



seminar #9

Een gezonde koers voor gebiedsontwikkeling

Colofon

Tekst: Jac. Janssen en Theo Stauttener

Tekstredactie: Jac. Janssen en Diana Aten – Konkelaar

Grafisch ontwerp: Lownek

Fotografie binnenwerk: Diana Aten – Konkelaar

Fotografie omslag: Edwin Quartel

Eerste druk: februari 2018



Een gezonde koers voor gebiedsontwikkeling

Inhoudsopgave DOSSIER 9

4	Inleiding
6	Hoe maken we gebiedsontwikkeling weer gezond?
10	Gezonde gebiedsontwikkeling
16	Transformatie en centrumgebied Kanaleneiland 2005-2018
20	Discussie en conclusies
23	Deelnemerslijst



Inleiding

Wie de thermometer steekt in gebiedsontwikkeling, ziet een stijgende lijn. De economische crisis is achter de rug en de aantrekkende economie werkt accelererend op gebiedsontwikkeling. Nu deze motor weer begint te draaien, vragen we ons af of we op een nieuwe koers zitten of dat oude wegen weer worden bewandeld.

Het feit dat de crisis in de grond- en vastgoedontwikkeling zwaarder was dan in veel andere economische sectoren, had namelijk op zijn minst te maken met een aantal onderliggende, ongezonde tendensen. Bijvoorbeeld de ruimte om te kopen op krediet. Of grond uitgeven voor kantoren zonder vraag maar met financier en leegstand beschouwen als een conjunctureel begrip in plaats van een structurele onbalans in de markt. Welke lessen hebben we hieruit getrokken? En kunnen we de opgedane kennis gebruiken voor een gezonde koers in gebiedsontwikkeling?

De zoektocht naar een gezondere gebiedsontwikkeling roept nog meer fundamentele vragen op, waarover we ons in het seminar van dit jaar hebben gebogen. Vragen als: zijn waarde-creatie, duurzaamheid en nieuwe collectieven begrippen die beklijven, of drijven ze over? Of blijft deze nieuwe trend wel hangen in de gebieden waar ze onder scheidend zijn, zoals de regio en de periferie, en gaan productie en winstmaximalisatie weer de boventoon voeren in de steden?

Op donderdag 28 september 2017 zijn we het gesprek aangegaan over de vraag hoe we weer gezond zijn geworden en of de context van gebiedsontwikkeling wezenlijk is veranderd. Gaan we nu anders om met bouwproductie, financiering en samenwerken? Of duiken de oude tendensen en gewoontes weer snel op in een verbeterende markt?

Om dit uit te vinden, hebben we de input nodig van experts. Gert-Joost Peek, Theo Stauttner en Jesse Flink hebben presentaties verzorgd op het seminar en daarbij standpunten en stof voor discussie ingebracht. Daarna zijn we met elkaar in gesprek gegaan en hebben we verschillende stellingen bediscussieerd. De bevindingen van deze middag alsmede de bijdragen van de sprekers zijn opgenomen in dit dossier. Of je dit nu leest omdat je niet aanwezig kon zijn op de dag zelf, of omdat je benieuwd bent naar hoe het ook alweer was: we wensen je veel leesplezier.



DE STOOKPLAATS, HILVERSUM

Dit – tiende! – seminar vond plaats in Hilversum. De locatie was het oudste industriële complex van de stad, nu Werf 35 geheten. Daar bevindt zich de Stookplaats, een creatieve culturele broedplaats en voor ons een zeer inspirerende plek.

www.destookplaats.nl



Illustratie dossier 7, 2014

Hoe maken we gebiedsontwikkeling weer gezond?

Door Gert-Joost Peek

Gert-Joost Peek begint met ons te herinneren aan een eerder Stadkwadraat-seminar getiteld 'Het krediet zit in het gebied'. Van het seminar en zijn bijdrage daaraan werd toen een verslag gemaakt in de vorm van een levensgrote tekening. We zaten we nog volop in de nasleep van de crisis. Nu zijn we drie jaar verder en zit er weer ontwikkeling in.

De crisis ligt achter ons, maar we zijn er nog niet, constateert Gert-Joost. De afgelopen 5 tot 8 jaar zagen we bijzonder weinig beleid op gebiedsontwikkeling. Konden we niet omgaan met de marktsituatie tijdens de crisis? Hoe dan ook: we hebben nieuwe tools nodig. Verandering is normaal, dus daar moet je je instrumenten op aanpassen. Veel inspiratie haalt Gert-Joost uit het blad *Grondzaken in de Praktijk*, nummer 4. De vraag vandaag: is de gebiedsontwikkeling ziek of gezond? En in het laatste geval: hoe maken we gebiedsontwikkeling weer gezond? Hij legt ons een aantal stellingen voor.

Meervoudige gebiedsontwikkeling

Maar eerst een definitie van gebiedsontwikkeling (zie dia 8 op pagina 8). Kernwoorden zijn: kaders en randvoorwaarden. En synergie, de meerwaarde van samenhang door samen-



Gert-Joost Peek

Gert-Joost Peek is eigenaar van SPOTON Consulting, onderwijsontwikkelaar aan de Amsterdam School of Real Estate en lector aan de Hogeschool Rotterdam.

Gebiedsontwikkeling

- ⇒ Kaders en randvoorwaarden voor synergie tussen projecten in gebied
- ⇒ Synergie is de meerwaarde van samenhang door samenwerking
- ⇒ Kern is organiseren van complexiteit
- ⇒ Hoe meer zielen, hoe meer vreugd

werking. Het draait er dus om de complexiteit te organiseren. En ook om hoe meer zielen, hoe meer vreugd. Deze benadering kenmerkt de zogeheten *integrale* gebiedsontwikkeling. Daarin ligt de nadruk op het organisatorische aspect. Gert-Joost zoekt een nieuw perspectief, namelijk dat van de meervoudige gebiedsontwikkeling. De eerste stelling luidt daarom: *nieuw perspectief op gebiedsontwikkeling, van integrale naar meervoudige gebiedsontwikkeling, vanuit de inhoud.*

'Een duurzame stad kan niet zonder flexibiliteit.'

Dit nieuwe perspectief vergt een meer normatieve kijk: hoe meervoudiger, des te beter! Dus 'experimenteren met nieuwe functies om de haalbaarheid te vergroten van bv nieuwe energie en nieuwe mobiliteit', zoals Chantal Robbe en Theo Stauttner in *Grondzaken 4* stellen. Zo'n verschuiving naar optimaal gebruik van grond en vastgoed, gefixeerd rond maatschappelijke en duurzaamheidsthema's vraagt ook om langjarige samenwerking. Emiel Reiding, directeur Novi (Nationale Omgevingsvisie), weet dat hiervoor beleid nodig is op vier strategische opgaven die om een 'cross-sectorale benadering' vragen:

- 1: transitie naar circulaire economie,
- 2: ruimtebeslag energietransitie,
- 3: mobiliteit en aantrekkelijke leefomgeving, en
- 4: landschap en natuur.

