



Uitgave 8 / 2010

**Voorwoord**

Keuzes maken

**Hoofdartikel**

Crisis vraagt om pragmatisme én strategische keuzes

**Herontwikkeling centrum Zundert**

Betrokkenheid legt sterke basis

**Centrumplan Uden**

Scherp inspelen op de markt

Procesmanager helpt koers te houden

## Crisis vraagt om pragmatisme én strategische keuzes

Ontwikkelaars krijgen financieringen lastig rond. Door bezuinigingen ervaren gemeenten een toenemende druk op budgetten. Investerings worden niet gedaan of uitgesteld. Resultaat: gebiedsontwikkelingen dreigen stil te vallen. De financiële situatie vraagt om pragmatische keuzes. Is bezuinigen wel altijd de beste oplossing?

Wat doe je als de afzet van woningen en beleggingsobjecten stukt? Als de vraag naar dure woningen aanzienlijk afneemt? Want zoveel is duidelijk: 'duur' verkoopt niet meer. Dat merken procesmanagers en financiële adviseurs in vrijwel alle gebiedsontwikkelingen. Zowel bij herstructurering als bij uitleggebieden. Waar zijn de oplossingen te vinden?

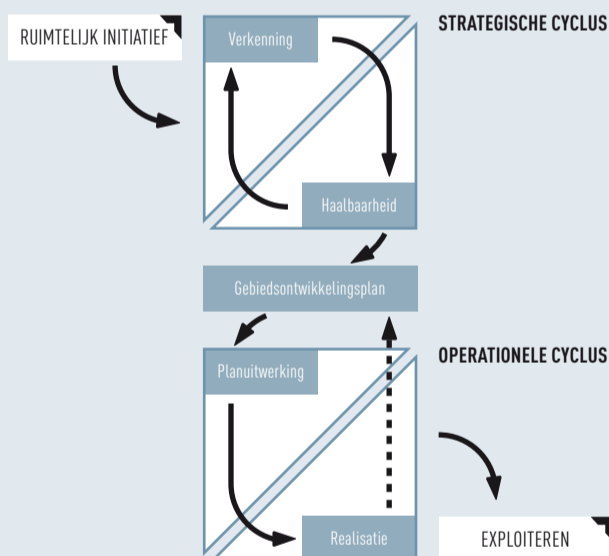
### Hand op de knip?

Het meest voor de hand liggende antwoord op de zoektocht naar goedkopere – en dus verkoopbare – ontwikkelingen: hand op de knip. Bezuinigen. Pragmatisch en doortastend veranderingen doorvoeren in processen en producten. Een opgave op zich. Echter, we mogen niet vergeten dat het stilleggen of vertragen van processen en projecten ook geld kost. En dat het resulteert in verschraving van de plannen. Laten we ook daarbij stilstaan en ons pragmatisme in lijn zien te brengen met een strategische herbezinning.

### Keuzes voor de toekomst

In onze praktijk zien we dat beide sporen worden doorlopen, die van het pragmatisme en die van de strategische herbezinning. Bijvoorbeeld bezuinigingen op de kwaliteit van de openbare ruimte, op onrendabele programmaonderdelen, temporiseren. Met elkaar doordenken en doorpraten van deze aanpak kan leiden tot een strategische herbezinning: we bezien de aanpassingen in het licht van de oorspronkelijke ambities. De oplossingen van nu hebben immers een effect voor de lange termijn: goed vastgoed gaat minimaal een halve eeuw mee.

“Pragmatisch en doortastend veranderingen doorvoeren in processen en producten. Een opgave op zich.”



Vereenvoudigde weergave van het 'Big8' proces- en projectmanagementmodel voor gebiedsontwikkeling.

### Big8

Inhakend op actuele marktontwikkelingen heeft Metrum haar 'Big8' proces- en projectmanagementmodel voor gebiedsontwikkeling (zie figuur) onder de loep genomen. Dit om los van de waan van de dag te zien wat dit model kan betekenen voor proces- en projectmanagers in het veld. Hoe kunnen zij het best inspringen op de veranderende vraag naar goedkopere producten?

