

Van disciplinair raamwerk naar denkraam

Het zijn turbulente tijden voor gebiedsontwikkeling. Oude werkwijzen zijn vastgelopen en nieuwe aanpakken zijn nog in ontwikkeling. 'Gouden tijden voor voo-doopriesters', volgens praktijkhoogleraar De Zeeuw. Hij waarschuwt voor allerlei paradigmawisselingen die worden geopperd, en wijst erop dat we de traditionele rollen van ontwikkelaar, belegger en financier niet zomaar mogen wegdenken (De Zeeuw, 2011).




door dr. ir. Gert-Joost Peek MRICS

Een reeks van publicaties heeft inmiddels het licht gezien waarin acties (Praktijkleerstoel, 2011), verdienmogelijkheden (Van Rooy, 2011) en principes (Puylaert en Werksma, 2011) al dan niet voorzien van praktijkvoorbeelden worden opgesomd om richting te geven aan gebiedsontwikkeling in de nieuwe realiteit. Veel van deze aanbevelingen zijn generiek van aard of zoomen juist in op een bepaald specifiek aspect. Zo ontstaat als vanzelf het beeld van een bonte verzameling van rijpe en groene gedachten; soms gericht op het bieden van nieuw houvast voor wegzakken-de projecten, soms op het zetten van een stip op de horizon als lonkend perspectief, vaak ingrijpend op een onderdeel van het gebiedsontwikkelingsproces en zelden een gehele afbeelding gevend hiervan. Dit artikel poogt orde in de wirwar van vernieuwing te scheppen en heeft tot doel inzicht te geven in en richting te geven aan het ontwikkelingspad van de aanpak van gebiedsontwikkeling. Het vertrekpunt voor

de beschrijving van de verandering in de aanpak is een disciplinair raamwerk aan de hand waarvan al enige jaren het vak gebiedsontwikkeling wordt gedoceerd aan de Amsterdam School of Real Estate (ASRE) en de Master City Developer (MCD). Tevens wordt gebruik gemaakt van drie buitenlandse casussen om stadia in de verandering van gebiedsontwikkeling te illustreren, te weten Hamburg HafenCity, 22@Barcelona en King's Cross in Londen.

Deze drie casussen zijn majeure en toon-aangevende complexe binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen in Europa. Zij bieden de mogelijkheid om onderdelen van aanpakken aan te wijzen die wij nog niet of nauwelijks toegepast zien in de Nederlandse praktijk. Zo kunnen we vooruit kijken naar mogelijke uitwerkingen van een toekomstige aanpak.

De - aan de hand van het disciplinaire raamwerk - beschreven veranderingen in de aanpak van gebiedsontwikkeling bieden

HAMBURG HAFENCITY	22@BARCELONA	LONDEN KING'S CROSS
		
<ul style="list-style-type: none"> - 155 ha. - 10 kilometer waterfront - Voegt 40% toe aan binnenstad - Totale investering ± € 8,6 miljard 	<ul style="list-style-type: none"> - 198,2 ha. (115 bouwblokken) - Totale investering ± € 12 miljard 	<ul style="list-style-type: none"> - 27,2 ha. - 20 historische gebouwen en bouwwerken - 1 km kade - Totale investering ± € 2 miljard
Totale toevoeging 2,32 mlj. m² BVO	Totale toevoeging 4 mlj. m² BVO	Totale toevoeging 0,74 mlj. m² BVO
<ul style="list-style-type: none"> - 5.800 woningen voor 12.000 bewoners - 45.000 arbeidsplaatsen - Kantoren, winkels, gastronomie, cultuur en leisure - 27 ha. parken, pleinen en promenades 	<ul style="list-style-type: none"> - Toevoeging 114.000 m² groene ruimte - Toevoeging 145.000 m² voorzieningen 	<ul style="list-style-type: none"> - 50 nieuwe gebouwen - 10 nieuwe publieke ruimten - Totaal 11 ha (40%) nieuwe openbare ruimte - Kantoren 455.000 m² BVO - 1.950 woningen (195.000 m² BVO) - Winkels 46.000 m² BVO - Hotel 47.000 m² BVO - Voorzieningen 75.000 m² BVO - Leisure 29.000 m² BVO

KERNGEGEVENS PROGRAMMA CASUSSEN

samen met de voorbeelden van vernieuwende elementen uit de drie casussen de mogelijkheid een gestructureerde visie op de toekomst van gebiedsontwikkeling te beschrijven. Natuurlijk is hier enige wilsuïting in het spel; het vooruitkijken naar de toekomst is geen waarde vrije activiteit. Er is voor gekozen om daar waar normatieve uitgangspunten nodig zijn, uit te gaan van een streven naar duurzame kwaliteit, dat wil zeggen gericht op behoud en verbetering van welzijn op een lange termijn.