Brede kijk op projectontwikkeling

Op het gebied van de projectontwikkeling is de achterstand volgens Gert-Joost nog veel groter. Er is behoefte aan een goed, eigentijds handboek, waaraan de Neprom nu ook werkt. In *Grondzaken 4* duidt Paul Rutte van NS Stations de projectontwikkelaar als verkopers van illusies. Het zijn ondernemers die risicodragend investeren in vastgoed. Al doet hij dit zelf met het geld van een ander. Tijd om onderscheid te maken tussen enerzijds de projectontwikkelaar als bedrijf dat op eigen initiatief en voor eigen rekening en risico bouwprojecten tot stand brengt met als doel ontwikkelingswinst incasseren, en anderzijds projectontwikkeling als professie van het integreren en coördineren van de productiemiddelen land, arbeid en kapitaal, afgestemd

op de vraag van afnemer en gebruikers. Aangestuurd door ondernemend management wordt, in de laatstgenoemde groep ontwikkelaars, waarde geschapen door de ruimte te laten beantwoorden aan de maatschappelijke behoeften. Startend uit een idee en eindigend met ingebruikname.

'We hebben nieuwe tools nodig.'

Dit leidt naar Gert-Joosts tweede stelling: *projectontwikkeling heeft een bredere definitie nodig*. Hiertoe bekijkt hij de kwestie op drie niveaus. Op het macroniveau van het werkveld of domein gaat het om de landelijke betekenis van het vakgebied: welke rol speelt projectontwikkeling in de ruimtelijke ordening en voor de economie van Nederland? Het middenniveau betreft de discipline of professie in brede zin. Welke rol speelt de projectontwikkelaar in de bedrijfskolom? Hoe verzamelt hij de middelen en garandeert hij de afname? Op het niveau van bedrijven, ondernemingen ten slotte, is de vraag: met welk doel en welke strategie beoefent de projectontwikkelaar zijn vak? Welke businessmodellen hanteert hij hierbij? Het risicomanagement is hierbij ten onrechte weleens onderbelicht!

Visie op duurzame ontwikkeling

Hoe vertalen we de maatschappelijke vraagstukken van de Novi naar projecten? Dit vereist een match tussen ruimtelijke opgaven en vastgoedontwikkeling, inclusief de tussliggende domeinen (zie afbeelding). Hierin mist op dit moment de vertaling van maatschappelijke naar ruimtelijke opgaven naar gebiedsontwikkeling. Dit ziet Gert-Joost als de belangrijkste uitdaging voor onze beroepsgroep om een waardevolle bijdrage aan de samenleving te leveren. Waar is de stedelijke vertaling van ruimtelijke opgaven, zoals programma's *Ruimte voor de rivieren* en *Wind op zee* dat wel doen in het infra-domein? Hoe dragen wij bij aan energietransitie en klimaatadaptatie, maar ook aan de aanpak van de tweedeling van de samenleving?



Overheden moeten daarbij in alle transparantie zoeken naar een realistisch en toekomstbestendig evenwicht tussen risico's en rendement voor marktpartijen. Gert-Joosts derde stelling volgt logisch uit de vorige twee: *we hebben een duidelijke visie nodig op duurzame stadsontwikkeling.*

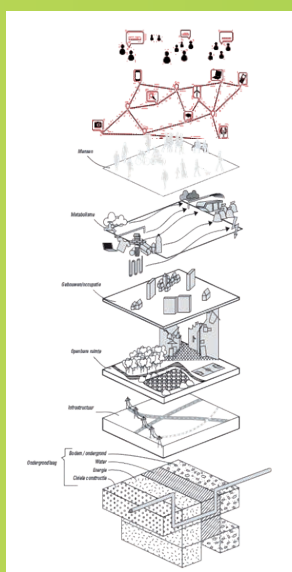
Stelling 3: Visie duurzame stadsontwikkeling nodig



Een duurzame stad kan niet zonder flexibiliteit. Je schept er de omstandigheden waarin je de aanwezige bronnen goed gebruikt en innovatie laat renderen. Het gaat om een voortdurende vruchtbare wisselwerking tussen economie, technologie, ecologie en de gemeenschap. Het systeem moet zo werken dat het betaalbaar is en ook op termijn vol te houden, met een leefbare stad als doel en resultaat. Met en voor de burgers.

Een manier om meer vat te krijgen op deze materie, is door de verschillende lagen waaruit een stad is opgebouwd te onderscheiden.

Lagen van een stad



ICT/data

Mensen

Metabolisme/stromen

Gebouwen

Openbare ruimte

Infrastructuur

Onderlaag

SNELHEID

TERUGVERDIEND

INVESTERING

De bovenste laag van ICT en data – wie wil er nou geen ‘*smart city*’ zijn? – helpt de onderliggende lagen te begrijpen. Vanuit de planeconomie is bekend dat de onderste laag, de ondergrond, meteen ook de duurste is. Afschrijvingen in de lagen daarboven gaan steeds sneller naarmate men hoger komt; wat weer kapitaal vrijmaakt om te investeren in de grond.

Planeconoom als bronnenbaas

Nogmaals citeert Gert-Joost het artikel van Chantal en Theo uit *Grondzaken 4*: de kern van project- en gebiedsontwikkeling is ‘alternatieve aanwendbaarheid van grond en vastgoed’. Mark Sandman, wethouder grondzaken uit Apeldoorn, voegt er in dezelfde editie aan toe dat er een duurbetaalde les is geleerd. Het grondbedrijf, zegt hij, is er niet om geld te verdienen maar de stad te dienen. Geen kip met gouden eieren dus.

Dit heeft natuurlijk implicaties voor de planeconoom. *Planeconomie*, zo luidt Gert-Joosts vierde en laatste stelling, moeten we zien als de baas over de bronnen van de stad. Urban resource management, heet dat in vakjargon. Duurzame steden bouwen kan alleen als je de aanwezige bronnen van de stad kent en vervolgens ook goed benut. Dit vergt van ons allen een grote sprong, meent Peek. Maar met die sprong kunnen we veel waarde toevoegen aan Nederland, en onze maatschappelijke uitdagingen het hoofd helpen bieden.

'Projectontwikkeling heeft een bredere definitie nodig.'

Vragenronde

Dagvoorzitter Jaap Zijda (Stadkwadraat) vraagt aan Peek: waarom zijn de ruimtelijke opgaven er niet? Gert-Joost wijt dit minstens voor een deel aan de staatsinrichting. Door het opheffen van het ministerie van VROM kwam ruimtelijke ordening terecht bij het Ministerie van Infrastructuur en Milieu; en omdat infra nu eenmaal duurder is, werd dat daar leidend. Energie zit weer bij Economische Zaken. En zo zijn er een aantal drempels ingebouwd die een integrale aanpak in de weg zitten. We hebben weliswaar een Planbureau dat goed werk doet, maar dat blijft een *Plan*bureau. Hetzelfde geldt voor Novi. Bovendien was het grondbedrijf leidend in de gemeenten, en de grondbedrijven lieten veelal de financiële logica prevaleren boven een ruimtelijke en maatschappelijke.

Tweede vraag aan Gert-Joost: zou de nieuwe Omgevingswet verandering kunnen brengen in de bestaande situatie? Hij is voorzichtig: ‘Zolang we de werking ervan niet precies kennen, is dat vooral voer voor juristen.’

Het Grondbedrijf van Eindhoven wordt genoemd als inspirerend voorbeeld. Daar nam men afstand van het principe dat het grondbedrijf er is om geld te genereren. In plaats daarvan koos men het model van de businesscase, met allereerst een maatschappelijk doel: wat kunnen we met dit beleid bereiken op het gebied van duurzaamheid, werk, economie en innovatie? Daarop volgt het financiële aspect: ontdekken welke verdienmodellen hieraan gekoppeld zijn. Op lokaal niveau hiermee experimenteren is nu zeer waardevol, om vervolgens optimaal gebruik te kunnen maken van de mogelijkheden die de nieuwe Omgevingswet ons gaat bieden.