### Operationele cyclus

Op dit moment vinden partijen een deel van de oplossingen in de onderste cirkel: de operationele fase. Aanpassingen op basis van financiële (on)mogelijkheden worden teruggevoerd in een herzien ontwerp. Impasses in overeenstemming met ontwikkelende partijen (dikwijls financieel van aard) leiden in dezelfde cirkel tot aanpassingen. Het gaat dan vooral om pragmatische keuzes en aanpassingen.

### Strategische cyclus

De bovenste cirkel beslaat de kern van de ontwikkeling: de gezamenlijke ambities, de strategische keuzes voorafgaand aan de start van projecten. Wat kunnen we met een locatie, wat is er nodig in het gebied, met wie organiseren we dat, wat zijn wederzijdse kansen om tot een succesvolle gebiedsontwikkeling te komen? Van daaruit wordt de strategische invulling gegeven aan het gebiedsontwikkelingsplan.

**Voorwoord**

## Keuzes maken

Voor u ligt de eerste nieuwsbrief van Metrum in 2010. Het wordt opnieuw een spannend jaar voor de vastgoedsector én voor Metrum. Want ook al trekt de economie aan, voor onze sector zijn het nog steeds pittige tijden. In het artikel hiernaast leest u hoe Metrum hier tegenaan kijkt.

Dit jaar staat in het teken van keuzes maken. Dat ervaren we ook zo in onze opdrachten. De procesmanagers van Metrum helpen opdrachtgevers om slimme alternatieven te bedenken, voor nu en voor de lange termijn. U leest er meer over in deze nieuwsbrief, onder meer op pagina twee en drie waar we ingaan op twee actuele projecten.

Inmiddels zitten we dicht tegen de gemeenteraadsverkiezingen aan. Over een paar maanden zullen we ontdekken welke plannen gemeenten (weer) gaan oppakken. Hoe dan ook, Metrum is er klaar voor. Ook in 2010 gaan we de uitdaging weer graag samen met u aan.



Wybe Theijse, directieteam Metrum

### Rol procesmanager

Om te komen tot de juiste oplossingen is een belangrijke rol weggelegd voor de procesmanager. Hij laat in de lastige discussies zien wat de keuzes zijn: pragmatisme of strategie. En welke effecten de keuzes hebben voor de toekomst. Financieel, maar ook in relatie tot de oorspronkelijk geformuleerde ambitie.

### Strategische herbezinning

Niet alleen de 'best mogelijke keuzes van het moment' verdienen de aandacht, maar ook de strategische herbezinning. Metrum pleit ervoor om de bovenste cirkel – de strategie – niet te snel te verlaten. Sterker nog: wellicht moet de onderste cirkel wel vaker verlaten worden om, al is het kortstondig, weer terug te keren naar de bovenste: waarom deden we dit ook weer en wat wilden we bereiken? Zoals bij het centrumplan van Uden (zie het artikel op pagina 3). Strategisch herbezinnen kan samen met pragmatisch aanpassen. Om te voorkomen dat er over tien jaar wordt gezegd: 'Tja, het was crisis...' <

## Herontwikkeling centrum Zundert Betrokkenheid legt sterke basis

Zundert verrijken met een aantrekkelijke en functionele dorpskern. Dat heeft de gemeente Zundert voor ogen met de herontwikkeling van het centrum. In nauwe samenwerking met verschillende partijen en een brede afvaardiging van de samenleving zijn inmiddels de hoofdlijnen voor de ontwikkelingsrichting uiteengezet. Het resultaat? Het Masterplan Centrumvisie Zundert.

Het centrumgebied van Zundert bestaat uit acht deelgebieden die in omvang en complexiteit verschillen. De betrokken partijen hebben voor ieder deelgebied financiële, strategische, functionele en ruimtelijke oplossingen ontwikkeld. Deze plannen, zoals het verkeersstructuurplan en de retailvisie, zijn uitgewerkt in het Masterplan Centrumvisie Zundert.

