



De routes door het Haagse centrumgebied De Resident sluiten niet logisch aan op de doorgaande verbindingen, waardoor ze onderbenut blijven. Hierdoor mist het gebied stedelijke levendigheid.

Hoogleraar Friso de Zeeuw in zijn boek *De Engel uit het marmer*:

Eén ontwikkelingsopgave maakt nog geen ontwikkelaar

In juni van dit jaar aanvaardde Friso de Zeeuw, directeur nieuwe markten Rabo Bouwfonds, de praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling aan de TU Delft. In zijn aanstellingsrede maakte hij de balans op van ruim vijftien jaar gebiedsontwikkeling in Nederland. Deze rede vormde de basis van zijn boek *De Engel uit het marmer*, waarin de rollen van de markt en de overheid op het gebied van gebiedsontwikkeling centraal staan. Op verzoek van Vastgoedmarkt selecteerde hij enkele actuele thema's uit het boek voor dit artikel.

Gebiedsontwikkeling kent geen eenduidige omschrijving. Dat geeft een ieder de gelegenheid het begrip te modelleren naar zijn eigen voorkeur. Mijn definitie is: gebiedsontwikkeling is de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen voor de (her-)ontwikkeling van een gebied. In de praktijk verbindt gebiedsontwikkeling: uiteenlopende functies en belangen in een samenhangend en begrensde plan; planvorming met ruimtelijke investeringen; winstgevende met verlieslatende plandelen; overheid met marktpartijen, maatschappelijke organisaties en bewoners. Het is duidelijk dat met deze combinatie van verbindingen complexiteit inherent is aan gebiedsontwikkeling. Een aspect in het verbinden houdt mij in het bijzonder bezig. Dat is de kloof tussen beleid en uitvoering, de zogenoemde 'implementation gap'. Samengevat: Beleid is er zat, het gaat om de uitvoering.

Populair

Veel marktpartijen werpen zich nu op als gebiedsontwikkelaar. Sterker nog, ik ken geen ontwikkelaar/bouwer die niet aan gebiedsontwikkeling zegt te doen. De rappe opkomst en populariteit van het begrip zullen daaraan debet zijn. Gebiedsontwikkeling stelt hoge eisen aan kennis, kunde, en financiële spankracht van de bedrijven die het succesvol willen beoefenen. In de komende jaren zal de praktijk waarschijnlijk wel gaan uitwijzen welke marktpartijen de gecompliceerde opgaven echt aankunnen en wie over uithoudingsvermogen beschikt. Het moet nog maar blijken welke bedrijven structureel bereid en in staat zijn te investeren in hun mensen die de kwalificatie

gebiedsontwikkelaar verdienen. En in welke mate zij de bereidheid hebben om – naast eenvoudige projecten met een overzichtelijk risicoprofiel – blijvend te investeren in die gecompliceerde langjarige opgaven. Met één keer participeren in zo'n opgave ben je nog geen gebiedsontwikkelaar. De toegenomen kortademigheid van de internationale financiële wereld helpt daar overigens niet bij. Bedrijven die in de luwte van deze korte termijndynamiek over stabiele financiering en op continuïteit gerichte aansturing kunnen rekenen, zijn geschikte spelers op dit veld. Dat sluit gebiedsontwikkelaars die deel uitmaken van grote beursgenoteerde bedrijven, zeker niet uit. De afgelopen jaren waren – al dan niet bouwbedrijfsgelieerde – projectontwikkelaars vooral bezig met schaalvergroting en concentratie. Het kapitaalintensieve karakter van de vastgoedsector verklaart dat een aantal van deze

bedrijven is gelieerd aan een grote financiële instelling (ING Real Estate, Rabo Bouwfonds, Fortis Vastgoed). Deze nieuwe verhoudingen betekenen niet dat de veranderde rollen van markt en overheid zijn uitgekristalliseerd. Het is dan niet verwonderlijk dat de processen om tot gebiedsontwikkeling te komen vaak erg rommelig verlopen. De verandering in rollen en processen moeten hun beslag krijgen in een uiterst pluriform palet van eenvoudige plannen en complexe, multifunctionele gebiedsontwikkelingen met lange looptijden. De procesmatige en inhoudelijke veranderingen lopen dus gelijk op. Dat maakt het er niet eenvoudiger op, maar wel boeiender.