Gezonde gebiedsontwikkeling

Door Theo Stauttener

Brengt een groeiende economie ook een gezondere gebiedsontwikkeling met zich mee? Wat voor trends signaleren wij in de markt die dit bevestigen? En wat betekenen deze trends voor de gebiedsontwikkeling? In deze bijdrage een aantal highlights van hoopgevende trends die duiden op een gezonde ontwikkeling. Maar er volgt tevens een kanttekening. Want betekent oververhitting van de markt niet ook: kans op koorts?

1 - Nieuwe spelregels: duidelijkheid

Met de nieuwe Omgevingswet wordt ook gewerkt aan nieuw kostenverhaal. In de (concept) Aanvullingswet Grond staan de contouren van de nieuwe financiële spelregels. De vertraging in deze Aanvullingswet zit meer in de complicaties rond onteigening, dan in het kostenverhaal.

Stauttner ziet het als een gezonde trend dat hierin meer flexibiliteit komt, maar vooral dat er nu eens duidelijkheid komt over de spelregels. Daarbij is de hamvraag: kan het niet wat eenvoudiger en beter? Er was en er is nog steeds veel behoefte aan een meer gerichte regeling, die tegelijk meer ruimte overlaat voor flexibiliteit. Ook waren er in de periode hiervoor veel klachten over de complexiteit en bewerkelijkheid van exploitatieplannen en de ingewikkelde financiële doorrekeningen. De nieuwe wet lijkt hiervoor de oplossing te gaan bieden. De kern van het probleem dat aangepakt moet worden, zit daarbij in het taxeren van de inbrengwaarde van een object.

Gebiedsontwikkeling verloopt tegenwoordig anders dan vroeger. Er is nu geen sprake meer van een blauwdruk of een masterplan. Met het ontbreken daarvan zien we nieuwe spelregels ontstaan. Zo kunnen gemeenten de ontwikkelende partijen een (voorlopige) bijdrage vragen. Als zij ontwikkelen, komt er geld binnen en kan de gemeente investeren. We hoeven het plan niet van a tot z te kennen, maar kunnen een groeistrategie opzetten, waarbij exploitatiebijdrage en investering samen oplopen. Als je een plan hebt hoeft je dus niet meer bij voorbaat voor de hele uitwerking vast te leggen.

'Een sleutelrol voor de voorlopige bijdrage.'

Door deze manier van werken, jagen investeringen nieuwe initiatieven aan en leiden meer initiatieven tot investeringen in de openbare ruimte. Zo schept de nieuwe wetgeving ruimte voor experimenten.

Het financiële aspect is, als gezegd, nog in de ontwikkelfase. De regeling ligt bij de Tweede Kamer. De eerste ervaringen tonen dat een groeimodel mogelijk wordt wanneer de vraag en het aanbod beter op elkaar aansluiten. Een sleutelrol is hierbij weggelegd voor de voorlopige bijdrage. Die maakt het mogelijk flexibeler te investeren. De gemeente kan achteraf verantwoorden waar de bijdrage van partijen aan is besteed.

Flexibiliteit

Spontane gebiedsexploitatie vraagt om flexibiliteit, zo illustreert ook het voorbeeld uit Nieuwegein. Daar zei de betreffende wethouder namelijk: als er geen initiatieven komen, dan kunnen en gaan wij niet investeren. De marktpartijen wisten niet zeker of ze het benodigde geld zouden ophalen. Daarom riepen ze de gemeente op tot overleg over de vraag, waar precies in geïnvesteerd zou worden. Samen werden need to have en nice to have's uitgewerkt en gerangschikt naar mate van belang en urgentie. Zo ontstond meteen draagvlak voor exploitatiebijdragen. Dit model zien we beter terug in de aankomende wet- en regelgeving, die wordt vastgesteld vóór het eind van 2017. Experimenten als deze mogen dan alvast van start. Micro- en macro-aftopping spelen hierbij een cruciale rol. Als de gemeente geen sluitende businesscase krijgt van de marktpartijen, kan ze zeggen: we doen het niet. Waardeontwikkeling vanuit beide partijen blijft hierbij gelukkig centraal staan.

De nieuwe spelregels bieden, kortom, meer kans op maatwerk. Er komt ruimte voor plaatselijk initiatief en lokale varianten, en duidelijkheid vooraf wordt mogelijk. Deze nieuwe spelregels kunnen, met andere woorden, gebiedsontwikkeling gezonder maken.

'De nieuwe spelregels bieden meer kans op maatwerk.'

'Wordt de ozb-belasting dan voortaan ook meegenomen in tenders?', vraagt een deelnemer in de zaal. Theo wijst erop dat de ozb laag is en vooral wordt gebruikt voor beheer. (Vergelijk onze situatie eens met New York, waar de Property Tax 12,5 procent bedraagt van de waarde.) Er loopt ook een discussie over de hoogte van de ozb, en de idee bestaat om deze te gaan kapitaliseren en mee te laten tellen in een investering.

'En hoe zit het met leges?' vraagt een andere aanwezige. Gemeenten mogen ook leges meewegen maar dit gebeurt nog (te) weinig, antwoordt Theo. Hij noemt Enschede als zeldzaam, lichtend voorbeeld. Daar geldt het aanbod van de gemeente: als jij bereid bent duurzaam te bouwen, halveren wij de leges.

De enige vorm van gebiedsontwikkeling waarin we ozb-inkomsten meenemen is de BIZ (Bedrijven-Investerings-Zone). Deze geldt alleen voor bedrijventerreinen. We moeten deze opschalen naar gebiedsontwikkeling: van BIZ naar GIZ!

2 - Collectief bouwen stapt uit de kinderschoenen

Het collectieve bouwen ontgroeit de kinderschoenen en dat is een goede zaak. Er wordt nu gebouwd samen met ontwikkelaars en er ontstaan allerlei gezonde tussenvormen zoals mede-opdrachtgeverschap. Daardoor zijn er tal van nieuwe ontwikkelingen die onder meer resulteren in nieuwe types woningen. Een moderne loft in de Amsterdams haven is echt iets anders dan een traditioneel appartement of eengezinswoning. {foto uit dia 3} Dit eigentijdse woningtype sluit dus beter aan bij wat de huidige stedelijke bewoner zoekt. Deze woningen kwamen tot stand uit het gezamenlijk zoeken naar kapitaal en het samen bouwen. Het spreekt voor zich dat het belangrijk is om deze groep vooruitstrevende bewoners te behouden voor de stad en hen te blijven activeren. Ook belangrijk is hoe zulke bewoners zich verhouden tot ontwikkelaars.

Niet dat zelf bouwen alles oplost. Projectontwikkeling blijft uiteraard echt een vak. En projectontwikkelaars blijven nodig voor de grotere opgaven en projecten en voor uitdagingen zoals de energietransitie. Wel biedt deze trend een kans op een betere balans tussen vraag en aanbod.

Wat samen bouwen verder interessant maakt, is het volgende. Wie samen bouwt, denkt meestal ook alvast na over hoe de bewoners bijvoorbeeld de zorg gaan regelen voor elkaar wanneer ze ouder worden. Zo vormen deze groepen de voorhoede die zulke zaken ontdekt en uitzoekt hoe dat werkt. Collectieven realiseerden ook als eersten een eigen energievoorziening.

'Enschede als zeldzaam, lichtend voorbeeld.'

