



Ministerie van Infrastructuur en Milieu

# Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl: eerste stappen in de praktijk

Van Vinken naar Vonken



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	5
<b>Managementsamenvatting</b>	6
Praktijkinzichten aan de hand van vier rode draden	7
Lessen en ervaringen in de praktijk verder brengen	8
<b>Inleiding</b>	9
1.1 Noodzaak om niet langer alleen te praten over veranderen, maar aan de slag te gaan	9
1.2 Wat is de verandering die nodig is?	9
1.3 Doen is op zoek gaan	10
1.4 Organisaties die de praktijklessen verder gaan brengen	10
1.5 Doelgroep van deze publicatie	11
1.6 Leeswijzer	11
<b>Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl</b>	12
2.1 Innovatie in gebiedsontwikkeling	13
2.2 Transformatie, gebruik en duurzaamheid	13
2.3 Nieuwe partijen en nieuwe verdienmodellen	14
<i>Colum: "Tijd voor een nieuwe bouwcultuur", Frits van Dongen</i>	15
<b>De veranderende samenleving &amp; opgaven</b>	17
3.1 De opkomst van de participatie-maatschappij	18
– 3.1.a De groei van maatschappelijk initiatief	18
– 3.1.b Crowdfunding, crowdsourcing en wijkbedrijven	19
3.2 De overheid: nieuwe positie en nieuwe rollen	21
– 3.2.a De keuze voor faciliteren, stimuleren en loslaten	21
– 3.2.b Realistische verwachtingen van burgerinitiatieven	22
– 3.1.c Nieuw evenwicht tussen overheid en burgerinitiatieven	23
– 3.2.d Slim verknopen van gemeentelijke doeleinden	24
– 3.2.e Het juridische kader / Grondbeleid, publiek kostenverhaal, omgevingswet en ontslakken	24
3.3 De private partijen: nieuwe rollen	26
<i>Colum: Opschaling en Professionalisering van Burgerinitiatieven, Jurgen van der Heijden</i>	28
<i>Colum: "Ondernemende overheid: makkelijker gezegd dan gedaan", Geurt van Randeraat</i>	30
<b>Leren van 24 praktijken</b>	32
4.1 De 24 praktijken	33
4.2 Vier rode draden uit 24 praktijken	34
4.3 Rode draad A: Brede waardecreatie op lange termijn staat in veel praktijken voorop	35
– 4.3.a Partijen streven naar brede waardecreatie op lange termijn	35
– 4.3.b Overheid, gebruikers en private partijen werken actief samen in de zoektocht naar waardecreatie	36
– 4.3.c Er ontstaat in de praktijken een "brede business case"	36
– 4.3.d Beoordelen en financieren van maatschappelijke meerwaarde	36
4.4 Rode draad B: Er ontstaan nieuwe strategieën voor ontwikkeling en financiering	38
– 4.4.a Ontwikkelstrategieën en trends daarin	38

– 4.4.b	Opkomst van nieuwe ontwikkelstrategie en een nieuwe aanpak	40
– 4.4.c	Van brede business case naar meerdere business cases	41
– 4.4.d	De opkomst van nieuwe financieringsvormen	42
– 4.4.e	De opkomst van gebiedsmanagement	43
<b>4.5</b>	<b>Rode draad C: Nieuwe activiteiten en nieuwe rollen voor initiatiefnemers, private partijen en overheden</b>	<b>44</b>
– 4.5.a	Activiteiten in de nieuwe aanpak	44
– 4.5.b	Inzet van activiteiten per ontwikkelstrategie	48
<b>4.6</b>	<b>Rode draad D: Duurzaamheid fungeert als zelfstandige aanjager van gebiedsontwikkeling</b>	<b>49</b>
– 4.6.a	Streven naar duurzaamheid zorgt voor dynamiek in gebiedsontwikkeling	49
– 4.6.b	Duurzame energie als onderdeel van de brede business case	49
– 4.6.c	Financiering van duurzaamheid	50
	<i>Colum: De kracht van het eindbeeld, Bert Krikke</i>	51
	<i>Colum: De evolutie van de Plankaart, Ad de Bont &amp; Sjoerd Feenstra (Urhahn Urban Design)</i>	53
	<i>Colum: Met de Haagse voeten in de klei, Martine de Vaan</i>	56
	<i>Colum: Buurtkredietvereniging, Theo Konijn</i>	57
	<b>Epiloog</b>	<b>58</b>
	<b>Nawoord door voorzitter fysieke pijler G32 steden netwerk, tevens wethouder Lelystad</b>	<b>59</b>
	<b>Nawoord door bestuur VPNG</b>	<b>62</b>
	<b>Factsheets</b>	<b>64</b>
	<b>A12 Lunetten / A Living Wall</b>	<b>65</b>
	<b>Almere Smart Society</b>	<b>66</b>
	<b>Brainport innovatie campus Eindhoven</b>	<b>68</b>
	<b>Binckhorst Den Haag</b>	<b>69</b>
	<b>Ecommunitypark</b>	<b>71</b>
	<b>Energiek Emmen</b>	<b>73</b>
	<b>Energierijk Den Haag</b>	<b>75</b>
	<b>Gebiedsontwikkeling Grevelingen-Volkerak- Zoommeer</b>	<b>77</b>
	<b>Hart van Zuid</b>	<b>79</b>
	<b>Houthaven</b>	<b>81</b>
	<b>Eva Lanxmeer</b>	<b>82</b>
	<b>Leerpark Dordrecht</b>	<b>84</b>
	<b>Marine Etablissement Amsterdam</b>	<b>86</b>
	<b>Nieuw Hembrug</b>	<b>88</b>
	<b>NRE terrein Eindhoven</b>	<b>90</b>
	<b>NijNijlân Leeuwarden</b>	<b>91</b>
	<b>OMALA</b>	<b>92</b>
	<b>Almere Oosterwold</b>	<b>94</b>
	<b>Projectlocatie Valkenburg</b>	<b>96</b>
	<b>Rijnhaven, Rotterdam</b>	<b>98</b>

Schiphol Trade Park	100
Stationsgebied Gouda	102
Test Site Rotterdam	104
Vianen/La Palissade	107
<b>Bijlagen</b>	109
<hr/>	
Literatuurlijst	110
<b>Toelichting beslisboom contractvorming</b>	112
<hr/>	
Inleiding	112
Werking van de beslisboom	112
Toelichting	113
Instapcontracten	116
<b>Verslagen zoektochtevents</b>	120
<hr/>	
<b>Interviews</b>	120
<hr/>	
<b>Colofon</b>	120
<hr/>	

# Voorwoord



Gebiedsontwikkeling is een kwestie van lange adem. En in deze lastige economische tijden zelfs van heel lange adem. Veel initiatieven sneuvelen door tegenwind en opdrachtgevers moeten alles uit de kast halen om hun projecten te doen slagen. Bovendien verandert de markt, waardoor we tegelijk allerlei boeiende, nieuwe vormen van gebiedsontwikkeling zien: kleinschalig, van onderop, met andere manieren van samenwerking en financiering, onder gedeeld opdrachtgeverschap en met een bredere focus dan alleen vastgoed en grond. Zo zetten mensen lokale energiecoöperaties op en voegen zo heel lokaal waarde toe aan hun omgeving. Sommige coöperaties verbreden hun werkveld naar autodelen, (thuis)zorg of het (zelf) beheer in de wijk. Ook werken bouwbedrijven en woningcorporaties aan het duurzamer maken van de bestaande woningen. In Den Haag werken gemeente en Rijksgebouwendienst samen aan duurzame energie voor overheidsgebouwen. Mede hierdoor werd bijvoorbeeld een leegstaand kantoor snel verhuurd. Ook hier gaat de waardecreatie verder dan de energiedoelstellingen. Naast energie, zorg en (zelf)beheer geven data en ICT nieuwe waarde aan een buurt of wijk. Bedrijven maken ‘smart cities’ met slimme meters en andere technologie. Naast slim is dat ook nog eens duurzaam.

Gebiedsontwikkeling gaat dus echt anders dan vóór de crisis. Eerder zijn het vormen van gebiedsbeheer en van samenwerking tussen de overheid, private partijen en ondernemende bewoners. Opdrachtgevers moeten hun verwachtingen van het eindresultaat nu explicieter maken. Bovendien moeten ze durf, inventiviteit, verbeeldingskracht en doorzettingsvermogen tonen om projecten tot een goed einde te brengen. Dat is geen gemakkelijke opgave. Bovendien is verandering spannend: iets nieuws proberen leidt niet altijd tot het gehoopte resultaat.

Daarom is deze publicatie, met praktische lessen, een belangrijk hulpmiddel voor iedereen die merkt dat gebiedsontwikkeling fundamenteel is veranderd. Alle betrokken partijen – overheden, ondernemers, kennisinstellingen, bewoners – hebben elkaars creativiteit en expertise nodig.

Met nieuwe vormen van samenwerking kunnen we ons snel aanpassen aan de nieuwe werkelijkheid, zoeken naar nieuwe waarde en nieuwe economische kansen. Want met nieuwe vormen van gebiedsontwikkeling gaat er ook nieuwe wereld voor ons open.

Melanie Schultz van Haegen  
**minister van Infrastructuur en Milieu**

# Managementsamenvatting

## Het gedachtegoed van Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl toegepast in 24 praktijken

**Innovatie in gebiedsontwikkeling. Hoe pakt dat uit in verschillende praktijken verspreid over Nederland? Dat is de kern van deze publicatie, primair geschreven voor gemeentelijke ambtenaren betrokken bij gebiedsontwikkeling.**

Vanuit het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (kortweg: 'IenM') hebben we 24 verschillende gebiedsontwikkelingen gevolgd die op innovatieve wijze bezig zijn. De selectie van de gevolgde praktijken heeft plaatsgevonden op affiniteit met het gedachtegoed neergelegd in de IenM publicatie Investeren in Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl van voorjaar 2012. Dat gedachtegoed komt er kort gezegd op neer dat een bredere blik in gebiedsontwikkeling wenselijk is.

- Die blik kijkt over de vastgoedkolom heen naar aanpalende sectoren zoals energie, data, faciliteiten en diensten;
- Richt zich niet alleen op de realisatiefase, maar ook op de gebruiksfase (beheer en onderhoud);
- En betreft zo een breder speelveld van partijen. De kern daarbij is om bestaande geldstromen en/of-bronnen slimmer in te zetten, breder te kijken dan de grondexploitatie, en nauwe samenwerking te zoeken tussen overheid, private partijen en gebruikers.

De bredere aanpak ('nieuwe stijl') gaat een stap verder dan de gebruikelijke aanpak. Soms is een verbreding van de aanpak niet nodig (vastgoedopgave sec) of niet aan de orde (als bijv. de gemeente louter privaat of particulier initiatief wil faciliteren). In andere gevallen – zo blijkt uit de praktijken – is een andere, bredere,



aanpak wel noodzakelijk. Die aanpak wordt door de gevolgde praktijken nodig geacht om gebruikers aan te trekken, vast te houden, kansen op ontwikkeling te vergroten of om kostenbesparingen te realiseren.

## Praktijkinzichten aan de hand van vier rode draden

Die nieuwe aanpak is nog wel zoeken. Iets nieuws proberen is vaak lastig. De praktijken laten zien wat mogelijk is. Ondernemerschap, durf, beslissen om dingen uit te proberen, een eerste stap te zetten en kansen uit te lokken blijken belangrijke facetten in de praktijken. Met deze publicatie willen we de zoektocht enige richting geven door uit de praktijken die lessen te lichten die van belang kunnen zijn in een volgende stap. Die lessen zijn vormgegeven in rode draden. De rode draden bevestigen die bredere focus in de gebiedsontwikkeling, nieuwe rollen van initiatiefnemers, private partijen en overheden; andere ontwikkelstrategieën en bijbehorende activiteiten. De rode draden zijn:

- **Brede waardecreatie op lange termijn staat in veel praktijken voorop**  
Gebiedsontwikkeling heeft in veel praktijken een andere invalshoek gekregen; in plaats van een eenmalige waardesprong kiest men voor een brede waardecreatie die bestaat uit een combinatie van financiële en maatschappelijke doelstellingen. Bijvoorbeeld een bedrijventerrein of campusachtige omgeving waar ook onderwijs wordt gegeven en gedeelde faciliteiten voor gebruikers worden gerealiseerd, zodat ook meer duurzaamheidsdoelstellingen kunnen worden behaald. In het verlengde van de waardecreatie zien we de opkomst van de 'brede business case'. Daarbij is de grondexploitatie één van de onderdelen, naast beheer en onderhoud van de openbare ruimte, de energie-exploitatie of de tijdelijke exploitatie van grond en bestaand vastgoed en de exploitatie van gemeenschappelijke faciliteiten en diensten.
- **Er ontstaan nieuwe strategieën voor ontwikkeling en financiering**  
Waar voorheen veelal op basis van een langjarige grondexploitatie de integrale gebiedsfinanciering bij de bank werd bedongen door de overheid of een publiek-privaat consortium, zien we andere ontwikkelstrategieën ontstaan. Partijen streven naar meer planflexibiliteit en beperking van hun financiële risico's. In de praktijken zien we dat partijen vaak samenwerken bij de visieontwikkeling, maar de realisatie en financiering van deelprojecten afzonderlijk doen en op een moment dat de tijd rijp is. Dit leidt in de praktijken tot een toename van het aantal investeerders in een gebied en stapsgewijze investeringsbeslissingen. Er ontstaan ook nieuwe samenwerkingsvormen die zich richten op langjarig waardebehoud in een gebied. Voor specifieke projectonderdelen ontstaan nieuwe financiers zoals vermogende particulieren, buurtbanken, coöperaties, fondsen.
- **Nieuwe activiteiten en nieuwe rollen voor initiatiefnemers, private partijen en overheden**  
We zien dat gebruikers, private partijen en overheden bij hun streven naar brede waardecreatie nieuwe activiteiten ontplooiën om gebiedsontwikkelingen op gang te brengen, te versnellen of de kans op succes te vergroten. We beschrijven acht activiteiten die in de praktijkcases worden ingezet. En geven per ontwikkelstrategie aan welke activiteiten meer of minder van belang zijn. Vaak bestaat de aanpak uit een combinatie van meerdere activiteiten die tegelijkertijd of achter elkaar worden ingezet door verschillende partijen. Uit het merendeel van de gevolgde praktijken blijkt een actieve rol voor de overheid in een of meerdere fasen van het proces.
- **Duurzaamheid fungeert als zelfstandige aanjager van gebiedsontwikkeling.**  
We zien in meerdere praktijken dat het streven naar duurzaamheid voor veel dynamiek zorgt en zo een zelfstandige driver vormt van de gebiedsontwikkeling. De invalshoek van duurzaamheid brengt vanzelf een lange termijn perspectief met zich mee. Bij meerdere praktijken leidt verduurzaming financieel gezien tot een positieve business case. Duurzaamheid is daarmee een van de belangrijkste motieven voor waardecreatie.

Deze eerste praktijkervaringen komen omhoog uit de 24 gebiedsontwikkelingen die we hebben gevolgd. En uit drie zogenaamde zoektochtevents waar vertegenwoordigers van 70 organisaties aan deelnamen na een open oproep, veelal ambtenaren van gemeenten of publieke samenwerkingsverbanden, initiatiefnemers en enkele adviseurs. De projectbeschrijvingen en verslagen van de zoektochtevents zijn opgenomen in de bijlage.

## Lessen en ervaringen in de praktijk verder brengen

De ervaringen beschreven in deze publicatie worden verder gebracht door meerdere organisaties. Zo schrijven de G32 en de VPNG de epiloog bij deze publicatie. Vanuit het ministerie van IenM blijven we nieuwe manieren van werken ondersteunen met de nieuwe Omgevingswet (Eenvoudig Beter) en het grondbeleid. Zodat private en particuliere initiatieven meer ruimte krijgen. Ook krijgt het denken uit deze publicatie een plek in de vernieuwing van het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT).



# Inleiding

In dit hoofdstuk leest u de aanleiding voor deze publicatie. Niet langer praten over innovatie in gebiedsontwikkeling, maar doen. We hebben 24 praktijkcases rond gebiedsontwikkeling nieuwe stijl gevolgd. Welke lessen komen daarbij omhoog? En wie gaan die lessen op welke wijze verder brengen?

## 1.1

### Noodzaak om niet langer alleen te praten over veranderen, maar aan de slag te gaan

We beginnen eraan te wennen; het is crisis. We ervaren momenteel - begin december 2013 - een 'herstel' van 0.1 procent. Het herstel zet zich op dat niveau de komende twee jaar door, zo geeft DNB aan<sup>1</sup>. Het is dan ook hoog tijd om te werken met deze realiteit die al vijf jaar duurt. En niet te hopen of zelfs te wachten op een terugkeer van de oude tijden. Ook als de economie weer aantrekt, blijven er zaken gewijzigd: grotere regionale (economische en demografische) verschillen, krappe bancaire financiering, de opkomst van maatschappelijke initiatieven en een grotere rol voor duurzaamheid. Het is tijd om de slag te maken van praten over veranderen naar het 'doen'.



*"Ondanks het feit dat de discussie over vernieuwing van de ruimtelijke ordening al enige jaren gevoerd wordt, zitten veel gemeenten nu pas in de fase waarin het denken omgezet moet worden naar het doen" (november 2013).<sup>2</sup>*

Dit 'doen' bracht het Ministerie van Infrastructuur en Milieu ertoe deze publicatie uit te brengen. Het is een vervolg op een publicatie die dit Ministerie in het voorjaar van 2012 uitbracht met een pleidooi voor innovatie in gebiedsontwikkeling (Investeren in Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl, voorjaar 2012). Die publicatie bevatte al een paar praktijkvoorbeelden, maar gaf in hoofdzaak een meer theoretische uiteenzetting. De publicatie die u nu leest, vloeit voort uit de vraag hoe het gedachtegoed uit 2012 daadwerkelijk uitpakt in de praktijk. Er zijn daartoe het afgelopen jaar 24 gebiedsontwikkelingen gevolgd en in een beperkt aantal praktijken is daarbij ook actief meege gedacht. Deze publicatie is bedoeld om de eerste lessen uit de praktijk te trekken. Niet om een beeld van alle gebiedsontwikkelingen in Nederland te schetsen.

## 1.2

### Wat is de verandering die nodig is?

We gebruiken in deze publicatie de term 'gebiedsontwikkeling' in beginsel zonder verdere aanduidingen zoals 'nieuwe stijl' of 'organisch'. Als voor een beter begrip meer uitleg nodig is door de toevoeging van een dergelijke aanduiding wordt dit gedaan. We zien namelijk in de gevolgde praktijken dat meerdere

- 1 NRC, "Ja, we komen uit de crisis, maar in de laagste versnelling" 9 december 2013, <http://www.nrc.nl/nieuws/2013/12/09/dnb-trage-groei-in-2014-en-2015-werkloosheid-daalt-nauwelijks>
- 2 Directieraad Zuidvleugel, Smart Talks, Over binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, lessen uit de praktijk en een veranderende bestuurlijke rol, november 2013.

begrippen, zoals organische gebiedsontwikkeling, uitnodigingsplanologie worden gemengd met gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Vaak zijn de begrippen niet eenduidig en is op voorhand nog niet duidelijk wat goed werkt. Bij gebrek aan beproefde nieuwe werkwijzen proberen mensen gewoon dingen uit om (opnieuw) vaart te krijgen in hun project of programma. Het onderscheid tussen zogenaamde 'bestaande' en 'nieuwe' spelers vervaagt ook. Immers, bestaande spelers blijven vaak ook niet op hun handen zitten en ontwikkelen evengoed nieuwe initiatieven en werkwijzen. Dat is in meerdere praktijken mooi te zien. De crisis dwingt bijvoorbeeld om meer stapsgewijs investeringsbeslissingen te nemen, uit te gaan van gebruikerswensen en beter in te spelen op de kansen van een maatschappelijk initiatief. Wij borduren daar met gebiedsontwikkeling nieuwe stijl op voort én voegen er iets aan toe. Te weten vde noodzaak om óver de vastgoedsector heen naar andere sectoren en andere partners te kijken. Meer nog dan in het verleden is dit hard nodig om weer voortgang te bereiken en via nieuwe vormen van gebiedsontwikkelingen bij te dragen aan de gewenste transformatie van stad en land.



Fotograaf: Tineke Dijkstra

### 1.3

## Doen is op zoek gaan

In een open oproep aan initiatiefnemers en gemeenten om zich aan te melden hebben we drie kleinere zoektochtevents georganiseerd. Daar werd in groten getalen gehoor aan gegeven. De verslagen van deze zoektochtevents zijn opgenomen als bijlage bij deze publicatie. Bij deze events stond de zoektocht en de hoe vraag centraal. Met als conclusie: wie is er eigenlijk niet zoekende naar een passende werkwijze? Met deze publicatie willen we graag iets meegeven van alle praktische worstelingen en van de lessen die mensen overall in het land hebben geleerd. Want niets is zo lastig als verandermanagement. Boekenkasten vol zijn er over geschreven. In de praktijk van gebiedsontwikkeling zijn we er volop mee bezig. Achter de cases die in dit boek zijn beschreven, gaan professionals schuil en bedrijven of burgers die bezig zijn de nieuwe ruimte uit te vinden, door te proberen en zo hun project verder te brengen. Dat is vaak een taai en langzaam proces waar veel geduld en doorzettingsvermogen voor nodig is.

### 1.4

## Organisaties die de praktijklessen verder gaan brengen

Het is nu vooral aan gemeenten om verder vorm te geven aan nieuwe manieren van werken. Vandaar dat G32 en de VPNG (netwerk van gemeentelijke hoofden programma- en projectmanagers) de epiloog schrijven bij deze publicatie. Zij gaan de nieuwe werkwijzen verder in de praktijk brengen. Evenals betrokken kennis- en onderwijsorganisaties zoals Platform 31, hogescholen, universiteiten, netwerkorganisaties als het Watertorenberaad, (maatschappelijke) ondernemers en natuurlijk de bewoners en de gebruikers van gebieden.

Uiteraard is het Rijk zelf onderdeel van de transitie die plaatsvindt. Daarom hebben we in de selectie van praktijkcases ook bewust projecten meegenomen waar rijksdiensten als Rijkswaterstaat, het Rijksvastgoed- en ontwikkelbedrijf en de Rijksgebouwendienst bij zijn betrokken. Het Ministerie van BZK blijft ondersteuning geven aan kennisontwikkeling en –ontsluiting bij stedelijke ontwikkeling. Vanuit het ministerie van IenM blijven we nieuwe manieren van werken ondersteunen met de nieuwe Omgevingswet (Eenvoudig Beter) en het grondbeleid. Zodat private en particuliere initiatieven meer ruimte krijgen. Ook krijgt het denken uit deze publicatie een plek in de vernieuwing van het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT). De Vernieuwing MIRT mikt op een (stevigere) ruimtelijke agenda, benadert opgaven en oplossingen met een brede blik, zoekt samenwerking met maatschappelijke partijen en biedt meer ruimte voor flexibiliteit.

## 1.5 Doelgroep van deze publicatie

Gemeente ambtenaren vormen de primaire doelgroep voor deze publicatie. Maar feitelijk kan iedereen die werkt of geïnteresseerd is in gebiedsontwikkeling zich aangesproken voelen.

## 1.6 Leeswijzer

Waar gebiedsontwikkeling nieuwe stijl voor staat, beschrijven we nogmaals kort in hoofdstuk 2. De concretisering en uitwerking in deze publicatie vinden namelijk hun oorsprong in een publicatie uit 2012. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de contextveranderingen van gebiedsontwikkelingen sinds die eerste publicatie. Er is een andere rolverdeling ontstaan dan voorheen tussen partijen die betrokken zijn bij gebiedsontwikkeling. Deze contextverandering vormt de opmaat naar de beschrijvingen van de lessen uit de praktijken aan de hand van vier rode draden (hoofdstuk 4). In het nawoord (hoofdstuk 5) komen de G32 en de VPNG aan het woord over hoe zij deze rode draden verder gaan brengen in de praktijk. In de bijlage zijn o.a. beschrijvingen opgenomen van alle afzonderlijke praktijken, inclusief foto's en filmpjes. De weergegeven informatie bevat de stand van zaken in januari 2014, tenzij anders is aangegeven.



Hoofdstuk 2

# Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl

Dit hoofdstuk bevat een korte omschrijving van het gedachtegoed dat is beschreven in de publicatie Investeren in Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl uit het voorjaar van 2012.



Die publicatie kunt u hier lezen:

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/06/06/investeren-in-gebiedsontwikkeling-nieuwe-stijl.html>

## 2.1

### Innovatie in gebiedsontwikkeling

In 2010 hakte de crisis in gebiedsontwikkeling er goed in en waren er alarmerende geluiden te horen over de afnemende rol van projectontwikkelaars. Tegelijkertijd verschenen op meerdere websites berichten over slimme verstedelijking ('smart cities') van nieuwe private partijen zoals ICT en energiebedrijven. Wereldwijd bleek er een voortgaande verstedelijking bezig waar dergelijke private partijen als Siemens, IBM, Philips en Cisco op wilden inspelen met hun producten. Ook in Nederland is deze verstedelijkingstrend nog immer gaande: in 1993 woonde 43% van de Nederlanders op het platteland. In 2030 woont meer dan 70% in de stad.<sup>3</sup> Overigens zijn slimme steden niet alleen een kwestie van grote bedrijven die met hun producten meerwaarde kunnen brengen. Het is evenzeer een kwestie van slimme burgers die, veelal met hun smartphone, zaken verkopen, ruilen, lenen of anderszins delen of diensten en producten aanbieden met meerwaarde voor stedelijke ontwikkeling.

Om alle nieuwe kansen boven water te halen, organiseerde het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (kortweg IenM) samen met enkele publieke en private spelers in 2011 een tweetal werksessies. Het projectbureau Stadshavens Rotterdam en de Schiphol Area Development Company (SADC) waren de gastheren bij deze bijeenkomsten. Alle nieuwe inzichten werden in het voorjaar van 2012 door IenM gebundeld in de publicatie *Investeren in Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl*. Doel van de publicatie was om over de grenzen van gebiedsontwikkeling heen op zoek te gaan naar nieuwe drivers voor gebiedsontwikkeling dan louter vastgoed; naar aanpalende sectoren waar de komende jaren veel in zal worden geïnvesteerd en de bijbehorende partijen. In de publicatie van 2012 kregen zowel gebruikers van vastgoed als deze nieuwe partijen een grotere rol toebedeeld.

## 2.2

### Transformatie, gebruik en duurzaamheid

De publicatie van 2012 pleit vooral voor innovatie in gebiedsontwikkeling. Daarvoor bestaan meerdere aanleidingen die nog steeds relevant zijn:

- Het gebruik en de gebruiker staan voorop;
- Het draait vaker om transformatie van bestaand vastgoed en te transformeren gebieden dan om nieuwbouw van vastgoed of nieuw aan te leggen gebieden;
- Duurzaamheidsprestaties van gebouwen en gebieden worden steeds belangrijker.

De publicatie bepleitte een 'verlenging en verbreding' van gebiedsontwikkeling. Verlenging door uit te gaan van gebruik en gebruikers en daarom niet alleen te richten op realisatie maar te sturen op de huidige, tijdelijke en uiteindelijke exploitatiefase. Omdat 'totale kosten en waarden voor de gebruiker' in een ruime markt steeds meer meetellen, wil je gebruikers trekken en/of behouden. Tegelijkertijd worden hiermee afwegingen gestimuleerd op basis van levensduur en toekomstwaarde. Dit denken vervangt de kern van de oude werkwijze, toch vooral gericht op een éénmalige waardesprong van grond. Verbreding door grond en vastgoed (financieel rendement) niet als enige focus te



<sup>3</sup> Ritsema van Eck, J., *Demografische ontwikkelingen 2010-2040: Ruimtelijke effecten en regionale Diversiteit*, PBL, 2013.

hebben, maar ook duurzaamheids- en sociale doelstellingen (maatschappelijk rendement) expliciet voor ogen te nemen. In deze nieuwe publicatie vervangen we het begrip ‘verlenging en verbreding’ door de meer gangbare term ‘waardecreatie’.

## 2.3

### Nieuwe partijen en nieuwe verdienmodellen

De publicatie van 2012 signaleerde ook dat vroegtijdige samenwerking met nieuwe partijen tot andere werkwijzen leidt. Vastgoedpartijen ontwikkelen immers vastgoed met grondexploitatie als financiële basis. De nieuwe private partijen (actief in bijvoorbeeld ICT, energie, afval en gebiedsmanagement) bieden diensten aan en bouwen installaties. We voorzagen dan ook dat de grondexploitatie zou worden aangevuld met andere verdienmodellen, waarvan er enkele al in de publicatie uit 2012 zijn beschreven. Zoals fondsvorming, coöperaties en de Energy Service Company (Esco); een vehikel om vastgoed op een budgetneutrale wijze energiezuiniger en waardevaster te maken voor de vastgoedeigenaar. Voor de Esco's is sinds begin 2013 een dynamisch netwerk ontstaan ([www.esconetwerk.nl](http://www.esconetwerk.nl)). Fondsvorming gebeurt inmiddels volop bij provincies om duurzaamheidsinitiatieven te steunen. Over coöperaties leest u meer in het volgende hoofdstuk.

Rijksbouwmeester Frits van Dongen sluit in bijgaande column aan op de aanleiding van de publicatie uit 2012 met zijn pleidooi voor een kentering in de bouwcultuur. Van nieuwbouw naar beheer, behoud en transformatie van het bestaande. Dat is ook nodig om de leegstand tegen te gaan.



## Rijksbouwmeester Frits van Dongen

# “Tijd voor een nieuwe bouwcultuur”

De Rijksbouwmeester bewaakt de architectonische kwaliteit en de stedenbouwkundige inpassing van de Rijkshuisvesting en adviseert over het interdepartementale architectuurbeleid. Daarnaast maakt hij deel uit van het College van Rijksadviseurs. De drie leden adviseren gevraagd en ongevraagd de departementen over alles wat te maken heeft met de ruimtelijke inrichting van Nederland. Van waterprojecten en het aanwijzen van windmolenparken tot grote bouwprojecten.

Veel heilige huisjes moeten het ontgelden door de crisis. Waar nieuwbouwprojecten zowel in aantal als in omvang teruglopen, worden opgaven van transformatie en beheer van bestaande gebieden en gebouwen belangrijker. We staan met elkaar voor een nieuwe opgave. Traditionele rollen, samenwerkingsvormen en denkpatronen worden doorbroken. Dat betekent dat alle partijen zich in een nieuwe rol moeten vinden; opdrachtgevers, beleggers, projectontwikkelaars, ontwerpers, bouwbedrijven, maar ook het rijk en de andere overheden. Er worden nieuwe coalities gesmeed, geen grootschalige plannen meer. We werken vaker aan tijdelijke oplossingen en meer en meer komen initiatieven van onderop. Tekenen van een **nieuwe bouwcultuur**.

Bekijk de video 'Naar een nieuwe bouwcultuur' op <https://vimeo.com/82949910>



Samen met de ontwerpdisciplines wil ik als Rijksbouwmeester graag een bijdrage leveren en dat proces van verandering ondersteunen en stimuleren. Dat doen we vanuit Atelier Rijksbouwmeester bijvoorbeeld met de oprichting van Nederland Wordt Anders, een interdisciplinair digitaal platform waarin jonge ontwerpers en kennisinstellingen onconventionele projecten kunnen uitwerken die werken, wonen, energie en mobiliteit

combineren. In die groep komen veel goede ideeën en concrete projecten los. Denk aan het printen van muren van kunststof met verstevigingsmiddelen waar je ook energie in kunt stoppen. Een ander project is het A-lab, ontwikkelaar van een aantal bekende concepten als het Schieblock in Rotterdam en het Arts & Crafts Lab in Amsterdam. Deze projecten zijn vaak aanjager van de transformatie van een heel gebied. En iedere stad heeft wel een project lopen op het gebied van urban farming. Met een pilot op dit gebied van het Atelier willen we een stap verder maken: 'indoor high tech farming', gericht op een vorm van voedselproductie die minimaal kan concurreren met de reguliere voedselproductie. Het zal niet van een leien dakje gaan, maar het is mogelijk. We kijken hoe we door hoogwaardige invulling die enorme hoeveelheid lege gebouwen een nieuwe diversiteit aan functies kunnen geven en niet alleen door de huisvesting van studenten of bejaarden. Behalve meer dan één miljoen vierkante meter Rijksvastgoed staan nog acht miljoen andere vierkante meters leeg.

Na de Gouden Eeuw volgde vanaf 1707 een langdurige periode van stagnatie. Ook nu hebben we een periode van grote bloei en overvloed afgesloten, onze tweede gouden eeuw. Niet alleen is er volop gebouwd, maar het heeft ons ook de Afsluitdijk opgeleverd, de Deltawerken, nieuwe stations in de grote steden, waardevolle landschappen, infrastructuur, fantastische ruimtelijke ordening en zoveel meer. De uitdaging nu is ervoor te zorgen niet opnieuw voor lange tijd stil te blijven staan, zoals na die vorige bloeiperiode het geval was.

Juist in deze tijd van crisis en werkend aan die nieuwe bouwcultuur is het nodig dat overheden hun organisatie én kennis op orde hebben voor een taak die onlosmakelijk met de overheid verbonden blijft: richting geven aan en faciliteren van nieuwe ruimtelijke ontwikkeling. Inhoudelijke kennis is onontbeerlijk om als overheid zelf het goede opdrachtgeverschap te kunnen praktiseren dat ze bij anderen zo krachtig zegt te willen bevorderen. En er zijn meer manieren waarop de nieuwe bouwcultuur kan worden gestimuleerd. Waterschappen laten al zien hoe waardevol het is om opgaven tegemoet te treden vanuit een visie die breder is dan een beperkte, civieltechnische invalshoek. Gemeenten zouden

hun regelgeving moeten aanpassen, bijvoorbeeld door meer ruimte en flexibiliteit in te bouwen in hun bestemmingsplannen. In deze nieuwe omstandigheden is het niet alleen aan alle private partijen om nieuwe wegen te bewandelen en nieuwe oplossingen uit te vinden; er blijft ook een belangrijke rol weggelegd voor de rijksoverheid en andere overheden.



## Hoofdstuk 3

# De veranderende samenleving & opgaven

We beschrijven in dit hoofdstuk de contextverandering sinds de vorige publicatie uit 2012. Er is een andere rolverdeling ontstaan dan voorheen tussen partijen die betrokken zijn bij gebiedsontwikkeling. Deze contextverandering vormt de opmaat naar de beschrijvingen van de lessen uit de praktijken (hoofdstuk 4).



## 3.1

# De opkomst van de participatie-maatschappij

### 3.1.a

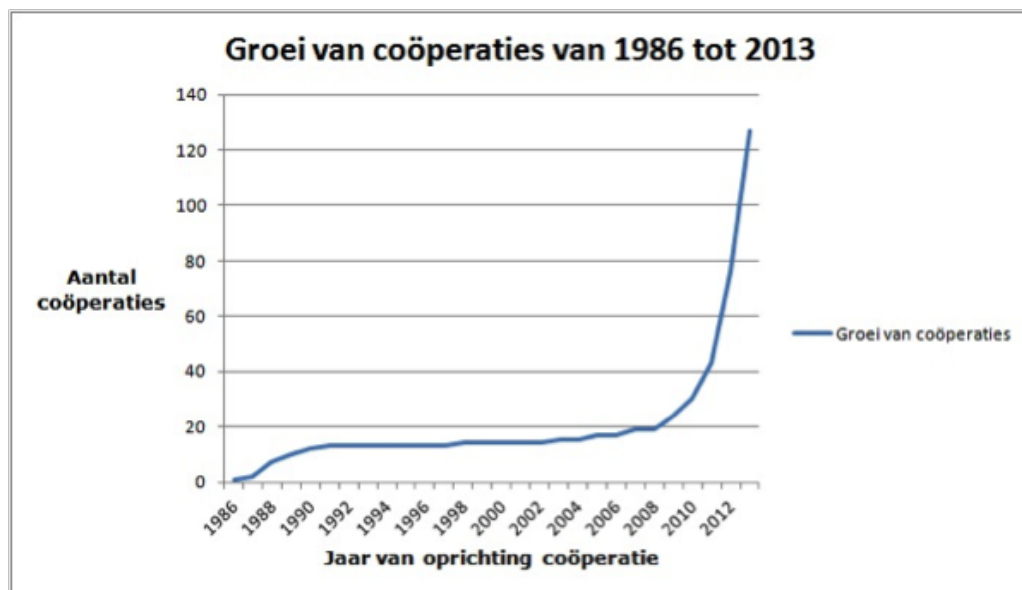
#### De groei van maatschappelijk initiatief

Een belangrijke trend sinds eind 2011 is de verdere opkomst van de maatschappelijke initiatieven. Burgers en het ondernemend maatschappelijk middenveld (ondernemers en instellingen) ontplooiën tijdelijke initiatieven of verlenen diensten. Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) introduceerde de term 'energieke samenleving'<sup>1</sup>. De Koning voegde daar in zijn eerste Troonrede het begrip 'participatiemaatschappij' aan toe.

In de publicatie van 2012 (zie hoofdstuk 2) beschreven we de coöperatie als een partij die zich kan ontplooiën als nieuwe initiatiefnemer in gebiedsontwikkeling. De grafiek hieronder laat zien hoe zich de laatste jaren steeds meer coöperaties aandienen<sup>2</sup>. Een publicatie over burgercoöperaties geeft aan dat het merendeel van de 127 burgercoöperaties die bekend zijn, in 2012 en 2013 is opgericht.

De initiatieven die worden ontplooid, beslaan vele terreinen (zie tabel). Soms worden succesvolle coöperaties op een specifiek thema doorontwikkeld naar andere sectoren; van energie- tot voedsel- tot zorgcoöperatie.<sup>3</sup> In meerdere praktijken die we hebben gevolgd, wordt de coöperatieve gedachte verkend, veelal voor gebiedsmanagement. Maar in sommige praktijken is een coöperatie van bedrijven de initiatiefnemer van het project of de aanbestedende partij die jaren later nog steeds actief is als hoeder van het gedachtegoed van het project. Hierover meer in hoofdstuk 4.

Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Netwerk Platteland, *Burgercoöperaties in opkomst*, nummer 4 (2013), pp. 16-17. Op: [www.tijdvoorsamen.nl](http://www.tijdvoorsamen.nl).



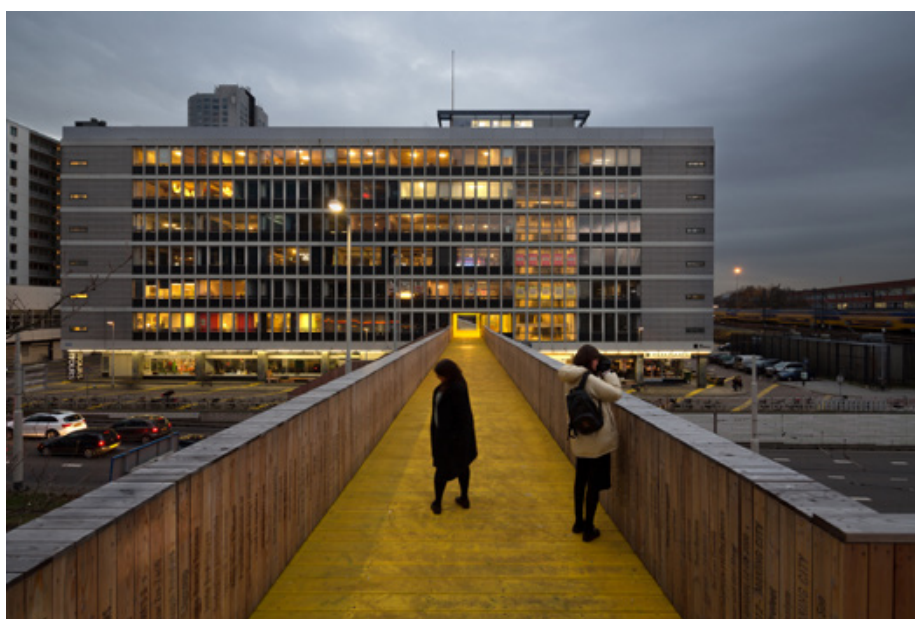
- 1 Haijer, M. (2011), 'De energieke samenleving'. Planbureau voor de Leefomgeving
- 2 Moor, T. de (2013). Homo cooperans. Instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving. Universiteit Utrecht, pp. 9-21. Op: [www.socialevraagstukken.nl/site/2013/10/07/niet-crisis-maar-doorgesloten-vermarking-zet-burgers-aan-tot-zelf-organisatie/](http://www.socialevraagstukken.nl/site/2013/10/07/niet-crisis-maar-doorgesloten-vermarking-zet-burgers-aan-tot-zelf-organisatie/).
- 3 Joop van Vlerken, Een coöperatie voor al uw problemen? <http://www.energieplus.nl/archief/energie-2013-047-2/een-cooperatie-voor-al-uw-problemen.330642.lynkx?y=16&searchform=2167&q=een%20cooperatie%20&x=19>

	Voedsel	Zorg	Leefbaar- heid	Glas-vezel	Energie	Totaal
Drenthe					10	10
Flevoland			1		3	4
Friesland					5	5
Gelderland	1	1			12	14
Groningen					3	3
Limburg					4	4
Noord-Brabant	2	2	3	5	20	32
Noord-Holland	2	2	1	1	23	29
Overijssel					3	3
Utrecht	1	1	1		9	12
Zeeland					2	2
Zuid-Holland		2			7	9
Totaal	6	8	6	6	101	127

### 3.1.b

#### Crowdfunding, crowdsourcing en wijkbedrijven

De burgercoöperatie is één van de uitingsvormen van maatschappelijk initiatief. Ook crowdfunding, crowdsourcing en buurtondernemingen of wijkbedrijven zijn vormen van burgerinitiatieven met relevantie voor gebiedsontwikkeling. Met crowdfunding probeert een initiatiefnemer via een bericht op een internetplatform of via social media financiële medestanders te vinden die geld doneren voor een project. In het project [Testsite Rotterdam](#) wordt hier gebruik van gemaakt voor het bouwen van een luchtbrug. Het samen ideeën en initiatieven genereren heet crowdsourcing. Hier wordt in meerdere van de 24 praktijken die we in hoofdstuk 4 beschrijven gebruik van gemaakt. ‘Voor je Buurt’ op [www.voorjebuurt.nl](http://www.voorjebuurt.nl) is één van vele voorbeelden waar initiatieven van omwonenden voor de directe omgeving steun kunnen ontvangen. Dit vergt een andere manier van planvorming. Het internet leent zich sowieso goed voor het mobiliseren van mensen in de buurt. <sup>4</sup>



<sup>4</sup> Van Remmen en Wesselink (2013), Smart Cities, slim gebiedsbeheer, in Gouden Piramide 2013, Rijksprijs voor inspirerend opdrachtgeverschap, Naio10 Uitgevers

In de buurtonderneming of het wijkbedrijf ligt de focus op productie, dienstverlening en consumptie door de buurt zelf. Bij een productieoverschot is zelfs levering mogelijk aan centrale leveranciers. Andersom kunnen centrale leveranciers een eventueel tekort in hun levering via burgerproductie opvangen.<sup>5</sup> 'Buurtzorg' is een bekend voorbeeld<sup>6</sup>, evenals Wijkbedrijf Bilgaard (verbetering van Leeuwarder krachtwijk Bilgaard). Het wijkbedrijf is van de bewoners en wordt opgezet met professionele hulp van een consortium van bedrijven. De leden van het consortium verbinden zich voor 20 jaar aan de wijk, zodat het Wijkbedrijf een goede basis krijgt en daarna zelfstandig verder kan opereren.

Bekijk de video op Youtube:

<http://www.youtube.com/watch?v=arE7Ildug-M>

In het project [Eva Lanxmeer](#) hebben bewoners ook een eigen bedrijf opgezet. In deze voorbeelden zijn bewoners georganiseerd in een rechtsvorm en fungeren ze gezamenlijk als opdrachtgever voor een professional. [De column van Jurgen van der Heijden](#) (geplaatst achteraan dit hoofdstuk) is gewijd aan opschaling en professionalisering van burgerinitiatieven.



5 Van der Heijden, J. (2013). 'Burgerproductie; ontwikkeling, organisatie en waarde', p. 14. Op: seminar Civic Economy, Sheffield University, 1 mei 2013.

6 [www.buurtzorgnederland.com](http://www.buurtzorgnederland.com). Genoemd in debat in Pakhuis de Zwijger. 'Power to the people'. Amsterdam Urban Innovation Week, sessie Publieke zaak op z'n kop, 16 september 2013.

## 3.2

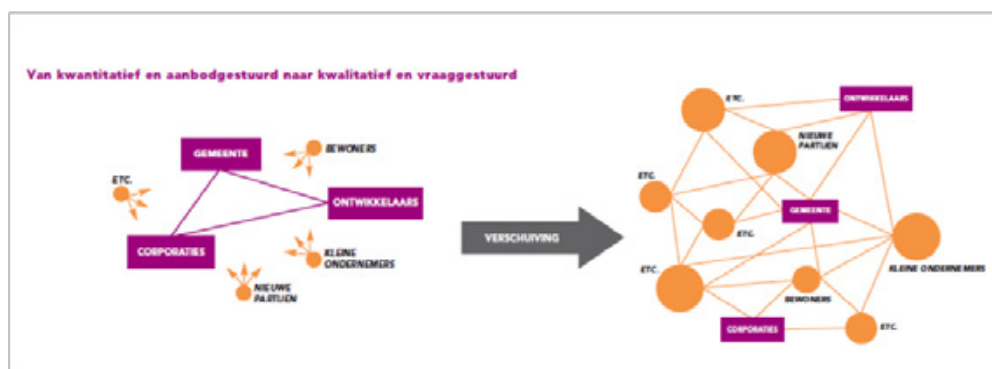
## De overheid: nieuwe positie en nieuwe rollen

### 3.2.a

#### De keuze voor faciliteren, stimuleren en loslaten

Als we het over stedelijke gebiedsontwikkeling en overheden hebben, ligt de focus op gemeenten. De financiële situatie<sup>7</sup> en de beschreven opkomst van maatschappelijke initiatieven leiden tot een herbezinning op de rol van de overheid. Gemeenten worden minder bepalend meer één van de partijen die zijn betrokken in een netwerk. En dat netwerk is ook in beweging, met andere partijen dan voorheen.