Methode

Vanuit een wetenschappelijk methodisch perspectief bekeken, handelt het hier om

toekomstonderzoek. We zijn op zoek naar een toekomstige aanpak voor gebiedsontwikkeling en realiseren ons dat we de huidige werkwijze niet kunnen voortzetten, maar dat we er hoe dan ook op zullen voortbouwen. In een recent rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid wordt gesteld dat een dergelijk vertrekpunt recht doet aan 'het uitgangspunt van moderne praktijken van toekomstverkenning dat de toekomst open, maar niet leeg is: de onzekere toekomst kan worden beïnvloed, maar wat mogelijk is, wordt ingeperkt door de schaduwen die heden en verleden vooruitwerpen' (Van Asselt et al., 2010: 61). We balanceren hier tussen een verrassingsvrije

toekomst, een 'extended present' gebaseerd op historische patronen en trends, en een onzekere toekomst, die wordt bepaald door keuzes en de mogelijkheden tot verandering (ibidem). De huidige stand van zaken, die gekenmerkt wordt door onder andere historische hoge leegstand op de kantorenmarkt, navenante pieken in aanbod op de huizenmarkten, tekorten op gemeentelijke grondexploitaties en een grote bezuinigingsopgave voor overheid (zie verder: Van Rooy, 2011: 8; Puylaert en Werksma, 2011: 4), biedt enerzijds genoeg voorwaarden om te komen tot een trendbreuk in de aanpak van gebiedsontwikkeling. Anderzijds zullen bestaande posities van partijen, ingesleten patronen van handelen en een natuurlijke weerstand tegen verandering zorgen voor een bepaalde mate van continuïteit.

Intellectuele hulpmiddelen

De gehanteerde onderzoeksmethode probeert zowel ruimte te scheppen voor de verrassingsvrije als voor de onzekere toekomst. Verleden, heden en toekomst van gebiedsontwikkeling worden beschreven aan de hand van drie ideaaltypen, te weten gebiedsontwikkeling 1.0, 2.0 en 3.0. Ideaaltypen zijn intellectuele hulpmiddelen, maar geen empirische weergave van de werkelijkheid (Van Steenbergen, 2003: 16). De ideaaltypen ontstaan door bepaalde wijzen van handelen per discipline te accentueren en andere, minder kenmerkende elementen weg te laten (vergelijk Zijdeveld, 1988: 45). Zo zijn we in staat de essenties van de aanpakken te vatten en daarmee tevens de essentiële verschillen en zodoende de ontwikkeling te duiden. We zijn overigens in het vastgoed goed bekend met ideaaltypen, zij het dan in ruimtelijke zin; denk maar eens aan woningtypen als de portiek- of galerijflat of de doorzonwoning, die de essentie van een hele reeks van mogelijke uitwerkingen samenvatten.

De drie ideaaltypen worden beschreven aan de hand van vijf kerndisciplines van

gebiedsontwikkeling en geïllustreerd met voorbeelden uit de praktijk. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de drie toonaangevende buitenlandse casussen. Deze buitenlandse casussen illustreren niet alleen de aanpak van verleden en heden, maar bieden ook praktische illustraties voor het te construeren derde ideaaltype gebiedsontwikkeling 3.0. Dit voorkomt luchtfliterij. Voor gebiedsontwikkeling 3.0 is gekozen voor het neerzetten van één normatief, wenselijk toekomstbeeld. Van Asselt (2010: 75-76) noemt deze methode 'backcasting' - letterlijk 'looking back from the future' (met verwijzing naar: Quist, 2007: 11). Backcasting heeft een nadrukkelijke self-fulfilling ambitie. Het doel is om handelen te stimuleren waarmee het wenselijke toekomstbeeld wordt verwezenlijkt. Backcasting kan nuttig zijn als dominante trends een deel zijn van het probleem en er grote behoefte is aan verandering. Dit onderzoek beperkt zich tot het bepalen van het wensbeeld en gaat niet zover om een roadmap naar die toekomst uit te stippelen (met verwijzing naar: Robinson, 2003).

