

Herwaardering van gebieds- ontwikkeling

van productie en
transactie naar
gebruik en cashflow

DOSSIER 5

² kantoorruimte + P
stad²

slimme som sterke strate

Colofon

Redactie: Theo Stauttener,
Annemieke van Noort, Diana Konkelaar

Grafisch ontwerp: Lownek
Fotografie: Arnold Joost
Tekst: Jac. Janssen, Derix Hamerslag
Eerste druk: september 2012

namen gieën

Herwaardering van gebieds- ontwikkeling

van productie en
transactie naar
gebruik en cashflow

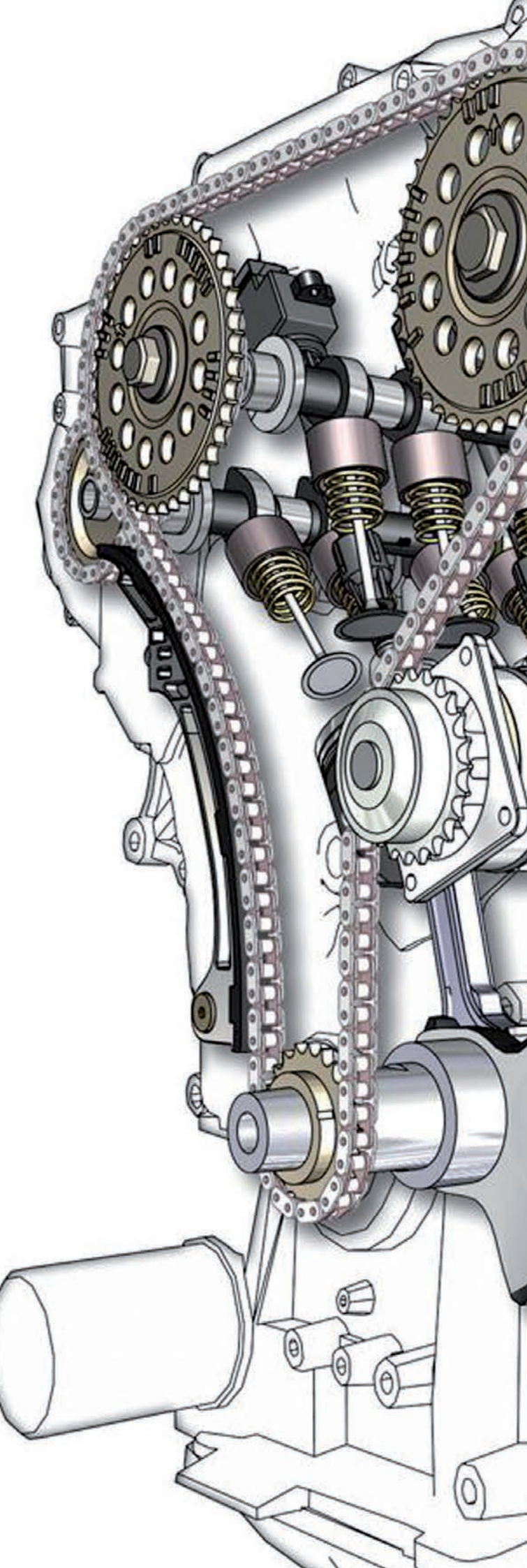
Inhoudsopgave DOSSIER 5

4	Inleiding: De motor is vastgelopen
6	Van productie en transactie naar gebruik en cashflow
12	Flexibiliteit in waardering
16	Tijdelijkheid in plannen
20	Keuzes en organisatie
24	Ter afsluiting
26	Bijlage: lijst van deelnemers

De motor is vast- gelopen

inleiding

Een zonovergoten middag op Fort aan de Klop in Utrecht, 21 juni 2012. Voor de nieuwe editie van het jaarlijkse seminar van Stadkwadraat komen tachtig specialisten bijeen uit de wereld van gebiedsontwikkeling. Ontwikkelaars, vertegenwoordigers van overheden, corporaties en bouwondernemingen, en adviseurs zoals juristen, fiscalisten, stedenbouwers en planeconomen discussiëren een middag lang over nieuwe denkrichtingen voor de herwaardering van gebiedsontwikkeling.



Herwaardering van gebiedsontwikkeling: van productie en transactie naar gebruik en cashflow

Zo luidt de titel van dit seminar. Startpunt is de huidige situatie op de grond- en vastgoedmarkt, waarin de motor van gebiedsontwikkeling – namelijk toegevoegde waarde door toekomstige waarde stijging – is vastgelopen. De ooit zo logische stappen van plannen, ontwikkelen en verkopen volstaan niet meer. Planfasen, gebruik, exploitatie en ontwikkeling lopen nu door elkaar. Eigenaren van grond en vastgoed kampen met financiële problemen. De keuze tussen exploiteren, afstoten of herontwikkelen wordt veelal ingegeven door financiële opgaven op de korte termijn.

Het zijn dan ook **andere** motoren en nieuwe mechanismen die 'uitgevonden' moeten worden om de haperende machine aan de praat te krijgen of een volledig nieuwe inhoud moeten geven. Kijk naar moderne auto's. Daarvan is de traditionele diesel- of benzinemotor steeds vaker vervangen door een groenere, hybride of elektrische motor. Zijn wij in staat de hybride motor te ontwerpen voor gebiedsontwikkeling?

Theo Stauttner en Jaap Zijda verzorgen de inhoudelijke aftrap met een financieel-organisatorische benadering van het vraagstuk. Centraal daarin staat de invalshoek dat gebiedsontwikkeling gebiedstransformatie wordt, en de vraag hoe dit is samen te vatten in (een combinatie van) kasstromen. Wie neemt welke verantwoordelijkheid? En hoe moet gebiedstransformatie worden verrekend tussen de verschillende grond- en vastgoedeigenaren? Kortom, wat betekenen deze zaken voor het rekenen en organiseren van de gebiedsexploitatie. Het eerste hoofdstuk doet verslag van de opvattingen, ideeën en mogelijke oplossingen van Stadkwadraat over deze kwestie.

Vervolgens gaan de aanwezigen onder leiding van een extern inhoudelijk expert in discussie over drie deelonderwerpen:

1. flexibiliteit in waardering: boekwaarde, exploitatiewaarde, herontwikkelwaarde;
2. tijdelijkheid in plannen: gebruik en exploitatie;
3. optimale strategie in uw projecten: dilemma's, keuzes en organisatievormen.

Rob Slot leidt de gezamenlijke discussie over de hoofdconclusies uit de tweemaal drie afzonderlijke discussiegroepen (waarvan u de samenvattingen aantreft in de hoofdstukken 2, 3, en 4), en sluit de bijeenkomst af.



— Theo Stauttner

— Jaap Zijda

Van productie & transactie naar gebruik & cashflow

Hoofdstuk 1

In de jaren 2011 en 2012 verdiept de crisis zich. Velen spreken van een nieuwe realiteit; iets dat wij van Stadkwadraat slechts kunnen beamen. Maar is die realiteit van voorbijgaande aard? Is het een tussenfase? In wezen volgen de crises elkaar in hoog tempo op. Continu staat er druk op economie, samenwerking, internationalisering, bankwezen enzovoort. De stressperiode is nog niet voorbij. Teveel thema's wachten nog op werkelijke hervorming voordat een nieuwe periode kan aanvangen: een periode waarin tempo, diepgang en omvang van gebiedsontwikkeling zal zijn veranderd. De nieuwe periode kent andere waarden en nieuwe verdienmodellen; niet per se financieel, maar misschien meer gericht op eigen kracht en eigenheid, autonomie en omgeving (denk aan zelf stroom produceren). We denken dat we de richting kennen die we opgaan. Maar hoeveel weten we al in deze overgangperiode? Het beseft dat we er nog niet zijn, stelt de vraag wat dit jaar en de komende periode zal betekenen voor gebiedsontwikkeling. (figuur 1)



Figuur 1 — Herwaardering van gebiedsontwikkeling

Naar een andere orde

Dynamiek en een duidelijke onderstroom kenmerken de huidige transitieperiode. De onderstroom is gericht op een stevige herwaardering van economische waarden en principes, een herordening van de economie. Maar ook maatschappelijke mores veranderen, inclusief de normen en waarden van de financiële wereld. Tegenwoordig wordt sparen weer gestimuleerd door banken en overheid. Twintig jaar geleden maakte diezelfde overheid een beleggingshypothek mogelijk om alle gezinnen te kunnen laten meeprofiteren van een 'blijvend' aantrekkelijke beleggingsmarkt, en zo financiering te maximaliseren.

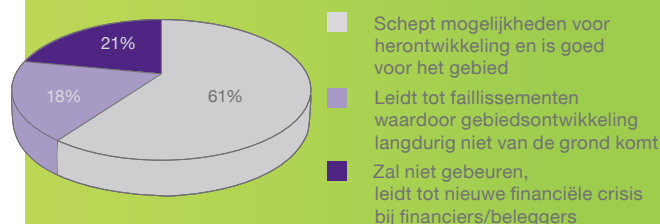
De huidige maatschappelijke realiteit in Nederland wordt gekenmerkt door een terugtrekkende overheid. Hierdoor volgt de economie steeds meer marktprincipes. De waardering van grond en vastgoed geeft daarmee een duidelijkere afspiegeling van 'wat de meters werkelijk waard zijn'. Ook de aanbieders handelen steeds meer marktconform. Verwacht dus niet dat corporaties nog langer de onrendabele delen van gebiedsontwikkeling oppakken.

Herwaarderen betekent in 2012: het afwaarderen van groei-verwachtingen – zoveel als het einde van een tijdperk. Is er nog bestaansrecht voor gebiedsontwikkeling na deze afwaardering?