*In deze tijd zijn partners de drijvende kracht in gebiedsontwikkeling geworden. Die partners zijn allang niet meer alleen de grotere ontwikkelende partijen, maar het zijn ook particulieren, collectieven, (lokale) ondernemers en organisaties. Dit betekent dat overheden (bestuurders en ambtenaren) op andere netwerken dan voorheen moeten inspelen.<sup>8</sup>*



In visies en strategieën van verschillende steden zijn 'loslaten', 'faciliteren', 'inviteren' en 'stimuleren' gangbare termen geworden. Wanneer kies je nou welke rol? De bijgaande illustratie helpt daarbij.

ProjectmanagementBureau (PMB) gemeente Amsterdam, Stadsontwikkeling in transitie, mei 2013, bewerking van schema uit B. Heijkers (Kei) en J. van der Velden (Nisis), Stedelijke vernieuwing na 2014, Eindrapport, maart 2012. <http://kennisbank.platfom31.nl/websites/kei2011/files/DEFINITIEF%20Rapport%20Toekomst%20SV%20na%202014%20030412.pdf>.



7 Deloitte Real Estate Advisory, Financiële effecten crisis bij gemeentelijke grondbedrijven, november 2010, september 2011, update oktober 2011 (verschenen okt. 2012) en actualisatie 2012 (verschenen 20 december 2013).

8 Op cit „noot 2, blz 44

De gemeente Amersfoort geeft in haar structuurvisie 2030 *Een nieuwe ruimtelijke sturingsfilosofie voor onze stad*<sup>9</sup> de overwegingen aan, wanneer ze voor welke rol kiest. Daarvoor gebruikt ze, naast de elementen 'belang voor de stad' en 'potentie derden' zoals in de illustratie hierboven genoemd, ook de volgende afwegingen:

- Of de risico's te overzien en beheersbaar zijn;
- Of er voldoende financiële middelen aanwezig zijn;
- Welke grondposities de gemeente heeft.

Een dergelijk analysekader maakt de discussie inzichtelijker en geeft richting aan de afwegingen. Tegelijkertijd komt het er vooral op aan welke concrete acties een overheid onderneemt binnen een gekozen rol. In [hoofdstuk 4.5](#) wordt hier verder op in gegaan. Geurt van Randeraat gaat in zijn [column](#) (geplaatst aan het eind van dit hoofdstuk) in op het feit dat als je als gemeente ondernemers wilt gaan faciliteren, je dan moet weten wat de behoeften zijn van die ondernemers. Hij geeft aan: ze willen waarschijnlijk naast flexibiliteit vooral ook heldere kaders van de overheid, snelle beslissingen en het hebben van een helder aanspreekpunt. Is je organisatie, je mensen en je proces daar op ingericht?

### 3.2.b

#### Realistische verwachtingen van burgerinitiatieven

Bij de aanmelding voor de zoektochtevents die we organiseerden kwam een mooie uitspraak naar voren van een gemeenteambtenaar: "De burgers weten het nog niet, maar ze willen heel graag initiatieven ontplooiën omdat wij – de gemeente – dat zo voor hen hebben bedacht". Deze uitspraak illustreert mooi dat overheden veel verwachten van burgerinitiatieven. Maar zitten burgers daar wel op te wachten? Bijzonder hoogleraar Justus Uitermark waarschuwt realistisch te zijn:

*"De overheid is zich bewust van haar eigen gebreken. Ze denkt zelfs negatief over zichzelf, als star, inflexibel en duur. Maar ze heeft te veel vertrouwen in de burger. Er zijn wel succesvoorbeelden van zelforganisatie, maar de vele mislukkingen krijgen geen aandacht."*<sup>10</sup>

Voor de meeste maatschappelijke initiatieven is het maken van een sluitende business case een lastige klus. [Uit de eerste twee zoektochtevents](#) blijkt dat er meer realisme en expertise nodig is. Een opstartpotje van de gemeente, zoals bijvoorbeeld bij [Binckhorst in Den Haag](#), kan behulpzaam zijn.<sup>11</sup> Tegelijkertijd bleek met name uit het derde zoektochtevent dat gemeenteambtenaren het lastig vinden om burgerinitiatieven echt serieus te nemen en niet langer zelf te kunnen bepalen wat er gaat gebeuren.

Gemeenten krijgen initiatieven van allerlei pluimage binnen: van rijp tot groen, door niet-professionele en grote professionele partijen. Het is van belang hiervoor een afwegingskader te ontwikkelen, met bijvoorbeeld de volgende elementen:

- Dient het initiatief overwegend private of publieke belangen? Dient het de stad of de initiatiefnemers zelf?
- Over welke kennis en kunde beschikken de initiatiefnemers?
- Wat is de kwaliteit van het initiatief? Heeft het voldoende bestaansrecht, zit er een business case achter die op eigen benen kan staan of blijft het afhankelijk van steun van overheden (bijv. een pand beschikbaar stellen tegen lage waarde)?

In vele gemeenten spelen deze vragen, soms binnen één project. Zoals bij De Binckhorst in Den Haag waar men zich buigt over de vraag of het beter is om voorrang te geven aan initiatieven met een aantrekkelijke uitstraling die bijdragen aan de gewenste ontwikkelingsrichting van een gebied maar financieel gezien weinig opleveren? Of is het wenselijker om de voorkeur te geven aan minder goed passende plannen die financieel wel meer opleveren? De tijd zal uitwijzen wat de effecten zijn van de keuze die wordt gemaakt.

9 <http://www.amersfoort.nl/4/structuurvisie/Structuurvisie-Amersfoort-2030.pdf>, juni 2013.

10 Trouw, 'Participatie is mooi streven, maar verwacht niet te veel van burgers' over de oratie van hoogleraar Justus Uitermark, 13 januari 2014.

11 Engbersen, R., Schaar, M. Van der, Schreuders, H. (2013). 'Zelforganisatie gaat niet vanzelf'. Platform 31, p. 68.

In het manifest Stedelijke vernieuwing op uitnodiging<sup>12</sup> worden overheid en woningbouwcorporaties uitgedaagd gericht en ambitieuzer maatschappelijke initiatieven te ondersteunen. Dit kan door creatiever om te gaan met instrumenten, bijvoorbeeld door zachte leningen uit te schrijven, eigen (leegstaand) vastgoed in te zetten, het bedrijfsleven te mobiliseren en slim samen te werken met bewonersbedrijven, bijvoorbeeld via aandeelhouderschap. Als praktisch handvat bij de vraag hoe te beslissen met welk maatschappelijk initiatief in zee te gaan, schetsen de auteurs van het manifest het volgende beslismodel:

- De propositie (het maatschappelijke initiatief) is financieel en maatschappelijk onrendabel: ondersteuning is niet gewenst;
- De propositie is ook op lange termijn financieel onrendabel, maar maatschappelijk rendabel omdat ze waarde creëert en/of bijdraagt aan de oplossing van een urgent probleem: de overheid geeft subsidie;
- De propositie is financieel rendabel te maken en ook maatschappelijk lonend: geef bijvoorbeeld een zachte lening uit bijvoorbeeld een revolving fund dat alleen voor dit doel wordt gebruikt, verstrek eventueel een startkapitaal en/of bied ondersteuning via bijvoorbeeld kennis, begeleiding of hulp bij het zoeken naar fondsen of private investeerders;
- De propositie is financieel rendabel maar maatschappelijk gezien niet: laat het over aan de markt. De overheid kan daarbij wel actief proberen om het initiatief uit te dagen een bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke urgenties.

### 3.1.c

#### Nieuw evenwicht tussen overheid en burgerinitiatieven

De kernvraag is; hoe kom je als overheid tot een nieuw evenwicht, tot nieuwe samenwerking met burgers en bedrijven? Per definitie zijn burgerinitiatieven niet te sturen door de overheid. Overheden kunnen wel samenwerken met burgerinitiatieven en deze ondersteunen waar zij dat nodig vinden. De wereld van 'bottom up' verbinden met de professionele wereld vergt een omslag in denken en handelen.<sup>13</sup> De zoektocht is volop gaande. Maatschappelijke initiatieven zitten niet altijd te wachten op geld van de overheid. Uit een enquête onder gemeentemensen naar samenwerking met de participatiemaatschappij blijkt dat als meest succesvolle strategie wordt gezien om de initiatiefnemers te ondersteunen met tijd en deskundigheid uit de ambtelijke organisatie.<sup>14</sup> Uit de enquête blijkt tevens dat hier de schoen wringt. Ongeveer 70% van de respondenten geeft aan dat er onvoldoende tijd, capaciteit en geld beschikbaar is. Dit is ook een veel gemaakte opmerking uit het veld. Er worden uren op dossiers geschreven, vaak waar een grondexploitatie op is geopend. En op andere vragen of dossiers krijgen ambtenaren geen tijd of geen mogelijkheid 'van bovenaf' om mee te werken.

In de epiloog bij deze publicatie (hoofdstuk 5) door de G32 en VPNG wordt de benodigde cultuuromslag helder geschetst evenals in het rapport van de VNG denktank 'Van eerste overheid naar eerst de burger'.<sup>15</sup> Meer informatie over de samenwerking tussen overheid en maatschappelijke initiatieven is ook te vinden op o.a. [www.tijdvoorsamen.nl](http://www.tijdvoorsamen.nl) en [www.andersdenkenandersdoen.nu](http://www.andersdenkenandersdoen.nu).

12 Te verschijnen Manifest Stedelijke ontwikkeling op uitnodiging 'Naar een gerichte en ambitieuzere omgang met maatschappelijke initiatieven', uitgegeven via Platform 31, 2014.

13 Zie ook Heijden, J. van der (2013). 'De terugkerende overheid'. Kennisplatform Energieplus, dossier Organisatie

14 Enquête door bureau Partners+Pröpper opgenomen in "de doe-democratie, kabinetsnota ter stimulering van een vitale samenleving" van Ministerie van BZK, 2013.

15 Denktank Vereniging van Nederlandse Gemeenten Van eerste overheid naar eerst de burger 'over maatschappelijke initiatieven die de lokale overheid uitdagen', jaarbericht, 2013.

### 3.2.d

#### Slim verknopen van gemeentelijke doeleinden

Door de prijsdaling van vastgoed en de vertraging in de gronduitgifte staat de financiële haalbaarheid van veel gebiedsontwikkelingen onder druk. Tegelijkertijd zijn gemeenten terughoudend met nieuwe investeringen in gebiedsontwikkelingen. Er is binnen gemeenten echter vaak wel geld voor duurzaamheid en sociale doeleinden, evenals budget voor onderhoud en beheer van de openbare ruimte. Dit biedt gemeenten de kans om een meervoudige business case te ontwikkelen, waarmee de belangen van meerdere beleidsafdelingen zijn gediend. Dit noopt wel tot het slechten van de denkbeeldige muren tussen de verschillende afdelingen en belangen, het lastige 'ontschotten'.

Het decentraliseren van de drie fondsen voor jeugdzorg, werk en inkomen van de Rijksoverheid naar de gemeenten biedt in dit opzicht ook kansen. Zo bedragen de totale financiële middelen die vanaf 2015 jaarlijks extra naar de gemeenten worden overgeheveld meer dan de gezamenlijke boekwaarde van gemeentelijke gronden. Deze cijfers komen van Hasselaar en Ten Have, die vervolgens uiteenzetten:

*"..dat grond en vastgoed bij gemeenten, zowel in bestuurlijke en ambtelijke aandacht als in financiële zin, ondergeschikt moet worden aan de enorme opgave en risico's die de drie decentralisaties met zich meebrengen".<sup>16</sup>*

De auteurs verwachten dat het bij gebiedsontwikkeling in de toekomst draait om meervoudige waardecreatie, onder meer om de drie decentralisaties te ondersteunen. Zoals bijvoorbeeld het ter beschikking stellen van grond voor het realiseren van zelfstandige woonvoorzieningen voor groepen ouderen of licht verstandelijk gehandicapten kan leiden tot besparingen in de zorgverlening, die op de lange termijn belangrijker zijn dan het realiseren van commerciële grondprijzen op de korte termijn. Ongetwijfeld gaan er ook nieuwe diensten en producten ontstaan die inspelen op behoeften rond de drie decentralisaties.

### 3.2.e

#### Het juridische kader / Grondbeleid, publiek kostenverhaal, omgevingswet en ontslakken

De rijksoverheid spoort gemeenten aan om bewuster na te denken over het al dan niet voeren van een actief grondbeleid. In de Omgevingswet is ruimte voor zowel actief als faciliterend grondbeleid. Er worden nieuwe mogelijkheden toegevoegd. Zo hoeft het omgevingsplan niet meer elke tien jaar te worden herzien, want bij organische ontwikkelingen staat niet op voorhand vast wanneer plannen worden uitgevoerd. En de toets op financiële uitvoerbaarheid mag bij flexibele plannen het karakter van een financiële haalbaarheidsstudie hebben, zonder dat alle mogelijke situaties op voorhand in detail hoeven te worden doorgerekend. De duur van 'tijdelijke bestemmingen' is sinds de Crisis- en Herstelwet al naar tien jaar getrokken. Er vindt momenteel een verkenning plaats naar de mogelijkheden om een regeling in te voeren voor stedelijke herverkeveling, zodat grondeigenaren betere kansen krijgen om zelf te ontwikkelen en gemeenten geen financiële risico's lopen. Deze verkenning wordt naar verwachting rond de zomer van 2014 afgerond. De aanleg van publieke voorzieningen als wegen, water en groen zal op een andere manier moeten worden gefinancierd. De opbrengsten uit de grondexploitatie volstaan niet meer. Bij organische



<sup>16</sup> W. Hasselaar en F. ten Have "Grond en Vastgoed: binnenkort irrelevant en ondergeschikt??" in: Grondzaken in de praktijk, oktober 2013



gebiedsontwikkeling is het bovendien op voorhand niet zeker welke voorzieningen op welk moment nodig zijn. Dat komt doordat niet bekend is wat, wanneer, door wie wordt ontwikkeld. Gemeenten kunnen dat oplossen door gebiedsontwikkeling zo vorm te geven dat geen nieuwe publieke voorzieningen nodig zijn of dat voorzieningen door private partijen worden aangelegd en gefinancierd. Lukt dat niet, dan zijn ook nieuwe vormen van overheidsfinanciering aan de orde. Het Planbureau voor de Leefomgeving en de TU Delft hebben hiernaar onderzoek gedaan.<sup>17</sup> Gemeenten hebben nu al mogelijkheden om méér partijen te laten meebetalen aan publieke voorzieningen, door uit de algemene dienst baatbelasting te heffen of gebruik te maken van toekomstige inkomsten uit de OZB en erfpacht (tax increment financing). Het PBL en de TU Delft wijzen erop dat ook het kostenverhaal in de afdeling Grondexploitatie een andere vorm zou kunnen krijgen, bijvoorbeeld door fondsvorming mogelijk te maken op basis van forfaitair te innen bijdragen. Ook dit wordt nader verkend in het kader van de omgevingswet. Flexibelere en globalere regelgeving is van groot belang vanwege de snelheid en onvoorspelbaarheid van veranderingen. Binnen de actieagenda Bouw is een team aan de slag met 'ontslakken', waarbij wordt gefocust op het snoeien van met name lokale regelgeving. In 2013 zijn acht pilotprojecten onder de loep genomen, nog eens zestien gemeenten volgen in 2014.<sup>18</sup>

17 Sorel, N., J. Tennekes en M.Galle, Bekostiging van publieke voorzieningen bij organische gebiedsontwikkeling, PBL, 2014.  
Hobma, F.A.M., Internationale vergelijking financiering en kostenverhaal bij organische gebiedsontwikkeling, TU Delft, 2014.

18 <http://www.actieagendabouw.nl/wp-content/uploads/Eindrapport-Ontslakken.pdf>

### 3.3

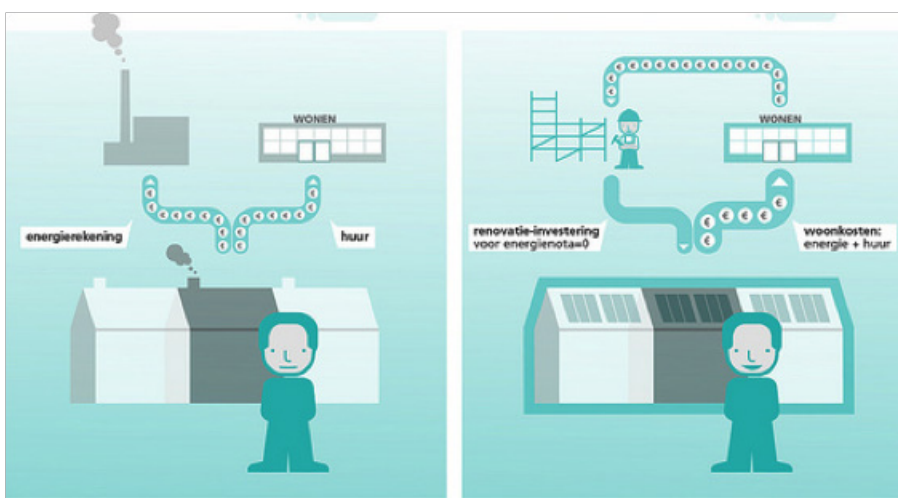
## De private partijen: nieuwe rollen

Rond de tijd van dit schrijven begint de bouw tekenen van herstel te vertonen. Dit herstel wordt gedreven doordat er meer geld wordt uitgegeven aan onderhoud, verbouw en renovatie van woningen en kantoren.<sup>19</sup>De rol van de projectontwikkelaars verschuift. De grote, landelijk werkende projectontwikkelaars hebben forse afwaarderingen achter de rug op gronden en lopende gebiedsontwikkelingen en omvangrijke verliezen van arbeidsplaatsen. Ze concentreren hun inzet op dit moment voornamelijk in het westen en midden van Nederland. In de gevolgdde praktijken (hoofdstuk 4) zien we dat sommige projectontwikkelaars experimenteren met het verbreden van hun activiteiten en dat zij de samenwerking met andere bedrijfsverbanden versterken. We zien tevens de opkomst van kleinere ontwikkelaars die de lokale context goed kennen. Soms richten deze partijen zich voornamelijk op beheer en ontwikkeling van bestaand vastgoed.

In de publicatie *Investeren in Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl* uit 2012 (hoofdstuk 2) werd de opkomst van de partijen van de 'stromen' (data, telecom, energie, water en afval) geduid. Deze partijen oriënteren zich op marktkansen binnen stedelijke ontwikkeling en duurzaamheid. Energiebesparing in de gebouwde omgeving is bijvoorbeeld een belangrijk speerpunt voor energiebedrijven. Zo zet energienetwerkbeheerder Alliander nu zelf ook in op duurzame gebiedsontwikkeling.<sup>20</sup> Andere energiebedrijven zijn actief met Esco's (Energy Service Company). De betrokkenheid van ICT-bedrijven valt vaak binnen het kader van de zogenaamde Smart City een stad waar met gebruik van ICT de processen zijn geoptimaliseerd, al dan niet van onderaf (via open data) of vanuit grotere ICT-partijen (via big data). Binnen Nederland is een bekend voorbeeld Amsterdam Smart City. Ook in Almere wordt er mee geëxperimenteerd ([Almere Smart Society](#)). Het Ministerie van IenM voert in 2014 in een brede alliantie met bedrijven en kennisinstellingen een verkenning uit op Smart Cities en de betekenis voor de Nederlandse steden.

Woningbouwcorporaties hebben, mede door nieuw rijksbeleid, de afgelopen jaren gesneden in hun projectontwikkelingsactiviteiten. Dat blijkt uit gegevens van toezichthouder Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV, rapport 'Sectorbeeld 2013'). Corporaties richten zich volgens de toezichthouder steeds meer op het bestaande bezit en minder op projectontwikkeling en sloop- en vervangende nieuwbouwprojecten.<sup>21</sup> Ook zijn meerdere corporaties bezig met verduurzaming van hun portefeuille. Zo hebben vier bouwers en zes woningcorporaties in juni 2013 het initiatief 'De Stroomversnelling' gelanceerd.<sup>22</sup> Dit initiatief wil 111.000 woningen zodanig renoveren dat ze energieneutraal worden (energienota = 0), terwijl de woonkosten voor de huurders in de meeste gevallen gelijk kunnen blijven (zie illustratie).

De energiesprong



<sup>19</sup> Bouw leeft op door onderhoud woningen, dagblad Trouw, 7 december 2013 over kwartaalbericht ING.

<sup>20</sup> <http://www.alliander.com/nl/alliander/nieuwe-markten/duurzame-gebiedsontwikkeling/index.htm>.

<sup>21</sup> [http://www.cfv.nl/nieuws/nieuwsbericht/Sectorbeeld\\_2013](http://www.cfv.nl/nieuws/nieuwsbericht/Sectorbeeld_2013)

<sup>22</sup> <http://energiesprong.nl/blog/deal-de-stroomversnelling-111-000-huurwoningen-naar-energienota0/>

Zoals in [paragraaf 3.1](#) is gesteld speelt het maatschappelijk middenveld, bestaande uit maatschappelijke instellingen en lokale ondernemers, een grote rol als gebruiker van een gebied. Vanuit die rol ontplooit het maatschappelijk middenveld initiatieven of doet er aan mee.<sup>23</sup> We zien hier ook in de gevolgde praktijken diverse voorbeelden van.

<sup>23</sup> Voorbeelden zijn verder ook [http://www.denieuwejutter.nl/pages/sub/77526/Wat\\_er\\_aan\\_voorafging.html](http://www.denieuwejutter.nl/pages/sub/77526/Wat_er_aan_voorafging.html) en <http://www.seinwezen.nl>

Jurgen van der Heijden, is coauteur van de BZK serie ‘Help een burgerinitiatief’, verbonden aan de Universiteit van Amsterdam en senior consultant duurzaamheid voor AT Osborne.

## Opschaling en Professionalisering van Burgerinitiatieven

Wat beweegt mensen tot burgerinitiatief? Antwoorden zijn onder meer kostenbesparing, verduurzaming, kritiek op grote bedrijven en grote overheden, of gewoon meer saamhorigheid. Mensen voor wie kosten en duurzaamheid belangrijke motieven zijn, hebben misschien weinig bezwaar tegen opschaling en professionalisering van het initiatief. Opschaling is immers een manier om met meer mensen kosten te besparen, voor energie bijvoorbeeld. Verduurzaming moet snel gaan en dan kan een professionele aanpak helpen. Mensen met kritiek op grote, professionele bedrijven en overheden zullen aarzelend staan tegenover professionalisering en opschaling van burgerinitiatief. Dat geldt waarschijnlijk ook voor mensen die het vooral om de saamhorigheid te doen is.

Grootschaligheid en professionalisering hoeven niet tegengesteld te zijn aan de wens meer saamhorigheid te creëren en meer grip te krijgen op de eigen omgeving, in plaats van dat over te laten aan grote bedrijven en overheden. Zou het misschien kunnen zijn dat het juist voor actieve burgers een belangrijke opgave is om nieuwe organisatiestructuren uit te vinden die optimaal gebruik maken van de kracht van groot en klein? Zo zie je rond buurtenergiebedrijven regionale, nationale en zelfs internationale netwerken ontstaan. Als die het kleine initiatief versterken dan is opschaling geen bezwaar. Hetzelfde geldt voor professionalisering wanneer bijvoorbeeld een verpleegkundige doet wat vrijwilligers niet kunnen en mogen en op die manier ook het functioneren van de vrijwilligers versterkt.

Daarnaast creëert professionaliteit een afstand die bijvoorbeeld bij het verlenen van lijfgebonden zorg niet onbelangrijk is. Veel gehoord is het argument dat je van je buurman geen hulp wilt bij het douchen. Velen gebruiken dit argument om burgerinitiatief weg te zetten als onrealistisch. Tegelijk is het ook niet langer realistisch om te verwachten dat iedereen die hulp bij het douchen nodig heeft dat via de gebruikelijke kanalen zal blijven krijgen. Daarop wordt namelijk nu al stevig bezuinigd en dat zal in de toekomst naar verwachting alleen nog maar toenemen. Nu al tonen verschillende zorginitiatieven van burgers aan dat zij hier de oplossing kunnen bieden. Niet door als burens zelf de lijfgebonden zorg te leveren, maar door deze als burens samen in te kopen bij een professional. Het is veel minder bezwaarlijk als deze het douchen verzorgt en tegelijk blijft het burgerinitiatief behouden.

De vrijwilliger behoudt het primaat boven de professional omdat deze laatste werkt in dienst van de vrijwilliger, de burger. Dit past bij het karakter van burgerinitiatief: op het moment dat de burger werk overlaat aan een professional gaat deze werken met een mandaat van de burger. Met andere woorden; de burger is de baas en niet zomaar een klant. De professional neemt het lastige werk over van de vrijwilligers waardoor die bovendien meer plezier kunnen beleven aan wat zij wel kunnen. Andersom ontlasten de vrijwilligers de professional, waardoor het voor hem of haar beter mogelijk is om een inkomen te ontlenen aan al het geld dat in totaal omgaat binnen het burgerinitiatief.

De burger is een sleutelfiguur als het gaat om verduurzaming van energie en duurzaamheid heeft snelheid nodig. De burger is een sleutelfiguur als het er om gaat zorg en welzijn overeind te houden en de afbraak van zorg en welzijn gaat momenteel sneller dan de opbouw van nieuwe burgerinitiatieven. Een model om

niet alleen groot en klein te verenigen maar ook professioneel en vrijwillig, is cruciaal om burgerinitiatief te versnellen. Wie goed kijkt, ziet dit model op tal van plaatsen groeien. Het is belangrijk om steeds kritisch te blijven en ervoor te waken dat de burger aan het roer blijft en bijvoorbeeld de saamhorigheid behouden blijft.

Het helpt weinig als je uitsluitend constateert dat mensen liever niet hulp van hun buurman bij het douchen hebben. Dat breekt alleen maar af, terwijl mensen intussen bouwen aan oplossingen waarbij je samen met je buurman een professional in dienst neemt. Ook uitroepen dat we nu juist af willen van grootschaligheid en professionaliteit is weinig constructief. Beter is als dergelijke uitroepen helpen om kritisch te volgen wat burgers op dit moment doen bij het uitvinden van een nieuw model om voorzieningen als duurzame energie en zorg verder vooruit te helpen.

Geurt van Randerat, directeur van bureau Site UD en van de opleiding voor Master City Developer

## “Ondernemende overheid: makkelijker gezegd dan gedaan”

**In veel gemeenten is besloten om het voortaan anders te gaan doen. Meer faciliteren, minder zelf doen. In Rotterdam heet dat ‘publiek Ontwikkelaar’, in Alkmaar ‘de kracht van Alkmaar’, in Deventer ‘Wij Deventer’ en ga zo maar door. Het zijn goede intenties en vanuit een wezenlijke contextverandering zelfs noodzakelijk. Ik zie in veel gemeenten goede voorbeelden van een meer faciliterende houding. Tegelijkertijd kan ik op basis van mijn ronde langs die vele gemeenten stellen dat de uitvoering ingewikkelder is dan het lijkt. Hoe faciliteer je ondernemers? Hoe willen investeerders eigenlijk zelf gefaciliteerd worden? Hoe ga je met initiatieven om die je niet zo goed uitkomen? Hoe ver kun je gaan als ambtenaar in je ondernemende rol?**

Een mooi voorbeeld is de Amsterdamse praktijk. De stad werkt al een aantal jaren aan een stevige hervormingsagenda. In 2010 heeft het management van de stad in samenwerking met een klein groepje externe vrijdenkers een startnotitie geschreven: ‘Er waait een frisse wind door deze oude stad’ (Amsterdam, april 2011). Ondernemerschap tonen, zo staat geschreven, is een van de belangrijkste onderwerpen in de verandering van het gedrag en de houding van de ambtenaren in de stad. Ook het onlangs gereed gekomen Strategisch Plan: ‘Amsterdam maakt mogelijk’ (Amsterdam, December 2013) staat wederom vol met de woorden ‘ondernemen’ en ‘faciliteren’. Ik mocht reageren en stelde een vraag over enkele projecten die door het Ontwikkelingsbedrijf van de gemeente (OGA) onlangs waren stilgelegd, omdat er even geen financiën waren om de proceskosten te dragen. Ik stelde de directie van OGA de vraag of ik als ondernemer op basis van ‘no cure no pay’ een van die projecten mocht overnemen. Kijken of ik met mijn bedrijfje dit project wél van de grond zou kunnen krijgen. Ik gaf aan dat ik binnen een half jaar met een consortium van investeerders tot harde garanties en kwalificaties van het product zou proberen te komen. Pas bij het sluiten van een deal tussen de investeerders en de gemeente zou ik betaald krijgen voor mijn diensten. Bij uitblijven van succes ook geen betaling. Iedereen tevreden. Dacht ik. Er volgde een geanimeerde discussie waaruit bleek dat er voor dit type ondernemerschap nog onvoldoende ruimte is binnen de ambtelijke en bestuurlijke organisatie.

Naar aanleiding van deze bijeenkomst is in het najaar van 2013 een bijeenkomst georganiseerd met ongeveer dertig vastgoedondernemers uit de stad. In aanwezigheid van de directie van OGA heeft de groep ondernemers aangegeven hoe ze werken, waar ze tegenaan lopen en hoe ze door de gemeente gefaciliteerd zouden willen worden. Dit bleek een bijzonder goed initiatief. De ondernemers bleken allereerst allemaal verschillend van aard, omvang en aanpak. Daarnaast wilden ze naast flexibiliteit vooral ook heldere kaders van de overheid. Er blijkt dus weldegelijk behoefte aan iets van sturing vanuit de gemeente. Snelheid, of juist het gebrek daaraan, bleek een van de grootste struikelblokken. Zodra een ondernemer beslist om een investering te willen doen, moet een project ook binnen twee jaar daadwerkelijk gereed zijn. Een kritische succesfactor bleek het hebben van een helder aanspreekpunt binnen de gemeente. Een persoon die van begin tot eind erbij betrokken blijft, die binnen de gemeente alle wegen kent, tussen uitvoering en bestuur kan schakelen, die af en toe ook alvast vooruitlopend op alle eindbeslissingen dingen in gang durft te zetten en de taal van een ondernemer een beetje begrijpt.

Breed in het land is duidelijk dat gebiedsontwikkeling een nieuwe aanpak vergt. Ook zijn er vele geweldige voorbeelden en succesverhalen met elkaar te delen. Deze goede voorbeelden zijn de katalysatoren van veranderingen. Ik stel voor om een intergemeentelijke intervisieronde te gaan houden. Zo dat ambtenaren uit verschillende gemeenten met elkaar in gesprek komen over wat wel en wat niet werkt. Ik geef alvast de volgende stellingen mee voor de eerste sessies:

1. Faciliteren is heel hard werken en om dit goed te doen heb je als gemeente eerder meer dan minder mensen nodig;
2. Je zult als gemeente continu met alle verschillende typen investeerders in gesprek moeten, om te achterhalen hoe zij gefaciliteerd willen worden;
3. Laat de ondernemer ondernemen, ga niet als gemeente zelf de ondernemer spelen;
4. Lef is niet een competentie die je als gemeente moet willen promoten bij je ambtenaren;
5. Wel heb je als gemeente door de wol geverfde professionals nodig, die de antennes hebben voor politieke gevoeligheid, die tussen ondernemers het kaf van het koren kunnen scheiden, die de vaardigheid bezitten om projecten ook daadwerkelijk te realiseren, die uitermate dienstbaar kunnen zijn ten opzichte van initiatiefnemers en die nooit maar dan ook nooit opgeven voordat het gelukt is;
6. Voordat je als gemeente een uitvraag doet naar initiatieven moet je zelf weten wat je wilt en een sterk afwegingskader hebben;
7. Investeerders en ondernemers hebben juist ook heldere regels en kaders nodig, flexibiliteit alleen is niet voldoende;
8. Om echt verbinding te maken, zal je zult als gemeente over je ideologische, sociaaldemocratische weerstand tegen ondernemers moeten stappen;
9. Je kan als gemeente projecten versnellen door een helder loket te organiseren, een plek waar de initiatiefnemer met al zijn vragen terecht kan en dus niet zelf alle diensten en vergunningenloketten af hoeft te gaan;
10. Een faciliterende ambtenaar heeft vanuit de ambtelijke en bestuurlijke top ruimte en vertrouwen nodig om ter plaatse te kunnen handelen naar welbevinden.

## Hoofdstuk 4

# Leren van 24 praktijken

In dit hoofdstuk kijken we in hoeverre het gedachtegoed uit de publicatie *Investeren in Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl* van 2012 landt in de praktijk en welke ervaringen en lessen daarbij boven komen drijven. We hebben projecten geselecteerd met affiniteit voor het gedachtegoed om te kijken waar ze in de praktijk mee te maken kregen. Het gedachtegoed van die eerste publicatie uit 2012 leest u in hoofdstuk 2.





## De 24 praktijken

De praktijken die we hebben gevolgd of waaraan we hebben meegewerkt, verschillen van omvang, aard en van initiatiefnemers. We hebben een aantal projecten geselecteerd die zijn gericht op realiseren van nieuwe bedrijventerreinen en campusachtige omgevingen ([Brainport Innovatie Campus](#), [Ecommunity Park](#), [OMALA](#) en [Schiphol Trade Park](#)) of vitaal houden van bestaand bedrijventerrein (kantorenlocatie) [Vianen/Pallisade](#). Veel projecten betreffen transformatie van bestaand stedelijk gebied (o.a. [Binckhorst](#), [Gouda](#), [Hart van Zuid Rotterdam](#), [Hembrug](#), [Marineterrein Amsterdam](#), [NRE terrein Eindhoven](#), [Leerpark Dordrecht](#), [Rijnhaven Rotterdam](#) en [Test Site Rotterdam](#)). Toch zijn ook een paar ontwikkelingen geselecteerd die buitenstedelijk spelen, zoals [Almere Oosterwold](#), [Eva Lanxmeer](#) en [Valkenburg](#).

De partij die initiatief voor de projecten neemt verschilt ook; soms is het de gemeente, soms een (collectief) van burgers of van bedrijven. In veel van de 24 praktijken is vastgoed een essentieel onderdeel van de ontwikkeling. In een aantal praktijken draait de gebiedsontwikkeling niet om vastgoed, zoals [Almere Smart Society](#), [A12 Lunetten](#), [Energiek Emmen](#), [Grevelingen](#) en (gedeeltelijk) [NijNijlân](#). Deze verscheidenheid is enerzijds mooi om te zien, anderzijds wordt het opstellen van concrete handvatten en mogelijke strategieën erdoor gecompliceerd. Toch zijn er meerdere lessen te trekken. In deze publicatie kiezen we als leidende indeling de ontwikkelstrategie. Hierover meer in [rode draad B](#).





## 4.2

### Vier rode draden uit 24 praktijken

De 24 praktijken tonen een enorme verscheidenheid aan activiteiten en strategieën. Er blijkt in de praktijken een groot besef dat bestaande werkwijzen vernieuwing behoeven om beter in te kunnen spelen op kansen die zich voordoen en tegelijkertijd risico's van de ontwikkeling te beperken.

We zien veel vernieuwing waarbij het experiment niet wordt geschuwd. Ook blijkt uit de praktijken dat er geen blauwdruk bestaat voor de werkwijze of het opstellen van een haalbare business case. Veelal is het een stapeling van activiteiten, strategieën en geldstromen in combinatie met een samenspel van partijen die een gebiedsontwikkeling van de grond trekt. Oog voor de lokale context en het creëren en kunnen inspelen op kansen blijkt van groot belang. Ondernemerschap, professionaliteit, beslissingen nemen blijken ook belangrijke facetten in de praktijken.

Op basis van de geselecteerde praktijken zien we vier rode draden ontstaan. De eerste en vierde rode draad zijn vooral constaterend van aard. De tweede en derde rode draad geven meer richting en een handelingsperspectief.

- A. Brede waardecreatie op lange termijn staat in veel praktijken voorop
- B. Er ontstaan nieuwe strategieën voor ontwikkeling en financiering
- C. Nieuwe activiteiten en nieuwe rollen voor initiatiefnemers, private partijen en overheden
- D. Duurzaamheid fungeert als zelfstandige aanjager van gebiedsontwikkeling.

Deze uitkomsten borduren voort op de publicatie uit 2012 én gaan een stap verder. We zien dat het gedachtegoed in de praktijk wordt gebracht. Dit beeld komt omhoog uit 24 praktijken verspreid over Nederland en uit nog eens 70 initiatieven en praktijken die we voor de zoektochtevents hebben geselecteerd uit een veel omvangrijker aantal inzendingen.

- Klik op de afzonderlijke rode draden als u meer wilt weten over hoe dit aspect in de praktijken wordt opgepakt. In de teksten wordt verwezen naar praktijken.
- Om naar het zelfstandig leesbare factsheet over die praktijk te gaan, kunt u op de naam van de praktijk klikken.
- Voor verslagen van de zoektochtevents, [klickt u hier](#).

## 4.3

### Rode draad A: Brede waardecreatie op lange termijn staat in veel praktijken voorop

#### *Conclusies in deze paragraaf*

- A. Gebiedsontwikkeling heeft in veel van de praktijken een andere invalshoek gekregen; in plaats van een eenmalige waardesprong kiest men voor een brede waardecreatie die bestaat uit een combinatie van financiële en maatschappelijke doelstellingen.
- B. De zoektocht naar waardecreatie wordt in nauwe samenwerking ondernomen door de overheid, private partijen en de huidige en toekomstige gebruikers in een gebied. We zien in de praktijken veelal een actieve overheid.
- C. In het verlengde van de waardecreatie zien we de opkomst van de 'brede business case'. Daarbij is de grondexploitatie één van de onderdelen, naast beheer en onderhoud van de openbare ruimte, de energie-exploitatie of de tijdelijke exploitatie van grond en bestaand vastgoed en de exploitatie van gemeenschappelijke faciliteiten en diensten.
- D. Uit veel praktijken blijkt dat het meten en vertalen van maatschappelijke doelstellingen naar een gezonde business case nog lastig is. Inmiddels worden hiervoor steeds meer kengetallen ontwikkeld. Het blijkt een flinke uitdaging om deze kengetallen als volwaardige factoren mee te nemen in meervoudige, maatschappelijke gebiedsgerichte business cases. Deze conclusies worden in de onderstaande alinea's verder uitgewerkt.

#### 4.3.a

#### Partijen streven naar brede waardecreatie op lange termijn

Onder het begrip brede waardecreatie op lange termijn verstaan wij in deze publicatie:

- Financiële en/of maatschappelijke waardecreatie;
- Binnen het gebied en/of (ook) daarbuiten;
- Korte termijn (ontwikkeling) en/of lange termijn (gebruiksfasen).

Gebruikers en vastgoedeigenaren kijken in toenemende mate niet alleen naar de aanschaf van een product of pand, maar ook naar de kosten over de gehele termijn van gebruik (de 'total cost of ownership' of 'usership', ook wel: 'total occupancy cost'). Door bundeling van de inkoopvraag (bijvoorbeeld bij afval, energie, facilitaire diensten in geval van [EnergieRijk Den Haag](#), [Energiek Emmen](#) en [Ecommunity Park](#)) en door gezamenlijk gebruik van ruimten (bijvoorbeeld bij BIC) kunnen kosten worden bespaard of kan waarde van vastgoed worden behouden (Vianen). Faciliteiten en diensten voor gebruikers kunnen door de gebruikers zelf worden georganiseerd of vanuit een vastgoedeigenaar waarbij het streven erop is gericht om gebruikers vast te houden en/of te werven. Daarnaast spelen sociale, maatschappelijke en duurzame doelstellingen een rol (Energiek Emmen), al dan niet voor gebiedsbranding (Ecommunity Park). Meerdere doeleinden worden in een project gecombineerd waardoor de bestede euro beter rendeert. Zo hanteert [Brainport Innovatie Campus](#) naast het delen van faciliteiten ook de doelstelling een beter 'uithangbord' te creëren voor de industrie om zo beter personeel aan te trekken en dit te kunnen scholen via leer- of werkplekken en toegesneden onderwijs op locatie.

Vanuit de overheid beredeneerd is de zoektocht naar waardecreatie ingegeven door de vraag hoe ingrepen in gebieden kunnen bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de stad, de economische ontwikkeling van de stad (vestigingskwaliteit, werkgelegenheid) en het bereiken van sociaal maatschappelijke doelstellingen (onderwijs, zorg, welzijn e.a.). Dit speelt bij de praktijken [NRE terrein Eindhoven](#), [Binckhorst](#), [Hembrugterrein](#), [Grevelingen](#), [Omala](#) en [Schiphol Trade Park](#). Deze doelstellingen speelden overigens ook voor de crisis een rol, maar ze winnen aan belang nu de eenmalige waardesprong op grond lastig is. Natuurlijk geldt dat deze bredere doelstellingen moeten worden gecombineerd met het op gang brengen van de cash flow. Deze denklijn maakt ook de inzet van gelden uit andere sectoren in gebiedsontwikkeling legitiem. Dit wordt verder uitgewerkt in [rode draad B](#).

#### 4.3.b

### Overheid, gebruikers en private partijen werken actief samen in de zoektocht naar waardecreatie

In de praktijken zien we dat overheden en gebruikers elkaar meer dan in het verleden opzoeken in hun streven naar waardecreatie. Dit is nieuw. Voor 2008 hadden overheden nauwelijks direct contact met gebruikers; dat liep via de projectontwikkelaars. Zo heeft de gemeente Eindhoven bijvoorbeeld voor het [NRE-terrein](#) een marktconsultatie gehouden voor gebruikers (niet voor professionele marktpartijen) om de gebiedsontwikkeling op gang te brengen. Uit het verslag van het [zoektochtevent](#) 22 november blijkt dat samenwerking tussen overheid en gebruikers (in de rol van initiatiefnemers) niet altijd vanzelfsprekendheid is en voor alle partijen nog een zoektocht blijft. Inleven in elkaars belangen en het maken van een goede business case voor initiatiefnemers is van groot belang. Zo werd het private initiatief [Ecommunity Park](#) in eerste instantie niet enthousiast ontvangen door de overheid. Expliciet is gezocht naar verknoping met gemeentelijke belangen, zoals lokale economie en onderwijs. Zo werd een win-winsituatie gecreëerd.

#### 4.3.c

### Er ontstaat in de praktijken een “brede business case”

Brede waardecreatie zien we in de praktijk door de opkomst van de brede business case. Dit staat voor een benadering waarin meerdere kosten en opbrengstesoorten wordt gezien. Bij meerdere projecten, zoals [Nieuw Hembrug](#), [NRE terrein](#) en [Binckhorst](#), wordt de grondexploitatie naast de (tijdelijke) vastgoedexploitatie en beheerexploitatie gelegd. Dit past in een tijd waar in tijdelijkheid, ontwikkeling, beheer en exploitatie door elkaar heen lopen. In een aantal praktijken gaat het verder dan de vastgoedkolom: ook de exploitatie van energie en gezamenlijke services en diensten zoals parkmanagement of het delen van (onderwijs)faciliteiten worden betrokken ([Ecommunity Park](#), [Omala](#), [Schiphol Trade Park](#), [Valkenburg](#), [Vianen](#)). In [Grevelingen](#) worden zelfs extra belastinginkomsten meegenomen en in [Vianen](#) de geprognosticeerde waardeverhoging van vastgoed.

De bredere business case ontstaat om haalbaarheid te vergroten, door slimmere en meer integrale oplossingen (kostenefficiëntie, planoptimalisatie en synergie). In meerdere praktijken worden gebiedsfaciliteiten ingezet om de total cost of ownership van de gebruiker te verlagen en een interessant vestigingsmilieu te creëren. Hierbij past een andere rol voor de ontwikkelaar. In [Omala](#) en [Schiphol Trade Park](#) wordt de ontwikkelaar gezien als landlord. Deze blijft ook na het gereedkomen van de ontwikkeling voor onbepaalde tijd betrokken en verantwoordelijk voor de locatie. Zo heeft de landlord een economisch belang bij een vestigingslocatie die ook op lange termijn optimaal functioneert. Het betrekken van de gebruiksfase maakt dat er andere keuzes worden gemaakt: een duurzaam gebouw kost aan de voorkant wellicht wat meer maar levert op termijn energiekostenvoordeel op. Dit vergt overigens dat een partij aan de voorkant de hogere investeringskosten wel kan opbrengen.

#### 4.3.d.

### Beoordelen en financieren van maatschappelijke meerwaarde

Als maatschappelijke waardecreatie meer gaat meetellen in het beantwoorden van investeringen, is de vraag hoe deze meerwaarde kan worden beoordeeld. In [Rijnhaven Rotterdam](#) loopt een aanbesteding waarbij de gemeente de grond in erfpacht ‘om niet’ aan het consortium gunt dat de meeste maatschappelijke meerwaarde biedt. De baten zijn als volgt beschreven:<sup>1</sup>

- Economische/technologische/innovatieve baten: ontwikkeling van een innovatief economisch cluster met internationale uitstraling;
- Sociaal-culturele baten: verhoging van de diversiteit en van de zelf- en samenredzaamheid;
- Waterfront ontwikkeling, Ruimtelijke baten: verhoging van de attractiviteit en beleving van de omvangrijke waterkanten;
- Strategische/organisatorische/juridische/financiële baten: langdurige constructieve samenwerking met meervoudige verdienmodellen en gemeenschappelijke waardecreatie als doel.