Zulke kennis sijpelt vervolgens langzaam door. Op die manier wordt kennis ontwikkeld waarvan de massa vervolgens kan profiteren. Een stad heeft zulk soort pioniers en hun ervaringen nodig. Met andere woorden: mobiliseer lokale expertise. Dat betaalt zich uit. Schep ruimte voor hun initiatieven. Dit alles geldt niet alleen voor bouwen maar ook voor de maatschappelijke functies in de stad.

Keerzijde succes

De huidige positieve marktontwikkelingen kennen een keerzijde, namelijk het risico dat men ten onder gaat aan het eigen succes. Wanneer Amsterdam zich op de huidige manier door-ontwikkelt, met de stijgende populariteit en dito woning- en grondprijzen, dan verdwijnen de creatieven binnen vijf jaar uit het centrum omdat wonen en werken voor hen daar onbetaalbaar is geworden. Terwijl het juist de huidige variatie is – een slijk hotel naast ruig kraakpand, broedplaats naast duur kantoorgebouw – die deze stad haar internationale allure geeft. De vraag is dus hoe we dat kunnen behouden.

'Een meer conceptuele gebiedsontwikkeling biedt veel perspectief.'

Internationaal, bijvoorbeeld in Berlijn, zien we dat particulieren weer bereid zijn te investeren in maatschappelijke projecten. Bijvoorbeeld door minder financieel rendement te verlangen van een project, maar wel meer maatschappelijk rendement daarvoor in de plaats. Er blijkt veel privaat geld beschikbaar om te investeren in maatschappelijke projecten (zoals specifiekvastgoed, ateliers), mede als antwoord op de terug-tredende overheid en het feit dat ook de corporaties zulke investeringen niet meer mogen maken. Dan vormt collectief organiseren een passende oplossing om zaken voor elkaar te krijgen.

Vraag uit de zaal: 'zijn de rendementen niet sowieso al laag?' Dat klopt, en dat is ook gunstig voor zulke ontwikkelingen. Ook nu dreigen de verschillen in de stad groter te worden.

3 - De uitvraag van gemeenten aan de markt verbetert

In de discussie tussen markt en overheid is het altijd de vraag, hoeveel invloed partijen hebben op de gebiedsontwikkeling en of er beleidskaders of uitgangspunten zijn. Werk je binnen vaste kaders of vanuit een gezamenlijke visie? De derde gezonde ontwikkeling die we signaleren is dat de uitvraag verbetert. Utrecht geldt daarbij als een positief voorbeeld met zijn concept van 'healthy urban living' (een centraal thema voor de regio Utrecht, ontwikkeld door het Economic Board Utrecht, waaraan ook een kenniscentrum gekoppeld is; dit alles om het leven in de stadsregio, waarin de druk op de ruimte groeit, gezond en leefbaar en de regio ook economisch aantrekkelijk te houden – red.). Aan de markt zijn hierbij veel vragen gesteld zonder zelf het antwoord te geven. 'Goede' antwoorden uit de markt worden beloofd. Door dit concept steeds als uitgangspunt te nemen voor tal van locaties, groeit het lerend vermogen bij de gemeente én bij de projectontwikkelaars. Een meer conceptuele aanpak van de gebiedsontwikkeling levert goede voorbeelden op die om navolging vragen.

Uiteraard blijft geld (en haalbaarheid) een bepalende factor. Maar een meer conceptuele gebiedsontwikkeling biedt veel perspectief.

4 - Gezond verdichten*

In de Utrechtse Merwedekanaalzone zien we een mooi voorbeeld van de 'alternatieve wendbaarheid', die al door Gert-Joost Peek werd aangehaald. Men is er, net als bijvoorbeeld in Amersfoort overigens, zoekende naar de beste oplossing voor wonen, werken en parkeren. Moet je nu nog veel parkeerplekken aanleggen? En wat doe je met ondergrondse parkeerruimte als deze over 10 jaar leeg komt te staan als gevolg van verschuivingen in de mobiliteit en de trend van de deelauto's? Je kunt dan denken aan aanpassing van die parkeermeters en, bijvoorbeeld, verhuur ervan als opslagruimte. Als je op deze manier, dus flexibel, met ruimte en bebouwing omgaat, levert dat minder risico's op. En dat betekent weer: meer haalbare projecten.

'Projectontwikkelaars blijven nodig voor de grotere opgaven en projecten.'

Het rapport van de Brink Groep, die in opdracht van onder meer BPD onderzoek deed naar binnenstedelijke transformatie, stelt dat er veel geld bij moet bij zulke projecten. (Het manifest dat uit dit onderzoek voortkwam, werd ook ondertekend door de gemeente Utrecht.)

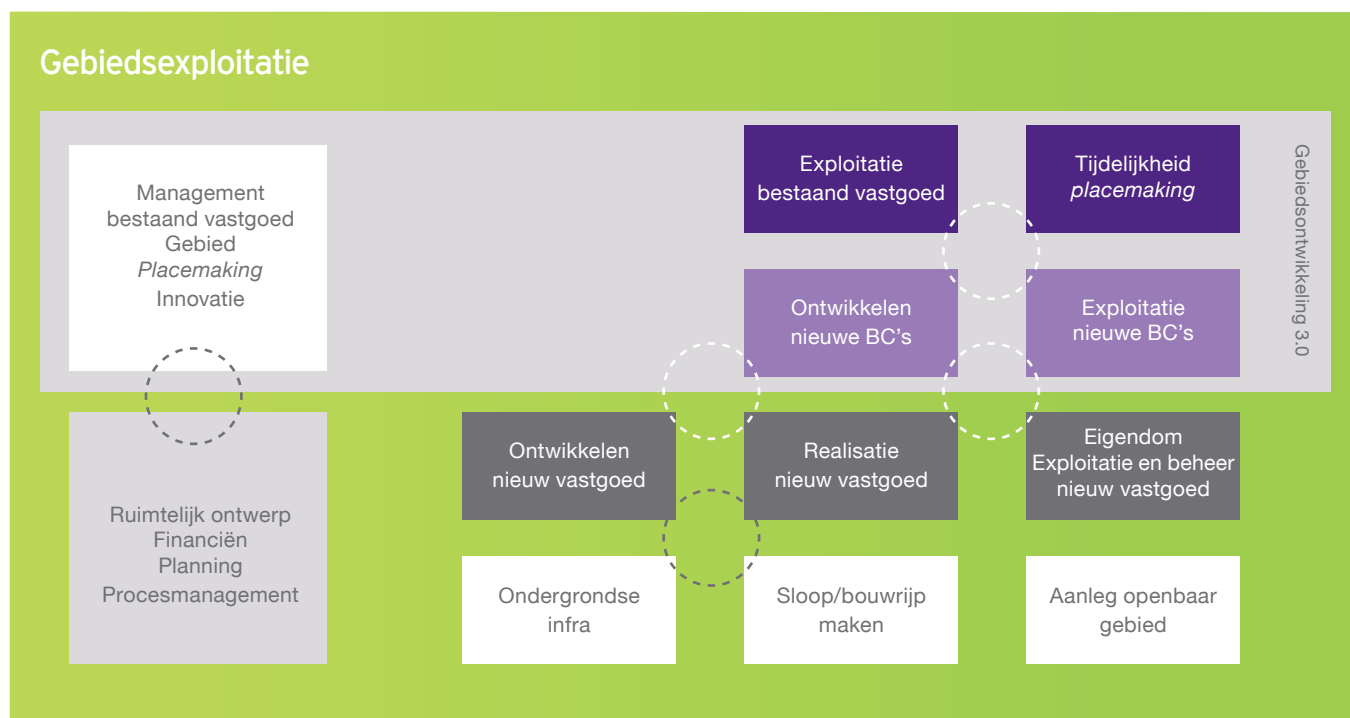
Maar het is zoeken naar de balans van waardecreatie door kwaliteit (bijvoorbeeld in openbare ruimte) en de juiste voorzieningen. Meer vormen van alternatieve mobiliteit en minder (leegstaande) parkeergarages. Dit biedt nieuwe kansen die zorgen voor draagvlak op de gebieden nieuwe mobiliteit, duurzaamheid en voorzieningen.

