

INTEGRAAL, INTERDISCIPLINAIR EN INVENTIEF

Peter Bekkering

Door de crisis is de vastgoedwereld voorgoed veranderd. Bestaande instrumenten en verdienmodellen werken niet meer. Hoe nu verder? Volgens Koen Westhoff, Hans de Jonge, Leo van den Berg en Nicolaas Veltman liggen de antwoorden onder meer in ketenintegratie en het gebruikmaken van atypische stakeholders. MCD ers kunnen daarbij een belangrijke rol spelen, omdat ze tijdens hun opleiding geleerd hebben integraal te denken en interdisciplinair te werken. De vier heren roepen hen op om daarnaast inventief in te spelen op de uitdagingen van deze tijd.

Volgens Koen Westhoff, directeur Gebiedsontwikkeling bij het cluster Stadsontwikkeling van gemeente Rotterdam, is een van de gevolgen van de crisis dat bestaande instrumenten niet meer werken of niet meer voorhanden zijn. "Vastgoed is niet meer de motor, waarmee geld verdiend wordt om op andere gebieden vervolgens investeringen te kunnen doen. Als ontwikkelingsbedrijf van de gemeentelijke overheid zullen we bovendien in de komende jaren aanmerkelijk minder vanuit grondposities kunnen werken. Ik verwacht voor de periode tot 2020 een terugloop van 25-40 procent ten opzichte van het huidige niveau."

Hans de Jonge, hoogleraar Vastgoedbeheer en -ontwikkeling aan de TU Delft en directievoorzitter van Brink Groep, deelt de analyse van Westhoff. Hij schetst de situatie, die aan de vooravond van de crisis was ontstaan: "In Nederland is het lange tijd gebruikelijk geweest dat bij stads- en gebiedsontwikkeling professionals uit de publieke sector de regierol hadden. Nadat het besef was doorgedrongen dat de financiering van plannen voor gebiedsontwikkeling echter grotendeels van private partijen moest komen zijn er allerlei PPS-constructies ontstaan. Omdat publieke en private partijen elkaar steeds beter gingen begrijpen, kwamen er in de praktijk steeds meer contracten met een hybride karakter. Nu er zowel aan de private als publieke kant financiële krapte is, kan het moeizaam opgebouwde vertrouwen snel omslaan in wantrouwen. Het is zeer contraproductief als dat gebeurt".

Een ongewenst bijeffect van de situatie van voor de crisis was volgens De Jonge dat de private partijen er te zeer aan gewend raakten dat de overheid de onrendabele top en de publieke voorzieningen financierde en de overheid meer ambities op elkaar stapelde dan financieel mogelijk was. Nu wordt er gekeken naar alternatieve financie-

ringsarrangementen. "We zijn vergeten dat in de historie veel publieke voorzieningen aanvankelijk privaat werden gefinancierd. Mooie voorbeelden zijn de eerste spoorlijn Amsterdam-Haarlem, de droogmakerijen en huisvuilophaaldienst in Amsterdam. We moeten weer financieringsarrangementen bedenken waar eindgebruikers en andere stakeholders een rol in spelen."

Uitdagingen

Kijkend naar de uitdagingen waar de vastgoedwereld anno 2011 voor staat, onderscheidt Westhoff drie categorieën: de ontwikkelingsopgaven die zijn aangegaan voor de crisis, de ontwikkelingsopgaven waarvoor we nu staan en de toekomstige ontwikkelingsopgaven.

De eerste categorie, ontwikkelingsopgaven die zijn aangegaan voor de crisis, zijn tot stand gekomen in een andere economische situatie, waarin geld in voldoende mate voorhanden leek te zijn. Westhoff: "Nu dit ten gevolge van de crisis niet meer zo is, heb je verschillende opties: faseren, herprogrammeren, je verlies nemen of andere manieren van financiering zoeken."

Hij schetst de mogelijkheden en beperkingen van de vier opties: "Bij het faseren ga je ervanuit dat een aantal ontwikkelingen van voorbijgaande aard zijn. Een voorbeeld hiervan is de tijdelijke 'staging' op de kopersmarkt bij woningen. De oplossing is dan om projecten enkele jaren uit te stellen. Daarin schuilt echter ook een risico, want in die jaren verandert de markt en veranderen ook de milieueisen waaraan een gebouw moet voldoen in hoog tempo.

Een tweede optie is herprogrammeren. Je vervangt onder druk van de markt je oorspronkelijke plannen en besluit als ontwikkelaar bijvoorbeeld appartementen te vervangen door grondgebonden woningen.



