



Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl

Handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen



Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl

Handreikingen voor samenwerking en
verdienmodellen

Inhoud

Voorwoord	Gebiedsontwikkeling als motor voor innovatie	3
Samenvatting	Innovatie door koppeling van vastgoed, gebruik en stromen	5
Inleiding	De noodzaak voor innovatie in gebiedsontwikkeling	9
Hoofdstuk 1	Wat is gebiedsontwikkeling nieuwe stijl?	13
1.1	Waarom een nieuwe aanpak?	13
1.2	Van gebiedsontwikkeling naar gebiedsexploitatie	17
1.3	Koppelen van vastgoed, stromen en gebruik	19
Hoofdstuk 2	Nieuwe partners, samenwerking en rolinvulling	21
2.1	Rolinvulling: van ontwikkelaar naar belegger	22
2.2	Meerwaarde: van schaalvoordelen naar ketenintegratie	22
2.3	Partners: van bekende naar nieuwe spelers	26
Hoofdstuk 3	Nieuwe verdienmodellen	33
3.1	Vanuit stromen: verdienmodellen voor duurzame energie	34
3.2	Vanuit vastgoed: verdienmodellen voor gebiedsmanagement	37
3.3	Vanuit gebruik: verdienmodellen voor eigenaarschap	40
Hoofdstuk 4	Praktijkvoorbeelden	45
4.1	Duurzame energie: prestatiecontract Rotterdamse zwembaden	45
4.2	Gebiedsmanagement: gebiedsfonds Chiswick Park Londen	48
Hoofdstuk 5	Handreikingen voor gebiedsontwikkeling nieuwe stijl	51
5.1	Verdienmodellen: sectoroverstijgende en lange termijn effecten	51
5.2	Samenwerking: nieuwe partijen bieden nieuwe kansen	53
5.3	Opgave: nieuwe vragen voor nieuwe oplossingen	55
Literatuur		
	Bijlage Lijst van deelnemers netwerkworkshops op 26 april en 13 oktober 2011	58
Colofon		64

Voorwoord

Gebiedsontwikkeling als motor voor innovatie

Als onderdeel van de verantwoordelijkheid voor een goed systeem van ruimtelijke ordening ondersteunt het Rijk de andere overheden met kennis en experimenten en bij de ontwikkeling van alternatieve vormen van financiering en nieuwe verdienmodellen die het bereiken van de nationale ruimtelijke doelen kunnen bevorderen en ruimtelijke ontwikkelingen (meer gericht op herontwikkelen en beheer) financierbaar maken.¹

Het bovenstaande citaat getuigt van de nieuwe werkwijze van het ministerie van Infrastructuur en Milieu in gebiedsontwikkeling. De huidige toestand van de gebiedsontwikkeling noopt daartoe. De economische tegenslag van de afgelopen jaren heeft geleid tot stilstand. Traditionele spelers moeten flink bezuinigen.

Deze handreiking biedt innovatie in gebiedsontwikkeling. De kern is dat we de vraag als uitgangspunt nemen. Vanuit gebruik en beheer bepalen we wat de ontwikkeling moet zijn. Als het ware een omdraaiing van het proces. Zo kunnen we kosten besparen en onze doelstellingen voor duurzaamheid halen.

¹ Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte, blz. 61, vastgesteld 20 maart 2012

Deze handreiking zet de deur open naar een nieuwe manier van werken.

De nieuwe manier van werken wordt in deze handreiking “gebiedsontwikkeling 3.0” genoemd. Sommige lezers zouden het kunnen opvatten als een nieuwe blauwdruk. Dat is niet de bedoeling. De innovatieve elementen vormen een kansrijke aanvulling op de huidige manier van werken. De verschillende manieren van gebiedsontwikkeling blijven naast elkaar bestaan. Het is afhankelijk van het gebied en de opgave wat de beste aanpak is.

Ik ben blij met deze handreiking, omdat het voor mij de start van veranderingen in gebiedsontwikkeling markeert. Verandering van houding en gedrag. Ik bedank alle organisaties die hebben meegewerkt aan het realiseren van deze handreiking (de deelnemers aan de workshops).

In deze handreiking staan aanbevelingen voor het realiseren van nieuwe vormen van samenwerking en financiering. Het ministerie van Infrastructuur en Milieu houdt rekening met de aanbevelingen bij de realisatie van projecten door het Rijk of door lagere overheden met betrokkenheid van het Rijk. Ik hoop dat dit document leidt tot gebiedsontwikkelingen die beter inspelen op de wensen van nu en opgaven in de toekomst. Ik ben ervan overtuigd dat het u zal inspireren.

*Donné Slangen
Directeur Gebieden en Projecten
Ministerie van Infrastructuur en Milieu*

Samenvatting

Innovatie door koppeling van vastgoed, gebruik en stromen

Deze handreiking gaat over innovatie in gebiedsontwikkeling. Innovatie is nodig door de gewijzigde financiële en demografische omstandigheden.

De nieuwe werkwijze hanteert verdienmodellen waar vastgoedontwikkeling is gekoppeld aan het *gebruik* en de *stromen* die nodig zijn voor dat gebruik. Deze stromen omvatten allerlei nutsvoorzieningen: energie, afval, data, water en mobiliteit. Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl is een holistische aanpak en combineert al deze elementen: het beheer en de exploitatie van de grond en het vastgoed en van de aanwezige nutsvoorzieningen in de breedste zin van het woord (de stromen).

Gebruik datgene wat je al hebt, doe dat op een duurzame manier en zorg dat het voldoet aan de vraag van de gebruikers.

De driepoot waar deze nieuwe aanpak op rust, is geschikt om de actuele problemen te weerstaan. Gebiedsontwikkeling 3.0 gaat om: werken vanuit de vraag van de eindgebruiker, duurzaamheid nemen als uitgangspunt en transformatie van het bestaande vastgoed in plaats van nieuwbouw en uitbreiding. Met andere woorden, gebruik datgene wat je al hebt, doe dat op een duurzame manier en zorg dat het voldoet aan de vraag van de gebruikers.

Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl grijpt in op de bestaande samenwerking. Enerzijds door partijen van de stromen te introduceren, anderzijds door gebruikers en eigenaren bij het ontwikkelproces te betrekken. Dit vraagt om een verandering in houding en gedrag van gemeenten en hun huidige partners. Allereerst om ruimte te creëren voor nieuwe partijen en open te staan voor een andere werkwijze. Daarnaast past de rol van belegger in plaats van ontwikkelaar beter bij de nieuwe werkwijze. Een belegger stuurt op een langjarig rendement uit de gebiedsexploitatie en heeft oog voor de waardeontwikkeling van zijn bestaande vastgoedbezit.

Ook zijn er nieuwe verdienmodellen nodig. Het gaat immers niet alleen om grond en opstallen (grondexploitatie), maar ook om beheer en stromen. Er worden drie nieuwe verdienmodellen geschetst: prestatiecontracten, fondsvorming en coöperaties/(collectief) particulier opdrachtgeverschap.

Een prestatiecontract maakt verduurzaming van bestaand vastgoed mogelijk zonder extra kosten, door te investeren in energiebesparende maatregelen. De investering wordt betaald door de besparing op de energiekosten. Het servicecontract kan ook op andere terreinen worden ingezet. Zo is er een recent 'full service wijkconcept' waarbij diensten zoals schoonmaak, thuiszorg en handyman worden aangeboden.² Een fonds maakt gebiedsmanagement mogelijk. Daarmee kan effectiever de kwaliteit van het hele gebied op peil worden gehouden of, zo nodig, verbeterd. Een coöperatie maakt het mogelijk om bewonersinitiatieven, zoals collectief beheer van de woonomgeving, distributie en opwekking van duurzame energie en buurtzorg, goedkoper te realiseren en de sociale cohesie in het gebied te versterken.

We geven in dit document twee voorbeelden uit de praktijk: het recent gestarte prestatiecontract voor negen Rotterdamse zwembaden en het succesvolle gebiedsfonds Chiswick Park in Londen.

² Mark Dijkman, directeur medical van Asito, presentatie tijdens de voorjaarbijeenkomst van het Watertorenberaad (netwerk van gebiedsontwikkelaars) op 3 april 2012 over het Asito-full service wijkconcept 'Iemand'.

Om de overgang naar nieuwe werkwijzen in gebiedsontwikkeling te helpen, doen wij tien handreikingen. Ze hebben betrekking op verdienmodellen, samenwerking en formulering van de opgave.

Handreikingen om tot nieuwe verdienmodellen te komen:

- Stuur op duurzaam rendement in plaats van (eenmalige) korte termijn winst;
- Koppel vastgoed, gebruik en stromen vroegtijdig;
- Investeer stapsgewijs en verklein het risico;
- Stuur op financieel rendement in relatie tot maatschappelijk rendement.

Wie een verdienmodel wil realiseren gebaseerd op de exploitatie van het gebied en voortijdige koppeling tussen vastgoed, gebruik en stromen, kan dit niet alleen. Samenwerking is onontbeerlijk.

Handreikingen om tot nieuwe samenwerking te komen:

- Maak ruimte voor innovatie en samenwerking met nieuwe partijen;
- Overheid verbindt, ondersteunt en biedt zekerheden;
- Standaardiseer contractvormen en beperk transactiekosten.

Om nieuwe partijen te verleiden tot samenwerking en andere verdienmodellen een kans te geven, dient de opgave anders te worden vormgegeven:

- Start vanuit de huidige gebiedsexploitatie;
- Bepaal de gebiedsafbakening aan de hand van stromenexploitaties;
- Vraag niet om een eindbeeld, vraag prestaties.

Gebiedsontwikkeling 3.0 lijkt in essentie op het succesvolle bedrijfsmodel van computergigant Apple. Het is gericht op de consument (vraag), op de integratie van software (stromen), en op de hardware (vastgoed). Zo wordt verdiend aan zowel hardware als software. De nieuwe strategie heeft de grote massa nog niet bereikt. Maar zoals Apple ooit begon met een kleine groep *early adopters*, zo is het ook met gebiedsontwikkeling nieuwe stijl.

Het enthousiasme is er in elk geval. Dat is uit diverse bijeenkomsten gebleken over de nieuwe aanpak met partijen die over de stromen gaan (nutsbedrijven), vastgoedbedrijven en publieke spelers. De techniek is geen belemmering. Het gaat om organiserend vermogen, om buiten gebaande paden te denken en te handelen. We zouden haast de slogan van Apple kunnen overnemen: *Think different!*

Inleiding

De noodzaak voor innovatie in gebiedsontwikkeling

Waarom deze handreiking?

De handreiking is niet geschreven als antwoord op de acute problemen van gebiedsontwikkelingen vandaag de dag. U leest geen oplossingen voor vraaguitval, beperkte publieke en private financierings- en investeringsmogelijkheden en waardedaling van gronden en opstallen. Waarom is deze publicatie dan gemaakt? Om de simpele reden dat we -wanneer de zaken weer enigszins op orde zijn na een proces van saneren en afwaarderen- niet op dezelfde voet verder kunnen als vóór de financiële crisis. Gebiedsontwikkeling bevindt zich in een transitie.³ In dit document schetsen we nieuwe elementen in de werkwijze, opdat gebiedsontwikkeling beter is geoutilleerd voor de huidige en toekomstige opgaven.

Gebiedsontwikkeling moet voldoen aan drie criteria:

1. De vraag van de eindgebruiker moet het uitgangspunt zijn;
2. De bestaande voorraad vastgoed is bepalend. Nieuwbouw wordt beoordeeld op basis van de waarde die het toevoegt aan de bestaande voorraad;
3. De ontwikkeling in een gebied moet bijdragen aan de doelstellingen voor duurzaamheid van steden en voldoen aan de Europese regels.⁴

³ Dries Drogendijk, 'Afscheid van Gebiedsontwikkeling', opinie op www.ruimtevolk.nl, 9 januari 2012.

⁴ 'Steden gaan voor groene groei', 27 maart 2012, www.duurzaamnieuws.nl, naar aanleiding van de Kopenhagen declaratie van 23 maart 2012 als voorbereiding op een grote internationale duurzaamheidsconferentie Rio+ 20.

Wat biedt deze handreiking?

Een innovatie in gebiedsontwikkeling waarin de gebruiker centraal staat en kostenbesparingen en duurzaamheidsprestaties worden gerealiseerd. De kern van de nieuwe werkwijze wordt gevormd door het slim koppelen van vastgoed, gebruik en stromen.

Het nieuwe begrip 'stromen' staat voor alles dat het gebruik van vastgoed mogelijk maakt, vergelijkbaar met het Engelse begrip *urban infrastructures*. Denk hierbij aan mobiliteit, water, energie, afval, communicatie, gezondheidszorg, veiligheid, onderwijs en maatschappelijke ontwikkeling. En ook alle informatie die nodig is voor het sturen van deze voorzieningen.

“Stromen, best leuk, maar het gaat mij om kasstromen.”⁵

A sustainable city is one that combines all of its various strategies together on water, energy, waste and transport, so that you have a single, holistic approach to tackle your urban challenges.⁶

In deze handreiking beschrijven we wat partijen actief in energie, communicatie, water en afval kunnen betekenen voor gebiedsontwikkeling. Een introductie van deze partijen vindt u in hoofdstuk 2. Vroegtijdige samenwerking met deze partijen leidt tot andere werkwijzen. Immers, vastgoedpartijen ontwikkelen vastgoed met grondexploitatie als financiële basis. De partijen van de stromen bieden diensten aan en bouwen installaties. De grondexploitatie wordt daarmee aangevuld met andere verdienmodellen die in hoofdstuk 3 worden uitgediept. In hoofdstuk 4 wordt belicht hoe deze verdienmodellen in de praktijk werken: het energie prestatiecontract voor negen zwembaden in Rotterdam en het gebiedsfonds Chiswick Park in Londen. Hoofdstuk 5 geeft handreikingen ten aanzien van verdienmodellen, samenwerking en het formuleren van de opgave.

Hoewel we in hoofdstuk 4 twee geslaagde voorbeelden geven van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl, staan we aan het begin van een zoektocht. Er zijn nog veel vragen en het eenvoudigweg betrekken van partijen van de stromen leidt niet automatisch tot succes.⁷ Het

⁵ Uitspraak tijdens het Forum Gebiedsontwikkeling, 17 januari 2012.

⁶ http://www.siemens.com/investor/pool/en/investor_relations/siemens_ar_2011.pdf. Vergelijkbare opvattingen zijn te vinden bij General Electric ('shaping the future of cities'), Philips ('Livable City') en IBM ('Smart City').

⁷ Friso de Zeeuw, "Gebiedsontwikkeling 3.0 lijkt een onwaarschijnlijk, uiterst risicovol en complex perspectief", 'Het Zwitserlevengevoel is ook niet alles', Real Estate Research Quarterly, augustus 2011.

komt er nu op aan de ideeën verder te brengen in de praktijk. Innovaties zijn nodig. De ene keer met een kleinschalig initiatief, een andere keer door radicaal een systeem op z'n kop te zetten (vergelijk Gebieden Energie Neutraal, GEN⁸). Wat waar werkt, is afhankelijk van de gebiedsspecifieke opgave.

“Systeemveranderingen zijn nodig in plaats van op het niveau van product of individueel gebouw: dat is duurzame gebiedsontwikkeling.”⁹

Voor wie is deze handreiking geschreven?

De handreiking is geschreven voor bestuurders en ambtenaren van provincies en gemeenten die op zoek zijn naar nieuwe wegen in gebiedsontwikkeling. Het is ook bedoeld voor beslissers van andere private en publieke partijen die deze zoektocht delen.