Vast staat dat we nú door de zure appel bijten. De prijzen dalen sterk bij een groot overaanbod en ontbrekende vraag. Maar doordat partijen noodgedwongen grond en vastgoed moeten verkopen, blijft het aanbod bestaan. Met een soms onwaarschijnlijke prijsdaling als gevolg en gratis lege vierkante meters toe.

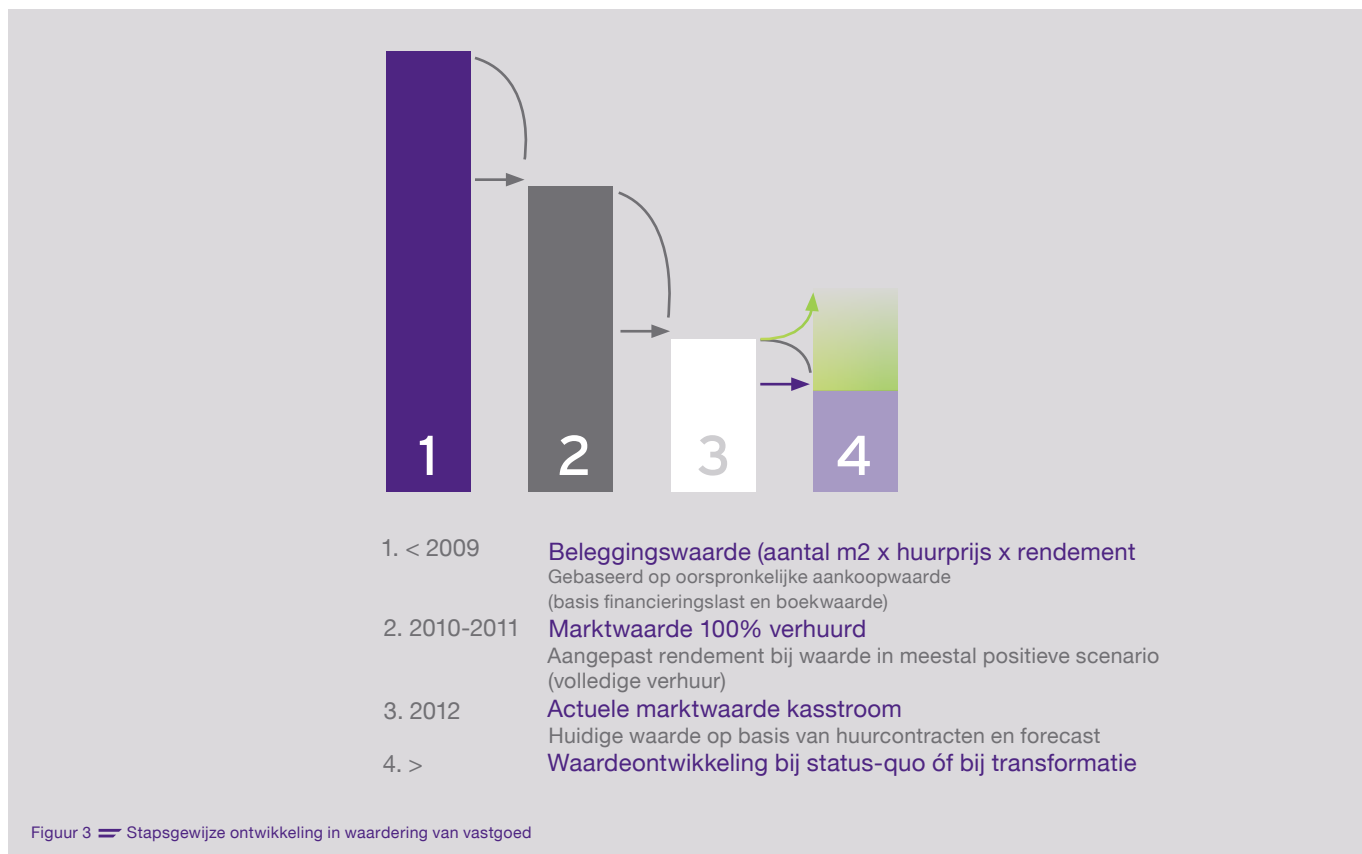
Ons eigen vermogen is grotendeels opgedroogd. We moeten dus hersparen en bijpotten. Tijdens de eerste rondes van herfinanciering van onroerend goed is veel eigen vermogen verdampt. Veel particulieren die een goed pensioen meenden te hebben opgebouwd, zien die appel voor de dorst snel verschrompelen. Wat rest zijn vastgoedfinancieringen die grotendeels in handen zijn van banken en beleggers. Volgens het Financieel Dagblad moet de komende twee jaar landelijk circa dertig procent van de € 80 miljard aan commercieel vastgoed worden geherfinancierd. Een belangrijke slag voor de economie en zeker voor gebiedsontwikkeling. De vraag is hoe de banken zich houden en hoe ze hiermee omgaan. Is dit de laatste stap naar de werkelijke waardering?

Voorafgaand aan het seminar vulden de deelnemers een enquête in. Daarbij beantwoordden ze vier meerkeuzevragen dan wel stellingen over (af)waardering, tijdelijkheid en organisatie. Deze figuur geeft de antwoorden over de noodzaak van fors afwaarderen.



Figuur 2 — Fors afwaarderen

Ruim 60 procent van de deelnemers meent dat fors afwaarderen mogelijkheden schept voor herontwikkeling en goed is voor het gebied. 21 procent ziet dit niet snel gebeuren en 18 procent vreest dat dit zal leiden tot faillissementen, waardoor gebiedsontwikkeling langdurig niet van de grond zal komen.



Reliëf

En hoe ontwikkelt de gebiedsontwikkeling zich tegen deze achtergrond? De wijze van taxatie van waarden verandert. De prijs van commercieel onroerend goed daalt aanzienlijk door gebrek aan marktvraag en teveel aanbod. Ons vlakke land krijgt reliëf; het economische spel trekt de waardering verder uit elkaar. De kloof groeit tussen wat 'goed' is en wat niet. Hoogconjunctuureiland Nederland is passé. Er komen grotere verschillen tussen periferie en centrum. Tussen *state of the art* kantoren en casco. Tussen duurzaam optimaal en oud. Er komt kortom meer differentiatie in het aanbod. Ook de onderstromen in economie, demografie en ruimtelijke economische ontwikkeling bevestigen dit. In de krimpgebieden maar ook binnen de groeigebieden zullen de verschillen verder toenemen.

De nieuwe economische wetmatigheden leidden echter nog niet tot een tweedehands en derdehands kantoren- of woningmarkt. De kluswoningen van onder meer Portaal in Arnhem of Katendrecht in Rotterdam bewijzen dat hier markt voor is, maar ingeburgerd is het nog lang niet. Ook onze regelgeving en handhavingspolitiek moeten nog worden afgestemd op markten waar producten worden verkocht die niet aan onze hoge eisen voldoen.

Afwaarderen en herbeprijzen leidt tot grotere differentiatie in huur- en koopprijzen. De omgevingskwaliteiten gaan daarin meespelen. Denk bijvoorbeeld aan de mate van leegstand die de attractiviteit van gebieden mede gaat bepalen. De overheid zal de transformatie van leegstaande kantoorgebieden uit de jaren '70 en '80, met hun gelijkvormige identiteit, stramienmaat en parkeernorm en 7,5 procent groen voor de deur, niet grootschalig oppakken. Dit kan en wil zij niet meer. De huurders en de eigenaren, ofwel: de *probleemeigenaars* zullen aan de bak moeten, om van probleemeigenaars weer belanghebbenden te worden. Maar dit zal veel tijd vergen.

Positief is dat er ruimte komt voor de onderkant oftewel de 'casco-cultuur'. Hierdoor kunnen nieuwe werkconcepten worden uitgetoetst. Er is meer mogelijk, en dan ontstaan er nieuwe marktsegmenten. Belangrijk is om uit te vinden hoe omvangrijk deze segmenten zijn en tot welke prijs-kwaliteit dit uiteindelijk leidt.

Deze kenmerkende ontwikkelingen tonen aan dat we in een overgangperiode zitten. De overheid beraadt zich op haar rol. Of ze het wil of niet, ze zit opgescheept met een groot aantal gronden. Dus gaan we weer aan de slag met nieuwe plannen, waarvan de vraag is of ze aansluiten op wat we willen.