Het construeren van het derde ideaaltype vraagt om een normatief uitgangspunt. Dit kan als volgt worden geëxpliciteerd. De toekomstige gebiedsontwikkeling is duurzaam. De economisch, sociale en ecologische lange termijnprestatie van de ontwikkeling is de gezamenlijke maatstaf voor het succes. De één prevaleert niet boven de ander. Op deze manier levert sturen op duurzaamheid geen teruggang in levenskwaliteit, maar een nieuwe richting waarin de levenskwaliteit juist verder toeneemt in harmonie met de omgeving. Om dit te bereiken moeten we sturen op de stromen die door het gebied gaan, zoals brandstof en voedsel (energie), water, afval, informatie, goederen en mensen. Dit met als doel 1: schaarse bronnen, zoals die van fossiele brandstoffen, minder te benutten en te vervangen door bronnen die in overvloed aanwezig zijn, zoals die van

herwinbare energie, en 2: benuttingprocessen die nadelige effecten opleveren, zoals CO₂ uitstoot, te vervangen door benuttingprocessen die deze effecten niet kennen of zelf positieve externaliteiten opleveren, zoals het delen van informatie. Belangrijk aangrijpingspunt voor deze veranderingen is de wijze waarop we transacties aangaan. Deze dient te veranderen. Eenmalige en eenzijdige transacties dienen te worden vervangen door terugkerende en wederkerige transacties. Deze stellen ons in staat om stromen cyclisch te maken, zoals bijvoorbeeld de cradle-to-cradle filosofie beoogd, en stromen te koppelen, zodat bijvoorbeeld reststromen kunnen worden benut.

Disciplinair raamwerk

Gebiedsontwikkeling is een jong vakgebied. Het wordt veelal bedreven door projectontwikkelaars, maar is veel omvattender dan projectontwikkeling dat zich tot het enkele of cluster van gebouwen of bouwwerken beperkt. Gebiedsontwikkeling handelt op een hoger schaalniveau, waarin deze objecten in samenhang met hun directe omgeving worden gerealiseerd. Gebiedsontwikkeling verenigt een aantal disciplines. Deze zijn af te leiden van kernaspecten van projectontwikkeling.

De vijf disciplinaire werkvelden van gebiedsontwikkeling zijn (Peek en Franzen, 2009):

1. *Publiek-privaat*: publiek-private samenwerking. Het gaat erom belanghebbenden te verbinden aan de opgave en via contractvorming, waarbij bevoegdheden, verantwoordelijkheden, risico's, kosten en opbrengsten onder de betrokkenen worden verdeeld, te komen tot een stabiele basis voor de ontwikkeling.
2. *Grond*: grondverwerving en -bestemming. De mate waarin een integrale aanpak van een gebied als geheel mogelijk is, wordt grotendeels bepaald door de verwervingsmogelijkheden en het

bestemmingsplan. Het instrumentarium hiervoor ligt grotendeels in handen van de lokale overheid.

3. *Financiën*: financiële regie en risicomangement. Deze hebben een centrale positie in het schema waar kosten en opbrengsten uitgezet in de tijd bij elkaar komen. Het komt hier niet alleen aan op gedegen rekenwerk, maar vooral ook op het bereiken van overeenstemming over verwachtingen en inschattingen, waarbij iedere betrokkene zal sturen op zijn eigen resultaatratio's. De kans dat een (financieel) resultaat daadwerkelijk behaald wordt, is onderwerp van het risicomangement. Risico's kunnen worden gedeeld en verdeeld op basis van de mate van beïnvloedbaarheid.
4. *Ontwerp*: stedenbouwkundig ontwerp. Deze activiteiten zijn erop gericht een ruimtelijk kader te scheppen waarbinnen individuele gebouwen en bouwwerken in samenhang kunnen worden ontworpen.
5. *Imago*: branding. Deze activiteit is gericht op het beïnvloeden van het imago van het gebied. Middels branding kunnen de kernwaarden van het gebied worden gecommuniceerd nog voordat dit is gerealiseerd.

Deze vijf werkvelden vormen, tezamen met een fasering in vier fasen, het disciplinaire raamwerk voor gebiedsontwikkeling. Het resultaat van de initiatiefase is de definitie van de gezamenlijke doelstellingen van de ontwikkeling. De haalbaarheidsfase resulteert in de definitie van projectresultaten, zodat deze in de realisatiefase kunnen worden gerealiseerd en in de beheerfase in beheer kunnen worden genomen.

Gebiedsontwikkeling 1.0

Het eerste ideaaltypen betreft de gebiedsontwikkeling van voor de crisis. Kenmerken zijn een grote schaal en veel ambities, gedreven door een aanbodgestuurde markt.

De ontwikkeling is gericht op het realiseren van winst op grond en opstalontwikkeling en het samenwerkings- en financieel model houdt daarmee op aan het einde van realisatiefase. De beheer- of exploitatiefase blijft veelal buiten beeld en wordt overgelaten aan de nieuwe eigenaren, zoals vastgoedbeleggers, en de beheerorganisatie van de gemeente.