“Bij opgaven van voor de crisis kun je faseren, herprogrammeren, je verlies nemen of andere manieren van financiering zoeken.”

Koen Westhoff

Lukt dat ook niet, dan komt een derde optie in beeld. Je verlies nemen. Dat gebeurt momenteel vaak met werklocaties, omdat de vraag naar kantoren fors terugloopt.

Een vierde optie is om op zoek te gaan naar andere manieren van financieren. Als ontwikkelingsbedrijf van de gemeente krijgen we regelmatig te maken met ontwikkelaars, die niet meer het complete project kunnen financieren. Wij kopen dan soms van de ontwikkelaar de grond terug en geven die in erfpacht uit. We proberen op die manier de ontwikkelstroom op gang te houden.

De uitdaging bij de ontwikkelingsopgaven, die zijn aangegaan voor de crisis, is om uit deze opties de beste te kiezen.”

Bij de ontwikkelingsopgaven die momenteel op stapel staan is de voornaamste uitdaging voor gemeentelijke ontwikkelingsbedrijven en projectontwikkelaars volgens Westhoff bijna een psychologische: accepteren dat de aanbodmarkt is veranderd in een vraagmarkt en dat er voorlopig overaanbod zal zijn. Westhoff schat in dat deze situatie voor woninglocaties tot 2020 en voor werklocaties tot 2030 zal gelden.

De voornaamste uitdaging voor de toekomst is volgens Westhoff ervoor te zorgen dat ontwikkelingen toch blijven plaatsvinden. “Ik heb het met name over de gemeentelijke ontwikkelingsbedrijven die ontwikkelingen met de grondexploitatie niet meer sluitend krijgen en die tegelijkertijd zien dat de extra gelden vanuit de overheid fors zijn teruggelopen.” De oplossing ligt volgens Westhoff in het nog meer publiek ontwikkelen: “Je moet weten wat de behoeften zijn in de wijk waar je bouwt en daarop inspelen. In een wijk die vergrijsst, worden scholen op den duur overbodig. Daar moet je gaan kijken of je bestaande

scholen bijvoorbeeld kunt ombouwen tot multifunctionele accommodaties met zorgfuncties. Als gemeente moet je vervolgens op zoek gaan naar partijen die deze investeringen willen doen. Dat zou een woningcorporatie kunnen zijn, maar ook bijvoorbeeld een zorgverzekeraar. Om hen over te streep te trekken, kun je hen aanbieden om als overheid de accommodatie voor tien tot twintig jaar te huren. Zo deel je het risico en stel je je als overheid op als betrouwbare partner.”

Leo van den Berg, hoogleraar regionale economie en stedelijke ontwikkeling aan de Erasmus Universiteit Rotterdam deelt de analyse van Westhoff over de uitdagingen anno 2011. Tegelijkertijd constateert hij dat de mondiale economische crisis, maar ook de klimaatverandering een overgang hebben geïnitieerd naar de volgende fase in de Stedelijke levenscyclus: “Na de kenniseconomie komen wij nu in een fase waarbij het vooral gaat om het bevorderen van de duurzame concurrentiekracht van steden en regio’s. De crisis heeft de uitdagingen van deze fase scherper gemaakt: we zullen meer kwaliteit moeten bieden met minder middelen.”

Volgens Hans de Jonge moeten bij de nieuwe vormen van stads- en gebiedsontwikkeling een aantal uitgangspunten leidend zijn: meer vraag- dan aanbodgestuurd; meer bottom-up financiering dan top-down via de institutionele kanalen en andere contractvormen.

Nicolaas Veltman, voorzitter van het MCD kennisnetwerk (alumnivereniging) en ontwikkelmanager bij Grontmij Nederland bv, maakt een kanttekening bij de collectieve voorzieningen: “Ik ga ervanuit dat die altijd in meer of mindere mate collectief gefinancierd (moeten) worden. Via steeds meer hybride constructies, zoals PPPS (publiek-



“We moeten weer financieringsarrangementen bedenken waar eindgebruikers en andere stakeholders een rol in spelen.”

Hans de Jonge



“Het gaat er om een duurzame stedelijke ontwikkeling te realiseren. Dit vereist strategische samenwerking tussen gemeenten, bedrijven en kennisinstellingen.”

Leo van den Berg

private-particuliere samenwerking).”

