



Friso de Zeeuw, directeur Nieuwe Markten Bouwfonds MAB

“Tegenover inspanning mo

Naast woningcorporaties kunnen ook projectontwikkelaars een belangrijke bijdrage leveren aan de herstructurering en transformatie van steden. Voor hen geldt echter nog meer dan voor corporaties dat tegenover inspanningen ook rendement moet staan. Werken met een concessiemodel kan wellicht uitkomst bieden. Aldus prof. mr. Friso de Zeeuw, directeur Nieuwe Markten van Bouwfonds MAB en sinds een jaar praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling aan de TU Delft.

Nu minister Vogelaar en de woningcorporaties tot overeenstemming zijn gekomen over de investeringen in de stedelijke herstructurering in het algemeen en de 'prachtwijken' in het bijzonder, rijst de vraag wat de inbreng van de projectontwikkelaars kan zijn. Bouwfonds zal zeker van de partij zijn, aldus De Zeeuw. "Wij onderkennen dat er een duidelijke trek naar de stad is. Daar proberen we ons op in te stellen. Een kwart van onze portefeuille is inmiddels al binnenstedelijk. Maar het zet ons wel voor een dilemma. Transitie- en herstructureringsprojecten vergen zeker twee keer meer inzet van eigen mensen dan projecten 'in de wei'. Met andere woorden: er zal uit binnenstedelijke ontwikkelingen een behoorlijk rendement moeten worden gehaald. Dat zijn belangrijke afwegingen, zeker als je een goed gevulde portefeuille met projecten hebt."

Complex

Herstructurerings- en transformatieprojecten zijn aanzienlijk complexer dan nieuwbouwplannen in uitleggebieden. Toch meent De Zeeuw dat ook hier het uitproberen van het concessiemodel op zijn plaats zou zijn. "We gaan dat binnenkort ook doen, samen met de woningcorporatie Ymere in de Westelijke Tuinsteden van Amsterdam. Het concessiemodel kennen we al, maar dan vooral voor redelijk eenvoudige, overzichtelijke, goed begrensde plannen. Ik vind het belangrijk om na te gaan of zo'n concessiemodel zich ook leent voor meer ingewikkelde plannen, zoals transformatie en herstructurering."

Als voorbeeld van een complexe transformatie toont De Zeeuw plannen rond het havengebied van IJmuiden. Het gaat om Oud-IJmuiden waar zich zowel woningen, bedrijven waaronder visverwerking, horeca en bijvoorbeeld ook een cruisterminal bevinden. Complex vanwege de zeer uiteenlopende belangen van bewoners en bedrijven. Complex ook vanwege de milieubelasting, variërend van de scheepshoorn van de cruiseschepen tot de stofuittoot en veiligheidscontouren van het nabijgelegen staalbedrijf Corus. "Ook dit project willen we in het concessiemodel uitvoeren. Een van de vragen die we hierin beantwoord willen zien, is of het een voor Nederland werkbaar model is."

Regie

De vraag wie de regie heeft bij binnenstedelijke transformatie en herstructurering, vindt De Zeeuw minder belangrijk. "Het hangt af van het project, de gemeente, de eigendomsituatie en zelfs de fase van het project. In het geval van IJmuiden hadden de ondernemers, die eigenlijk het initiatief hebben genomen tot de transformatie in het begin even de regie. Daarna werd dat de gemeente, die de publieke kaders moest vaststellen. De kunst is dat de gemeente precies en selectief bekijkt wat het publieke belang is. Er wordt ook vooraf vastgesteld hoe en wanneer er wordt afgerekend. De zuivere vorm van een concessiemodel is dat dat vooraf gebeurt. Bij een tekortexploitatie, zoals in het geval van IJmuiden, is een bedrag van enkele miljoenen afgesproken dat de gemeente ter beschikking stelt aan de concessiehouder.

En vervolgens aan de slag. Dan verschuift de regie dus naar de concessiehouder, in dit geval Bouwfonds."

De Zeeuw constateert een zekere koudwatervrees bij de overheid voor het uitproberen van nieuwe organisatiestructuren, zoals het concessiemodel voor meer ingewikkelde opgaven. "Ik zou me een meer assertieve benadering kunnen voorstellen om dit soort aanpak te beproeven. Niet dat de rijksoverheid erover zou moeten gaan, maar die moet er wel de ruimte voor scheppen. Juist dit soort projecten kunnen immers tot aanzienlijke organisatorische inno-

vaties leiden. Marktpartijen kunnen niet toveren, maar ik denk dat het beter zou zijn voor het tempo, de efficiency en voor het financiële resultaat als ze een grotere taak en verantwoordelijkheid krijgen."

Opdrachtgeverschap

Niet alleen de regie zelf, maar ook de personen die die rol vervullen, zijn van eminent belang voor het welslagen van projecten. De Zeeuw: "We hebben het onlangs ook weer gezien in een onderzoek naar PPS-projecten. Daaruit komt naar voren dat de sleutelposities op een goede manier moeten worden ingevuld. Niet alleen moeten mensen het goed met elkaar kunnen vinden, maar er moet ook sprake zijn van continuïteit in de bemensing." Het is een onderwerp waarvoor ook onder zijn studenten een grote belangstelling is. "Er is een grote behoefte aan mensen die het opdrachtgeverschap kunnen vervullen. Zowel aan de publieke als aan de markt kant. Er wordt om dat soort mensen op de arbeidsmarkt gevocht. Studenten die daarvan kaas hebben gegeten, worden benaderd door zowel overheden als corporaties en projectontwikkelaars. En ook door adviesbureaus, die dit soort taken van gemeenten hebben overgenomen. Een ontwikkeling overigens waar ik niet zo blij mee ben, want de adviesdichtheid bij dit type projecten is gewoon te groot. Ze vormen zo langzamerhand een kleilaag die het proces vertraagt."