Veel gebiedsontwikkelingen die nu in de problemen zijn, hebben een opzet die kenmerken van de 1.0 aanpak bevat. Voorbeelden zijn Overhoeks in Amsterdam en Binckhorst en Scheveningen Haven in Den



Haag. Van de drie buitenlandse casussen bevat met name Hamburg Hafencity 1.0 kenmerken. De stadstaat Hamburg heeft het eigendom van nagenoeg alle gronden in het plangebied en richt een publieke onderneming, Hafencity GmbH, op ter ontwikkeling van het gebied. Voor het centrumgebied, Überseequartier, wordt gekozen voor samenwerking met een consortium met het oog op een integrale ontwikkeling. Onderdeel van de plannen voor Hafencity zijn een aantal landmarks die door hun functie en bijzondere architectuur moeten zorgen voor publiciteit en nieuwe bezoekers naar

HAMBURG HAFENCITY Publiek-private samenwerking	Grondverwerving en -bestemming	Branding
<p>De ontwikkeling van het hart van Hafencity, het 7,9 ha. grootte Überseequartier, wordt in een consessie uitgegeven. Na een uitgebreide tender winnen SNS Property Finance, ING Real Estate Development en Groβ + partner met een multifunctioneel plan in twee fasen dat 16 nieuwe gebouwen bevat en ongeveer € 950 milj. aan investeringen vergt. Het enorme investeringsvolume en de start van de bouw net voor het uitbreken van de crisis maken het onwaarschijnlijk dat het consortium de tweede fase in aanbouw zal nemen.</p>	<p>In 1998 wordt Hafencity Hamburg GmbH verantwoordelijk voor het fonds waarin de stadstaat haar grondeigendom heeft ondergebracht. Het gaat om 63% van het totaal grondoppervlak. In de tien opvolgende jaren wordt het publieke grondbezit uitgebreid tot 90%. Verkoop van deze gronden dienen grotendeels de kosten te dekken van de publieke investeringen in het gebied, zoals bouw- en woonrijpmaken, infrastructuur en apparaatskosten.</p>	<p>Hafencity kent een aantal indrukwekkende landmark-projecten van bijzondere architectuur, waaronder de Elbphilharmonie die wordt gerealiseerd bovenop een oud pakhuis naar ontwerp van Herzog & De Meuron en een science centre naar ontwerp van Rem Koolhaas.</p>
		

VOOR GEBIEDSONTWIKKELING 1.0 KENMERKENDE ELEMENTEN

het gebied moeten trekken. Ook 22@Barcelona en King's Cross maken gebruik van de werking van landmarks, respectievelijk de Torre Agbar en het gerenoveerde St. Pancras Station met de langste Champagnebar ter wereld, alleen maken deze iconische gebouwen geen deel uit van de gebiedsontwikkeling en zijn ze reeds voorafgaande eraan gerealiseerd. Gebiedsontwikkeling 1.0 is in zijn ultieme

vorm niet crisisbestendig gebleken. Sturen op grond- en opstal- ontwikkelwinsten in combinatie met grootschaligheid en bijbehorende langdurige ontwikkeltermijnen en grote investeringen leidt bij tegenvallende afzet en dalende prijzen ertoe dat de afspraken - en dan met name over de prijs en het tempo van afname van bouwrijpe gronden - tussen publieke en private partijen niet meer marktconform zijn. Soms leidt dat tot

HAMBURG HAFENCITY	22@BARCELONA
Publiek-private samenwerking, grondvererving en -bestemming, financiële regie en risicomanagement	Grondvererving en -bestemming, financiële regie en risicomanagement
Aan de Dalmannkai en Sandtorkai is een gemengd woon- en werkmilieu ontstaan. Om dit goed te laten aansluiten bij de vraag en niet enkel bekende en meest winstgevende ontwikkelingen te laten plaatsvinden heeft Hafencity GmbH grondopties uitgegeven. De optie geeft voor 1,5 jaar het alleenrecht tot koop van de kavel voor een vaste prijs, waarna de bouw na 4 weken moet starten. Deze optie verlaagt het ontwikkelrisico en stelt daarmee niet professionele partijen in staat een bouwplan te ontwikkelen. Zo wordt het investeringspotentieel en de verscheidenheid vergroot en kunnen investeringen worden gecoördineerd.	In 2001 verandert Barcelona City Council het gebruik van 115 private bouwblokken van industrieel (22a) naar services (22@), waardoor het vastgoed in waarde stijgt. Ook mag er worden verdicht, wat herontwikkeling bijzonder lucratief maakt. Dit heeft ertoe geleid dat ongeveer 70% van het gebied is herontwikkeld. In ruil voor iedere 'planning permit' krijgt de stad beschikking over 30% van de grond of een overeenkomend bedrag in cash. Tevens ontvangt de stad een ontwikkelheffing van € 80 per m ² ontwikkelde grond. De grond en bedragen worden overgedragen aan de publieke onderneming 22@BCN, die deze in het 22@Barcelona gebied herinvesteert door het realiseren van 4.000 sociale huurwoningen, voorzieningen voor de kenniseconomie (incubators, telecommunicatie, studentenhuusvesting en R&D centra) en groene ruimte.
	