Voor het beoordelen van maatschappelijke meerwaarde is een externe jury van deskundigen ingesteld. De gemeente Rotterdam constateert dat de biedingen de grondwaarden overstijgen, anders zou er een probleem met de aanbestedingsregels zijn.

Bij het [NRE terrein in Eindhoven](#) is aan gebruikers in de marktconsultatie gevraagd om biedingen te doen

<sup>1</sup> Bidbook, Rijnhaven Metropolitan Delta Innovation, [http://stadshavensrotterdam.nl/wp-content/uploads/2013/06/BIDBOEK\\_DIGITAAL.pdf](http://stadshavensrotterdam.nl/wp-content/uploads/2013/06/BIDBOEK_DIGITAAL.pdf)

die werden beoordeeld op financiële en maatschappelijke meerwaarde. Hiervoor is een specifieke toetslijst opgesteld (onderstaand). Punten konden worden gehaald voor de mate waarin de bieding bijdroeg aan de cultuurhistorie, de mix van functies en aan de inrichting van de openbare ruimte.<sup>2</sup> Uit de biedingen blijkt weinig interesse in het bijdragen aan de inrichting van de openbare ruimte. Deze ervaring blijkt ook in andere gemeenten, zo werd gedeeld tijdens zoektochterevent 1.

Toetslijst gemeente Eindhoven,  
NRE terrein

**3.6 Matrix alle criteria**

Beoordelingscriteria	Paragraaf	Max. score
Financiën	3.5	50
Financieel Model		15
Bod panden en kavels		25
Aankoop versus andere constructies		10
Cultuurhistorie	3.4.1	15
Mix van functies / programma	3.4.2	25
Bijdrage aan inrichting openbare ruimte	3.4.3	10
<b>Totaal (max)</b>		<b>100</b>

De systematiek van de maatschappelijke kosten/batenanalyse (MKBA) kan helpen bij het waarderen van sociaal maatschappelijke aspecten zoals landschap, natuur en sociale baten. Zo kan worden bepaald –in euro's of andere eenheden– in hoeverre de waarde van woningen stijgt als bijvoorbeeld een park of landschap wordt behouden. Het Centraal Plan Bureau en Plan Bureau voor de Leefomgeving hebben onlangs een leidraad uitgebracht voor maatschappelijke kosten en baten.<sup>3</sup>

Informatie is ook terug te vinden op <http://www.mkba-informatie.nl>. Andere instrumenten zijn de effectenarena, de effectencalculator en de Analyse Gemeentelijke Investerings (verkorte MKBA) [www.atlasvoorgemeenten.nl/images/pdf/AGI-Prospectus.pdf](http://www.atlasvoorgemeenten.nl/images/pdf/AGI-Prospectus.pdf)

<sup>2</sup> Gemeente Eindhoven, Beoordelingsleidraad Planontwikkeling NRE-terrein, september 2013

<sup>3</sup> <http://www.cpb.nl/persbericht/3214406/toepasbaarheid-maatschappelijke-kosten-batenanalyse-uitgebreid> Hfd 7 van het rapport gaat over het in beeld brengen van de baten .

## 4.4

### Rode draad B: Er ontstaan nieuwe strategieën voor ontwikkeling en financiering

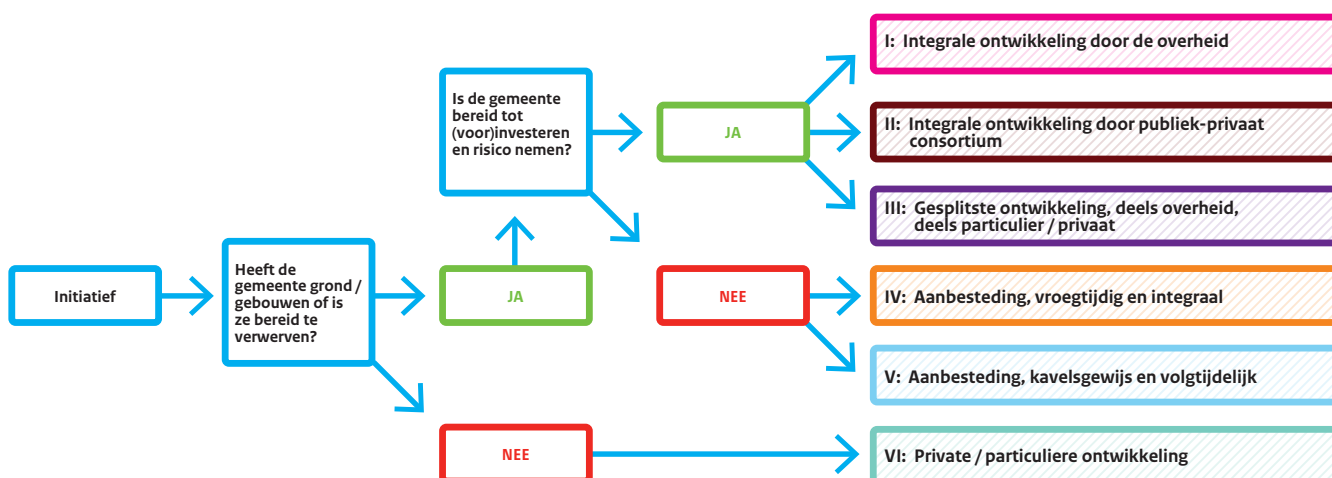
#### Conclusies in deze paragraaf

- A. In de praktijken worden de geëigende ontwikkelstrategieën niet of nauwelijks toegepast. Er wordt gezocht naar ontwikkelstrategieën waarbij kan worden gestuurd op samenhang en synergie in een gebied, op flexibiliteit in de uitvoering en financiële risico's kunnen worden beperkt.
- B. Bij een aantal omvangrijke praktijken zien we de aanbesteding van een groot integraal gebied, en de opkomst van de concurrentiegerichte dialoog bij de aanbesteding. Soms wordt ook het beheer in de aanbesteding betrokken.
- C. In meerdere praktijken zien we een nieuwe ontwikkelstrategie, waarbij de realisatie van onderdelen binnen een gebied gesplitst wordt naar de overheid en private (of particuliere) partijen. Alle actoren dragen alleen voor hun eigen deel het risico van hun eigen business case. Bij deze ontwikkelstrategie is wel sprake van gezamenlijke visievorming vooraf en/of afstemming tussen de deelprojecten. Bij deze nieuwe strategie hoort ook een nieuwe aanpak (de zogeheten programma-aanpak).
- D. Van brede business case naar meerdere business cases: in de praktijken ontstaat een benadering waarbij delen van de totale brede business case door verschillende partijen of combinaties van partijen worden gerealiseerd. Hierdoor krijgt gebiedsontwikkeling een veelheid aan investeerders en financiers. Gebiedsmanagement, tijdelijk beheer en energieopwekking en -verduurzaming zijn vaak separate business cases. De integrale grondexploitatie is steeds vaker niet meer als separate business case zichtbaar, maar wordt verdeeld over partijen en deelprojecten.
- E. We signaleren dat voor specifieke projectonderdelen nieuwe financiers en financieringsvormen ontstaan, zoals vermogende particulieren, buurtbanken, coöperaties en fondsen.
- F. Er ontstaan ook nieuwe samenwerkingsvormen die zich richten op langjarig waardebehoud in een gebied.

#### 4.4.a

#### Ontwikkelstrategieën en trends daarin

In de praktijken is de zoektocht naar een geschikte ontwikkelstrategieën gaande. In deze publicatie onderscheiden we een zestal ontwikkelstrategieën die we hieronder toelichten. Daarbij geven we aan welke tendensen we zien ontstaan.



Een gemeente is vanzelfsprekend niet altijd vrij in de keuze voor een bepaalde ontwikkelstrategie. Zo is deze keuze mede afhankelijk van de eventuele eigendomspositie en strategische keuzes als de bereidheid tot het nemen van risico's, het doen van voorinvesteringen en de wens tot regie. Het bovenstaande schema geeft dit aan.

#### **Ontwikkelstrategieën:**

- I. **Ontwikkeling door de overheid.** Bij stedelijke gebiedsontwikkeling is dit vaak de gemeente. De gemeente voert in dat geval de regie, investeert voor eigen rekening en risico in de ontwikkeling en is verantwoordelijk voor de gehele business case. In de gevolgde praktijken kiest de overheid vaak niet voor actief grondbeleid. Bij de recent opgestarte praktijken zien we een terughoudende houding van gemeenten met betrekking tot investeringen in gebiedsontwikkelingen. De praktijken met een groot investeringsbelang van de overheid zijn dan ook vaak al enige jaren geleden opgestart (bijvoorbeeld [Leerpark](#), [Hart van Zuid](#)). In geen van de praktijken zien we dat overheid de brede business case als geheel realiseert en financiert.
- II. De integrale ontwikkeling van een gebied wordt door een **publiekprivaat consortium** gerealiseerd. Samenwerking vindt plaats via het zogenaamde joint venture model waarbij het financieel resultaat van de totale business case en de risico's procentueel tussen de overheid en een of meerdere private partijen worden gedeeld. Dat kan 50/50 zijn maar ook anders. In geen van de gevolgde praktijken is een langjarige PPS-samenwerking volgens het joint venture model opgericht.
- III. **Gesplitste ontwikkeling.** Een deel wordt door de overheid en een ander deel wordt door private (of particuliere) partijen gerealiseerd. Alle actoren dragen alleen voor hun eigen deel het risico van hun eigen business case. Bij deze ontwikkelstrategie is sprake van gezamenlijke visievorming vooraf en afstemming tussen de deelprojecten. Indien dit laatste niet het geval is, is sprake van een combinatie van andere ontwikkelstrategieën. Dit is een nieuwe ontwikkelstrategie die in meerdere praktijken wordt toegepast en in de volgende paragraaf apart wordt beschreven.
- IV. De ontwikkeling wordt **vroegtijdig en volledig aanbesteed aan een private partij**. Het gaat hierbij om een risicodragende ontwikkeling van een gebied, vaak inclusief (een deel van) de vastgoedontwikkeling. Bij een aantal omvangrijke praktijken zien we een grote rol voor private partijen. De overheid besteedt de integrale realisatie van het gemeentelijke vastgoed inclusief de infrastructuur en de aanleg van de openbare ruimte vroegtijdig aan één partij aan. [Hart van Zuid](#), [Rijnhaven](#) en [Leerpark Dordrecht](#) zijn hier voorbeelden van. Dit past in een tendens waarbij de overheid haar investeringen en risico's in gebiedsontwikkelingen terugdringt. Voor de geselecteerde marktpartijen is de schaalvergroting van het bouwvolume interessant vanwege de mogelijkheden voor integrale oplossingen, innovatie in het bouwproces en continuïteit in de bedrijfsvoering. De intentie is dat er door integrale projectuitvoering mogelijkheden ontstaan voor een gunstige aanbestedingsprijs. De concurrentiegerichte dialoog is in opkomst.
- V. De ontwikkeling wordt **volgtijdelijk en kavelgewijs aan meerdere partijen aanbesteed**. Vaak door de overheid nadat ze haar doelstellingen en randvoorwaarden heeft bepaald, soms op basis van een gemeentelijke visiedocument. Het gaat hierbij om een risicodragende ontwikkeling van een beperkt gebied (kavel), vaak inclusief (een deel van) de vastgoedontwikkeling. Deze ontwikkelstrategie zien we in een aantal praktijken toegepast, zoals [Almere Oosterwold](#), [NRE terrein](#) en [Binckhorst Den Haag](#).
- VI. **Private ontwikkeling.** De marktpartij (of collectief van particulieren) investeert voor eigen rekening en risico in de ontwikkeling en is verantwoordelijk voor de gehele business case. Er is geen overheidsbemoeienis anders dan de wettelijke taken, zoals het ruimtelijke ordeningsproces, infrastructuur of openbare ruimte (waarna eventueel verhaal van kosten plaatsvindt). De ontwikkeling [Ecommunitypark](#) is een voorbeeld van een private gebiedsontwikkeling door een eigenaar/gebruiker van vastgoed. Het bedrijf Ecostyle heeft in een vroeg stadium risicodragend gronden aangekocht, voert de grondexploitatie en is als toekomstige gebruiker de initiator en belangrijkste speler bij de ontwikkeling van een nieuw bedrijventerrein. Ecostyle is hiermee de belangrijkste partij in de gebiedsontwikkeling. Toch bestaan naast de grondexploitatie ook business cases waarin andere partijen deelnemen. Dit principe zien we in meerdere praktijken ontstaan. Naast de private ontwikkelstrategie heeft de ontwikkeling dan ook elementen van ontwikkelstrategie III in zich.

In samenwerking met de adviseurs van Purple Blue is een **beslisboom** gemaakt die kan helpen om een keuze te maken uit de meest waarschijnlijke contractvormen voor de gebiedsontwikkeling (zie de bijlage bij deze publicatie).<sup>4</sup>

#### 4.4.b

#### Opkomst van nieuwe ontwikkelstrategie en een nieuwe aanpak

In de vorige paragraaf is de opkomst van een nieuwe ontwikkelstrategie beschreven (III). Bij deze ontwikkelstrategie zoeken partijen de meerwaarde van de samenwerking zonder daarbij te grote risico's en voorinvesteringen aan te gaan. Het wordt toegepast bij onder andere **spoorzone Gouda**, **Grevelingen**, **BIC**, **Schiphol Trade Park**. Het is een relatief nieuwe strategie die voor de crisis niet veel werd toegepast. Er is daarom nog maar weinig concrete praktijkervaring in de realisatiefase opgedaan.



Bij deze ontwikkelstrategie ontstaat ook een nieuwe aanpak; de zogenaamde 'Programmabenedering'. Het doel van de programmabenedering is om in samenwerking deelprojecten (of: programmaonderdelen) te creëren die bijdragen aan de waardecreatie in een gebied. Belangrijk onderdeel van de programmabenedering is dan ook de gezamenlijke visievorming van overheden, ondernemers en gebruikers.<sup>5</sup> In meerdere praktijken zien we deze netwerkachtige versie van visievorming terug (alliantiegesprekken **Spoorzone Gouda**), **Grevelingen**, de samenwerking tussen overheden en bedrijven bij de **Brainport Innovatie Campus Eindhoven**.

In de Programmabenedering worden deelprojecten (programmaonderdelen) gerealiseerd als ze bijdragen aan de geformuleerde ambitie, als de tijd rijp is en als er een opdrachtgever opstaat die het programmaonderdeel haalbaar en realiseerbaar acht. Kortom, een stapsgewijze transformatie in de

<sup>4</sup> Purple Blue, Erwin Hijmans en Evert Jan van Baardewijk.

<sup>5</sup> M. Mantel "Ruimte bieden en richting geven; het hybride sturingsmodel als leidend principe voor de aanpak van gebiedsontwikkeling in een zich vernieuwende context", juli 2013, pag 41, 42, 48, 49. Te downloaden via: <http://thesis.eur.nl/pub/14590/>



gewenste richting. Dit via de bewuste inzet van proces- en programmamanagementtools. De overheid zet hierbij bewust zowel activiteiten, menskracht als financiële middelen in. Het is geen top-down benadering, juist de samenwerking in coöperatieven en allianties staat centraal.

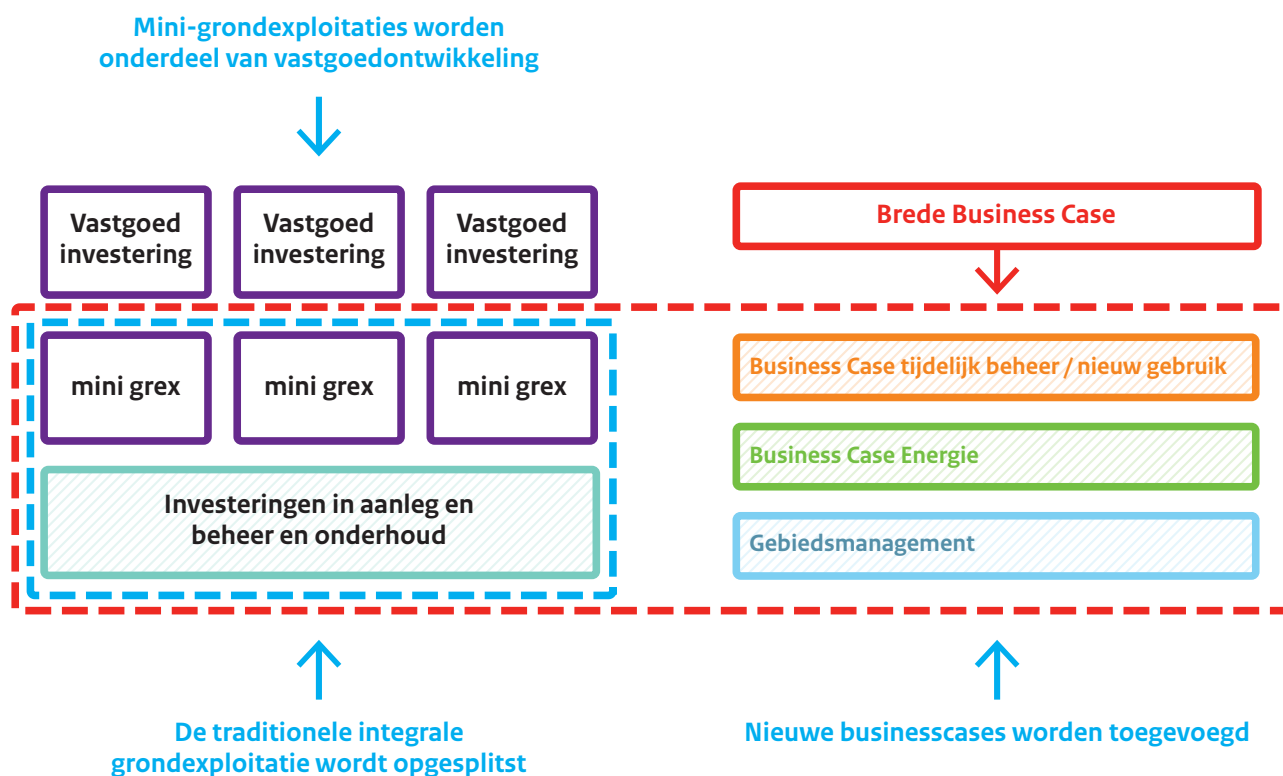
Ieder programmaonderdeel heeft een passende investeerder en een bijbehorende financiering. De overheid kan, maar hoeft zo geen investeerder in de gebiedsontwikkeling te zijn. Voordeel van deze aanpak is dat toch gestart kan worden met de realisatie van programmaonderdelen, ook al is de financiële haalbaarheid van de gebiedsontwikkeling als geheel (nog) niet aangetoond. De toepassing van de programmabepaling past hiermee in de huidige tijd waarin investeerders en financiers terughoudender zijn om te investeren.

#### 4.4.c

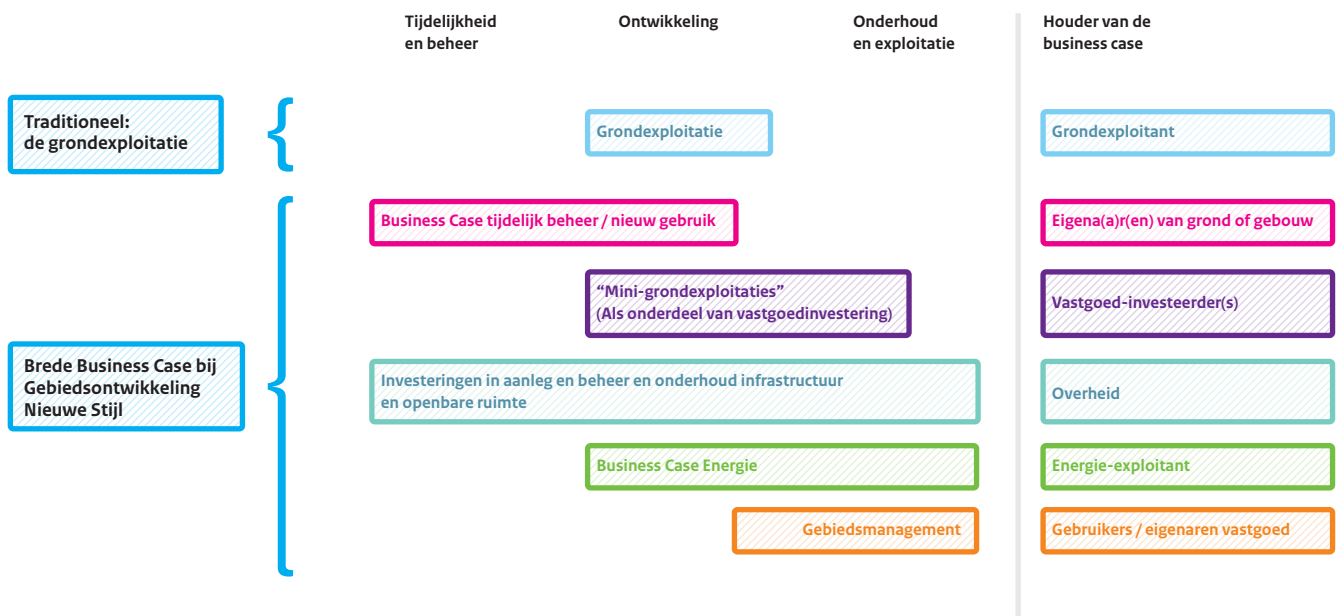
#### Van brede business case naar meerdere business cases

In veel praktijken zien we een verdeling van de integrale grondexploitatie over partijen en deelprojecten. Delen van de grondexploitatie (mini-grex) worden toegevoegd aan vastgoedontwikkelingen die door private partijen worden ontwikkeld. Wat resteert zijn investeringen in infrastructuur of openbare ruimte waarvoor de overheid de meest aangewezen financierer is en waarbij de investeringen eventueel verhaald worden op private ontwikkelingen.

Daarnaast zien we in een paar praktijken de opkomst van de brede business case, zoals toegelicht in [paragraaf 4.3](#). De grondexploitatie is één van de onderdelen, naast de business case voor het tijdelijk beheer en nieuw gebruik, het gebiedsmanagement en de business case voor energie. Schematisch ziet het er zo uit:



Hoewel de business cases van de praktijken vanzelfsprekend van elkaar verschillen, zien we in hoofdlijn de onderstaande opdeling ontstaan (schema hieronder). Per business case is aangegeven welke partij de meest vanzelfsprekende 'houder van de business case' is. De houder van de business case is de partij die organiseert, investeert en de benodigde financiering aantrekt.



#### 4.4.d

#### De opkomst van nieuwe financieringsvormen

In de vorige paragraaf is aangegeven dat de houders van de separate business cases in de gesplitste ontwikkelstrategie zelf hun financiering regelen. De verwachting is dat het makkelijker is om de financiering op basis van dit principe rond te krijgen dan via een integrale gebiedsfinanciering op basis van een brede business case. Immers de separate business cases zijn beperkter in omvang en hebben een beperkter risicoprofiel dan de brede business case van een gebied.

Hoewel financiering nog maar bij een beperkt aantal van de gevolgde praktijken aan de orde is, zien we zowel bestaande als nieuwe financieringsvormen ontstaan.

Zo zien we crowdfunding opkomen bij de luchtbrug in [Testsite Rotterdam](#). Risicodragende financiering door particulieren vindt plaats bij [Eva Lanxmeer](#) en staat in de planning bij [Energiek Emmen](#).

Hoewel nog niet concreet zichtbaar in de door ons gevolgde praktijken, zien we ook andere mogelijke nieuwe vormen van financiering ontstaan. Voorbeelden hiervan zijn vermogende particulieren of ondernemers en vormen van filantropie.<sup>6</sup> Over de eerste 'buurtbank' (lokale kredietunie) heeft Theo Konijn een [column](#) geschreven. Ook ontstaat, vooral bij provincies, een aantal revolverende fondsen die voor gebiedsontwikkelingen relevant kunnen zijn. Zo heeft de provincie Brabant een revolverend fonds voor de herstructurering van bedrijventerreinen opgericht en een energiefonds.

Het adagium 'de kost gaat voor de baat uit' is in meerdere praktijken omgedraaid ([Hart van Zuid Rotterdam](#) en het project Amstel III (aanwezig op zoektochtoevent 1)). Eerst wordt met een bepaald onderdeel geld 'verdiend'. Dat geld wordt ingezet om het volgende onderdeel te financieren. In Hart van Zuid Rotterdam is de bedoeling een 'gebiedsrekening' te openen, waarop boven een bepaald rendement wordt gestort en extra onderdelen in het gebied worden gefinancierd (interview met Ballast Nedam 13 december 2013).

<sup>6</sup> Judith van Hees, Stedelijke ontwikkelingen succesvol met alternatieve geldstromen: Nieuwe Investerings Met Bestaande Euro's (Nimb€), oktober 2013, via <http://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikel/7053-stedelijke-ontwikkelingen-succesvol-met-alternatieve-geldstromen>



Ter inspiratie treft u aan een link naar de toolbox financieringsconstructies  
<http://www.rvo.nl/onderwerpen/innovatief-ondernemen/innovatiefinanciering/toolbox-financieringsconstructies>

waarvoor ook een linkedIn groep actief is:

<http://www.linkedin.com/groups/Toolbox-Financieringsconstructies-4658731>

#### 4.4.e

#### De opkomst van gebiedsmanagement

In meerdere praktijken speelt al vanaf het eerste initiatief het waarborgen van het waardebehoud. Doelstellingen zijn: om services en diensten tijdens de gebruiksfase efficiënt te regelen, te profiteren van gezamenlijke inkoopvoordelen door vraagbundeling of om duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren. Er ontstaat een samenwerkingsorganisatie met een separate business case. Vaak neemt de ontwikkelorganisatie het initiatief tot oprichting van een gebiedsmanagementorganisatie. Immers, de 'Total cost of ownership/usership benadering' helpt om na te denken over een interessant vestigingsklimaat (prijs/kwaliteit) vanuit het perspectief van de gebruiker of de eigenaar.

Dit betekent niet altijd dat de gebiedsontwikkelaar zelf investeert. Een voorbeeld hiervan is [Schiphol Trade Park](#). De gebiedsontwikkelaar ziet voordeel in de aanwezigheid van services en diensten voor de bedrijven. Maar in plaats van zelf te investeren biedt de ontwikkelaar gespecialiseerde facilitaire dienstverleners de mogelijkheid om hierin te investeren. Ditzelfde gebeurt in meerdere praktijken bij de oprichting van een gebiedsgerichte energievoorziening ([OMALA](#), [Energiek Emmen](#)). Ook [Ecommunitypark](#) zoekt nauwe samenwerking met allerlei partijen die een toegevoegde waarde hebben voor de bedrijven op het bedrijventerrein en daarbij zelf investeren. Voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen ondernemers en onderzoeks- en onderwijsinstellingen die heeft geleid tot de realisatie van het zogenaamde Ecommunity Center.

Ook in bestaand stedelijk gebied zien we samenwerking ontstaan tussen eigenaren en gebruikers van vastgoed. Bijvoorbeeld in [Vianen](#) waar vastgoedeigenaren overwogen een gebiedscoöperatie op te richten. De doelstelling is om door gebiedsgerichte ingrepen waardedaling van vastgoed tegen te gaan, onder meer door verbeteringen in de openbare ruimte, het opzetten van gezamenlijke marketingactiviteiten en evt. gezamenlijke – betere - faciliteiten.

## 4.5

### Rode draad C: Nieuwe activiteiten en nieuwe rollen voor initiatiefnemers, private partijen en overheden

#### *Conclusies van deze paragraaf*

- A. Gebruikers, private partijen en overheden ontplooiën nieuwe activiteiten om gebiedsontwikkelingen op gang te brengen, te versnellen of aantrekkelijker te maken. Vaak bestaat de aanpak uit een combinatie van meerdere activiteiten die tegelijkertijd of achter elkaar worden ingezet door verschillende partijen. Uit het merendeel van de gevolgde praktijken blijkt een actieve rol voor de overheid in een of meerdere fasen van het proces.
- B. Per ontwikkelstrategie zijn activiteiten te duiden die meer of minder van belang zijn.

#### 4.5.a

#### Activiteiten in de nieuwe aanpak

Bij de analyse van de praktijken zien we nieuwe creativiteit om tot de gewenste waardecreatie op lange termijn te komen. We onderscheiden acht activiteiten:

- Het organiseren van samenhang en synergie
- Starten en de eerste stappen zetten, tijdelijkheid
- Het benutten van creativiteit en innovatie in de markt



- Het organiseren van gebiedsmanagement
- Ontwerpen van waardecreatie: visievorming.
- Belemmeringen voor transformatie of nieuwbouw opheffen.
- Gebiedspotentie vergroten door overheidsinvesteringen.
- Ruimte geven.

De activiteiten kunnen door private/particuliere initiatiefnemers of overheden worden ontplooid, m.u.v. de laatste drie – die zijn aan de overheid (vooral gemeente) voorbehouden.

Hieronder volgt een overzicht van de activiteiten die in de praktijken door partijen of combinaties van partijen worden ingezet om waarde te creëren in een gebied.

### **Het organiseren van samenhang en synergie**

We zien in de praktijken diverse voorbeelden waarin netwerkbijeenkomsten tussen belanghebbenden, initiatiefnemers, gebruikers, private partijen en overheden worden georganiseerd. Deze strategie wordt zowel ingezet door overheden als door andere partijen. Zo heeft het Programma StedenbaanPlus in [Sporzone Gouda](#) de gemeente, Prorail, NS, onderwijsinstellingen, een ziekenhuis en Goudse ondernemers bij elkaar gebracht in alliantiegesprekken. Doel is het slim verbinden van alle eigenbelangen zodat samenwerking voor alle partijen profijtelijk wordt. En in [Grevelingen](#) worden alle relevante economische sectoren geconsulteerd in de brede visievorming van meerdere overheden. Naast integrale visievorming is hierbij de doelstelling om mede-investeerders aan de opgave te verbinden.

In Almere zien we een samenwerking tussen niet-traditionele partners ontstaan. [Almere Smart Society](#) is een samenwerking tussen de gemeente Almere en een consortium van bedrijven (Philips, IBM, Cisco, Living PlanIT en Alliander). Daarbij doen inwoners van Almere, (lokale) ondernemers, studenten en onderzoekers proactief mee. De gezamenlijke missie is om het leven van Almeerders en ondernemers in de stad makkelijker, goedkoper en leuker te maken, vooral door innovaties met ICT.

In een aantal praktijken stimuleert de gemeente bewust de netwerkvorming bij toekomstige gebruikers omdat ze zich bewust is van de toegevoegde waarde die dit heeft voor de gebiedsontwikkeling. Zo stimuleerde de gemeente Eindhoven de netwerkvorming bij potentiële gebruikers rond de ontwikkeling van de [Brainport Innovatie Campus](#) (BIC) om zo het draagvlak voor de ontwikkeling te bevorderen.

In een aantal praktijken zien we ook dat de samenwerking bewust wordt beperkt tot gebruikers en overheden. Dit speelt onder andere in praktijken waarbij de overheid als grondeigenaar of opdrachtgever van werkzaamheden projecten moet of wil aanbesteden. Om problemen tijdens die aanbestedingstrajecten te voorkomen, moet de overheid zorgvuldig omgaan met het vroegtijdig betrekken van sommige private partijen in het traject van visievorming. Dit speelt onder andere bij [EnergieRijk Den Haag](#). De gemeente en de Rijksgebouwendienst hebben hier de intentie de energielevering aan te besteden. Om toch de benodigde expertise uit de markt te mobiliseren, is hier een marktconsultatie georganiseerd. Bij de praktijk Hart van Zuid Rotterdam heeft de gemeente met inbreng van de vastgoedgebruikers een programma van eisen voor het vastgoed, de infrastructuur en de herinrichting van de openbare ruimte opgesteld. Nu, na selectie van een marktpartij op basis van een concurrentie gerichte dialoog, kan ook daar de zoektocht naar samenhang en synergie worden verbreed.

Deze voorbeelden laten zien dat deze strategie van samenhang vooral in de fase van visievorming wordt ingezet. Uit de praktijken blijkt echter dat tijdens de ontwikkeling en realisatie ook coördinatie en afstemming nodig zijn om samenhang te behouden.

### **Starten en de eerste stappen zetten, tijdelijkheid**

In de praktijken zien we dat partijen er belang aan hechten om snel een eerste stap te zetten in de transformatie van een gebied. Dit om de voortgang te laten zien, initiatiefnemers aan te trekken of om bestaand vastgoed en beschikbare gronden effectiever in te zetten. Dit bijvoorbeeld door de organisatie

van evenementen en het toevoegen of mogelijk maken van nieuwe of tijdelijke functies. Dit heeft als consequentie dat van de gebruikelijke volgtijdelijkheid in een gebiedsontwikkeling - van ontwerp via voorbereiding naar integrale realisatie, onderhoud en exploitatie - vaak geen sprake is. Bijkomend voordeel van de inzet van bestaand vastgoed en gronden is ook dat een kasstroom in het gebied op gang wordt gebracht.

In de praktijk [Schiphol Trade Park](#) heeft SADC als ontwikkelaar van het gebied de teelt van olifantsgras ingezet om inkomsten uit tijdelijk gebruik van gronden te genereren en tegelijkertijd de kansen voor de bio based economy in het gebied te verkennen. Dit heeft geleid tot de omarming van onverwachte kansen.

Een ander voorbeeld is het RVOB. Als gebiedseigenaar zet deze dienst tegelijkertijd veel verschillende activiteiten in om “op een verantwoorde, marktconforme manier gebieden een nieuw leven te geven”. Martine de Vaan schrijft hierover in haar [column](#) (geplaatst achteraan dit hoofdstuk). Ook bij het Hembrugterrein staat de stapsgewijze transformatie van het gebied voorop. De ontwikkelstrategie is er hier op gericht om in samenspraak met eerste gebruikers en huurders levendigheid en waarde te creëren.

Tijdens het eerste zoektochtevent (verslag) kwam naar boven dat meerdere gemeenten tijdelijkheid lastig vinden, omdat dit soms leidt tot de claim op verworven rechten. Zorgvuldigheid is dus van belang. Het benutten van creativiteit en innovatie in de markt, risicoreductie bij overheid  
In [paragraaf 4.4.a.](#) is beschreven dat in een aantal omvangrijke praktijken aanbestedingsvormen worden toegepast om optimaal gebruik te maken van de innovatiekracht van private partijen. De innovatiekracht wordt ook al tijdens de visieontwikkeling benut. De intentie van de gemeente is om hierbij het benutten van deze creativiteit te laten samengaan met risico- en kostenreductie bij de overheid.

In het [Leerpark Dordrecht](#) zijn ontwerp en realisatie (Design & Build) van meerdere schoolgebouwen, de openbare ruimte en de commerciële ontwikkeling aanbesteed aan één marktpartij. De opdrachtgever was de coöperatie Leerpark (gemeente en DaVinci college). Selectie heeft hier plaatsgevonden op basis van EMVI-criteria (Economische Meest Voordelige Inschrijving) waarbij zowel de ingediende prijs als de aangeboden kwaliteit is meegenomen.

Ook de Rotterdamse praktijken [Rijnhaven](#) en [Hart van Zuid](#) zijn voorbeelden van een aanbesteding waarbij marktpartijen worden uitgedaagd om in een vroeg stadium hun creativiteit en meerwaarde te laten zien. Bij Hart van Zuid is hierbij een fase van concurrentie gerichte dialoog ingevoegd.

### **Het organiseren van gebiedsmanagement**

In [paragraaf 4.4.e.](#) hebben we de opkomst geduid van gebiedsgerichte services en diensten (gebiedsmanagement) die door gezamenlijke gebruikers, eventueel in samenwerking met de overheid, worden georganiseerd.

We zien dit terug bij alle bedrijventerreinen die we volgen ([Vianen](#), [OMALA](#), [BIC](#), [Schiphol Trade Park](#), [Ecommunitypark](#)). Gebiedsmanagement wordt ingezet om het vestigingsklimaat te verbeteren en de verblijfskwaliteit voor de lange termijn te waarborgen. Dit door het ontzorgen van de gebruiker en het verlagen van de total cost of usership door vraagbundeling en het delen van faciliteiten. De vraagbundeling naar energie leidt bij meerdere praktijken ([OMALA](#), [ERDH](#), [Valkenburg](#), [Ecommunitypark](#), [NijNijlân](#), [Energiek Emmen](#)) tot innovaties in de duurzame gebiedsgerichte opwekking van energie.

### **Ontwerpen van waardecreatie: visievorming.**

Actieve plan- en visievorming is traditioneel de belangrijkste activiteit die wordt ingezet om ambities en potenties van een gebied te verbeelden. Dat is in de praktijken nog steeds zo. Toch zien we een aantal ontwikkelingen. Kernvragen zijn hierbij steeds: wanneer en met wie?

Van oudsher wordt visievorming vooral door overheden (bij voorkeur met betrokkenheid van relevante partijen) ingezet om randvoorwaarden en uitgangspunten voor vastgoedontwikkelingen vast te leggen. In de onderzochte praktijken zien we een grotere diversiteit aan plandocumenten en toekomstbeelden ontstaan. Bedoeld om initiatiefnemers te inspireren, toekomstige investeerders te verleiden, essenties

vast te leggen of planologische zekerheden te creëren. Er is in het algemeen een grotere behoefte aan flexibiliteit in plandocumenten maar tegelijkertijd zien we dat investeerders en belanghebbenden vragen om planologische zekerheden. Sjoerd Feenstra en Ad de Bont van Urhahn Urban Design gaan in hun [column](#) in op dit thema; ze zien hierbij de opkomst van de 'strategiekaart' in combinatie met wervende beelden.

In de praktijken zien we dat hier verschillend mee wordt omgegaan. Zo kiest de initiatiefnemer van [Ecommunitypark](#) voor een sterk eindbeeld en een projectmatige aanpak. Andere gebiedsontwikkelingen, waaronder bijvoorbeeld [Binckhorst](#), hebben de bestaande integrale stedenbouwkundige plannen uit het verleden ter zijde geschoven om ruimte te geven aan het particuliere en private initiatief.

We zien in de praktijken de wens van partijen om de visievorming samen te doen. Zo wacht de overheid in een aantal praktijken ([MEA](#), [BIC](#), [Vianen](#), [OMALA](#), [NRE terrein](#)) bewust met het verbeelden van ambities (het opstellen van een stedenbouwkundig ontwerp) tot het moment dat potentiële gebruikers in beeld zijn of zich georganiseerd hebben. Dit om de visievorming onderdeel te laten zijn van de gezamenlijke zoektocht naar samenhang en synergie. En zodoende de realisatiekansen te vergroten.

In aanbestedingstrajecten die we gevolgd hebben, maakt de overheid bewust geen plan en benoemt ze alleen randvoorwaarden en ambities om maximale creativiteit bij de inschrijvers te stimuleren ([Leerpark Dordrecht](#), [Hart van Zuid](#), [Rijnhaven Rotterdam](#)). Het ontwerp van de inschrijver is dan onderdeel van de selectieprocedure.

#### **Belemmeringen voor transformatie of nieuwbouw opheffen.**

In meerdere praktijken, waaronder [Binckhorst](#) en [Oosterwold Almere](#), zien we dat overheden kiezen voor een strategie om initiatieven van gebruikers of private partijen te stimuleren door vooraf de belemmeringen voor de transformatie van een gebied op te heffen, bijvoorbeeld door planologische mogelijkheden te verruimen of milieucontouren op te heffen.

In praktijken waar nog een bestemmingsplanwijziging noodzakelijk is om een gebiedsontwikkeling mogelijk te maken, zien we de bewuste strategie om de bestemmingsplanwijziging (die vaak gepaard gaat met waardecreatie van de benodigde gronden) te verbinden met afspraken over de inzet van andere partijen ([BIC](#), [OMALA](#), [NRE terrein Eindhoven](#)).

#### **Gebiedspotentie vergroten door overheidsinvesteringen.**

Ook zien we dat de overheid bereid is om te investeren in bereikbaarheid, verbeteringen in de openbare ruimte en/of de realisatie van gemeentelijk vastgoed om het gebied aantrekkelijker te maken voor particulier en privaat initiatief (in [Hart van Zuid](#), [Binckhorst](#) en [Almere Oosterwold](#) investeren de betreffende overheden fors in de hoofdinfrastructuur). In [Sporzone Gouda](#) realiseert de gemeente een nieuw stadskantoor in het plangebied. Ook op het [Hembrugterrein](#) investeert de overheid, o.a. in de renovatie van cultureel erfgoed zodat deze (beter) verhuurbaar worden. In de genoemde praktijken zullen waar mogelijk kosten worden verhaald bij partijen die baat hebben bij de overheidsinvesteringen.

#### **Ruimte geven.**

In alle gevolgde praktijken zien we de inzet van meerdere activiteiten. Toch wordt er vanuit de deelnemers in de praktijken benadrukt dat de overheid niet altijd iets hoeft te doen en dat het soms zelfs beter is om "even niets te doen". Het kan ook wisselen per fase. Zo is in [Almere Oosterwold](#) door de gemeente en RVOB een stevige visie op de wijze van ontwikkeling neergelegd: wie een kavel koopt krijgt veel ruimte, maar ook de verantwoordelijkheden van het zelf doen. Bij [Brainport Innovatie Campus](#) heeft de gemeente eerst gekozen netwerkvorming te stimuleren. Nu het netwerk staat, kiest de gemeente een afwachterende houding.

Alleen al uitdragen dat de overheid open staat voor een initiatief is soms al voldoende om particulier en privaat initiatief en creativiteit uit te lokken. Het is wel belangrijk dat de overheid eventuele initiatieven snel kan beoordelen en helderheid geeft over de eventueel te nemen processtappen. Aangezien het 'ruimte geven' in weinig van de gevolgde praktijken voorkomt, gaat op ons verzoek de G32 in hun

nawoord hier meer op in. Het komt er voor overheden op aan een bewuste keuze te maken voor hun rol, ontwikkelstrategie en bijbehorende activiteiten. De rolkeuze is in [paragraaf 3.2.](#) ook belicht, inclusief de overwegingen die daarbij kunnen spelen (belang van het gebied, type opgave, type spelers, wel of niet risico willen dragen).

	I: integrale ontwikkeling door de overheid	II: integrale ontwikkeling door publiek-privaat consortium	III: Gesplitste ontwikkeling, deels overheid, deels particulier/privaat	IV: Aanbesteding, vroegtijdig en integraal	V: Aanbesteding, kavelsgewijs en volgtijdelijk	VI: Private/particuliere ontwikkeling
1. Het organiseren van samenhang en synergie	Light Red	Light Purple	Light Orange	Light Blue	Dark Blue	Light Green
2. Starten en de eerste stappen zetten	Dark Red	Dark Purple	Dark Orange	Dark Blue	Dark Blue	Dark Green
3. Het benutten van creativiteit en innovatie uit de markt	Light Red	White	Light Orange	White	White	White
4. Het organiseren van gebiedsmanagement	Light Red	Light Purple	Light Orange	Light Blue	Light Blue	Light Green
5. Ontwerpen van waardecreatie: visievorming	Light Red	Light Purple	Light Orange	Light Blue	Light Blue	Light Green
6. Belemmeringen voor transformatie of nieuwbouw opheffen	Light Red	Light Purple	Light Orange	Light Blue	Light Blue	Light Green
7. Gebiedspotentie vergroten door overheidsinvesteringen	Light Red	Light Purple	Light Orange	Light Blue	Light Blue	Light Green
8. Ruimte geven	White	White	Light Orange	Light Blue	Light Blue	Light Green

#### 4.5.b

#### Inzet van activiteiten per ontwikkelstrategie

Tijdens de analyse hebben we gezien dat de inzet van activiteiten afhankelijk is van de gekozen ontwikkelstrategie. In hiernaast opgenomen tabel wordt dit aangegeven.

Legenda: hoe donkerder de kleur hoe relevanter de inzet van de genoemde activiteit per ontwikkelstrategie is.



## 4.6

### Rode draad D: Duurzaamheid fungeert als zelfstandige aanjager van gebiedsontwikkeling

#### *Conclusies in deze paragraaf*

- A. We zien in meerdere praktijken dat het streven naar duurzaamheid (met name duurzame energie) voor veel dynamiek zorgt en zo een zelfstandige driver vormt voor de gebiedsontwikkeling. De invalshoek van duurzaamheid brengt vanzelf een meer langetermijnperspectief met zich mee en draagt zo bij aan de brede waardecreatie op lange termijn.
- B. Duurzaamheid, met name duurzame energie, is in veel praktijken onderdeel van de brede business case, zoals in rode draad A uiteengezet. In financiële zin leidt verduurzaming vaak tot een positieve business case.
- C. Duurzaamheidsverbeteringen vragen een investering aan de voorkant die later wordt terugverdiend door lagere energielasten. Dit leidt tot de vraag naar financiering van de investeringen.

#### 4.6.a

#### Streven naar duurzaamheid zorgt voor dynamiek in gebiedsontwikkeling

Duurzaamheid is in meerdere praktijken een belangrijk onderscheidend principe. Goed voorbeeld is [Ecommunity Park](#), een bedrijvenpark gecombineerd met onderwijs gericht op een bio based economy. De ontwikkeling van dit bedrijventerrein heeft als eerste in Europa het duurzaamheidcertificaat met 5 sterren 'BREEAM OUTSTANDING' ontvangen (voor uitleg van BREEAM zie [http://www.breeam.nl/gebied/breeam\\_gebied/](http://www.breeam.nl/gebied/breeam_gebied/)). Er wordt sterk gestuurd op de identiteit van het park, ook in de uitvoering. Bert Krikke, projectdirecteur van Ecommunity Park, laat in zijn [column](#) (geplaatst aan het eind van dit hoofdstuk) zien waarom dergelijke visievorming van belang is, ook als het een private ontwikkeling betreft.