Hoe is deze handreiking tot stand gekomen?

Deze handreiking is tot stand gekomen dankzij de medewerking van enkele stroompartijen¹⁰, publieke spelers¹¹ en vastgoedbedrijven¹² aan een aantal werksessies. Het projectbureau Stadhavens Rotterdam en de Schiphol Area Development Company (SADC) waren gastheren van deze bijeenkomsten. Zij stelden twee casussen beschikbaar die dienden voor het uitdiepen van mogelijke samenwerking en verdienmodellen: Merwevierhavens en de A4-Zone West bij Schiphol. Een lijst met deelnemers is opgenomen als bijlage. Verder is literatuuronderzoek gedaan en is het gedachtegoed getoetst in het Forum Gebiedsontwikkeling.¹³

⁸ www.gebiedenenergieneutraal.nl

⁹ Jaqueline Cramer, http://www.masterclass.eneco-events.nl/view.cfm?page_id=23509.

¹⁰ Eneco, Aardwarmte Den Haag, Honeywell, General Electric, IBM, Van Ganssewinkel Groep, KPN, Facilicom.

¹¹ Rijk: ministerie van Infrastructuur en Milieu (inclusief Rijkswaterstaat - RWS), ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Rijksgebouwendienst - RgD), ministerie van Financiën (Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf - RVOB) en ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie; de provincie Noord-Holland; projectbureau Stadhavens; projectbureau A4-Zone West; Unie van Waterschappen.

¹² Vastgoedontwikkelaar AM Real Estate, woningbouwcorporatie Vestia.

¹³ Het forum is een gezelschap dat op initiatief van het ministerie van IenM drie á vier keer per jaar bij elkaar komt op persoonlijke titel. Deelnemers zijn topambtenaren, gedeputeerden, wethouders, directeuren ontwikkelaars en adviesbureaus. Verslagen zijn geanonimiseerd.

Hoofdstuk 1

Wat is gebiedsontwikkeling nieuwe stijl?

In dit hoofdstuk beschrijven we eerst de aanpak van vóór de crisis (1.0), vervolgens de huidige werkwijze (2.0) en dan de nieuwe stijl (3.0). De 3.0 aanpak is niet bedoeld als een nieuwe blauwdruk. De specifieke lokale en regionale situatie is altijd bepalend voor de keuze van een bepaalde wijze van gebiedsontwikkeling.

1.1 Waarom een nieuwe aanpak?

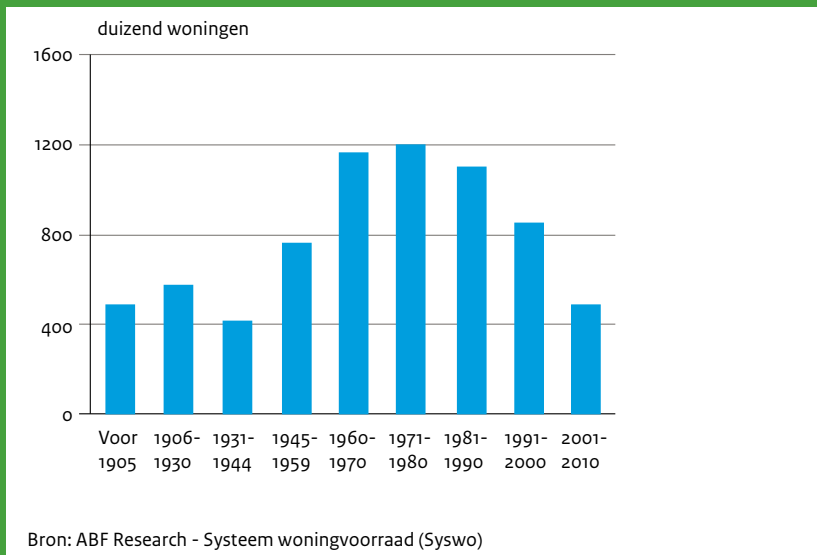
Het gebruik, de gebruiker en de exploitatielasten krijgen een prominenter plek. Nu overheden bezuinigen, banken terughoudend zijn met kredietverlening en beleggers meer zekerheden zoeken, ligt de nadruk bij vastgoedinvesteringen op de korte termijn opbrengsten (geld uit het gebruik). Hoge voorverhuur en -verkoopkosten maken de voortgang van een project afhankelijk van het vinden van een gebruiker. Tegelijkertijd kan de gebruiker kritisch zijn vanwege het grote aanbod. In die keuze spelen maandlasten steeds vaker een rol. Met toekomstig stijgende (energie)prijzen dringt het besef door dat het opleveren van vastgoed pas het begin is en niet het eindpunt van een investering.

Het gaat steeds vaker over het bestaande

De bestaande vastgoedvoorraad in Nederland vertegenwoordigt een waarde van ongeveer tweeduizend miljard euro. We voegen aan deze voorraad ieder jaar maximaal één procent toe. Nu de nieuwbouwproductie stopt, komt de nadruk op het bestaande te liggen. Gebiedsontwikkeling gaat daarmee vaker over verbouwing of renovatie en minder vaak over nieuwbouw en uitbreiding. Het gebruikelijke verdienmodel is hier minder goed op toegerust, omdat het de waardesprong mist van agrarische grond naar bouwrijpe grond voor stedelijke functies.

De uitdaging van de bestaande voorraad

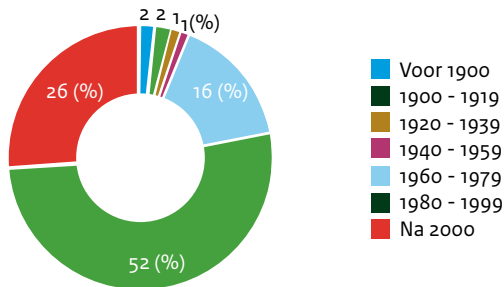
Bijna de helft van de Nederlandse woningvoorraad dateert uit de periode 1960-1990. Deze woningen zijn in de (nabije) toekomst toe aan groot onderhoud of vervanging. Dat betekent veel werk de komende decennia in bestaand stedelijk gebied voor (particuliere) huiseigenaren. Voor kantoren geldt dat meer dan driekwart van de voorraad na 1980 is gebouwd. Maar ook daar is sprake van groot onderhoud. Zo'n zeven miljoen vierkante meter kantoor staat leeg (2012), terwijl een leegstand van twee miljoen meter hoort bij een gezonde markt.



En dan is er nog het werk dat volgt uit duurzaamheidsdoelstellingen. De gebouwde omgeving veroorzaakt 30 tot 40 % van de CO₂-uitstoot en verbruikt een derde van de energie. Om dit te reduceren is het niet voldoende om strengere eisen aan nieuwbouw te stellen. Ook de bestaande voorraad moet verduurzamen. Een dergelijke verduurzaming levert rendement op (beter verhuurbaar, minder leegstand, lagere huurderslasten).¹⁴

Nederlandse kantorenmarkt

Aanbod naar bouwperiode per januari 2010



Bron: DTZ Zadelhoff

De duurzaamheidsprestatie wordt belangrijker

Steden hebben ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen, en eisen aan energieprestaties van gebouwen worden steeds strenger. De Energie Prestatie Coëfficiënt (EPC) voor nieuwbouw wordt in 2015 verlaagd naar 0,4 en in 2020 naar 0 (energieneutraal).¹⁵ Oplossingen moeten ook op gebiedsniveau via duurzame opwekking en uitwisseling worden gezocht. Gebiedsontwikkeling wordt daarmee een instrument om duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren.

¹⁴ Duurzaam en energiezuinig renoveren van vastgoed: <http://www.vdsf.nl/media/pdf/specialduurzaamrenoveren.pdf>.

¹⁵ Energy Performance of Buildings Directive (EPBD), Europese Unie.

De economie van duurzaamheid

Om duurzaam te handelen moeten we op een andere wijze omgaan met onze voorraden en de transacties die we onderling doen. We onderscheiden vier principes voor de economie van duurzaamheid.

Ten aanzien van voorraden:

1. Beperken van het overbenutten van tekorten

De wereldwijde voorraden van fossiele brandstoffen zijn niet groot genoeg om te voorzien in onze toekomstige energiebehoefte. Daar komt bij dat het verbruik van deze brandstoffen bijdraagt aan de klimaatverandering. De voorraden zijn bovendien onevenredig verdeeld wat leidt tot geopolitieke afhankelijkheden. Hetzelfde geldt, soms nog in extremere mate, voor bepaalde grondstoffen ('rare earth elements') die nodig zijn voor onder meer mobiele telefoons.

2. Beter benutten van overschotten

We maken nog weinig gebruik van voorraden die onuitputtelijk zijn: wind, zon, aardwarmte en getijdenenergie. Wanneer we afval beschouwen als een grondstof en productieprocessen afstemmen op hergebruik kunnen we de uitputting van voorraden beperken.

Ten aanzien van transacties:

3. Van eenzijdig naar wederkerig

Economische relaties worden nog veelal benaderd vanuit een vaste definitie van vraag en aanbod. Bedrijven en overheden brengen hun producten en diensten vanuit centrale punten naar de consument. Het benutten van duurzame energiebronnen, het genereren van informatie en het combineren van functies maakt van consumenten producenten. Denk aan zonnecollectoren op het dak, je Twitter-account en deelauto's. Consumenten hebben niet alleen iets te kopen, maar ook iets te verkopen en kunnen aandeelhouder zijn in collectieve initiatieven, zoals een lokaal energiebedrijf.

4. Van eenmalig naar herhaald succes

Veel transacties bij de productie van ruimte resulteren in een eenmalige winst. De focus hierop leidt tot perverse prikkels en verkleint de kans op het realiseren van duurzame kwaliteit voor de eindgebruiker. In deze handreiking zijn financiële modellen gebaseerd op de gehele levensduur van het gebied waarbij opbrengsten terugkerende rendementen zijn.

1.2 Van gebiedsontwikkeling naar gebiedsexploitatie

Gebiedsontwikkeling 1.0: projectontwikkeling op grote schaal

De aanpak van gebiedsontwikkeling van vóór de crisis kenmerkte zich door grootschalige plannen en nog grotere ambities, gedreven door een aanbodgestuurde markt. De ontwikkeling was gestoeld op een verdienmodel waarbij alle gronden werden aangekocht en vervolgens uitgegeven aan ontwikkelaars. Doel was het realiseren van winst op grond- en opstalontwikkeling. Het samenwerkings- en financieel model hield daarmee op aan het einde van de realisatiefase. Ondanks grootschalige voorinvesteringen en lange terugverdientijden was deze aanpak winstgevend voor zowel publiek als privaat. De exploitatiefase bleef buiten beeld en werd overgelaten aan de nieuwe eigenaren, zoals vastgoedbeleggers en de beheersorganisatie van de gemeente. Gebiedsontwikkeling 1.0 is niet crisisbestendig gebleken. Het model zorgde voor een bouwwoede en, toen de vraag naar kantoren, bedrijventerreinen en winkelpanden wegviel, leegstand.¹⁶

Gebiedsontwikkeling 2.0: organische ontwikkeling

De kost gaat voor de baat uit, zo luidt een oude koopmanswijsheid. Mits in reële verhouding tot elkaar, hoeft dit geen problemen op te leveren. Maar dat is nu net het probleem, wanneer een hoogconjunctuur snel wordt afgewisseld met economische krimp. Er is geen vertrouwen meer dat de opbrengsten op de lange termijn de investeringen rechtvaardigen. Momenteel wordt gestuurd op de opbrengsten die het gebied nu kan genereren. Gebruikers en eigenaren worden aangemoedigd hun bezit zo aan te wenden dat het meerwaarde oplevert.

Organische gebiedsontwikkeling kent een andere aanpak die zich kenmerkt door stapsgewijze, kleinschalige transformatie met behulp van een globaal masterplan en een lange tijdshorizon. Hoewel deze vorm van gebiedsontwikkeling kansen biedt om gebieden door de crisis heen te helpen, zijn er niet altijd aanknopingspunten om de duurzaamheidsambities te realiseren. Ook is het geen panacee. Soms zal een aanpak nodig zijn die grootschaligere ingrepen kan omvatten en weer kansen biedt op substantiële publiek-private samenwerking.

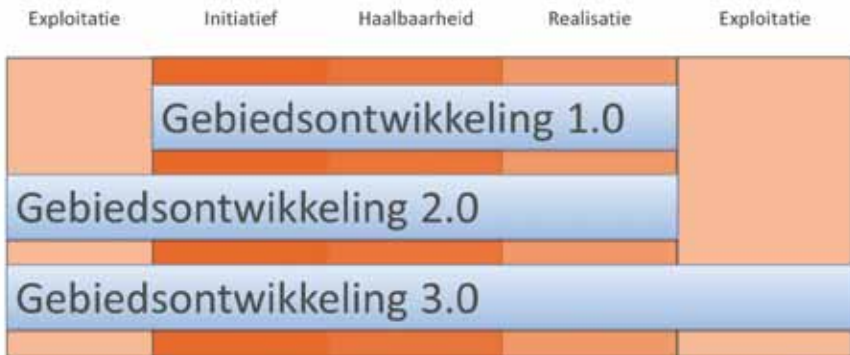
Gebiedsontwikkeling 3.0: koppelen van vastgoed, gebruik en stromen

Bij gebiedsontwikkeling 3.0 wordt zowel gestuurd op de huidige en tijdelijke exploitatie van het gebied, als op het beoogde gebruik in de uiteindelijke exploitatiefase. Zo wordt gestimuleerd dat afwegingen worden gemaakt op basis van levensduur denken en toe-

¹⁶ Jeroen Koot, 'De leegstand in kantoren groeit, wat nu?', FD 11 januari 2012; Leonie Janssen Jansen, 'Crisis is niet de oorzaak van leegstand', Volkskrant 19 januari 2012.

komstwaarde. Dit vervangt de kern van de oude werkwijze, gericht op eenmalige, snelle winsten.

Gebiedsontwikkeling 3.0 biedt perspectief op investeringen in infrastructurele voorzieningen en systemen die kostenbesparingen en de duurzaamheidprestatie van het gebied op een hoger plan brengen. Met deze infrastructures zijn de exploitaties van gebouwen te koppelen, is lokale productie aan te sluiten en kan slim worden gestuurd met behulp van data. Bijvoorbeeld *smart grids* voor energie, mobiliteitsmanagement en *reverse logistics* voor goederen, afval en waterbehandeling.



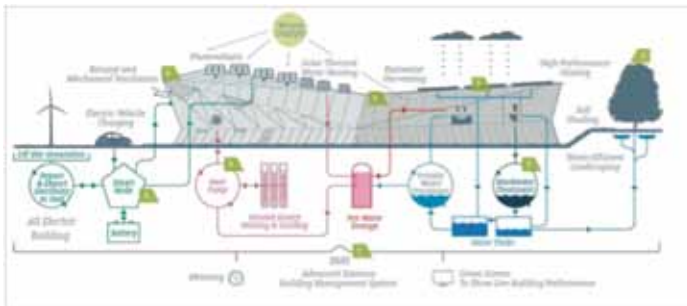
De fasen van het ontwikkelingsproces

1.3 Koppelen van vastgoed, stromen en gebruik

Gebiedsontwikkeling 3.0 wordt gestart vanuit een geïntegreerde visie op vastgoed, stromen en gebruik om optimale oplossingen te kunnen bewerkstelligen.