### Autoluwe éénrichtingsweg

Een belangrijk uitgangspunt van het Masterplan is het realiseren van een autoluwe éénrichtingsweg door het centrum. Een verandering die grote gevolgen heeft voor de verkeers-, winkel- en voorzieningenstructuur in het centrum. De betrokkenheid van disciplines en belanghebbenden zoals omwonenden en ondernemers is dan ook van

Dirk Jan Bonenkamp, wethouder Zundert:

“Samen met Metrum hebben we een krachtige basis gelegd voor de herontwikkeling van het centrum.”

cruciaal belang. Als procesmanager bij Metrum was Matthe Rijs zich daar sterk van bewust: “Ik heb me bij dit project sterk gericht op het ontwikkelen van een breed gedragen visie die een solide basis kan vormen voor verdere planvorming.”

### Aanjager en expert

Naast het leveren van de procesmanager was Metrum betrokken bij het project als aanjager, bijvoorbeeld bij externe overleggen met marktpartijen. Verder leverde Metrum expertise in de vorm van een winkelspecialist en een planeconoom. Ook heeft Metrum samen met een stedenbouwkundig bureau de structuurvisie voor het gehele centrum opgesteld, in overeenstemming met de nieuwe Wet ruimtelijke ordening (Wro). Deze visie legt de gemeentelijke ambitie en het ruimtelijk beleid rondom het centrum vast en is op 28 januari 2010 door de gemeenteraad vastgesteld.

### Mijlpaal gehaald

Op 28 mei 2009 is het Masterplan Centrumvisie Zundert goedgekeurd door de gemeente: een belangrijke mijlpaal voor Zundert. Vanaf de zomer is vervolgens gestart met het ontwikkeltraject, waarbij de gemeente en Metrum samen met verschillende (markt)partijen de concrete deelprojecten oppakken. Dirk Jan Bonenkamp, wethouder bouwen en ruimtelijke ontwikkeling: “Voor ons staan de kwaliteit en leefbaarheid van Zundert centraal. Samen met Metrum hebben we hiervoor een krachtige basis gelegd.”



Procesmanager Matthe Rijs van Metrum:

“Ik heb me bij dit project sterk gericht op betrokkenheid, het ontwikkelen van een breed gedragen visie.”

## Ontwikkelstrategie ruimtelijke plannen

# ‘Het spoorboekje van procesmanagement’

Ambitieuze visies struikelen en realisme viert hoogtij in de ruimtelijke ontwikkeling. Gemeenten hebben behoefte aan pragmatische plannen waarmee ze ‘het project kunnen vlottrekken’. Is dit in strijd met de (stedenbouwkundige) visie op het project en de koers op de lange termijn? Niet als het aan Metrum ligt.



Hoe gaan we het project realiseren? Wat zijn de rollen van betrokken partijen, waar liggen de prioriteiten en welke instrumenten kunnen we inzetten? Cruciale vragen in ruimtelijke ontwikkeling, zeker in deze tijd. Vragen waar de projectvisie op zichzelf geen antwoord op kan geven. Daarom realiseert Metrum vanuit de visie een pragmatische ontwikkelstrategie.

De ontwikkelstrategie geeft antwoord op vragen als:

- Welke financiële strategie is optimaal voor het project?
- Welke vorm van grondpolitiek is verstandig?
- Wie voert regie op welk moment in het project?
- Welke rol kan de gemeente het beste innemen?
- Wat is het risicoprofiel en hoe beheersen we dit?

### Richtinggevend document

Metrum brengt de antwoorden op onder andere deze vragen bij elkaar in één richtinggevend document. Het document combineert vragen en antwoorden van de verschillende vakgebieden en specialismen. Zo krijgen de stakeholders inzicht in alle verschillende belangen. Met de ontwikkelstrategie hebben opdrachtgevers een doordachte procesaanpak in handen, die richting kan geven vanaf de visievorming.