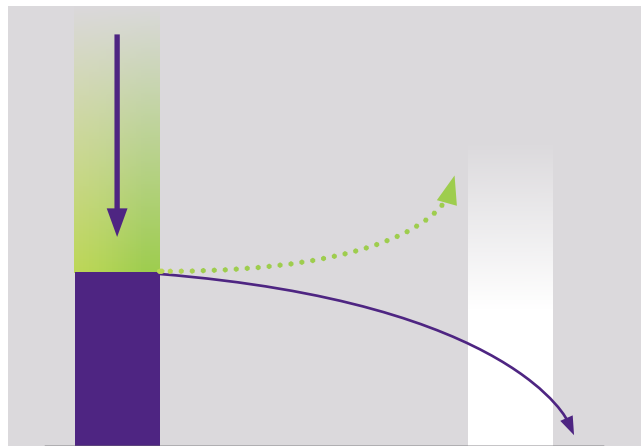
Nieuwe definitie gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling is toe aan een nieuwe definitie. Het is geen productieproces meer dat bouwrijpe kavels en grond- en vastgoedtransacties oplevert, maar een *transformatieproces*. In dit transformatieproces gaan gebruik en tijdelijkheid samen met investeringen en inkomsten. Soms voor een beperkte periode en in kleine omvang; dan weer door middel van sloop en nieuwbouw en realisatie van andere functies. Binnen een ontwikkelgebied komt een grote diversiteit aan kasstromen op gang. Het is de kunst deze kasstromen samen te brengen om de nodige investeringen te kunnen bekostigen; daardoor krijgt de transformatie, de waarde-ontwikkeling van het gebied namelijk een impuls. Bekende voorbeelden hiervan zijn het terrein van de Westergasfabriek en meer recent het Cruquius-terrein in Amsterdam. De conclusie uit deze voorbeelden luidt: met een gezamenlijke visie en strategie kunnen we de neergaande spiraal ombuigen. (Zie figuur 4 en 5)

Toekomstbeeld, wenkend perspectief en obstakels

Nu de problemen zo pregnant zijn, zoeken de probleem-eigenaars naar nieuwe samenwerkingsvormen om het tijt de keren. Iedereen vraagt zich af: wat gebeurt er met mijn eigendom (grond, gebouw, huis, kantoor), en wat met het gebied waarin ik mij bevind? Zijn anderen bereid te investeren? En hoe ziet het hier over pakweg tien jaar uit? Wanneer er een aansprekend en enthousiasmerend *toekomstbeeld* geschapen kan worden, dan volgt er ook investeringsbereidheid, op welk niveau en in welke vorm dan ook. Gebiedsontwikkeling is daarmee het *samenbindend, wenkend perspectief* om grond en vastgoedontwikkeling weer op gang te krijgen.

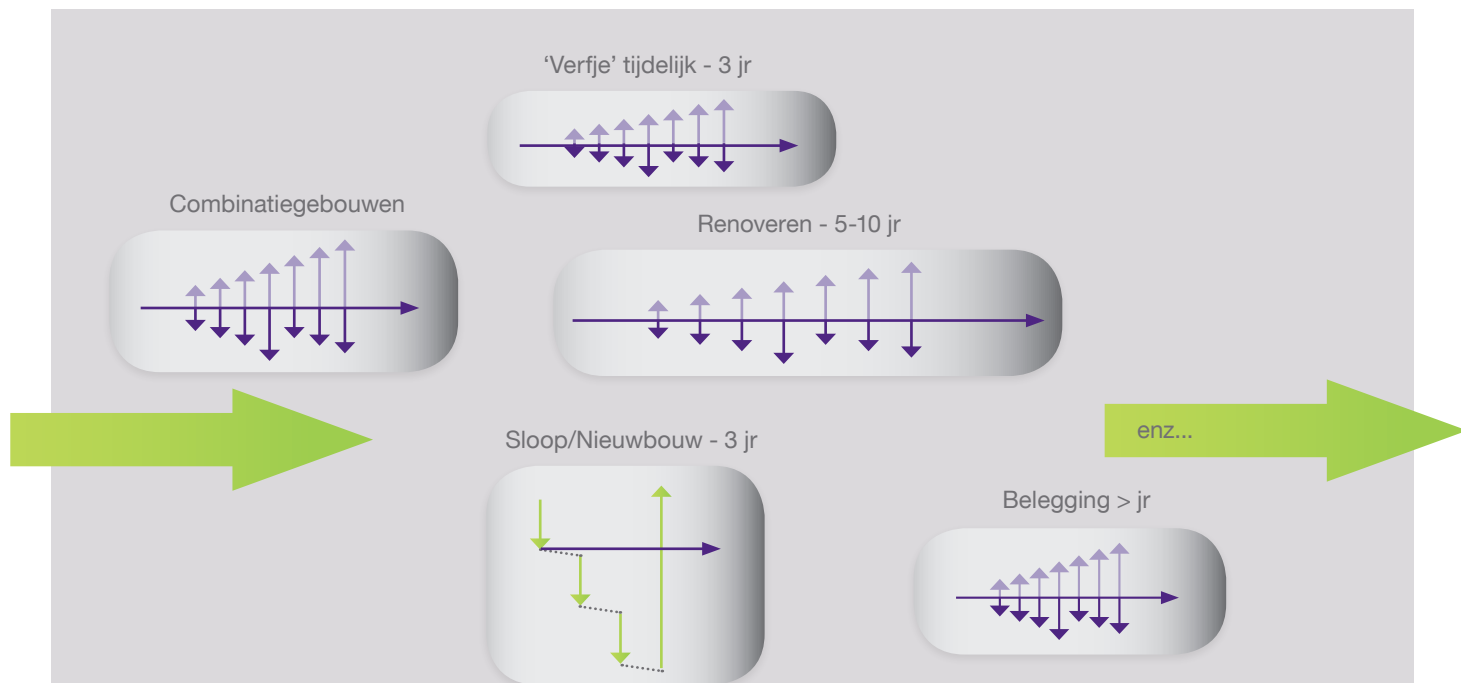
De afgelopen jaren zagen we vele vormen van gezamenlijk optrekken in gebiedsontwikkeling. Het samenbrengen van vastgoed en grond leidde vaak tot stagnatie in de aankopen. De onteigeningswet zat – en zit – ons danig in de weg. Kort gezegd werd een deel van de waardecreatie vooraf afge- roomd. Nu de nood hoog is, zijn partijen bereid beter te kijken naar verdere vormen van samenwerking. Vanuit de wetenschap (de universiteiten van Nijmegen en Delft) komt er steeds meer aandacht voor *stedelijke herverkaveling* en *verhandelbare ontwikkelingsrechten*. Daarbij wijst men op voorbeelden uit het buitenland. Met name in Engeland en de Verenigde Staten wordt veel gewerkt aan gebieds- ontwikkeling en financieringsvormen.



Figuur 4 — Herwaardering van gebiedsontwikkeling

Stelling: Indien de huidige situatie zich doorzet zonder ingrepen resulteert dit in een verdere daling van de waarde van het vastgoed.

De huidige actuele waarde is startpunt voor mogelijk nieuwe ontwikkelingen. Het biedt een ijkpunt waarop de ontwikkelingen worden afgezet en die waardecreatie door inzet van de Urbanisator mogelijk maakt.



Figuur 5 — Verbinden van kasstromen en 'vangen' van waardeontwikkeling

Hoe maak je de koppeling tussen de diverse cashflows, en *wat* betekenen de diverse transacties voor gebiedsontwikkeling? Hoe vertalen we de bijdrage van al deze transacties in een waarde- of verdienmodel. De huidige verrekeningsystemen zijn hier nog niet op afgestemd, evenmin als de spelregels van de overheid.

Oplossingen: tijdelijke en lege meter-cv's

De marktpartijen en het procesmanagement besteden groeiende aandacht aan de samenwerking tussen de probleem-eigenaars: de huurders, eigenaars, beleggers en financiers. Er worden organisatievormen onderzocht om gebiedsontwikkeling collectief te kunnen oppakken. Het samenbrengen van eigendommen in gebieds-cv's (collectieve vennootschappen) is daarvan een praktische uitwerking. De vraag is echter of dergelijke vormen niet nog een stap te ver zijn.

Het tijdelijk bij elkaar brengen is ook een optie. Denk daarbij aan een transitie-cv of -bv die de komende jaren aan de slag gaat en op termijn wordt opgeheven. Instap- en uitstap-regels met bijbehorende waarderingsafspraken moeten vooraf worden vastgelegd. Een andere mogelijkheid is de lege-meters-bv. Dit houdt in dat je alleen de lege meters gezamenlijk aanpakt (en niet per se al het vastgoed hoeft in te brengen). De toegevoegde waarde wordt dan snel zichtbaar in daadwerkelijk nieuwe kasstromen.

In de zoektocht naar nieuwe vormen van ontwikkeling en het samenbrengen van private vormen, dringt de vraag zich op: wat zou de rol van de overheid moeten zijn? Subsidie is niet meer aan de orde, maar *investeren* in gebiedsontwikkeling wel. Binnen de principes van de marktwerking kan de overheid op een nieuwe manier gebiedsontwikkeling stimuleren, namelijk door (tijdelijke, projectmatige) financiering en aandeelhouderschap. Een project kan, naast eigen vermogen en vreemd vermogen, ook *rijksvermogen* aantrekken: voor een beperkte tijd, tegen vooraf overeengekomen voorwaarden.

Figuur 7 vat de vernieuwde spelregels voor gebiedsontwikkeling samen.

Gebiedsontwikkeling terug naar reële waarde als basis voor gezonde herstart

De huidige transitieperiode brengt de boekhouding weer op orde. Grond en vastgoed krijgen steeds meer de feitelijke marktwaarde. Het afwaarderen doet pijn, het kost geld en banen maar levert ons wel een reële basis voor de toekomst van gebiedsontwikkeling.

Vanuit die basis is gebiedsontwikkeling een transformatieproces geworden, dat zich voltrekt in een ander tempo en over een langere periode. Een proces waarin gebruikers en initiatiefnemers (figuurlijk) meer ruimte moeten krijgen om bestaande gebouwen langer te gebruiken, en om nieuwe vormen van gebruik mogelijk te maken. Of het nou gaat om investeringen in nieuwe vloerbedekking, in renovatie of

complete sloop en nieuwbouw.

Maar niet alleen de financiën spelen een belangrijke rol. Buiten het geld wordt het de vraag op welke wijze nieuwe verdienmodellen worden ingezet om ook waarde, kwaliteit en duurzaamheid te realiseren. Of mogelijk zelfs nog andere immateriële waarden zoals zelfstandigheid, identiteit of geborgenheid.

De gebiedsexploitatie brengt de diverse kasstromen in het betreffende gebied bij elkaar (zie figuur 6). De exploitatie zal sterker worden ingericht op flexibiliteit in programma en tempowisselingen. Maar het zal noodzakelijk blijven de basisinvesteringen in het gebied terug te verdienen en hierover zekerheid te hebben.