Prachtwijken

Ook het welslagen van de 'prachtwijken' valt of staat met het opdrachtgeverschap. Het heeft er nu op z'n minst alle schijn van dat gemeenten en/of corporaties het voortouw zullen gaan nemen. Toch willen ook projectontwikkelaars er een belangrijke rol gaan vervullen. Maar dan wel op voorwaarden, aldus De Zeeuw. "Er zit voor ons wel een afweging aan. Het is zeer arbeidsintensief werk. Als we erin stappen, willen we er wel een betekenisvolle plek in hebben. Zo willen we al bij de planvorming worden betrokken. Het moet bovendien goed sporen met de corporatie; sleutelpersonen moeten goed met elkaar overweg kunnen. En niet in de laatste plaats moet er ook een rendementsperspectief zijn. Als alles wordt verevend, dan is er voor ons geen lol meer aan. Zo willen we ons maatschappelijk betrokken ondernemerschap niet invullen." Of de politieke inkleuring van het ministerschap hier veel verschil maakt, vraagt De Zeeuw zich hardop af. "Kijk, op iemand als Pronk zit ik helemaal niet te wachten. Pronk vertegenwoordigt in politieke zin zo ongeveer alles wat mij tegenstaat. Met alle respect voor zijn loopbaan. Maar in diezelfde partij zitten ook andere stromingen, zoals minister Cramer. Tot welke stroming mevrouw Vogelaar behoort, kan ik eerlijk gezegd nog niet helemaal inschatten."

Bij een eerste kennismaking met minister Vogelaar is het hem wel opgevallen dat de minister nog geen scherp beeld had van wat projectontwikkelaars doen in de stad. "Terwijl we daarover in eerdere gesprekken met de voormalige directeur-generaal Wonen wel overeenstemming hadden. In het regeerakkoord is het corporatie-voorde en corporatie-na, terwijl marktpartijen nauwelijks

worden genoemd. Dus het is nog even afwachten welke kant het nu zal opgaan."

Landelijk gebied

Bij zijn intrede als praktijkhoogleraar sprak De Zeeuw zijn verontrusting uit over de gebiedsontwikkeling in het landelijk gebied. "We hebben geen kans gezien om de positieve ervaringen die we de afgelopen decennia hebben opgedaan met de stedelijke vernieuwing te transplantieren naar het landelijk gebied. Kennelijk is het daar zo anders qua spelers en hun belangen, dat het niet lukt om de gewenste synergie te bereiken. Het rood-voor-groenverhaal is maar op enkele plekken gelukt. Een mooi trackrecord, zoals we dat bij de binnenstedelijke ontwikkeling kunnen laten zien, ontbreekt."

Behalve aan de andersoortige spelers en het weerbarstigste probleem van de grondvererving, wijft De Zeeuw het achterblijven van de ontwikkeling van het landelijk gebied ook aan het ontbreken van een eenduidig beleid. Vooral het feit dat drie overheden (gemeente, provincie en rijk) zich in de regel met dit soort gebiedsontwikkeling bezighouden, is daar debet aan. "We zijn 15 jaar lang blijven hangen in het experimentele stadium."

Kneuterig

Op een aantal plaatsen zijn wel stappen gezet om kleinschalige woonlocaties in het groen op te zetten. Zoals de Veurse Horsten bij Leidschendam. Het landschap is daar verrommeld door kassen en een bouwmarkt. Bouwfonds is met een partner en de gemeente bezig om de kassen en de bouwmarkt op te kopen en te saneren. Deze acties worden betaald met een in het landschap passende woonclave in de vorm van een landgoed. "Maar onze mensen zijn al tien jaar met dit project bezig; soms lijkt het op trekken aan een dood paard. Andere marktpartijen hebben vergelijkbare ervaringen.

In het regeerakkoord is het corporatie-voor en corporatie-na, terwijl marktpartijen nauwelijks worden genoemd

Een ander treffend voorbeeld noemt De Zeeuw de plannen rond de opwaardering van de Hollandse Waterlinie. "Een typisch voorbeeld van een overheidsautistische aanpak. Ook niet zo vreemd, als er zestig overheden bij betrokken zijn. We hebben er als Bouwfonds naar gekeken, maar hebben besloten er voorlopig niet aan mee te doen. Als de ontwikkelingsmogelijkheden in de forten beperkt blijven tot een restaurant en een hotelletje met vier kamers is dat voor de meeste marktpartijen niet interessant. De aanpak blijft hangen op het kneuterige, waar heel veel overheids-geld bij moet."

Tien jaar

Voor de komende tien jaar verwacht De Zeeuw de meest positieve ontwikkelingen toch in het 'gewone' binnenstedelijk gebied. Bij de invulling van de 'prachtwijken' zal het er volgens hem vooral van afhangen of de planmakers kans zien in te spelen op de woonwensen van de middenklasse. "Die mensen, ook de allochtone bevolking, willen meestal een grondgebonden woning met een tuintje. Een woonwens die haaks staat op de ideeën van minister Cramer voor intensief ruimtegebruik en meer hoogbouw." Ongewis is volgens hem de ontwikkeling van het landelijk gebied in de komende tien jaar. "We hopen daar wel een bijdrage aan te leveren om de randvoorwaarden voor ontwikkelingen daar te verbeteren. We zullen heel erg moeten oppassen voor wat in algemene termen met verrommeling wordt aangeduid. Bovendien hebben we een enorme inhaalslag te maken op het gebied van openbaar vervoer en de weginfrastructuur. Kortom: voorlopig is er tot ver na mijn pensioen nog voldoende werk aan de winkel." •

oet ook rendement staan"