We need to become involved very early in any decision-making process for urban infrastructure.¹⁷

Daarmee wordt de techniek een meer bepalende factor in de vormgeving van gebouwen en gebieden dan architectuur; zo is voorspeld tijdens één van de workshops.¹⁸



gebouw de Crystal¹⁹

The Crystal, Londen

In het Londense Green Enterprise District wordt een iconisch groen gebouw gerealiseerd. The Crystal is ontworpen als een van de meest duurzame gebouwen ter wereld; gericht op het behalen van topscores op de internationale LEED-en BREEAM certificeringen voor duurzaam ontwerp en constructie. Het gebouw zal geen fossiele energie verbruiken en is daarmee een showcase van alle technologie voor duurzaam stedelijke leven in huis heeft. Daarnaast huisvest het een visitor centre en vergaderfaciliteiten, ter bevordering van een onafhankelijke dialoog en samenwerking gericht op 'sustainable cities'. Opening is gepland voor de zomer van 2012.

¹⁷ Siemens annual report 2011, 'Creating Sustainable Cities', p. 4. Zie: <http://www.siemens.com>.

¹⁸ John Brussel, Honeywell, tijdens de netwerkworkshop van 13 oktober 2011.

¹⁹ http://www.thecrystal.org/_html/greenbuilding_ionic.html

Geïntegreerd handelen vraagt om samenwerking. Ook is een nieuw verdienmodel nodig om de meerwaarde van de aanpak te verzilveren. Op voorhand creëren van samenhang tussen vastgoed, stromen en gebruik is de kern van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl.



De verandering in de relaties tussen vastgoed, stromen en gebruik van achteraf aansluiten naar vooraf insluiten.

De techniek biedt al vele mogelijkheden deze samenhang te realiseren. Denk aan gesloten systemen voor afval, water en energie, domotica en andere meet- en regelsystemen. De techniek is geen belemmering. Wet- en regelgeving leveren wel een aantal belemmeringen op. Veel regels zijn afgestemd op een aanbodgerichte, sectorale benadering van nutsvoorzieningen die weinig of geen ruimte laat voor decentrale oplossingen en meer invloed van gebruikers en eigenaren. Ook worden aanbestedingsregels door de markt als belemmerend ervaren. Vooral in tijden van innovatie en praktijkexperimenten, is het lastig te werken met een voorfase waarin private partijen niet zeker zijn of de opdracht hen wordt gegund. Uit de workshops blijkt dat de transitie naar gebiedsontwikkeling 3.0 vooral organisatorisch en financieel van aard is.

Hoofdstuk 2

Nieuwe partners, samenwerking en rolinvulling

Gebiedsontwikkeling		Samenwerking		
Aanpak	Focus	Rolinvulling	Meerwaarde	Private partners
1.0	Ontwikkeling	Ontwikkelaar: actief	Schaalvoordelen	Vastgoedontwikkelaars
2.0	Huidig gebruik	Beheerder: faciliterend	Verticale ketenintegratie	Huidige vastgoedeigenaren en -gebruikers
3.0	Toekomstig gebruik en stromen	Belegger: initiërend en co-investerend	Combinaties van vastgoed en stromen (horizontale ketenintegratie)	Toekomstige vastgoedei- genaren en -gebruikers en partijen van stromen

Schema samenwerking bij de drie aanpakken van gebiedsontwikkeling

2.1 Rolinvulling: van ontwikkelaar naar belegger

Partijen worden nu gedwongen anders naar hun vastgoedvoorraad te kijken. Niet meer de ontwikkelpotentie, maar de dagelijkse inkomsten en uitgaven bepalen de waarde. Het is om die reden van belang verder te kijken dan de vastgoedwaarde. Kosten van gedane investeringen, de huidige waarde en verwachte toekomstige opbrengsten moeten ten opzichte van elkaar worden gewogen. Dit is het perspectief van een belegger.

Nu vastgoedwinsten zijn verdampt en niet meer via de gemeentebegroting kunnen worden overgeheveld naar andere beleidssectoren, is het belangrijk zicht te krijgen op het totale rendement van investeringen in gebiedsontwikkeling. Het daagt uit om ook relaties te leggen met:

- andere beleidsvelden, zoals stedelijke economie, verkeer en vervoer, veiligheid en sociale zaken;
- andere vastgoedportefeuilles in de stad, zoals die van de eigen gebouwen en ander maatschappelijk vastgoed, maar ook bezit van grote eigenaren als woningbouwcorporaties;
- andere diensten die bijdragen aan het functioneren van de stedelijke omgeving, zoals stadsbeheer en de verzelfstandigde of geprivatiseerde diensten als energie en openbaar vervoer.

Zo ontstaat een integraal beeld van de prestatie -het rendement- van het gebied.

2.2 Meerwaarde: van schaalvoordelen naar ketenintegratie in consortia

Tussen 1950 en 2010 groeide de Nederlandse woningvoorraad met bijna vijf miljoen woningen. Om deze enorme productie te realiseren was het hele productieproces gericht op schaalvoordelen. Nu we in een vragersmarkt zijn beland, ligt het risico bij de afzet van projecten. Schaalvoordelen leveren geen meerwaarde meer op en zijn daarmee geen basis meer voor het aangaan of in stand houden van samenwerking. De reden dat partijen een samenwerking aangaan ligt vanaf nu veeleer besloten in kostenbesparingen door ketenintegratie (zowel verticaal als horizontaal).

Initiatieven kunnen pas tot bloei komen als het speelveld en de spelregels ook ruimte bieden voor nieuwe initiatieven. Dat is nu nog niet het geval. De huidige praktijk en regelgeving zijn ingericht op grootschalige ontwikkelingen en bevoordelen daarmee de bestaande partijen en de grotere spelers. We zijn ingeregeld op het behalen van ‘schaalvoordelen’, meters maken, productieaantallen halen en succesformules herhalen, want dat is efficiënt en voorspelbaar. De voordelen van de kleine schaal (wendbaarheid, creativiteit, lage kosten, verbindende kracht) worden onvoldoende herkend.²⁰

In de organische gebiedsontwikkeling wordt de huidige eigenaar of gebruiker gestimuleerd eigen vastgoedbezit of -gebruik te gaan ontwikkelen. In economische termen is sprake van voorwaartse verticale integratie waarbij een bedrijf meerdere stappen in dezelfde productieketen voor zijn rekening neemt. Ook het zoeken naar tijdelijk gebruik om met verworven vastgoed opbrengsten te genereren, past in deze beweging.



Nieuwe functies op bedrijventerrein De Binckhorst, Den Haag

Voordeel van verticale ketenintegratie is het elimineren van eenmalige winstnemingen, omdat de toekomstige eigenaar en gebruiker al bij de ontwikkeling betrokken zijn. Het afzetrisico wordt gereduceerd en betere investeringsbeslissingen worden genomen, omdat betrokken partijen in hun afwegingen de consequenties voor de exploitatiefase meenemen. Samenwerking met huidige eigenaren en gebruikers kent ook beperkingen. Er zijn weinig garanties voor de continuïteit en het tempo van het geleidelijke proces van verandering.

²⁰ KEI en NICIS Institute, ‘Stedelijke vernieuwing op uitnodiging’, essay, maart 2012.

En veel van de betrokkenen zijn geen professionele vastgoedpartijen. Ook de rol van de gemeente verandert. Het is gericht op het stellen van heldere randvoorwaarden waarbinnen vrijheid is voor initiatieven. In plaats van zelf te ontwikkelen, ondersteunen gemeenten deze initiatieven. Dit betekent dat goede relaties moeten worden onderhouden met de eigenaren en gebruikers. Dit vraagt van een gemeente flexibiliteit en maatwerk in afspraken en contracten.

Bij gebiedontwikkeling 3.0 ligt de sleutel voor het creëren van meerwaarde bij consortia waarin stromen en gebruik vroegtijdig worden gekoppeld aan de vastgoedproductie. Ten eerste worden toekomstige eigenaren en gebruikers uitgedaagd om al in de voorgaande ontwikkelingsfasen een rol te gaan spelen. Dit is een vorm van *achterwaartse verticale ketenintegratie*. Ten tweede worden vastgoedactiviteiten gekoppeld met activiteiten uit gelieerde sectoren van de stromen. Dit is een vorm van *horizontale ketenintegratie*.

Een belangrijke succesfactor van gebiedsontwikkeling 1.0 was de langdurige samenwerking tussen vastgoedontwikkelaars en gemeenten. Wanneer de meerwaarde komt te liggen in verticale en horizontale ketenintegratie, is er een uitdaging voor het vormen van nieuwe consortia. Dit vraagt om het vormen van nieuwe coalities. Dat kost tijd.

Aardwarmte Den Haag V.O.F.

Aardwarmte Den Haag is een samenwerkingsverband tussen de gemeente Den Haag, de energiebedrijven E.ON Benelux en Eneco en de woningcorporaties Staedion, Vestia en Haag Wonen. De onderneming verenigt daarmee vastgoed-eigenaren en -gebruikers en partijen van de stromen. De gemeente Den Haag wil in 2050 CO₂-neutraal zijn en is de eerste gemeente in Nederland die diepe aardwarmte gebruikt voor de warmtevoorziening van een woonwijk. De komende jaren sluiten ze circa 4.000 nieuwe woningen aan op aardwarmte. In een later stadium volgen ook bestaande woningen en 20.000 m² bedrijfsruimte in Den Haag Zuidwest.



Aardwarmte Den Haag vof

Randvoorwaarden voor samenwerking

“Anders denken begint met andere partijen.”²¹

Aan de totstandkoming van deze handreiking gingen vier sessies vooraf met stroompartijen. Eneco, Honeywell, General Electric, IBM, Van Gansewinkel Groep en Facilicom verleenden hun medewerking. Evenals de ministeries van I&M (inclusief Rijkswaterstaat), BZK (Rijksgebouwendienst), Financiën (Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf), provincie Noord-Holland en de Unie van Waterschappen. Vastgoedontwikkelaar AM en woningbouwcorporatie Vestia waren ook van de partij. Het leverde interessante gesprekken op. Vooral toen de gezamenlijk te realiseren meerwaarde diende te worden gekoppeld aan het eigen bedrijfsmodel.

Drie kenmerken van het eigen bedrijfsmodel en het verdienmodel van de nieuwe samenwerking zijn bepalend: het vereiste rendement, het risicoprofiel en de terugverdientijd. In de sessies hebben we een start gemaakt met verkennen van elkaars businessmodellen. Deze lopen enorm uiteen, bijvoorbeeld qua terugverdientijd en afschrijvingsduur van investeringen: van kwartalen tot een periode van 40 jaar (aardwarmte) of zelfs 100 jaar (woningbouwcorporatie). De lange horizon van corporaties was voor sommige marktpartijen een eye opener; het biedt kansen voor samenwerking.

Cruciaal in de match tussen bedrijfsmodellen en het verdienmodel van gebiedsontwikkeling is hoe om te gaan met (grote) voorinvesteringen. Gememoreerd wordt dat gebiedsontwikkeling 3.0 uitgaat van de bestaande exploitatie en tijdelijke functies en niet inzet op een transformatie in één grote slag. Deze stapsgewijze benadering betekent dat de investering wordt uitgespreid over een langere termijn, wordt opgeknipt in verschillende delen en deze delen bij verschillende partijen worden neergelegd. Dit leidt tot risicospreiding en verlaging van de financieringslasten.

De lange looptijd van gebiedsontwikkeling wordt door sommige stromenpartijen als een belemmering ervaren. Dit obstakel kan worden verkleind, als publieke partijen duidelijke keuzes maken voor langere tijd en daaraan vasthouden. Dit vindt men belangrijker dan subsidies, want die verstoren de markt. Liever ziet men een reductie van de kosten en risico's van het aanbestedingsproces.

²¹ Graaf, K. de, 'Investeren in de ruimte. Nieuwe partners, nieuwe modellen'. Building Business, 13 (december 2011/januari 2012), nr. 10, 38-40. Conclusie Netwerkworkshop 13 oktober 2011.

2.3 Partners: van bekende naar nieuwe spelers

Op basis van de sessies wordt hieronder een korte indruk gegeven van de nieuwe partijen.

Vastgoedbeleggers

Partijen met belang in de exploitatie zijn ook te vinden in het vastgoed. Vastgoedbeleggers hadden in de aanpak van vóór de crisis maar een beperkte rol. Zij namen de gerealiseerde opstellen over en hadden relatief weinig invloed op het ontwikkelingsproces. Uitzonderingen waren de ontwikkelende beleggers, zoals AMVEST en Syntrus Achmea, en woningbouwcorporaties die voor eigen portefeuille ontwikkelen.

De vastgoedbelegger is gericht op het realiseren van een direct rendement uit terugkerende huurinkomsten en een indirect rendement uit meerwaarde dat wordt geïncasseerd bij verkoop. In tegenstelling tot de ontwikkelaar heeft de belegger een lange termijn focus. Die focus leidt tot investeringsafwegingen die beter passen bij gebiedsontwikkeling 3.0. Dit is een belangrijke reden om vastgoedbeleggers te bewegen eerder in het ontwikkelingsproces aan te haken. Van meet af aan mee doen verzekert de belegger ook toegang tot nieuwe vastgoedbeleggingen. En er is meer mogelijk. Zo kunnen beleggers naast in objecten ook investeren in gebieden.

Vastgoedbeleggers zijn grofweg te verdelen in vier groepen:

1. institutionele beleggers;
2. vastgoedfondsen en -CV's beleggers;
3. particuliere beleggers;
4. woningbouwcorporaties.

Deze groepen verschillen onderling aanzienlijk in rendementseis, risicoprofiel en terugverdientijd. Ook binnen deze groepen zijn er grote verschillen. Het maken van de match tussen belegger en gebiedsontwikkelingsproject is daarom altijd maatwerk.

Ontwikkelingsactiviteiten worden als meer risicovol beschouwd dan activiteiten in de vastgoedexploitatie. Ze passen daarmee niet in het bedrijfsmodel van iedere belegger. Op het eerste gezicht komen vastgoedfondsen en -CV's het minst in aanmerking. Velen zijn gebonden aan nauw omschreven afspraken over het te behalen rendement en in welke objecten te beleggen. Dit geldt ook voor veel institutionele beleggers. De fondsen en CV's zijn er bovendien op gericht om binnen zeven tot tien jaar de objecten te verkopen. Particulieren daarentegen hebben veelal een meer ondernemende beleggingsstrategie waarbij ook emotionele factoren een grote rol kunnen spelen. Corporaties kennen eigenlijk al sinds jaar en dag een beleggingsstrategie die goed aansluit bij gebiedsontwikkeling 3.0.

Dit omdat men veelal gebiedsgebonden investeert, een lange termijn strategie heeft en men, naast financieel-economische, ook maatschappelijke doelen wil realiseren die bijdragen aan de leefbaarheid van wijken en buurten.

Vastgoedgebruikers

De gebruiksvergoeding is in gebiedsontwikkeling 3.0 de basis voor alle verdienmodellen. De mix van gebruikers en gebruiksfuncties maakt het gebied aantrekkelijk of niet. Vastgoedgebruikers zijn particulieren, veelal bewoners, instellingen en bedrijven.

Zittende en nieuwe gebruikers zorgen voor huurinkomsten en bepalen samen het imago van het gebied. Zittende bedrijven kunnen door de herontwikkeling van hun vastgoed bijdragen aan gebiedsontwikkeling. Hun financiële mogelijkheden zijn hierbij bepalend. Daarom is het goed om de strategie van de gebiedsontwikkeling aan te laten sluiten op de bedrijfsplannen van de zittende gebruikers: wie wil blijven? Wie wil weg? En op welke termijn? Tijdelijke gebruikers vragen speciale aandacht. Vaak denkt men meteen aan kunstenaars, maar iedere functie die bijdraagt aan de gewenste verandering kan geschikt zijn. Tijdelijke gebruikers zijn meestal kwetsbaar. Kleine wijzigingen in de huurprijs, maar ook in de gewenste investeringshorizon en bijhorende zekerheden kunnen leiden tot een verkeerde match in huisvesting of zelfs faillissement. Een breed huisvestingsaanbod kan dit voorkomen.