Investeringsmodel en verdienmodel

Kostendekking is een eerste vereiste voor investeringen in gebouwen, deelgebieden en periodes. Dit betekent: financiële haalbaarheid op een laag schaalniveau, en alleen de noodzakelijke koppeling naar het grotere geheel.

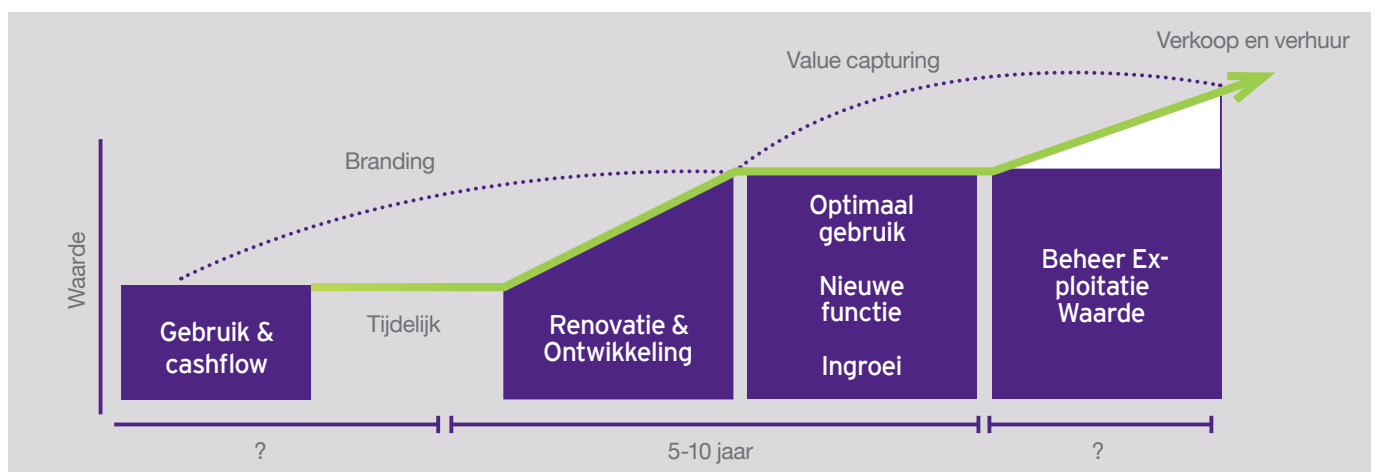
Sturing op cash flow is net zo belangrijk als het saldo van de exploitatie. *Wanneer is er voldoende geld binnen om nieuwe investeringen te doen?* Hierbij kan de overheid een rol spelen in de vorm van een projectfinanciering, aan de start of bij cruciale onderdelen. Zij kan voor een beperkte tijd als gebiedsaandeelhouder optreden en daarmee de gebiedsontwikkeling op gang brengen.

Om tot gebiedsontwikkeling te komen moet de exploitatie sluitend zijn. Kosten en baten moeten in balans zijn voor de basisinvesteringen in het gebied. Hiervoor moet dus een basisprogramma gedefinieerd zijn dat dient als kostendrager. Gedurende de transformatie kan dit programma worden opgewaardeerd en worden doorontwikkeld. Dit kan bijdragen aan de tweede lijn, het verdienmodel.

De gebiedsexploitatie zal dan ook gesplitst worden in een investeringsmodel en een verdienmodel.

Het investeringsmodel zal vooral gericht zijn op kosten-toedeling en kostendekking. Het verdienmodel is gericht op de waardecreatie van het gebied en de wijze waarop deze kan worden geïncasseerd in kwaliteit van gebouw en omgeving, gebruikswaarde en zo mogelijk in geld.

Wat betreft de kosten is een gelaagde ambitie in kwaliteit van inrichting en gebruik nodig. Er moet letterlijk meer ruimte komen voor flexibiliteit. Dat kan door het inbrengen van een *witte vlek* in het gebied. De exacte bestemming daar-



Figuur 6 — Anders benaderen: gebiedsontwikkeling wordt gebiedstransformatie

Nieuwe principes

1. Kostendekking in gebouwen, deelgebieden en tijdseenheden
2. Sturing op cash flow
3. Basisprogramma met opwaardering
4. Gelaagde ambitie (kostenniveau stijgt met opbrengsten)
5. Witte vlek = planflexibiliteit
6. Gebiedsexploitatie:
 - a) Investeringsmodel (kosten-baten-tijd-risico-rendement)
 - b) Verdienmodel (resultaat in: financiën, kwaliteit, eigendom, aandeel)

Figuur 7 — Wat betekent dit voor rekenen aan gebiedsontwikkeling? (1)

Organisatie en tijdvak

Ambities, ingrepen, omvang investeringen en tijdspad afstemmen op diepgang van organisatie en financiële kaders

1. Transitiegrex of transformatiegrex
 - a) Instap- & uitstapvoorwaarden
 - b) Diepgang grex in (vervolg)fasen vastleggen
2. Eindproducten benoemen & aanbieden
3. Gebiedsbijdrage vooraf vastleggen en rekenmethodiek transparant maken
4. Soort en mate van aandeelhouderschap bepalen

Figuur 8 — Wat betekent dit voor rekenen aan gebiedsontwikkeling? (2)

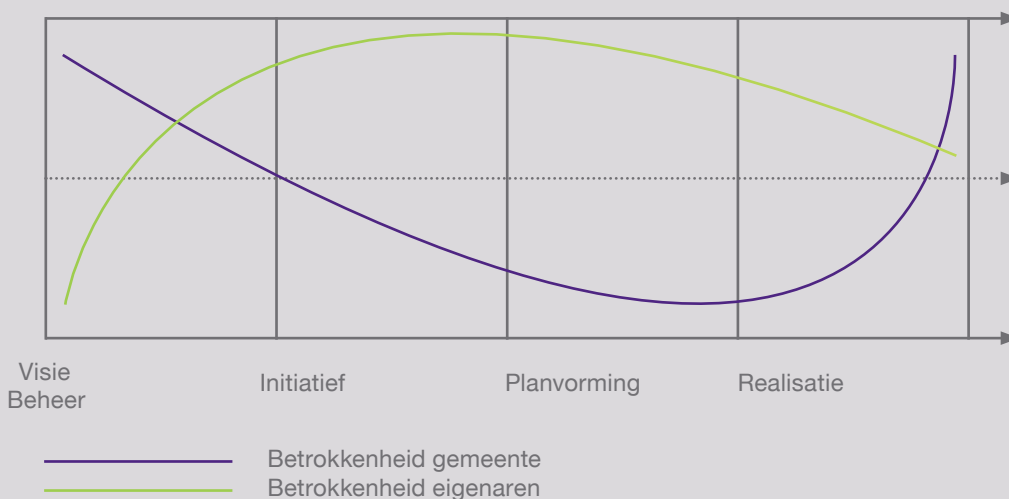
van stellen we uit, zodat er in de toekomst gemakkelijk een nieuwe, in dat gebied gewenste bestemming aan gegeven kan worden. Uiteraard zet dit het opbrengend vermogen van het totale gebied onder druk. Maar het laat ook meer ruimte over voor de toekomst en geeft daarmee een betere risicospreiding. En daarmee zorgt deze aanpak voor een nieuwe balans tussen risico en rendement in gebiedsontwikkeling.

Organisatie

Nieuwe, *private organisatievormen op gebiedsniveau* worden meer en meer denkbaar, zeker wanneer de overheid zichzelf hierin een meer faciliterende rol toebedeelt. Als gevolg van hun grote grondbezit zullen overheden op veel plaatsen een belangrijke speler blijven in gebiedsontwikkeling. Maar ook met grondbezit is het aan te bevelen een (vorm van) gebiedsontwikkeling na te streven die gebruikers, investeerders en ontwikkelaars een grotere rol en meer speelruimte biedt.

Rol overheid

Ruimte geven waar het kan. Maar ook duidelijke grenzen stellen en het speelveld afkaderen. Het is geen vrijbrief voor een *laissez faire*, want de bestaande regels zijn er om rechtszekerheid te geven en een goed fundament te bieden voor investeringsbeslissingen. De overheid blijft van wezenlijk belang bij ruimtelijke ontwikkeling, aangezien het (in de basis) gaat om investeringen in omgeving, gebouwen en verblijfsgebieden die zeker veertig jaar mee moeten gaan. Bewoners, gebruikers en bedrijven blijven behoefte hebben aan één partij die vastlegt wat het perspectief is voor gebiedsontwikkeling. Daar ligt de regierol voor de overheid. (figuur 8 en 9)



Figuur 9 — Organiseren en verrekenen en heroriëntatie rol overheid

Flexibiliteit in waardering

Hoofdstuk 2

De waarde van grond en vastgoed verandert snel. Het besef dat conjuncturele leegstand nu structurele leegstand is geworden, doet de marktprijzen van commercieel onroerend goed sterk dalen.

Kantoormeters worden (verhuurd of onverhuurd) gewaardeerd op basis van huurprijs en rendement. Het leegstandsrisico is opgenomen in de rendementsverwachting. Maar hierin is ook rekening gehouden met waardestijging van het kantoor door de stijging van huurprijzen (minimaal inflatievolgend).

In de eerste jaren van de crisis loopt het rendement terug, met een dalend effect op de waarde. De afgelopen twee jaar komt er steeds meer onderscheid tussen verhuurde en onverhuurde meters in een gebouw. De waardering wordt gebaseerd op de kasstroom; de looptijd bepaalt het rendement. Lege, niet verhuurde meters worden gewaardeerd tegen 'nul' of maximaal de grondwaarde. De rendementen voor verhuurde meters zijn teruggelopen met tien tot vijftig procent, afhankelijk van locatie en attractiviteit van pand en locatie. Zonder ingrepen, functieverandering of aangepaste verhuurconcepten verliezen monotone kantoorgebouwen op onaantrekkelijke locaties hun functie en dus hun waarde.