Op [Schiphol Trade Park](#) levert de tijdelijke verbouwing van olifantsgras (grondstof voor cellulose, dat weer wordt gebruikt in 3D printen) veel meer dynamiek op dan oorspronkelijk was verwacht. Op deze dynamiek wordt nu voortgeborduurd met de ontwikkeling van een bio based cluster. Schiphol Trade Park is voor BREEAM Gebiedsontwikkeling gecertificeerd met 4 sterren.

De drijfveer van sociale duurzaamheid zien we vaker in krimp- of anticipeergebieden en aandachtswijken. In [NijNijlân](#) is de wijkrevitalisatie een belangrijke driver die door bouwer Van Wijnen Noord in een bredere context wordt geplaatst. In [leerpark Dordrecht](#) was de drijfveer 'niemand zonder diploma van school'. Er is in dat project een leer-/werkomgeving gecreëerd met opleidingen en bedrijven die leer/werkplekken aanbieden.

#### 4.6.b

#### Duurzame energie als onderdeel van de brede business case

Duurzaamheid, met name in de vorm van duurzame energie, is in meerdere projecten onderdeel de brede business case. Zo combineert het project '[EnergieRijk Den Haag](#)' een forse duurzaamheidsambitie met een - op dit moment volgens de haalbaarheidsanalyse - positieve (of minimaal sluitende) business case. Als het project slaagt, zal de aanpak van energie-inkoop op pandniveau naar exploitatiemodel op gebiedsniveau door de Rijksgebouwendienst (RGD) ook op andere plekken worden herhaald. Niet overal is een even grote concentratie van Rijksvastgoed aanwezig als in het centrum van Den Haag. Toch kan de aanpak elders worden herhaald volgens de RGD, mits de betreffende gemeente een regisserende rol wil spelen. Ook bij het project de [Grevelingen](#) speelt duurzame energie een rol in de brede business case. Als Rijkswaterstaat hoogwaterveiligheidsmaatregelen op een bepaalde wijze uitvoert aan de Brouwersdam is een getijdencentrale mogelijk. Er is al een consortium opgestaan dat daar op wil inspelen. Daarnaast vormt de Grevelingen ook een zoekgebied voor het plaatsen van windmolens. Wind en de getijdencentrale worden gezien als potentiële 'verdien' mogelijkheden.

In [Omala](#) garandeert Airport Garden City Energie als eigen duurzame energiemaatschappij de beschikbaarheid van regionaal opgewekte duurzame energie voor alle bedrijven op het business park en in de directe omgeving. De energie wordt opgewerkt op het park zelf uit zon, wind en biomassa. Het is tevens een pilotlocatie voor bedrijven als het Zwitserse technische concern ABB die hun 'smart city' concept willen

testen. Alliander heeft de locatie aangewezen als pilotlocatie voor wat - voor zover bekend - wereldwijd het eerste openbare gelijkstroomnetwerk moet gaan worden.

Energie is ook een geliefd thema voor maatschappelijk initiatief. In [Eva Lanxmeer](#) hebben betrokken burgers een energiebedrijf opgericht, genaamd Therma Bello, dat de wijk van energie voorziet. Ook [Energiek Emmen](#) is een mooi voorbeeld.

#### 4.6.c

#### Financiering van duurzaamheid

Duurzaamheidsmaatregelen kosten in veel gevallen extra investeringen aan de voorkant die gedurende de levensduur worden terugverdiend. In de ontwikkeling van [Valkenburg](#) is uitgerekend welk type woning welke meerkosten met zich meebrengt en ook de gemiddelde terugverdiëntijden. Voor nieuwe energieneutrale woningen zijn er nu hypotheekvoorzieningen voor particulieren voor de extra financiering 'aan de voorkant'. Per 1 januari 2014 zijn de hypotheeknormen voor energiebesparing en renovatie bij bestaande bouw verruimd.<sup>7</sup> Spannend blijft of deze energieneutrale woningen de bredere consument of een niche aanspreekt. Amsterdam wil in Houthaven de komende jaren een 100% klimaatneutrale woonwijk realiseren. Er is een ambitieus pakket aan energiebesparende en duurzame energiemaatregelen opgesteld. De investering moet via de aansluitkosten en het tarief voor warmtelevering worden terugverdiend. Bij de ontwikkeling van het gebied zal moeten blijken of dit tot verbetering of verslechtering van de verkoopbaarheid leidt. In [Ecommunity Park](#) is in ieder geval gebleken dat het voor partijen niet lastiger is om te financieren.



7 <http://www.eigenhuis.nl/actueel/nieuws/2013/464596-hypotheek-energieneutraal/>. Er worden lokaal en regionaal laagrentende duurzaamheidsleningen aangeboden. Zie ook de energiebespaarlening <http://www.ikinvesteerslim.nl/>

# De kracht van het eindbeeld

Door Bert Krikke, directeur van  $\Delta$ THECITY en projectdirecteur van Ecommunitypark.

**Gebiedsontwikkeling moet anders, slimmer. Er moet verbreed, verdiept en verlengd worden. Kortom, gebiedsontwikkeling is in het slop geraakt. De vraag is of het een kwestie van uitzieken wordt of dat er toch manieren zijn om gebiedsontwikkelingen weer aan de praat te krijgen. Het helder formuleren van einddoelen en hier structureel naar toe werken is één van de oplossingsrichtingen.**

Als gevolg van de teruglopende economie is in veel gebieden het ontwikkelen met een helder eindbeeld voor ogen soms radicaal losgelaten, met de bekende gevolgen van dien voor de kantorenmarkt, winkels, woningen en bedrijven. 'Organisch ontwikkelen' werd voor veel gebieden het toverwoord. Dit roept de vraag op wat organisch ontwikkelen nu precies is. Mag alles worden losgelaten en moet alles mogelijk zijn? Moet een 'negatief' bestemmingsplan, waarin alleen wordt aangegeven wat niet mag, de oplossing bieden? Voor mij staat vast dat het loslaten van te veel randvoorwaarden niet de kwaliteit oplevert die voor een gebied gewenst is. Organisch ontwikkelen moet niet alleen de redding van de grondexploitatie zijn, maar moet ook bijdragen aan waarde creatie op lange termijn voor de stad. Als organisch ontwikkelen vooral iets over het tempo zegt en over het bieden van kansen aan nieuwe initiatieven die zich voordoen, dan kan dit wellicht beter 'geleidelijk ontwikkelen' genoemd worden.

Richtinggevende kaders, het sturing geven aan bijvoorbeeld infrastructuur, groen, zichtlijnen, functionele gebiedsdragers en branchering zijn noodzakelijk. Hiermee kan vanaf de start van een ontwikkeling een beeld gecreëerd worden waar de stad en hun inwoners mee vooruit kunnen. Sturen op het onderscheidend maken van een gebied kan hierbij helpen. Het gaat dan om ruimtelijke, functionele, conceptuele onderscheidenheid of een combinatie van deze aspecten.

In Oosterwolde in Friesland is een duurzaam bedrijvenpark in ontwikkeling met de naam Ecommunitypark. Dit gebied van 17 hectare ligt aan de rand van de stedelijke kern. In overleg met de investeerder, de gemeente en de provincie is er voor gekozen om sterk op einddoelen te ontwikkelen. Dit om onderscheidend te zijn in de moeilijke bedrijvenmarkt die Noord-Nederland is. Maar ook om ambities van de investerende ondernemer en de overheden inhoud te geven en waarde voor de lange termijn te creëren. De overheid heeft hierbij het initiatief gelaten aan de ontwikkelende partijen. Zij hebben een concept en eindbeeld ontwikkeld voor het duurzaamste bedrijvenpark van Nederland, waarop bedrijven, onderzoek en onderwijs moeten gaan samenkomen in een sterke landschappelijke setting. Op vormgeving en materialisatie van gebouwen wordt gestuurd, de inrichting van het gebied ligt vast en zaken als energie en parkmanagement behoren tot het verplichte pakket.

Vooraf was er veel twijfel bij dit sterk sturen op einddoelen. Waren bedrijven wel geïnteresseerd in vestiging als alles was 'dichtgetimmerd'? Kritiek kwam dat dit geen nieuwe manier van ontwikkelen was, maar een ouderwetse. Natuurlijk zijn beproefde concepten uit het verleden gebruikt. Deze zijn echter gecombineerd met innovatieve ideeën op het gebied van samenwerking met onderwijs, de uitgifte van grond in appartementsrechten en een integrale aanpak van duurzaamheid. Dit laatste is in september 2013 beloond met het BREEAM Gebied Outstanding certificaat. Hiermee is Ecommunitypark het duurzaamst ontworpen bedrijvenpark van Europa. Deze sterke drive op concept en einddoel leidt er nu toe dat de gewenste branchering van bedrijven als vanzelf optreedt en dat bedrijven zich willen vestigen op dit unieke park. Het jaar 2014 wordt gebruikt voor de aanleg van de eerste fase. Meerdere bedrijven en een centraal voorzieningengebouw gaan hier deel van uitmaken. De verwachting is dat fase 2 en 3 snel daarna kunnen worden gerealiseerd.

Is het ontwikkelen op basis van einddoelen nu de oplossing voor iedere gebiedsontwikkeling? Nee. Altijd zal gekeken moeten worden naar de lokale omstandigheden van een project. Soms zal het nodig zijn om eerst een klein deelgebied aan te pakken om zo het succes te laten zien, of het inrichten met tijdelijke

functies of het vrijer laten van het eindbeeld. Redenen hiervoor kunnen bijvoorbeeld zijn het niet in bezit hebben van alle eigendommen, weerstand bij veel betrokken partijen om zaken dicht te timmeren, het nog niet helder hebben van doelgroepen of onzekerheid over de langetermijnvisie.

Ecommunitypark maakt echter wel duidelijk dat lang niet alles 'organisch' hoeft te zijn. Het nadenken over het formuleren van einddoelen, het ruimtelijk en functioneel richting geven en het conceptueel ontwikkelen van gebieden vanaf de tekentafel kunnen waardevolle bedragen leveren aan de kwaliteit van gebieden, nu en in de toekomst.



# De evolutie van de Plankaart

Door Ad de Bont & Sjoerd Feenstra  
(Urhahn Urban Design)

**We leven in roerige tijden. Tot voor kort liepen wij, als stedenbouwers, trots met onze maquettes onder de arm de deur uit. Op weg naar een gemeente, projectontwikkelaar of corporatie met onze wervende toekomstbeelden vervat in blauw piepschuim. Een plan met een uitgekristalliseerd (woningbouw) programma en een optimistische exploitatie gebaseerd op toekomstige opbrengsten. Iedereen vol vertrouwen en goede moed.**

## Stip op de horizon?

Nog geen vijf jaar later staat het blauwe piepschuim synoniem aan een blauwdruk. En een blauwdruk, dat willen we toch niet meer!? Blauwdruk symboliseert top down, het uitsluiten van het onverwachte, het oude denken. Het plaatsen van 'een stip op de horizon', dat mag nog net. De stip op de horizon geeft richting, maar laat onderweg nog veel ruimte voor flexibiliteit. Maar o wee! Die stip moet vooral een stip blijven en niet te concreet worden, niet teveel gaan over stenen of programma's, want dan vervallen we in oude gewoonten.

Vanuit de filosofie van de spontane stad geloven wij in de permanente transformatie van de stad. Transformatie die wordt gedreven door initiatieven van burgers, ondernemers, ontwikkelaars; individueel of collectief. De stad is een motor voor verandering en emancipatie. Vanuit die opvatting werken wij aan plannen, visies en toekomstbeelden. Het is ons vak om plannen te produceren die drijven op de, grotendeels kleinschalige, dynamiek in de samenleving. Plannen die ruimte bieden aan deze dynamiek. Toekomst benoemen omdat deze juist veel energie bij initiatiefnemers kan losmaken.

## Is de plankaart geëvolueerd?

De plankaart is altijd een sterk communicatiemiddel geweest. Is de transitie van een blauwdruk naar de organische stedenbouw zichtbaar in de recente plankaarten? Bieden deze plankaarten ook verleiding en ruimte aan het onverwachte, de spontane initiatieven, of blijven zij vooral bedoeld om zekerheden en ambities van bovenaf vast te leggen?

Om die vraag te beantwoorden hebben wij de visuele informatie van een aantal actuele plankaarten onder de loep genomen. De plannen hebben gemeen dat ze alle betrekking hebben op de transformatie van bestaand stedelijk gebied. In deze gebieden met veelal (gevestigde) belangen, is de kans groot dat er initiatieven aanwezig zijn. Waar mogelijk hebben wij ook geanalyseerd hoe de plankaarten gedurende de jaren binnen de planprocessen zelf zijn geëvolueerd. In het schema hebben wij de plankaarten van de onderzochte masterplannen chronologisch weergegeven.

## Vijf plannen

Het Masterplan voor het Waalfront in Nijmegen beweegt van het ene uiterste naar het andere: daar waar voor de crisis geen enkele aanleiding was om terughoudend te zijn in de mate van detail (van boom tot bouwblok), lijkt vijf jaar later, op de eerste fase na, bijna niets vastgelegd in de plankaart. Dat geldt ook voor het stedenbouwkundig plan voor het De Oude Rijkswaerf Willemsoord in Den Helder: het gedetailleerde (openbare ruimte) plan heeft plaats gemaakt voor een strategisch stedenbouwkundig plan. Voor de Spoorzone in Tilburg hanteert men de 'masterplankaart ruimtelijke basisstructuur'. Deze kaart laat de ruimtelijke structuur zien en geeft de essenties van het plan weer. Het masterplan voor Overstad in Alkmaar is in de prullenbak beland. Voorlopig komt daar niets voor in de plaats, hoewel met een terughoudend ruimtelijk kader en een ontwikkelvisie een nieuwe benadering zichtbaar wordt. Voorlopig komt daar niets voor in de plaats, hoewel voor een deelgebied (het Ringerscomplex) met een terughoudend ruimtelijk kader een nieuwe benadering zichtbaar wordt. Tot slot, laat het stedenbouwkundig plan voor Scheveningen Haven zien dat de abstracte contouren geformuleerd in het Masterplan voor de gehele kust voor het deelgebied Haven behoorlijk precies worden ingevuld. Een Ruimtelijke Masterplankaart (een

voorbeelduitwerking) en een Plankaart (ruimtelijke en programmatische principes) werken complementair aan elkaar.

### Sterren en stippellijnen

Wat leren deze plankaarten ons? Ten eerste dat de benamingen over elkaar heen buitelen: Ruimtelijk kader, Masterplankaart Ruimtelijke basisstructuur, Ontwikkelingsvisie, etc. Achter deze brei aan benamingen gaat een zoektocht schuil van de stedenbouwkundig ontwerper. Wat kan en mag ik nog tekenen? Onze kort-door-de-bocht analyse van de plankaarten leert dat er een tendens zichtbaar is van gedetailleerde, allesomvattende plankaarten naar meer globale aanduidingen, de sterren en stippellijnen. Vaste rooilijnen worden 'mogelijke doorbraken' en een bouwhoogte wordt 'een bandbreedte in bouwlagen'. Bij sommige projecten slaat men door en lijkt helemaal niets meer zeker. Tot slot, de plankaarten lijken vooral bedoeld om top down ambities vast te leggen en niet om (kleinschalige) initiatiefnemers of investeerders te verleiden.

### Van plankaart naar strategiekaart

Het plan en de plankaart zijn volgens ons de plek waar top-down en bottom-up samenkomen door enerzijds de (publieke) ambities ruimtelijk vast te leggen en anderzijds ruimte te bieden aan dynamiek van onderop. Sommige waarden en kwaliteiten dienen hard geborgd te worden, terwijl elders de teugels kunnen vieren en de ontwikkelvrijheid maximaal kan zijn. In dat opzicht spreken we liever van strategiekaart in plaats van plankaart. Waren de oude plankaarten doorgaans gericht op concrete planrealisatie, de huidige generatie plannen heeft vaak het doel om initiatiefnemers en investeerders duidelijkheid te bieden. Door zekerheid én ruimte voor een eigen invulling te bieden. De nieuwe kaart zal een mix van instrumenten bevatten, van spelregels, kaders, condities, voorbeelduitwerkingen tot

## De evolutie van de plankaart



2005

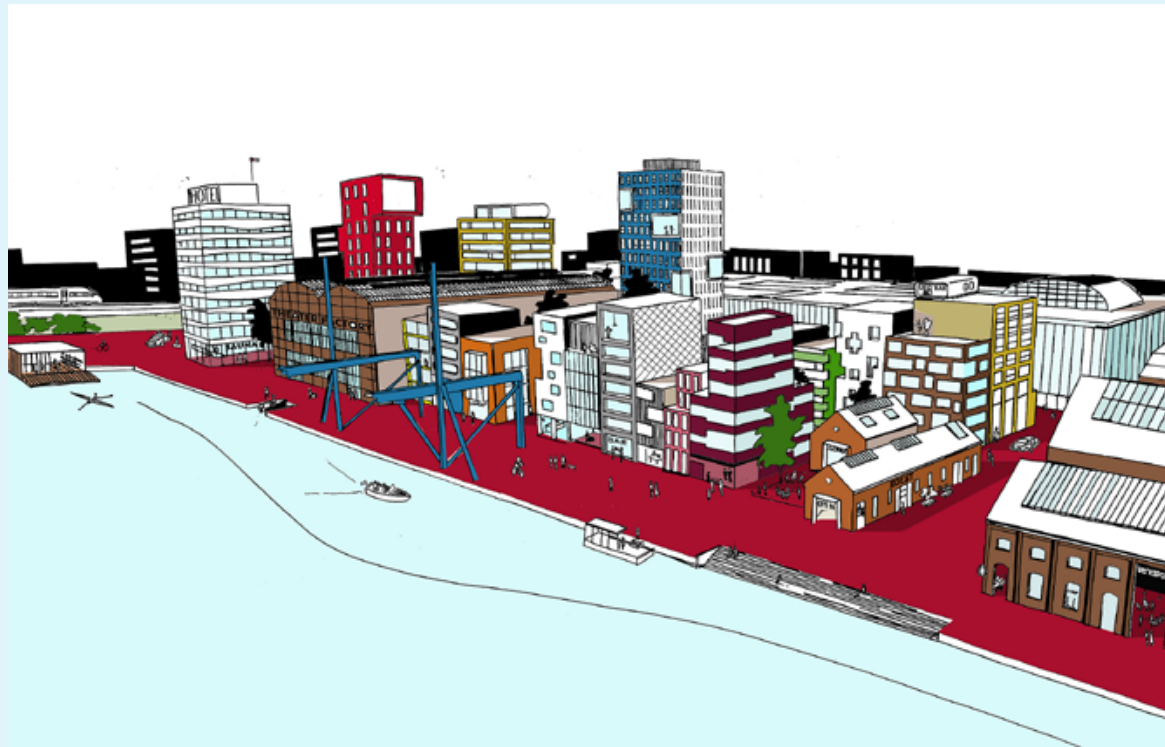
2014

raamwerken. Eén vastomlijnd beeld van deze nieuwe plankaart bestaat niet.

### Revival van de handschets

Ter illustratie ons project Oostenburg in Amsterdam. De plankaart is vrij technisch van aard en legt de hoofdstructuur van het plan nauwkeurig vast. Voor de bouwvelden geldt een hoge mate van abstractie, het zijn witte vlekken waarin hooguit een aantal kavelgrenzen zichtbaar zijn. Bij de kaart hebben we handschetsen gemaakt die de sfeer en het karakter verbeelden. Niet op een absolute manier, het beeld prikkelt de verbeelding. Het werkt in Oostenburg enthousiasmerend: mensen projecteren hun dromen op de schets. Het ontwerp verbindt op deze manier individuele dromen en initiatieven aan de vaak collectieve en publieke lange termijn doelstellingen voor een gebied. Laten we niet schromen om onze ontwerpende exercities 'plannen', 'visies' of 'strategieën' te noemen. De plankaart en de wervende beelden zorgen samen voor verleiding, zekerheid en flexibiliteit. Kortom, werk aan de winkel voor de ontwerper. Durf te ontwerpen en denk goed na welk wervende beeldtaal past bij de specifieke gebiedsopgave. En laten we veel te voorzichtige 'stip op de horizon' loslaten, deze is wat ons betreft 'zó 2013'.

Oostenburg, Urhahn Urban Design  
i.o.v. Stadgenoot (2012)



*Urhahn Urban Design/Studio Spontane Stad doet momenteel onderzoek naar 'Nieuwe vormen van binnenstedelijke transformatie' in het kader van het programma 'Stedenbouw zonder grondopbrengsten' van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie. Binnen dit onderzoek worden bovengenoemde analyses verder uitgewerkt met als doel de rol en betekenis van de (publieke) stedenbouwer te duiden.*

# Met de Haagse voeten in de klei

Door Martine de Vaan, projectleider bij het  
Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf

**Dingen doen die je niet van plan was. Veel organisaties die iets met vastgoed te maken hebben doen sinds de crisis dingen die ze niet van plan waren. En dat geldt zeker voor het RVOB.**

Toen ik jaren geleden bij het Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf van het Rijk ging werken, de voorloper van de directie Ontwikkeling van het RVOB, kenden we voor overtollige gebieden drie fasen. 1) pre verkenning 2) verkenning 3) businesscase. De businesscase fase werd afgerond met een masterplan en een grondexploitatie. De grondexploitatie leidde tot een waarde voor het gebied. En op basis van die waarde werd de grond verkocht. De wereld was toen eigenlijk heerlijk simpel.

De crisis heeft ook onze wereld veranderd. Er zijn – gelukkig - nog locaties die “gewoon” verkocht kunnen worden. Maar voor grotere gebieden maar ook steeds meer kleinere gebieden en zelfs gebouwen is er veel meer nodig, en zal verkoop bovendien gefaseerd verlopen.

Als ik nu in Den Haag op kantoor ben dan zie ik dat om me heen. Bijvoorbeeld in de vorm van collega's die er nooit meer zijn omdat ze in feite in de rol van ontwikkelaar aan de slag zijn. Naast het nadenken over ontwikkel strategieën, marktkansen, branding, en fasering betekent dat: met de voeten in de klei. Bijvoorbeeld aan de slag met inbouwpakketten voor monumentale gebouwen op het Hembrugterrein, zodat de panden verhuurd kunnen worden, zodat ze op termijn verkocht kunnen worden. Licht- en beveiligingsplannen maken, herontwerp van het watersysteem, renoveren van monumenten. Tijdelijk gebruik is een vreemde term geworden. Want wie weet wat de definitieve functie is? Grond, beheer en vastgoedexploitaties lopen in elkaar over en het scheiden projectmanagement, realisatie en beheer werkt niet. Crowdsourcing wordt tegenwoordig standaard ingezet om ideeën te genereren over de toekomstige bestemming. Op locatie Valkenburg koesteren we de initiatieven die de ambitie energieneutraal nu al zichtbaar maken- variërend van e-bike opstapdagen tot elektriciteit opwekkende vliegers van de TU Delft.

Het is wennen en het blijft waarschijnlijk wennen: een decentraliserende rijksoverheid die tegelijkertijd lokaal operationeel, risicodragend ontwikkelt. En dan niet om de primaire functies te ondersteunen, maar om op een verantwoorde manier en marktconform gebieden een nieuw leven te geven.

Dat proberen we via verschillende strategieën die behoorlijk uiteen kunnen lopen, van gebied tot gebied. Bijvoorbeeld de meer gestructureerde kennisontwikkeling voor energieneutrale ontwikkeling met het consortium Gebieden Energie Neutraal, en het sturen op Breeam 4 sterren en op locatie Valkenburg. Of de juist meer faciliterende innovator-meets-huurder benadering op het Hembrugterrein. En als laatste voorbeeld: de volstreekte omkering van rollen bij het organisch ontwikkelen in Oosterwold.

De keuzes zijn niet 1 op 1 terug te leiden naar vooraf vastgelegd beleid, maar zijn een uitkomst van ideeën, ambities en mogelijkheden van de samenwerkende partijen.

Een ding is zeker: als alle partijen rigide blijven vasthouden aan hun oorspronkelijke rol dan kom je nergens. Het is dus nodig dingen te doen die je niet van plan was. Of dingen laten die je wel van plan was.



# Buurtkredietvereniging

Door Theo Konijn, ([www.vanvieren.nl](http://www.vanvieren.nl))

Kredietverenigingen kunnen van waarde zijn voor maatschappelijke opgaven zoals gebiedsontwikkeling. Maar onder condities. In traditionele gebiedsontwikkeling komen afnemers pas in een laat stadium in beeld. Echter, zonder gemeenschap geen kredietvereniging. Dit vraagt een omkering van de keten, ontwikkelen met/vanuit de afnemers en hen onderling verbinden. Op een schaal die relatievorming mogelijk maakt. Kortom, gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Bijvoorbeeld een groep ouderen die samen wil wonen, of juist een heel gemengde groep. Door zich te organiseren in een kredietvereniging kunnen zij bijvoorbeeld inleg uit hun eigen netwerk mobiliseren, als basis voor hypotheekverstrekking met gunstige rente. Ook de koppeling aan andere vraagstukken is denkbaar, zoals de koppeling aan schuldsanering en aan het maatschappelijk aanbesteden van woningonderhoud in gebieden met krimp of hoge werkloosheid. Met zeer brede steun heeft de Tweede Kamer op 20 november 2013 de initiatiefnota van CDA Kamerlid Eddy van Hijum aangenomen om kredietunies in Nederland weer mogelijk te maken. Als tegenreactie op het uitblijven van wezenlijke verandering voor kredietverstrekking bij de traditionele banken in deze tijden van economische crisis. Ons land kende kredietverenigingen tot de jaren zeventig, in landen om ons heen zijn ze nog springlevend en in de US vormen ze zelfs 10% van de markt. Zie voor meer info [www.kredietunienederland.nl](http://www.kredietunienederland.nl).

Floor Martens en ik maken deel uit van een buurtinitiatief in Amsterdam Oost voor een buurtkredietvereniging. Je leest er meer over op onze website [www.geldindebuurt.nl](http://www.geldindebuurt.nl). Aanleiding is dat ondernemers steeds moeizamer krediet krijgen via de traditionele weg. De Buurtkredietvereniging gelooft dat ondernemen steeds meer op basis van gemeenschappelijkheid (lokale gemeenschappen) tot stand komt. De vereniging wil daarom een bijdrage leveren aan het sociale weefsel voor deze ondernemers en hen een oplossing bieden voor hun kredietbehoefte.

Het project vraagt een lange adem. We hebben een jaar in de voorbereiding gestopt en zijn geopend per 1 november van het afgelopen jaar. Het plan is om de komende vier maanden zes matches van investeerders en ondernemers te maken voor veertigduizend euro per financiering, in totaal dus tweehonderdvijftigduizend euro. Vanuit een vereniging die bestaat uit investeerders, ondernemers, coaches en vrienden uit de buurt. Naast deze directe relatievorming organiseren we lokale crowdfunding voor een directe binding van klanten aan winkels en bedrijven in hun buurt. Per 1 maart 2014 trekken we lessen voor het vervolg en als het goed werkt, willen we ook naar andere wijken, steden, dorpen.

Enkele puzzels die ons bezighouden:

- Wij hebben experimenteer- en regelruimte nodig maar door de recente problemen van banken zit de schrik er onder toezichthouders flink in;
- We hebben tijd nodig om zorgvuldig te leren en te groeien, maar we moeten zo snel mogelijk een grotere schaal bereiken om quitte te draaien;
- we hebben (nog) geen fondsen voor investeringen vooraf en overbrugging.

Onze grootste uitdaging: een gesloten vereniging maken van honderd tot tweehonderdvijftig gelijkgestemden die elkaar gaan vertrouwen in geldzaken en dat combineren met open campagnes (op internet) voor lokale crowdfunding onder de honderddertigduizend bewoners van Amsterdam Oost. Als u hulp of expertise op dit vlak kunt bieden, dan is dat welkom!

Hoofdstuk 5

# Epiloog

Gemeenteambtenaren zijn de primaire doelgroep van deze publicatie. Om aansluiting te vinden bij deze doelgroep hebben we de G32 en de VPNG gevraagd aan te geven hoe zij aan deze publicatie gevolg geven.



## Nawoord door voorzitter fysieke pijler G32 steden netwerk, tevens wethouder Lelystad

**Jop Fackeldey**

In de voorgaande hoofdstukken is een aantal bijzondere gebiedsontwikkelingen aan de orde geweest. Bijzonder vanwege de nieuwe coalities die gesmeed zijn om een ontwikkeling ook daadwerkelijk te realiseren. Maar ook bijzonder vanwege de oorsprong van de initiatieven. Niet langer een sturende overheid die een programma opstelt, maar initiatiefnemers uit de particuliere en private hoek. Waarbij een overheid overigens wel een faciliterende en een stimulerende rol kan spelen. Faciliterend door het wegnemen van belemmeringen in wet- en regelgeving. Stimulerend door open te staan voor nieuwe ideeën, denken in mogelijkheden en vooral het bij elkaar brengen van partijen. In [paragraaf 4.6](#) worden activiteiten genoemd die hierbij kunnen worden ingezet. In die passage wordt ook geconstateerd dat in de selectie van projecten er eigenlijk weinig projecten zijn, waarbij de overheid meer 'op de achterbank' zit. In overleg met het Ministerie van IenM schrijf ik - [als aanvulling op 4.6](#) - daarover. Waarbij het natuurlijk de uitdaging wordt te beslissen wanneer je wat doet als gemeente ('het laveren tussen uitersten', zie verderop).

In de G32 steden zien we op steeds meer plaatsen ook gebiedsontwikkelingen op een meer bescheiden schaal ontstaan. Een schaal en maat waarbij het niet meer alleen gaat over architectuur, stedenbouw of landschap, maar waarbij het gaat om de menselijke maat en menselijk welbevinden. Het zijn vaak ontwikkelingen in wijken en buurten, ingezet door bewoners, ondernemers of private partijen. Dit zijn veelal initiatieven om de fysieke leefomgeving en de sociale cohesie in de wijk te versterken de. Voorbeelden zijn o.a., in Tilburg (<http://www.momtilburg.nl>), in Haarlem (<http://www.degroenemug.nl>) en in Leeuwarden (<http://www.wijkbedrijfbilgaard.nl>). Overal wordt in een samenspel tussen bewoners, ondernemers en overheden in stadsdelen, wijken en buurten gewerkt aan ontwikkelingen in de stad. Echt een andere manier van verbeteren van je stad.

### Lelystad

Lelystad is een echte New Town. Met wijken die in een snel tempo neergezet zijn en nu dus ook in snel tempo verouderen. Daarmee is particuliere woningverbetering een enorme kwantitatieve opgave voor onze stad, naast de woningverbetering door onze woningcorporatie. Een opgave die bovendien gerealiseerd moet worden door en voor bewoners met een beperkte financiële slagkracht. Dat probleem hebben we lang als gemeente proberen op te lossen. Dat gaat niet (meer). We zijn in Lelystad in het voorjaar van 2013 gestart met een Ronde Tafel Conferentie om samen met bewoners, maatschappelijke en commerciële partijen de vitaliteit in de oude wijken de komende jaren te versterken. Met deze aanpak willen we een kader bieden voor initiatieven van burgers en organisaties. Het is uitdrukkelijk geen blauwdruk met een vaststaand programma. Juist omdat we dit samen met andere partijen doen. Dus niet meer top down een programma met een projectencarroussel met de gemeente aan het stuur. Maar met bewoners en bedrijven die 'energie' in de wijk brengen. De gemeente faciliteert, brengt partijen bij elkaar en geeft soms een duwtje. De gemeente wil in het proces van stedelijke vernieuwing een betrouwbare en betrokken partij zijn, die initiatieven waar gewenst en nodig ondersteunt, maar niet overneemt.

Het vraagt een andere wijze van werken van de gemeentelijke organisatie, maar ook een andere cultuur. Als we de burger meer in z'n kracht willen zetten, vraagt het een andere benadering van de burger door de professional. Hoe kunnen we de burgers en maatschappelijke partijen met initiatieven klantgericht benaderen? Professionals moeten in staat zijn alle leefwerelden – de wereld van de burgers, de systeemwereld en de wereld van beleid en regels - met elkaar te verbinden. Daarbij gaan we uit van eigen kracht en initiatief van wijkbewoners en sluiten we aan bij de ambitie en één van de uitgangspunten van onze kadernota WMO/AWBZ: alle inwoners doen naar vermogen en vanuit eigen kracht mee aan de samenleving.

In 2013 is met veel energie en enthousiasme van bewoners en partijen een viertal proposities ontwikkeld. Een aantal is startklaar of al in uitvoering. De andere zullen verder doorontwikkeld worden. Ook zullen nieuwe proposities of initiatieven door burgers, ondernemers, maatschappelijke en commerciële partijen ontwikkeld worden. Sommige partijen zullen daarbij hulp en faciliteiten van de gemeenten vragen. Partijen zullen elkaar ook opzoeken, aanvullen en versterken.

### Laveren tussen uitersten

*De rol van de gemeente zal een andere zijn dan voorheen; loslaten waar kan, verbinden waar mogelijk, faciliteren waar nodig. We ondersteunen, maar nemen initiatieven niet over.*

Voor de organisatie is het de kunst om continu te laveren tussen twee uitersten:

- loslaten versus er zijn;
- plannen en programmeren versus overzicht hebben en verbinden van initiatieven
- precisie versus de grote lijn bewaken;
- flexibel meedenken versus gezonde tegenspraak;
- bijzondere projecten versus regulier beleid;
- groepsbelang versus algemeen belang;
- spontaan versus geregisseerd;
- alledaags handelen versus strategisch handelen
- financiële planning en control versus risico's accepteren

Daar waar partijen of burgers een verzoek doen om te accorderen, te ondersteunen of te faciliteren aan de gemeente, zullen we tot een afweging moeten komen.

We zijn gewend om initiatieven te toetsen: juridisch, financieel, past het binnen vastgesteld beleid, is aan alle voorwaarden voldaan? Bij de nieuwe aanpak hoort een andere werkwijze. De gemeente bepaalt jaarlijks prioritaire gebieden. Voor initiatieven die in deze gebieden ontwikkeld worden, gelden de onderstaande uitgangspunten:

- Het initiatief draagt bij aan de leefbaarheid en de participatie van buurt of wijk;
- Er mag geen sprake zijn van uitsluiting van doelgroepen;
- Bij een verzoek om financiële bijdragen is de gemeente geen opdrachtgever en dient er sprake te zijn van cofinanciering;
- Een initiatief is lokaal verbonden met een buurt;
- Een initiatief heeft een (beargumenteerd) effect op een door de gemeente bepaalde wijk of buurt (zie prioritering);
- Er is sprake van wederkerigheid ten aanzien van inzet, kennis en kunde;
- Er wordt bekeken of een initiatief past binnen bestaand beleid. Is dat niet het geval dan wordt het belang van het initiatief voor de buurt of wijk afgewogen tegen de mate van de strijdigheid met vaststaand beleid.

Het ISV-budget (Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing), waarmee ook Lelystad de afgelopen jaren de fysieke leefbaarheid heeft kunnen verbeteren, houdt eind 2014 op te bestaan. Programmatische aanpak op basis van subsidiestromen zal dan niet meer aan de orde zijn. Initiatieven hebben soms een incidentele financiële ondersteuning nodig om een goede start te kunnen maken. Uitgangspunten voor de gemeente zijn:

- Er mag geen sprake zijn van structurele financiële ondersteuning;
- Er moet sprake zijn van cofinanciering.



## Ten slotte

Deze manier van stedelijke ontwikkeling is een open proces. Dit impliceert in principe meer risico's. Anderzijds is de rol van de overheid kleiner en kan dus het risico van de gemeente ook kleiner zijn. Om de risico's controleerbaar en beheersbaar te houden, zijn monitoren en control belangrijk. Maar dat impliceert meteen een risico. Want monitoren betekent registreren (iemand moet het dus op gaan schrijven), beoordelen (want wat heb je aan een monitor als je er niets van mag vinden) en acteren (want wat heb je aan een oordeel als je er niets mee mag doen). Maar eigenlijk moet je dat helemaal niet willen. Want weet u nog wel: de gemeente is slechts één van de partijen. Wie zijn wij dan dat we zouden willen registreren, oordelen en acteren.... Om precies die reden hebben we er overigens voor gekozen om de organiserende taken niet zelf uit te voeren, maar om samen met de woningcorporatie Centrada aan Platform 31 opdracht te geven dit proces te begeleiden.

Het is een boeiend proces. We blijken er eigenlijk ook de taal niet voor te hebben. Want al onze begrippen gaan uit van een overheid die 'regisseert', monitort of iets anders doet... We moeten dus onszelf en onze partners een nieuwe taal aanleren. Een taal die ons helpt op onze handen te blijven zitten als iets in de wijk niet volgens ons plan verloopt. En "ons" is dan breed. Dat is onze organisatie, ons college en niet te vergeten onze gemeenteraad. Dat wordt nog spannend.

Ik heb één troost. Een van de buurtbewoners gaf mij tijdens een huisbezoekje de oplossing. Ze vertelde me; "Weet je waar ik het meest bang voor ben? Dat jullie ons ontdekt hebben. Dat het straks allemaal weer georganiseerd moet. Dat ik het niet meer op mijn manier met mijn mensen mag doen." Deze dame organiseert met een groep buurtbewoners echt werkelijk van alles, van het isoleren of schilderen van slechte woningen tot een buurtvolkstuin.... Vanaf dat moment is dat mijn opgave: ervoor zorgen dat ze het zelf mag blijven doen, maar dat ze ons of mij weet te vinden als ze een zetje nodig heeft, een verbinding of een helpende hand. Dat doe ik dus pas als ik daartoe uitgenodigd wordt!

En ja, er zal in het kader van de uitwerkingsagenda (dat deel van de activiteiten waar wij voor aan de lat staan tenminste) wel iets van een monitoringsysteem opgezet moeten worden, waarbij naast kwantitatieve monitoring met name ook aandacht is voor kwalitatieve monitoring: wat zijn de verhalen uit de wijk, wat zijn de beelden van de bewoners? We willen als gemeente overzicht hebben en weten wat er in de wijken speelt. Zo kunnen we ideeën en initiatieven verbinden en versterken. Op uitnodiging....of niet!

## 5.2

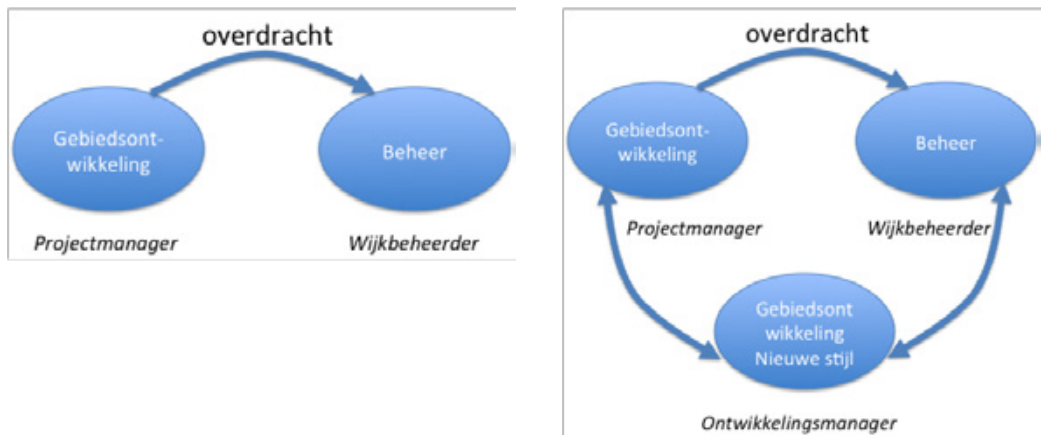
### Nawoord door bestuur VPNG

Vanuit de Verenging Projectmanagement Nederlandse Gemeenten, zijn wij verheugd om de resultaten van de zoektocht Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl in ontvangst te mogen nemen. Wij zijn een gemeentelijke vereniging, waarin ruim 80 gemeentelijke projectmanagementbureaus samenwerken om kennis en ervaring uit te wisselen. Dit doen we door middel van regio overleggen; intervisie- en expertgroep bijeenkomsten, landelijke bijeenkomsten en een kenniswebsite.

De zoektocht levert een breed scala op, aan cases die ieder op zichzelf, op zoek gaan naar ontwikkeling in een gebied of wijk. Wij zijn als verenging voor gemeentelijke projectmanagement bureaus vaak betrokken bij de transformatie van deze gebieden, in de rol van opdrachtnemer van het bestuur en voelen ons zeer verantwoordelijk om de komende jaren actief op zoek te gaan naar manieren waarop gebiedsontwikkeling zo effectief mogelijk kan worden georganiseerd.

### Traditionele gebiedsontwikkeling

De rol van gebiedsontwikkelaar, wordt vaak ter hand genomen door een projectmanager van een gemeentelijk Projectenbureau. Iemand die met een afgebakende opdracht en volgens een vastomlijnd plan, samen met alle betrokkenen (veelal grotere partijen, zoals ontwikkelaars en corporaties) een gebied ontwikkelt en deze dan overdraagt naar beheer.



De zoektocht gebiedsontwikkeling nieuwe stijl leert ons als gemeentelijke projectmanagementbureaus, dat in het veld tussen traditionele gebiedsontwikkeling en het traditionele beheer, meer en meer kansen zich aanbieden. Er lijkt behoefte aan een meer vrije rol, iemand die een zoektocht organiseert binnen een gebied, iemand die partijen interesseert, betrokkenen activeert. Iemand die creatieve combinaties weet te maken.

## Werktitel: ontwikkelingsmanager

Laten we de functionaris, die deze ruimte invult vooralsnog ontwikkelingsmanager noemen, als werktitel. We zouden deze functie ook kunnen omschrijven als een set van nieuwe (en ook oude) competenties waarover een projectmanager moet kunnen beschikken. Niet voor niets experimenteren veel gemeentelijke projectenbureaus, op dit moment met procesmanagement. Ook houdt deze rol verband met het besef dat de rol van faciliterende gemeente steeds sterker wordt. Zie ook de publicatie van de VNG denktank 'van eerste overheid, naar eerst de burger' [http://www.vng.nl/files/vng/2013\\_vng\\_improviserende-gemeente\\_web1\\_o.pdf](http://www.vng.nl/files/vng/2013_vng_improviserende-gemeente_web1_o.pdf)

## De raad als ruimtegever

De praktijkervaringen tot nu toe leren ons ook dat ons kaderstellende orgaan: de gemeenteraad, een paradoxale beweging moet maken, om gebiedsontwikkeling nieuwe stijl mogelijk te maken. De gemeenteraad zal moeten leren om ruimere opdrachten te geven. Meer op uitgangspunten niveau, minder via vaste kaders en oplossingen. De wethouder zal meer als bij de traditionele gebiedsontwikkeling, vaker in dialoog moeten treden met de raad. Het ontbreekt op dit moment nog aan ruime ervaring met deze werkwijze, dat vraagt moed en leiderschap.

## Participatie als middel voor transformatie

Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl 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.

## Estafette

Wij - als VPNG - trekken de lijn van de zoektocht van I&M door. We zullen we de komende jaren verder werken aan het delen van best practices, via onze expertgroep gebiedsontwikkeling. Pragmatisch, door praktijkcases met elkaar te bespreken. Lessen lerend, door steeds opnieuw belangrijke tips uit de praktijk, breder te delen, zodat niet steeds opnieuw het wiel wordt uitgevonden. Op deze wijze willen wij de visie toetsen in de praktijk en de praktijk toetsen aan de visie. Wij danken het ministerie van I&M voor de concretiseringslag en de lessen die er reeds uit getrokken zijn.

### **BESTUUR VPNG**

*Francois van Doesburg, afdelingsmanager Projecten Veenendaal*

*Leon Busschops, hoofd Projectbureau Veldhoven*

*Henk Twisk, afdelingshoofd Projectmanagement Delft*

*Gert Bolkesteyn, hoofd Team Projecten Hoogeveen*

*Ivo Dielemans, manager Projectmanagement Maastricht*



Ministerie van Infrastructuur en Milieu

# Factsheets



# A12 Lunetten / A Living Wall



De wijk Lunetten ligt in de oksel van de A12 en de A27 in de oosthoek van Utrecht. Tijdens de informatierondes over het RWS project Ring Utrecht zijn bewoners met een plan gekomen voor een hogere wal. Reden is dat de bewoners nu al veel last hebben van gezondheidsproblemen. Zij vrezen dat, met de wegverbreding, de problemen zullen toenemen. Dit ondanks het feit dat er met de wegverbreding ook maatregelen tegen geluidsoverlast en luchtverontreiniging zullen worden genomen.

## Materiële waarde

Concrete materiële waarde is op dit moment het beoogde RWS budget voor de geluid- en luchtmaatregelen.

## Immateriële waarde

Initiatiefgroep is gericht op verbreding en denken vanuit kansen. Sinds de start van het initiatief heeft de initiatiefgroep al twee kansen onderzocht. De eerste is het verplaatsen van het Afvalscheidingsstation naar een locatie dichtbij de snelweg en deze te integreren in een geluidsduin. Op de vrijgekomen plaats kan een extra groene zone aan de wijk worden toegevoegd en zullen minder (auto) verkeersbewegingen in de wijk nodig zijn.

De tweede is het integreren van sportvoorzieningen in een geluidsduin. Ook dit plan zal minder verkeersoverlast in de wijk geven.