Het al vroeg in de ontwikkeling betrekken en mogelijk zelfs committeren van eindgebruikers verlaagt het risico voor alle betrokken partijen. Als toekomstige bewoners zelf investeren in de aankoop van een kavel en de bouw van een woning, via bijvoorbeeld collectief of individueel particulier opdrachtgeverschap, dan nemen ze een substantieel risico op zich.

“Kunnen huishoudens en bedrijven behalve emissies ook oplossingen voor de uitstoot produceren? Burgers en bedrijven zijn niet alleen gebruiker van natuurlijke hulpbronnen, maar kunnen ook een aanzienlijke rol vervullen in het nabij brengen van een schone economie. In de stad kan dit bovendien leiden tot een prettige leefomgeving en tot kostenreducties.”²²

²² Hajer, M., ‘De energieke samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie’. Planbureau voor de Leefomgeving, pp. 31-32.

De laatste tijd zien we meer collectieve acties van bewoners. Er zijn initiatieven die leiden tot buurthulpcentrales, wijkenergiemaatschappijen en het gezamenlijk beheer van openbaar groen (bijvoorbeeld voor het telen van groente). De initiatieven zijn vooral gericht op het anders organiseren van de stromen in de woonomgeving. Deze benadering is zeer effectief, omdat de initiatiefnemers de gebruikers zijn en dus handelen in het eigen belang. Men neemt veelal genoeg met een laag rendement op eigen vermogen. Er wordt gehandeld vanuit een lange termijn perspectief op de wijk of buurt, maar men wil wel snel baten realiseren. Dergelijke investeringen in de eigen woonomgeving zijn een prima startpunt voor een meer omvangrijke gebiedsontwikkeling.

Energie

Net als gebiedsontwikkeling is de energiesector in transitie. De sector is van oudsher georganiseerd op basis van gecentraliseerde opwekking en decentrale consumptie. Lokale duurzame energieoplossingen gaan daarentegen uit van decentrale productie en consumptie. Het op grote schaal faciliteren van deze oplossingen vraagt om een ingrijpende heroriëntatie van de sector. In de voorbereidende sessies op deze handreiking zijn we verder ingegaan op de rol van het warmtebedrijf, zoals Eneco, en installatietechnische bedrijven.

De energiesector is nauw verbonden met de ruimtelijke inrichting van ons land. Dit geldt met name voor warmte. Ongeveer 40 procent van het Nederlandse primaire energieverbruik gaat op aan warmte. We stoken gas in onze CV-ketels. Maar er zijn in veel steden ook collectieve systemen, de stadsverwarming. Deze systemen stellen ons in staat om restwarmte uit elektriciteitsopwekking, industrie, kassen en afvalverbranding te benutten. Exploitanten van deze netwerken zijn geïnteresseerd in het uitbreiden en het optimaliseren ervan. Het schaalniveau van veel gebiedsontwikkelingen is daarmee interessant voor warmtebedrijven. Vroegtijdig meedoen biedt gelegenheid om de infrastructuur aan te leggen en aan te passen. Optimaliseren kan door bijvoorbeeld meer rekening te houden met de specifieke warmtebehoefte en de temperatuur van het water dat wordt aangeboden. Eerst worden de functies met een vraag naar een hoge temperatuur bediend en vervolgens die met een vraag naar lagere temperaturen. Ook is het mogelijk om lokale duurzame bronnen als aardwarmte aan te sluiten. Een belangrijke restrictie is echter de afstand tussen bron en afnamepunten, omdat warm water niet over grote afstanden kan worden getransporteerd zonder veel warmteverlies. Er moeten dus voldoende afnemers zijn binnen een beperkte afstand van de warmteproductie. Hier komt gebiedsontwikkeling om de hoek kijken.

Het principe van investeren in een warmtenet verschilt niet veel van die van de traditionele gebiedsontwikkeling. Het is een lange termijn investering van tenminste 30 jaar die

grotendeels afhankelijk is van het aantal aansluitingen en de warmteafname over de jaren heen. Het snel kunnen realiseren van een groot aantal aansluitingen is van belang, omdat de aansluitkosten een substantieel deel van de investering dekken. Met een teruglopende woningvraag worden warmtebedrijven in hun expansie met dezelfde problemen geconfronteerd als gebiedsontwikkelaars: een toenemend marktrisico.

Nog dichter tegen het vastgoed aan zitten bedrijven uit de installatietechniek. Zij produceren apparaten die het binnenklimaat in gebouwen verzorgen en onderhouden deze. Van oudsher zitten deze bedrijven aan het einde van het ontwikkel- en bouwproces en leveren en installeren zij slechts de voorgeschreven installaties op afroep. Liever denken deze partijen waaronder wereldwijde concerns zoals Honeywell, General Electric en Johnson Controls, op een eerder moment mee in het traject en ook op het schaalniveau van het gebied. Denk aan het realiseren van collectieve WKO (Warmte Koude Opslag)- en WKK (Warmte Kracht Koppeling)-installaties. Ook de bestaande bouw is interessant voor deze bedrijven, omdat daarin door vernieuwing en inregeling van installaties veel duurzaamheidswinst is te behalen. De Rijksgebouwendienst laat zien dat simpel het opnieuw inregelen van de klimaatinstallatie in al hun kantoren een besparing oplevert van minimaal 10 procent van het energieverbruik.²³ Installatietechniekbedrijven bieden energie prestatiecontracten aan waarbij men gebouwen budgetneutraal verduurzaamt.

Afgezien van deze prestatiecontracten die een looptijd kunnen hebben tot 20 jaar, kent het bedrijfsmodel van installatietechniekbedrijven een korte horizon. De basis is het verkopen van apparaten en deze installeren, vervolgens kan ook het onderhoud onderdeel van de bedrijfsactiviteiten zijn. Sommige bedrijven kunnen installaties ook in eigendom houden of financieren. Men is niet gewoon vastgoedrisico's, zoals woningafzet, te lopen.

Informatie en communicatie

Grote bedrijven in de ICT-sector richten zich de laatste jaren steeds meer op de stad. Bevolkingstoename en urbanisatie vragen om duurzame steden in economische, sociale en milieutechnische zin. De groei van de steden wereldwijd vergt groei van openbare voorzieningen.

²³ Alex Vermeulen, lezing op de Actuele studiemiddag 'Vastgoed Energie 2011', 7 april 2011, Amsterdam. +/+ Vastgoedtopics, © Management Producties.



Visualisatie van visie op de stad door Siemens (links) en IBM (rechts)

Grote multinationals als IBM, Cisco, Siemens en General Electric beschrijven nieuwe visies op de stad onder noemers als ‘Smart Cities’, ‘Intelligent Cities’, ‘Digital Cities’ of ‘Sustainable Cities’.²⁴ Kern van deze visies is steden te beschouwen als een ‘system of systems’. Voorbeelden van deze systemen zijn energievoorziening, waterhuishouding, mobiliteit en transport, gezondheidszorg, openbare veiligheid, financiering en gebouwen. Binnen deze systemen wordt veel informatie verzameld. Wat echter ontbreekt is een goede integratie van deze systemen, zodat informatie sneller en gemakkelijker kan worden uitgewisseld. Daar wordt nu aan gewerkt. Met de systemen kan sneller worden gereageerd op incidenten en calamiteiten. En problemen kunnen beter worden voorzien, zodat de impact en verstoringen voor burgers worden geminimaliseerd.

“Alle steden bestaan uit een complex systeem van systemen die allemaal onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Het Intelligent Operations Center for Smarter Cities doorziet het gedrag van de stad als geheel en maakt daardoor beter gecoördineerde en snellere besluitvorming mogelijk, op basis van diep inzicht in de manier waarop elk stedelijk systeem zal reageren op een bepaalde situatie.”²⁵

²⁴ Voor websites zie de literatuurlijst.

²⁵ Anne Altman, general manager Global Public Sector, IBM.

Een betere inzet van bestaande informatie moet zorgen voor een grotere effectiviteit en efficiency van publieke taakuitvoering en inzet van lokale bronnen. En daarmee tot een meer betrouwbare, concurrerende en leefbare stad. De grote informatie- en technologiebedrijven beseffen dat ze expertise uit andere vakgebieden, zoals architectuur en stedenbouw, nodig hebben om tot de gewenste totaaloplossingen te komen. Bedrijven uit de informatie- en communicatiesector positioneren zich als partner van de lokale overheid en hanteren daarbij verschillende bedrijfsmodellen. Men verdient aan consultancy, verkoop van software, installaties en infrastructures. Tevens maakt men combinaties van dit aanbod in langjarige Service-Level-Agreements. De grote voorinvesteringen die veelal met gebiedsontwikkeling gepaard gaan, passen nog het best bij de investeringen die deze bedrijven doen in Research & Development. Door gebiedsontwikkelingen te positioneren als experimenten is het mogelijk deze bedrijven vroegtijdig te betrekken en samen nieuwe geïntegreerde oplossingen te creëren. De bedrijven wensen wel een andere toepassing van de aanbestedingsregels om te voorkomen dat hoge voorinvesteringen worden gedaan zonder zekerheid op resultaat. Het experiment acht men al risicovol genoeg.

Afval

'*Afval bestaat niet*' is het motto van afvalverwerker Van Gansewinkel Groep. Het bedrijf maakt duurzaamheid tastbaar door de herwinning van schaarse grondstoffen en het opwekken van energie en warmte uit het restafval. Het bedrijf verenigt in zich de belangrijkste activiteiten uit de afvalsector: recycle en inzameling, bioconversie, verbranding en energieproductie. Men geeft samen met partners invulling aan het principe van 'Cradle-to-Cradle' (C2C).

De C2C-filosofie gaat ervan uit dat producten zo worden samengesteld dat ze na hun levenscyclus herbruikbaar zijn of afbreekbaar tot grondstoffen voor nieuwe, gelijkwaardige of hoogwaardiger producten. Dit leidt tot oneindige kringlopen van producten zonder dat daarbij een niet-bruikbaar restant overblijft. Afvalbedrijven worden zo grondstoffenleveranciers die, met als basis logistieke kennis van velerlei productieprocessen, de daarbij behorende afvalstromen beheren.

“Een gebouw is niets meer of minder dan een tijdelijke staat van bouwmaterialen.”²⁶

Gebiedsontwikkelingen zijn voor afvalbedrijven interessant, omdat ongeveer een kwart van de totale afvalberg in de Benelux bestaat uit bouw- en sloopafval. Het is daarmee een grote deelmarkt voor afvalverwerkers. Veel van het bouwafval wordt ook weer als grondstof in de bouw gebruikt. Daarnaast biedt het participeren in gebiedsontwikkelingen mogelijkheden faciliteiten te introduceren waarmee afval beter is te scheiden. Lokale afvalscheidingsstations bijvoorbeeld, een gescheiden grijswatersysteem of ondergrondse mechanische afvalcollectie. Een geïntegreerd afvalverwerkingsbedrijf kan in verschillende hoedanigheden meewerken aan gebiedsontwikkeling: van consultancy, service- en leveringscontracten tot investeringen in infrastructuur en installaties. Hoe eerder een dergelijk bedrijf is betrokken bij een project, des te beter.

Facilitymanagement

Facilitymanagement is het beheer van ondersteunende activiteiten, zoals beveiliging, schoonmaak, onderhoud en catering. Steeds vaker worden deze diensten door gespecialiseerde bedrijven uitgevoerd. Aan de voorbereidende sessies voor deze handreiking nam het bedrijf Facilicom deel dat een groot aantal diensten aanbiedt.

Wanneer alle faciliteiten in een gebied in opdracht van de gebruikers gezamenlijk worden geregeld, spreken we van park- of gebiedsmanagement. Het op dit schaalniveau organiseren van stromen biedt grote mogelijkheden om kosten te besparen en te komen tot een hogere duurzaamheidsprestatie. In paragraaf 3.2 beschrijven we hoe een toenemende afstemming tussen stromen, vastgoed en gebruik in een gebied tot synergie kan leiden. Naast de uitvoerende diensten kan een professionele facilitaire dienstverlener bijdragen aan het organiserend vermogen dat nodig is om te komen tot gebiedsmanagement.

²⁶ Otto Friebe, Van Gansewinkel Groep, uitspraak tijdens de netwerkworkshop op 26 april 2011.

Hoofdstuk 3

Nieuwe verdienmodellen

De basisprincipes van gebiedsontwikkeling 3.0 leiden tot nieuwe verdienmodellen. De kern van de nieuwe verdienmodellen is het leggen van financiële relaties tussen vastgoed, gebruik en stromen vanuit één centraal construct. Pas dan ontstaat de mogelijkheid om synergie tussen deze elementen te creëren. Een voorbeeld: vastgoed en de stroom van energie zijn met elkaar verbonden via de aansluitkosten. Tussen gebruik en energie zit de energierekening. En vastgoed en gebruik zijn verbonden door het huurcontract. Op deze manier zijn er weinig prikkels om zaken goedkoper en duurzamer te regelen. Gaan we echter uit van een alternatief verdienmodel dat alle drie de elementen insluit, dan ontstaan er mogelijkheden om budgetneutraal te verduurzamen.



Verdienmodellen die leiden tot vooraf insluiten van vastgoed, stromen en gebruik

3.1 Vanuit stromen: verdienmodellen voor duurzame energie

“Synergie is de meerwaarde van samenhang door samenwerking.”²⁷

Door de energievoorziening van gebieden of portefeuilles van gebouwen als eenheid te beheren is kostenbesparing en (duurzame) winst te behalen.

Duurzame energiestrategie vernieuwd²⁸

De trias energetica maakt duidelijk hoe de duurzaamheidswinst kan worden bereikt:

1. Voorkom onnodig verbruik;
2. Gebruik hernieuwbare bronnen;
3. Gebruik eindige bronnen schoon en efficiënt.

Recente ontwikkelingen en inzichten maken aanpassing van de trias energetica noodzakelijk. Ten eerste zijn sommige technieken van duurzame opwekking inmiddels goedkoper dan extra isoleren. Ten tweede kan te veel besparen leiden tot een afname van comfort. Ten derde is het goed om de C2C-filosofie met de trias energetica te integreren. Het gaat niet alleen om herbruikbaarheid, maar ook om te streven naar hergebruik op gelijk of zelfs een hoger niveau. Zo wordt de gehele levenscyclus beschouwd inclusief productie- en afvalfase. Dit leidt tot de volgende duurzame energiestrategie (REAP, 2009), waarbij het doel is om de laatste stap niet meer te hoeven zetten:

1. Bespaar waar mogelijk, zonder verlies aan comfort en gezondheid;
2. Wissel uit en gebruik reststromen opnieuw. Upcyclen waar mogelijk;
3. Gebruik hernieuwbare bronnen;
4. Minimale inzet eindige bronnen met veel rendement (veel voor weinig).

²⁷ Peek, G.J., 'Locatiesynergie: Een participatieve start van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties', Eburon Academic Publishers, 2006.

²⁸ Tillie, N., Dobbels, A. van den, Doepel, D., Jager, W. de, Joubert, M. en Mayenburg, D., 'REAP - Rotterdamse EnergieAanpak en -Planning', Rotterdam Climate Initiative, 2009.