De grondwaarde ontwikkelt zich op vergelijkbare wijze. De potentiële grondwaarde is immers afgeleid van de waarde van het vastgoed. Woningprijzen dalen net als die van

commercieel onroerend goed. Een aanzienlijke daling van de bouwkosten in de eerste jaren van de crisis, remde de daling van verkoopprijzen af. Maar nu de verkoopprijzen van onroerend blijven dalen, verwachten klanten steeds meer kwaliteit. De balans van kosten en opbrengsten zal hierdoor negatief worden beïnvloed, met een verdere prijsdaling tot gevolg.

Wat is de actuele taxatiewaarde van bestaand vastgoed en grond? Hoe verschilt dit met het verleden, gelden er tegenwoordig andere parameters? En werken die als belemmering of juist als kans voor gebiedsontwikkeling? In het geval van herontwikkeling, hoe verhouden boekwaarde, herontwikkelwaarde en exploitatiewaarde zich tot elkaar? Op welke wijze gaat een private grondbezitter hiermee om – en wat betekent dit voor het ontwikkelperspectief van bijvoorbeeld de gemeente?

Kortom: *hoe gaat de markt om met de prijsveranderingen en wat betekent dit voor gebiedsontwikkeling op termijn?*

Deze vragen stonden centraal tijdens het seminar in de discussies over flexibiliteit in waardering. Deze discussiegroepen werden voorgezeten door *Robert Kat*, taxateur bij

makelaarskantoor DTZ Zadelhoff, en *Martine van der Griendt-Slobbe*, verkoopmanager bij NS Stations in de rol van grondeigenaar. We dienen u enkele kenmerkende fragmenten op.

NS Stations is een grote speler op de grond- en vastgoedmarkt (en interessant omdat het noch overheid, noch een gewone ontwikkelaar is). Buiten de strategische stationslocaties en hun directe omgeving, werkt het Grondbedrijf van NS Stations aan het ontwikkelen en verkoopklaar maken van locaties. Zij ziet daarin haar rol veranderen: van een verkoper van gronden geschikt voor ontwikkeling, wordt zij een ontwikkelbedrijf dat de gronden een aanzienlijk aantal stadia verder moet brengen dan voorheen. Dit betekent gebieden opdelen, maar ook kijken naar wat de diverse gebouwen en percelen nu opbrengen aan huur en kasstroom. Kasstromen optimaliseren levert de komende jaren meer op dan herontwikkelen. Een gecombineerde strategie kan bijdragen aan 'branding' en het scheppen van de juiste kaders voor herontwikkeling. Vervolgens kan fasegewijs en flexibel de locatie tot ontwikkeling worden gebracht.

De verandering in waardering betekent dus voor NS: een andere rol als grondbedrijf en een andere strategie voor de eigen gronden en gebouwen. Huurders worden vastgehouden en contracten worden verlengd. Afstoten gaat veel minder snel en het is de vraag op dit op korte termijn wel zinvol en haalbaar is. Bedrijfsvoering speelt een rol. Geduld wordt beloofd; als je niet snel hoeft te verkopen kun je beter wachten, dan wordt de prijs vaak beter.

Ook nu nog waardeert het Grondbedrijf van NS Stations op de potentie van een locatie: ook leegstaand vastgoed krijgt vaak toch een waarde mee. De waardering moet in zijn brede context worden benaderd. Vraag en aanbod spelen een veel grotere rol dan voorheen. Want zijn er nog ontwikkelaars, en wie zijn vandaag de dag de afnemers van gronden voor ontwikkeling? En onder welke omstandigheden willen zij gebiedsontwikkeling aangaan? Met al deze factoren moet NS rekening houden.

Maar: alles staat op losse schroeven, ook bij gemeenten. Voor verkoop van gronden geldt de vraag: *wat is je visie en wordt deze gedeeld door de gemeente?* Of gaat de gemeente vooral voor de locaties waar zij zelf de grond bezit? Gebiedsontwikkeling wordt niet meer automatisch gestimuleerd. Wat de maximale prijs is, hangt af van de kaders waarbinnen de ontwikkeling plaatsvindt. *Los van de rol van de overheid is voor de huidige periode belangrijk dat partijen zelf aan zet zijn.* Een visie op de eigen locatie is van groot belang: *"er moet energie op zitten"*

Taxateurs – zo kwam uit de discussies naar voren – zien dat gebruikers momenteel veel keuze hebben door de grote leegstand, wat een neerwaarts effect heeft op prijzen. Dit gebeurt niet alleen op slechte maar ook op goede locaties, wat het effect op slechtere locaties vergroot. Hoe deze trend te doorbreken en hoe te waarderen? Kan deze neerwaartse spiraal doorbroken worden door collectiviteit: grond- en vastgoedeigenaren verenigd in bijvoorbeeld een gebieds-cv? Dit lijkt een complexe maar niet onmogelijk opgave. Een gemeenschappelijk belang en een prikkel zijn nodig om markt- en private partijen over de streep te trekken: het gaat hen uiteindelijk

Wanneer het je lukt cashflow te genereren, maak dan de locaties klaar voor transformatie.

- Martine vd Griendt - Slobbe



om het rendement. Een *gedeelde visie* voor een plek is bepalend om samen tot waarde te komen.

Als meest complexe onderdeel wordt het waarderen van de inbreng gezien. Bij afwaarderen zal nooit de nul-waarde worden gehanteerd, omdat er altijd partijen zijn die iets zien in een pand. De grondwaarde geldt als bodemprijs, tenzij nog veel kosten gemaakt moeten worden: dan zakt de prijs onder de grondwaarde.

Een hoge boekwaarde maakt nieuwe ontwikkeling onmogelijk: zowel financieel als mentaal. Door vast te houden aan de oude denkpatronen en reflexen blijft de handel zich richten op het beperken van het verlies en het realiseren van het oude plan. Zo krijgt het 'nieuwe denken' geen kans.

Wanneer het je lukt cash flow te genereren, maak dan de locaties 'klaar' voor transformatie, gebruik makend van de huidige periode van transitie. Investeer in visievorming en leg afspraken vast, bijvoorbeeld over de exit-strategie. Zoek commitment over kaders. Ga vervolgens gefaseerd ontwikkelen en bepaal mogelijke vervolgstappen hierop. Creëer een goede omgeving rond je object, en investeer in de locatie.

Inkomsten uit grondexploitaties moeten losgekoppeld worden van de financiering van andere activiteiten, zoals de kernactiviteiten van een gemeente of het laten rijden van treinen door de NS. Dit geldt voor alle partijen die naast hun kernactiviteit met gebiedsontwikkeling bezig zijn, zoals zorginstellingen maar ook gemeenten.

Conclusies waardering

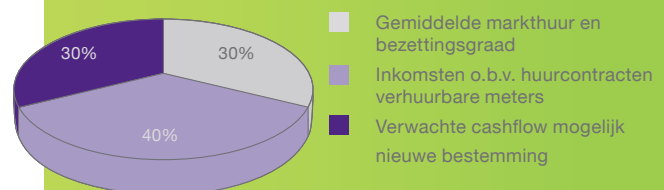
Veel gebouwen staan leeg en de waarde van grond en vastgoed daalt. Een afwaarderingslag is noodzakelijk. Afboeken maakt ruimte vrij voor gebiedsontwikkeling op termijn. Het optimaliseren van de kasstroom met huidige gebruikers kan hierin een positieve rol spelen.

Pak vervolgens locaties aan met veel leegstand door collectief te handelen, bijvoorbeeld in een gebieds-cv. Dat is een complex proces dat alleen werkt wanneer het partijen perspectief biedt naar de toekomst en zicht op waardecreatie. Uiteindelijk blijft het een rendementsvraagstuk.

Afwaardering naar nulwaarde lijkt onwaarschijnlijk. Als 'verslagleggers van de markt' zien taxateurs dat er altijd wel een partij is die iets ziet in het pand.

Een visie op de eigen locatie is van groot belang: *"er moet energie op zitten"*.

Voorafgaand aan het seminar vulden de deelnemers een enquête in. Daarbij beantwoordden ze vier meerkeuzevragen dan wel stellingen over (af)waardering, tijdelijkheid en organisatie. Deze figuur geeft de antwoorden over de criteria bij het waarderen van leegstaand vastgoed.



Figuur 8 Verouderd commercieel vastgoed met leegstand waarderen o.b.v.:

De meningen onder de deelnemers zijn zeer verdeeld over de vraag hoe verouderd commercieel vastgoed met leegstand gewaardeerd moet worden zijn. De grootste groep, namelijk 40 procent geeft aan dat het criterium moet zijn: inkomsten die voortkomen uit huurcontracten voor verhuurbare meters. De overige deelnemers vinden dat waardering moet gebeuren op basis van gemiddelde markthuur en bezettingsgraad, dan wel de verwachte cashflow bij een mogelijke nieuwe bestemming (met nog geen zekerheid over planologisch regime), beide 30 procent.