De Jonge voorziet dat er bij toekomstige, meer kleinschalige stads- en gebiedsontwikkeling constructies ontstaan waarbij aandelen worden uitgegeven en de financiering gebeurt met behulp van fondsen en particuliere aandeelhouders. “Het collectief particulier opdrachtgeverschap is in feite al een voorbeeld van zo’n andere financieringswijze. Die kan echter ook op gebiedsniveau worden toegepast. Daarbij moeten we op zoek gaan naar nieuwe verdienmodellen en naar nieuwe partners.” Van den Berg stemt hiermee in en vult aan: “Het betrekken van *stakeholders*, bij gebiedsontwikkeling is een belangrijke uitdaging voor iedere gemeente.” Veltman verwacht dat daarbij atypische *stakeholders*, zoals zorgverzekeraars en energiemaatschappijen, een steeds grotere rol gaan spelen. “Neem Eneco, die heeft in haar businessmodel opgenomen om onder bepaalde condities actief te willen participeren in fysieke gebiedsontwikkelingen.”

MCD

Westhoff ziet voor opleidingen zoals MCD vier uitdagingen. “Als eerste: het vak is dynamisch en multidisciplinair. Studenten en opleidingen moeten zich gaan verdiepen in de identiteit van een gebied en zich realiseren dat ze maatwerk moeten leveren. Ook moeten ze zich de vraag stellen wat de invloed van vastgoed is op ontwikkelingen in het gebied en omgekeerd. Daarnaast moet er in de opleidingen aandacht zijn voor ontwikkelingsscenario’s en het maatschappelijk en financieel rendement daarvan.”

Een tweede uitdaging is volgens Westhoff het belang van het samenbrengen van partners bij ontwikkelingen,

ketenintegratie. “De MCD er anno 2011 moet zich kunnen verplaatsen in die andere partners en zich de vraag stellen: wat is het belang c.q. het gewin voor de andere partner bij samenwerking? En hoe vertaal ik dat vervolgens in de juiste contractvorm? De toegevoegde waarde van de MCD er is daarbij, dat hij het hele proces met alle partners integraal bekijkt in plaats van sectoraal. En *commitment* creëert. Hij moet een ‘*open mind*’ hebben. Daarom vind ik het ook zo belangrijk dat de MCD veel aandacht besteedt aan internationale oriëntatie. Daardoor leren de studenten dat er elders andere oplossingen zijn te vinden.”

Een derde uitdaging is om een balans te vinden tussen risico en veiligheid. Westhoff: “Een MCD er anno 2011 moet niet bang zijn om risico’s te nemen. De huidige wereld vraagt om onorthodoxe oplossingen. Om mensen die risico’s durven te nemen en niet bang zijn om hun neus te stoten. Zolang er maar ‘*lessons learned*’ zijn! Vanzelfsprekend moeten die risico’s niet onverantwoord zijn, daarom is een goede risicoanalyse zo belangrijk. Risico’s inzichtelijk maken is uiteindelijk de eerste stap in risicobeheersing.”

Een vierde uitdaging is om dit alles te doen in een wereld waarin het geld niet meer ruimschoots voorhanden is. “Ontwikkelingsbedrijven beschikken over minder geld dan ze hadden verwacht. Maar armoede stimuleert ook de creativiteit. Opleidingen zoals de MCD moeten masters afleveren, die deze uitdaging aan durven gaan. Ik daag deze masters uit om de komende jaren met praktische vernieuwende cases te komen, deze te analyseren en daaruit vervolgens de juiste lessen te trekken.”



“Ik wilde de talen van de andere partijen in het ontwikkelingsproces leren spreken.”

Nicolaas Veltman

Handschoen oppakken

Jan van 't Verlaat (OBR, nu onderdeel van Stadsontwikkeling), Hans de Jonge (TU Delft) en Leo van den Berg (EUR) waren ruim acht jaar geleden de *founding fathers* van de MCD opleiding. De Jonge en Van den Berg pakten zelfbewust de handschoen op die Westhoff hen toewerpt. Een integrale aanpak en interdisciplinair denken zit volgens hen in de genen van de opleiding. De Jonge: "De MCD opleiding is opgezet omdat er in plaats van sectorale specialisten behoefte was aan professionals die interdisciplinair en dwars door de scheiding tussen privaat en publiek processen konden leiden en coördineren. Sterk aan de MCD opleiding is vanaf de start de combinatie geweest tussen praktijk en theorie. Bovendien is er altijd een grote vraag naar deze opleiding geweest en kon een selectie van studenten plaatsvinden. Daardoor kwamen er *high potentials* op de opleiding met een ruime en relevante praktijkervaring. De MCD is de enige opleiding in Nederland op het terrein van stads- en gebiedsontwikkeling op het niveau Master of Science (NVAO-geaccrediteerd). De ervaringsdeskundigen die de opleiding gaan volgen leren de stap te maken van *knowhow* naar *knowwhy* en te denken op metaniveau. Wetenschappelijke reflectie op praktisch handelen is nodig om een sprong voorwaarts te maken. Kenmerkend voor de opleiding is de focus op binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, de integrale en interdisciplinaire aanpak en de koppeling van theorie aan praktijk. In het verlengde daarvan besteedt de MCD ook veel aandacht aan internationale verdieping en verbreding." Van den Berg wijst op de kracht van de combinatie van Erasmus Universiteit Rotterdam, TU Delft en Cluster Stadsontwikkeling van gemeente Rotterdam: "De drie zijn complementair, vanwege de respectievelijk economische, technische en praktische optiek van waaruit naar gebiedsontwikkeling wordt gekeken." Volgens Van den Berg is de MCD uniek als opleiding, omdat het de integraliteit als uitgangspunt heeft en omdat de studen-