Gezond verdichten

- ≡ Moderne stadsbewoner heeft een andere vraag.
- ≡ Hoogwaardig openbaar gebied als basis.
- ≡ Kansen, draagvlak en budget voor:
 - Nieuwe mobiliteit
 - Duurzaamheid
 - Voorzieningen
- ≡ Kortom een modern gemixt gebied.
- ≡ Kansen voor een positieve business case.



*zie voor dit thema en meer achtergronden voor dit verslag ook het artikel 'Gezond verdichten?!' van Chantal Robbe en Theo Stautener in het vakblad *Grondzaken in de praktijk*, augustus 2017.



Langzaam maar zeker lijkt het principe van gebiedsexploitatie in gebruik te raken. Lang was het een theoretisch denkmodel, maar intussen zien we steeds meer voorbeelden in de praktijk. Nieuwe businesscases binnen een meervoudige gebiedsontwikkeling.

Het is complexer om deze uiteenlopende zaken op één plek te realiseren, maar in het definiëren van individuele *businesscases* ligt een deel van de oplossing. Laat partijen die gespecialiseerd zijn in energie of mobiliteit, hierin investeren. Zij kunnen hier rendement maken en dus ook risico nemen. Werk daarbij wel aan condities waarbinnen ze hun investering kunnen terugverdienen!

Tot zover de pluspunten. Want er is ook een keerzijde, die al kort werd aangestipt. De markten van met name Amsterdam en Utrecht koken namelijk onderhand over.

En: wanneer wordt dat nieuwe beleid nu eindelijk werkelijkheid? Hoelang duurt het voordat dit op gang komt? Intussen leiden nieuwe ontwikkelingen als Airbnb ertoe dat Amsterdammers de stad verlaten en zich elders vestigen, al of niet met een zak geld. In Haarlem bijvoorbeeld, of Hilversum, en zelfs in Rotterdam. Nieuw geld komt weliswaar deels in maatschappelijke fondsen terecht, maar er ontstaat ook een ander gebruik van woningen, zoals met Airbnb. Blijven we elkaar ruimte bieden, of drukken we elkaar weg? Blijft er nog plek over voor de commercieel zwakkere functies in de stad? Reageert de overheid met adequate bijsturing?

In Utrecht zien we al discussie en tegenreacties. Buiten het gebruik van sociale huurwoningen krijgen sociaal zwakkeren ook andere steun. Gebeurt die bijsturing wel marktconform? Zo niet, dan ontstaat er namelijk weer een nieuwe groep van 'scheefwoners'. Wie wint, in de aantrekkelijke markt, de race tussen von-prijs (vrij op naam), bouwsom en grondprijs? En hoelang duurt het eer de grondprijs weer daalt? Dat zijn prangende vragen die zich momenteel aandienen, en die vragen om kennis-inzet en inventiviteit, maar ook om een gebalanceerde groei.

Koorts?

- ≡ Wanneer komt het nieuwe beleid nu echt?
- ≡ Hoe lang duurt de implementatie?
- ≡ Marktonwikkelingen lopen in Randstad uit de pas.
- ≡ Nieuw geld, vindt nieuwe wegen (AirBNB / woningen uit de markt?)
- ≡ (Massa)producenten drukken anderen weg?
- ≡ Is er nog ruimte voor commercieel zwakkere functies in de stad ?
- ≡ Bijsturing overheid (weer) niet marktconform
- ≡ Wie wint de race tussen VON-prijs, bouwsom en grondprijs ?





Transformatie centrumgebied Kanaleneiland 2005 - 2018

Door Jesse Flink

De Utrechtse (kracht)wijk Kanaleneiland stond jaar na jaar in de top-5 van meeste problematische wijken van Nederland. Inmiddels is de transformatie van de wijk bijna voltooid. Projectdirecteur Jesse Flink vertelt over het waarom en hoe van deze mega-operatie. 'We zijn struikelend over de werkelijkheid tot nieuwe inzichten gekomen.'

'Crisis? What crisis?'

De onderkop van Jesses presentatie luidt 'Crisis? What crisis?' Dat is niet alleen de titel van een album uit de jaren '70 van de Britse popgroep Supertramp. De kreet zegt ook veel over de situatie rond Kanaleneiland. Een rijtje feiten.

Kanaleneiland: een wijk uit de jaren '60 van de afgelopen eeuw. Opgezet volgens het principe van de functionele stad. Kreeg de bijnaam 'rozenwijk' die even snel weer verdween. Telt circa 30.000 inwoners. Werd geplaagd door stelselmatige achteruitgang als gevolg van eenzijdigheid op alle fronten. Belandde vervolgens permanent in de top-5 van slechte wijken in Nederland. In Utrecht werd dus allang nagedacht over hoe men het tij hier moest keren. De eerste transformatieplannen stammen uit de jaren '90.



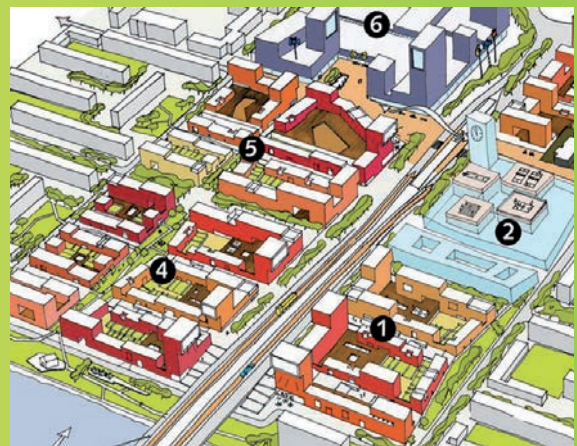
Tot de crisis

In 2005 wordt Kanaleneiland officieel bestempeld tot 'Krachtwijk' en verschijnt de eerste concrete ruimtelijke visie op een transformatie van de wijk. Kernbegrippen daarbij zijn:

- ≡ integrale sloop en nieuwbouw
- ≡ aantrekken van nieuwe bewonersgroepen
- ≡ diversiteit in bebouwing
- ≡ nieuwe openbare ruimte

Dit alles werd benaderd volgens de bekende 'old school'-methode, in een samenwerkingsverband tussen vier partijen: de gemeente Utrecht, woningcorporaties Mitros en Portaal, en ontwikkelaar en bouwer Proper Stok/Heymans. Die aanpak hield aanvankelijk in: shovel erover, alles met de grond gelijk maken en opnieuw bouwen. Er werden stukjes plan gerealiseerd die maar weinig met het oorspronkelijke Kanaleneiland te maken hebben. Wie daar om zich heen kijkt, denkt: dit kan evengoed in elke andere nieuwbouwwijk in Nederland zijn.

Het plangebied werd ingedeeld in 6 plangebieden, die ook in die volgorde zouden worden aangepakt. Met gedetailleerde ontwerpen erbij:



Programma 2009:

- ≡ 750 – 1.500 woningen (huur/koop)
- ≡ 15.300 m2 bvo commerciële ruimte
- ≡ 27.500 m2 bvo niet-commercieel

Alles conform de principes van de traditionele gebiedsontwikkeling.