VOOR GEBIEDSONTWIKKELING 2.0 KENMERKENDE ELEMENTEN

het ontbinden van de vooraf zo duurzaam geachte publiek-private samenwerkingen tussen gemeenten en de grote vastgoed-ontwikkelaars. Maar vaker nog houdt men elkaar stevig vast. De gemeente weet immers dat zij de afgesproken grondwaarden nimmer meer zal kunnen contracteren en private partijen houden vast aan hun ontwikkelrecht, wetende dat wanneer zij de overeenkomst opzeggen, zij hun met moeite verkregen positie volledig verspelen.

Gebiedsontwikkeling 2.0

Het tweede ideaaltype betreft de gebiedsontwikkeling van na de crisis. Kenmerken zijn een schaalverkleining en organische groei. De ontwikkeling is gericht op het faciliteren van initiatieven die voortkomen uit het huidige gebruik van het gebied of die (tijdelijke) exploitatie van leegstaand vastgoed mogelijk maakt. Het vertrouwen dat opbrengsten op de lange termijn investeringen nu rechtvaardigen is grotendeels verdwenen. Er wordt gestuurd op de opbrengsten die het gebied nu kan genereren en probeert huidige eigenaren te bewegen hun bezit anders aan te wenden bij gebrek aan professionele vastgoedpartijen met voldoende financiële slagkracht.

Veel gebiedsontwikkelingen die nu in de problemen zijn, hebben hun 1.0 aanpak omgeturnd in een 2.0 aanpak. Voorbeelden zijn Binckhorst in Den Haag (zie: Ernsten, 2010). Van de drie buitenlandse casussen bevatten Hamburg HafenCity en 22@Barcelona goede voorbeelden van gebiedsontwikkeling 2.0. In beide gevallen worden niet-professionele vastgoedeigenaren en -gebruikers gestimuleerd om zelf te gaan ontwikkelen. In Barcelona komt de gebiedsontwikkeling zelfs grotendeels tot stand zonder dat de stad grond verwerft.

Gebiedsontwikkeling 3.0

Hoewel een 2.0 aanpak kansen biedt om gebiedsontwikkelingen door de crisis heen te helpen, zien we niet hoe deze aanpak

de ambities van integraliteit en duurzame kwaliteit kan realiseren. Deze vergen een aanpak die meer grootschalige ingrepen kan omvatten en weer kansen biedt op substantiële publiek-private samenwerkingen. Een dergelijke toekomstige aanpak noemen we gebiedsontwikkeling 3.0. Dit derde ideaaltype vormt het wenselijke toekomstbeeld. Kenmerken zijn het verbreden van de ontwikkelingsopgave van vastgoed naar nevensgeschikte waardeketens en een oriëntatie op de toekomstige beheer- en exploitatiefase. De voor de aanbodgestuurde gebiedsontwikkeling 1.0 kenmerkende eenmalige vastgoedwinsten uit eenzijdige transacties worden vervangen door terugkerende opbrengsten uit exploitatie en wederkerige transacties waarbij de afnemer ook producent kan zijn, zoals bijvoorbeeld bij lokale opwekking van duurzame energie. Het wordt zo makkelijker om allerlei stromen die door het gebied gaan te koppelen en te sluiten, wanneer deze onderdeel uitmaken van de verbrede gebiedsontwikkelingsopgave. Tevens komen hiermee ook nieuwe partijen, bijvoorbeeld uit de wereld van infrastructuur en energie, in beeld die mogelijk andere verdienmodellen hanteren en een grotere financiële armslag hebben dan de van gebiedsontwikkeling 1.0 bekende vastgoedontwikkelaars.

In een aantal gebiedsontwikkelingen zijn reeds elementen van een 3.0 aanpak te vinden. Zo is de business-case in Greenport Venlo verbreed met energie en is de ontwikkeling A4 Zone-West een pilot in het onderzoek 'verzaking' (SADC en BCI, 2010), waar gekeken wordt naar de mogelijkheid van vroegtijdige participatie van vastgoedbeleggers en wordt tevens onderzocht of er mogelijkheden zijn voor het oprichten van een gebiedsfonds. Steeds vaker worden ook Energy Service Companies (ESCO's) opgericht. Dit zijn lokale energie energiebedrijven die het mogelijk maken de energievoorziening van een bepaalde verzameling van gebruikers als een apart

geheel te beschouwen. Door de energievoorziening in een gebied als eenheid te managen is winst te behalen, zowel in termen van geld als van milieu. De bijdragen van een ESCo aan duurzame gebiedsontwikkeling komen voort uit de volgende voordelen die deze organisatievorm biedt: gezamenlijke inkoop, koppelen van gebruik en zo pieken en dalen wegnemen, koppelen van gebruik en productie van duurzame energie die lokaal wordt opgewekt en koppelen van kastromen aan het gebied. De 3.0 aanpak kan goed worden geïllustreerd aan de hand van de casus Londen King's Cross, waar een ESCo of beter een Multi Utilities Service Company (MUSCo) onderdeel uitmaakt van de gebiedsontwikkeling, en 22@Barcelona,

alwaar men extra investeringen doet in de infrastructuur.