## Verdienmodel

Gedachte is dat het begrote budget voor lucht- en geluidmaatregelen vanuit RWS in het kader van de Ring Utrecht ingezet kan worden voor het initiatief. Met natuurlijk als randvoorwaarde dat het initiatief tot een oplossing leidt die, minimaal, voldoet aan de wettelijke eisen op lucht- en geluidgebied. En daarnaast aan alle wettelijke normen op andere gebieden.

De, door de bewoners gewenste, meerwaarde op het gebied van schonere lucht en minder geluidsoverlast moet worden bereikt door het interesseren van een investeerder die bereid is fysiek bij te dragen aan een hogere 'wal'.

Het 'verdieneffect' kan zitten in minder onderhoudskosten, meer tevreden burgers of innovatieve spin-off die bruikbaar is in andere stedelijke gebieden.

## Actoren

Initiatief van bewoners is gekoppeld aan initiatief Kamer van Koophandel en Provincie in A12-zone om raamwerk te bieden voor gehele gebied tussen knooppunten Lunetten en Oudenrijn.

## Bestuurlijk

Zwak punt is dat gemeente Utrecht nog niet wil aanhaken vanwege focus op Leidsche Rijn en Centrumgebied.

## Burgerinitiatief participatie

Is voorbeeld van burgerinitiatief. "het is inspirerend om samen naar oplossingen te zoeken met eigen kennis van het gebied, in plaats van achterover te leunen en af te wachten" (bewoner Lunetten)

## Opschaalbaarheid

Nog niet ver genoeg gevorderd. RWS doelstelling wel om te kijken of er andere vorm van aanleg en exploitatie kan worden gerealiseerd

Website

<https://www.facebook.com/ALivingWall>



# Almere Smart Society

## **Materiële waarde**

Vanuit het samenwerkingsverband Almere Smart Society, waarin naast IBM, CISCO, Alliander, Philips en Living PlanIT ook de gemeente participeert, is het initiatief ontstaan om in het stadscentrum van Almere een showcase in te richten die bezoekers en ondernemers de meerwaarde laat zien van het verbinden van (technische) systemen, deze intelligent te maken van een zogenaamd Urban Operating System en daaraan interactiviteit te koppelen. Het resultaat wordt een levendiger, veiliger en aantrekkelijker stadscentrum. Hiermee wordt beoogt de economische vitaliteit van het stadscentrum te verhogen

## **Immateriële waarde**

Het leven in de stad leuker, goedkoper, beter en makkelijker maken, werkgelegenheid stimuleren, city branding.

## **Verdienmodel/verdienmodellen**

Bij het realiseren van deze showcase spelen vele partijen een rol. Naast de genoemde internationale partijen dragen ook lokale ondernemers bij aan de realisatie ervan. In plaats van de meer traditionele businesscases wordt voor het gebied en met alle stakeholders een valuecase ontwikkeld, waarin alle waarden (waaronder euro's) opgenomen zijn die partijen inbrengen, dan wel welke van deze ontwikkeling verwacht worden. Op basis van deze valuecase wordt vervolgens een transactiemodel of overeenkomst opgesteld, op basis waarvan de deelnemende partijen afspraken maken over de materiële verdiensten en waarin zonnig trade-offs

geregeld worden. Het businessmodel wordt gaande het traject ontwikkeld.

## **Actoren**

Almere Smart Society is een samenwerking tussen de gemeente Almere en een consortium van bedrijven, zoals Philips, IBM, Cisco, Living PlanIT en Alliander. Daarbij doen inwoners van Almere, (lokale) ondernemers, studenten en onderzoekers proactief mee.

## **Innovatie**

Op een aantal vlakken worden innovaties gedaan. Ten eerste op het vlak van de ontwikkeling van nieuwe partnerships, welke niet gebaseerd zijn op een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, maar op het zwermprincipe. Iedereen die een bijdrage wil en kan leveren, kan meedoen. Ten tweede op het vlak van de verdienmodellen of valuecases. In samenwerking met TNO en Nyenrode worden deze nieuwe modellen - in samenspraak met alle stakeholders - ontwikkeld. Ten derde op het niveau van het benutten van informatie/data en deze ten gunste te brengen van de gehele valuecase. Ten slotte in de ontwikkeling van een nieuwe generatie infrastructuur, waarbij het urban operating system wellicht de belangrijkste innovatie zal blijken te zijn.

## **Geldstromen**

Iedereen mag deelnemen aan het project op voorwaarde dat je anderen niet buiten sluit en dat je een bijdrage levert. De gemeente schat in dat er door de deelnemers, omgerekend, al zo'n anderhalf

miljoen euro aan tijd is geïnvesteerd. In dit project heeft de overheid een initiërende en stimulerende rol zonder te bepalen wat de urgenties zijn.

### **Bestuurlijk**

Actieve samenwerking met zowel burgers als bedrijven, in pps achtige werkvormen.

### **Burgerinitiatief/participatie**

Almere Smart Society bouwt aan een slimme samenleving waar burgers actief gestimuleerd worden om mee te bouwen aan een groene, veilige en vitale stedelijke gemeenschap.

### **Opschaalbaarheid**

De vlakken waarop in dit traject innovaties worden gedaan, zijn ook in internationaal perspectief van belang. Ze zijn 1 op 1 te vertalen naar het advies dat de EIP High Level Group on smart cities en societies onlangs heeft afgeleverd.

### **Contractvormen**

We voorzien een aantal geformaliseerde “contracten”

- een samenwerkingsovereenkomst, waar naast de governance afspraken ook een “non-disclosure agreement” deel vanuit kan maken
- een valuecase, waarvan we nog niet weten welke formele status dit zal krijgen
- een transactiemodel met daaraan gekoppeld transactieovereenkomsten. Deze zullen naar alle waarschijnlijkheid een contractuele vorm krijgen

Meer informatie:

<http://www.almeresmartsociety.net>

<http://www.youtube.com/watch?v=hAWtIBrCxso>

# Brainport innovatie campus



## Materiële waarde

Ontwikkeling van een Brainport Innovatie Campus voor vestiging toeleveringsbedrijven in de hightech industrie. De beoogde locatie ligt aan de noordwest kant van Eindhoven, tussen het Beatrixkanaal en de A2, ter hoogte van Eindhoven Airport. Het beschikbare gebied heeft een oppervlakte van 200 ha, waarvan 65 ha kan worden bebouwd. De eerste fase (tot 2020) is gericht op ontwikkeling van 15 ha.

## Immateriële waarde

Met de ontwikkeling van de campus streven de initiatiefnemers meerdere doelen na:

- het aantrekken en concentreren van toeleveringsbedrijven in de hightech industrie (werkgelegenheid);
- bevorderen van samenwerking tussen hightechbedrijven en het stimuleren van innovatie;
- bevorderen van de herkenbaarheid/zichtbaarheid van de hightech 'maakindustrie';
- faciliteren van samenwerking tussen opleidingsinstellingen en hightechbedrijven;
- het combineren van bedrijvigheid en groenontwikkeling.

## Verdienmodellen

Nog niet duidelijk; in potentie Shared facilities: clean-room, werkplaats, 3D-printers, flexibele werkplekken, meetapparatuur, centrale opslagplaats. Shared services: energie, afvalstoffen, beveiliging, horeca, glasvezel, congresruimte, kinderopvang, sportfaciliteiten. Gezamenlijke grondexploitatie?

## Contractmodel

Coöperatiemodel met boven-marktconforme huur.

## Actoren

Onderzoeks- kennis en onderwijsinstellingen; Eindhoven airport (gezamenlijke ontwikkeling shared facilities)

## Innovatie

Delen van hightech faciliteiten; bevorderen samenwerking tussen potentiële concurrenten

## Geldstromen

Nog niet bekend.

## Bestuurlijk

De gemeente Eindhoven heeft een ontwikkeldocument Brainport Innovatie Campus opgesteld, om uitgangspunten en randvoorwaarden te benoemen. Begin 2013 krijgt Brainport Industries de regie voor de ontwikkeling van het eerste deelplan en het opstellen van een businesscase.

## Burgerinitiatief/participatie

(nog) niet van toepassing.

## Opschaalbaarheid

Voorlopig niet aan de orde; eerste fase moet nog van start gaan.

# Binckhorst Den Haag

## Materiële waarde

De Binckhorst is een bedrijventerrein in Den Haag grenzend aan de Utrechtsebaan en op loopafstand van de stations Den Haag Centraal, Hollands Spoor en Voorburg. Tussen 2014 en 2019 wordt de Rotterdamsebaan aangelegd die zorgt voor een directe verbinding met de A4 en A13.

De gemeente had een masterplan gemaakt waarin de Binckhorst in één keer tot stedelijk woon-werkgebied zou worden ontwikkeld. Dit masterplan is losgelaten toen de daarin opgenomen investeringen niet reëel meer bleken te zijn. Eind 2011 is de Gebiedsaanpak Binckhorst vastgesteld. Hierin is een nieuwe werkwijze geformuleerd voor de ontwikkeling van de Binckhorst. Het doel is nog steeds dat de Binckhorst zich ontwikkelt tot een binnenstedelijk gemengd woon- en werkmilieu maar het vastomlijnde eindbeeld is losgelaten. De transformatie zal geleidelijk over een langere periode plaatsvinden via organische ontwikkeling.

Initiatieven worden overgelaten aan de markt. De gemeente faciliteert actief en brengt een helder ruimtelijk raamwerk aan door te investeren in openbare ruimte en nieuwe wegen. De gemeente heeft zelf nog veel grond en vastgoed in bezit in de Binckhorst.

## Immateriële waarde

Met de aanlanding van de Rotterdamsebaan komt één van de belangrijkste entrees van de stad in de Binckhorst te liggen. Hiermee heeft het gebied veel potentie om meer onderdeel van de stad te worden. In het gebied is veel water wat bijdraagt aan de ruimtelijke kwaliteit van het gebied. Bij Binckhorsthaven is dat moeilijk inzetbaar voor nieuwe functies als gevolg van milieufactoren van aanwezige bedrijven. Daarbuiten biedt het wél een zeer aantrekkelijke kwaliteit voor nieuwe woonmilieus.

## Verdienmodel/verdienmodellen

Tijdelijke initiatieven, verkoop en verhuur van gemeentelijk vastgoed; dit levert niet direct een aantrekkelijke exploitatie op maar draagt bij aan de uitstraling en placemaking van het gebied. Nieuwe ontwikkelingen en daarbij intensiever grondgebruik moeten op de langere termijn wat gaan opleveren.

## Actoren

De focus ligt nu meer op eindgebruikers of vastgoedeigenaren. Bijvoorbeeld lokale ondernemers die al in het gebied zitten of elders uit Den Haag komen. Creatievelingen en kunstenaars die tijdelijke initiatieven ontplooiën zijn belangrijk voor de placemaking van de Binckhorst. Maar ook bedrijven die zich verenigen in een samenwerkingsverband om de Binckhorst op de kaart te zetten zoals de Binckubator.



### **Innovatie**

- Er is veel kantorenleegstand waarvoor een kantorenloods is aangesteld.
- Er is een budget ter ondersteuning van particuliere initiatieven
- Een deel van de Binckhorst is aangemeld voor de 7e tranche van de Crisis- en herstelwet om een omgevingsplan op te stellen zodat er meer flexibiliteit komt in het bestemmingsplan.
- Particuliere initiatieven worden met een speciaal team (Haags Initiatieven Team) snel beoordeeld en van advies voorzien
- Junoblok: de gemeente geeft binnen een gebouw 'kluskavels' uit in het kader van 'Kleinschalig Opdrachtgeverschap'. Ofwel de gemeente levert klusrijpe kavels op en pakt de algemene ruimte aan. Particulieren kunnen deze kluskavels naar eigen wens afbouwen.

### **Geldstromen**

- De Rotterdamsebaan wordt aangelegd (belangrijke verkeersader in het gebied), in het verlengde hiervan vinden aanpassingen plaats in de infrastructuur en worden twee insteekhavens gemaakt. Straten worden heringericht.
- Er is een gemeentelijk budget ter ondersteuning van particuliere initiatieven. Tijdelijkheid en hergebruik wordt gezien als impuls voor het gebied en aangemoedigd (en ondersteund met genoemd budget)
- Er wordt meebewogen op het economisch tij; aansluitend op (markt)ontwikkelingen in de Binckhorst wordt openbare ruimte verbeterd of aangelegd.

### **Bestuurlijk**

Omslag bij het bestuur door het op een organische manier te gaan ontwikkelen (loslaten planning en eindbeeld, faciliteren initiatieven van anderen). In het te actualiseren bestemmingsplan worden provinciale zonerings eraf gehaald of verkleind.

### **Burgerinitiatief/participatie**

1. MOOOV (dans- en beweegconcept) in het pand van het voormalig ministerie van Defensie aan de Binckhorstlaan
2. I'm Binckfestival- festival waarbij op diverse locaties in de Binckhorst activiteiten worden georganiseerd (tijdelijk restaurant, theater, kunst, sportevenement, ambacht)
3. Verfraaiing van de gevel van de besturing
4. Initiatieven voor herontwikkeling eigen grond/ gebouw
5. Transformatie van kantoorpanden

### **Opschaalbaarheid**

- Het omgevingsplan gaat op termijn overal gelden.
- Het kleinschalig opdrachtgeverschap in Den Haag wordt op dit moment vooral voor woningbouw toegepast maar in de Binckhorst is het ook denkbaar voor bedrijfskavels.
- Het budget ter ondersteuning van particuliere initiatieven is aan te raden omdat het helpt om kleine initiatieven van de grond te krijgen.

Meer flexibiliteit in het bestemmingsplan, kantorenloods, budget voor initiatiefnemers

### **Contractvorm**

Eigen vastgoed wordt nu zoveel mogelijk tijdelijk verhuurd of in bruikleen gegeven voor interessante concepten. Er zijn geen grootschalige contracten meer met marktpartijen. Ontwikkeling of transformatie vindt plaats op pand/ kavelniveau.

Meer informatie:

<http://denhaag.nl/home/bewoners/to/Binckhorst.htm>

<http://www.denhaag.nl/ik-bouw-in-den-haag/klushuizen/to/Klushuizen-te-koop-in-het-Junoblok.htm>

# Ecommunitypark

## Materiële waarde

Ecommunitypark ligt in Noord Nederland (Oosterwolde). Doelstelling is het ontwikkelen van het meest duurzame bedrijvenpark van Nederland. De oppervlakte bedraagt ca. 17 hectare. Gezocht wordt naar ondernemers, onderzoeksinstellingen, onderwijs en grotere bedrijven op het vlak van biobased society en duurzaamheid. Qua financiering is contact gelegd met traditionele investeerders (o.a. met Rabobank) en de ontwikkeling wordt voorgefinancierd door Ecommunitypark BV. Deze BV is leidend in het proces. Grond is aangekocht door een van de bedrijven die zich er wil vestigen. Gekozen is voor appartementsrechten met VVE constructie, als organiserend principe voor de gezamenlijkheid.

## Immateriële waarde

De meerwaarde voor het gebied ligt in de relatie met de lokale economie en onderwijs. Met een collectief energiesysteem wordt energieneutraliteit verkregen voor een zogenaamde 'niet meer dan anders prijs'. Vanuit een parkmanagement fee wordt geld gegenereerd om het terrein te beheren en onderhouden. Het concept is onderscheidend op Nederlandse en internationale schaal. Ecommunitypark heeft als eerste het duurzaamheidcertificaat BREEAM OUTSTANDING, 5 sterren, ontvangen.

## Verdienmodel/verdienmodellen

Energie (in de vorm van een modulaire Esco), (grond)exploitatie, shared facilities, waaronder een informatiebalie/algemene receptie, een vergadercentrum, een restaurant en ruimtes voor

ZZP-ers en kleinere kantoorgebruikers. Het verdienprincipe werkt als volgt; de gebruiker neemt een kavel af en betaalt op basis van het te realiseren aantal m2 bruto vloeroppervlakte. Er wordt een opstalrecht voor het pand gerealiseerd dat geldt voor de grond onder het gebouw plus 1 meter rond het pand; de rest van de openbare ruimte is van de VVE. Dit om gezamenlijk beheer te regelen. Gebruikers betalen de VVE een park- en facility management/servicevergoeding. Park en facility management wordt uitgevoerd onder de regie van Ecommunitypark Beheer. Alle bedrijven die zich op het park vestigen zullen gebruik gaan maken van gezamenlijke functies, waardoor ruimte in hun eigen huisvesting bespaard kan worden. Het Ecommunity Center zal tevens een educatieve functie gaan vervullen en zal voor klanten en bezoekers informatie geven over het parkconcept, duurzaamheid en biobased society.

## Actoren

Ecommunitypark wil de verbinding tussen het MKB en onderwijs en onderzoek faciliteren en stimuleren. Om deze reden is er met een aantal onderwijsinstellingen uit Friesland samenwerking gezocht: Stenden Hogeschool, Nordwin College en Hogeschool Van Hall Larenstein. Met deze instellingen zijn inmiddels afspraken gemaakt over de invulling van de samenwerking. Het gaat dan om onderzoek, het uitvoeren van opdrachten, stageplekken en het geven van onderwijs op het Ecommunitypark. Innovatie  
Het park wil een aanjager worden voor de regionale economie,



op basis van de bouwstenen van de biobased society. Kennis moet gedeeld worden. Valorisatie van kennis zal plaatsvinden door de betrokkenheid van onderwijs en het breed publiceren van de opgedane kennis van de parkontwikkeling, samenwerkingsmodellen en meerwaarde die deze genereert. Hiermee wordt het park een open source economy dat als belangrijk Nederlands cluster verbindingen wil leggen binnen Nederland en ver erbuiten. De kennis die tijdens de parkontwikkeling wordt opgedaan zal actief worden gedeeld met andere ontwikkelingen binnen Friesland, en breder binnen Nederland. Het park krijgt hiermee een landelijke voorbeeldfunctie. Gedurende de voorbereidingsfase en de eerste fasen van de ontwikkeling van Ecommunitypark is op het park ruimte voor tijdelijke initiatieven. Deze moeten versterkend zijn voor de naamsbekendheid van gemeente of het Ecommunitypark en mogen geen overlast veroorzaken voor de bestaande bedrijvigheid of het bouwproces. Initiatieven die zich aandienen zullen worden beoordeeld door de gemeente Ooststellingwerf en de directie van het park. De grond wordt aan goedgekeurde initiatieven 'om niet' ter beschikking gesteld. Dit geldt voor tijdelijke initiatieven.

### Geldstromen

Opstalrecht, een VVE constructie als organiserend principe voor de gezamenlijkheid (een aanspreekpunt, een rechtspersoon, gezamenlijke verantwoordelijkheid).

### Bestuurlijk

Ruimte voor bestemming tijdelijk gebruik van locatie en/of gebouwen, voor zover dit gebruik additioneel is (niet concurreert of het bouwproces verstoort).

### Burgerinitiatief/participatie

Omwonenden, geïnteresseerden uit de omgeving en het naastgelegen bedrijventerrein zijn bij de ontwikkeling betrokken. Daarnaast zijn verschillende informatieavonden georganiseerd voor zowel zakelijke doelgroepen als overige geïnteresseerden.

### Opschaalbaarheid

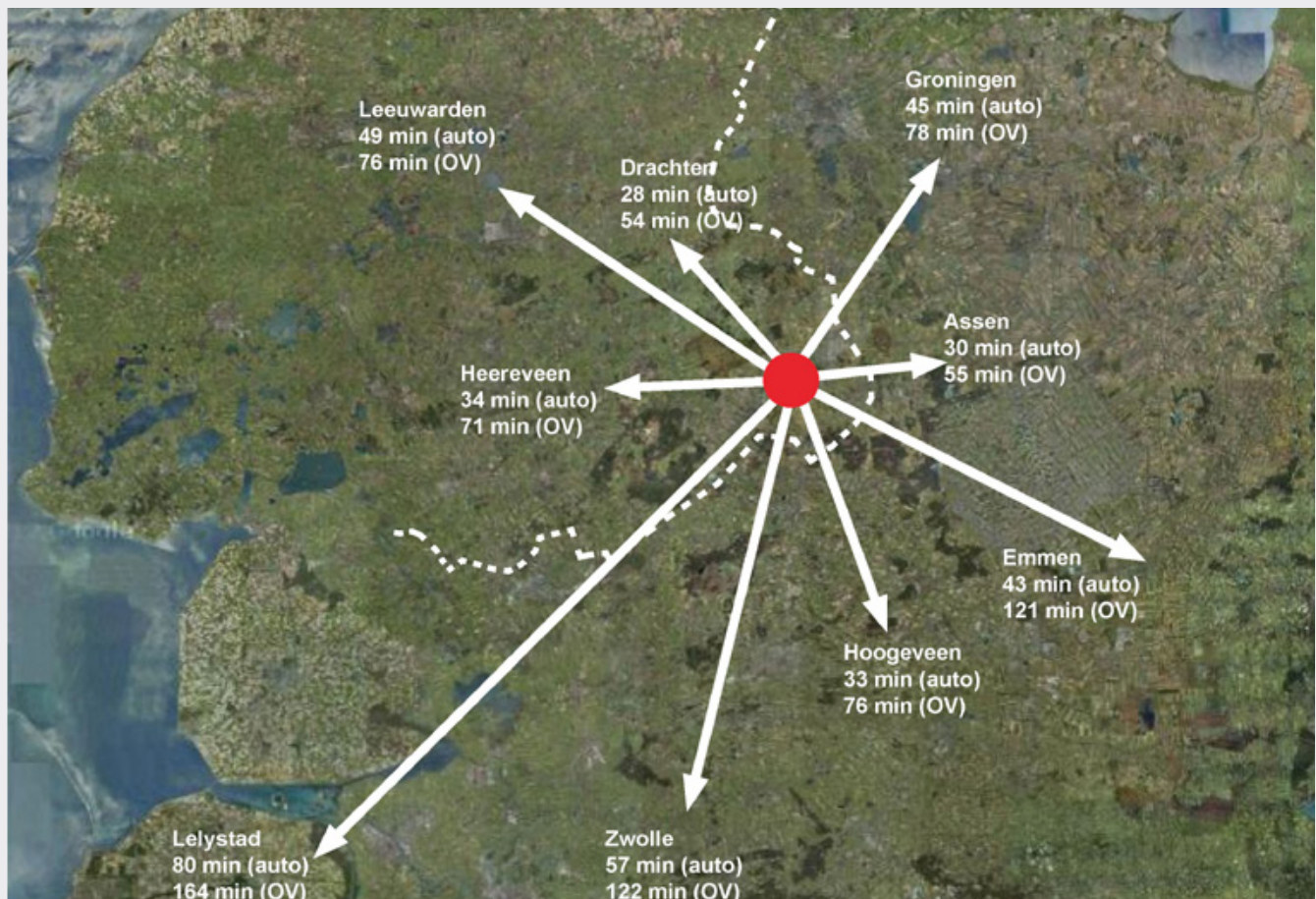
Mogelijkheden voor tijdelijk gebruik, duurzaam parkmanagement. Het concept is op bijna alle onderdelen dupliceerbaar. Kennis wordt gedeeld.

Meer informatie:

<http://www.ecomunitypark.com>

<http://www.pinterest.com/ecostyletuin/ecomunitypark>

<http://www.youtube.com/watch?v=eJtJKx-vhno>





# Energiek Emmen



Fotograaf: Mischa Keijser

## Materiële waarde

De gemeente Emmen werkt met haar partners in de samenleving aan groene groei. De inzet is onder andere gericht op een schone, betrouwbare en betaalbare energievoorziening. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de werkwijze 'Energiek Emmen'. Een werkwijze die sterk gericht is op het betrekken en verbinden van bewoners en organisaties die zich inzetten voor de dorpen en wijken in de gemeente Emmen. Een van de programma's in dit kader is gericht op het realiseren van (maximaal) 60 MW windenergie. Dit project verkeert momenteel in de fase van planvorming. Met de betrokken project/windontwikkelaars en omwonenden vindt overleg plaats over gezamenlijke ambities en het noodzakelijke proces. De windenergieopgave maakt onderdeel uit van integrale gebiedsontwikkeling, waarbij ook nadrukkelijk wordt gekeken naar nieuwe vormen van eigendom en beheer. Tegelijk is een zonne-energie bewonerscoöperatie opgericht om het gebruik van zonneenergie te bevorderen.

## Immateriële waarde

Versterking van de sociale cohesie (Naoberschap) in een krimpregio. Leefbaarheid van de regio. Gezamenlijk ondernemerschap, streekidentiteit.

## Verdienmodel/verdienmodellen

Windmolens worden doorgaans door bewoners als controversieel ervaren. Inpassing en realisatie kan daardoor alleen in combinatie met een doordacht plan van gebiedsontwikkeling. De exploitatie van duurzame energie is een belangrijke bron voor de beoogde gebiedsontwikkeling. Daarbij is het streven om het rendement boven een vooraf overeengekomen norm af te romen en onder te brengen in een revolverend fonds. Met dit fonds worden dan middelen vrij gemaakt om de leef- en omgevingskwaliteit in de regio te verbeteren. Naast wind wordt fors ingezet op de installatie van zonnepanelen. Ook op andere vormen van duurzame energie wordt gestudeerd. Anders dan bij geothermie is het risico van de afhankelijkheid van windenergie in de businesscase beperkt.

Het gaat om 'proven technology'. De afzet van de geproduceerde elektriciteit is geen lokale aangelegenheid. Het lokaal benutten van de opgewekte energie kan echter door het realiseren van slimme energienetten de lokale economie versterken.

## Actoren

Er is een gebiedscoöperatie ('Zonnige Toekomst') opgericht. Deze heeft tot doel gebruik en de investering in zonnepanelen te stimuleren en de opbrengsten (van beiden) te maximaliseren en de lokale economie een impuls te geven. De gebiedscoöperatie is van de bewoners en voor de bewoners. Met financiële opbrengsten van de windmolens kan het gebied ook samenwerken aan de verbetering van de kwaliteit van de woningen en de woonomgeving. Prioriteit is deelname in de ontwikkeling en exploitatie van een windmolenpark (Windmolenpark Runderveen).

## Innovatie

Van technische innovatie is nauwelijks sprake; isolatie van woningen leidt 1 op 1 tot duurzaamheid (en is daarnaast goed voor gezondheid, comfort, kostenbesparing) en is bestaande techniek. De sociale en economische innovatie bestaat uit het 'empoweren' van de bewoners volgens de principes van noaberschap en coöperatieve samenwerking.

## Geldstromen

Bewoners kunnen gebruik maken van duurzaamheidsleningen; een deel van de exploitatiewinst op de windenergie wordt dan in een revolverend fonds ondergebracht. Voornemen is het beheer van dit fonds onder te brengen in de gebiedscoöperatie. Doel is tevens de versterking van de lokale economie, door inzet lokale aannemers, dienstverleners. De baten vallen in de regio, vooral op basis van de mate van overlast (postcode principe, afstand ed). De windontwikkelaars worden uitgedaagd om rendementen boven een bepaald verwacht rendement op de investering aan de gebiedsontwikkeling beschikbaar te stellen. Doorslaggevende factoren voor de hoogte van de rendementen zijn de prijs van de grondposities, de kosten van de netinpassing en de rentevoet. Gestudeerd wordt op vormen van (financiële) burgerparticipatie. De rendementen op de energiebesparing worden voor een deel aangewend voor de rente en aflossing en voor het andere deel voor directe consumptie (dit ter versterking van zowel maatschappelijk draagvlak als van de lokale economie).

## Bestuurlijk

Project is onderdeel van het Energie en klimaatbeleid van de gemeente Emmen. De gemeenteraad heeft eerder een besluit genomen voor de realisatie van 60MW wind in de gemeente, maar heroverweegt nu dit besluit als gevolg van een groot aantal zienswijzen dat is ingebracht tegen de concept-Structuurvisie Windenergie. Het project is opgepakt als experiment in het kader van "Meer van de samenleving, andere rol voor de overheid". Realisatie lukt alleen als er voldoende maatschappelijk draagvlak gecreëerd gaat worden. Kan de samenleving het aan?

**Burgerinitiatief/participatie**

Er is direct bij aanvang van het proces een ‘windteam’ samengesteld. Dit team, bestaande uit lokale vertegenwoordigers, vormt momenteel de brug naar de regio. Het windteam is verder de initiatiefnemer voor de gebiedscoöperatie en de kwaliteitsmonitor van het programmamanagement.

**Opschaalbaarheid**

Het project is opgezet volgens de principes van de Klimaatlandschappen. De insteek daarbij is om d.m.v. hernieuwbare energie de (leef)omgeving te ontwikkelen. Kern van het format is gebiedsontwikkeling door (meestal) een tijdelijke windmolenopstelling. De opbrengst van de windenergie dient ter dekking van de investeringen én van de kosten voor het duurzame beheer. Dit is inmiddels een landelijk bekend en gehanteerd verdienmodel/principe. Dus gaat het hier om een goed opschaalbare aanpak.

**Contractvorm**

Gebiedscoöperatie

Meer informatie:

<http://www.emmenrevisited.nl>

<http://www.youtube.com/watch?v=NxBScfXqXSo>

# Energierijk Den Haag

## Lessen

- Samenwerking tussen gebouweigenaren maakt duurzame energievoorziening op gebiedsniveau mogelijk en interessant (kostenbesparingen).
- Van een consumptiemodel naar een exploitatiemodel (investeren, bouwen en in bedrijf hebben) waarbij levering van diensten voorop staat
- De rijksoverheid is steeds serieuzer aan de slag met de verduurzaming van haar vastgoed. De aanpak gevolgd in dit project kan, bij slagen, worden uitgebreid naar andere locaties.

## Materiële waarde

Rondom Den Haag Centraal station staat veel vastgoed van de rijksgedebouwendienst (RGD) en de gemeente Den Haag. Een aantal van de gebouwen hebben eigen Warmte Koude opslag voorzieningen; die inmiddels met elkaar interfereren. Een zekere coördinatie was wenselijk. Daar is een veel ambitieuzer project uitgerold: EnergieRijk Den Haag ("ERDH"). In dit project komen de beleidsambities samen van gemeente Den Haag (aantrekkelijke en duurzame vestigingslocatie), en van BZK (dgOBR en Rgd: kosteneffectieve en duurzame energie voor de bedrijfsvoering en bijdragen aan het vergroten van het aandeel duurzame energie in de Nederlandse energiehuishouding).

EnergieRijk Den Haag staat voor duurzame energieopwekking, -opslag en -uitwisseling ten behoeve van ten minste 18 overheidsgebouwen. De ambitie is in 2020 voor het centrumgebied van Den Haag een volledig duurzame energievoorziening met hernieuwbare energiebronnen (zon, wind, water, bodem, biomassa) te hebben gerealiseerd. Het project dient meerdere doelen: bijdrage aan Duurzaam Den Haag (programma gemeente), duurzame energiedoelstelling kabinet Rutte II en tegengaan van de jaarlijkse energiekostenstijging. Als de haalbaarheidsstudie met een positieve aanbeveling is afgerond zal begin 2014 worden gestart met de aanbesteding. Het project bevindt zich dus nog in de beginfase. De ambitie van het project biedt echter nu al meerwaarde. Een leegstaand kantoor gelegen in het zoekgebied van het project is nu al weer verhuurd, mede door de ambities van het project.

## Immateriële waarde

Het project draagt bij aan Duurzaam Den Haag (programma gemeente) en aan de duurzame energiedoelstelling kabinet Rutte II. Bovendien willen Den Haag en het Rijk met dit project een voorbeeld zijn voor andere initiatieven om de energievoorziening te verduurzamen.

## Verdienmodel/verdienmodellen

Het uitgangspunt is dat de markt de realisatie, financiering en exploitatie van het project op zich zal nemen. Het gaat om een transitie van een consumptiemodel (inkoop van energie) naar een exploitatiemodel (investeren, bouwen en in bedrijf hebben van een voorziening met duurzame systeemcomponenten), in een gebiedsgeoriënteerde en integrale aanpak. De exploitatiekosten



bestaan uit de kosten voor beheer en onderhoud, kosten voor eventuele herinvesteringen en kosten voor het transport van de duurzame energie.

De integrale aanpak maakt mogelijk dat energiebesparing en duurzame productie en beheer van de resterende energiebehoefte optimaal worden ingezet voor een zo goed mogelijke prijs-prestatie verhouding.

## Actoren

Marktpartijen lijken zich te organiseren in nieuwe consortia. De aanbesteding start in 2014, dan zal het blijken.

## Innovatie

Het is een groot en innovatief project. En de ambitie is fors.

## Geldstromen

Zie verdienmodel

## Contractvorm

Nog niet duidelijk, dit zal gaandeweg het aanbestedingsproces gaan blijken.

## Bestuurlijk

Bestuurlijk commitment is aanwezig en ook nodig omdat het project meerdere bestuursperiodes zal omspannen.

## Burgerinitiatief/participatie

Een uitgangspunt van het project is, dat marktpartijen die ERDH ontwerpen, realiseren en exploiteren, ook andere partijen naast gemeente en Rijk kunnen voorzien van energiediensten, zolang dat de businesscase ten goede komt. Het project staat dus in principe open voor andere partijen.

### **Opschaalbaarheid**

Als dit project slaagt, dan overweegt BZK deze aanpak in meerdere locaties. Het rijksvastgoed is in Den Haag geconcentreerd, wat dit tot een goede locatie maakt om te beginnen. Maar ook in andere locaties kan, met een coördinerende rol vanuit de gemeente, deze aanpak worden gevolgd, niet alleen met rijkskantoren maar ook met vastgoed en terreinen van andere departementen en vastgoedbeherende diensten.

Ook wordt nog naar de opschaalbaarheid van EnergieRijk Den Haag gekeken. BZK en de gemeente zetten daar nu de eerste stap. Uitbreiding naar andere gebouweigenaren in het gebied ligt in het vooruitschiet als een tweede fase. De modulariteit van het systeem, waardoor opschaling mogelijk wordt, is een van de aspecten in de dialoog.



# Gebiedsontwikkeling Grevelingen- Volkerak- Zoommeer

Zie ook :

<http://www.zwdelta.nl/opgaven/gebiedsontwikkeling-grevelingen-volkerak-zoommeer.htm>

## **Materiële waarde**

De prioriteit ligt in de Zuid-Weselijke Delta bij de samenhangende ontwikkeling van Grevelingen en Volkerak-Zoommeer (VZM). De Grevelingen is door aanleg van de Brouwersdam (dam tussen Grevelingen en Noordzee) en de Grevelingendam (dam tussen Grevelingen en VZM) een zout meer geworden. Door het wegvallen van de getijdendynamiek treedt zuurstofloosheid op in de diepere delen van dit meer, waardoor de onderwaternatuur verschaalt. Ook de schelpdiersector heeft hier last van. Bovendien treedt door het gebrek aan wateruitwisseling overmatige wiergroei op. Dit leidt bij warm weer tot stankoverlast. Deze problematiek kan worden opgelost door getij terug te brengen op de Grevelingen via een doorlaatmiddel in de Brouwersdam. Dit kan worden gecombineerd met de aanleg van een getijcentrale, waarmee duurzame energie kan worden gewonnen uit de getijdenbeweging.

## **Immateriële waarde**

De prioriteit ligt in de Zuid-Weselijke Delta bij de samenhangende ontwikkeling van Grevelingen en Volkerak-Zoommeer (VZM). De Grevelingen is door aanleg van de Brouwersdam (dam tussen

Grevelingen en Noordzee) en de Grevelingendam (dam tussen Grevelingen en VZM) een zout meer geworden. Door het wegvallen van de getijdendynamiek treedt zuurstofloosheid op in de diepere delen van dit meer, waardoor de onderwaternatuur verschaalt. Ook de schelpdiersector heeft hier last van. Bovendien treedt door het gebrek aan wateruitwisseling overmatige wiergroei op. Dit leidt bij warm weer tot stankoverlast. Deze problematiek kan worden opgelost door getij terug te brengen op de Grevelingen via een doorlaatmiddel in de Brouwersdam. Dit kan worden gecombineerd met de aanleg van een getijcentrale, waarmee duurzame energie kan worden gewonnen uit de getijdenbeweging.

## **Icoonprojecten**

Dit zijn projecten die de toekomstige waterstaatkundige toestand van de meren tastbaar en zichtbaar maken. Ze onderstrepen nut en noodzaak van een duurzame en vitale delta. Voorbeelden van icoonprojecten zijn de Getijcentrale Brouwersdam, de Jachthaven van de Toekomst langs de Grevelingen, het project Waterpoort en een pilot met een alternatieve zoet-zoutscheiding bij de Krammersluizen.

## **Verdienmodel/verdienmodellen**

Op basis van het inzicht dat de business cases geven, zal het traject van de partijenparticipatie worden opgestart. Dit traject is er op

gericht om met die partijen die daadwerkelijk in beeld zijn om van stakeholder shareholder te worden, het verdienpotentieel verder uit te diepen en aan te scherpen. Voor de getijdencentrale vindt dit bijvoorbeeld plaats via de “call for expression of interest”. Ook op basis van de andere business cases zal een dergelijk marktverkenningstraject worden uitgewerkt. Deze verkenning is in september 2013 gestart.

#### **Nieuwe spelers**

Private partijen zoals, natuurbeheerders, recreatieondernemingen, schelpdiersector en (duurzame) energiebedrijven.

#### **Innovatie**

Er zijn een aantal producten gereed. Er is een business case gemaakt die laat zien dat er verdienpotentieel zit (bv visserij en mosselen), maar de daadwerkelijke beslissingen die door de overheden moeten worden genomen zowel financieel als procesmatig, zijn nog dermate onbepaald dat er voor een leerervaring voor gebiedsontwikkeling nieuwe stijl nu nog geen definitieve lessen te trekken zijn. Wel is het zo dat veel stake en share holders zijn betrokken geraakt in het proces en het zeker geen overheidsinitiatief alleen is. Er zijn ontwikkelingen die veelbelovend lijken, maar die verdere uitwerking nodig hebben. Voorbeelden zijn het benutten van nieuwe mogelijkheden voor aquacultuur, zilte teelten en biobased economy. Deze ontwikkelingen kunnen grote betekenis hebben voor de regio én daarbuiten. De uitvoering vraagt nieuwe kennis en technische innovaties.

#### **Geldstromen**

Er is eerder wel eens geopperd dat er hier mogelijk sprake kon zijn van een gebiedsfonds. Een dergelijk fonds maakt mogelijk te investeren in projecten die een direct/indirect financieel en maatschappelijk rendement opleveren op langere termijn, waarbij de publieke middelen tegen gunstige financiële condities (laagrentend, achtergesteld, etc) worden ingebracht om problemen rondom voorfinanciering te overbruggen waardoor de resultaten uit de op zich gunstige businesscases op langere termijn tussen publiek en privaat verdeeld kunnen worden. Gelet op het stadium van het project is dit niet verder verkend ook omdat het direct rendement van private partijen (behalve energie bij het doorlaatmiddel) vanwege de tijd die het kost om van zoet naar zout te gaan te lang duurt.

#### **Bestuurlijk**

Groot bestuurlijk draagvlak op alle overheidsniveaus.

#### **Burgerinitiatief/participatie**

Via rijksstructuurvisie en bestuurlijke via stuurgroep zuidwestelijke delta.

#### **Opschaalbaarheid**

Indien getijdencentrale gerealiseerd wordt kan het als Delta-icoon vermarkt worden.

# Hart van Zuid

## Materiële waarde

In 2006 hebben de gemeente Rotterdam, de deelgemeenten Charlois, Feyenoord en IJsselmonde en de vier woningcorporaties die actief zijn in Zuid het Pact op Zuid gesloten. De doelstelling van het Pact was om in een periode van 10 jaar de achterstandssituatie van Rotterdam Zuid weg te werken. De ondertekenaars investeren hiervoor 1 miljard euro bovenop reeds eerder afgesproken investeringen. De verbeteringen zijn met name gericht op de thema's 'economie en arbeid', 'jeugd en onderwijs' en 'de woningvoorraad'. In 2011 heeft Rotterdam 90 mln. euro ter beschikking gesteld voor de ontwikkeling van Hart van Zuid. Met dit investeringsbesluit besloot de Rotterdamse raad tevens de aanbestedingsprocedure te starten, waarin de gemeente op zoek ging naar een partner die minimaal een nieuw kunstenaar, nieuw zwembad, internationaal congrescentrum, renovatie van de verouderde hallen van Ahoy, vernieuwing van het busstation, openbare ruimte kan ontwikkelen. De bedoeling van de aanbesteding was een partner te vinden die naast deze onderdelen de grootste meerwaarde kon bieden.

## Immateriële waarde

Vanaf het begin van het project is ingezet op een integrale gebiedsontwikkeling met een PPS-constructie. De aanbesteding is gestart met een concurrentiegericht dialogo. Reden hiervoor was dat integraliteit leidt tot meerwaarde van de investering. Consortia moeten inzetten op het hele pakket om deze meerwaarde te realiseren. Rotterdam heeft een ambitiedocument opgesteld met daarin een referentieontwerp. Dit document was basis voor de aanbesteding. Meer immateriële waarden vindt u onder het kopje Innovatie.

## Verdienmodel/verdienmodellen

Ballast Nedam heeft de aanbesteding gewonnen en realiseert zijn visie waarin verbinden en ontmoeten centraal staan. Bewoners,



fotograaf: Rob Niemantsverdriet

bezoekers, en ondernemers krijgen een actieve rol in het invullen van de plannen, die de komende twee jaar worden uitgewerkt. Een geleidelijke transformatie van Hart van Zuid is leidend, waardoor de visie toekomstbestendig en voldoende flexibel is om in te spelen op veranderende omstandigheden en marktontwikkelingen de komende decennia. Voor de visie op Hart van Zuid heeft Ballast Nedam aanvullende expertise ingeschakeld door de samenwerking met onder meer Kraaijvanger, De Zwarte Hond, Karres en Brands en De Zakenpartner. Met de realisatie van de visie is gedurende de looptijd van het contract een investering van ongeveer 330 miljoen euro gemoeid. Een mogelijkheid om de exploitatie te optimaliseren is de functiecombinatie van muziektheater met expohal en uitbreiding van beursvloeroppervlak. De bezetting van dit gebouw is daarom naar verwachting hoog. Verder wordt een zwembad ingepast in een voormalig deelgemeentekantoor (functiewijziging van een leegstaand gebouw).

## Actoren

Drie partijen zijn begin 2012 uitgenodigd voor de tweede ronde van de dialoog over het project: Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling B.V., Koninklijke BAM Groep N.V. en de combinatie Strukton Integrale Projecten B.V. / ASR Vastgoed Ontwikkeling N.V. / John Laing Investments Limited. Dit zijn bestaande spelers. Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling heeft de opdracht gekregen.

## Innovatie

Toepassing van concurrentiegericht dialogo voor een omvangrijke stedelijke herstructurering (het bedrag dat de gemeente beschikbaar stelt, staat vast). Dit heeft onder meer opgeleverd dat Ballast Nedam verantwoordelijk wordt voor een sociaal programma en social return in het project. Ballast Nedam zal onder meer een meester/gezelschap systeem opzetten en stageplekken creëren voor bewoners van Rotterdam Zuid. De bouwer moet de samenwerking aangaan met het Nationaal Programma Rotterdam Zuid. Innoverend is verder de integraliteit en breedte van de gunning: naast de ontwikkeling van vastgoed betreft het ook een busstation en beheer en onderhoud van de buitenruimte en een sociaal programma. De uitvraagkende naast een verplicht basispakket en een pluspakket (beloond met punten) ook de onderdelen "zoekruimte programma" en "Onderdelen buitenruimte", waarmee de aanbiedende partijen vrij waren om extra waarde te creëren. De gemeente stelde hierbij eisen aan o.a. woningbouw en maxima aan kantooroppervlak.

## Geldstromen

De hoofdovereenkomst met daaronder een aantal basisovereenkomsten tussen gemeente Rotterdam en ballast Nedam zijn op 1 november 2013 ondertekend. Daarmee is de concurrentiegericht dialogo beëindigd. De basisovereenkomsten worden verder uitgewerkt in uitwerkingsovereenkomsten. Gemeente Rotterdam betaalt het aandeel van de gemeente in de ontwikkeling per onderdeel na goedkeuring van de realisatie.

## Bestuurlijk

De gemeenteraad heeft zich vooraf unaniem achter de wijze van aanbesteden geschaard en is hiermee akkoord gegaan met een

complex samengesteld contract met een omvang van de eigen bijdrage van 90 mln. en een looptijd van 20 jaar. Een bijzonder besluit.

#### **Burgerinitiatief/participatie**

Burgerparticipatie heeft niet of beperkt kunnen plaatsvinden tijdens de concurrentiegerichte dialoog, vanwege de vertrouwelijkheid. Participatie en interactie met partners, stakeholders en burgers heeft wel vooraf plaatsgevonden en wordt nu, na gunning, verder opgepakt. Zie ook onder kopje 'verdienmodellen'

#### **Opschaalbaarheid**

Concurrentiegerichte dialoog betreft mogelijke opdrachtnemers in een dialoofase waarin gemeente en de potentiële partners gezamenlijk de uiteindelijke uitvraag bepalen. Het is inmiddels een geaccepteerde aanpak. Hart van Zuid heeft een grote omvang. Voor een stedelijke herstructurering van een dergelijke omvang is een concurrentiegerichte dialoog bijzonder.

#### **Contractvorm**

Concessie met daaronder een diversiteit aan specifieke contracten waar onder andere ook PPS onderdeel van uitmaakt.