Onduidelijke sturing

Een van de hardnekkige kwesties die herhaaldelijk aan de orde komt, is de vraag: waarop moet de overheid wel en niet sturen? Voor de jaren negentig was gedetailleerde sturing vanzelfsprekend, zeker in uitleg- en stadsvernieuwingengebieden van grotere gemeenten. Bij binnenstedelijke projecten met een gemengd programma en in kleinere gemeenten, kwam meer variatie voor. De veranderingen in die periode hebben wel geleid tot verschuiving richting

marktpartijen en tot meer betrokkenheid van marktpartijen aan het begin van het proces, dus bij de visie- en planvorming. Waarover de overheid nu eigenlijk moet gaan en wat beter aan marktpartijen kan worden overgelaten, daarover heerst onduidelijkheid. Natuurlijk moet er ruimte blijven voor differentiatie en maatwerk, maar consensus op hoofdlijnen zou veel herhaalde discussies, negatieve energie en tijd voorkomen. Daar loopt nog een discussie doorheen over hoe de inbreng van andere 'stakeholders', zoals bewoners en maatschappelijke groeperingen, het beste tot hun recht komen.

In 2003 hebben Jan Fokkema, directeur Neprom, en ik in Neprom-verband een poging ondernomen om met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) tot verheldering van taken en bevoegdheden bij locatieontwikkeling te komen, gedifferentieerd naar fase van de planvorming. Deze poging liep stuk op de achterban van de VNG die deze voorstellen zag als beknotting van de gemeentelijke beleidsvrijheid waar niets tegenover stond.

Precisering regierol

Er is wel een algemene bezweringsformule in omloop: De overheid moet de regie houden. Wat die regie dan inhoudt, blijkt voor velerlei uitleg vatbaar. Daarom kan het geen kwaad te expliciteren wat die regierol inhoudt. Dat dwingt om na te denken over publieke belangen die overheidssturing of -borging behoeven.

Publieke belangen zijn echter nooit neutraal of objectief vast te stellen; er zit altijd een politiek element in en bovendien kunnen ze naar tijd, plaats en type gebiedsopgave verschillen. Deze nuances buiten beschouwing latend, kom ik tot de volgende ingrediënten: programma op hoofdlijnen (gewenste functiemix; aandeel sociale woningbouw kan specifiekere worden benoemd) en fase-ring; stedenbouwkundige randvoorwaarden; beeldkwaliteit op hoofdlijnen; kwaliteit van de openbare ruimte; financiële bijdragen vanuit de grondexploitatie aan openbare voorzieningen, respectievelijk (bij tekortexploitaties) overheidsbijdrage aan de grondexploitatie.