Het resultaat? Een realistisch uitvoeringsplan mét behoud van de integrale scope, langetermijnvisie, koers en slagvaardigheid. Kortom: een gedegen ontwikkelingsstrategie vormt het spoorboekje van procesmanagement.

### Meer informatie?

Neemt u contact op met Matthe Rijs, [m.rijs@metrum.nl](mailto:m.rijs@metrum.nl) of Joost Kamps, [j.kamps@metrum.nl](mailto:j.kamps@metrum.nl).

## Centrumplan Uden

# Scherp inspelen op de markt



Medio 2011 kan de eerste schop de grond in: de uitbreiding van het winkelcentrum Uden gaat van start. De afgelopen maanden hebben de gemeente en betrokken ontwikkelaars samen gewerkt aan het verbeteren van de oorspronkelijke plannen. Zo ontstaat ook in de huidige economische situatie een financieel haalbaar ontwerp, mét een hoge stedenbouwkundige kwaliteit.

Het winkelcentrum van Uden vormt een belangrijke trekpleister in de regio. Wekelijks komen er zo'n 130.000 bezoekers en Uden wil deze regionale aantrekkingskracht graag verder verbeteren. Daarom heeft Uden de handen ineengeslagen met de ontwikkelaars 3W uit Maastricht en Hendriks Coppelmans uit Uden om een uitbreidingsplan voor het centrum te realiseren. Metrum ondersteunt de gemeente met het projectmanagement van de uitbreiding en biedt vastgoedeconomisch advies.

### Winkelcentrum verbeteren

Het uitbreidingsplan biedt plaats aan ongeveer 10.000 vierkante meter winkelruimte, 140 woningen en ruim 600 parkeerplekken, merendeels ondergronds. Belangrijk uitgangspunt is de nieuwe looproute waarin zowel kleine boetiekjes als grotere winkelketens hun plaats vinden. Het huidige centrum biedt hiervoor onvoldoende ruimte. Dick Boeve van Metrum, projectleider van de centrumontwikkeling: "Een interessant en ambitieus plan, dat de rol van Uden in de regio nog verder kan versterken."

### 2009: plan onder druk

In 2009 verandert de marktsituatie zodanig dat de financiële haalbaarheid van het uitbreidingsplan onder druk komt te staan. De partijen besluiten het plan aan te passen. Via verschillende

### Projectleider Dick Boeve van Metrum:

"De oppervlaktes van de winkels zijn nu vrijer indeelbaar, interessant voor een breed marktsegment."

verbeteringen wordt het plan meer marktconform gemaakt. Dick Boeve: "Om een voorbeeld te noemen: we hebben de oppervlaktes van de winkels vrijer indeelbaar gemaakt. Zo zijn ze interessant geworden voor een veel breder marktsegment." Op dit moment wordt het definitieve ontwerp afgerond.

### Draagvlak en haalbaarheid

Eind 2009 is het voorlopige plan gepresenteerd aan alle belanghebbenden, zoals ondernemers en omwonenden. Dick Boeve: "Er is positief gereageerd. We hebben er dan ook voortdurend naar gestreefd het plan financieel te verbeteren, mét oog voor een hoge stedenbouwkundige kwaliteit." De ontwikkelaars gaan nu in de markt op zoek naar zekerheden voor de realisatie, terwijl de gemeente onderzoekt hoe zij het project een steuntje in de rug kan geven. Dick Boeve: "Het draagvlak binnen Uden is er. Nu kunnen we doorontwikkelen".

## Column

# De kapitein van Centrum West

**Wie is de baas? Deze vraag speelt al jaren in de gemeente Uden. Veelal in relatie tussen College en gemeenteraad, maar ook vaak bij de ontwikkeling van grote bouwprojecten. Wie staat aan het roer: de gemeente of de ontwikkelaar?**

Een project kan alleen van de grond komen door goede samenwerking. Je moet de motieven van je partner kunnen 'lezen' en constant blijven zoeken naar evenwicht. Gelukkig zijn we in staat gebleken om condities te creëren om deze, en vele andere factoren, te beïnvloeden. Totdat de crisis uitbrak.