De financiering van gebiedsontwikkeling 3.0

Aansluitend bij het thema van deze uitgave wordt stilgestaan bij de financiering van de toekomstige gebiedsontwikkeling. Clark et al. (2009) geeft een overzicht van financieringsmogelijkheden voor investeringen in stedelijke ontwikkeling na de crisis. Deze heeft als resultaat gehad dat zowel aan private als aan publieke zijde de mogelijkheden sterk zijn beperkt. Private actoren zijn genoodzaakt meer eigen vermogen in te brengen en publieke actoren zullen vaker een beroep moeten doen op nationale en Europese subsidies en leningen.

22@BARCELONA	LONDEN KING'S CROSS
Financiële regie en risicomangement, stedenbouwkundig ontwerp	Publiek-private samenwerking, financiële regie en risicomangement
<p>De ontwikkelheffing van € 80 per m² ontwikkelde grond die de stad ontvangt, wordt gebruikt voor het realiseren van het 22@Barcelona 'Special Infrastructures Plan'. Onderdelen hiervan zijn een tramroute, stadsverwarming en een excellente telecommunicatie infrastructuur. Onder belangrijke kruispunten zijn manshoge tunnels voor de doorvoer van allerlei kabels aangelegd. Al deze investeringen zijn gebaseerd op de visie dat investeren in infrastructuur essentieel is voor de transformatie van het gebied naar een 'knowledge-based economy'.</p>	<p>De MUSCo is verantwoordelijk voor de voorziening van elektriciteit, water, afvalwater, glasvezel, gas en stadsverwarming voor een periode van 11 jaar overeenkomend met de nog verwachte resterende bouw-tijd. De MUSCo vervangt alle traditionele nutsbedrijven door één enkele entiteit, wat leidt tot een simpele contractstructuur voor het project en optimale samenwerking. Een stadsverwarmingsnet, enkele kleine energiecentrales, en diverse vormen van lokale opwekking van duurzame energie maken onderdeel uit van de MUSCo, waarvan het eigendom en de exploitatie inmiddels is aanbesteed.</p>
	

VOOR GEBIEDSONTWIKKELING 3.0 KENMERKENDE ELEMENTEN

Het hier gepresenteerde toekomstbeeld van gebiedsontwikkeling verlegt de focus van ontwikkeling, via het huidige gebruik van het gebied, naar het toekomstige gebruik. Het gaat in financiële termen niet meer om eenmalige winsten of cashmanagement, maar om het creëren van randvoorwaarden voor een terugkerend rendement. Leidende partijen in gebiedsontwikkeling dienen de overwegend gevolgde rolbenadering van ontwikkelaar te verlaten en zich meer en meer op te stellen als beheerder en vooral belegger. Investeringsleveren een lange termijn rendement op, dat echter niet alleen afkomstig is uit vastgoedontwikkeling, maar ook uit de aanleg van infrastructuur voor mobiliteit, informatie, water, afval en energie. De synergievoordelen van gebiedsontwikkeling beperken zich niet alleen tot schaalvoordelen – het beïnvloeden van de omgeving van een project- of ketenintegratie- het betrekken van de exploitatie van het gebied bij de ontwikkelopgave -, maar zijn daarnaast vooral gelegen in ketendifferentiatie.

Financieringsvormen die goed aansluiten bij deze ontwikkeling zijn bijvoorbeeld gebiedsfondsen, waarin grond- en opstalontwikkeling en de daaropvolgende vastgoedexploitatie worden gekoppeld aan de aanleg en exploitatie van (nuts)voorzieningen en (parkmanagement)diensten. Ook valt te denken aan vormen van erfpacht met verplichte gezamenlijke afname van diensten of het oprichten van een ESCo of MUSCo waarmee schaal- en belastingvoordelen kunnen worden geboekt aangaande afname en productie