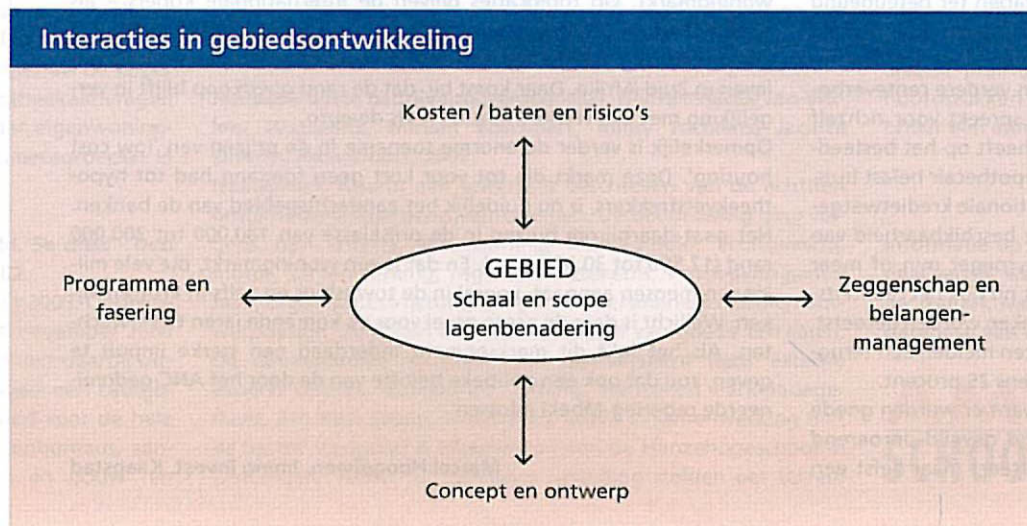
Verantwoorde invulling van de items programma en stedenbouw, gebeurt op basis van een analyse en een samenhangende visie op het dorp, de stad of de regio waar het gebied deel van uit maakt. Het diffuse element in mijn beschrijving zit natuurlijk in de toevoeging 'op hoofdlijnen'. Niet meer regelen dan nodig leidt tot scherper sturen op essentiële publieke belangen, beperkte bureaucratie en geeft ruimte aan burgers. Voor ons verhaal is globaliteit van groot belang om het ondernemerschap en de creativiteit van marktpartijen te benutten.

Flexibiliteit in de planvorming en schuifmogelijkheden tussen functies, in locaties en in tijd maakt het bijvoorbeeld mogelijk in te spelen op veranderde marktomstandigheden. Ook faseerbaarheid van vooral complexe (binnenstedelijke) plannen verhoogt hun financieel economische haalbaarheid. Deze factoren verminderen het risico voor marktpartijen en vergroot hun investeringsbereidheid en de bereidheid zich langdurig aan de gebiedsontwikkeling te binden. Ontwerpers kunnen hierin een belangrijke rol vervullen. Zij moeten in hun plannen niet streven naar een eindbeeld, maar onderscheid maken tussen het ruimtelijke hoofd- raamwerk met de mogelijkheid voor een flexibele invulling.

Het zwaartepunt van de regierol kan de loop van het proces verschuiven. Zo heeft de gemeente in het concessiemodel aanvankelijk de regierol in handen. Na het verlenen van de concessie neemt de marktpartij de rol – binnen de meegegeven kaders – over. Voor de overheid betekent dit: niet alles willen vastleggen en aansturen, maar juist ook een meer faciliterende rol vervullen voor zowel de inhoud als het proces.

Aan sturing en regie gaat wat vooraf: de formulering van een ambitieniveau. Ambitie is een noodzakelijk bestanddeel van gebiedsontwikkeling. Gedeelde ambitie geeft ener-

Lees verder op pagina 28



Ontwikkelingsopgave

Vervolg van pagina 26

gie en binding. Ambitie is wat anders dan de stapeling van verlangens die door de verschillende gemeentelijke sectoren zijn gedeponereerd bij de wethouder van Ruimtelijke Ontwikkeling: én bijzondere stedenbouw architectuur, én duurzaam bouwen én gebouwd parkeren én luxe uitvoering van de openbare ruimte. Het niet willen of kunnen kiezen voor haalbare ambitie, veroorzaakt stagnatie en frustratie. Dat geldt vanzelfsprekend ook als de marktpartij geen bereidheid toont om een haalbaar ambitieniveau van overheidszijde te honoreren. Uiteraard bestaan er spanningen die inherent zijn aan het verschil in aard, functie en besturing van de publieke en de private wereld.

Een van die verschillen is het verschil in tijdshorizon. Beide partijen verwijten elkaar vaak een kortetermijnvisie. Het politieke bestuur is primair gericht op het behalen van zichtbare resultaten binnen de verkiezingstermijn van vier jaar. Van het ambtelijke apparaat wordt verwacht dat het zijn adviezen in een langere termijn inbedt, waarmee het zorgdraagt voor continuïteit in beleid.