Meer informatie:

<http://www.rotterdam.nl/hartvanzuid>

<https://www.youtube.com/watch?v=FoixKp46gTI>



# Houthaven Amsterdam

## Materiële waarde

De Houthaven is gelegen in het noordelijk deel van de Spaarndammerbuurt, vlakbij de Amsterdamse binnenstad. Amsterdam wil hier de komende jaren een 100% klimaatneutrale woonwijk op zeven autoluwe, groene eilanden in het IJ realiseren. Er zijn ongeveer 2.300 woningen, 70 woonboten en 50.000 m<sup>2</sup> voorzieningen zoals maatschappelijke functies, bedrijfsruimtes, horeca, scholen, een hotel en een zorgcentrum gepland. Blok o en de Basisschool Houthaven (gelegen op eiland 3) zijn de eerste deelprojecten van de Houthaven die worden aangesloten op stadswarmte met comfortkoeling. De bouw van de school is al van start. De bouw van de CPO woningen van Blok o is gestart eind 2013.

Ook zijn er in 2013 overeenkomsten afgesloten met ontwikkelende partijen voor de eilanden.

Daarnaast zijn er aparte bouwkelevs gereserveerd voor woningen die Energieleverend gaan worden (EPC o).

## Immateriële waarde

Klimaatneutrale nieuwbouw en openbare ruimte. Hiervoor is een ambitieus pakket aan energiebesparende en duurzame energiemaatregelen opgesteld, bestaande uit duurzaam casco, duurzame verwarming en koeling, en voor de elektriciteit zonnepanelen. Voor het klimaatneutraal maken van de openbare ruimte wordt 1000 m<sup>2</sup> zonnepanelen aangelegd.

## Verdienmodel/verdienmodellen

Het gaat hier om klassieke aanbesteding van projecten door Amsterdam. Op 28 mei 2013 is een start gemaakt met de aansluiting van de Houthaven op duurzame koude en stadswarmte van Westpoort Warmte (joint-venture Nuon Warmte en Afval Energiebedrijf gemeente Amsterdam).

Het is voor het eerst dat de combinatie van stadswarmte en comfortkoeling met koude uit oppervlaktewater op een dergelijk grote schaal in een wijk wordt toegepast. December 2012 stemde het dagelijks bestuur van stadsdeel West in met de ondertekening van de overeenkomst met Westpoort Warmte (WPW). Het gaat om een investering van ca 26 miljoen euro. IF-Technology heeft hiervoor een businesscase opgesteld. Kosten van de aanleg van het stadswarmte en -koude wordt door Westpoortwarmte gefinancierd. De aansluitbijdrage stadswarmte en -koude is onderdeel van de vastgoedexploitatie. Er komen dan ook in principe geen kosten t.l.v. de grondexploitatie Houthaven of de tadsdeelbegroting, behoudens die planonderdelen waar het stadsdeel verantwoordelijk is voor de vastgoedexploitatie, zoals de scholen. In de kredietraming voor de basisscholen zijn de kosten meegenomen.

De waterbeheerders moeten vergunning afgeven. In de afspraken met Stadsdeel West is voorzien dat WPW een energieneutrale prestatie van het systeem garandeert. Projectbureau Houthaven vergoedt de meerkosten die aan de orde zijn bij regeneratie met oppervlakte water door de kosten van de bouwkundige voorziening

voor twee koudecentrales op zich te nemen. Projectbureau zal in samenspraak met de betreffende ontwikkelaar van Blok o de eerste en de tweede ruimte realiseren. Hiervoor wordt ten laste van de grondexploitatie een eenmalige vergoeding betaald van 2x € 120.000,- excl. btw. Andere meerkosten worden door WPW en het project gedeeld.

De ontwikkeling gaat vanwege de recessie niet zonder slag of stoot. Corporaties hebben zich hierdoor teruggetrokken. De consequenties hiervan voor het project moeten nog blijken.

## Actoren

Geen echte nieuwe spelers. Westpoort Warmte B.V. is een joint venture tussen Nuon en het Afval Energie Bedrijf van de gemeente Amsterdam. In 1999 is de aandeelhoudersovereenkomst tussen partijen getekend en is gestart met het leveren van restwarmte. In 2005 is het leveringsgebied van Westpoort Warmte uitgebreid met Amsterdam Nieuw-West (voorheen ParkStad). In het kader van een stedelijke vernieuwingsoperatie is besloten om hier over te schakelen van gasverwarming naar directe warmtelevering uit restwarmte.

## Innovatie

Toepassing stadswarmte en comfortkoeling / klimaatneutraal bouwen / grootschalige duurzame energieopwekking

## Geldstromen

De investering moet via de aansluitkosten en het tarief voor warmtelevering worden terugverdiend (klassiek). Bij de ontwikkeling van het gebied zal moeten blijken of dit tot verbetering of verslechtering van de verkoopbaarheid leidt.

## Bestuurlijk

Stadsdeel West / Amsterdam heeft ingestemd met 100% klimaatneutraal bouwen van de wijk inclusief openbare ruimte

## Burgerinitiatief/participatie

Oprichten van een Energiecoöperatie Houthaven tbv participatie duurzame energievoorziening.

## Opschaalbaarheid

De ambitie wordt inmiddels ook uitgezet in andere wijken en ontwikkelingsgebieden Amsterdam, zoals Buiksloterham, Nieuw West, Amstelkwartier.

## Contract-en organisatievorm

PPS

Meer informatie:

<http://www.houthaven.nl/view/1/Home.html>

<http://www.youtube.com/watch?v=Avz4tioZVoc>

# Eva Lanxmeer

## Materiële waarde

De gemeente Culemborg ontwikkelde de wijk aanvankelijk op basis van reguliere grondexploitatie. De (initiële) meerkosten van deze ontwikkeling (plm. 13.000 euro per woning) werden door de eerste bewoners gedragen. In de startfase werd (nog) niet met projectontwikkelaars gewerkt. Toen trok de Stichting EVA de kar, samen met gemeente en woningbouwcorporatie Kleurrijk Wonen. Deze vorm van samenwerking is te typeren als een Publiek-Private Samenwerking, met (tot 2003) gemeente en Stichting EVA gezamenlijk aan het roer. Gaande het proces zijn wel projectontwikkelaars betrokken geraakt. Door toename van de waarde van het onroerend goed en de gunstige energieprestatie van de woningen was de startinvestering in de ontwikkeling voor de bewoners acceptabel. De hogere bouwkosten bedroegen ongeveer 6%. Doordat echter de bouwstandaard (bouwbesluit) de laatste jaren aanzienlijk is verbeterd, is deze meerinvestering inmiddels 'regulier'. Culemborg heeft bij aanvang doelbewust alle ruimte gegeven aan een particulier initiatief (Stichting EVA). De wijk is gerealiseerd in een grondwaterbeschermingsgebied. De ruimtelijke beperkingen die daar gelden, zijn door EVA omgevormd tot een kans voor (extra) duurzame leef- en omgevingskwaliteit.

## Immateriële waarde

De wijk kent een bijzonder grote sociale cohesie en er worden

verschillende collectieve sociale voorzieningen geboden (waaronder een kindercentrum). De wijk biedt veel aandacht voor groen, hofjes, ecologie, lokale diensten en producten. En is autoluw (centraal parkeren). Duurzaamheid geldt in de wijk als 'lifestyle'. Duurzaamheid en idealisme van de bewoners leidt tot het (zoveel mogelijk) sluiten van kringlopen; lokale autarkie wordt nagestreefd. Wijk ligt naast station NS en er is veel aandacht voor duurzame mobiliteit.

## Verdienmodel/verdienmodellen

De wijk exploiteert een eigen energiebedrijf (Thermo Bello bv). Er is een warmtewisselaar gekoppeld aan de drinkwaterwinning. Diverse bewoners participeren risicodragend in dit bedrijf. Het bedrijf wordt momenteel (volgens reguliere financieel economische principes) doorontwikkeld. De zonnepanelen van de stadsboerderij zijn via crowd funding gefinancierd en worden op basis van natura verstrekkingen (groetenpakketten) afgelost. Stichting Stadsboerderij pacht de grond van gemeente. De nieuw te bouwen woning voor de stadsboer was mogelijk door borgstelling/cofinanciering van wijkbewoners; de banken wilden het risico van deze hypotheek niet alleen dragen. Wijk hanteert verder het principe van de mandelige grond; gemiddeld 55 m2 per (koop) woning. Bewoners beheren samen dit stuk gezamenlijke tuin. Het openbaar groen wordt, met geld van de gemeente Culemborg, beheerd door de Stichting Terra Bella.



### **Actoren**

Nieuwe spelers zijn (toekomstig) bewoners die zich (via stichting EVA) georganiseerd hebben. In Lanxmeer is ruimte voor zowel duurzame huur- als koopwoningen. Er was een sterke medespeler; de woningcorporatie Kleurrijk Wonen. Stichting EVA en diverse particulieren, die al dan niet met collectief opdrachtgeverschap hun woning(en) willen bouwen. Er zijn nog enkele bouwlocaties beschikbaar. Gemeente stimuleert innovaties op het vlak van zelfbouw en collectief opdrachtgeverschap ([www.entreelanxmeer.nl](http://www.entreelanxmeer.nl)); een nieuwe kans voor nieuwe spelers op het perceel / bouwlocatie aan het NS-station. Bewoners zijn zowel individueel, als in verenigingsverband en in de vorm van bedrijven/ bv's actief.

### **Innovatie**

De initiatiefnemers, onder leiding van stichting EVA, werden sterk door idealisme gestuurd. Concept van de stichting EVA stelt de bewoner centraal. Inmiddels is de bouw/ ontwikkelpraktijk in Nederland fors verbeterd. Lanxmeer concentreert zich nu op vernieuwing/doorontwikkeling van de installaties die al deels gedateerd en aan vervanging toe zijn. Er werd –en wordt- veel geëxperimenteerd met duurzame materialen en type woningen (kaswoningen, terp, deels ondergronds bouwen).

### **Geldstromen**

Exploitatie eigen energie, sociale voorzieningen, stadsboerderij, diverse diensten waaronder beheer openbaar groen, diverse onderlinge informele ruilhandel, autodelen, bedrijvigheid. Veel ZZP'ers in een wijk met een echt woon/werk karakter.

### **Bestuurlijk**

Ten minste vier opeenvolgende colleges van B&W hebben de principes van Lanxmeer gesteund. De wijk kent een eigen bewonersvereniging (Bewonersvereniging Eval-Lanxmeer - =BEL). Gemeente heeft verantwoordelijkheid genomen voor een pilot om de uitgangspunten van het EVA-concept van de grond te krijgen. Gemeente heeft daarbij het bouwen in een grondwaterbeschermingsgebied gefaciliteerd en zeer uitgebreid en grondig overleg gevoerd met (en toestemming verworven van) het drinkwaterbedrijf. In de jaren negentig gaf de provincie Gelderland nog bouwcontingenten aan de gemeenten. Het college van B&W van Culemborg heeft toen een extra contingent van 200 woningen verworven; destijds een prestatie van formaat. Door de inzet van stichting EVA kon de grondexploitatie op basis van reguliere prijsontwikkeling vorm krijgen.

### **Burgerinitiatief/participatie**

Het EVA concept is 100% burgerinitiatief. De wijk kenmerkt zich als bijzonder energiek/ participatief. Bewoners nemen hun verantwoordelijkheid voor (o.m. het beheer van) de eigen leefomgeving. Er zijn nieuwe initiatieven op het vlak van scheiden afvalwater/ grijswater en de realisatie van een eigen biovergister voor lokaal groenafval.

### **Opschaalbaarheid**

De stichting EVA is een belangrijke verbindende factor gebleken, in het bijzonder voor het realiseren van (vormen van) collectief opdrachtgeverschap. De wijk beschikt een groot aantal ZZP'ers en diverse ontwikkelaars die de kennis over duurzame ontwikkeling elders kunnen vermarkten.

### **Contractvormen**

Er wordt gewerkt met zgn. bewonersovereenkomsten en in het koopcontract is de verplichting opgenomen om bij verkoop de woning eerst gedurende 14 dagen aan te bieden aan leden van de BEL.

Meer informatie:

<http://www.eva-lanxmeer.nl>

<http://www.youtube.com/watch?v=q18kL1Xl5CU>

# Leerpark

## Materiële waarde

Leerpark Dordrecht is een grote (her)ontwikkelingslocatie (25 ha) in een gebied met veel 'gedateerd nutsvastgoed met achterstallig onderhoud'. Gekozen is voor een vorm van aanbesteding die zowel de grootst mogelijke kwaliteit (breed; architectonisch/ stedenbouwkundig/ sociaal e.a.) realiseert als -voor de gemeentemaximale financiële waarborgen genereert. De partij (combinatie) die zich het beste kwalificeerde op onderscheidende aspecten (punten volgens Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) en aanvullende kwaliteitscriteria) verwierf het project. Succesfactor is dat de gemeente extra onderscheidende kwaliteitscriteria heeft kunnen formuleren op het verdienmodel zelf. Het betreft de functiecombinatie leren, werken, ondernemen en wonen, waarbij de ontwikkelaar het risico neemt van het vinden van afnemers die aan deze criteria voldoen. Deze voorgeschreven functiecombinatie is vastgelegd in het bestemmingsplan. De ontwikkelaar heeft zich verplicht tot ontwikkeling van zowel de openbare ruimte als aan de realisatie van een reeks woningen en bedrijven. De afnemende bedrijven moeten werken volgens de leerwerkprincipes. De ontwikkelaar neemt verplicht grond af, gefaseerd in volume en tijd en draagt het risico.

## Immateriële waarde

In 2000 stelde het college van B&W de ambitie vast dat in Dordrecht voortaan 'niemand meer zonder diploma een (V)MBO school zou verlaten'. Vanuit die visie is gekeken naar randvoorwaarden en condities die deze doelstelling (meer) haalbaar zouden maken. Er was in Dordrecht, op deze locatie, een groot tekort aan goede schoolgebouwen. De locatie was 'sleets' en vroeg om herontwikkeling. Die herontwikkeling is er gekomen door te kiezen voor de functiecombinatie bedrijven, kantoren en winkels, in combinatie met scholen en de vorming van leerwerkbedrijven. Het concept van het leerpark is in overeenstemming met de beoogde opzet gerealiseerd.

## Verdienmodel/verdienmodellen

Normaal geldt dat extra kwaliteit- of rendementseisen vanuit de gemeente leiden tot een verlaging van de winstpotentie voor ontwikkelaars. In dit voorbeeld levert de functiecombinatie en innovatie in de duurzaamheidsfabriek juist een betere verkoopbaarheid op. De inschrijvende ontwikkelaars zagen de extra kwaliteitseisen niet als risico, maar als kans. Het hele pakket ambities werd in de aanbesteding gerealiseerd; de winnende combinatie werd daarmee verantwoordelijk voor de ontwikkeling van zowel de gebouwen als het gebied. Aan nieuw te vestigen bedrijven wordt de voorwaarde gesteld dat het een leerwerkbedrijf is. Een aanvankelijke bestemmingsplanfout - dat dit geen commerciële partij zou mogen zijn (winst gedreven)-, wordt nu door een bestemmingsplanwijziging ongedaan gemaakt.

## Actoren

ROC, gemeente Dordrecht, Proper Stok en oa. HVC is een afval- en energienutsbedrijf van 54 aandeelhoudende gemeenten en waterschappen uit Noord-Holland, Zuid-Holland, Flevoland en Friesland. Op het vlak van (wijk) energie heeft HVC inmiddels een



bestaande WKO locatie opgekocht; deze zal vervangen worden door restwarmte. Het betreffende bewonerscomité is daar op positieve manier bij betrokken. (zie: <http://www.leerpark.nl/projecten/onderwijsleerbedrijven/bewonerscomit%C3%A9-leerpark>).

### **Innovatie**

Wijze van aanbesteden, de gekozen functiecombinatie(s), met name de combinatie tot leerwerkbedrijf, en de verankering in het bestemmingsplan. Deze aanpak leidt tot een aantrekkelijk vestigingsgebied met grote aantrekkingskracht. Leerpark Dordrecht is een door Urgenda erkend Icoonproject.

### **Geldstromen**

Scholen zijn inmiddels gerealiseerd conform planning. Hetzelfde geldt voor de bedrijven/diensten. Grondafname voor woningen stagneert in verband met de crisis; de projectontwikkelaar is risicoverantwoordelijk voor de realisatie van 250 woningen.

### **Bestuurlijk**

College van B&W heeft van meet af aan, en consequent, vast gehouden aan zowel de gekozen locatie, als de gekozen doelstellingen en randvoorwaarden.

### **Burgerinitiatief/participatie**

Aan de rand van de locatie bevinden zich ongeveer 150 bestaande woningen. De bewoners zijn van begin af aan (planfase) uitgenodigd om mee te denken. Het gevormde buurtcomité denkt en handelt breder dan hun eigen (deel) belang. Zij willen bijvoorbeeld actief mee doen aan het parkmanagement.

### **Opschaalbaarheid**

In dit voorbeeld is het synergetisch voordeel van de functiecombinatie (de "software") leidend gemaakt, waardoor het bouwen van gebouwen met een publieke functie een meerwaarde werd van de planontwikkeling. In algemene zin is deze werkwijze een voorbeeldoplossing voor de stagnerende oude stijl wijze van financieren van publieke gebouwen uit verkoop van bouwrijpe eigen gronden. De potentie van opschaling lijkt groot.

### **Contract- en organisatievorm**

Aanbesteding

Meer informatie:

[http://www.leerpark.nl/over\\_leerpark\\_dordrecht](http://www.leerpark.nl/over_leerpark_dordrecht)

<http://www.youtube.com/watch?v=ecxA3KIIOhc>



# Marine Etablissement Amsterdam

## Materiële waarde

Op ongeveer 150m van Amsterdam Centraal station - naast het Scheepvaart museum - ligt een ommuurd terrein van Defensie: het Marine Etablissement Amsterdam, beter bekend als het Marineterrein. Het Ministerie van Defensie moet bezuinigen en heeft besloten dit terrein gefaseerd te verlaten. Het Rijksvastgoed- en ontwikkelbedrijf (RVOB) en de gemeente Amsterdam werken samen aan een stapsgewijze transformatie van het Marineterrein. Een nieuwe brug voor fietsers en voetgangers moet zorgen voor een goede verbinding tussen het station, het marineterrein en de Oostelijke eilanden. Er komt een parkachtig deel met een openbare haven en een gedeelte met cafés en restaurants. Op termijn worden bestaande panden gesloopt en vervangen door nieuwe: voor bedrijven, onderwijsvoorzieningen en woningen. De eerste nieuwbouwwoningen worden naar verwachting over vijftien jaar opgeleverd. Het gebouw van de Koninklijke Marechaussee, één of twee gebouwen voor de Nationale Reserve en het Depot (Het Scheepvaartmuseum) blijven op het terrein.

## Immateriële waarde

Er is een gebiedsconcept bedacht waarmee de kwaliteiten van het terrein behouden blijven. Maritieme kracht, waterpark en innovatieve werkplaats zijn de onderdelen van het concept.

## Verdienmodel/verdienmodellen

Vanuit het programma Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl hebben we dit project gevolgd omdat fondsvorming werd overwogen als een ontwikkelstrategie. Het fonds houdt in een gezamenlijke gebiedsonderneming met een lange termijn perspectief (gericht op maximale waardeontwikkeling). Het fonds neemt grond en opstellen over, blijft eigenaar en voert de exploitatie. Het

is niet gericht op gronduitgifte. Doordat grond en vastgoed in één hand blijven, is een gebiedsconcept goed te bewaken. De herontwikkeling van het Etablissement vindt dan plaats als één geheel vanuit de exploitatie. Deelname van private partijen aan het gebiedsfonds is (op termijn) mogelijk.

Er is niet gekozen voor een fonds, kort gezegd vanwege de onbekendheid en complexiteit (oa. hoe bepaal je de waarde van een aandeel ook in de tijd naarmate het terrein zich ontwikkelt). Belangrijker werd gevonden dat voorinvesteringen beperkt bleven en dat kosten en inkomsten (cashflow uit huuropbrengsten) met elkaar in evenwicht zijn. Er is gekozen voor de oprichting van een gezamenlijke projectorganisatie, de grond blijft voornamelijk bij Defensie in eigendom, bij interesse vanuit de markt wordt door Defensie aan Amsterdam verkocht die het vervolgens in erfpacht uitgeeft. Het Rijk en Amsterdam dragen beide 50% van de investeringen. De opbrengst bij uitgifte van het terrein komen, na aftrek van kosten, aan het Rijk toe.

Evt. fondsvorming kan over een aantal jaar weer een optie worden.

## Actoren

Voornamelijk de gemeente Amsterdam en het rijksvastgoed en ontwikkelbedrijf.

## Innovatie

Voor het uitbreken van de crisis was de gangbare ontwikkelstrategie dat Defensie het terrein aan Amsterdam zou verkopen (om het vervolgens bij verkoop aan ontwikkelaars in erfpacht uit te geven). Bij de bepaling van de prijs zou rekening worden gehouden met de toekomstige waarde van het terrein. Door de crisis was deze

strategie niet haalbaar en moest worden nagedacht over een alternatief. Bijvoorbeeld een prijs die uit een bepaald bodembedrag bestaat en na een bepaald aantal jaren nog een uitkering (“op afbetaling”). Nu is ervoor gekozen dat het RVOB en de gemeente een gezamenlijke projectorganisatie opzetten die beperkt investeert voor de geleidelijke transformatie. Deze werkwijze breekt al met de gangbare werkwijzen binnen de overheden. De gemeente Amsterdam investeert terwijl ze geen grondeigendom heeft (dat zit nog bij Defensie). Het RVOB verkoopt niet, maar is langer betrokken en mede-verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het gebied.

#### **Geldstromen**

Tijdelijke verhuur en kaveluitgifte. Moet nog wel op gang komen. Projectorganisatie is gestart eind 2013.

#### **Contractvorm**

Gezamenlijke projectorganisatie Rijk (Defensie & RVOB) en gemeente getekend op 5 december 2013.

#### **Bestuurlijk**

In afgelopen decennia zijn eerder gesprekken geweest.

# Nieuw Hembrug

## Materiële waarde

Het Hembrugterrein is een voormalige munitiefabriek, gelegen midden in de Stelling van Amsterdam, tussen het Noordzeekanaal en de Zaan. Het gebied is 42,5 hectare groot en was in gebruik tussen 1897 en 2003. Er staan 125 industriële en deels monumentale gebouwen in een mysterieuze en bosrijke omgeving met bijzondere natuur- historische waarden.

Het Hembrugterrein, een voormalige munitiefabriek, wordt ontwikkeld tot leef- en werkgebied voor creatieve en innovatieve bedrijven. Het ligt ideaal: midden in het groen, aan het water en Amsterdam op een steenworp afstand. De prachtige gebouwen bieden een uitgelezen kans voor creatieve ondernemers die een werkplaats, atelier of studio zoeken. De totale beschikbare vloerooppervlakte is 90.000 m<sup>2</sup>, in gevarieerde schaal en maat.

Uitdaging is om het gebied, met belemmeringen als vervuiling, achterstallig onderhoud van monumenten en geluidscontouren, te transformeren naar een kansrijke locatie. De herontwikkeling is gestart door het opknappen van monumenten, saneren van het terrein, het organiseren van evenementen en het verbeteren van de bereikbaarheid. Afgelopen maanden zijn nieuwe huurders op het terrein gekomen, waaronder de designer Dirk van der Kooy. Begin 2014 wordt een deel van het terrein daadwerkelijk vrij toegankelijk voor publiek. Op dit moment loopt de openbare inschrijving voor de verhuur van de vijf monumentale gerenoveerde gebouwen.

## Immateriële waarde

De betekenis van de historie van het terrein, het groen, de monumenten, het zijn immateriële waarden die tegelijkertijd ook de materiële waarde sterk bepalen.

## Verdienmodel/verdienmodellen

Einddoel is om de bestaande en nieuwe gebouwen op een goede manier over te dragen aan de nieuwe gebruikers. Waar het voor

het rijk voorheen mogelijk was om het terrein in 1 x te verkopen, is dat hier niet mogelijk. Het RVOB zoekt naar manieren om, in samenspel met de eerste gebruikers en huurders, waarde en levendigheid te creëren. Per deelgebied zijn er verschillende strategieën uitgewerkt, met andere profielen. Naast de grondexploitatie speelt tegelijkertijd ook de vastgoedexploitatie en beheersexploitatie.

## Actoren

Oude speler in een nieuwe rol: RVOB start de herontwikkeling voor eigen rekening en risico.

## Innovatie

De manier van waardecreatie met de huurders/gebruikers.

- Pilot omgevingsplan: De gemeente Zaanstad heeft het Hembrugterrein bij het Ministerie van Infrastructuur & Milieu aangemeld voor een "pilot omgevingsplan". De nieuwe landelijke Omgevingswet die in voorbereiding is, biedt de kans om herontwikkeling en milieuregels op een vernieuwende manier te combineren. Met het organiseren van pilots wil het Rijk de Omgevingswet in de praktijk uitproberen en zo verder vormgeven. Het vernieuwende van het omgevingsplan is dat de gemeente, in tegenstelling tot het bestemmingsplan, vooraf nog niet alle technische onderzoeken afgerond hoeft te hebben. Wel is er een globale onderzoeksplicht. Hiermee kan aangetoond worden of een ontwikkeling niet bij voorbaat kansloos is. Deze manier van werken bespaart tijd en legt minder druk op de plankosten.
- Duurzame innovatie te stimuleren: Door experts uit zeer uiteenlopende hoeken bij elkaar te brengen en te vragen na te denken over specifieke potenties van het terrein (zoals de bovengrondse leidingen, het groen, de monumentale gebouwen) zijn er vele interessante ideeën naar voren gekomen voor zowel rvo als huurders.
- Innovatieve aanpak bodemverontreiniging: gefaseerd en functiegericht in synergie met gefaseerde ontwikkelstrategie.

## Geldstromen

De strategie van het RVOB is er op gericht om de huurders en eindgebruikers uiteindelijk de kopers te laten zijn. Er wordt het meest gewerkt met een regulier 5 + 5 jaars huurovereenkomst. RVOB pakt de marktcontraire activiteiten die nodig zijn om overname van het terrein door de gebruikers op termijn mogelijk te maken.

## Bestuurlijk

Gemeente Zaanstad, provincie Noord-Holland en het RVOB hebben een afsprakenkader vastgesteld in mei 2012. Er is een lange aanloop geweest om te komen tot de huidige werkwijze en te onderzoeken welke mogelijkheden het terrein biedt. Er is onder andere een marktconsultatie gehouden. Daarbij is naar voren gekomen dat het RVOB, samen met de provincie Noord-Holland en de gemeente





Zaanstad, betrokken moeten blijven bij de ontwikkeling. Daarna heeft de vastgoedcrisis toegeslagen, wat genoopt heeft tot het stapsgewijs ontwikkelen, waarbij de gezamenlijke overheden in eerste instantie aan het roer staan.

#### **Burgerinitiatief/participatie**

De ontwikkelstrategie is nadrukkelijk gericht op ruimte bieden aan initiatiefnemers, huurders om het terrein een nieuwe invulling te geven.

#### **Opschaalbaarheid**

De wijze van waardecreatie met huurders.

#### **Contractvorm**

Een nader uit te werken onderdeel is een waardedelingsclausule, die de grondslag moet zijn voor de toedeling van waardegroei aan koper en RVOB in relatie tot investeringen.

Meer informatie:

<http://www.nieuwhembrug.nl/hembrug/verhuur/tijdelijk-gebruik>

<http://www.youtube.com/watch?v=5pLazoQeKlo>

<http://www.youtube.com/watch?v=4tPogBQtMg8>

# NRE terrein Eindhoven

Het NRE-terrein is een kwaliteitslocatie met een mooie ligging en tastbare geschiedenis. Een aantal panden op het terrein is in slechte staat, er is grote kans op verlies van cultuurhistorische waarden. Ter behoud van de cultuurhistorische waarden wordt een gebiedsontwikkeling voorbereid met accent op: cultuurhistorie, kleinschaligheid en ruimte voor eindgebruikers.

## Materiële waarde

Het NRE-terrein is de locatie van de voormalige gasfabriek van Eindhoven, met alle kansen en problemen die daarbij horen. De gebouwen op dit terrein zijn cultuurhistorisch waardevol, maar in slechte staat en de grond is vervuild. Het NRE-terrein ligt aan de rand van het centrum tegen het villapark in Eindhoven. Om voor dit terrein een gebiedsontwikkeling op gang te krijgen heeft de gemeente een marktconsultatie gehouden, voor eindgebruikers dus niet voor professionele marktpartijen. Hierop hebben 48 initiatiefnemers gereageerd, hetgeen het college voldoende vertrouwen gaf om de gebiedsontwikkeling op te starten. Deze initiatiefnemers zijn gevraagd om voor 15 oktober 2013 een bieding uit te brengen met een programma en een bod op kavel en/of pand. Deze biedingen zijn beoordeeld en doorgerekend en ter besluitvorming aangeboden aan het college, waarbij 5 voorkeurkandidaten zijn aangewezen. Besloten is daarnaast dat het terrein in verschillende deelgebieden ontwikkeld wordt; de eerste ontwikkeling is een jazzclub in het midden van het gebied en daarna volgt de ontwikkeling van de rand van het gebied. De overige bestaande panden zullen op de markt gezet worden, het tempo van afname bepaalt het ontwikkeltempo. Verder zal het middengebied voorlopig niet worden ontwikkeld, omdat daar de zwaarste vervuiling van de grond is en sanering dus het kostbaarst is; kortom een organische ontwikkeling.

## Immateriële waarde

De bestaande panden op het terrein zijn cultuurhistorische waardevol, gezien hun voormalige functie op het gasfabriek terrein. Het terrein ligt aan de rand van het centrum, nabij de Dommel en aan het Eindhovensch kanaal.

## Verdienmodel/verdienmodellen

De initiatieven van de eindgebruikers omvatten ideeën voor een Jazzclub, kantoor/bed&breakfast, het in CPO-verband realiseren van wonen gecombineerd met werken en ateliers. Voor de tijdelijke functies is stichting Ruimte ingehuurd die verhuurd aan creatieve industrie.

## Actoren

Gemeente en gebruikers in een nieuwe rol. Vanuit de nieuwe rol van de gemeente is er vooraf géén stedenbouwkundig plan gemaakt en is het terrein aangewezen als proeftuin voor het loslaten van lokale regelgeving. Met de voorkeurskandidaten zal in februari het ontwerpproces worden opgestart, onder begeleiding van de Tue.

## Innovatie

- Marktconsultatie voor eindgebruikers, niet voor professionele marktpartijen;

- niet vooraf een verkaveling/definitief ontwerp maken, maar ontwerpen samen met de eindgebruikers;- onderzoeken welke locale regels los gelaten kunnen worden.

## Geldstromen

De opgave is een sluitende grondexploitatie, wat lastig is met een forse saneringsopgave en een beperkt programma dat in fases gerealiseerd wordt. Daarnaast is de vraag om cashflow te genereren zodat er geld beschikbaar komt om (deel)saneringen en de apparaatskosten te betalen. De aanbatalingen van de kopers worden gebruikt om cashflow te genereren. De grondexploitatie is nu beperkt positief, maar de hele ontwikkeling is zeer risicovol. Er zijn nu onvoldoende middelen voorzien voor de sanering van het middenterrein, het instant houden van bestaande gebouwen voor langere tijd en het aanleggen van verbindende infrastructuur in de omgeving.

## Bestuurlijk

Het terrein is aangewezen als proeftuin voor het loslaten van lokale regelgeving. Het verkrijgen van de verschillende vergunningen voor de tijdelijke en definitieve situatie is nog een aandachtspunt (veel gebruik is strijdig met het bestemmingsplan). Voor de Jazzclub is voor de tijdelijkheid een evenementenvergunning verleend en is inmiddels een omgevingsvergunning aangevraagd. Parallel aan de ontwerpessies zal het opstellen van een globaal bestemmingsplan plaatsvinden.

## Burgerinitiatief/participatie

Er wordt ontwerpproces met eindgebruikers opgezet. Een klankbordgroep is geformeerd en zij worden periodiek geïnformeerd over de voortgang van het proces. Het NRE-terrein ligt tegen het villapark in Eindhoven en de bewoners daar zijn goed georganiseerd en hebben een speciale werkgroep die al de ontwikkelingen op de voet volgt.

## Opschaalbaarheid

De marktconsultatie met eindgebruikers is een manier van werken die op andere plekken navolging zou kunnen krijgen.

Meer informatie:

<http://www.eindhoven.nl/inwonersplein/bouwen-wonen/nre-terrein-2.htm>

# NijNijlân Leeuwarden

## Materiele waarde

Recent heeft een grote projectontwikkelaar (Van Wijnen Noord B.V.) het initiatief genomen om de wijk NijNijlân met een integrale aanpak te transformeren. Doelstelling is de wijk duurzaam leefbaar te houden. De kosten van deze ontwikkeling moeten voor een groot deel gefinancierd worden uit de opbrengsten van nieuwe energieopwekking van vandaag de dag waarbij de mogelijkheid van geothermie wordt verkend. De gemeente Leeuwarden is samen met woningbouwcoöperaties Elkien en WoonFriesland sinds 2011 op de in Leeuwarden beproefde 'wijze gestart met de wijkaanpak in NijNijlân. De wijk valt onder de ISV regeling (Investering Stedelijke Vernieuwing). Het plan van Wijnen is ambitieus, ten aanzien van omvang en integraliteit. Qua integraliteit heeft het plan 3 pijlers: Energie en Water, Vastgoed en Omgeving, Zorg en Welzijn. Van Wijnen Noord heeft een team samengesteld van één semi publieke en meerdere private partijen die als 'De Ontmoeting' met diverse belanghebbenden gesprekken voert voor het verkennen van wensen, mogelijkheden en draagvlak. Onder andere deze gesprekken hebben geresulteerd in een plan van aanpak / startnotitie van De Ontmoeting met daarin (een outline voor een) business case.

## Immateriële waarde

Combinatie van de 3 genoemde functies. Verbeteren van de leefbaarheid, welzijn, groen en collectieve voorzieningen. Levensloopbestendigheid woningen vergroten. Verduurzamen van de bestaande woningvoorraad. Aanpassen en omvormen van een deel van deze voorraad.

## Verdienmodel/verdienmodellen

De onderliggende business case moet nog in detail worden uitgewerkt. Het project bevindt zich in de 'pre-initiatieffase'. De business case leunt zwaar op de verwachte winsten uit de exploitatie van nieuwe energieopwekking. Met diverse afnemers is de afstemming of/hoe/wanneer vraag en aanbod hierin tot elkaar kunnen/moeten komen.

## Actoren

Er is sprake van een leidend initiatief van een grote private partij (Van Wijnen). Bij dit initiatief zijn inmiddels meerdere partijen betrokken. Het initiatief wordt door gemeente Leeuwarden als 'mooi/ boeiend en interessant' geduid, maar de gemeente heeft nog geen bestuurlijk standpunt ingenomen. Over de kansrijkheid/haalbaarheid wordt verschillend gedacht. Door diverse omstandigheden lijken partijen nu op elkaar te wachten.

## Innovatie

Synergie tussen de verschillende functies op wijkniveau. Een grootschalige aanpak/ initiatief met diverse onderliggende verdienmodellen. Een verschuiving van initiërend/faciliterend tussen private en publieke partijen.

## Geldstromen

Geldstromen zijn globaal uitgewerkt en sluitend. Voorafgaand aan fasen verkenning en voorbereiding worden deze nader uitgewerkt. Gezien de status van het project is het begrijpelijk dat de financiële onderbouwing van het overkoepelende verhaal nog de nodige aandacht vraagt. De algehele business case steunt zwaar op een winstgevende exploitatie van geothermie met ca 15% per jaar, waarvan alle baten naar de wijk terugvloeien. Dit lijkt ambitieus, risicovol maar op voorhand niet onmogelijk. Private partijen stellen voor dat de gemeente Leeuwarden 50% van de voorbereidingskosten op zich neemt en ) participeert. Deze participatie is verder niet uitgewerkt (fase 3 en verder).

## Bestuurlijk

Gemeente, Woonfriesland en Elkien zijn vooralsnog voorzichtig met, maar ook zeer nieuwsgierig naar dit particuliere initiatief. Het overleg/afstemming tussen deze partijen en de initiatiefnemers is zeer frequent. De 'kanteling' van initiërend/faciliterend is hierin voor alle betrokken nieuw, waarbij de wil om bijpassende/nieuwe rolverdeling/besluitvorming te verkennen groot is. Tevens vraagt de forse integrale insteek tijd om de aanpak volledig te kunnen overzien. Integraliteit blijft wel een van de sleutelfactoren.

## Burgerinitiatief/participatie

Op basis van kennis/ervaring is vanuit De Ontmoeting in gezamenlijkheid met de Gemeente Leeuwarden de business case uitgewerkt. Hierin is de burgerparticipatie direct beperkt geweest. Direct na opstellen eerste business case is de frequentie van afstemming fors geïntensiveerd. Wekelijks is vanuit De Ontmoeting afstemming met Het Wijkpanel. In gezamenlijkheid met Het Wijkpanel zal op korte termijn het aantal wijkbewoners toenemen waarmee afstemming/betrokkenheid zal plaats vinden.

## Opschaalbaarheid

De aanpak -en daarmee het project- is groot(s). De verwachting is dat deze nog groter wordt. De vraag is of het project verkleind zou kunnen worden. De omvang/ grootte / complexiteit zou een contra indicatie kunnen zijn. Van klein naar groot opschalen gaat makkelijker dan omgekeerd. Voor landelijke opschaling biedt het initiatief interessante aanknopingspunten. Van belang is dan wel dat alle onderliggende verdienmodellen sluitend gemaakt worden en niet afhankelijk van geraamde inkomsten uit geothermie of andere energieopwekking.

Meer informatie:

<http://www.leeuwarden.nl>

<http://www.wijkaanpakleeuwarden.nl/Nijlan>

<http://www.youtube.com/watch?v=migzKBzhDXk>



# OMALA

## Materiële waarde

OMALA is de gebiedsontwikkelaar voor Airport Garden City bij Lelystad Airport. In deze ontwikkeling wordt de balans gezocht tussen het maken van een stedenbouwkundig plan (waarin ambities en randvoorwaarden worden bepaald) en het optimaal inspelen op wensen van (toekomstige) bedrijven. Centraal staat het denken vanuit een “landlord-principe” en vanuit de “total cost of ownership” van deze eindgebruiker. De ontwikkeling is gebaseerd op het maximaliseren van duurzaamheid : minimaal energieneutraal en CO<sub>2</sub> neutraal, liefst energiepositief, en vanuit een C2C filosofie). Dit vanuit de gedachte dat wat niet duurzaam wordt ontwikkeld geen toekomst(waarde) heeft: noch voor investeerders, noch voor gebruikers, noch voor andere stakeholders. Dit duurzaamheidsuitgangspunt is verwoord als ‘duurzaamheid laten renderen’.

## Immateriële waarde

Dit type ontwikkeling past in het ‘pioniersklimaat’ van Flevoland waar ruimte is voor experimenten op het gebied van duurzame gebiedsontwikkeling.

## Verdienmodel/verdienmodellen

De uitwerking van de principes ‘3.0’ houdt in dat de nieuwe verdienmodellen en gebiedsfaciliteiten niet automatisch een aanvulling vormen op de business case van de grondexploitatie,

maar in beginsel worden ingezet om de “total cost of ownership” van de gebruiker te verlagen en een interessant vestigingsmilieu te creëren. De “total cost of ownership” benadering is zowel vanuit de gebruiker als opdrachtgever op termijn veel relevanter dan een investeringskostenbenadering. Doordat de ontwikkelaar ook na het gereedkomen van de ontwikkeling als ‘landlord’ voor onbepaalde tijd betrokken bij en verantwoordelijk voor de locatie blijft, is er een partij die economisch belang heeft bij een ook op lange termijn optimaal functionerende vestigingslocatie. Een duurzaam gebouw kost aan de voorkant wellicht wat meer maar levert op termijn energiekostenvoordeel op.

Een goedkope asfaltlaag nu brengt in de toekomst wellicht veel hogere onderhoudskosten met zich mee. Van substantiële risico’s, anders dan de zeer beperkte aanloopkosten (oprichting, administratie, acquisitie), is nog geen sprake.

## Actoren

Gemeente en provincie. De verwachting is dat de komende jaren meer en meer nieuwe spelers zullen aanhaken en ‘meepionieren’. En dat bestaande spelers nieuwe initiatieven gaan ontwikkelen. Zo heeft het Zwitserse technische concern ABB de locatie gekozen als pilotlocatie voor hun ‘smart city’ concept. Alliander heeft de locatie aangewezen als pilotlocatie voor het (voor zover bekend wereldwijd) eerste openbare gelijkstroomnetwerk. Grontmij kijkt

naar nieuwe vormen van natuurontwikkeling als functioneel onderdeel van een lokale 'biobased economy'. Schiphol Groep is met luchtvaartmaatschappijen aan het kijken naar innovatieve concepten op het gebied van inchecken, bagageafhandeling, security, etc. Diverse bedrijven hebben zich gemeld voor het realiseren van innovatieve toepassingen op het gebied van weginfrastructuur, smart grids, glasvezel, etc. en diverse bedrijven hebben zich gemeld voor het realiseren van nieuwe product/marktcombinaties op het gebied van leisure, horeca en retail. Voor de toekomst worden coöperatieve fundingvarianten overwogen.

### **Innovatie**

Gebiedsfuncties c.q. verdienmodellen worden in belangrijke mate gecreëerd door vraagbundeling (meer kritische massa organiseren). Zo is Airport Garden City Energy opgericht als eigen, duurzame energiemaatschappij van het businesspark. Airport Garden City Energy garandeert de beschikbaarheid van regionaal opgewekte, duurzame energie voor alle bedrijven op het businesspark en in de directe omgeving. Airport Garden City Energy is een concept waarbij energie wordt opgewekt op en rond het businesspark zelf, uit zon, wind en biomassa, via smart grids optimaal wordt gealloceerd, en zoveel mogelijk lokaal wordt afgezet.

### **Geldstromen**

Het totale gebied beslaat circa 660 ha, momenteel grotendeels in gebruik als landbouwgrond. De noordelijke hoek van het gebied is reeds ingericht als bedrijventerrein en staat bekend onder de naam Larserpoort. Tot en met 2031 kan maximaal 215 ha worden ontwikkeld als uitgeefbaar terrein. Het netto uitgeefbare terrein in fase 1 (2011-2020) bedraagt maximaal 92 ha. Op dit moment zijn er eigenlijk geen investeringen nodig, omdat er slechts een vorm van collectieve acquisitie wordt gepleegd. In de toekomst zijn investeringen denkbaar in energieproductie en eventueel netwerken. Daar zullen dan investeerders bij worden gezocht. Voor de hand ligt dan om tenminste gedeeltelijk te werken met coöperatieve investeringsvormen/ondernemersparticipatie. Uitgangspunt is echter dat de markt zijn eigen gang gaat en dat de energiemaatschappij vooral aanwezig is om structureel te voorzien in het vullen van gaten. Stel dus dat de lokale energieproductie achterblijft bij de energieconsumptie, dan zou de energiemij, als de markt niet snel genoeg hierop inspeelt, zelf het initiatief kunnen nemen tot het (doen) plaatsen van zonnepanelen of windmolens, etc. Dit in het belang van de locatie en dus het lange termijn belang van de op locatie aanwezige partijen.

### **Bestuurlijk**

Lelystad Airport heeft een belangrijke nationale functie vooropvang van vluchten van Schiphol. In mei 2008 heeft Lelystad Airport hiervoor een aanwijzingsverzoek ingediend bij de minister van I&M. De minister heeft op 16 oktober 2009 het aanwijzingsbesluit genomen. De minister heeft hiermee aangegeven het verzoek van de luchthaven te honoreren.

### **Burgerinitiatief/participatie**

Niet bekend

### **Opschaalbaarheid**

Het principe van total cost of ownership is een benadering in de wereld van bouw- en projectontwikkeling die meer en meer aandacht krijgt.

### **Contractvormen**

De belangrijkste varianten waar nu aan gewerkt wordt zijn: DBM(O)-aanbesteding (F valt af omdat de ontwikkelaar zelf erg goedkoop kan financieren) Parkmanagement en een enkele concessie of maatwerkcontract.

Meer informatie:

[www.omala.nl](http://www.omala.nl)

<http://www.youtube.com/watch?v=PvMLnxXo1g8>

# Almere Oosterwold

## Materiële waarde

Oosterwold is een gebied van 4.300 hectare aan de oostkant van Almere en de westkant van Zeewolde. Hier is ruimte voor 15.000 nieuwe woningen en het realiseren van een groene ontspannen omgeving. In 2009 heeft het kabinet in een besluit aangegeven dat de regio de komende decennia een drievoudige schielsprong moet maken: verstedelijking, infrastructuur en ecologie. In 2010 hebben rijk, provincie en Almere een Integraal Afspraken Kader vastgesteld waarin is vastgelegd dat zij een ontwikkelingsstrategie maken om 15.000 woningen te realiseren op basis van organische en duurzame ontwikkeling van suburbane en landelijke milieus. Dit heeft geleid tot een convenant in augustus 2012 dat door de gemeenten Almere en Zeewolde en het Rijk is ondertekend. Er wordt gestreefd naar een rijke variatie aan woon- en werkmilieus en voorzieningen in lage dichtheden. De beoogde ontwikkeling geschiedt niet op basis van een gedetailleerd uitbreidingsplan maar op basis van een eenvoudig raamwerk en een set van (10) spelregels die een veelheid van particuliere initiatieven mogelijk maakt. De ontwikkelstrategie is een organische ontwikkeling, met de uitnodiging aan initiatiefnemers om het gebied zelf in te richten met groen, landbouw en wegen. Almere werkt al enkele jaren consequent toe naar een wezenlijk grotere rol van particulieren in de woningbouw, de stedenbouw en de gebiedsontwikkeling. Bij deze ontwikkeling treedt de overheid nog verder terug; de ontsluitende infrastructuur, bouwrijp maken, de sanitatie, kabels en leidingen en publiek groen

worden allen aan initiatiefnemers over gelaten.