PAGONI

OOG OP PROJECTFINANCIËN

Samen met partners - klanten, prospects en samenwerkende organisaties – ontwikkelt Pagoni softwareproducten waarmee onze klanten meer controle krijgen in alle fases van gebiedsontwikkeling. Zeker voor gebiedsontwikkeling geldt dat de informatiebehoefte en verwachtingen van projectleiders, projectmanagers, directies en politiek steeds verder gaan. De behoefte aan beheersing en snelle accurate informatie vraagt om een andere aanpak. Ook aan de ondersteunende software worden nieuwe en aangescherpte eisen gesteld. De filosofie achter de Pagoni producten is hier dan ook helemaal op afgestemd. Bestaande oplossingen als spreadsheets en gestandaardiseerde financiële project-administraties bieden slechts een beperkt deel van de gewenste functionaliteit. Waar de rest stopt, gaat Pagoni verder. En dat alles zo eenvoudig mogelijk, zodat het ook daadwerkelijk helpt in het proces. Want dat is onze uitdaging;

Het simpel en hanteerbaar te houden. Moeilijk maken is de kunst niet.

Pagoni en Stadkwadraat werken sinds 2011 samen. De samenwerking tussen Pagoni en Stadkwadraat stelt ons in staat onze producten en dienstverlening naadloos aan te laten sluiten op uw dagelijkse praktijk.

Voor meer informatie zie www.pagoni.nl of neem contact op met Jan Riksen op 06 2956 1352.



DE APK VOOR GEBIEDSONTWIKKELING

3 kerndisciplines, 12 thema's

Voor meer informatie contact Annemieke van Noort, annemieke@stad2.nl

Dr. GREX is een samenwerking van:



Juridische aspecten

Financiën

Proces en planning



Stadkwadraat BV
Utrechtseweg 331
3731 GA De Bilt

academy@stad2.nl
www.stad2.nl
030 600 10 10

stad² academy

Financiële kennis van gebiedsontwikkeling



Kennis update - Innovatie - Maatwerktrainingen

Tijdelijkheid in plannen

Hoofdstuk 3

Tijdelijkheid in planbeheer betekent plannen maken voor maximaal vijf jaar, met hooguit nog eens dezelfde periode als uitloop, wordt gezegd op de seminarvloer in Fort de Klop. Maar: hoe tijdelijk is tijdelijkheid? En wat betekent tijdelijkheid voor het gebied? Hoe verreken je tijdelijkheid, en wie betaalt wat? Welke vormen zijn er en welke kosten brengt elke vorm met zich mee? Wat kost niets doen? Past tijdelijkheid in het bestemmingsplan, en wat moet er dan van publieke zijde – de overheid – worden geregeld?



— Erik Groenenboom en Els van Kooten

Ook in deze discussieronde nemen twee gezelschappen plaats rond de tafel om deze oplossingsrichting in al zijn aspecten te bespreken. Dit gebeurt onder de bezielende leiding van twee inhoudelijk deskundigen: *Erik Groenenboom en Els van Kooten*. Groenenboom is ondernemer en eigenaar van onder meer Funup, dat zich richt op concept-ontwikkeling voor stilgevallen (ruimtelijke) projecten. Van Kooten is programmamanager strategisch vastgoed bij de gemeente Amersfoort.

Eerst komen enkele hobbels op tafel. Beleggers vinden kleine, korte huurders (nog steeds) lastig, zo is de ervaring. En de veiligheidsvoorschriften in Nederland zijn erg strikt door ongelukken in het verleden, waardoor men niet op soepele toepassing hoeft te rekenen. Zulke obstakels vragen om creatieve oplossingen. Eén deelnemer stelt dat we naar *grondhuur* moeten in plaats van residuele grondwaarden. Deze nieuwe vorm van erfpacht moet ervoor zorgen dat de waarde van grond minder fluctueert, waardoor het verschil tussen tijdelijk en permanent verdwijnt. Gemeenten en ontwikkelaars: vervang de term 'doelgroep' door bijvoorbeeld 'behoeftegroep'. Praat met potentiële afnemers over waar behoefte aan is, voordat er plannen gemaakt worden! Zoek naar synergie tussen gebruikers en eigenaren, zodat deze elkaar kunnen versterken.

Hoe dan ook, het initiatief voor tijdelijk beheer ligt bij de eigenaren. Zij moeten met ideeën komen om stilgevallen projecten weer op gang te krijgen. Het inzetten op tijdelijkheid creëert veel mogelijkheden. De overheid moet zich daarbij beperken tot het aanbrengen van prioriteiten bij (her)ontwikkelingsprojecten. De markt stelt zich echter erg afwachtend op richting overheid. Deze ontvangt strijdige signalen: moet zij inspireren of alleen planologisch opereren?

Gemeenten: publiek versus privaat

In zekere zin hebben marktpartijen het gemakkelijker dan gemeenten, omdat zij – de marktpartijen – alleen redeneren vanuit het meetbare economische principe van rendement en niet gehinderd worden door politieke belangen.

Gemeenten hebben daarentegen soms meer mogelijkheden. Ook maatschappelijk rendement kan namelijk als winst kan worden gezien. Alleen is dat lastiger meetbaar en vergelijkbaar, en bovendien onderhevig aan politieke voorkeuren en keuzes. Terwijl gemeenten worden uitgedaagd om als ondernemer te gaan denken, worden ondernemers uitgedaagd te investeren in tijdelijkheid. Dat is juridisch echter nog lastig. De gemeente heeft zowel privaat (in de rol van ondernemer) als publiek (in de rol van stadsbeheerder) belang bij goede tijdelijke invullingen. Tegelijkertijd moet de gemeente zorgdragen voor de rechtszekerheid van bewoners en bedrijven. Met andere woorden, *tijdelijke invullingen hebben last van de publiek-private knoop*.

Toeval moet gefaciliteerd worden.

Nu ontwikkelingen langer uitblijven, moeten we op een andere manier gaan beheren.

Plekken betekenisvol maken

Meer leegstand betekent meer tijdelijk beheer. Zo ook in de gemeente Amersfoort.

Een citaat: *“Nu ontwikkelingen langer uitblijven, moeten we op een andere manier gaan beheren: niet meer alleen voor de toekomstige gebiedsontwikkelingen. We moeten de plekken nu betekenisvol maken voor de stad. We moeten van vastgoedbeheer naar stadsacupunctuur. Juridisch en financieel is dat een lastige opgave.”*

Het begrip ‘stadsacupunctuur’ verdient uitleg. Het betekent het gericht inzetten van tijdelijk beheer van leegstaand vastgoed om met kleine ingrepen waardecreatie voor de omgeving te realiseren. Het toepassen van stadsacupunctuur moet passen bij de visie van de gemeente over een gebied, anders ontstaat er geen samenhangend effect. Een goed onderbouwde visie kan de kiemgrond vormen voor initiatieven die waardecreatie opleveren voor diverse partijen. Waardecreatie betekent meer dan geld. Maatschappelijke winst is ook winst. Net als het voorkómen van (een imago van) leegstand.

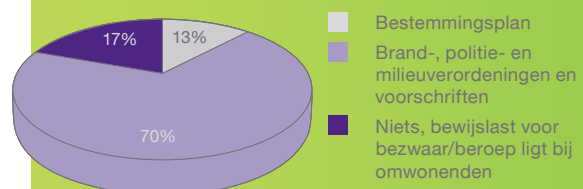
In de praktijk staan gemeenten nog weinig open voor particuliere initiatieven. Hoge boekwaarde en financiële regels vormen obstakels in de nieuwe benadering van het vastgoed. Ook beleggers en ontwikkelaars hebben deze vorm van tijdelijk beheer nog niet in hun systeem zitten. Gezamenlijk investeren in leegstaand vastgoed is nog een brug te ver. Al onderkennen alle partijen dat leegstand waardedaling tot gevolg heeft. Een oplossing wordt lastiger naarmate er meer eigenaren bij betrokken zijn.

Er zijn nog meer obstakels. Denk aan weerstand van de omgeving – veel burgers willen geen experimenten in hun achtertuin. Ook het juridische kader levert nog onbekende problemen op: hoe regel je een onbekende functie met onbekende tijdelijkheid?

Het aloude, beperkende bestemmingsplan lijkt rijp voor nieuwe vormen. Tijdelijkheid geldt nu voor maximaal twee maal vijf jaar, en dat is vaak te kort om investeringen terug te verdienen. Het bestemmingsplan zou meer gericht moeten zijn op het *effect* van de functie, de uitkomst. Weer komt er een nieuwe term op tafel: vervang ‘bestemmingsplan’ door ‘bestemmingsvisie’[©].

Tot die tijd kan een nieuw soort bestemming worden toegevoegd, namelijk: *transitie*. Daarmee wordt opnieuw de ‘witte vlek’ geïntroduceerd die we in het eerste hoofdstuk al tegen kwamen (namelijk in figuur 3 op pagina 8, ‘stapsgevoegde ontwikkeling in waardering van vastgoed’). Dit concept geeft minder rechtszekerheid aan de omwonenden, hetgeen ondervangen moet worden met een duidelijke visie en dito communicatie. Dit kan omwonenden enthousiast maken voor nieuwe invullingen.

Voorafgaand aan het seminar vulden de deelnemers een enquête in. Daarbij beantwoordden ze vier meerkeuzevragen dan wel stellingen over (af)waardering, tijdelijkheid en organisatie. Deze figuur geeft de resultaten over de stelling dat tijdelijk functies alle ruimte zouden moeten krijgen.



Figuur 9 — Tijdelijke functies letterlijk alle ruimte geven, maximaal voldoen aan:

Bij deze stelling vindt 70 procent van de ondervraagden dat tijdelijke functies maximaal moeten voldoen aan brand-, politie- en milieuverordeningen en voorschriften.

Conclusies tijdelijkheid

Zonder risico geen vooruitgang. Experimenteren hoeft niet altijd geld te kosten. Denk eens aan een bedrijveninvesteringsfonds. Denk als ondernemer; gebruik je successen als voorbeeld. Vorm een transitieteam en werk samen. Gemeenten, betrek ondernemers bij het bedenken en organiseren van tijdelijke oplossingen.