Voor marktpartijen is de totale looptijd van de gebiedsontwikkeling vooral bepalend. Zij maken een prognose van de (tussentijdse) afzetmogelijkheden van de producten die door gebiedsontwikkeling tot stand gaan komen, met een inschatting van de potentiële waardetoevoeging, kostenpatroon, financiering en fasering. Voor complexe grotere gebiedsontwikkelingen is een doorlooptijd van in totaal minimaal tien jaar eerder regel dan uitzondering.

Er is dus verschil in tijdsfocus, maar dat is niet (meer) tot termen van kort of lang te versimpelen. Dit inzicht kan helpen om de clichés in dit opzicht achter ons te laten.

Over het feit dat conceptontwikkeling een wezenlijk bestanddeel vormt van gebiedsontwikkeling bestaat overeenstemming. Voor conceptontwikkeling bestaat echter geen vastomlijnde definitie. Het concept

staat aan het begin van het proces van gebiedsontwikkeling. Het is echter geen uitgewerkt stedenbouwkundig of architectonisch plan. Het schetst wél het perspectief van beoogde verandering in het gebruik van het gebied en de ideeën die daaraan ten grondslag liggen. Andere elementen van het concept zijn facultatief. Het concept kan bijvoorbeeld ingaan op het programma, stedenbouw, de architectuur of als strategisch instrument het proces ondersteunen in de praktijk. In de praktijk deed conceptontwikkeling zijn intrede bij multifunctionele binnenstedelijke plannen, met de retailfunctie als voornaamste drager.

Niet meer regelen dan nodig leidt tot scherper sturen

In het afgelopen decennium heeft de werkwijze zich uitgebreid naar de andere typen gebiedsontwikkeling. Hiermee is het net als de architectonische concepten een Nederlands exportproduct. Ook de architect zet het concept in als krachtig beeld bij het programma van eisen. Het belang van architectuur in concept en ontwerp wordt naar mijn mening vaak overschat. Voor het functioneren van een gebied blijken de functiecombinatie, de inpassing in de omgeving, De beleving van de openbare ruimte en de externe bereikbaarheid belangrijker dan de architectuur.

Een gebied als het Haagse centrumgebied De Resident, dat architectonisch een sterk concept kent, heeft te lijden onder het feit dat de routes door het gebied niet logisch aansluiten op de doorgaande verbindingen waardoor ze onderbenut blijven. Hierdoor mist het gebied de levendigheid die je bij dit

stedelijke concept zou verwachten. Dat een aantal ontwikkelaars (zoals Multi, AM, Bouwfonds, ING Real Estate, BPF Bouwinvest, TCN) eigen conceptafdelingen in huis heeft, illustreert hun streven naar voortwaartse integratie en toont hun professionalisering aan het begin van het gebiedsontwikkelingsproces. Zij benutten het ook als concurrentievoordeel. Het illustreert ook een gedeeltelijke privatisering van het stedenbouwkundige vakgebied. Een trend die al eerder inzette met de opkomst van de particuliere stedenbouwkundige bureaus.

En er is weinig tegen deze trend in te brengen, mits de publieke en maatschappelijke invalshoeken en belangen volwaardig onderdeel blijven uitmaken van de concepten en ontwerpen.

Het komende jaar staat een record aantal nieuwe gebiedsontwikkelingen op het programma. Laten we eraan werken dat overheden en marktpartijen de rijke ervaring (succes en zeperds), waarover wij inmiddels in dit land beschikken, ook daadwerkelijk benutten.