De crisis. Ontwikkende partners blijken ineens niet zo koersvast als gewenst. De eerder bedachte stabiele factoren gaan onderuit. Waar voorheen duidelijkheid was, ontstaan nu dilemma's. Soms wil je over naar realisatie en zit je niet op de werkelijkheid te wachten. In Uden hadden we zo'n moment. Hoe ga je daarmee om?

Een nieuw stadscentrum voor Centrum West, dat is het plan. Al jaren. Het belang van de gemeente Uden is in die tijd niet veranderd. De noodzaak tot afronding van het centrum en de toevoeging van parkeermogelijkheden is nog even groot. Maar door de veranderende marktsituatie blijken de oorspronkelijke plannen financieel niet meer haalbaar. Is stoppen dan nog een optie?

De gemeente Uden heeft ervoor gekozen om randvoorwaarden te scheppen waarbinnen de ontwikkelaar toch tot planoptimalisatie kan komen. In gewoon Nederlands heet dat 'geld verdienen'. We hebben dat kunnen doen doordat het contractbeheer en de focus in het project goed waren. Het heeft geleid tot een actieve ontwikkelaar die gekomen is tot een kwalitatief goed ontwerp. De haalbaarheid van het project is dichterbij gekomen. En ook hier geldt weer dat we samen moeten optrekken, stap voor stap, met de focus op realisatie en kwaliteit.

Afgelopen raadsvergadering stond de ontwikkeling van Centrum West op de agenda en u begrijpt de vraag misschien al. Wie is de baas in Centrum West? Hetzelfde doel, hetzelfde belang als voorheen. Alleen het antwoord is veranderd. Het is crisis. De economie bepaalt de koers, maar gelukkig staan wij met onze partners weer aan het roer.

Marnix Bakermans  
Wethouder Gemeente Uden



Marnix Bakermans en Metrum werken op dit moment samen in het project Centrum West (zie ook het artikel op pagina 3).

Meer informatie over de centrumuitbreiding? Kijk op [www.uden.nl](http://www.uden.nl).



## Profiel<sup>2</sup>

### Koen van den Buijs (24) Junior Adviseur

#### Over Metrum:

"Sinds juni 2009 ben ik Junior Adviseur bij Metrum. Ik ben vierdejaars student Planologie en vind de combinatie studeren en werken ideaal. Ik doe ervaring op en leer de theorie vertalen naar de praktijk. Metrum spreekt me aan vanwege de vele specialisaties. Ook is het bureau niet te groot en werken ervaren en jonge collega's door elkaar. Ik kan altijd bij iemand terecht voor advies."

#### Over zijn vakgebied:

"Het rekenen met grond- en vastgoedexploitaties heeft mijn speciale interesse. Metrum hanteert hiervoor een eigen rekenmodel, dat op dit moment wordt doorontwikkeld. Interessant, want met een goed model kunnen we de markt optimaal bedienen én kunnen we ons werk nog beter doen. De grond- en vastgoedexploitaties vormen namelijk een van de belangrijkste posten van een project."

#### Over Michel:

"Michel en ik werken samen aan het nieuwe rekenmodel. We hebben al een aantal nieuwe functionaliteiten ontwikkeld. Zijn ervaring helpt mij om zaken sneller op te pakken. Daarnaast is Michel heel enthousiast, erg motiverend. Een fijne collega om mee samen te werken."



In deze rubriek vertellen twee Metrum-ers over hun samenwerking in projecten.

### Michel Rauwers (31) Senior Adviseur

#### Over Metrum:

"In 2001 begon ik als junior adviseur bij Metrum, net als Koen deeltijd naast een studie. Aanvankelijk werkte ik als civieltechnisch kosten-deskundige, later ben ik me meer gaan richten op planeconomie en projectmanagement. Metrum heeft een informele sfeer en biedt volop ontwikkelmogelijkheden. Mijn functie biedt daarnaast veel afwisseling en vrijheid qua opdrachtgevers en werk."