Het initiatief moet komen van eigenaren/ondernemers die bereid zijn te investeren. De rol van de overheid laveert hierbij tussen inspireren en planologisch opereren. Belangrijk is: prioriteren, breng focus aan! Visievorming op een gebied is nodig bij de start. Denk hierbij niet zozeer in doelgroepen, als wel in behoeftegroepen. En creëer draagvlak.

Anders dan voor een private partij telt voor de overheid het maatschappelijk rendement. Voor alle partijen geldt: benader tijdelijke invulling als een business case. Er bestaan al praktijkvoorbeelden van successen. Partijen moeten dus bereid zijn te experimenteren en maatwerk te leveren. En vervolgens successen gebruiken als marketing. Op juridisch / planologisch vlak vraagt dit om nieuwe vormen van bestemmingsplannen, gericht op het effect van de functie. Spanningsveld blijft flexibiliteit versus behoefte aan zekerheid.



Keuzes en organisatie

Hoofdstuk 4

Hoe organiseren we hedendaagse gebiedsontwikkeling, en bij wie ligt het initiatief? Wie betaalt de nieuwe initiatieven? Is gebiedsontwikkeling vooral management van de huidige problemen, of vooral inzetten op nieuwe kansen? Welke keuzes en prioriteiten horen hierbij? En verschilt de aanpak voor bestaand stedelijk gebied ten opzichte van de aanpak van braakliggende gronden in uitleggegebied? Bij welke houding van de overheid zijn we het meest gebaat: flexibiliteit of regelgeving? De discussies over deze – en meer– vragen vonden plaats onder leiding van *Pepijn van Wijmen*, mede-initiatiefnemer van de Urbanisator (zie www.urbanisator.nl) en directeur bij APPM management consultant, en *Marco Broekman*: partner en projectarchitect bij Karres en Brands landschapsarchitecten. De gesignaleerde problemen zijn in te delen onder de kopjes geld, organisatie, tijd en vertrouwen.

Geld

Er is momenteel geen geldstroom. Alle partijen – overheden, markt en consumenten – houden de hand op de knip. Nederlandse consumenten hebben gezamenlijk ongeveer 150 miljard euro op de bank! De eigenaren van panden of gebieden met de hoogste urgentie hebben vaak geen middelen.

Organisatie

Er zijn nauwelijks gebieden waar de probleemeigenaren (overheid, gebruikers en vastgoedeigenaren) zich hebben kunnen verenigen en het probleem kunnen aanpakken. Er is er altijd wel één partij in een gebied bij wie de nood het hoogst is: de anderen wachten.

Tijd

Het zijn in doorlooptijd lange trajecten. Als mede-probleemeigenaar word je gevraagd als een soort van aandeelhouder geld te stoppen in projecten waarvan je niet weet óf en wanneer je het terugverdient.

Vertrouwen

Vertrouwen is hierbij een kernbegrip, maar hoe creëer je dat? Er is nog te weinig ervaring in transitiegebieden om al van dergelijke en bewezen successen gebruik te kunnen maken. We zijn nog doende de bewijslast te verzamelen die aantoont dat een gezamenlijke aanpak op de lange duur voor alle betrokkenen een beter perspectief biedt. Om zo het nodige vertrouwen te kweken.

De kracht van het collectief

Een collectieve aanpak is nodig. De kunst is om een groep eigenaren/gebruikers bijeen te krijgen die vanuit gemeenschappelijk perspectief het gezamenlijk belang zien, en die ook nog eens het vertrouwen hebben om te investeren en zo veranderingen teweeg te brengen. Eén van hen moet zich daarbij als voortrekker opwerpen en dan liefst een van de beheerders; liever geen 'snelle jongen'. Sluit aan bij bestaande initiatieven. Verken mogelijke opties en leg de lat niet al te hoog. Zorg voor stedelijke dan wel regionale regie, zodat we een wildgroei van elkaar in de wielen fietsende initiatieven kunnen voorkomen. En beperk de regie door overheden in transitiegebieden. In plaats van rigide bestemmingsplannen, hebben deze ontwikkelingen behoefte aan flexibele *bestemmingsvisies*.

Als de transitie op gang komt, dan zal de waardering voor het gebied stijgen. Het krijgt een beter imago en wordt ook financieel en ruimtelijk aantrekkelijker. Dat kan weer investerende partijen van buiten aantrekken.

Denk voor mogelijke organisatievormen aan voorbeelden als: een Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM), Parkmanagement en De Urbanisator. De WOM kent nog veel initiatief en sturing van de overheid, Parkmanagement beperkt zich vooral tot gezamenlijk beheer en veiligheid van een bedrijventerrein. De Urbanisator zoekt naar die plekken waar al energie zit en probeert in zulke gebieden initiatieven los te maken die gaan van gebruik en beheer tot en met investering.

Er is ook een keerzijde aan deze *bottom-up*-benadering: vrijblijvendheid, partijen die op elkaar wachten of zich op het laatst terugtrekken. Een gebied vol versnipperde vrije vlekken kan het resultaat zijn.

Dus: kaderloos waar het kan en waar nodig flexibele kaders. Gebiedsbranding helpt in positieve zin. Zoek daarbij de voor dit specifieke project geëigende partijen. Hoe organiseer je dit? Een 'centraal orgaan' brengt de initiatieven bij elkaar, met kaders als blauwdruk. Dit kan bijvoorbeeld een

Hoe organiseer je een initiatief? Een voorbeeld:

De gemeente Blaricum wilde vermijden dat ze klem kwam te zitten tussen partijen die niets willen en kunnen. Daar hebben ze nu een manier voor gevonden. In nog niet aanbestede deelplannen wordt kleinere partijen de kans geboden hier initiatieven te ontplooiën. Het proces is dus omgedraaid. Programma en kwaliteit liggen vast in het bestaande beeldkwaliteitsplan. Hier wordt aan getoetst, maar de gemeente dicteert niet langer het volledige proces. Partijen dienen zelf een ontwerp in. Daarnaast moeten ze voldoen aan een minimale grondwaarde en leveren ze een duidelijke planning aan. Op basis van deze drie elementen (ontwerp, grondwaarde, planning) gaat de gemeente met partijen in overleg. Ook al staan de grondwaarden wel onder druk en vallen opbrengsten lager uit dan vóór de crisis, er ontstaat wel bouwproductie. Dit heeft een sneeuwbal-effect op het gebied en wordt als zeer positief ervaren.



— Pepijn van Wijmen



— Marco Broekman



Brengt gebieden opnieuw tot bloei

Een intensieve samenwerking die leidt tot een collectieve opgave, van het maken van keuzes in positionering en gezamenlijke marketing tot het bundelen van huurders, herverkavelen en over eigendomsgrenzen heen denken. Dit is volgens ons de binnenstedelijke herontwikkeling van de toekomst.

De Urbanisator zorgt voor beweging bij herontwikkeling van verouderde bedrijventerreinen en kantoorgebieden die met leegstand kampen. De tijd van grootschalig verwerven en ontwikkelen door één of enkele partijen is voorbij en ook de rol van de overheid verandert van sturend naar faciliterend.

Onze overtuiging is dat je een gebied beter kunt laten functioneren door de bestaande krachten binnen het gebied te verenigen en partijen die hier een belang hebben bij elkaar te brengen. Als ondernemers, eigenaren en de gemeente de urgentie voelen en we een perspectief aan de horizon zien, gaan we aan de slag. De verantwoordelijkheid ligt in het gebied zelf; bij de vastgoedeigenaren en ondernemers. De urbanisator is de onafhankelijke aanjager. We werken met een ondernemend gezelschap, vanuit een brede expertise.

We smeden een collectief van partijen die urgentie voelen op gebiedsniveau. Dit collectief werkt aan het versterken van het gebied. Hierbij gaan lange termijn strategie en korte termijn actie hand in hand. Projecten waarbij aanpak aanslaat zijn te vinden in de Plaspolder, de Binckhorst en Amstel III.

www.urbanisator.nl

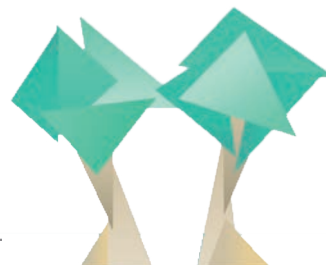


CITYMAKER

snel > compleet > inzicht

Een nieuwe manier van werken

- Interactief rekenprogramma voor duurzame gebiedsontwikkeling.
- Alle facetten in een programma: ruimtegebruik, parkeren, bewoners, duurzaamheid en financiën.
- Eerst rekenen dan pas tekenen.
- Snel en eenvoudig scenario's ontwikkelen.



Meer weten? Ga naar www.citymaker.nl of bel 020 7891729.

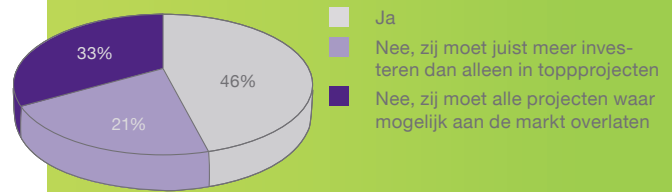
(gemeentelijk) projectbureau zijn. Het toeval moet georganiseerd worden. Zonder financieel of ruimtelijk kader ben je stuurloos en ontstaat chaos. Men wenst geen regie van de gemeente, maar wel dat ze kaders schept: wat de uitstraling of identiteit van het gebied moet zijn. Wat is het **behoeftekader**? Welk bestaansrecht heeft een gebied?