FRISO DE ZEEUW

Het boek De engel uit het marmer (uitgave TU Delft) is verkrijgbaar via Marlies Roodbergen (m.roodbergen@bouwfonds.nl)

Volwassen vastgoedmarkt

Vervolg van pagina 27

grote dosis moed. Dat het besluit deze kabinetsperiode niet veel, heeft uitsluitend te maken met de angst van de diverse Tweede Kamerfracties voor 3,2 miljoen woningbezitters en de angst voor een gelijktijdige liberalisering van het huurbeleid.

'Laten we nooit vergeten dat we in Nederland een bijzonder volwassen vastgoedmarkt hebben. In Italië hangt het aanbod op handgeschreven papier achter de ramen van makelaarskantoren, in Frankrijk zijn ze al getypt, maar hier kun je vanachter je pc bijna het volledige aanbod bezien. Het niveau van de makelaars en taxateurs is hier relatief hoog, we herbergen de grootste assetmanager van de wereld en enkele van Europa's grootste projectontwikkelaars komen hier vandaan. Dat zegt iets over het niveau waarop het vakgebied vastgoed zich hier bevindt. Nu is de fraudezaak de talk of the town, maar over vijf jaar zullen sommigen die zaak alweer zijn vergeten. De professionalisering van de sector zal verder gaan. Met inbegrip van de lessen die we nu trekken. Maar tegen samenwerking zijn soms de beste procedures en systemen niet bestand.'

PETER HANFF

Ingezonden mededeling

Wie volgt Coen van Oostrom op als winnaar van de VGM/Award?

Geef uw favoriete kandidaat voor de VGM/Award 2007 door via vgmaward@sdu.nl

Pas Verschenen

Direct en indirect onderscheid op de hypotheekmarkt in Arnhem, Den Haag en Rotterdam: onderzoek in opdracht van de Commissie Gelijke Behandeling naar discriminatie bij risicoselectie door hypotheeknemers, Manuel B. Aalbers, Amsterdam, 2006.

Onderzoek naar hypotheekaanvragen in wijken met veel ethnische minderheden. Er blijkt geen aantoonbaar direct onderscheid aan te wijzen in de acceptatiecriteria van banken. Aanvragers met een buitenlandse achternaam of geboorteplaats worden vaker afgewezen. Veel hypotheekverstrekkers willen in dit type wijken alleen een hypotheek verstrekken als deze met Nationale Hypotheek Garantie (NHG) kan worden gefinancierd. Daarnaast zijn er hypotheekverstrekkers die in die wijken geen hypotheek willen verstrekken (redlining); dit betekent dat de postcode de doorslag geeft in de afwijzing van een aanvraag. Verstrekkers hanteren soms een drempelwaarde waaronder geen hypotheeken worden verstrekt. Van afwijzing is sprake in enkele uitzonderingsgevallen. Vaak kan een aanvraag die aan de normen van de NHG voldoet, ergens anders worden ondergebracht. Hele wijken worden niet (meer) uitgesloten van hypotheekverstrekking. De impact blijft beperkt, maar is voelbaar voor hen die er het slachtoffer van zijn. Het frustrereert de verkoop van woningen, waarmee zowel de verkoper als de koper wordt getroffen. Te veel afwijzingen van hypotheekaanvragen is ongunstig en hindert het overheidsbeleid dat eigenwoningbezit – en eigenwoningbezit onder lage inkomensgroepen in het bijzonder – wil bevorderen.

Handboek bouwbesluit 2003, M. van Overveld, 5e druk - Den Haag, 2007 (Bouwreeks) ISBN 978-90-12-12-4102

Herziene uitgave van de gids bij het Bouwbesluit 2003. Opgenomen zijn de meeste recente wijzigingen van 30 november 2006 die op 1 januari 2007 in werking zijn getreden met daarbij uitgebreide toelichtingen en per beoordelingsaspect een categorisch overzicht van alle eisen. Praktische leidraad voor de hele bouwpraktijk, voor medewerkers van architectenbureaus, aannemers, adviseurs, woningbouwverenigingen en bouw- en

woningtoezicht. Uitleg van de toepassing van het in 2005 gewijzigde Bouwbesluit 2003. Het is afgestemd op de Regeling Bouwbesluit 2003 en er wordt een overzicht en een uitleg gegeven van de NEN's en NEN-ENs.