Meerwaarde van verdienmodellen voor duurzame energie

Wanneer we in het verdienmodel van duurzame energie ook de elementen van achtereenvolgens gebruik en vastgoed integreren, ontstaan de volgende mogelijkheden voor het realiseren van meerwaarde:

- *Gezamenlijke inkoop, groepskorting;*
- *Koppelen van gebruik waardoor pieken en dalen nivelleren.* Dit leidt bij een tijdsafhankelijke prijs tot voordelen. Ook is het dan mogelijk elkaars reststroom te gebruiken;
- *Koppelen van gebruik en productie.* De energievraag in het gebied wordt grotendeels beantwoord door lokale duurzame productie. Er kan zelfs worden teruggeleverd aan het net wat bij een stijgende energieprijs de gebruiker voordeel oplevert;
- *Koppelen van kasstromen aan het gebied.* Geldstromen die anders naar een (inter)nationaal energiebedrijf gaan, blijven in het gebied. Dit leidt tot kostenbesparing. Tel daarbij het voordeel op van de energiebesparing en -productie en er is voldoende geld om te investeren in meer besparingsmaatregelen en productievoorzieningen.

Samenwerking bij verdienmodellen voor duurzame energie

Om het bovenstaande te realiseren zijn de volgende samenwerkingsvormen mogelijk:

- *Collectieve energie-inkoop;*
- *Lokaal energiebedrijf.* Deze bedrijven kunnen zelfstandige dienstenleveranciers zijn, maar ook een dochteronderneming van een energiedistributiebedrijf, woningcorporatie, projectontwikkelaar, belegger of gemeente. Deze bedrijven hebben een winstdoelstelling en realiseren concurrentievoordeel door efficiëntieverbetering, bundeling van inkoop en benutting van stimuleringsmaatregelen. Zij investeren risicodragend in installaties en infrastructuur van duurzame energiesystemen. Ook voert men een administratie en regelt in- en verkoop van energie via de aansluiting op het hoofdnet;
- *Lokale energiecoöperatie.* Een specifieke vorm van een lokaal energiebedrijf is de coöperatie waarin groepen eindgebruikers hun krachten bundelen om een innovatief energiesysteem haalbaar te maken. Zo'n coöperatie zorgt voor inkoop en/of opwekking van energie, omzetting en doorlevering. Doel van de coöperatie is het behartigen van de belangen van de aangesloten leden die tegelijk klant en aandeelhouder zijn. Voorbeelden van lokale energiecoöperaties zijn Texelenergie dat duurzame stroom en gas levert, en Thermo Belo dat stadsverwarming verzorgt in de wijk Eva-Lanxmeer in Culemborg;
- *Energy Service Company (ESCO).* Een ESCo of energiedienstenbedrijf levert geen energie, maar een energiebesparingsdienst. Het bedrijf garandeert een energiebesparing op basis van een prestatiecontract en biedt de mogelijkheid om vastgoed budgetneutraal te verduurzamen. Om de besparing te realiseren investeert de ESCo niet alleen in installaties en

regeltechnische systeemoptimalisaties, maar ook in bouwkundige ingrepen, zoals isolatie van gevel, vloer en dak. De ESCo ontvangt hiervoor een maandelijkse energie prestatievergoeding die samen met de gerealiseerde besparingen resulteert in een rendement op de investeringen. Het ESCo-concept komt uit de Verenigde Staten waar na de energiecrisis van begin jaren zeventig werd gezocht naar manieren om energie te besparen. Ook in Groot-Brittannië en Duitsland is al veel ervaring met ESCo's opgedaan. ESCo's zijn veelal verbonden aan technologiebedrijven of energiebedrijven, maar ook de plaatselijke installateur kan een energie prestatiecontract aanbieden;

- *Multi Utility Service Company (MUSCo)*. Een volgende stap in lokale energieoplossingen is de MUSCo. Gebaseerd op hetzelfde principe van het prestatiecontract biedt een MUSCo een (binnen)klimaatprestatie aan die is gebaseerd op energie, water, telecommunicatie, afval eventueel aangevuld met park- en facilitymanagement.

Contractvormen van verdienmodellen voor duurzame energie

Om voor bovenstaande samenwerkingsvormen de nodige samenhang te realiseren, zijn de volgende contractvormen mogelijk:

- *Leveringscontract*. Zowel bij collectieve energie-inkoop als bij een lokaal energiebedrijf is de relatie met het gebruik gebaseerd op een traditioneel leveringscontract dat de energielevering garandeert en betaling voor afname verplicht. Het verdienmodel is gebaseerd op het verschil tussen inkoopprijs en productiekosten enerzijds en de verkoopprijs anderzijds. Voordelen van een gebiedsgebonden oplossing zijn een lagere inkoopprijs door kwantumkorting en de mogelijkheden van lokale duurzame opwekking. In het laatste geval wordt vaak het 'niet meer dan anders'-principe gehanteerd waardoor de gebruiker voor de lokale duurzame energie nooit meer betaalt dan voor de energie uit het hoofdnet;
- *Aandeelhouder en afnemer*. Bij de lokale energiecoöperatie verandert de relatie tussen stromen en gebruik. De gebruiker is tevens eigenaar van het lokale energiebedrijf. Doordat producenten en afnemers via de coöperatie bepalen op welke wijze de energievoorziening wordt geëxploiteerd, komt een grote betrokkenheid tot stand. In- of uittreding van leden wordt geregeld in de statuten. De coöperatie kan winst uitkeren aan haar leden. De aansprakelijkheid voor eventuele tekorten kan worden beperkt of uitgesloten. Coöperatieve lokale energiebedrijven, indien opgericht door particulieren, werken doorgaans met een lagere rendementseis;
- *Prestatiecontract*. Pas bij de ESCo wordt ook het vastgoed integraal onderdeel van het verdienmodel. De ESCo levert een prestatie in termen van omgevingscondities die aan bepaalde eisen dient te voldoen. Deze prestatie komt tot stand onder invloed van zowel het vastgoed, de (energie)stromen, als het gebruik. De analyse van het vastgoed via een

uitgebreide meetcampagne vormt altijd een belangrijk onderdeel van het proces om tot een prestatiecontract met een ESCo te komen. Evenals afspraken over hoe de gegarandeerde besparingen worden aangetoond en afspraken over hoe de effecten van het gebruik -denk aan het openzetten van ramen en aanlaten van verlichting- worden voorkomen of hoe hiervoor wordt gecorrigeerd. Het energie prestatiecontract is het meest vergaande verdienmodel voor gebiedsontwikkeling 3.0 startend vanuit de (energie)stroom.

Het servicecontract is van toepassing op alle diensten, niet alleen voor nutsvoorzieningen. In een recente presentatie werd een 'full service contract' voor een wijk getoond. Diensten die via internet en sociale media werden aangeboden (soort menukaart) waren o.a. schoonmaak, onderhoud openbare ruimte, thuiszorg en handyman/klusjespersoon.²⁹

3.2 Vanuit vastgoed: verdienmodellen voor gebiedsmanagement

Duurzaamheidsprestaties van vastgoed kunnen op verschillende manieren gemeten worden. De Dutch Green Building Council heeft gekozen voor het internationale BREEAM-label en deze vertaald naar een keurmerk voor duurzame gebiedsontwikkeling. Volgens dit label worden gebiedsontwikkelingen beoordeeld aan de hand van zes categorieën: bronnen, ruimtelijke ontwikkeling, gebiedsklimaat, welzijn en welvaart, gebiedsmanagement en synergie. Met name de laatste twee categorieën zijn bijzonder, omdat ze geen betrekking hebben op milieu- of sociale aspecten, maar op het organiserend vermogen en de verbinding tussen aspecten.

Meerwaarde van verdienmodellen gebiedsmanagement

Parkmanagement is het organiseren en coördineren van het beheer en onderhoud van de openbare ruimte, de private terreinen en de infrastructuur in veelal een publiek-private samenwerking. Parkmanagement valt of staat met de steun, en medewerking, van de ondernemers in een gebied.

De basis van parkmanagement zijn activiteiten en voorzieningen die de belangen van de gebruikers in het gebied dienen. Een basaal niveau van parkmanagement betreft ingrepen in de ruimtelijke inrichting van het gebied. De treden hoog van het midden gaan vooral over de bedrijfsprocessen van de gebruikers. Op het hoogste niveau vinden we activiteiten die gericht zijn op collectieve belangen en duurzaamheidsdoelen. Wanneer we in het

²⁹ Mark Dijkman, full service wijkconcept 'Iemand' (zie voetnoot 1).

verdienmodel van gebiedsmanagement naast vastgoed ook het gebruik en de stromen integreren, ontstaan de volgende mogelijkheden voor het realiseren van meerwaarde:

- *Aanleg en beheer openbare ruimte.* Deze activiteiten zijn traditioneel een publieke aangelegenheid. Wanneer zij onderdeel uitmaken van een gezamenlijk beheer gebiedsmanagement is het mogelijk om de specificaties beter af te stemmen op de eisen en wensen van de gebruikers;
- *Delen van faciliteiten.* Basisdiensten als beveiliging, reiniging, personen- en goederenvervoer en een calamiteitenservice zorgen ervoor dat een gebied kan functioneren. ‘Schoon, heel en veilig’ is het devies. Het delen van deze diensten en andere, zoals opvang, zorg, catering en sportfaciliteiten, levert direct besparingen op voor de gebruikers;
- *Delen van ruimten en gebouwen.* Gebiedsmanagement;
- *Delen van nutsvoorzieningen.* Zoals besproken in voorgaande paragraaf 3.1;
- *Ketenintegratie en promotie.* Vele campus- en ‘valley’-achtige concepten zijn gebaseerd op locatiesynergie. De meerwaarde komt uit ketenintegratie, kennisuitwisseling en innovatie ondersteund door activiteiten voor personeel, promotie en public relations.

Samenwerking bij verdienmodellen

De volgende samenwerkingsvormen zijn mogelijk:

- *Kavelverkoop en beperkt gebiedsmanagement.* Meerwaarde kan worden bereikt door bij kavelverkoop aanvullende voorwaarden te stellen in de vorm van een ketting- of boetebeding, gemeenschappelijk openbaar gebied, kwalitatieve verbintenissen of erfdiensbaarheden. Met deze voorwaarden wordt bijdragen in de kosten van inrichting en beheer van het openbaar gebied en/of de afname van bepaalde basisfaciliteiten verplicht. Het beheer kan worden georganiseerd in een passende rechtspersoon, zoals een B.V., stichting, coöperatie of VvE. Deze vorm van samenwerking biedt echter weinig garantie voor de toekomst, omdat de grond kan worden doorverkocht aan een ongewenste partij en ketting- en boetebedingen kunnen worden doorbroken;
- *Uitgifte in erfpacht en breed gebiedsmanagement.* Via uitgifte in erfpacht is deelname aan gebiedsmanagement juridisch afdwingbaar en ontstaan er mogelijkheden het beheer breder op te zetten en verder te gaan dan ‘schoon, heel en veilig’. De erfpachter behoudt controle over wie het vastgoed gebruikt en heeft ook invloed op mogelijke wijzigingen die aan de opstallen worden aangebracht;
- *Aandelen in gebiedsfonds.* In een gebiedsfonds kunnen grond- en opstalontwikkeling, vastgoedexploitatie en een uitgebreid beheer van het gebied worden ondergebracht. Gebruikers kunnen deelnemen in het fonds.

Contractvormen van verdienmodellen

De volgende contractvormen zijn mogelijk:

- *Verhalen van kosten.* Het verdienmodel is gericht op het verhalen van kosten, zowel voor de inrichting van de openbare ruimte, als voor de faciliteiten die worden gedeeld. Kosten van het beheer worden periodiek betaald aan de beheerder(s). Dit is over een lange periode maar beperkt afdwingbaar. Dit verdienmodel biedt de gronduitgever geen mogelijkheid om na verkoop mee te profiteren van eventuele toekomstige waardestijging;
- *Erfpacht.* Uitgifte in erfpacht biedt de gronduitgever de mogelijkheid om te profiteren van toekomstige waardestijging door periodieke aanpassing van de canon. Erfpacht biedt bovendien meer kansen voor een duurzame ontwikkeling van het gebied vanwege de lange looptijd van de pachtovereenkomst;
- *Fondsvorming.* In deze structuur worden exploitatie van (nuts)voorzieningen, grond en diensten, de realisatie van vastgoed en het beheer en de exploitatie ervan ondergebracht in een fonds. Gebruikers hebben een contract met het fonds en betalen één vergoeding voor het gebruik van het vastgoed (huur) en voor het beheer.

Gebruikers kunnen ook aandeelhouder worden in het fonds. Dit versterkt de band met het gebied. De oorspronkelijke grondeigenaren kunnen hun bezit omzetten in aandelen in het gebiedsfonds. Ze zijn zo tevens eigenaar van de opstallen en de beheersorganisatie. Aandelen mogen worden verkocht.

Een fondsstructuur is fiscaal transparant en beperkt de aansprakelijkheid tot het aandeel. Bovendien biedt zo'n structuur de mogelijkheid sub-fondsen te creëren die gericht zijn op een bepaalde type vastgoed of service en daarmee aantrekkelijk zijn voor specifieke partijen. De structuur past ook goed bij vernieuwende vormen van financiering en subsidieverstrekking via *revolving funds*, zoals via het Europese JESSICA-programma.³⁰

We kunnen concluderen dat de mate waarin gebiedsmanagement duurzaam waarde kan toevoegen samenhangt met de wijze waarop de grond wordt uitgegeven. Het verdienmodel van gebiedsexploitatie in een fonds en uitgebreid parkmanagement biedt hiertoe de meeste kansen. Het houdt de ontwikkeling en exploitatie van zowel vastgoed als stromen in één hand. Zo kan de gebruiker een totaalpakket worden geboden van zowel huisvesting als bijbehorende services. Dit maakt sturing op integrale kwaliteit waardevol. Dit verdienmodel wordt in paragraaf 4.2 verder toegelicht aan de hand van het praktijkvoorbeeld Chiswick Park Londen.

³⁰ http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/instruments/jessica_en.cfm

3.3 Vanuit gebruik: verdienmodellen voor eigenaarschap

Gebruikers krijgen meer dan voorheen invloed op hun leefomgeving. De volgende drie verdienmodellen spelen hierin een rol: particulier opdrachtgeverschap, collectief particulier opdrachtgeverschap en de coöperatie.

“De democratie verandert als mensen zelf gaan zorgen voor groen, zorg, welzijn, energie, water, mobiliteit, ontwikkelingssamenwerking en nog veel meer. Welke taak heeft de traditionele overheid hier nog in? In elk geval drie: zorgen voor eerlijke concurrentie, zorgen voor kwaliteit, en het stimuleren, ook wel faciliteren van particulier initiatief [...].”³¹

Particulier opdrachtgeverschap

Bij particulier opdrachtgeverschap koopt een particulier zelf de grond of verwerft deze in erfpacht en kan daarna zelf bepalen wie zijn huis bouwt. Een koper kan ook worden betrokken bij de bouwplannen van een projectontwikkelaar. Dit is een vorm van medezeggenschap die ook wel consumentgericht bouwen wordt genoemd en tegenwoordig veel wordt toegepast. Consumentgericht bouwen is geen vorm van particulier opdrachtgeverschap, omdat de eigenaar van de grond een andere is dan de bewoner van de te bouwen woning.