Naar de maatstaven van vóór de crisis hadden we hier een kerngezond project, met een sluitende begroting en grex, rendement voor de markt en als resultaat een hele nieuwe

wijk. Iedereen blij zou je zeggen. De bewoners moesten dit een mooie wijk gaan vinden. Alleen: er was hen niks gevraagd. Dat zou daarna gebeuren. En toen kwam de crisis. Tijdens die crisis werd Vlek 1 nog gerealiseerd volgens het pre-crisisplan uit 2005. Vervolgens stortte in 2009 de markt volledig in – en daarmee ook de uitvoering van dit plan.

Heroriëntatie in 2 x aha!

De samenwerkende partijen kwamen bijeen en besloten, wonderlijk genoeg, om toch samen verder te gaan. Ondanks de crisis en het instorten van de markt. Want, zo was de gezamenlijke opinie: ook al is het crisis, we hebben toch de gemeenschappelijke opdracht dit gebied te transformeren. Als het niet kan op de manier die we bedacht hebben, dan moet het maar op een andere manier. Ze kwamen in 2013 tot een heroriëntatie die de oorspronkelijke ambitie overleefde.

Heroriëntatie:

- ⇒ aanpassen grex, verlagen risicoprofiel
- ⇒ betaalbaarheid voor de doelgroep
- ⇒ blijft uitgangspunt in de grex
- ⇒ Heijmans verkrijgt 'right of first refusal' projectonderdelen (op risico uit te nemen en te ontwikkelen/realiseren)

De grex werd aangepast; de eerdere aannames waren immers door de crisis achterhaald. Betaalbaarheid bleef uiteraard een uitgangspunt. Bouwer Heijmans krijgt het recht op weigering en wordt zo behouden binnen het samenwerkingsverband.

De heroriëntatie bracht enkele 'aha-belevenissen' op gang. Op de eerste plaats was dat de ontdekking van (het bestaan van) tijdelijke bewoners als doelgroep: studenten, kunstenaars, krakers, creatievelingen, jonge ondernemers, anarchisten... Een bonte en zeer dynamische groep waaruit veel initiatieven voortkwamen. Het potje 'place making' was nooit nodig, hoogstens om de vloed aan initiatieven af te remmen. Het werd leuk in de wijk, met tal van muurschilderingen, festivals en andere nieuwe activiteiten.

**'Het potje 'place making' was
hoogstens nodig om de vloed aan
initiatieven af te remmen.'**

Zonder lift

Het tweede aha-moment betrof het besluit niet te slopen. Bouwtechnisch bleek de bebouwing nog prima in orde. Alleen woontechnisch waren de panden achterhaald. Er wordt een model ontwikkeld om de bestaande gebouwen op een rendabele manier overeind te houden. Het besef daagt dat de, tot dan bijna automatische, aanname om te slopen in wezen waardevernietiging oplevert. De renovatie volgt, waarbij elke woning voor € 75.000 tot 80.000 werd verspijkerd. De ambitie was een tweede leven voor deze panden. Dus: energiematregelen, isolatie, moderne voor-



— Jesse Flink

Jesse Flink is sinds 2014 directeur van de gemeenschappelijke exploitatiemaatschappij (GEM) Kanaleneiland, een samenwerkingsverband van woningcorporaties Mitros en Portaal, de gemeente Utrecht en projectontwikkelaar/bouwer Heijmans Vastgoed. De gebiedsontwikkeling van Kanaleneiland gebeurt vanuit deze GEM.

zieningen. Waaronder dus bewust géén lift, om vooral studenten en ander jong volk te blijven trekken. De groot-scheepse renovatie aangevuld met nieuwbouw brengt ons een wijk die, volgens Jesse, veel mooier is dan wat we ervoor hadden.

Het resultaat is een compleet nieuwe mix van renovatie en nieuwbouw. De woningen klommen 3 schalen omhoog in energiezuinigheid. Beleggers kochten ongeveer de helft van de gerenoveerde appartementen.

Resultaat:

- ⇒ nieuwe mix van renovatie (+) appartementenblokken en nieuwbouw (appartementen en grondgebonden woningen)
- ⇒ Beleggers kopen zowel gerenoveerde blokken als nieuwbouwtorens



En laten we het maatschappelijk resultaat niet vergeten. Op vrijwel alle sociale indicatoren scoort de nieuwe wijk beter dan de oude, zie ook de grafieken hiernaast.

Let wel: Kanaleneiland is nog steeds geen Aardenhout, maar de situatie is onvergelijkbaar met de vroegere toestand. Ook vlek 3 is inmiddels gerealiseerd: nieuwbouwappartementen en niet-commerciële voorzieningen. Voor vlekken 4 en 5 zijn renovatie en nieuwbouw inmiddels gerealiseerd, in aanbouw of onder contract. Na aanleg van het vernieuwde openbare gebied is het project in 2020 klaar volgens plan.

'Het resultaat is een compleet nieuwe mix van renovatie en nieuwbouw.'

Leve de crisis?

De vraag die zich opdringt is: moeten we, achteraf gezien, dus blij zijn met de crisis? Jesse meent van wel. Want, ten eerste: anders was niet uitgesloten geweest dat we het oude plan hadden uitgevoerd. Met de nieuwe doelgroep, die dan niet (zo snel) was ontdekt, hebben we nu goud in handen. We beantwoorden aan een maatschappelijke vraag in Utrecht. Ten tweede: in de uitvoering van het nieuwe plan hebben we, met minder geld, een grotere bijdrage geleverd aan de maatschappelijke transformatie dan met het oorspronkelijke plan zou zijn bereikt. Dit vooral vanwege de nieuwe doelgroepen. Het gebied biedt nu de ruimte aan alle groepen bewoners, er is een betere mix en balans aanwezig dan voorheen.

Deze ontdekkingen hebben we niet door onze slimheid gedaan, zegt Jesse. We zijn struikelend over de werkelijkheid tot nieuwe inzichten gekomen. Achteraf bleek het een schot in de roos.

Conclusies:

- ≡ Planeconomische doelstellingen zijn over eind gebleven: grex sluit, partijen krijgen aan het eind hun inleg geheel terug.
- ≡ Wijzigingen in werkwijze en wijze van gebiedsontwikkeling staan hier los van de crisis (duurzaamheid) (en ik vermoed dat dat op meer plaatsen het geval is).

De conclusies liegen er niet om. De doelstellingen bleven overeind, de partijen krijgen hun inleg aan het eind terug (en zelfs iets meer). De keuze voor andere werkwijzen werd wel veroorzaakt door de crisis, maar er werden geen nieuwe technieken door ontwikkeld.

