk elders in de Provincie ook het geval. Die aanpak is goed te vangen met (open) data.

Benadruk het uniek oplossend vermogen van Ruimte voor Ruimte

Binnen de Provincie en bij gemeenten kan meer bewustzijn gecreëerd worden van het oplossend vermogen van Ruimte voor Ruimte. Informeer partijen over de projectkansen die ontstaan als Ruimte voor Ruimte ergens bij betrokken wordt. Het is een uniek instrument dat dossiers met elkaar kan verbinden. Er kan meer gebruik worden gemaakt van de "graag-of-niet" opstelling die Ruimte voor Ruimte, in tegenstelling tot de Provincie, kan aannemen.

Stapel belangen en zorg daarmee voor een introductie van Ruimte voor Ruimte

Stapel belangen van partijen, zodat Ruimte voor Ruimte vaker kan meeliften met de Provincie. Een voorbeeld hiervan kan zijn door Provinciaal voorwaarden te stellen aan bijdragen voor binnenstedelijke ontwikkeling. Een gemeente kan dan pas een bijdrage ontvangen zodra Ruimte voor Ruimte wordt betrokken bij een project.