In 2013 is de Intergemeentelijke Structuurvisie Oosterwold vastgesteld door de gemeenteraden van Almere en Zeewolde.

## Immateriële waarde

Oosterwold biedt ruimte (15.000 woningen 26.000 arbeidsplaatsen). De werkmaatschappij Almere Oosterwold heeft een integrale ontwikkelstrategie opgesteld in samenwerking met het Rijk, de provincies Flevoland en Utrecht, de gemeenten Almere en Zeewolde, de Gooi- en Vechtstreek en het Waterschap Zuiderzeeland. Duurzame systemen voor water, energie, afval, mobiliteit en infrastructuur zijn onderzocht, net als 400 hectare nieuwe groenstructuur en de doorontwikkeling van 370 hectare bestaande groenstructuur. De generieke kavel heeft 20% bebouwing, 6,5% verharding, 20,5% publiek groen, 2% water en 51% (stads)landbouw. Individuele initiatieven moeten voldoen aan de eisen van een generieke kavel. Bij collectieve initiatieven moeten de initiatiefnemers er gezamenlijk voor zorgen dat ze samen de gemiddelden van de generieke kavel ontwikkelen.

## Verdienmodel/verdienmodellen

Er komt een gebiedsregisseur. Het Rijk/de RVOB bezit grofweg de helft van de grond in het gebied. De overige gronden zijn vooral van particulieren en woningcorporaties/ontwikkelaars.



De ervaringen met ontwikkeling van de eerste delen bepalen de afspraken over de volgende delen. Bij organische ontwikkeling worden veel 'binnenplanse' werkzaamheden ( de uiteindelijke aanleg of opwaardering van de buurtontsluitingswegen, de wandel- en fietspaden, het drinkwatersysteem, de sanitatie en het elektranetwerk) aan de initiatiefnemers overgelaten. Gemeente realiseren overige binnenplanse voorzieningen (verbreden polderwegen) en 'bovenplanse' projecten die de bewoners van nieuwe gebieden op prijs stellen in het bestaande Almere. Deze kosten worden verhaald via anterieure overeenkomsten. Het gaat hierbij om 100-150 mln. euro. In principe vinden investeringen pas plaats als er voldoende verhaalbare middelen binnen zijn gekomen. Deze aanpak kent een laag risico voor provincie en gemeente, maar ook een beperkte greep op residu ontwikkeling. De overgang tussen bestaand gebruik en de gewenste ontwikkeling wordt in de tijd per initiatief zo kort mogelijk gemaakt. De overheid laat (waar nodig) de maatregelen in publieke basisstructuren volgen op de initiatieven.

#### **Actoren**

De gebiedsregisseur is de facilitator die namens de overheden initiatiefnemers ontvangt en voorziet van de benodigde informatie, plannen beoordeelt en aanwijzingen geeft om tot een volwaardige vergunningaanvraag te komen. Hij zorgt voor de verdere vormgeving en uitvoering van het kostenverhaal; het tot stand brengen van een eenduidige rolverdeling tussen partijen in een gebied of project; het maken van afspraken met initiatiefnemers die hun kavel willen ontwikkelen; het vaststellen van onderlinge relaties tussen deelprojecten (zoals de logistieke afstemming). Initiatiefnemers kunnen particulieren, bedrijven en consortia zijn met elke denkbare nieuwe speler.

#### **Innovatie**

Oosterwold wil uitdrukkelijk ruimte geven aan de wensen en de creativiteit van burgers en andere initiatiefnemers. Vooraf wordt alleen het hoognodige vastgesteld, met een set van tien spelregels die het algemeen belang garanderen en een ongekende vrijheid biedt aan iedereen die Oosterwold wil mee ontwikkelen. Oosterwold wordt kortom niet 'van bovenaf' gemaakt aan de hand van een alomvattend plan, maar 'van onderop' aan de hand van een veelheid van particuliere plannen. Het is aantrekkelijk voor initiatiefrijke mensen die zelf willen bepalen hoe ze wonen en werken, en die bereid zijn de bijbehorende verantwoordelijkheid te dragen. De rol van de overheid beperkt zich tot de hoofdlijnen. Zij formuleert de ambities voor het gebied en verzorgt het raamwerk, de voorwaarden en de spelregels.

#### **Geldstromen**

Er zijn drie geldstromen: de grondexploitatiekosten die door de initiatiefnemers worden gemaakt, de grondexploitatiekosten die door de gebiedsregisseur worden gemaakt; de grondexploitatiekosten buiten het plangebied die ten behoeve van Oosterwold worden gemaakt. Dekking van de laatste twee geschied door een bijdrage ruimtelijke ontwikkeling in een anterieur contract op basis van Wro 6.24.1.a. Als er sprake is van

een exploitatieplan gaat het om een bijdrage conform Wro 6.13.7. Daar ligt ook meteen het risico. De anterieure overeenkomst is vrijwillig. Terugvaloptie is het exploitatieplan conform de Bro. Voor het exploitatieplan gelden stringenter eisen over toerekenbaarheid van kosten. Er is hierover beperkt jurisprudentie. Om die reden zijn de verhaalbare kosten gebaseerd op de wetgeving in het kader van het exploitatieplan.

#### **Bestuurlijk**

De rol van gebiedsregisseur is nieuw en nodig om initiatieven te stimuleren en te adviseren en het verbinden van belangen in goede banen te leiden. Dit vraagt een zorgvuldige organisatorische en bestuurlijke inbedding. Hiervoor komt een apart organisatievoorstel.

#### **Burgerinitiatief/participatie**

De mogelijkheden voor burgerinitiatieven en participatie zijn maximaal. Zowel individuele burgers, burgers samen als collectief of consortia met burgers zijn mogelijk.

#### **Opschaalbaarheid**

De potentie voor opschaalbaarheid van de principes van het loslaten door de overheid en het zelf laten ontwikkelen door initiatiefnemers is groot. De ruimtelijke principes die gehanteerd worden passen meer bij ontwikkeling van nieuwbouw in de groene wei. Voor transformatie en herstructurering in stedelijk gebied zijn de ruimtelijke principes minder geschikt, tenzij er een groot gebied zonder bestaande infrastructuur moet worden herontwikkeld. Het toegepaste principe van ketenomkering en ketenintegratie speelt ook in de stedelijke omgeving. Oriëntatie op de vraag is essentieel. Zelfrealisatie is niet meer het domein van projectontwikkelaars, maar ook van individuen, aannemers, architecten, agrarische ondernemers, etc.

#### **Mogelijke rol van het rijk voor opschaling**

Het rijk kan zorg dragen dat deze wijze van ontwikkelen wordt ondersteund door het omgevingsbesluit (kostenposten in het exploitatieplan, mogelijkheden fondsvorming, wettelijke kaders rond aansluitplicht riolerings etc.).

#### **Contractvormen**

Anterieure grondexploitatieovereenkomst (de kosten worden verhaald via een contract ) en een exploitatieplan (de kosten worden verhaald door aan de omgevingsvergunning een financiële voorwaarde te verbinden). Verder onderliggende contracten met als ingrediënten erfdiensbaarheden, mandeligheid en kwalitatieve verplichtingen volgens 6:252 BW.

Meer informatie:

<http://almere20.almere.nl/gebiedsontwikkeling/oosterwold>

<http://www.youtube.com/watch?v=NSwtduhoHOU>

# Projectlocatie Valkenburg

Website [www.locatievalkenburg.nl](http://www.locatievalkenburg.nl)

## Materiële waarde

Het voormalig Marinekamp Valkenburg in de gemeente Katwijk krijgt een nieuwe bestemming. Na ruim zeventig jaar afgesloten te zijn geweest van de buitenwereld, gaat de poort open. De gemeente Katwijk en het Rijksvastgoed- en ontwikkelingsbedrijf (RVOB) werken samen aan het realiseren van een aantrekkelijk woon-, werk- en recreatiegebied met maximaal 5.000 woningen, een werkpark, sport, recreatie en maatschappelijke voorzieningen. In 15 tot 20 jaar zal de wijk vanuit markante plekken geleidelijk aan groeien.

Voormalig Marinevliegekamp Valkenburg wordt een energieneutrale wijk met een volledig elektrisch netwerk. In principe krijgen alle maximaal 5.000 woningen en de voorzieningen uitsluitend een aansluiting voor elektriciteit die in of nabij het gebied door het gebruik van wind- en zonne-energie wordt opgewekt. Verwarming en koeling gaat met warmte-koudeopslag. Er vindt nog onderzoek plaats of ook het werkpark 100% elektrisch kan worden. Met de plannen kan ook worden ingespeeld op een groei in het elektrisch rijden. Locatie Valkenburg heeft hiermee de primeur als eerste woonwijk in Nederland die als gebied in zijn geheel zelfvoorzienend zal zijn in duurzame energie.

Niet alleen het milieu is hierbij gebaat. De bewoners kunnen op den duur een aanzienlijk lagere energierekening tegemoet zien. Het gebied blijft wel aangesloten op het hoofdnet om pieken en tekorten in de opgewekte stroom op te vangen. Maar bij gebruik van energie van buiten het gebied, dient dat ook als duurzame energie weer teruggeleverd te worden. Op jaarbasis levert dat per saldo een energieverbruik van nul op.

## Immateriële waarde

Op deze plek aan de duinen vormen natuur, historie én de kwalitatieve woonkansen van de toekomstige bewoners de basis voor een groene, hoogwaardige en energieneutrale wijk. De wijk zal adaptief tot ontwikkeling worden gebracht, daarmee kan optimaal ingespeeld worden op wijzigende marktbehoeften. Ook als het gaat om energiemaatregelen staat de markt en de klant centraal, per bouwproject zal, in overleg met bewoners, bekeken worden welke combinatie van technieken aan de wensen én de energievraag kan voldoen.

Tijdens de ontwikkelperiode van ca 15 tot 20 jaar zal het omvangrijke gebied gedeeltelijk worden opengesteld en tijdelijk worden ingericht om zowel bezoekers als toekomstige bewoners een interessante omgeving te bieden.

## Verdienmodel/verdienmodellen

De ambities van Locatie Valkenburg zijn hoog; het masterplan bevat extra kwaliteiten die passend zijn voor de unieke plek in de Randstad. Samen met de goede en tijdige ontsluiting en een relatief krap regionale woningaanbod zijn dat ingrediënten voor een goed investeringsklimaat.

De specifieke energieneutrale ambitie heeft daarnaast ook

financiële betekenis voor de toekomstige bewoners. . Aangezien energiekosten een substantieel onderdeel zijn van de totale woonlasten (hypotheek en energie) levert energieneutraal wonen op den duur een flinke besparing in de portemonnee op. De focus ligt daarmee niet alleen op de aankoopinvestering, maar nadrukkelijk ook op de lasten tijdens het wonen.

## Actoren

Locatie Valkenburg verwacht met een ruime mix aan spelers aan de slag te gaan. Locatie Valkenburg beoogt omstandigheden te creëren voor financieel gezonde en duurzame marktinitiatieven.

Daarnaast wordt op dit moment concreet verkend of participatie van bewoners bij het voorgenomen windpark mogelijk is. Vormen die besproken worden zijn terugvloeiing van een deel van winst in het gebied, maar ook verschillende vormen voor participatie zoals aandelen voor bewoners of terugbetaling van energiekosten. Verschillende vormen kunnen voor dezelfde windmolen tegelijkertijd worden aangeboden, aansluitend bij de wensen van de bewoner die het betreft.

## Innovatie

Locatie Valkenburg heeft de status van innovatief experiment in het kader van de Crisis- en herstelwet. Vanuit die status wordt ervaring opgedaan met een globaal bestemmingsplan voor 20 jaar. Daarnaast wordt met de adaptieve ontwikkelstrategie in bredere zin ervaring opgedaan voor toekomstige ontwikkelopgaven. Het volledig elektrische energiemodel levert naar verwachting veel kennis op. Van belang is dat gedurende de hele transformatie volop ruimte wordt gegeven aan innovatieve oplossingen, zowel voor de technische aspecten als voor de financiering van energiezuinige maatregelen. Daarom is ervoor gekozen om niet alles op voorhand vast te leggen, maar vanuit een flexibel werkproces te werken waarin leren van de opgedane kennis en ervaringen centraal staat. Deze werkwijze zorgt ervoor dat Locatie Valkenburg niet alleen over 10 jaar, maar ook over 30 jaar een hoogwaardige energieneutrale wijk is. Daarmee kan de wijk als voorbeeld dienen voor projecten in de rest van Nederland.

## Geldstromen

Rond het energieconcept is bezien hoe bewoners het beste zelf keuzes kunnen maken, passend bij hun gezinsgrootte, leefwijze en portemonnaie (woonlasten). In geval van aanbesteding zal een visie en aanpak gevraagd worden over het betrekken van de toekomstige bewoner bij het vormgeven van het energieconcept. Op deze manier wordt ruimte voor maatwerk geborgd zonder dat daarmee de haalbaarheid onder druk komt te staan.

## Bestuurlijk

RVOB en de gemeente Katwijk werken samen aan het project in nauwe afstemming met omliggende gemeenten, het hoogheemraadschap en de provincie die zijn vertegenwoordigd



in het coördinatieoverleg. Na de intentieovereenkomst voor de fase van het Masterplan is nu een samenwerkingsovereenkomst in wording. De gemeente Wassenaar streeft naar een groene ruimte tussen de woonlocatie en haar gemeente.

### **Burgerinitiatief/participatie**

Het masterplan is via een open en interactief planproces tot stand gekomen, deze werkwijze wordt ook de komende periode voortgezet. Tijdelijke gebruikers zoals de TU Delft met haar energievliegers of de Theaterhangar zijn gebruikers die zo goed mogelijk gefaciliteerd worden omdat zijn ook voor het toekomstig profiel van het gebied interessant zijn.

### **Opschaalbaarheid**

De kennis die binnen GEN is ontwikkeld vindt nu al zijn weg o.a. in de stroomversnelling. Kennisontwikkeling en -uitwisseling vinden plaats rond de status als innovatief experiment onder de Chw. Tot slot zal het project als praktijk worden ingebracht in het NLBW-traject 2014/2015.

### **Contractvorm**

Op korte termijn wordt een aannemer gecontracteerd voor duurzame sanering van o.a. de bestaande en oude landingsbanen, inclusief het amoveren van diverse opstallen. Doel hierbij is creëren van een landschap waarop adaptief de ontwikkeling van de locatie kan plaatsvinden en inhoudelijk een maximaal hergebruik van de vrijkomende materialen in de vorm van bouwstoffen. De contractvorm betreft een Design en Construct contract op basis van de UAV GC en onderdelen van Best Value Procurement. Het project en contract zullen volgens de methodiek van Systeemgerichte Contractbeheersing worden bewaakt. Dit betekent dat er wordt toegezien op een goed werkend kwaliteitssysteem – in plaats van letterlijk toezicht in het werk. Voor de woonlastenbenadering wordt een model uitgewerkt waar bewoners garanties krijgen op de energieprestaties en het functioneren van het huis.

Meer informatie:

<http://www.youtube.com/watch?v=uwNbPjYbF4g>

<http://www.locatievalkenburg.nl>

# Rijnhaven, Rotterdam

## Materiële waarde

De Rijnhaven is onderdeel van Stadshavens Rotterdam, een gebied van meer dan 1600 ha met een groot aantal havenbekkens pal in of tegen het centrum van Rotterdam aan. In de Structuurvisie Stadshavens (september 2011) staat aangegeven dat door Stadshavens Rotterdam de verbinding tussen haven en stad nieuw leven moet worden ingeblazen.

De gemeente doorloopt een open, op dialoog gebaseerd aanbestedingstraject van een gebiedsconcessie. Hierin biedt de gemeente het gebied (het havenbekken van 21 ha) ter ontwikkeling aan tegen 0 € per m<sup>2</sup> voor dertig jaar op basis van erfpacht. De meer gangbare aanbestedingsvormen bevatten altijd een zware prijscomponent en leiden tot prijscompetitie en bekribbelen op de beoogde waardeproductie. De gevraagde tegenprestatie voor het benutten van het gebied gedurende de dertig jaar is dat er een aantal specifieke maatschappelijke baten gerealiseerd moet worden. De uitkomst van de competitie tussen verschillende partijen over het leveren van deze maatschappelijke baten, bepaalt daarmee mede de waarde van de grond.

Er hebben zich zeven gegadigden aangemeld. De informatie hierover is vertrouwelijk. Van de zeven aanmeldingen konden drie toegelaten worden tot de aanbestedingsprocedure omdat ze aan de inschrijvingsvereisten voldeden (volledigheid, de wettelijke uitsluitinggronden en de geschiktheideis dat minstens één partij in het consortium risicodragend ontwikkelende ervaring moet hebben).

Naast deze aanmelding van gegadigden is ook een kennismarkt georganiseerd waarin partijen, die niet aan de inschrijvingseisen konden voldoen, hun ideeën, concepten, plannen, diensten aan konden bieden aan de gegadigden. In deze kennismarkt hebben zich 25 partijen gemeld met 28 indiende voorstellen. De gegadigden staat het vrij om uit deze voorstellen te kiezen en daarmee hun plannen te verrijken.

## Immateriële waarde

De aanbesteding is gestart met de presentatie van het bidbook: Rijnhaven – metropolitan delta innovation. Het bidbook bevat veel immateriële waarden: aantrekkingskracht van het gebied, kansen voor ondernemers, showcase voor innovaties, zelfredzaamheid, gemiddelde arbeidsparticipatie, werkgelegenheid, fysieke en mentale gezondheid van de bewoners in de omringende wijken, draagvlak voor voorzieningen. De indieners moeten aangeven wat zij aan meerwaarde op deze terreinen bieden.

Omdat veel waarden moeilijk of niet te kwantificeren zijn wordt een internationale beoordelingscommissie van experts ingezet om deze meerwaarde te beoordelen. De commissie bestaat uit: Pieter Winsemius (voorzitter, voormalig minister), Jan Rotmans (wetenschapper, transitie deskundige en duurzaamheidsspecialist), Joan Busquets (Spaanse architect), Patrick Janssens (voormalig burgemeester van Antwerpen), Michel Braungart (wetenschapper en ondernemer uit Duitsland), Arnold Reijndorp (urban socioloog) en Astrid Sanson (directeur stedelijke kwaliteit van de gemeente Rotterdam).



Het bidbook bevat ook een aantal randvoorwaarden (ruimtelijk, milieu, leefkwaliteit, buitenruimte, etc). Er is naar gestreefd om de indieners maximale ruimte voor creativiteit te bieden.

### **Verdienmodel/verdienmodellen**

Uit de ingediende inschrijvingen moet blijken welke verdienmodellen gehanteerd worden. Het verdienmodel van deze wijze van aanbesteden is te vergelijken met een prijsvraag voor de beste aanbieder, maar dan als uitvoeringsmethode en een met een zo open mogelijke gebiedsconcessie waarbij de gemeente verdient aan de maatschappelijke baten en de upgradering van een gebied. Met andere woorden: de voordelen van de prijsvraag worden gecombineerd met maximale ruimte in aanbestedingsrecht.

De al eerder genoemde kennismarkt wordt ook ingezet om innovatieve bedrijven, bewoners, uitvinders en onderaannemers uit de regio aan de consortia te verbinden.

### **Actoren**

Voorafgaand aan de officiële procedure heeft Rotterdam een groot aantal spelers en stakeholders uit het gebied benaderd voor een marktconsultatie. De reacties waren enthousiast en al vooruitlopend op de officiële start van de aanbesteding waren bewegingen in de markt zichtbaar om coalities te smeden. De inschrijvingen zijn vertrouwelijk.

### **Innovatie**

Marktpartijen zijn uitgedaagd om een stadshaven te ontwikkelen volgens state-of-the-art inzichten, nieuwste technologieën en methoden en met maximale maatschappelijke baten. Er is geen sprake van prijscompetitie, maar van innovatiecompetitie. Er worden nieuwe (private) consortia gevormd en allianties aangegaan om gezamenlijk een voorstel in te dienen. Zij bepalen samen hoe ze de maatschappelijke meerwaarde van hun voorstel aantonen. Hierdoor zijn ook de moeilijker aan te tonen meerwaarden van belang in de aanbesteding. De beoordelingscommissie bepaalt of de consortia hun meerwaarde voldoende hebben aangetoond. De kwaliteit van de innovatie bepaalt mede de kansen van het concept bij de gunning.

Ook de kennismarkt is een innovatief onderdeel van het proces. Rotterdam organiseert deze met het ministerie van EZ, Syntens en de Kamer van Koophandel. Op deze wijze kunnen de consortia hun aanbod versterken door het eventuele betrekken van deze spelers. Dit kunnen ook consortia zijn die eerder zijn afgefallen. Op die manier wordt aan beide kanten een optimalisering van de ingediende voorstellen bereikt.

### **Geldstromen**

De gemeente Rotterdam stelt een gebied van 21 ha in het midden van de stad ter beschikking zonder winstoogmerk, onder de voorwaarde dat maximale maatschappelijke waarde voor de stad wordt gerealiseerd. De gemeente stelt geen investeringsgeld ter beschikking.

### **Bestuurlijk**

Gegadigden krijgen ruimte voor de ontwikkeling van een showcase op het gebied van metropolitan delta innovation met maximale maatschappelijke meerwaarde. De procedure wordt namens de gemeente door een projectteam uitgevoerd. De beoordelingscommissie beoordeelt welke indiener de meeste meerwaarde aanbiedt en adviseert het College van B&W. Uiteindelijk besluit het College over selectie en gunning. De bestuurders zijn in hun beoordeling ook gehouden aan de voor de procedure opgestelde gunningcriteria. De Raad is vanaf het begin betrokken geweest bij het proces.

Het gebied van de Rijnhaven valt onder de Crisis- en Herstelwet.

### **Burgerinitiatief/participatie**

Omdat de procedure nog loopt is nog niets te zeggen over de wijze waarop de gegadigden omgaan met burgerparticipatie. In de lopende procedure kunnen burgers en bedrijven via de kennismarkt eventuele eigen initiatieven indienen en de gegadigden stimuleren dit op te pakken.

### **Opschaalbaarheid**

De interesse in deze vorm van ontwikkelen is groot. Transformatie- en herstructureringsgebieden lenen zich hiervoor als het gaat om grond die eigendom is van de gemeente. Deze vorm van ontwikkelen is toepasbaar voor gebieden waarvoor de winstgevendheid voor ontwikkeling of herstructurering door de gemeente zelf beperkt is, grote risico's bevat of moeilijk te bepalen valt. Een belangrijk deel van de risico's ligt bij de indieners, zo ook de bewijslast voor de maatschappelijke meerwaarde.

### **Contract- en organisatievorm**

Tijdens de procedure wordt er samen met de gegadigden gewerkt aan het opstellen van een concessiecontract. De vorm en inhoud die dit contract krijgt staat niet van tevoren vast. Uitgangspunt van deze overeenkomst is dat het recht doet aan de nieuwe verhouding tussen markt en overheid. Dus geen traditionele gebiedsontwikkelingsovereenkomst, maar een flexibel contract, zeker gezien de looptijd van 30 jaar.

Ook de organisatievorm waarmee de komende dertig jaar gewerkt gaat worden, is niet vastgelegd. Het is onderdeel van de uitdaging aan de gegadigden: ze worden uitgenodigd om met organisatievoorstellen te komen die het beste passen bij de voorgestelde plannen.

Meer informatie:

<http://www.rotterdam.nl/rijnhaven>

<http://stadshavensrotterdam.nl>



# Schiphol Trade Park

## Materiële waarde

Het project Schiphol Trade Park gaat over de ontwikkeling van een onderscheidende werklocatie met hoogwaardige voorzieningen. Het beoogde programma omvat ca 140 hectare uitgeefbaar terrein en 210 hectare groen, water en infrastructuur. Het richt zich op nieuwe, hoge waarde toevoegende programma's rond handel en logistiek.

De transitie van het agrarische gebied naar een werklocatie vindt plaats in 30 tot 40 jaar. Gronduitgifte wordt voorzien vanaf 2015. De agrarische gronden worden sinds 2012 optimaal ingezet voor tijdelijk gebruik. Zo is in 2013 een gebied van 85ha ingezet voor de teelt van gewassen die worden toegepast in de Bio Based Economy, in het bijzonder (Miscanthus) Olifantsgras. Dit was in de oorspronkelijke plannen niet voorzien. Door kansen te grijpen als die zich voordoen, vormt de teelt van deze gewassen de basis voor de ontwikkeling van een Bio Based Economy cluster. Hiermee wordt een onderscheidend werkmilieu gecreëerd. Het Bio Based Economy Cluster is een mooi voorbeeld van hoe (tijdelijk) beheer en ontwikkeling aan elkaar kunnen worden gekoppeld.

De projectorganisatie van Schiphol Trade Park legt actief verbanden naar uiteenlopende partijen en initiatieven. Steeds met het oog op het creëren van kansen om invulling te geven aan de ambities van het project. Het project heeft hoge ambities op het gebied van duurzaamheid en innovatie. Duurzaamheid vertaalt zich onder meer in de ontwikkeling van een robuuste en hoogwaardige water- en groenstructuur met als randvoorwaarde een optimalisatie van de beheerlasten. Hierdoor wordt een integrale afweging voor aanleg en beheer gemaakt. Daarnaast moet de duurzaamheid van de werklocatie blijvend worden geborgd door gebiedsmanagement. Schiphol Trade Park is voor BREEAM Gebiedsontwikkeling gecertificeerd met 4 sterren.

## Immateriële waarde

Duurzaamheidsambitie ligt hoog. De grootschalige proefteelt van Olifantsgras was eerst niet voorzien. Maar door een kans te pakken (een zgn. Green Deal) toen de gelegenheid zich voordeed heeft het een plek gekregen binnen de gebiedsontwikkeling van Schiphol Trade Park. De grootschalige proefteelt van Miscanthus heeft primair tot doel de vogel- c.q. ganswerendheid van het gewas gedurende een aantal jaren te onderzoeken (van belang

voor de vliegveiligheid rond Schiphol). Het tweede doel is de mogelijkheden voor de ontwikkeling van de Bio Based Economy te onderzoeken.

## Verdienmodel/verdienmodellen

Door de lange doorlooptijd van het project lopen de ontwikkel-, (tijdelijk) beheer- en exploitatiefase continu parallel. Dit biedt kansen, zoals: het koppelen van beheer- en ontwikkelorganisatie (en de bijbehorende activiteiten); ruimte bieden aan 'ontwikkelmilieus' rond (ver)nieuwe(nde) economische activiteiten, met broedplaatsfuncties en experimenten; en het verbinden van Duurzaamheid en Innovatie als leidend thema aan alle fases - ontwikkel, (tijdelijke) beheer en vastgoedexploitatie. Het continu denken vanuit een totale/integrale gebiedsexploitatie is daarbij essentieel. Door de (tijdelijke) beheerfase in te zetten voor het vormgeven aan de leidende thema's duurzaamheid en innovatie, kan de ontwikkeling van de locatie aangezwengeld worden. Voorbeeld hiervan is het Bio Based Economy cluster, dat functioneert als vliegwiel voor het creëren van een vestigingsmilieu van bedrijven die zich richten op de Bio Based Economy.

Het realiseren van een hoogwaardig voorzieningenniveau in combinatie met een hoogwaardige inrichting en beheer van de openbare ruimte krijgt vorm door vanuit de ontwikkelrol de beheerfunctie op te zetten. Hiermee wordt actief sturing gegeven aan het beheer en het voorzieningenniveau (gebiedsmanagement). Voor het aangaan van partnerships voor onderdelen zoals energie, glasvezel, facilities en groen- en infrabeheer vinden gesprekken plaats met partijen. Dit moet in 2014 worden geëffectueerd, voor de start van de uitgifte van bouwrijpe kavels die vanaf 2015 zijn gepland. De wijze waarop het gebiedsmanagement wordt opgezet heeft mede tot doel de total cost of ownership voor de te vestigen bedrijven te verlagen.

Voor groen- en infrabeheer wordt er naar gestreefd een partnership aan te gaan met agrariërs uit het gebied, die al ervaring hebben op het vlak van groen- en infrabeheer. De agrariërs worden hierdoor in staat gesteld om hun bedrijfsmodel (verder) te verbreden c.q. te transformeren. Vanuit Schiphol Trade Park gezien kan op deze wijze op een effectieve en efficiënte manier invulling worden gegeven aan het beheer, waarbij de beheerlasten kunnen worden gereduceerd. Dit mede daarbij de inrichting reeds rekening wordt gehouden met

een efficiëntere uitvoering van het beheer en de aanwending van groenafval voor biomassa (creatie van grondstoffen).

### Actoren

Logistiek en de agrarische sector zijn twee belangrijke economische pijlers binnen de gemeente Haarlemmermeer. De agrarische sector wordt voor het project Schiphol Trade Park nauw betrokken in de transitie van het huidige agrarische gebied naar de ontwikkeling van een nieuwe werklocatie die voor een belangrijk deel op de logistieke sector is gericht. Zij wordt tevens in de gelegenheid gesteld haar bedrijfsmodel (verder) te verbreden met groen- en infrabeheer en de transitie naar het telen van Bio Based gewassen. Daarnaast wordt binnen de locatieontwikkeling ook ruimte geboden aan agrarische ondernemers om initiatieven rond streekproducten op te starten.

Wageningen University & Research (WUR) is in het kader van de Green Deal een inspanningsverplichting aangegaan om een kennisplatform op te gaan zetten. Inmiddels krijgt een breed opgezet kennisplatform vorm, ondersteund door de gemeente Haarlemmermeer. Daarbij zijn, naast de WUR, ook andere kennisinstellingen gericht op WO, HBO, MBO en primair onderwijs betrokken. Naast vraagstukken op het vlak van Bio Based Economy, zal het kennisplatform zich ook nadrukkelijk gaan richten op onderzoeksvraagstukken rond duurzame gebiedsontwikkeling.

### Innovatie

Voor de vergaande samenwerking met en betrokkenheid van agrarische ondernemers bij de gebiedsontwikkeling van tijdelijk gebruik tot een belangrijke rol in het beheer van het gebied is in het kader van BREEAM Gebiedsontwikkeling een innovatiepunt toegekend.

Daarnaast vindt vanuit het Bio Based Expocenter onderzoek plaats naar de toepassing van cellulose (gewonnen uit Miscanthus) in diverse producten gemaakt vanuit bioplastics. De toepassing van cellulose en vezels in ondermeer bouwmaterialen kan onderdeel gaan vormen van een circulaire economie binnen Schiphol Trade Park en haar omgeving. Het ontwikkelen van een circulaire economie vormt een speerpunt binnen de uitwerking van duurzame gebiedsontwikkeling.

Ook het ontwikkelde duurzame watersysteem is met zijn flexibele peilbeheer uniek in zijn soort voor een werklocatie met een dergelijke omvang. Het watersysteem omvat een zogenaamde droge berging, waarvan het ontwerp in nauwe samenwerking met DLG en WUR plaatsvindt.

### Geldstromen

Om de (economische) duurzaamheid van de werklocatie blijvend te kunnen borgen, wordt parallel aan de ontwikkelorganisatie een beheerorganisatie opgezet. Deze beheerorganisatie wordt verantwoordelijk voor het integrale beheer van het gebied en het verzorgen van een hoogwaardig voorzieningenniveau. Tevens zullen grote delen van de openbare ruimte in eigendom blijven van de beheer- c.q. gebiedsmanagementorganisatie. Door deze

opzet wordt de mogelijkheid gecreëerd om in de toekomst over te gaan tot het opzetten van gebiedsfondsen (gebied en vastgoed gecombineerd) voor delen van het gebied. De verpachting van de gronden, ook voor de teelt van Miscanthus en andere BioBased-gewassen is marktconform. Duurzaamheid is alleen duurzaam als de onderliggende business case positief is. Het groen- en infrabeheer, mede als onderdeel van de verbreding van het bedrijfsmodel van de agrariërs, moet uiteindelijk leiden tot lagere total cost of ownership van de eigenaren en gebruikers binnen de werklocatie. De inrichting van het gebiedsmanagement, waar het groen- en infrabeheer onderdeel van uitmaakt, is als geheel op verlaging van de total cost of ownership gericht.

### Bestuurlijk

Met de gemeente Haarlemmermeer en Hoogheemraadschap Rijnland zijn duurzaamheidsconvenanten afgesloten. Voor Rijnland heeft het convenant betrekking op de realisatie van een robuust duurzaam watersysteem. Met de gemeente Haarlemmermeer is een convenant afgesloten waarin 27 duurzaamheidsmaatregelen zijn benoemd, waarvan de voortgang en realisatie jaarlijks wordt geëvalueerd.

### Burgerinitiatief/participatie

De huidige agrariërs in de Haarlemmermeer is de mogelijkheid geboden om te participeren in de transitie van een gebied van 350 ha akkerbouw naar de ontwikkeling van een hoogwaardige werklocatie waar voor de agrariërs een rol in het beheer is beoogd.

### Opschaalbaarheid

De samenwerking met gemeente, Hoogheemraadschap, kennisinstellingen en agrariërs is ook elders voor vergelijkbare als ook voor binnenstedelijke gebieden mogelijk. Het tijdelijk inzetten van beschikbare gronden tegen marktconforme pacht prijzen is hiervan in veel gevallen een eenvoudig te realiseren onderdeel. Verder is het denken vanuit een integrale gebiedsexploitatie, waarbij verbindingen worden gelegd tussen (tijdelijke) beheer-, ontwikkel- en exploitatiefase bij andere gebiedsontwikkelingen inzetbaar.

### Contractvorm

Met de agrariërs is een samenwerkingsovereenkomst aangegaan voor de grootschalige proefteelt van 5 jaar. Deze zal worden uitgebreid met een partnership voor het beheer, waarvan de contractvorm op dit moment nog niet vaststaat. Dit geldt eveneens voor de andere onderdelen van het gebiedsmanagement, waaronder energie, glasvezel en facilities.

Meer informatie:

[www.schipholtradepark.nl](http://www.schipholtradepark.nl)

[www.sadc.nl](http://www.sadc.nl)

<http://www.youtube.com/watch?v=wS6Vgiiqjps>

# Stationsgebied Gouda

## Materiele waarde

Al enige jaren geleden zijn in Gouda grootse plannen gemaakt om Spoorzone aan te pakken. De gemeente investeerde in een nieuwe weg aan noordzijde zodat er vrije kavels komen en zet daar als incubator een nieuw Stadskantoor neer. De gemeente ruilde grond met NS om het busstation naar de noordzijde te plaatsen, zodat Multi Vastgoed aan de zuidzijde extra winkels kon ontwikkelen. Verder werd in de plannen voorzien in een nieuwe bioscoop, extra kantoren en een parkeergarage.

Met het geld dat de gemeente door gronduitgiftes zal verkrijgen, kunnen de noord- en de zuidzijde van stad weer met elkaar worden verbonden, kunnen een nieuw busstation en nieuwe fietsenstallingen worden gebouwd en kan de openbare ruimte worden opgeknapt.

Maar, met het veranderend economisch tij veranderden de plannen en de rollen. NS focust zich op haar kerntaken en geeft haar rol als ontwikkelaar terug. Multi Vastgoed is als projectontwikkelaar genoodzaakt om de hoeveelheid nieuw uit te geven winkelvloeroppervlak enorm naar beneden bij te stellen. En de gemeente ontvangt minder geld uit gronduitgifte dan voorzien. In plaats van een groot integraal plan probeert de gemeente Gouda nu stapje voor stapje toch onderdelen van de oorspronkelijke plannen voor elkaar te krijgen. Maar dat is moeilijk, veel hangt met elkaar samen.

## Immateriële waarde

Om meer partijen te laten meedoen en toch voortgang te boeken zijn er het afgelopen jaar een drietal Alliantiegesprekken gevoerd. Dit met deelname van een groot aantal belanghebbenden in het gebied zoals overheden, private partijen, lokale ondernemers en gebruikers.

Het initiatief voor deze Alliantiegesprekken werd in eerste instantie genomen door StedenbaanPlus die constateerde dat bij meerdere knooppuntontwikkelingen de investeringsbereidheid afnam en de rolvatting van overheden en private partijen veranderden waardoor de gebiedsontwikkeling in dergelijke gebieden stagneert. De Alliantiegesprekken zijn als experiment binnen StedenbaanPlus opgezet als zoektocht naar nieuwe vormen van samenwerking bij gebiedsontwikkelingen. Al snel adopteerde de gemeente Gouda de aanpak.

In de Alliantiegesprekken werden de ambities en doelstellingen van een grote verscheidenheid aan partijen verkend. Zo deden ProRail, de NS, Multi Vastgoed, de hogeschool, het ziekenhuis en lokale bedrijven, lokale belangenorganisaties en ondernemers mee in de gesprekken. Dit leidde tot een gedeelde visie op de verbeteringsopgave voor de openbare ruimte. De Alliantiegesprekken werden door een onafhankelijk consultant gefaciliteerd

## Verdienmodel/verdienmodellen

Vooralsnog zijn 3 Alliantiegesprekken gevoerd. De urgentie is onderkent dat het Stationsgebied op een samenhangende manier zou moeten worden aangepakt. En ook dat er hierbij niet alleen naar de gemeente zou moeten worden gekeken. Tot vervolgspraken over concrete investeringen is het echter

vooralsnog niet gekomen.

Dit omdat een door Multi Vastgoed gepresenteerd alternatief plan met minder bouwvolume recent in de gemeenteraad politiek niet haalbaar bleek. Dit project, essentieel omdat het samenhangt met de verplaatsing van het busstation, zorgt voor stagnatie in de gebiedsontwikkeling. De verwachting is dat na de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2014 vervolgstappen kunnen worden gezet. Wellicht worden dan ook de Alliantiegesprekken weer voortgezet.



## Nieuwe spelers

Vernieuwend is dat overheden, private partijen, lokale ondernemers, lokale belangenorganisaties en gebruikers in een open planproces hun ambities en doelstellingen benoemen en vanuit hun eigen perspectief verbeterpunten en kansen voor het gebied benoemen. Doelstelling van de Alliantiegesprekken is het slim verbinden van alle eigenbelangen zodat meerwaarde van samenwerking ontstaat en energie en enthousiasme vrijkomt.

## Innovatie

Innovatie zit vooral in open planproces dat is gevolgd. Hier bleek aanvankelijk enorm veel energie naar boven te komen bij alle partijen, betrokkenheid en goede wil van de partijen is zeker aanwezig.

De ervaringen laten ook zien dat een onafhankelijk "gastheerschap" bijdraagt aan het proces. Dit omdat het de gemeente de mogelijkheid geeft om meer gelijkwaardig deel te nemen in de dialoog dan als ze zelf de regie neemt.

## Geldstromen

Vooralsnog is sprake van de klassieke geldstromen en subsidies waarbij revenuen uit gronduitgifte door de gemeente ingezet worden om de openbare ruimte te verbeteren. Er lijken kansen te ontstaan voor het combineren van meerdere geldstromen maar tot

vooral nog zijn hierover geen afspraken gemaakt.

### **Bestuurlijk**

De gemeente Gouda is van oudsher de leidende partij in het gebied. Actuele vragen binnen de gemeente zijn hoe je er als gemeente voor zorgt dat anderen de kansen die er liggen ook grijpen, zonder zelf in het gat te springen. Hoe zorg je hierbij dat de voortgang zodanig is, zodat kansen niet voorbij gaan? Hoe synchroniseer je initiatieven?

### **Burgerinitiatief/participatie**

Er is rondom het gesneuvelde plan van Multi Vastgoed een bewonersinitiatief ontstaan. De gemeente is met dit burgerinitiatief en enkele private initiatieven in gesprek en hoopt na de gemeenteraadsverkiezingen nieuwe stappen te kunnen zetten.

### **Opschaalbaarheid**

Het open planproces dat is gevolgd met de Alliantiegesprekken kan een goed instrument zijn om het eigenbelang van partijen met elkaar te verbinden zodat meerwaarde van samenwerking ontstaat en energie en enthousiasme vrijkomt.

Meer informatie:

<http://www.gouda.nl/spoorzone>

<http://www.stedenbaanplus.nl/content/alliantie-gesprek-gouda>

[http://www.stedenbaanplus.nl/sites/www.stedenbaanplus.nl/files/book/downloads/monitor\\_stedenbaanplus\\_2013\\_web.pdf](http://www.stedenbaanplus.nl/sites/www.stedenbaanplus.nl/files/book/downloads/monitor_stedenbaanplus_2013_web.pdf)





# Test Site Rotterdam

## Materiële waarde

Test Site Rotterdam is een project van de IABR en het architectenbureau ZUS. Het is gericht op Rotterdam Central District. De levendigheid moet weer terugkeren in dit stadsdeel. In de huidige markteconomie is het onduidelijk wanneer dit zal gebeuren. Op Test Site Rotterdam wordt geëxperimenteerd met strategieën om het hart van de stad te ontwikkelen via alternatieve vormen van financiering, planningsprocessen en ontwerpinstrumenten. Projecten zijn onder andere de Daktuinen, Park Pompenburg en de Luchtsingel, een crowdfunded voetgangersverbinding van CS naar de Hofbogen. Test Site Rotterdam loopt tot en met 2014 en is één van de platforms waarop de 6e IABR wordt ontwikkeld. In Rotterdam staat -net als in de rest van Nederland- een groot aantal vierkante meters kantoorruimte leeg. Maar in tegenstelling tot in andere steden bevindt deze leegstand zich vooral in het centrum van de stad. In het gebied tussen Centraal Station, Weena en Pompenburg, oftewel Rotterdam Central District, bevindt zich 100.000 m<sup>2</sup> ongebruikte ruimte. Dat is de oppervlakte van zo'n 1200 woningen. De leegstand leidt tot minder levendigheid, minder winkels, minder mensen, minder sfeer, minder lokale economie, minder ontmoetingen: kortom alles wat een stad maakt. Tegelijkertijd is er in de stad dringende behoefte aan kleinere woon- en werkeenheden en verdichting van het programma. De uitdaging is om dit stadsdeel zodanig te transformeren dat het weer een levendig onderdeel van de stad wordt.

## Immateriële waarde

Sloopplannen voor het Schieblock hebben creativiteit losgemaakt. Men heeft diverse ingrepen op het oog in de periode 2010 – 2014, met een budget van € 6,8 miljoen. Uitgangspunt is de bestaande bebouwing, openbare ruimte en deelname van ondernemers en vastgoedeigenaren. Daarbij zijn de belangrijkste pijlers: adaptief ontwerp, een brede alliantie en slimme verdienmodellen. Met de nieuwe manier van werken is al bij diverse ingrepen succes geboekt: voor het Schieblock is financiering gevonden via een partner-model waarbij de eigenaar, gemeente en aannemers participeren in het business model. De voetgangersbrug over de Schiekade is voor een deel gefinancierd via crowdfunding. Verder is de Delftsehof vergroend door gratis bomen te planten. De immateriële waarde bleek uit het draagvlak dat voor deze projecten is gevonden.

## Verdienmodel/verdienmodellen

Allereerst het verdienmodel van het Stadslaboratorium Schieblock. In 2008 wilde de eigenaar het gebouw slopen. De sloopvergunning was er al. Twee ondernemers (Van Boxtel en Koreman) gaven aan dat zij in vijf jaar meer met het gebouw konden verdienen dan met slopen en verkoop van grond en ze kregen die kans. Er is 1,5 miljoen geïnvesteerd in het gebouw en ruimten werden leeg en kaal aangeboden met de mededeling: je bent waarschijnlijk de laatste gebruiker van het gebouw dus handel daar naar. In het gebouw bieden de ondernemers een podium voor cultuur en hebben zich een culinaire werkplaats en fietsverhuur gevestigd. Zij bieden ruimte aan voor 90 euro per m<sup>2</sup> ipv 240 euro per m<sup>2</sup> in de omgeving. Meerwaarde is de locatie (dicht bij station). Het is een



groot succes. Het afgelopen jaar zijn onder andere de DakAkker (een moestuin op het dak van het Schieblock), de Biergarten (het zonnigste terras van Rotterdam start weer vanaf 30 april a.s.), de Delftse Passage (een directe verbinding met het centraal station), het Delftsehof en het eerste deel van de brug gerealiseerd. De impuls die deze projecten aan het gebied hebben gegeven hebben volgens wethouder Korrie Louwes direct gezorgd voor de nodige spin-off. Zij geeft aan dat recent BAR en Rotterdamse conceptstore GROOS in het Schieblock hun deuren hebben geopend. Ook meldt zij dat de Fabrique Urbaine is gerealiseerd en doorontwikkeld met onder meer een plek voor Artists in residence en programmering in samenwerking met de TU Delft. Zij ziet dit als een begin.

#### **Actoren**

Ondernemers die een afgeschreven gebouw willen exploiteren. Na een actie van crowdfunding voor de luchtsingel heeft de Test Site Rotterdam van samenwerkende ontwerpers fondsen geworven voor de diverse projecten.

#### **Innovatie**

Test Site Rotterdam is een project van de IABR en het architectenbureau ZUS. Het is gericht op Rotterdam Central District. De levendigheid moet weer terugkeren in dit stadsdeel.

In de huidige markteconomie is het onduidelijk wanneer dit zal gebeuren. Op Test Site Rotterdam wordt geëxperimenteerd met strategieën om het hart van de stad te ontwikkelen via alternatieve vormen van financiering, planningsprocessen en ontwerpinstrumenten. Projecten zijn onder andere de Daktuinen, Park Pompenburg en de Luchtsingel, een crowdfunded voetgangersverbinding van CS naar de Hofbogen. Test Site Rotterdam loopt tot en met 2014 en is één van de platforms waarop de 6e IABR wordt ontwikkeld.