Reacties

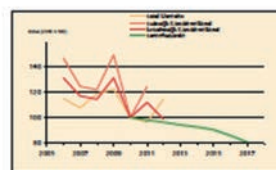
Een vraag uit de zaal: 'Wat gebeurde er met de oude bewoners?' Zij werden ondergebracht in de rest van het bezit van beide deelnemende corporaties. Hen werd gevraagd: wil je terug? Dan regelen wij dat. Zo niet, dan helpen de corporaties je verder. De grootste groep maakte het niet zoveel uit. Een ambtenaar van de gemeente Utrecht vertelt dat de eerdere 'tijdelijke' huurders niet meer weg willen uit



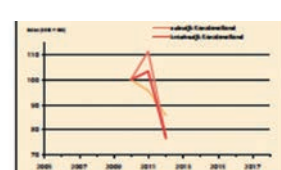
Sociale samenhang



Waardering woning



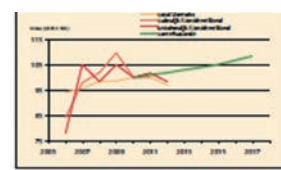
Buurtonveiligheidsgevoelens



Woninginbraak



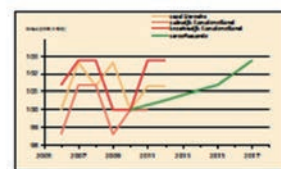
Laagopgeleiden



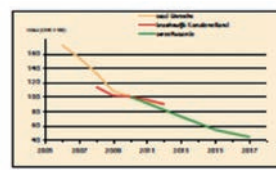
Netheid in de buurt



Vaak ervaren jongerenoverlast in buurt



Persoonlijk welbevinden



Basisschoolleerlingen met een achterstandscore

≡ Resultaat: Sociaal-maatschappelijke indicatoren:

de wijk. Dat komt ook door de uitbreiding en ontsluiting van de westkant van Utrecht, waardoor Kanaleneiland ineens midden in de stad ligt. De nieuwgekozen benadering vergde, voegt hij eraan toe, wellicht geen nieuwe technieken maar wel meer organisatie dan de oude 'shovel-benadering'.

Nog een zaalvraag: 'Heb je tips voor andere moeilijke, meer perifere wijken, zoals een sloopprijke wijk aan de rand van Rotterdam?' Jesse: Probeer eerst het bestaande waarderen. Zoek combinaties zodat je minder weg hoeft te gooien, met behoud van de maatschappelijke mix en balans. Dus niet alleen stenen stapelen maar meervoudig ontwikkelen, dwarsverbanden zien en uitgaan van het bestaande. Laat de noodzaak voor de herontwikkeling steeds leidend zijn.'



Discussie en conclusie

De discussie op dit seminar kunnen we samenvatten in drie kernthema's: tempo en urgentie, marktconformiteit en complexiteit in de gebiedsontwikkeling. We vatten de besproken thema's afzonderlijk voor u samen.

Tempo en urgentie

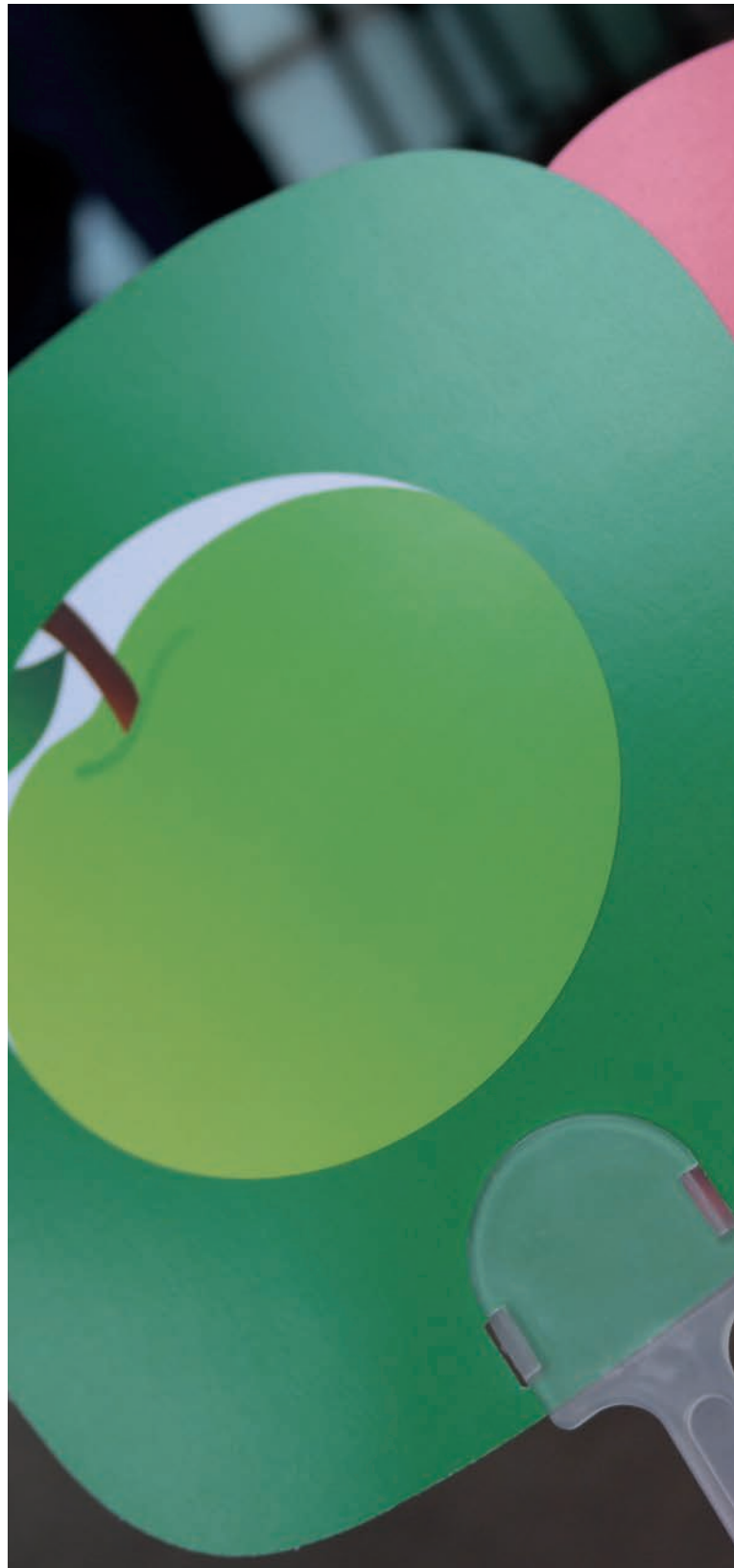
Het tempo van bouwen in de gebiedsontwikkeling is enorm hoog te noemen in vergelijking met voorgaande jaren. Hoog wat betreft opgave, ambitie en intentie. Ook voor de notie om te versnellen, om de (markt-) vraag te kunnen bedienen, kunnen we superlatieven noemen. In de ogen van de projectontwikkelaars mag 'het gas erop'. De gebiedsontwikkeling mag snel en in niets worden gehinderd.

Dat laatste wordt echter anders ervaren in de praktijk. Daar waar overheden proberen procedures te versnellen, leiden nieuwe beleidsinzichten juist tot vertraging. Dit wordt bijvoorbeeld ervaren in het dossier duurzaamheid, of wat betreft ingrijpen op de markt in de middeldure huursector. Voor ontwikkelaars is dit een aantrekkelijke markt. Gemeenten proberen deze markt te reguleren door in te grijpen, bijvoorbeeld door 40 procent middeldure huur opnemen in een programma. Ontwikkelaars en bouwers zien dit als restricties in de vrijemarktwerking of juist in de bepaling van de huurprijzen. De vraag die ook opkomt is: *hebben we het dan over tempo of urgentie?* Bij middeldure huur is het doel van de overheid om het middensegment te bedienen, en dan spreken we eerder van urgentie. Grotere steden willen deze groep juist aan zich binden. Na een periode van bezuinigen en indammen van (beleids)wensen is het niet onlogisch, dat er ook meer wensen en sturing komt nu er weer meer kan. Het lijkt alleen erop dat we elkaar daar momenteel niet mee helpen.