van duurzame energie. Naast kansen op een meer duurzame en financieerbare gebiedsontwikkeling, kent de 3.0 aanpak ook risico's. Want hoewel de risico's van afzet en integrale kwaliteit door het verbreden van het verdienmodel wellicht minder groot zijn, vraagt de aanpak om samenwerking tussen partijen die elkaar niet of nauwelijks kennen en ook niet bekend zijn met de gebiedsontwikkelingsopgave van 1.0 en 2.0. Maar ook met de bekende vastgoedpartijen is gebleken dat samenwerken lastig is. Niet voor niets wordt samenwerken, en alle daaraan verwante zachte elementen, als dé kritische succesfactor voor gebiedsontwikkeling beschouwd (Hobma, 2011). Gebiedsontwikkeling 3.0 vraagt om een vergrote inzet op 'leren samenwerken'. Dit kan het best worden geoefend in de praktijk en daarmee vraagt het geschetste toekomstperspectief pilot-projecten of proeftuinen, niet alleen voor technische innovaties, maar vooral voor de oude en nieuwe partijen om elkaars ideeën, werkwijzen en waarden goed te leren kennen.

Ten slotte

Dit artikel heeft tot doel inzicht te geven in en richting te geven aan het ontwikkelingspad van de aanpak van gebiedsontwikkeling. Het inzicht is verkregen door de veranderingen te duiden met behulp van een disciplinair raamwerk aan de hand waarvan drie ideaaltypen zijn onderscheiden, die zijn geïllustreerd aan de hand van onderdelen van drie toonaangevende buitenlandse casussen. Voor het laatste toekomstige ideaaltype, gebiedsont-

IDEAALTYPE	FOCUS	FINANCIËLE FOCUS	ROLBENADERING	SYNERGIE	RISICO
GBO 1.0	Ontwikkeling	Winst	Ontwikkelaar	Schaalvoordelen	Afzet
GBO 2.0	Huidig gebruik	Cashmanagement	Beheerder	Ketenintegratie	Integrale kwaliteit
GBO 3.0	Toekomstig gebruik	Rendement	Belegger	Ketendifferentiatie	Nieuwe afhankelijkheden

wikkeling 3.0, is rekening gehouden met een fundamentele verandering ter faveure van duurzame kwaliteit. Dit vergt een verbreding van de gebiedsontwikkelingsopgave met aan vastgoed nevensgeschikte waardeketens en een rendementgedreven in plaats van een winstgedreven verdienmodel.

Wanneer we deze inzichten toepassen op een huidige praktijk dan is voor een gebiedsontwikkeling een volgend pad te voorzien. Stel een ontwikkelaar heeft een ontwikkelovereenkomst met een gemeente voor een binnenstedelijke locatie met als basis een grondprijs gebaseerd op een uitgebreid programma van wonen, werken en winkelen, waar op dit moment geen marktvrage meer voor is. Er is echter een grote maatschappelijke instelling die zich wel in het gebied wil vestigen. Dit biedt kansen voor de gebiedsontwikkeling in termen van programmamix en levendigheid, die de locatie op termijn aantrekkelijker maken voor het oorspronkelijke programma. De instelling is niet in staat de afgesproken grondprijs te betalen en laat bovendien elders vastgoed achter. Wil men deze kans benutten dan dienen de gemeente en de ontwikkelaar hun niet-marktconforme contractafspraken open te breken, af te boeken en de grondprijs bij te stellen. Tevens dient men open te staan voor een verbinding tussen de gebiedsontwikkeling met de herontwikkelingsopgave van het achter te laten vastgoed. De gebiedsontwikkelingsopgave wordt zodoende verweven met de managementopgaven van de maatschappelijk vastgoedvoorraad in de gemeente en het vastgoedbezit van de instelling. Hiermee komen financiële structuren zoals fondsvorming en het betrekken van nevensgeschikte waardeketens zoals energie in beeld als deel van de mogelijke oplossing.

Hoewel het disciplinaire raamwerk zijn oorsprong vindt in de projectontwikkeling, laat dit artikel zien dat dit raamwerk eveneens geschikt is om te fungeren als een denkraam voor het formuleren van een toekomstige

aanpak van gebiedsontwikkeling die meer los komt te staan van vastgoedontwikkeling. Veel van gebiedsontwikkeling 3.0 bouwt voort op bestaande werkwijzen. De belangrijkste koerswijzigingen lijken:

1. het toenemend belang van het beleggers- en huisvestingsmanagementperspectief - gebiedsontwikkeling wordt gebiedsexploïtatie - waarmee een directe koppeling ontstaat tussen de ontwikkelingsopgave en voorraadvraagstukken; en
2. het toetreden van nieuwe actoren uit andere bedrijfstakken om koppelingen te kunnen maken met nevensgeschikte waardeketens en de duurzaamheidsprestatie daadwerkelijk te verhogen.