#### Over zijn vakgebied:

"Naast het advieswerk houd ik me bezig met de ontwikkeling van rekenmodellen. Op dit moment werk ik samen met Koen aan de doorontwikkeling van ons belangrijkste rekenmodel. Omdat de veranderingen in de gebiedsontwikkeling zich vertalen naar de modellen, krijg ik te maken met integrale vraagstukken zonder vast stramien. Een pittige uitdaging om dit te vertalen naar een solide, betrouwbaar rekenmodel."

#### Over Koen:

"Koen heeft een planologische achtergrond. Daardoor is hij gedreven door de inhoud en pikt hij dingen snel op. Ook heeft hij een positief kritische houding: hij begint pas aan een klus als de vraagstelling glashelder is. Ik kan veel aan Koen overlaten. Als Junior Adviseur is hij een super ondersteuning voor mij." <

## Kort nieuws

### Lokaal Duurzaam Energiebedrijf

Metrum is samen met BuildDesk (energieadviseur) en Eversheds Faasen (jurist) het initiatief Lokaal Duurzaam Energiebedrijf gestart. Wij ondersteunen organisaties bij het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen. Meer informatie? Kijk op: [www.lokaalduurzaamenergiebedrijf.nl](http://www.lokaalduurzaamenergiebedrijf.nl) of neem contact op met Wybe Theijse, tel: (024) 38 88 505, [w.theijse@metrum.nl](mailto:w.theijse@metrum.nl). <

### Metrum op de Provada

Een primeur: in juni 2010 komt u Metrum tegen op de vakbeurs Provada. Tijdens dit evenement ontmoeten gemeenten, woningcorporaties en projectontwikkelaars elkaar. Provada: 8 t/m 10 juni 2010 in de Amsterdam RAI. U bent van harte welkom bij Metrum in Hal 9. Kijk ook op [www.provada.nl](http://www.provada.nl). <

### Artikel SerVicE Magazine

Dick Boeve van Metrum schreef voor SerVicE Magazine het artikel 'Risicomanagement onmisbaar bij gebiedsontwikkeling'. Doelgroep: studenten van de faculteit Bouwkunde van de universiteit Eindhoven. Het hele artikel kunt u nalezen op [www.metrum.nl](http://www.metrum.nl) onder het kopje nieuws. <

## Nieuwe opdrachten

- Gemeente Barneveld: inzet projectdirecteur voor de ontwikkeling van circa 2.500 woningen in woningbouwlocatie De Burgt.
- Woonpartners Midden Holland: onderzoek financiële haalbaarheid inzake herstructurering Gouda Oost.
- LOS StadOmLand: herontwikkeling van het centrumplan gemeente Brummen.
- Gemeente Ubbergen: plan- en vastgoedeconomisch advies centrumplan Beek.
- Standvast Wonen: doorrekenen ontwikkelingsmogelijkheden voor het IBIM-terrein in Nijmegen.
- Gemeente Langedijk: inzet projectmanager herontwikkeling veilingterrein in Langedijk.
- Provincie Utrecht: inzet projectleiding voor de centrumontwikkeling Loenen aan de Vecht.
- Gemeente Horst aan de Maas: initiëren garantiefonds woningbouw.
- Bestuur Regio Utrecht: verzorgen leergang sociale woningbouw (financiën, grond en samenwerking) voor negen gemeenten.
- Bureau Rivierengebied: detachering bij het team (glas-)tuinbouw.
- Royal Haskoning: financiële haalbaarheid van het centrumplan Huissen.
- Mooiland Vastgoed: actualisatie van de huidige grondexploitatie inzake centrumplan Mook, adviseren over de daaruit komende vervolgfafspraken.
- Gemeente Echt-Susteren: financieel advies over de ontwikkeling van een multifunctioneel centrum en woningen in de kern Susteren.
- Grondvest Westland: adviseren bij de totstandkoming van een planeconomisch alternatief ontwerp voor de Kreken.

[WWW.METRUM.NL](http://WWW.METRUM.NL)