De minister van BZK, de nieuwe minister van Ruimte en Wonen, is zich dit bewust. Haar eerste stap in het dossier van ruimtelijke ontwikkeling en wonen is te gaan zorgen voor versnelling. Blijft het hierbij of zien we dan een Rijks-overheid die weer terugkomt en visie ontwikkelt op gebiedsontwikkeling? Uit het seminar blijkt dat deze door alle partijen node wordt gemist. Niet omdat we weer een extra bestuurslaag willen, maar juist omdat we (ruimtelijke) visie missen van het Rijk.

Marktconformiteit

De ontwikkelingen rond de middeldure huur zijn een gevolg van de oververhitting van de markt in de steden. Prijzen rijzen de pan uit; zeker in de grote steden is dat zichtbaar. De von-prijs (vrij op naam-kosten) breekt records! De overheidsreactie is veelal ingezet op ingrijpen. Ingrijpen met als voorbeeld de middeldure huursector. Het leidt ertoe dat de verhouding vraag-aanbod uit zijn verband loopt. Dit heeft effect op de kwaliteit. Er worden namelijk kleinere woningen gebouwd die voor meer geld worden aangeboden. Hierdoor zien de kleinere huishouden (2 à 3 personen) geen plek meer voor zichzelf in de steden. Het middensegment wordt steeds minder toegankelijk voor startende gezinnen, terwijl je hen juist wilde tegemoetkomen. (Een vertegenwoordiger van de Gemeente Utrecht zei het treffend: 'We hebben misschien wel de verkeerde vraag gesteld. We hebben de markt gevraagd middeldure huurhuizen te bouwen, terwijl we hadden moeten vragen om huizen voor mensen met middeninkomens.)



Tempo > urgentie > nieuw beleid, vertraging

Marktconform > oververhitting > ingrijpen > niet meer marktconform > rem

Complexiteit > moeilijkere projecten > versimpeling/meervoudige opgave ontleden > haalbare bc's



Ook de middeninkomens, die de gemeente juist aan haar stad wil binden, vinden geen woning die bij hun inkomen past. Dus juist door haar ingrijpen zet de overheid een rem op ontwikkelingen en verjaagt de marktconformiteit uit de gebiedsontwikkeling.

Maar ingrijpen betekent niet alleen sturing. Het kan ook leiden tot nieuw scheefwonen en andere negatieve neveneffecten. Waarom stappen we niet over deze zaken heen en gaan we echt andere segmenten maken en bedienen? Zoals woning, huur en huurkorting gekoppeld aan inkomen. Of doorstroming-segmenten met huurcontracten tot 5 jaar, en toewijzing aan leraren, verpleegkundigen en dergelijke. Maar geef vooral ook ruimte om hier eens mee te experimenteren en ervan te leren!

Complexe gebiedsontwikkeling ontleden

De gebiedsontwikkeling bestaat al lang niet meer uit alleen uitleggebieden. Binnenstedelijke transformaties, versnellingslocaties en verdichtingslocaties voeren vandaag de dag de boventoon. Naast bouwen in de bestaande stad met alle problemen van dien, bouwen we ook aan een duurzame, gezonde stad, en aan het oplossen van tal van sociale en maatschappelijke vraagstukken op één plek. Dit betekent dat we kunnen spreken over meer complexe gebiedsontwikkeling. Dat betekent het integreren van grond-, vastgoed- en beheerexploitatie in een model, en dit kunnen maken, sturen en managen. Daarbij gaan deze modellen gepaard met nieuwe concepten en trends.

Een voorbeeld van zo'n nieuw concept is mobiliteit. Hoe mobiliteit daadwerkelijk uitpakt is nog onbekend, zowel voor afnemers alsook in spelregels van gebiedsontwikkeling. We moeten dus een inhaalslag maken in alle opzichten. Peek schetste daarvoor een interessante benadering: de meervoudige opgave van gebiedsontwikkeling. Theo Stauttner ziet daarin een oplossing. Wanneer we in staat zijn de diverse opgaven van een eigen business case te voorzien en hiervoor *eigenaren* vinden, dan kunnen we de risico's en voorinvesteringen neerleggen bij partijen wiens *core business* dit is. Daarmee komen de diverse thema's nog steeds samen in gebiedsontwikkeling, en moeten ze allemaal een plaats krijgen in het stedenbouwkundig ontwerp, het vastgoed en de openbare ruimte. In de gebiedsexploitatie kunnen ze naast elkaar staan, waardoor er minder complexiteit is en er aan risico-reductie kan worden gedaan. Dat is een majeure stap richting haalbaarheid, niet alleen financieel!

Kortom: we ontleden de gebiedsontwikkelingsopgave door deze als te benaderen meervoudige opgave, met het toepassen van nieuwe concepten, het implementeren in modellen van de verschillende exploitaties en door in te zetten op *core business* voor wie dat geldt. Op naar een gezonde gebiedsontwikkeling!



Deelnemerslijst

Rosa Alferink
Mark ter Bals
Ursula Bekman
Parcifal van den Berg
Peter Biersteker
Tim Burmanje
Jannis Cappon
Gerard van Dijken
Rembrandt Elberse
Jos Elberse
Jurje van Emmerik
Jesse Flink
Daan Florijn
Thimmo van Garderen
Martijn van Gelderen
Nina van Gelderen
Pierre Heesakkers
Marjolijn Helmich
Rob Hoksbergen
Michiel Jansen Klomp
Ines Keetell-Homringhausen
Jan Thijs Klaassen
Simon Kok
Christiaan Korsten
Marco Kortleeve
Ernest Kuiper
Erik Langen
Wouter van Leeuwen
Karin Leijten
Rob van Lith
Jitze Maatman
Jeroen Mens
Jolande Mensink
Guido Mertens
Heleen Mijdam
Marjan Munnik
Paul van Munster
Bart Oomens
Dave Ooteman
Gert-Joost Peek
Chantal Robbe
Geer Schakel
Anja Schmal
Matthijs Schreurs
Maarten Stam
Theo Stauttner
Peter van Swam
Sjoerd Timmermans
Rob van Uden
Kees Verschoor
Bernd de Vries
Benjamin Wiggelinkhuizen
Jaap Zijda

Radboud Universiteit Nijmegen
Gemeente Leusden
Gemeente Almere
bergunlimited
PHI Vastgoed BV
Stadkwadraat
Jannis Cappon Architect
Over Morgen
Brandt.Bou
Architectenburo Ir J.Elberse/ Rijn Energie
Planmaat
Planeta-Advies BV
Stadkwadraat
BNG Bank
BPD Ontwikkeling
Location Matters
Gapph leegstandbeheer
Buro Spazio
Urban Management
MRP Development
Kleine Beer
MRP Development
SAB
Stadkwadraat
Werkorganisatie Duivenvoorde
Finch Buildings
Sité Woondiensten
Gemeente Lansingerland
Sonnevelt B.V.
SGS Research
Stadkwadraat
Hogeschool Utrecht
Gemeente Amersfoort
Gemeente Eindhoven
Gemeente Pijnacker-Nootdorp
Gemeente Amsterdam - Grond & Ontwikkeling
Stadkwadraat
Stadkwadraat
Gemeente Amsterdam - Grond & Ontwikkeling
SPOTON Consulting
Stadkwadraat
Lagroup
Werkorganisatie Duivenvoorde
Gemeente Utrecht
MRP Development
Stadkwadraat
Kavel Vastgoed B.V.
Brink Management / Advies
Partners in Transformatie
Gemeente Utrecht
Stadkwadraat
Gemeente Amsterdam
Stadkwadraat

Utrechtseweg 331
3731 GA De Bilt
030 600 10 10
info@stad2.nl
www.stad2.nl

stad²