Veel mensen associëren particulier opdrachtgeverschap in de eerste plaats met de bouw van een vrijstaande woning, ergens op een ruime kavel in een groene omgeving. Echter, ook in binnenstedelijk gebied kan particulier opdrachtgeverschap plaatsvinden.³² Er zijn drie vormen van particulier opdrachtgeverschap:

- kavelbouw waarbij een individuele particulier een kavel met woonbestemming koopt;
- catalogusbouw waarbij een individuele eigenaar van een kavel met woonbestemming naar eigen wens een complete woning samenstelt aan de hand van een catalogus;
- projectmatig particulier opdrachtgeverschap waarbij binnen de stedenbouwkundige en architectonische uitgangspunten van een locatie de kopers van een woning de vrijheid krijgen om de woning aan te passen aan hun specifieke woonwensen. Dit kan door wijziging van afmetingen van de woning, indelingen en aan- en uitbouwen;

³¹ Heijden, J. van der, 'Productie door de burger. Democratischer dan volksvertegenwoordiging'. Eburon, 2011, p. 42.

³² Voor centrum Leiden: www.nieuwleiden.nl.

- De meerwaarde van zelf een huis bouwen is dat de gebruiker als opdrachtgever maximaal invloed uit kan oefenen. Ook kan het goedkoper zijn dan een woning van een projectontwikkelaar of een bestaande woning te kopen. Echter, het proces van zelfbouw duurt vaak langer en de kosten zijn vaak hoger dan in eerste instantie door zelfbouwers wordt berekend.

Particulier opdrachtgeverschap vraagt om een andere opstelling van de gemeente. Het is niet de ontwikkelaar die de marketing van de kavels verzorgt, maar de grondeigenaar. Gemeenten richten kavelwinkels in en prijzen de zelfbouwkavels aan in brochures en op websites.

Particulier opdrachtgeverschap heeft tevens effecten op het verdienmodel van gebiedsontwikkeling. De grondinkomsten komen per kavelverkoop over een lange periode binnen, in plaats van in enkele grotere transacties. Dit maakt dat de gemeente de voorfinanciering van het bouw- en woonklaar maken minder snel kan terugverdienen. Dat kan tevens betekenen dat vroege bewoners een lange tijd met een bouwomgeving worden geconfronteerd. Uit een onderzoek blijkt dat woningen die via zelfbouw zijn ontwikkeld een relatief sterke waardeinstijging kennen.³³ Deze waardeinstijging komt nu vooral ten goede aan de eigenaar-bewoner, terwijl bijna alle onderzochte experimenten zijn gerealiseerd met subsidie van de gemeente, bijvoorbeeld korting op de grondprijs.

Collectief particulier opdrachtgeverschap

Wanneer particulieren in groepsverband een bouwkegel met woonbestemming verwerven en woningen realiseren, spreken we van collectief particulier opdrachtgeverschap. Hiervoor organiseren zij zich meestal in een vroeg stadium in een stichting of vereniging zonder winstoogmerk die als opdrachtgever naar architect en aannemer van het project optreedt. Het kan gaan om nieuwbouw, variërend van een klein tot middelgroot project, maar ook om het herontwikkelen van een bestaand gebouw tot woningen en/of werkruimten.

Het nadeel is dat er veel mensen wensen zullen hebben die van elkaar verschillen. Het voordeel is er geld kan worden bespaard vanwege de schaalgrootte (dat kan oplopen tot 20 – 25 procent).³⁴

³³ Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV), 'Zelf bouwen in Nederland, 10 jaar experimenteren', SEV 2010.

³⁴ <http://www.particulieropdrachtgeverschap.nl>

Uit een recent onderzoek blijkt dat professionals in de ruimtelijke ontwikkeling verwachten dat in 2020 het aandeel woningen gerealiseerd in collectief particulier opdrachtgeverschap boven de 20% ligt. In 2008 was dit aandeel nog 14%³⁵.

Gezamenlijk eigendom

Punten van aandacht bij collectief particulier opdrachtgeverschap zijn het eigendom en beheer van het vastgoed in de exploitatiefase. Dit kan door individueel eigendom of appartementsrechten met een Vereniging van Eigenaren. Het kan ook via gezamenlijk eigendom, mandeligheid genoemd. Mandeligheid ontstaat “wanneer een onroerende zaak gemeenschappelijk eigendom is van de eigenaars van twee of meer erven en door hen tot gemeenschappelijk nut van die erven wordt bestemd bij een tussen hen opgemaakte notariële akte”.³⁶ De gemeente trekt zich volledig terug, omdat zij geen eigenaar meer is van het gebied, als het mandelig wordt. Gezamenlijk eigendom is daarmee een privaatrechtelijke zaak.

Uiteraard kent gezamenlijk bezit voor- en nadelen. Wanneer bewoners verantwoordelijk zijn voor het beheer en onderhoud van een groenstrook, stoep of weg, scheelt dat de gemeente aanzienlijk in de kosten. Achterstallig onderhoud straalt echter af op de gemeente als geheel. Er bestaat het risico dat de deelgenoten niets ondernemen in beheer en onderhoud. Alleen een actieve opstelling in beheer en onderhoud en inning van contributies kan de financiële risico's beperken.

In de Stripheldenbuurt in Almere zit niet iedereen op collectieve eigendom te wachten. Bewoners krijgen hier via hun koopcontract naast groenstroken, ook hele straten in eigendom. En daarmee worden zij verantwoordelijk voor verzakkingen, groot onderhoud en publieke voorzieningen onder het wegdek. Bij dergelijk vergaand eigenaarschap lijken de voordelen niet meer op te wegen tegen de nadelen.³⁷

Coöperatie

Burgerlijk Wetboek 2 art. 53: “De coöperatie is een bij notariële akte als coöperatie opgerichte vereniging. Zij moet zich blijkens de statuten ten doel stellen in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens overeenkomsten, anders dan van verzekering, met hen gesloten in het bedrijf dat zij te dien einde te hunnen behoeve uitoefent of doet uitoefenen.”

³⁵ DBMI, Nirov en Nieuwbouw Nederland, 'Nieuwbouw in de toekomst: meer keuzevrijheid en slimme begeleiding voor de woonconsument', 2012.

³⁶ BW boek 5 art. 60.

³⁷ Platform Mandeligheid in Almere ten aanzien van de Stripheldenbuurt. <http://www.de-stripheldenbuurt.nl>.

De motieven voor het oprichten van een coöperatie zijn van oudsher gelegen in het vergroten van economische macht, het behalen van schaalvoordelen of het verkrijgen van het benodigde kapitaal, zodat geen beroep hoeft te worden gedaan op externe financiers. Dit leidt tot kostenbesparing. Men werkt in een coöperatie samen op basis van solidariteit en zakelijkheid. De rechtsvorm kent een grote vrijheid bij vormgeving van de statuten en regelingen voor onderlinge verhoudingen, een gedeeltelijk of zelfs geheel uit te sluiten aansprakelijkheid van leden, eenvoudige wijze van toe- en uittreding en de deelnemingsvrijstelling waardoor leden zijn vrijgesteld van vennootschaps- en dividendbelasting.

2012 door de Verenigde Naties uitgeroepen tot jaar van de coöperatie

VN Secretaris Generaal Ban Ki Moon zegt daarover: *“Coöperatieve ondernemingen zijn goede voorbeelden voor de internationale gemeenschap waarbij economische vooruitgang en sociale verantwoordelijkheid samen gaan.”*

Hoewel een coöperatie niet per se klein hoeft te zijn (Friesland-Campina en de Rabobank zijn coöperaties), is deze altijd hecht verankerd in lokale gemeenschappen en heeft zo een relatief kleinschalige basis. Als het goed gaat floreren ze, maar missers worden direct door de leden zelf gevoeld. Dat leidt vanzelf tot betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Bovendien zijn beslisprocessen in een coöperatie democratisch en transparant.

“Met al die productie en consumptie, en met al die mensen die zelf creatief kunnen participeren in de maatschappij, moeten we onze manier van organiseren opnieuw uitvinden. De organisatievormen uit de industriële revolutie werken niet meer. Dat leidt tot crisis maar ook tot nieuwe organisatievormen, die niet langer zijn gericht op het verrijken van het leven, maar op het vergroten van de continuïteit er van”, zegt oud-topman van de Rabobank Herman Wijffels.³⁸

³⁸ Peter van Vliet, ‘De coöperatie als economische (r)evolutie?’ 2012-01-22 | iNSnet, <http://www.cooperatie.nl>, <http://social.un.org/coopsyyear/>

Hoofdstuk 4

Nieuwe verdienmodellen in de praktijk

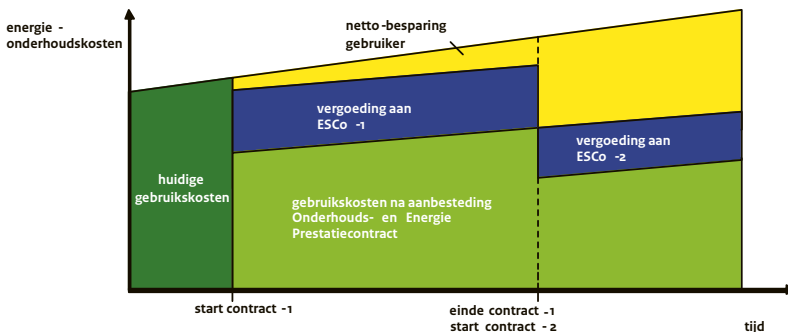
4.1 Duurzame energie: Prestatiecontract Rotterdamse zwembaden

Sinds 1 april 2011 is een ESCo verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de negen zwembaden in Rotterdam. Het project wordt betaald uit de bespaarde energie- en waterkosten gedurende de looptijd van tien jaar. Het energie prestatiecontract dat de gemeente met ESCo Invest BV sloot, onderneming van Strukton, dient de volgende resultaten op te leveren:

- *Energiebesparende maatregelen.* Deze leveren de komende tien jaar een gegarandeerde besparing op de energiekosten van 34% ten opzichte van de energierekening van 2009. Dit komt neer op een bedrag van € 3,4 mln. netto contante waarde waaruit de investeringen voor energiebesparende maatregelen van circa € 2,6 mln. worden bekostigd;
- *Binnenklimaat prestatie.* Verhoging van het comfort in de zwembaden door een verbetering van de water- en luchtkwaliteit in de baden;
- *Besparing en uitbesteding onderhoud.* Rotterdam besteedt al het beheer en onderhoud inclusief de daarbij behorende risico's van de negen zwembaden voor de komende tien jaar uit aan ESCo Invest BV. Dit levert een gegarandeerde besparing op van 15% op de onderhoudskosten, ca. € 1,1 mln. netto contante waarde;

- *Financiering.* De BNG schreef voor ESCo Invest een annuïteitenlening uit van € 3 miljoen voor de financiering van de energiebesparende maatregelen. De rentekosten en aflossing worden betaald uit de door de gemeente uit te keren jaarlijkse vergoeding voor de gerealiseerde energiebesparing. Dit wordt uitgekeerd volgens het bonus-malusprincipe. Het is een prestatie afhankelijke vergoeding, gebaseerd op de door moederbedrijf Strukton vooraf gegarandeerde energiebesparing. In geval van faillissement van de ESCo betaalt de opdrachtgever -de gemeente Rotterdam- de resterende schuld. Verder verzekerde BNG zich contractueel van prioriteit van betaling uit de cashflow.

Esco Invest BV laat de diensten feitelijk uitvoeren door een vof van vier installatiebedrijven (drie dochters van Strukton en zwembadspecialist Hellebrekers). Na afloop van de contractperiode van tien jaar vervalt het economisch eigendom van de investeringen aan de gemeente. Deze was vanaf het begin al juridisch eigenaar, maar na de contractperiode geniet zij volledig ook van de besparingen op de energiekosten. Als er meer besparingen mogelijk zijn, kan na afloop van het eerste contract, een tweede termijn worden afgesproken.



Kosten/opbrengsten ESCo

Rotterdam heeft met dit contract een van de eerste ESCo's van Nederland aanbesteed.³⁹ Het doel is ook andere delen van haar vastgoedportefeuille op deze wijze te verduurzamen en daarmee bij te dragen aan de duurzaamheidsambities van de stad: 50% minder CO₂-uitstoot

³⁹ Op meerdere plaatsen wordt aan dergelijke contracten gewerkt, zoals voor het Atrium Medisch Centrum Parkstad in Limburg, zie Toekomstwaarde Nul, Agentschap NL, 2011.

in 2020 ten opzichte van 1990. De aanbesteding van de ESCo voor de Rotterdamse zwembaden is daarmee ook bedoeld om lessen te trekken. Het contractmodel en de procesbeschrijving worden door Agentschap NL openbaar gemaakt.

De volgende drie lessen kunnen we alvast uit het voorbeeldproject trekken:

1. Het verzamelen van alle relevante energieverbruik- en onderhoudsgegevens van de zwembaden heeft veel organisatorische en onderzoeksinspanningen gevergd. Strukton besteedde bijna € 300.000,- aan onderzoek en voorbereiding van het bod. Ook de aanbestedingsprocedure was kostbaar. De ontwikkeling en ervaring met de toepassing van standaardcontracten en aanbestedingsprocedures moet in de toekomst de transactie- en aanbestedingskosten verlagen.
2. De basis van een energie prestatiecontract is het verminderen van het energieverbruik. In het Rotterdamse contract zijn ook het bouwkundig en installatie-onderhoud van de zwembaden opgenomen, evenals de financiering van de maatregelen. Het toevoegen van het onderhoud is internationaal uniek en valt te verklaren uit de nauwe relatie met het verbeteren van het binnenmilieu bij dit specifieke type vastgoed. Het opnemen van de financiering in het contract maakt het geheel voor de gemeente budgetneutraal. Maar waarschijnlijk had de gemeente de ESCo goedkoper zelf van vreemd vermogen kunnen voorzien. Nu is er sprake van een projectfinanciering met de cashflow als enige basis (omdat zeildoek en energiemeters weinig waarde vertegenwoordigen bij een mogelijk faillissement). Banken hebben dan ook geen interesse in de financiering getoond. Ook is het project veel te klein om een bij projectfinancieringen gebruikelijke uitgebreide externe due diligence te bekostigen.
3. Bij de zwembaden is niet gekozen voor een gebiedsgerichte aanpak en zijn deze bijvoorbeeld niet aangesloten op stadsverwarming. Een gebiedsgerichte aanpak is zeker mogelijk. Zo worden ESCo's in Berlijn binnen een gebiedsgerichte aanpak ingezet.

Deze lessen leiden tot de volgende algemene aanbevelingen:

- Streef naar meer projecten;
- Streef naar standaardisatie van contracten;
- Cluster investeringen in raamovereenkomsten;
- Streef naar accreditatie en certificering van ESCo-aanbieders.

4.2 Gebiedsfonds Chiswick Park Londen

Chiswick Park is een kantorenterrein van dertien hectare in West-Londen dat bestaat uit 185.000 m² kantoorruimte in twaalf gebouwen. De bouw is nog niet afgerond; tien van de twaalf gebouwen zijn intussen gereed. Projectontwikkelaar Stanhope plc ontwikkelde het voormalige depot voor stadsbussen tussen 1999 en 2002. De ontwikkelaar stelde de mens centraal in plaats van het vastgoed en betrok ook buurtbewoners bij de ontwikkeling. Omdat hoogwaardige werkgelegenheid ontbrak in de omgeving, vereiste dit project een andere aanpak dan gebruikelijk. Gebiedsmanagement speelt hierbij een grote rol. De ontwikkeling heeft het label BREEAM Excellent verkregen.