Conclusies organisatie

Het probleem bij de organisatie is dat er in een gebied altijd één partij is bij wie de nood het hoogst is. De andere wachten af. Partijen richten zich nu voornamelijk op overleven, in plaats van initiatief te tonen met vernieuwende ideeën om de ontwikkeling van de grond te krijgen. Daarbij speelt de tijdshorizon een grote rol: het zijn lange trajecten, waarbij vertrouwen in wat er wanneer komt onontbeerlijk is. De vraag is hoe je vertrouwen creëert.

Daarvoor moet er om te beginnen sprake zijn van een gezamenlijk belang. De nieuwe organisatievorm loopt hierbij *bottom-up*. De overheid stuurt alleen op planning en programmatische en kwaliteitskaders. Met andere woorden, op resultaat. De kracht zit in de combinatie van partijen die samenwerken: overheid, ontwikkelaars en kleine private ondernemers of initiatiefnemers. Het proces moet collectief gedragen worden, waarbij er één de voortrekkersrol op zich neemt. Deze rol zou moeten worden ingevuld door een centraal orgaan dat betrokken is bij het gebied, dat het probleem zelf ervaart, en bij wie het niet gaat om puur financieel rendement. De organisatie van tijdelijkheid gebeurt binnen flexibele kaders, met hulp van gebiedsbranding. Zoek daarbij partijen die dit voor het specifieke project het beste kunnen.

Voorafgaand aan het seminar vulden de deelnemers een enquête in. Daarbij beantwoordden ze vier meerkeuzevragen dan wel stellingen over (af) waardering, tijdelijkheid en organisatie.



Figuur 10 Overheid moet prioriteren, rest aan markt overlaten

De vierde stelling beweert *dat de overheid zich moet beperken tot slechts een aantal geprioriteerde projecten, hier zwaar op moet inzetten en het overige aan de markt overlaten* (en als er geen markt voor is in feite dus opgeven). Hier was 46 procent van de deelnemers aan de enquête het mee eens. 33 procent gaf aan het hiermee oneens te zijn en dat alle projecten zo mogelijk aan de markt overgelaten moeten worden. 21 procent vindt dat de overheid juist meer moet investeren dan alleen in de topprojecten.

De organisatie wordt vormgegeven door een *coalition of the willing*.

- Pepijn van Wijmen

Ter afsluiting



De gebiedsexploitatie splitsen in een investerings- model en een verdienmodel

De herwaardering van gebiedsontwikkeling is de zoektocht naar nieuwe vormen van samenwerking en nieuwe mechanismen, maar ook naar nieuwe spelregels voor rekenen aan de gebiedsexploitatie.

Het is ook gebiedsontwikkeling 'opnieuw' definiëren als een transformatieproces, waarin gebruik en optimalisatie van het bestaande net zo belangrijk is als het ontwikkelen en realiseren van nieuwe functies. Gebruikers en eigenaren zijn aan zet nu de overheid een andere rol kiest, want ook ruimtelijk beleid zit in de revisie. Het is belangrijk 'dat er energie op zit', dat partijen willen samenwerken en de ernst inzien van de neergaande spiraal van waardedaling wanneer er niets gebeurt. Nieuwe private samenwerkingsvormen worden opgetuigd. Een rol als katalysator is weggelegd voor vernieuwende initiatieven, bijvoorbeeld verenigd in de Urbanisator.

In de huidige transitieperiode wordt de waarde herijkt op de nieuwe economische situatie. Het afwaarderen doet pijn, kost geld en banen maar zorgt voor een reële basis. Na deze *operatie* kan gebiedsontwikkeling de *gezonde* motor zijn van het ruimtelijk beleid. De motor om doelstellingen van partijen op gebiedsniveau waar te maken. Waarbij, op elk schaalniveau (verdieping, gebouw, perceel en verder) en binnen een vastomlijnde periode, sprake moet zijn van een haalbare business case. Plannen dienen voldoende flexibel te zijn om programma en ambities bij te stellen.

De gebiedsexploitatie wordt in dienst gesteld van nieuwe verdienmodellen. Daarbij is niet alleen geld een doel maar ook gebruikswaarde, kwaliteit en duurzaamheid. Of zelfstandigheid, identiteit, geborgenheid... Ook in die zin is er sprake van herwaardering.

De gebiedsexploitatie zal dan ook gesplitst worden in een investeringsmodel en een verdienmodel.

Het investeringsmodel zal vooral gericht zijn op kosten-toedeling en kostendekking.

Het verdienmodel is gericht op de waardecreatie van het gebied en de wijze waarop deze waarde kan worden geïncasseerd in kwaliteit van gebouw en omgeving, gebruikswaarde en zo mogelijk in geld.

Tijdelijkheid kan worden gezien als de start van nieuwe ontwikkelingen. Het begrip tijdelijkheid is daarbij rekbaar, maar zal wel moeten worden geïmplementeerd in proces en kaders (zoals het bestemmingsplan). Dit vergt een omslag in het denken dat meer gericht zal worden op optimaal gebruik, dan op een productieproces van sloop, nieuwbouw en levering van bouwrijpe kavels.

De organisatie wordt vormgegeven door een '*coalition of the willing*'. De overheid treedt soms op als partner of aandeelhouder of blijft meer op de achtergrond. In ieder geval zorgt zij voor het vastleggen van een ruimtelijk gedragen visie, zodat partijen op dit fundament hun investeringsbeslissingen kunnen nemen.

Kennis wordt ingezet om te komen tot innovatie. Deze innovatie is gericht op nieuwe mechanismen, en die brengen de motor van gebiedsontwikkeling weer op gang. Ook al gebeurt dit in een andere versnelling en een nieuwe route.

Stadkwadraat dankt alle aanwezigen van het seminar voor hun inbreng. We hebben weer een deel van de nieuwe route verkend. Het gaat er nu om, de verzamelde kennis om te zetten in actie!



deel- nemerslijst seminar

bijlage



Leden van de Raad Van Advies van Stadkwadraat praten na
vlnr Patrick de Pree, Rob Slot, Tejo Spit en Paul van Munster (partner)

Deelnemers

Ad de Bont
Aimée Bleijenberg
Anjelica Cicilia
Ankie van Tatenhove
Annemarie Smals
Annemieke van Noort
Anouska Golstein
Arnold Joost
Bart Bodzinga
Bart Herremans
Bart Oomens
Berend Hoffmann
Bertus Krooder
Chantal Putker
Dick van Driel
Duurt Snoeijers
Ed de Jong
Els van Kooten
Erik Groenenboom
Erwin Stoffer
Farshad Nobakht
Frank Hazeleger
Frank Licher
Fred Knibbeler
Guido Galesloot
Gwen van Mossevelde
Han Olden
Harry de Wilde
Inge van der Meer
Jaap Zijda
Jacco van Leeuwen
Jan Paul Stouten
Jan-Peter Chatrou
Jeroen de Willigen
John Hendriks
Joris Quaedflieg
Judith den Bleyser
Kim van Sluijs
Klaartje Molthof
Laureen Geuther
Lex van Orsouw
Maarten de Groot
Maarten Otten
Marc Majolée
Marco Broekman
Marianne Mantel
Marjolijn Helmich
Marleen Sanders
Martin de Vos
Martine van der Griendt
Menno Bakkers
Michel van Thiel
Onno van Rieven
Oscar König
Patrick de Pree
Paul Rutten
Paul van Munster
Pepijn van Wijmen
Peter Markensteijn
Reinier Gerritsen
René Dekker
Rob Slot
Robbert Pennock
Robert Kat
Robert Otten
Ronald de Lange
Ruud Keesmaat
Sander Brethoff
Sander Korthouwer
Stef Pessel
Sylvia van Wolferen
Tejo Spit
Theo Stauttner
Tom Lankhorst
Twan Boetzkes
Wendy van Poppel-van der Molen
Wim Vos

Bedrijf

BVR
Gemeente Ede
by-AMR Advies
Buro Mees
Gemeente Baarn
Stadkwadraat
Hogeschool Utrecht
Stadkwadraat
Via Vista
Procap
Stadkwadraat
Keizerrijk Architecten
Krooder Advies en Management BV
BNG Bank
Nieuwe Zomer
Gemeente Skarsterlan
De Waard
Gemeente Amersfoort
FunUP
SVP Architectuur en Stedenbouw
Het Dorp
Dupon Vastgoedontwikkeling BV
Amsterdam Stadsdeel Zuidoost
Akertech
Omniplan
SynRgy
Olden Advies
Gemeente Zeist
Meer Proces & Projectmanagement
Stadkwadraat
Wissing
Stadkwadraat
R2PM BV
De Zwarte Hond
Brug Projecten
Bureau Stedelijke Planning
BNG Bank
DTZ Zadelhoff
BAM Woningbouw Amsterdam
Bouwinvest
Gemeente Sint-Michielsgestel
M41
Architecten aan de Maas
Majolée
Karres en Brands
Zelfstandig adviseur Gebiedsontwikkeling
Buro Spazio
Groenwest
VEM Bouwkundig en civiel-technisch adviesbureau
NS Stations
Fagus
Belin Vastgoedontwikkeling
Karres en Brands
Steeds
Raad van Advies Stadkwadraat
Deloitte Real Estate
Stadkwadraat
APPM
Royal Haskoning
Buro Topia
Fagus
Voorzitter Raad van Advies Stadkwadraat
Donkersloot Makelaardij
DTZ Zadelhoff
Laysan BV
De Alliantie
Gemeente Waddinxveen
AM
Gemeente Oss
Pessel Civiel Technisch Management
Triode
Universiteit Utrecht, Lid Raad van Advies Stadkwadraat
Stadkwadraat
AMVEST
Gemeente Oss
Provincie Utrecht
Hogeschool Utrecht



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

stad²