ten wordt bijgebracht dat stads- en gebiedsontwikkeling een dynamisch proces is. "Het gaat er om een duurzame stedelijke ontwikkeling te realiseren. Dit vereist een strategische samenwerking tussen gemeenten, bedrijven en kennisinstellingen, de zogenaamde *Triple Helix*. In het kader van deze strategische samenwerking zal ook moeten worden gewerkt aan het ontwikkelen van een onderzoeksagenda, teneinde kennis te ontwikkelen om de welvaart van steden en regio's op een duurzame manier te kunnen bevorderen. De partners in dergelijke samenwerkingsverbanden zouden dan ook voor de financiering van zo'n gezamenlijke onderzoeksagenda moeten zorgdragen."

Talen van andere partijen

Veltman is zelf in 2007 afgestudeerd. Hij koos voor de MCD omdat hij "de talen van de andere partijen in het ontwikkelingsproces wilde leren spreken". Hij onderstreept het belang dat De Jonge en Van den Berg hechten aan integraal en interdisciplinair denken. "Doordat studenten dat leren, kunnen ze met een open mind kijken naar de programmatische kant van de ontwikkelopgaven."

De voornaamste uitdaging voor de MCD ers anno 2011 is volgens Veltman hoe om te gaan met de procesmatige complexiteit: "Niet door op te knippen, want dan ga je terug naar de traditionele verkaveling. Wel door de complexiteit te accepteren en het te zien als 'ontembare dilemma's', frustraties waarmee je moet leren omgaan. Je moet bovendien niet spreken van een crisis, maar van een transformatieproces. Daarbij moet je kijken naar de rol van branchevreemde *stakeholders*, zoals zorgverzekeraars en energiemaatschappijen en het (collectief) particulier opdrachtgeverschap. Dat zijn straks misschien wel de *innovators* in het ontwikkelproces. Wanneer we nu in staat zijn om op de uitdagingen het juiste duurzame antwoord te vinden, loopt Nederland straks internationaal gezien voorop op het gebied van integrale gebiedsontwikkeling!"

Voorzitter alumninetwerk

MCD kent sinds februari 2006 een actieve alumnivereniging, het MCD kennisnetwerk dat inmiddels 120 leden kent. Nicolaas Veltman nam onlangs de voorzittershamer over van Alex Sievers.

Het netwerk had altijd twee doelen, ten eerste kennisontwikkeling en permanente bijscholing en ten tweede de versterking van de netwerkrelaties. Veltman: "Daar komen er wat mij betreft nu twee bij: zichtbaarheid en verzakelijking. We gaan ons meer profileren en we stellen ons de vraag of we ons gaan bezighouden met zaken als belangenbehartiging en het faciliteren van zakelijke ontmoetingen.

Ook willen we inspelen op de trend dat er steeds meer ZZP-ers komen. Juist voor hen is (samen)werken binnen netwerken essentieel. Zo zou je als alumninetwerk bijvoorbeeld regionale intervisies op concrete ontwikkelingsvraagstukken kunnen organiseren."

Momenteel organiseert het alumninetwerk vier jaarlijks terugkomende activiteiten: in het eerste kwartaal de Voorjaarsexcursie, in het tweede kwartaal de Terugkomdag, waarbij bijscholing plaatsvindt over nieuwe theorieën (dit jaar over duurzame gebiedsontwikkeling op strategisch, tactisch en operationeel niveau), in het derde kwartaal de Scriptieprijs en in het vierde kwartaal het Toekomstdebat. "Daarnaast organiseren we elke twee jaar een buitenlandse reis; recentelijk naar Detroit en Chicago, waar community involvement een belangrijk thema is."