Het eigendom van Chiswick Park is vormgegeven met een gebiedsfonds. De vastgoedbedrijven Aberdeen Asset Management, Schroders and Stanhope plc, richtten het fonds op en kochten het terrein in 1999 van het Engels-Noorse Kvaerner voor £ 50 miljoen. Het fonds, de Chiswick Park Unit Trust, had een looptijd van tien jaar en werd eind 2009 gewaardeerd op £ 360 miljoen. In 2011 werd het fonds verkocht aan de Amerikaanse private equity onderneming Blackstone voor £ 480 miljoen (€ 570 miljoen) en was daarmee de op één na grootste kantorendeal van 2011 in Europa. De eraan gekoppelde financiering door Deutsche Bank was de eerste Europese financiering in zijn soort na het uitbreken van de kredietcrisis in 2008. Deze verkoop heeft de (financiële) meerwaarde van het gebiedsfonds ruimschoots bewezen.

Chiswick Park is niet zo maar een verzameling gebouwen; het is een concept. De logica is eenvoudig: als mensen hun werk leuk vinden, leveren ze beter werk af. En als ze dat doen, is dat goed voor jouw bedrijf.⁴⁰

Goed gebiedsmanagement ligt ten grondslag aan het succes van Chiswick Park. De openbare ruimte is ingericht met het motto, 'enjoy work' als uitgangspunt. Alle panden staan in een parkachtige setting met een grote fontein en een grote variatie aan flora. Auto's worden onder de kantoorgebouwen geparkeerd. Het terrein is openbaar toegankelijk en er is ruimte voor collectieve activiteiten.

Winkels, sportcentra en horecagelegenheden zijn voor iedereen toegankelijk. De lokale beheersorganisatie, Chiswick Park Enjoy-Work, onderhoudt de gebouwen en de terreinen en levert allerlei diensten aan de kantoorwerkers -of 'gasten' - onder de noemer *lifestyle management*.

⁴⁰ http://www.linearblue.com/casestudies/chiswick_park_case_study.pdf

Men gaat uit van drie principes: Thoughtfulness, Surprise en Community. Het aspect 'doordacht' komt tot uiting omdat er allerlei diensten zijn die helpen een balans te creëren tussen werk en vrije tijd. Verrassend zijn de wekelijkse evenementen op het Events Square van sport en spel tot optredens. En als laatste zijn alle activiteiten van de beheerder erop gericht iedere gast in Chiswick Park onderdeel te laten zijn van de gemeenschap.

Naast de buitenruimte en de voorzieningen die men deelt, maakt het bouwconcept verplaatsing en uitbreiding van bedrijven binnen het park makkelijk. In plaats van twaalf verschillende gebouwen te ontwerpen, tekende architect Richard Rogers een verzameling van gelijkvormige gebouwen. Alle gebouwen zijn energie-efficiënt. Bedrijven die groeien, hoeven niet te verhuizen naar een nieuwe locatie buiten Chiswick, maar kunnen naar een groter pand binnen het park. Alle gebouwen zijn immers van dezelfde eigenaar, zijn verbonden via één IT-netwerk, en hebben eenzelfde indeling en postadres.

De nutsvoorzieningen worden gedeeld en het park is een toonbeeld van duurzaamheid. Negentig procent van het afval wordt gerecycled, de inkoop van groene stroom en gas zorgt voor een lage CO₂-productie en het verbruik van water en energie wordt in de gaten gehouden, zodat er nergens verspilling is. Alle voertuigen van het parkmanagement rijden op stroom of biodiesel. De inrichting maakt dat vrijwel geen regenwater op het riool wordt geloosd. Een lokale bron levert water voor irrigatie.

Het park blijkt populair bij bedrijven, omdat mensen er graag werken. Een groot aantal bedrijven uit de media en de IT is in het park gehuisvest. Het park heeft al aardig wat prijzen in de wacht gesleept voor ontwerp en werkomgeving.

Chiswick Park in Londen toont de kracht van eigendom en (uitgebreid) beheer in één hand.



jaarlijks vuurwerk festival Chiswick Park

Hoofdstuk 5

Handreikingen voor gebiedsontwikkeling nieuwe stijl

In dit laatste hoofdstuk wordt het voorgaande samengevat in een aantal handreikingen. Kern van het pleidooi is dat door innovatie in gebiedsontwikkeling de gebruiker centraler komt te staan, kosten worden bespaard en duurzaamheidsdoelstellingen worden gerealiseerd. Dit gebeurt als een omdraaiing van het proces plaatsvindt, als van gebruik en beheer wordt teruggedeneerd naar de ontwikkeling, en vastgoed, gebruik en stromen worden gekoppeld door nieuwe samenwerking en andere verdienmodellen. De handreikingen hieronder zijn afgeleide van dit gedachtegoed. Ze zijn ingedeeld naar korte en langere termijn acties.

5.1 Verdienmodellen: sectoroverstijgende en lange termijn effecten

Centraal in de geschetste aanpak staat dat de huidige exploitatie én de toekomstige exploitatie van gebruik en beheer worden betrokken in het proces. Immers in de beheer- en exploitatiefase ligt het gros van de kosten en de opbrengsten, bekeken vanuit de gehele levensduur van een gebouw of gebied. Bovendien kunnen duurzaamheidsdoelstellingen worden gehaald door slimmer om te gaan met gebruik en beheer.

Stuur op rendement in plaats van eenmalige winstnemingen

Creëer verdienmodellen die partijen stimuleren om afwegingen op lange termijn te maken en geld in het gebied te houden. Dit kan door ketenintegratie waarbij partijen met belangen in de exploitatiefase reeds eerder deelnemen in de ontwikkeling.

Op de korte termijn is het omzetten van gronduitgifte via verkoop naar erfpacht een manier om hier invulling aan te geven. Erfpacht is bovendien een relatief goedkope wijze van financieren van de grond en het heeft als voordeel dat via het contract allerlei afspraken kunnen worden gemaakt over het beheer.

Op de langere termijn kunnen we op zoek gaan naar manieren om geld binnen de gebiedsontwikkeling te houden en te laten 'revolveren', bijvoorbeeld door te werken met een publiek ontwikkelingsbedrijf dat de financiële regie over de gebiedsontwikkeling voert.

Koppel vastgoed, gebruik en stromen vroegtijdig

Door vroegtijdige koppeling van vastgoed, gebruik en stromen kunnen gebruikerswensen, kostenbesparing en duurzaamheidsambities optimaal worden verbonden.

Verdienmodellen zoals een fonds, coöperatie of prestatiecontract, zijn nieuwe manieren van werken die hiervoor geschikt zijn.

Op de korte termijn verdient het aanbeveling om de werking van deze verdienmodellen verder te onderzoeken en uit te proberen. Bijvoorbeeld door burgerinitiatieven aan te moedigen en te ondersteunen en door maatschappelijk vastgoed te verduurzamen.

Op de langere termijn kunnen we op zoek gaan naar financieringsvormen die uitgaan van alle huisvestingslasten (huur, energie, onderhoud) en daardoor geen 'split-incentives' meer kennen.

Investeer stapsgewijs en verklein het risico

Nieuwe verdienmodellen zijn erop gericht de voorinvesteringen te beperken, in de tijd te spreiden (onder andere door positieve kasstromen uit het gebied naar voren halen) en met meer partijen te delen. Op deze manier kan het verdienmodel van gebiedsontwikkeling aansluiten op bedrijfsmodellen van meerdere private partners en wordt de financieringslast beperkt.

Op de korte termijn kan dit door in te zetten op een meer organische ontwikkeling waarbij tijdelijke functies worden geaccommodeerd, huidig en tijdelijk gebruik voor positieve kasstromen zorgt en voorinvesteringen zich beperken tot de promotie en marketing van het gebied.

Op de langere termijn kan gebruik worden gemaakt van ‘value capture finance’⁴¹ in plaats van actief grondbeleid.

Stuur op financieel rendement in relatie tot maatschappelijk rendement

Financiële resultaten van gebiedsontwikkeling werden door gemeenten veelal gebruikt om allerlei maatschappelijke voorzieningen te bekostigen. Nu deze geldstroom is opgedroogd, dienen maatschappelijke effecten meer belang te krijgen ten opzichte van puur financiële. Gebiedsontwikkeling is daarmee breder dan grond en vastgoed en vraagt zo om inbreng vanuit meerdere beleidsterreinen en sectoren.

Op de korte termijn moeten grondportefeuilles worden gesaneerd en grondexploitaties afgesloten. De keuze waarmee door te gaan en waarmee te stoppen moet niet alleen gebaseerd worden op de financiële som, maar ook op de maatschappelijke effecten.

Op de langere termijn dient gebiedsontwikkeling uit de ruimtelijke kolom los te komen en als een specifiek werkveld een verbindende factor te zijn van en tussen alle sectoren binnen de gemeente.

5.2 Samenwerking: nieuwe partijen bieden nieuwe kansen

Maak expliciet ruimte voor innovatie en samenwerking met nieuwe partijen

Samenwerken met nieuwe partijen vraagt allereerst om kennismaken over en weer. Omdat niemand nog alle benodigde kennis paraat heeft, is het een kwestie van vallen en opstaan. Maar al doende leert men. Experimenten en projecten helpen om bruggen tussen partijen te slaan. Mits er transparant wordt gewerkt. Deel dus kennis, kunde en ervaringen.

“Be prepared to fail early in order to succeed sooner.”⁴²

Op de korte termijn kan kennismaken beginnen door het lid worden van een aantal van de initiatieven die nieuwe samenwerkingsverbanden proberen te stimuleren, zoals het Smart Energy Collective, de Club van Maarssen en Netwerk de Groene Versnelling. En door lokaal

⁴¹ Huxley, J., ‘Value Capture Finance: Making urban development pay its way’, ULI Urban Investment Network, 2009.

⁴² John Worthington, Director for Learning of The Academy of Urbanism, en co-Founder of DEGW, opening van het Kennislab voor Urbanisme, 13 maart 2012, Amersfoort.

mogelijke partners op te zoeken en het gesprek aan te gaan. Creëer je eigen netwerk: de lokale 'coalition of the willing'. Op de korte termijn kan ook *serious gaming* mogelijkheden bieden om als het ware 'droog te zwemmen' en risicoloos te oefenen.

Daarnaast is participatie in kennisontwikkeling mogelijk via bijvoorbeeld het Kennislab voor Urbanisme, de Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling of door deelname aan postdoctorale opleidingen als de Master City Developer en de MSRE Gebiedsontwikkeling aan de ASRE (Amsterdam School of Real Estate). Op www.gebiedsontwikkeling.nu worden de laatste ontwikkelingen geschetst.

Op de langere termijn kan gewerkt worden aan het inrichten van pilotprojecten en experimenteergebieden en mogelijk regelluwe zones. Het is met name ons beperkt organiserend vermogen dat de transitie naar nieuwe werkwijzen lastig maakt en daarom is oefenen zo belangrijk.

Overheid, verbindt, ondersteunt en biedt zekerheden

Gedwongen door bezuinigingen en de benodigde omslag in grondbeleid lijken sommige gemeenten en provincies zichzelf een passieve rol in gebiedsontwikkeling toe te delen. "Wie niet betaalt, bepaalt ook niet", lijkt de gedachte. Dit is niet juist. De overheid is bij uitstek in de positie om nieuwe samenwerkingsverbanden met en tussen private partijen te initiëren. Dit vraagt een andere opstelling. Daarnaast verwachten private partijen van overheden geen grote subsidiebijdragen of een actieve rol als investeerder. De overheid kan echter wel zekerheden bieden die belangrijk zijn voor investeringsbeslissingen. Bijvoorbeeld door duidelijk prioriteit aan te brengen bij projecten en een duidelijke visie en branding van een gebied te ontwikkelen.

Op de korte termijn kan de verbindende rol worden vorm gegeven door in offerteaanvragen en aanbestedingen nadrukkelijk aan te sturen op de vorming van consortia die in staat zijn opgaven op een innovatieve wijze aan te pakken. Ga de dialoog aan met de markt en maak daartoe geëigende procedures als een marktconsultatie en de concurrentiegerichte dialoog eigen.

Antwerpen: 't stad is van iedereen

Sinds het aantreden van burgemeester Patrick Janssens in 2003 waait er een frisse wind door Antwerpen. Janssens gebruikt stadsplanning en architectuur om het gedrag en de mentaliteit van de inwoners te veranderen. Of zoals hij het zelf zegt: *“De hardware komt vóór de software.”* Janssens' Antwerpen getuigt van een sterke en actieve overheid die het algemene belang streng bewaakt. Met marketingcampagnes overtuigt het stadsbestuur de Antwerpenaren en verwerft het steun voor deze aanpak. En het mag wat kosten, crisis of niet.⁴³

Standaardiseer contractvormen en beperk transactiekosten

Zoals het ESCo project in Rotterdam aantoont, brengt het opstellen van nieuwe contracten hogere transactiekosten met zich mee. Rotterdam neemt deze kosten voor lief, omdat men met het programma Rotterdamse Groene Gebouwen als doel heeft om op termijn al het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed duurzaam te maken. De kost gaat voor de baat uit, in dit geval.

Op de korte termijn kan worden gewerkt aan stappenplannen en standaard modelcontracten. Aan de hand hiervan kunnen anderen sneller en tegen lagere kosten aan de slag.

Op de langere termijn dient gewerkt te worden aan certificering voor partijen en contractvormen waarmee nieuwe samenwerkingsvormen kunnen uitgroeien tot gemeengoed.

5.3 Opgave: nieuwe vragen voor nieuwe oplossingen

“We kunnen onze problemen niet oplossen met eenzelfde gedachtegang waarmee we ze veroorzaakt hebben.”

“Maak alles zo eenvoudig mogelijk, maar niet eenvoudiger.”⁴⁴

Start vanuit de huidige gebiedsexploitatie

Het zoals voorheen simpelweg opkopen van alle gronden en deze ontdoen van het huidige gebruik om een schone lei voor de nieuwe ontwikkelingen te creëren is niet meer mogelijk.

⁴³ Matthias Pauwels, verslag lezing Patrick Janssens op uitnodiging van de Van der Leeuwkring, 28 november 2011, Archined, 22 december 2011.

⁴⁴ http://www.brainyquote.com/quotes/authors/a/albert_einstein.html.

Het vergt (te) grote investeringen en vernietigt inkomsten op de korte termijn. De nieuwe gebiedsontwikkeling begint vanuit het bestaande.

Op de korte termijn betekent deze aanpak dat het formuleren van de opgave start met het maken van een gedetailleerde analyse van de huidige gebiedsexploitatie. Daarbij gaat het niet alleen om de vastgoedexploitatie, maar ook om de stromenexploitatie die laat zien welke functies veel en weinig gebruik maken van nutsvoorzieningen en hoe de gebruikers het gebied waarderen. Zo'n analyse kan bijvoorbeeld voor een krachtwijk tot de conclusie leiden dat eerst moet worden ingezet op het verbeteren van 'schoon, heel en veilig', voordat andere aspecten aan bod kunnen komen. Staar je dus niet blind op een gewenst eindresultaat, de weg er naartoe is net zo belangrijk.

Bepaal de gebiedsafbakening aan de hand van stromenexploitaties

Het verbinden van gebruik en lokale productie van energie werkt beter, wanneer er sprake is van een mix van functies met verschillende energiebehoefte. Niet alleen in het eindplaatje, maar ook gedurende de transformatie. Het kan daarom verstandig zijn om een naastgelegen gebied met een overwegend andere functie, zoals wonen, in de gebiedsontwikkeling van een binnenstedelijk bedrijventerrein te betrekken, ook al is transformatie van dit gebied niet het doel.