Fundeer de toekomst van uw woningcorporatie: gestructureerde risicobeheersing van projectontwikkelingsportefeuilles, C.P.J. Schuurmans, Almere, 2007.

Sinds de verzelfstandiging van de sector zijn woningcorporaties een belangrijkere partij op de woningmarkt geworden. Price-waterhouseCoopers heeft een visie ontwikkeld op risicobeheersing op strategisch, tactisch en operationeel niveau en biedt een programma aan voor gekwantificeerd risicomangement voor corporaties. De aanpak bestaat uit drie fasen: het in kaart brengen van de stuurvariabelen; het inrichten en implementeren van de risicomonitor of een soortgelijke applicatie en het verichten van een nulmeting; het evalueren van de resultaten en het beschrijven van een controlecyclus voor ontwikkelingsrisico's. Voor een project zijn drie scenario's uitgewerkt: het basis-scenario met een projectwinst van 10 procent; het pessimistische scenario dat het project een verlies geeft van 5 procent en het optimistische scenario met 15 procent winst.

Jaarboek beste bedrijventerreinen 2007, hoofdredactie Jan-Willem Wesselink, Miriam Boschaart, Romy Jochems, Jacinta Simons, Amersfoort, 2007.

Naslagwerk waarin een selectie is beschreven van de achttien beste Nederlandse bedrijventerreinen. De beoordeling ging volgens tien criteria: Planvorming, leefbaarheid, economische motor, samenwerking, regionale betekenis, vernieuwingsnelheid, organisatiestructuur, imago, vervoersmanagement en ontwerpdesign. Zo is een overzicht ontstaan van goede terreinen. De deelnemende terreinen zijn geanalyseerd door externe experts (Ecorys, Goudappel Coffeng, Hanzevast Parkmanagement, ING Real Estate, Siemens en Tauw) in samenwerking met de Sector Vastgoed & Makelaardij van de Hanzehogeschool in Groningen. Studenten van deze opleiding stelden per terrein

een sterkte-zwakteanalyse op. Gids voor bedrijventerreinprofessionals (bestuurders of ambtenaren, vastgoedontwikkelaars en -beleggers, makelaars, adviseurs, parkmanagementorganisaties of ondernemersverenigingen).

Mensen, stenen, geld: het beleidsproces bij woningcorporaties / Peter van Os, J. van der Schaar, Amsterdam, 2007. ISBN 978-90-75900-03-3

Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen die grote invloed hebben op het woon- en leefklimaat van veel Nederlanders. Met elkaar exploiteren de corporaties ongeveer 2,4 miljoen huurwoningen; ongeveer 35 procent van de totale woningvoorraad. Corporaties moeten transparant zijn, dat wil zeggen beïnvloedbaar door maatschappij en klanten en meetbaar en controleerbaar. Een goed beleidsproces biedt geen garantie voor goed beleid, maar het helpt wel. Voor de betrokkenen wordt een aantal handreikingen geboden aan corporaties en andere partijen in de sector om het beleidsproces te verbeteren. Als hulpmiddel wordt een procesmodel geïntroduceerd, de Beleidsachtbaan®; een weergave van de verschillende werkwijzen, instrumenten en tussenproducten die bij het ontwikkelen van beleid en plannen aan de orde komen. In de tekst staan diverse praktijkervaringen beschreven en in een van de slot hoofdstukken staan de uitkomsten van een evaluatie gehouden onder een aantal corporaties.

Informatie op www.vastgoedkennis.nl. Deze website is onderdeel van de website van de Amsterdam School of Real Estate. In de rubriek Nieuwe Titels staat een selectie uit de Literatuurdatabank van de Amsterdam School of Real Estate.

AMSTERDAM
SCHOOL OF REAL ESTATE