Dit vergt van de gevestigde orde in gebiedsontwikkelingsland een grote slag in kennis en kunde en de bereidheid tot het opgeven van bestaande posities en aangaan van nieuwe samenwerkingen. Het zijn deze veranderingen die de gevestigde orde wellicht zo behoudend stemt. Om te komen tot daadwerkelijke duurzame gebiedsontwikkeling is het de hoogste tijd om deze veranderingen als uitdagingen te gaan benaderen.

OVER DE AUTEUR

Dr. ir. Gert-Joost Peek MRICS is knowledge manager bij Fakton financiële vastgoedregisseurs en fellow 'Ruimtelijke Procesorganisatie' aan de ASRE. Een eerdere versie van de inhoud van dit artikel werd op 17 februari 2011 gepresenteerd onder de titel '*De Multiple Business Case: Naar Gebiedsontwikkeling 3.0*' op het door de Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft i.s.m. ROSTRA georganiseerde congres *Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit te Utrecht*.

REFERENTIES

- Asselt M.B.A. van, A. Faas, F. van der Molen en S.A. Veenman (red.), 'Uit zicht. toekomstverkennen met beleid', Amsterdam: Amsterdam University Press, 2010.
- Clark, G., et al., 'Closing the Investment Gap in Europe's Cities. Launch Report: Urban Investment Network'. London: A ULI Europe Publication in partnership with ING Real Estate, 2009.
- Ernsten, C., De Spontane Stad, Amsterdam: BIS Publishers, 2010.
- Peek, G.J., en E. Louw, 'A multi-disciplinary approach of railway station development: A case study of 's-Hertogenbosch'. In: Bruinsma, F.R., et al., Railway Development: Impacts on Urban Dynamics, Heidelberg: Physica-Verlag Springer, 2008, p. 125-143.
- Hobma, F.A.M., 'Successful Urban Area Development'. In: Franzen, A., Hobma, F.A.M., De Jonge, H., en Wigman, G. (red.), Management of Urban Development Processes in the Netherlands, Amsterdam: TechnePress, 2011, p. 219-235.
- Peek, G.J., 'Integratie energiemarkt en vastgoedmarkt: De Multiple Business Case'. Lezing Actuele studiemiddag 'Vastgoed Energie 2011', 7 april 2011, Amsterdam, +/- Vastgoedtopics, © Management Producties.
- Peek, G.J., en A. Franzen (eds.), 'Realising envisioned connections. An introduction to urban area development for private area developers', Delft: the Chair of Area Development of the department Real Estate & Housing of the Faculty of Architecture of the Delft University of Technology in corporation with ING Real Estate Development, 2007.
- Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft, 'Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: Wat nu te doen? Handreiking voor de praktijk', Delft: Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft, 2011.
- Puylaert, H., en H. Werksma, 'Duurzame gebiedsontwikkeling: doe de tienkamp!', Delft: Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft, 2011.
- Quist, J., 'Backcasting for a sustainable future. The impact after 10 years', Delft: Eburon Academic Publishers, 2007.
- Robinson, J. B., 'Future subjunctive: backcasting as social learning', Futures, 35 (2003), nr. 8, p. 839-856.
- Rooy, P. van, 'Verdienmogelijkheden. cahier gebiedsontwikkeling', Gouda: Stichting NederLandBovenWater, 2011.
- Schiphol Area Development Corporation (SADC) en Buck Consultants International (BCI), 'Pilot: Verzakelijking in de praktijk Gebiedsgericht uitgeven bedrijventerreinen via een open Gebiedsfonds. Subsidieaanvraag verzakelijking bedrijventerreinen', 6 september 2010.
- Steenberg, B. van, 'De nieuwe mens in de toekomstige wereldmaatschappij. Uitdagingen voor de toekomstonderzoeker', Breukelen: Universiteit Nyenrode, 2003.
- Zeeuw, F. de, 'Gouden tijden voor voodoo priesters', Property NL magazine, nr. 5, 8 april 2011, p. 51.
- Zijdeveld, A.C., 'Sociologie als cultuurwetenschap. Een beknopte methodologie van de cultuursociologie', Culemborg: Lemma, 1988.

BRONNEN CASESTUDIES/WEBSITES

- Diverse presentaties van:
 - Jordi Sacristan Adria, International Economic Promotion Manager Barcelona City Council aangaande 22@Barcelona;
 - Jurgen Bruns-Berentelg, CEO HafenCity Hamburg GmbH aangaande Hamburg HafenCity;
 - Robert Evans, Executive Director Argent Group PLC aangaande Londen King's Cross.
- Huxley, J., 'Value Capture Finance. Making urban development pay its way'. London: A ULI Europe Publication in partnership with the ULI Urban Investment Network Founding Partners, 2009.
- www.22barcelona.com
- www.dcg.nl
- www.gebiedsontwikkeling.nu
- www.hafencity.com
- www.kingscrosscentral.com