#### **Geldstromen**

Een crowdfunding-actie voor de luchtsingel heeft 50.000 euro opgeleverd. Het heeft 4 miljoen euro aan fondsen (gemeenschapsgeld) losgemaakt. Daarmee worden de diverse initiatieven van Test Site Rotterdam gefinancierd. De samenwerkende partijen (gemeente en bedrijven) hebben 1,5 mln euro in Stadslaboratorium Schieblock geïnvesteerd. Deze business case was sluitend.

#### **Bestuurlijk**

Wethouder Louwes is ambassadeur van Test Site Rotterdam. Politiek draagvlak is kwetsbaar omdat bij de keuze van het beste stadsinitiatief maar 7,6% van de Rotterdammers heeft gekozen.





### **Burgerinitiatief/participatie**

Het geheel is gestart met een burgerinitiatief voor de luchtsingel (crowdfunding)

### **Opschaalbaarheid**

Er zijn veel gebieden waar verloedering dreigt. Een initiatief als Test-Site trekt innovatoren en initiatiefnemers aan. De ontwikkelkosten lijken hoog. Daarom een te overwegen aanpak voor m.n. Icoonprojecten in grote steden.

Meer informatie:

[http://iabr.nl/en/test\\_site/test-site-rotterdam-69](http://iabr.nl/en/test_site/test-site-rotterdam-69)

# Vianen/La Palissade

## Materiële waarde

Zes beleggers sturen proactief aan op een strategie om te komen tot waardebehoud en ombuigen van de negatieve waardeontwikkeling. Zij doen dit door een analyse te maken alsof zij handelen vanuit een gezamenlijke eigendomssituatie. Deze analyse heeft geleid tot het nader onderzoek naar geschikte organisatievormen voor gebiedsontwikkeling. Daarnaast is voor de korte termijn een actieprogramma opgesteld, gericht op het optimaliseren van het businessmodel van de gebruikers in het gebied. Hieraan zit een kwalitatief aspect (fijne werkomgeving, meer kwaliteit in dienstverlening e.d.) en een efficiencyslag (meer beschikbare meters door delen van voorzieningen e.d.).

## Immateriële waarde

De toename van de immateriële waarden zoals verbetering van de verblijfskwaliteit in het kantorenpark voor de medewerkers (gezondheid, welzijn, welbevinden, identiteit, arbo), bereikbaarheid OV (extra buslijn) moet leiden tot de verminderde leegstand (materiële waarde).

## Verdienmodel/verdienmodellen

Verschillende verdienmodellen worden onderzocht. Het eerste verdienmodel is de verbeterde bedrijfsvoering van huurders op korte termijn. Daarnaast wordt gekeken naar mogelijke investeringen van huurder en eigenaar die partijen langer aan elkaar binden (= waardebehoud vastgoed) en tot kostenbesparing leiden (investeren in energie). Als derde stap is een verdienmodel denkbaar door op de locatie andere activiteiten toe te voegen. In dit specifieke geval liggen er kansen voor productie van windenergie en reclame. Wanneer een gebiedsentiteit wordt opgezet (bijv. Commanditaire Vennootschap) dan kan het verdienmodel voor wat betreft de waardeontwikkeling van het gebied structureel betekenis krijgen

## Actoren

Bijzonder is dat de 6 partijen samenwerken om verdere ontwaarding tegen te gaan. Er zijn mogelijkheden op het vlak van catering, beveiliging en andere (centrale) facilities. In vrijvallende ruimten (bundeling horeca) kunnen nieuwe activiteiten worden ontwikkeld, zoals kapper, ARBO arts ed. Verschillende rechtsvormen worden overwogen.

## Innovatie

Toepassen van bekende economische principes, op nieuwe vraagstukken. Zoeken naar nieuwe vormen van (professioneler) parkmanagement en een actievere branding van de locatie. Negatieve beelden omvormen naar positieve beelden. Actieve samenwerking leidt tot meerdere vormen van investeringen.

## Geldstromen

De 6 partijen staan voor verschillende investeringen. Daarover, inclusief de verdeling van de rendementen en de exits, is momenteel nog geen consensus. Ook over de juridische vorm wordt nog nagedacht. En hoe om te gaan met verdeling van risico, kosten en baten. Gekeken wordt naar nieuwe spelers en naar vormen van

externe diensten (bijv. franchise formules) om investeringen te beperken. Niet alle partijen kunnen en willen momenteel (nog?) gelijkwaardig investeren. Mogelijk dat -vormen van- fondsvorming continuïteit kan bieden.

## Bestuurlijk

In situaties van verouderd vastgoed speelt financiering en op gang brengen van transformatie een rol. Het opzetten van een Bedrijven Investeringszone (BIZ) of het faciliteren van samenwerken en beheren van een transformatiekas is hierbij van toegevoegde waarde. De gemeente is daarin de "objectieve" partij. Daarnaast hebben investeringen in het publieke domein (vernieuwing openbare ruimte) een aanjagende werking. In deze casus neemt de gemeente Vianen vooralsnog een afwachtende houding in; zij gaat uit van het principe van marktinitiatief en -verantwoordelijkheid. Partijen zoeken nog naar vormen van synergie met gemeentelijk beleid/ initiatieven, bijvoorbeeld op het vlak van mobiliteit, energie. Gemeente Vianen zou kunnen kiezen voor het ontwikkelen van de locatie als 'poort van de regio'. Een regio waarin overigens nog steeds nieuwe ontwikkelingen en initiatieven vorm krijgen. Deze kunnen leiden tot toenemend 'overaanbod' op locaties.

## Burgerinitiatief/participatie

Niet aan de orde. Wellicht, kan, zij het beperkt, een vorm van collectieve duurzame energie binnen het postcodegebied gerealiseerd worden. Het terrein ligt relatief ver van de bewoning en wordt omsloten door snelwegen.

## Opschaalbaarheid

Opschaalbaarheid lijkt kansrijk, want deze aanpak zit 'vroeg in de leercurve'. Deze aanpak is relevant voor vele bedrijventerreinen in Nederland. La Palissade is een voorbeeld voor meerdere parken die inmiddels met deze problematiek bezig zijn (Plaspolder, Binckhorst (Den Haag), Beukenhorst (Hoofddorp), Corpus



Den Hoorn (Groningen) en vele anderen). Het benutten van functiecombinaties met verbeterde leefomgevingskwaliteit (breder dan alleen op het bedrijventerrein) staat echter nog in de kinderschoenen.

#### **Contractvorm**

Diverse 'gangbare' privaatrechtelijke contractvormen zijn denkbaar/buikbaar; worden nader onderzocht.

#### **Meer informatie:**

<http://www.urbanisator.nl>

<http://www.lecheneau.nl/nl/site/la-palissade/15>

<http://www.youtube.com/watch?v=fUEN5CPabqQ>



Ministerie van Infrastructuur en Milieu

# Bijlagen

## Literatuurlijst

Actieagenda Bouw, *Ontslakken van Gebiedsontwikkeling: wenken voor sneller, goedkoper en flexibeler acteren*, april 2013.

Blauwhof G., B. Spiering en W. Verbaan “Samen sneller slimmer, innoveren in de bouw” uitgeverij Blauwdruk, 2013

Boer, N. de, Diepen, A. van, Meijs, L. (2013). ‘Swingen met lokale kracht. Overheden en de netwerksamenleving’. Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. Den Haag.

Bosman, R., Avelino, F., Jhagroe, S., Loorbach, D., Diercks, G., Verschuur, G., van der Heijden, J. i.s.m. Bontenbal, H., van de Groep, J., Stijkel, A., Schwencke, A., Hoogwijk, M. (2013) ‘Energielente op komst? De (on)macht van bottom-up en top-down in de energietransitie’. DRIFT ESSAY nummer E 2013.02, Rotterdam: DRIFT.

Buitelaar, E. et al. (2012). ‘Vormgeven aan de spontane stad: belemmeringen en kansen voor organische stedelijke herontwikkeling’. Den Haag/Amsterdam: Planbureau voor de Leefomgeving/Urhan Urban Design.

Denktank Vereniging van Nederlandse Gemeenten *Van eerste overheid naar eerst de burger ‘over maatschappelijke initiatieven die de lokale overheid uitdagen’*, jaarbericht 2013

Engbersen, R., Schaar, M. Van der, Schreuders, H. (2013). ‘Zelforganisatie gaat niet vanzelf’. Platform 31, p. 68

Gemeente Amersfoort (2013). ‘Structuurvisie Amersfoort 2030: Een nieuwe ruimtelijke sturingsfilosofie voor onze stad’. Amersfoort: Must Stedebouw en gemeente Amersfoort.

Gouden Piramide, Rijksprijs voor inspirerend opdrachtgeverschap, “Toegevoegde Waarde” naio10 uitgevers, 2013.

Hajer, M. (2011), ‘De energieke samenleving’. Planbureau voor de Leefomgeving.

Hasselaar, W. en F. ten Have “Grond en Vastgoed: binnenkort irrelevant en ondergeschikt??” in: Grondzaken in de praktijk, oktober 2013

Heijden, J. van der, ‘Burgerproductie; ontwikkeling, organisatie en waarde’. Op: seminar Civic Economy, Sheffield University, 1 mei 2013.

Heijden, J. van der (2013). ‘De terugkerende overheid’. Kennisplatform Energieplus, dossier Organisatie, Blogs. Op: <http://www.energieplus.nl/dossier-financiering/blogs-energie/de-terugkerende-overheid.347880.lynkx>.

Heijkers, B. (Kei) en J. van der Velden (Nicis), ‘Stedelijke vernieuwing na 2014’, Eindrapport, maart 2012.

Jong, J. de, Litjens, B., Pröpper, I. (2013). ‘De ‘Doe-Democratie’ naar een nieuwe verhouding tussen overheid en samenleving’. In: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2013), ‘De Doe-Democratie. ‘Kabinetsnota ter stimulering van een vitale samenleving’, bijlage pp. 1-19.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2013), ‘De Doe-Democratie. Kabinetsnota ter stimulering van een vitale samenleving’.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Netwerk Platteland, ‘Burgercoöperaties in opkomst’, nummer 4, pp. 16-17.

Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2012). 'Investeren in Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl. Handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen'.

Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2013). 'Aanpak van de Directie Participatie op de energieke samenleving en maatschappelijke initiatieven'.

Moor, T. de (2013). Homo cooperans. Instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving. Universiteit Utrecht, pp. 9-21.

NRC, "Ja, we komen uit de crisis, maar in de laagste versnelling" 9 december 2013, <http://www.nrc.nl/nieuws/2013/12/09/dnb-trage-groei-in-2014-en-2015-werkloosheid-daalt-nauwelijks>

Pakhuis de Zwijger. 'Power to the people'. Amsterdam Urban Innovation Week, sessie Publieke zaak op z'n kop, 16 september 2013.

ProjectmanagementBureau (PMB) gemeente Amsterdam, *Stadsontwikkeling in transitie*, mei 2013.

Platform 31, 'Stedelijke Vernieuwing op uitnodiging' januari 2014

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2013). 'Terugtrekken is vooruitzien. Maatschappelijke veerkracht in het publieke domein'. Den Haag.

Raad voor Openbaar Bestuur (2013). 'Loslaten in vertrouwen'.

Ritsema van Eck, J., *Demografische ontwikkelingen 2010-2040: Ruimtelijke effecten en regionale Diversiteit*, PBL, 2013.

Rooy, P. van (2011). 'Uitnodigingsplanologie als sociaal-cultureel perspectief'. Building Business. "Smart Talks, binnenstedelijk bouwen", directieraad Zuidvleugel, november 2013.

Trouw, 'Laat de burgers meer zeggenschap krijgen over hun eigen leven', 5 juli 2013.

Trouw, 'Participatie is mooi streven, maar verwacht niet te veel van burgers', over de oratie van hoogleraar Justus Uitermark, 13 januari 2014.

Trouw 'Bouw leeft op door onderhoud woningen', over kwartaalbericht ING, december 2013.

Uitermark, J. (2013). Presentatie 'De zelforganiserende stad, een inspirerend maar riskant ideaal'. Erasmus Universiteit Rotterdam. Bij: Planbureau voor de Leefomgeving, 'lunchlezing', 5 september. Zie: Uitermark, J. (2012). 'De zelforganiserende stad. Gevaren van een inspirerend ideaal'. Essay in: Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (2012), 'De toekomst van de stad', pp. 5-9.

Van Remmen en Wesselink (2013), *Smart Cities, slim gebiedsbeheer*, in Gouden Piramide 2013, Rijksprijs voor inspirerend opdrachtgeverschap, Nai010 Uitgevers

Vlerken van, Joop 'Een coöperatie voor al uw problemen?' <http://www.energieplus.nl/archief/energie-2013-047-2/een-cooperatie-voor-al-uw-problemen.330642.lynkx?y=16&searchform=2167&q=een%20cooperatie%20&x=19>

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2012). 'Vertrouwen in burgers'. Amsterdam University Press. Amsterdam/Den Haag.

In samenwerking met de adviseurs van Purple Blue

# Toelichting beslisboom contractvorming

## Inleiding

Net als bij traditionele gebiedsontwikkeling zal er ook bij het gebruik van Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl moeten worden gewerkt op basis van contracten. Er zijn legio overeenkomsten die in het kader van gebiedsontwikkeling worden gebruikt. Het is dan ook niet zo eenvoudig om tot de juiste contractkeuze te komen. De in deze paragraaf opgenomen beslisboom werkt als een vraag gestuurd stroomschema om de juiste keuze te kunnen maken uit de meest waarschijnlijke contractvormen bij gebiedsontwikkeling. Ze werken in zes mogelijke richtingen.

Ieder van de richtingen kent na het beantwoorden van wat vragen een aantal mogelijke uitkomsten, die met een nummer zijn aangeduid. De nummers corresponderen met de nummering in de toelichting hieronder. Die uitkomsten kunnen het sluiten van een overeenkomst zijn of het doen van een bepaalde aanbesteding. Ook wordt op een bepaald punt verwezen naar contractmodules die met letters zijn aangeduid. Die modules kunnen op verschillende van de eerder bedoelde overeenkomsten worden toegepast.

Een en ander wordt hieronder per nummer of letter nader toegelicht.

‘What’s in a name?’ is ook bij overeenkomsten een goede vraag. In de praktijk worden de namen van contracten nogal eens met elkaar verward. Soms wordt er bewust gekozen voor een naam die de lading niet helemaal dekt. Zo zegt de titel ‘samenwerkingsovereenkomst’ als het er op aan komt maar bitter weinig over de inhoud. Om verwarring te voorkomen, vormen de titels van de in het stroomschema gebruikte overeenkomsten soms op zich een omschrijving en worden ze hieronder bovendien verklaard. Het kan heel goed zijn dat u een bepaalde overeenkomst onder een andere titel kent.

Sommige uitkomsten zijn helemaal niet specifiek voor Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat er in een ontwikkelingsgebied zelfstandige bruikbare percelen gemeenteground liggen maar de gemeente voor de overige grond graag een samenwerkingsvorm met andere actoren wil aangaan. Voor de gemeenteground kan desgewenst gebruik gemaakt worden van normale gronduitgifte, maar de grond kan ook worden ingebracht in een samenwerking. Het gaat er in het stroomschema om dat u de gewenste keuzes maakt en op die manier naar de daarbij behorende contractvorm wordt toegeleid. Natuurlijk is het heel goed mogelijk om al dan niet met verschillende wederpartijen meerdere contracten in één plangebied te sluiten die door verschillende keuzes worden bepaald. Ook kunnen contractvormen in elkaar worden geschoven tot een hybride vorm. De beslisboom biedt alleen een basiskeuze.

## Werking van de beslisboom

De beslisboom werkt vanuit het oogpunt van de initiatiefnemer, maar richt zich vervolgens onmiddellijk op de vraag of er gemeentelijk eigendom in het spel is. Dat kan onbebouwde grond zijn, grond met gebouwen erop, of openbare ruimte. Ook wordt er de situatie mee bedoeld dat de gemeente grond wil verwerven. De beslisboom kent blauwe vlakken met een vraag erin, paarse vlakken met een contractvorm en een letter erin, en vlakken met een aanwijzing om naar een volgend blad van het stroomschema te gaan of die een uitkomst geven (no go of go).

De beslisboom werkt door op blad 1 bovenaan te starten met het beantwoorden van de eerste vraag: Is er huidige of toekomstige gemeente eigendom? Vervolgens kiest u het gewenste antwoord en volgt de pijl naar de volgende vraag. Als bij een vlak een nummer of letter ziet staan, verwijst dat naar de corresponderende lijst in de toelichting hieronder.



## Toelichting

Van hetgeen in de beslisboom aan de orde komt worden de hoofdlijnen hieronder kort en uitermate summier toegelicht, zonder enig waardeoordeel. Ieder element kent zijn eigen, soms bijzonder complexe problematiek die in deze publicatie niet behandeld wordt.

De onderstaande nummers en letters verwijzen naar die in het stroomschema. De richtingen corresponderen met de hiervoor genoemde ontwikkelstrategieën.

Er zijn allereerst zes mogelijke richtingen:<sup>1</sup>

- I. **Ontwikkeling door de overheid**, bij stedelijke gebiedsontwikkeling is dit vaak de gemeente. De gemeente is verantwoordelijk voor de gehele business case, voert hierbij de regie en investeert voor eigen rekening en risico.
- II. De integrale ontwikkeling van een gebied wordt in **publiek-private samenwerking** gerealiseerd. Samenwerking vindt plaats via het zogenaamde joint venture model waarbij het financieel resultaat van de totale business case en de risico's procentueel worden verdeeld tussen de overheid en een of meerdere private partijen. Dat kan 50/50 zijn maar ook anders.
- III. **Gesplitste ontwikkeling**. Een specifiek deel van de ontwikkeling wordt door de overheid en een specifiek deel wordt door private partij(en) gerealiseerd. Hier is sprake van een in delen gesplitste ontwikkeling die allen door verschillende actoren kunnen worden gerealiseerd, die ook alleen voor hun eigen deel het risico dragen. De overheid is een van de actoren. De omvang en het risico kan sterk verschillen.
- IV. De ontwikkeling wordt **vroegtijdig en volledig aanbesteed aan een private partij**. Vaak door de overheid. Het gaat hierbij om een risicodragende gebiedsontwikkeling van een integraal gebied, vaak inclusief (een deel van) de vastgoedontwikkeling.
- V. De ontwikkeling wordt **volgtijdelijk en kavelsgewijs aan meerdere partijen aanbesteed**. Vaak door de overheid nadat de overheid haar doelstellingen en randvoorwaarden heeft bepaald. Soms op basis van een gemeentelijke visiedocument. Het gaat hierbij om een risicodragende gebiedsontwikkeling van een beperkt gebied, vaak inclusief (een deel van) de vastgoedontwikkeling.
- VI. **Private / particuliere ontwikkeling**. De ontwikkeling is volledig privaat. De marktpartij investeert voor eigen rekening en risico in de ontwikkeling en is verantwoordelijk voor de gehele business case. Er is geen andere overheidsbemoeyenis dan de wettelijke taken zoals die voor het ruimtelijke ordeningsproces. Soms realiseert de overheid (delen van) de infrastructuur of openbare ruimte waarna eventueel kostenverhaal plaats vindt.

Het stroomschema volgend, is na het initiatief de eerste vraag die naar gemeentelijk eigendom. Heeft noch krijgt de gemeente eigendommen in het gebied bij de start van de ontwikkeling, dan zal de ontwikkeling geheel privaat plaatsvinden (richting VI). De mogelijke contractvorm die dan aan de orde is, is een exploitatieovereenkomst (anterieur of posterieur). Lukt het de gemeente niet om met de betrokken ontwikkelaar een exploitatieovereenkomst te sluiten, dan kan de gemeente haar kosten verhalen via het exploitatieplan. Een exploitatieplan is verplicht op grond van artikel 6.12 Wro, tenzij het kostenverhaal anderszins geregeld is. Dit gaat om de kosten uit de business case zoals die in afdeling 6.4 Bro zijn beschreven. Anderszins verzekerd zijn kan door middel van de overeenkomsten onder 1 en 2 in het schema. Een exploitatieplan wordt gelijk met het ruimtelijke plan vastgesteld en is de basis voor kostenverhaal als het niet lukt om met exploitanten in het gebied een overeenkomst te sluiten. Zij betalen dan een exploitatiebijdrage die in een voorschrift bij de bouwomgevingsvergunning bindend wordt opgelegd.

1. Een **anterieure overeenkomst** is een exploitatieovereenkomst waarin het kostenverhaal wordt verzekerd, dat wordt gesloten voordat er een exploitatieplan wordt vastgesteld.
  2. Een **posterieure overeenkomst** is een exploitatieovereenkomst waarin het kostenverhaal wordt verzekerd, dat wordt gesloten nadat er een exploitatieplan wordt vastgesteld. De inhoud van een posterieure overeenkomst mag niet van het exploitatieplan afwijken.
- 1 Omdat er uitgegaan wordt van de centrale vraag naar gemeente eigendom zijn de strategieën in het stroomproces van VI naar I te zien.

Deze beide overeenkomsten beogen de wijze van ontwikkeling te regelen en aan te geven welke bijdrage aan de gemeente dient te worden betaald. Er zijn verschillende varianten denkbaar voor de inhoud, die te maken hebben met datgene wat de gemeente doet en dat wat de ontwikkelaar doet. Er zijn vier basisvarianten: a: de gemeente initieert het ruimtelijk plan en legt de openbare voorzieningen aan, b: de ontwikkelaar initieert het ruimtelijk plan en legt de openbare voorzieningen aan, c: de gemeente initieert het ruimtelijk plan en de ontwikkelaar legt de openbare voorzieningen aan, en d: de ontwikkelaar initieert het ruimtelijk plan en de gemeente legt de openbare voorzieningen aan. Met betrekking tot andere taken zijn er nog meer variabelen denkbaar. Exploitatieovereenkomsten zijn altijd maatcontracten.

Het kan natuurlijk ook zijn dat de gemeente wel grond in het gebied heeft of wenst te verwerven (grondaankoop). De eerstvolgende overeenkomst die dan aan de orde is, is de intentieovereenkomst

3. Intentieovereenkomst. Voordat u de vraag kunt of wilt beantwoorden of de gemeente bereid is in het gebied te investeren of enig risico te dragen, kan het zijn dat er nader onderzoek noodzakelijk is. Dat kan kennis betreffen omtrent de maatschappelijke, financiële of ruimtelijke haalbaarheid, milieuonderzoek, infrastructuur, archeologie, natuur en allerlei andere zaken die voortvloeien uit gebruikelijk planonderzoek. Een intentieovereenkomst is een contract waarin staat wat voor onderzoeken moeten worden uitgevoerd, voordat er een beslissing mogelijk is over een nadere overeenkomst. Meestal wordt vastgelegd dat partijen aan de hand van de onderzoeksresultaten vrij zijn om een go of een no go besluit te nemen. Uit een intentieovereenkomst kan immers voortvloeien dat partijen besluiten dat het plan niet haalbaar is, of niet in de onderzochte vorm. Dan gaat het plan niet door of wordt het in een andere vorm opnieuw onderzocht.

Volgt er uit de intentieovereenkomst een go besluit, of achtte men een intentieovereenkomst niet nodig, dan dient de gemeente zich de vraag te stellen of zij bereid is te investeren in het gebied of (althans voor een deel) risico met betrekking tot de ontwikkeling te willen nemen. Wil de gemeente dat niet dan zal de gemeente (eventueel voor haar deel van de grond) de ontwikkeling in een vroeg stadium in zijn geheel kunnen aanbesteden (richting IV), of in delen aan meerdere partijen (richting V). Dat kan in de vorm van een concessie, DBFM of in bijzondere gevallen DBFMO.

4. Bij een concessie wordt de ontwikkeling, het bouw- en woonrijp te maken en eventueel de verplichting om de bouwrijpe grond te bebouwen aanbesteed.
5. Bij een DBFM (Design, Build, Finance, Maintenance) constructie wordt de verplichting om te ontwikkelen, bouwrijp te maken, te financieren en de openbare ruimte te onderhouden aanbesteed. Een belangrijk kenmerk is, dat gedurende de contractperiode een beschikbaarheidsvergoeding wordt betaald, waardoor de contractant zijn voorinvestering kan terugverdienen. Maar er kunnen ook andere elementen uit de business case in betrokken worden, zoals energie.
6. Bij een DBFMO (Design, Build, Finance, Maintenance, Operate) constructie wordt niet alleen de verplichting om te ontwikkelen, bouwrijp te maken, te financieren en te onderhouden aanbesteed, maar ook de eventueel de bouw en/of de exploitatie van de bebouwing.

Als de gemeente wel bereid is te investeren in het gebied of risico met betrekking tot de ontwikkeling te nemen, kunnen er drie situaties aan de orde zijn. De ontwikkeling kan gesplitst worden in een overheidsdeel en een privaat gedeelte (richting III), de hele ontwikkeling kan in één PPS ondergebracht worden (II) of de gemeente kan alles zelf doen (I).

Doet de gemeente alles zelf dan zijn in die gemeentelijke business case 3 mogelijke contractsoorten aan de orde, waarbij verwerving en later uitgifte standaard zijn.

7. Verwervingsovereenkomsten. De gemeente koopt, of komt tot minnelijk onteigening (koopovereenkomst op basis van vastgestelde schadeloosstelling), of tot onteigening. Een variant is een ruilvereenkomst om een gunstiger verkaveling te bereiken.
8. Een bouwclaimovereenkomst kan voorkomen maar dat is lang niet altijd het geval. Het is een contract waarbij de gemeente grond koopt tegen een koopprijs en afgifte van bouwclaims (rechten

op koop van bouwrijpe kavels). Het exploitatierisico komt bij de gemeente te liggen. Een variant is de bouwclaimovereenkomst waarin de gemeente alleen fiscaal bouwrijp maakt.

9. Uitgifteovereenkomsten zijn vrijwel altijd in de vorm van verkoop of erfpacht.

Mocht de gemeente de gehele ontwikkeling is samenwerking met een of meer marktpartijen willen ontwikkelen dan kan dat of in een samenwerkingsovereenkomst worden ondergebracht, of in een juridische entiteit.

10. Een samenwerkingsovereenkomst is in deze zin een overeenkomst waarin wordt afgesproken dat de ontwikkeling plaatsvindt in één business case waarvan de winst of het verlies gedeeld wordt volgens een nader overeen te komen percentage.

11. Onder een entiteit wordt een samenwerkingsvorm verstaan die naar buiten toe optreedt onder één bedrijfsnaam, al dan niet met rechtspersoonlijkheid.

Afhankelijk van de vraag of partijen bereid zijn met hun volledige kapitaal aansprakelijk te zijn voor hetgeen de onderneming doet, kan die entiteit een VOF of maatschap zijn, dan wel een rechtspersoon, te weten een BV, NV of BV/CV combinatie.

12. Een **vennootschap onder firma** (VOF) is een samenwerking tussen natuurlijke of rechtspersonen onder gezamenlijke naam. De vennoten zijn ieder hoofdelijk (voor het geheel) en met hun hele vermogen aansprakelijk. Wel is er vaak sprake van een van hun privé vermogen afgescheiden vermogen, maar de aansprakelijkheid reikt verder. De onderlinge verhouding tussen de vennoten wordt in een overeenkomst vastgelegd. Verwant aan de VOF zijn de commanditaire vennootschap en de maatschap.

13. Een besloten vennootschap en een naamloze vennootschap zijn rechtspersonen waarin de vennoten in beginsel slechts tot hun kapitaalbreng in aandelen aansprakelijk zijn. Rechtspersoonlijkheid betekent dat de BV of NV en niet de vennoten voor de meeste schulden aansprakelijk zijn. Bestuurders treden op namens de rechtspersoon en de macht ligt bij de gezamenlijke aandeelhouders. Het percentage van de aandelenverhouding bepaalt in principe de zeggenschap. Bij mismanagement kunnen bestuurders met hun gehele vermogen aansprakelijk worden gesteld.

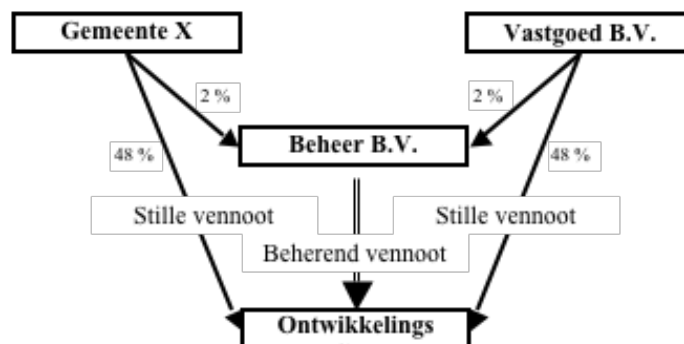
14. De CV is een VOF die naast gewone, beherende vennoten ook commanditaire of stille vennoten kent. De beherende vennoten zijn extern gericht, treden naar buiten toe op om de CV te vertegenwoordigen, kunnen alle beheers handelingen verrichten en zijn met hun gehele vermogen aansprakelijk. Commanditaire of stille vennoten zijn slechts met hun inbreng aansprakelijk zolang ze geen beheersdaden verrichten. In een BV/CV combinatie wordt de ontwikkeling in een CV ondergebracht, die naar buiten toe wordt vertegenwoordigd door een beherende BV. De gemeente en de overige vennoten nemen ieder voor een klein aandeel deel in de beherende BV en zijn daarnaast voor een groter aandeel stille vennoot in de CV. Via de aandeelhoudersvergadering van de BV hebben ze zeggenschap. Daarbij kan de besluitvorming door de directie van de BV worden gebonden aan toestemming van de aandeelhoudersvergadering. Het basisprincipe is hieronder schematisch aangegeven. Gebruikelijk is dat een klein percentage van het aandelenkapitaal, bijvoorbeeld 4 % in de BV zit en de rest in de CV.

Ten slotte kan het zijn dat de ontwikkeling in ruimtelijke zin wordt opgedeeld in een gemeentelijk gebiedsdeel en een privaat gebiedsdeel (of meerdere). Het gemeentelijke deel kan dan overeenkomstig richting II of III worden uitgevoerd, dus geheel gemeentelijk of in samenwerking met marktpartij(en).

Ten slotte bestaat de mogelijkheid dat de samenwerking wordt opgesplitst in ketenmodules (richting III, aangeduid met de letters A t/m D). Dat wil zeggen dat de verschillende onderdelen in de ontwikkelings- en realisatieketen, door verschillende partijen worden uitgevoerd. Het kan zijn dat de gemeente

A. het beheer en onderhoud van de openbare ruimte uitbestedt.

B. Het zelfde kan gebeuren met de (tijdelijke) exploitatie van grond en gebouwen.



C. Er kan sprake zijn van gebiedsgerichte energievoorziening, of

D. de gebiedsmarketing, de communicatie en de branding kunnen de taak van een der actoren zijn.

Er zijn, vooral in het kader van Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl vele van dergelijke ketenmodules denkbaar.

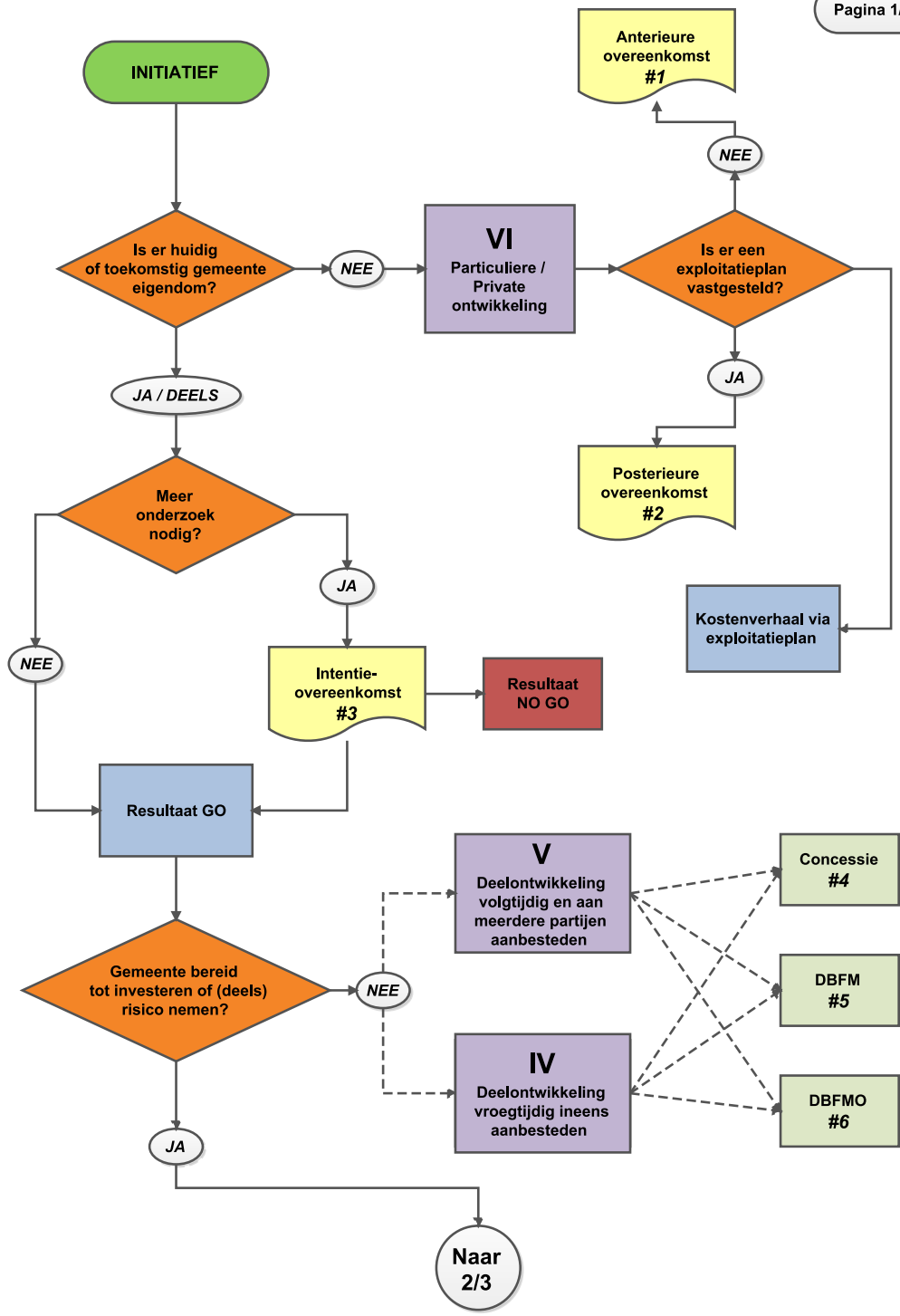
Ketenmodules vormen contractuele onderdelen van overeenkomsten in de ontwikkelingsfeer, zoals hiervoor zijn genoemd. Het zijn contractsbepalingen, die in verschillende contracten kunnen worden toegepast.

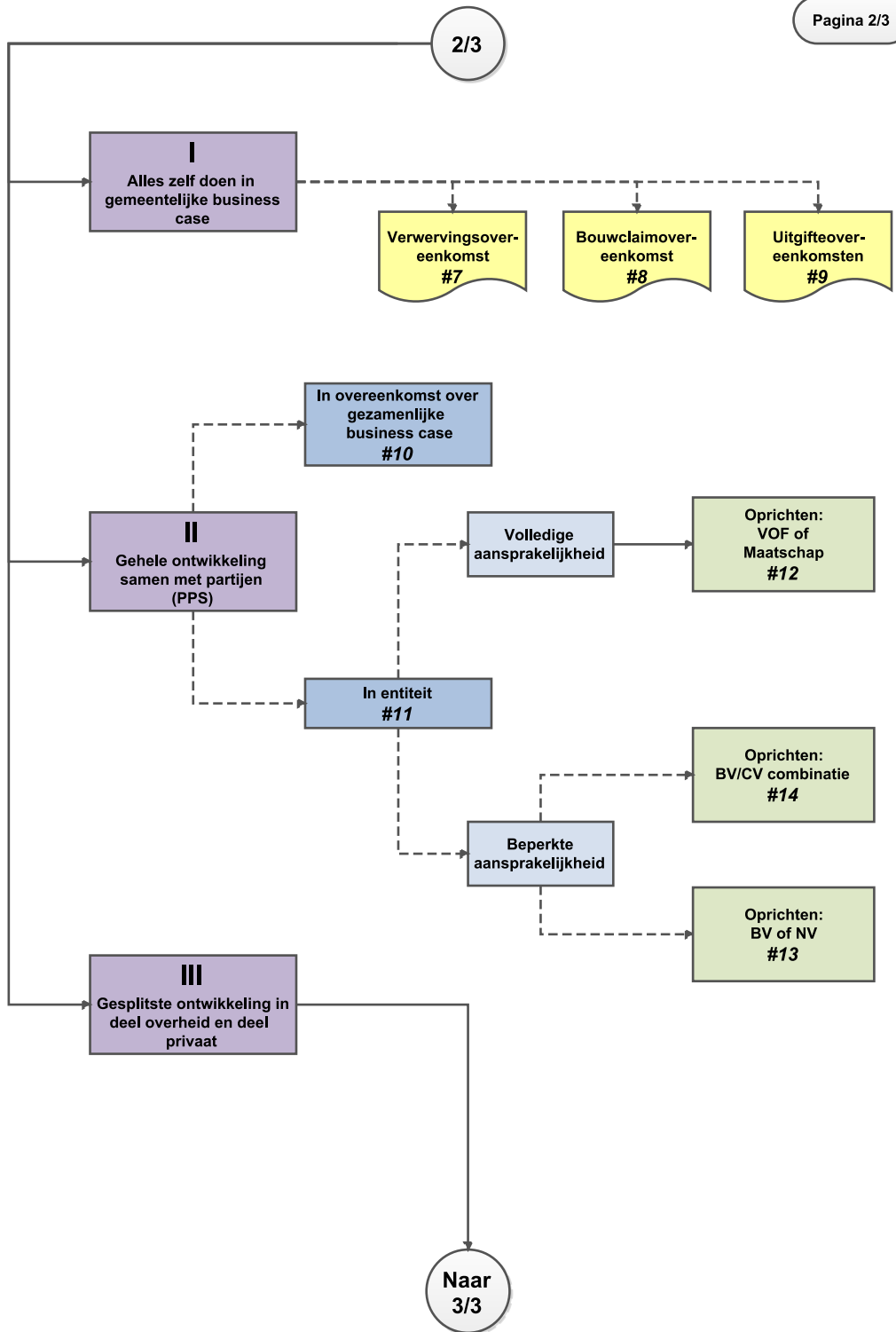
### Instapcontracten

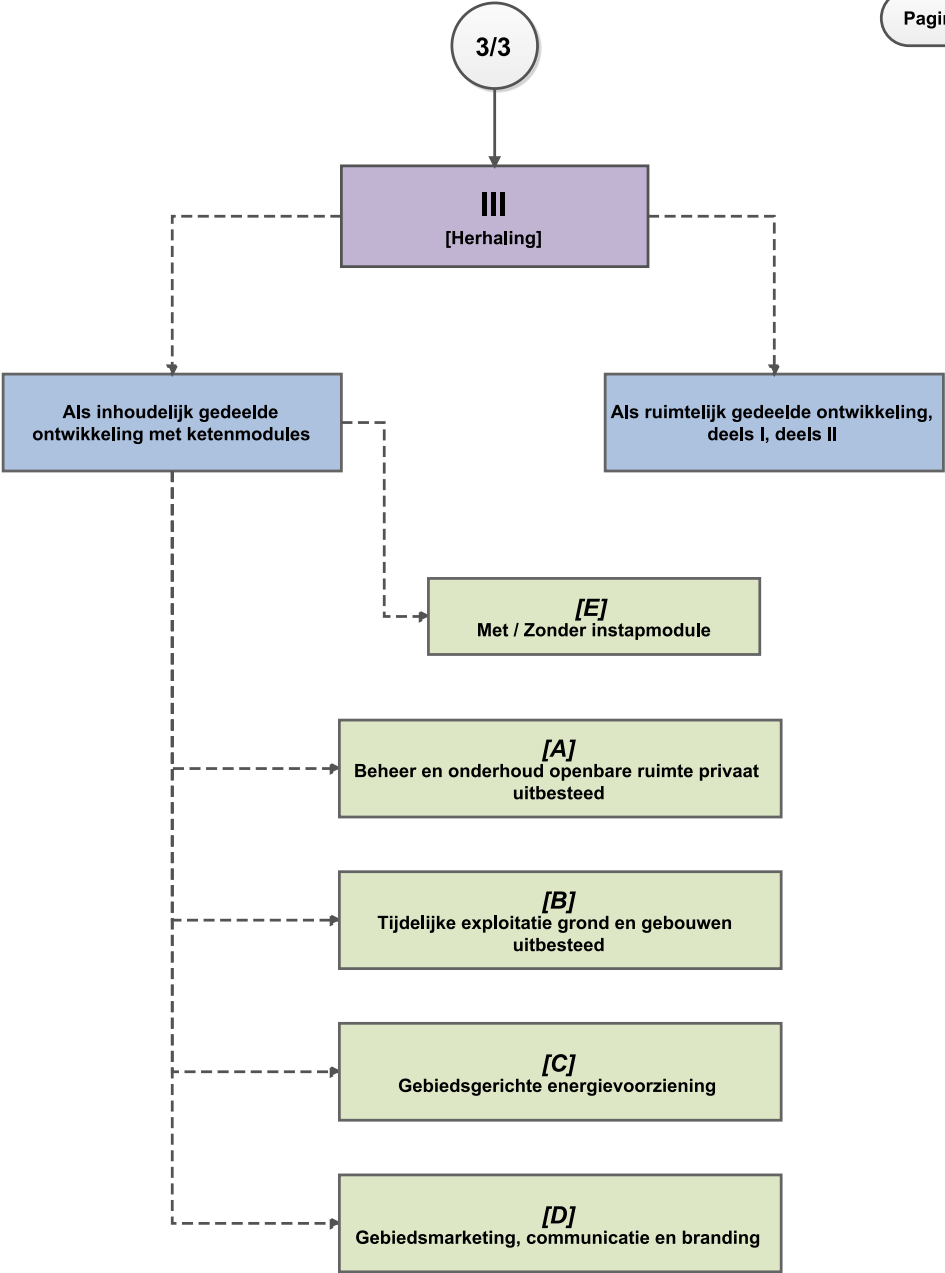
Wat ook een specifiek element van Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl kan zijn is een zogenaamd 'instapcontract' (aangeduid in het schema met de letter E), een overeenkomst die wordt gesloten tussen enkele partijen, maar waarin nieuwe partijen later kunnen toetreden. Ook dat wordt niet bereikt door een specifieke overeenkomst, maar door aan de gekozen overeenkomst een instapmodule toe te voegen. Een aantal van de bovengenoemde contracten, met name die onder II, III en VI zou kunnen worden ingericht als instapcontract, hetgeen vooral bij organische ontwikkeling en uitnodigingsplanologie goed bruikbaar is. Het hanteren van een overeenkomst met toetredingsmogelijkheid voor nieuwe actoren biedt de zekerheid dat voor een ieder dezelfde basisvoorwaarden van toepassing zijn en dat bijzondere bepalingen die specifiek en uitsluitend op de betrokken wederpartij van toepassing kunnen zijn ook voor een ieder kenbaar worden.

De werking is aldus: Er wordt een overeenkomst opgesteld tussen de bij aanvang bekende actoren en de gemeente. In de considerans wordt het karakter van open overeenkomst met toetredingsmogelijkheid verduidelijkt en in de contractsbepalingen wordt aangegeven op welke wijze en voor welke potentiële partijen toetreding mogelijk is. Bij toetreding is het niet mogelijk al bestaande contractsbepalingen aan te passen, wel kunnen specifieke bepalingen die alleen op de betrokken toetreders betrekking kunnen hebben worden toegevoegd. De overige contractspartijen worden op de hoogte gebracht van iedere toetreding en van eventuele aangevulde specifieke bepalingen.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Zie voor een uitgebreidere toelichting: Van Baardewijk en Hijmans, Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl, deel 3, Bouwrecht 2013 nr. 7.







## Verslagen zoektochtevents

**22 november 2013 / hoe creëer je de samenwerking voor lange termijn waardecreatie**

<http://mailing.elbamedia.nl/mailcamp/display.php?M=303565&C=e48fcde677dba5df157d6d7930fb3578&S=1026&L=152&N=425>

**13 december 2013 – business cases en financiering**

<http://mailing.elbamedia.nl/mailcamp/display.php?M=286151&C=f3c2babea72c64ff2a4be63563fce475&S=1053&L=7&N=434>

**16 januari 2014: hoe verander je je eigen werkwijze en die van je organisatie?**

<http://mailing.elbamedia.nl/mailcamp/display.php?M=286151&C=f3c2babea72c64ff2a4be63563fce475&S=1080&L=7&N=450>

## Interviews

- Fleur Elderhorst, BNG, 27 mei 2013
- Jurgen van der Heijden, AT Osborne, 25 september 2013.
- David Orobio de Castro, Stibbe, 7 oktober 2013
- Theo Land, Natuurlijke Werken, 17 oktober 2013.
- Jurgen van der Heijden, AT Osborne,
- Charlie Martens en Dirk Alma, Ballast Nedam, 28 nov en 13 dec. 2013

## Colofon

Ministerie van Infrastructuur en Milieu, maart 2014.

Eindredactie: Dietz Communicatie

Lay-out en iBook realisatie: Bureau BlauwGeel

*We danken alle genoemde projecten en partners die hebben meegewerkt aan deze publicatie.*



Dit is een uitgave van het

**Ministerie van Infrastructuur en Milieu**

Postbus 20901 | 2500 EX Den Haag  
[www.rijksoverheid.nl/ienm](http://www.rijksoverheid.nl/ienm)

Maart 2014