Uitgaan van stromenexploitaties kan overigens net zo goed leiden tot het opdelen van de gebiedsontwikkeling in kleinere eenheden. Zo wordt binnen de gebiedsontwikkeling Oosterwold in Almere de korrelgrootte waarop nutsvoorzieningen worden geregeld opgehouden.⁴⁵

Op de langere termijn moet deze benadering bijdragen aan een efficiënt gebruik van reststromen, goede afstemming op de capaciteit van duurzame opwekking en mogelijk zelfvoorziening voor bepaalde stromen: autarkie.

Vraag om prestaties

Gebiedsontwikkeling 3.0 vraagt om een brede formulering van de opgave waarbij stromen en de transformatiegang van groot belang zijn. Het vooraf opstellen van een eindbeeld is moeilijk. Beter kan worden gevraagd om bepaalde prestaties te realiseren ten aanzien van bijvoorbeeld duurzaamheid, leefbaarheid en financierbaarheid.

Denk in scenario's die via verschillende wegen tot verschillende eindresultaten kunnen

⁴⁵ http://almereso.almere.nl/gebiedsontwikkeling/almere_oosterwold

leiden. Beoordeel voorstellen op basis van de mate waarin de gewenste prestaties worden gehaald bij verschillende ontwikkelingen uit de omgeving van het project, zoals een stijgende of dalende markt, nieuwe technologieën en veranderingen in wet- en regelgeving. Gezien de lange ontwikkeltijden is dit geen overbodige analyse, het kan veel inzicht verschaffen.

Op de langere termijn kan worden gewerkt aan aanbestedingsprocedures waarin het in dialoog toetsen van oplossingen aan scenario's een standaardonderdeel is. Voorstellen met een goede combinatie van robuustheid en flexibiliteit zullen winnaars zijn.

Literatuur

- oo:/, Compendium for the civic economy 'What the Big Society should learn from 25 trailblazers', oo:/ in association with NESTA & Design Council CABE. London 2011.
- Adviescommissie Versnelling en Verbetering Besluitvorming Infrastructuur, 'Sneller en Beter in Gebiedsontwikkeling. De Elverding-aanpak bij complexe ruimtelijke vraagstukken'. Advies in opdracht van het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke ordening en Milieubeheer en het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Den Haag 2010.
- Agentschap NL, 'Toekomstwaarde nu! Duurzaamheid verzilveren in gebiedsontwikkeling', Agentschap NL i.s.m. Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf. Utrecht 2011.
- Agentschap NL, 'Energiebesparing te koop. Investeren in energiebesparing zonder eigen geld', Agentschap NL. Utrecht 2010.
- Agentschap NL, Leidraad Prestatiecontract. Prestatiecontract Beheer en Onderhoud Gebouwen. Agentschap NL. Utrecht 2010.
- Akro Consult en het Instituut voor Bouwrecht, Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2011. Een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Vereniging Nederlandse Gemeenten en InterProvinciaal Overleg, in samenwerking met de vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen (NEPROM). Den Haag 2011.
- Blom, R. et al, 'Help een burgerinitiatief!', Ministerie BZK. Den Haag 2010.
- BREEAM-NL 'Gebiedsontwikkeling, keurmerk voor duurzame gebiedsontwikkeling. Beoordelingsrichtlijn Gebieden', Versie 1.0., 7 september 2011. Dutch Green Building Council. Rotterdam 2011.
- Chaulet, T., 'Changing Roles in the Energy Market. A new Business Model for the Energy Market in the Netherlands', Master TiasNimbas Business School. Tilburg 2011.
- Clark, G., et al., 'Closing the Investment Gap in Europe's Cities. Launch Report: Urban Investment Network', ULI Europe Publication in partnership with ING Real Estate. London 2009.
- DBMI, Nirov en Nieuwbouw Nederland, 'Nieuwbouw in de toekomst: meer keuzevrijheid en slimme begeleiding voor de woonconsument'. Den Haag 2012.
- Dienst Landelijk Gebied, 'Cradle to cradle als inspiratiebron voor duurzame gebiedsontwikkeling', Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf van het Rijk Den Haag 2009 (2^e druk).
- Dijken, K. van, Korthals, J., Lupi, T., Handreiking stedelijke herprogrammering woningbouw, Nicis. Den Haag 2011.
- Dirks, S., Keeling, M., 'Een visie op slimmere steden. Hoe steden de weg banen voor een

welvarende en duurzame toekomst', IBM Institute for Business Value. Somers, New York 2009.

- Dorst van, M., et al, 'Zevenkamp als case study voor een duurzame herstructurering van jaren '70 en '80 wijken', 7Up. Rotterdam 2012.
- Ernten, C., 'De Spontane Stad', BIS Publishers. Amsterdam 2010.
- Franzen, A., et al (red.), 'Management of Urban Development Processes in the Netherlands', TechnePress. Amsterdam 2011.
- Graaf, K. de, 'Investeren in de ruimte. Nieuwe partners, nieuwe modellen', *Building Business*, 13 (december 2011/januari 2012), nr. 10, p. 38-40.
- Haagendijk, K., 'ESCo 's nog niet helemaal comfortabel', Verslag PPS Seminar Energy Service Companies. PPS Netwerk Nederland, 7 november 2011. Utrecht 2011
- Hajer, M., 'De energieke samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie', Planbureau voor de Leefomgeving. Den Haag 2011.
- Hannon, M., Foxon, T., Gale, W., 'The Role of Alternative Business Models in Socio-Technical Transitions; The Case of Energy Service Companies and the UK Energy System', Working Paper for 2nd International Conference on Sustainability Transitions: "Diversity, Plurality and Change: Breaking New Grounds in Sustainability Transitions Research", Lund University, Sweden, 13-15 June 2011. Lund 2011.
- Heijden, J. van der (red.), 'Combineer wat je hebt. Duurzaamheid door het verbinden van maatschappelijke functies', Eburon. Delft 2010.
- Heijden, J. van der, 'Productie door de burger. Democratischer dan volksvertegenwoordiging', Eburon. Delft 2011.
- Hieminga, G., Woelderren, S. van, 'Hernieuwbare energie in Nederland tot 2020. Investeringskansen voor de energietransitie naar een koolstofarme economie', ING Economisch Bureau. 2011.
- Hoek, T.H. van, Koning, M.A., Mulder, M., 'Succesvol binnenstedelijk bouwen' Een onderzoek naar maatschappelijke kosten en baten en mogelijkheden tot optimalisatie van binnenstedelijk bouwen, Economisch Instituut voor de Bouw. Amsterdam 2011.
- Huxley, J., 'Value Capture Finance: Making urban development pay its way', ULI Urban Investment Network. London 2009.
- InterProvinciaal Overleg, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en het Interdepartementaal Programma Bedrijventerreinen (hierin werken de voormalige ministeries van Economische Zaken en van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer samen aan een mooi en concurrerend Nederland), 'Roadmap naar verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt', Startdocument. Interdepartementale programma Mooi Nederland. Den Haag 2010.
- Janssen-Jansen, L.B., 'Crisis is niet de oorzaak van leegstand', De Volkskrant, 19 januari 2012.

- Jong, K. de, 'Warmte in Nederland: Warmte- en koudenetten in de praktijk', mauritsgroen.mgmc. Haarlem 2010.
- Kalita N., 'Sustainable Infrastructure: Climate Change Readiness', Presentatie 15 maart 2011. Den Haag 2011.
- KEI en NICIS Institute, 'Stedelijke Vernieuwing op Uitnodiging', essay, maart 2012. Den Haag 2012.
- Keijser L., Rotterdam Groen Gebouwen. Presentatie Symposium Duurzame Huisvesting, 14 februari 2011. Rotterdam 2011.
- Koot, J., 'De leegstand in kantoren groeit, wat nu?', het Financieele Dagblad, 11 januari 2012.
- Krabben, E. van der, 'Gebiedsontwikkeling in zorgelijke tijden. Kan de Nederlandse ruimtelijke ordening zichzelf nog wel bedruipen?', Inaugurale rede. Radboud Universiteit. Nijmegen 2011.
- Logemann, M., 'Lokale duurzame energiebedrijven. Een middel voor gebiedsontwikkeling bij bedrijventerreinen', Rijksuniversiteit Groningen, Master Vastgoedkunde. Groningen 2010.
- NL Visie, 'De toekomst van Nederland' Public Space Media BV. Den Helder 2012.
- Noorman, K.J., Roo, G. de, 'Energielandschappen - de 3^e generatie; Over regionale kansen op het raakvlak van energie en ruimte', RuimteRijk reeks deel 4. Provincie Drenthe en Rijksuniversiteit Groningen. Groningen 2011.
- Pauwels M., verslag lezing Patrick Janssens op uitnodiging van de Van der Leeuwkring, 28 november 2011. www.archined.nl: 22-12-2011.
- Peek, G.J., 'Locatiesynergie: Een participatieve start van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties', Eburon Academic Publishers. Delft 2006.
- Peek, G.J., 'Van disciplinair raamwerk naar denkraam', Real Estate Research Quarterly, 10 (augustus 2011), nr. 2, p. 16-26.
- Pellenbarg, P.H., 'Park Management as a tool for careful industrial land use planning' In: Journal of Environmental Planning and Management Vol.47 No.4, 2004. p. 503-516.
- Post, Huub van der, 'New kid on the block. Lokaal energiebedrijf als nieuwe speler in gebiedsontwikkeling', Master City Developer. Rotterdam 2011.
- Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft, 'Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: Wat nu te doen?' Handreiking voor de praktijk, Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft. Delft 2011.
- Puylaert, H., Werksma, H., 'Duurzame gebiedsontwikkeling: doe de tienkamp!', Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft. Delft 2011.
- Raden voor de leefomgeving en infrastructuur, 'Remmen los' Advies over versnelling van de transitie naar een duurzame energiehuishouding in Nederland, Secretariaat RLI. Den Haag 2011.

- Rooy, P. van, 'Verdienmogelijkheden'. Cahier gebiedsontwikkeling, Stichting NederLandBovenWater. Gouda 2011.
- Rotmans, J., 'De crisis als kans voor gebiedsontwikkeling 3.0.', www.nu.nl: 27-10-2011.
- Ruairi, C.M., 'Money on the move', PropertyEU, nr. 9, december 2011.
- Stec Groep, 'Succesvol veranderen', Stec Groep. Arnhem 2011.
- Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV), 'Zelf bouwen in Nederland, 10 jaar experimenteren', SEV. Rotterdam 2010.
- Tillie N., et al, 'REAP -Rotterdamse EnergieAanpak en -Planning', Rotterdam Climate Initiative. Rotterdam 2009.
- Vliet, P. van, 'De coöperatie als economische (r)evolutie?', iNSnet: 22-01-2012.
- Wortmann, E., Kruseman, I., 'Nieuwe Nuts. Duurzame bronnen - lokale business', InnovatieNetwerk en Stichting Innovatie Glastuinbouw. Utrecht 2008.
- Zeeuw F. de, 'Het Zwitserlevengevoel is ook niet alles', Real Estate Research Quarterly, 10 (augustus 2011), nr. 2, p. 4-6.

Websites

http://almere20.almere.nl/gebiedsontwikkeling/almere_oosterwold
http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/instruments/jessica_en.cfm
<http://enjoychiswickpark.com>
<http://nl.wikipedia.org>
<http://social.un.org/coopsyear>
<http://www.agentschapnl.nl/programmas-regelingen/escos>
<http://www.archined.nl>
http://www.brainyquote.com/quotes/authors/a/albert_einstein.html
<http://www.breem.nl>
<http://www.cooperatie.nl>
<http://www.de-stripheldenbuurt.nl>
<http://www.dgbc.nl>
<http://www.duurzaamnieuws.nl>
<http://www.duurzaamvastgoedportal.nl>
<http://www.enjoy-work.com>
<http://www.gebiedsontwikkeling.nu>
<http://www.ge-cities.com>
<http://www.honeywell-buildingsolutions.nl>
http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/smarter_cities/overview
http://www.linearblue.com/casestudies/chiswick_park_case_study.pdf
<http://www.masterclass.eneco-events.nl>
<http://www.meaningfulinnovation.philips.com/Livable-Cities>

<http://www.nieuwleyden.nl>
<http://www.particulieropdrachtgeverschap.nl>
<http://www.platformdgo.nl>
<http://www.ppsnetwerk.nl>
<http://www.rotterdam.nl>
http://www.rsh-p.com/work/all_projects/chiswick_park/completed
<http://www.ruimtevolk.nl>
<http://www.sev.nl>
<http://www.siemens.com>
<http://www.stanhopeplc.com>
<http://www.thecrystal.org>
<http://www.vangansewinkel.nl>
<http://www.vdsf.nl/media/pdf/specialduurzaamrenoveren.pdf>

Bijlage

Lijst van deelnemers aan de workshops van 26 april en 13 oktober 2011

Private Partijen

Aardwarmte Den Haag - dhr. E. Muller
AM Real Estate - dhr. E. Roling
Eneco - dhr. W. Fabriek
Facilicom - dhr. C. van Kampen
General Electric - dhr. R. Teixeira de Mattos
Honeywell - de heren J. Brussel en F. Bakker
IBM - dhr. K. Donker
KPN - de heren B. Bogaerts en N. Baken
Van Gansewinkel Groep - dhr. O. Friebel
Vestia - dhr. B. Verstijnen

Overheden

A4 Zone-West - de heren D. van der Harst en P. Joustra
Ministerie van BZK/Rijksgebouwendienst - mevr. A. Loth en dhr. P. Dijkmeester
Ministerie van Financiën/RVOB - dhr. N. Smiet
Ministerie van EL&I - de heren H. Wierenga en A. Leenstra
Ministerie van IenM - mevr. E. Alwayn en mevr. Y. van Remmen, de heren D. Slangen, J. Arts, B. Demoet en N. Tetteroo
Projectbureau Stadshavens - dhr. B. Marinussen
Provincie Noord-Holland - dhr. H. Helming en mevr. I. Soldaat
Unie van Waterschappen - dhr. H. Kraaij

Begeleiding - Fakton

De heren L. Rempelberg, M. Hesp, E. Volkers, M. Matze, P. Vlek en G-J. Peek (coördinator) en mevr. R. Schoenmaker

Colofon

Datum van publicatie: april 2012

Auteurs

Gert-Joost Peek, knowledge manager bij Fakton, g.j.peek@fakton.com

In samenwerking met Yvonne van Remmen, programmamanager gebiedsontwikkeling
Ministerie van Infrastructuur en Milieu, yvonne.vanremmen@minienm.nl

Met hulp van

Niek Tetteroo, beleidsmedewerker gebiedsrealisatie Ministerie van Infrastructuur en Milieu,
niek.tetteroo@minienm.nl

Redactie

Martijn Goedegebuure, SpeechPro www.speechpro.nu



Fakton is een adviesbureau dat zich heeft gespecialiseerd in het sturen op haalbare ontwikkel-, investerings- en financieringsstrategieën voor vastgoed op basis van een fundamentele financiële kennis van de gehele vastgoedketen. Wij werken voor publieke en private partijen die vragen om strategisch en financiële regie op hun vastgoedbelangen. Dit doen we sinds 1981 vanuit onze kernwaarden: transparant, excellent, doortastend, persoonlijk en inventief. Wij zijn er trots op te behoren tot de twintig door het Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) gereguleerde vastgoedadviseurs in Nederland.

Dit is een uitgave van het

**Ministerie van
Infrastructuur en Milieu**

Postbus20901 | 2500 EX Den Haag
www.rijksoverheid.nl/ienm

April 2012