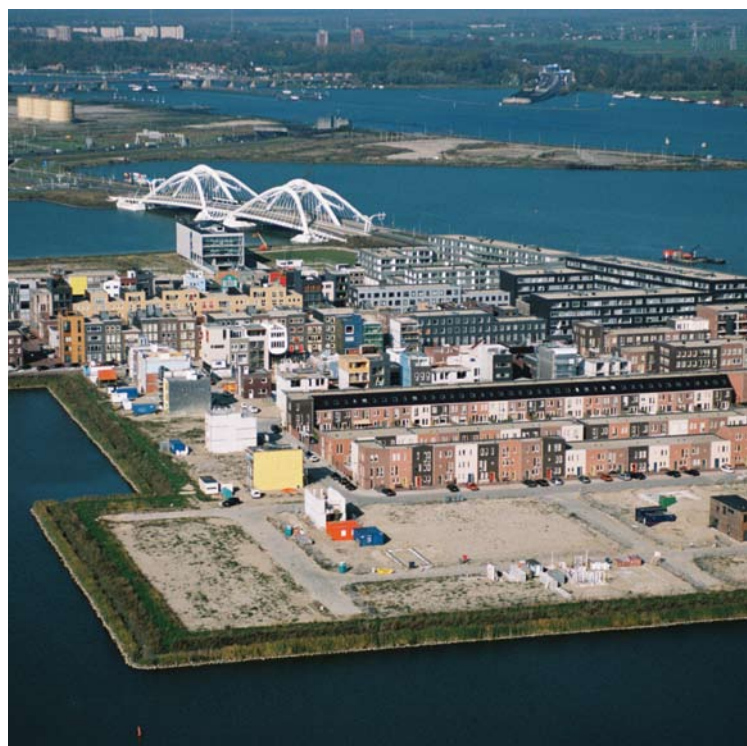




Op grond  
van kennis



Stilstaan bij de  
voortgang van  
gebiedsontwikkeling

 **METRUM**

GEBIEDSONTWIKKELING \ VASTGOEDECONOMIE

# Inhoudsopgave

Voorwoord	
Inhoudsopgave	
1. Samen werken aan gebiedsontwikkeling	6
Toekomstvisie Willem Vermeend: "Het is maatschappelijk onverantwoord de meerwaarde die PPS biedt onbenut te laten"	12
Toekomstvisie Ger Driesen: "Hoe hoger je vliegt, hoe meer mogelijkheden je ziet"	16
Toekomstvisie Patries Haberer: "Klassieke stedenbouwer terug als spin in gemeentelijk web"	20
Project: De Weiert – Emmen	26
2. De noodzaak van een professioneel en strategisch grondbedrijf	28
Toekomstvisie Adriaan Visser en Peter van Haasteren: "De positie van de gemeentelijke grondbedrijven zal drastisch veranderen"	36
Toekomstvisie Edo Arnoldussen: "Het Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf moet een kapitaaldienst hebben"	41
Project: Land van Belofte - Schiedam	46
3. Van sigarendoos naar volwaardige rekentool	48
Toekomstvisie Mark Verheijen: "De verevening van nieuwe ruimtelijke ontwikkelingen is de kern van gebiedsontwikkeling"	54
Toekomstvisie Steven Schrader: "We gaan voor goud in maatschappelijk-sociaal ondernemen"	58
Project: Woerdblok - Naaldwijk	64
4. Risicomanagement klaar voor gebruik op grote schaal	66
Toekomstvisie Hans Talle: "Zonder risicomanagement wil ik geen project meer doen"	76
Toekomstvisie Wim Wentink: "Niet alleen roepen dat je de risico's wilt delen, maar het ook echt doen"	79
Project: Stationsgebied - Arnhem	84

5. De residuele val	86
Toekomstvisie Barry Needham: "Er vindt een verschuiving plaats van actieve grondpolitiek naar concessiemodel"	96
Toekomstvisie Ashok Balotra: "Don't build houses, build homes"	100
Project: IJburg - Amsterdam	104
6. De Grondexploitatiewet: het kostenverhaal beter gegarandeerd	106
Toekomstvisie Erwin van den Krabben: "Grondexploitatiewet heeft voordelen, maar we zijn er nog niet bij binnenstedelijke locaties"	110
Toekomstvisie Hendrik van Sandick: "De Grondexploitatiewet geeft gemeenten een krachtigere positie"	115
Project: Sportstad Heerenveen - Heerenveen	120
7. Bedrijven in ontwikkeling, uw locatie als merk	122
Toekomstvisie Stef van der Gaag: "Weg met de campingmentaliteit op bedrijventerreinen"	126
Toekomstvisie Medy van der Laan: "Ik verkies het opofferen van één of twee weilanden boven een onleefbare verdichting in grote steden"	130
Project: Glastuinbouwgebied Bergerden – Huissen / Bemmelen	134
8. Wie is de procesmanager?	136
Toekomstvisie Leonie van de Ven: "Door de duurzaamheid van vastgoed zijn wij verplicht kwaliteit te leveren"	146
Toekomstvisie Friso de Zeeuw: "Vooral de praktijk maakt iemand tot gebiedsontwikkelaar"	150
Project: Emerald - Delfgauw	156
9. Epiloog – De ontwikkeling vooruit	158
Bronnen	162
Auteursbeschrijving	164

# Samen werken aan gebiedsontwikkeling

Door de ontwikkelingen binnen het vakgebied gebiedsontwikkeling wordt een goede samenwerking in de ruimtelijke ontwikkeling steeds belangrijker. Een goede samenwerking tussen onder andere gemeenten en private partijen is evident voor een voorspoedige procesgang van een project. In dit hoofdstuk bekijken we het belang van samenwerken. Toen, nu en vooral in de toekomst.

Gé Vossen en Rianne van den Heuvel

In gebiedsontwikkelingsprocessen in zowel Nederland als daarbuiten zijn veel samenwerkingsvormen en processtadia van samenwerking. Deze samenwerkingsvormen zijn tijdgevoelig. Twintig jaar geleden was samenwerking in gebiedsontwikkeling anders dan nu en over twintig jaar is dit opnieuw anders. Wij van Metrum hebben met alle verschillende vormen van samenwerken te maken. In dit hoofdstuk nemen we u graag mee naar samenwerkingsvormen die de revue gepasseerd zijn en de huidige stand van zaken. Ook werpen we een blik op de toekomst. Wat kunnen we de komende twintig jaar verwachten?

## De opkomst van PPS

Twintig jaar geleden was het in de stedelijke ontwikkeling allemaal beter. Natuurlijk is dit een cliché. Het was niet per se beter, maar vooral anders. Het samenwerken in gebiedsontwikkeling stond in de jaren tachtig nog in

de kinderschoenen. Publiek Private Samenwerking (PPS) was een thema voor congressen en symposia, een noviteit, een basis tot samenwerken. Er ontstond een hype rondom een aanpak die als veelbelovende noodzakelijkheid werd geïntroduceerd. Door de ingenomen grondposities van private partijen werd samenwerking noodzakelijk om projecten te kunnen realiseren, maar dit bood ook veelbelovende kansen om bijvoorbeeld gezamenlijk belangen te verenigen. Door de stijgende vraag naar kennis over PPS vanuit zowel de publieke als private partijen gereerden vooral vele gespecialiseerde consultancybureaus een hoge omzet. Door het ontstaan van de PPS'en werden gemeenten wakker geschud uit hun ingedutte monopolypositie ten aanzien van het ontwikkelen en realiseren van woon- en werkgebieden. Er stonden ineens marktpartijen aan de deur met uitgewerkte ideeën voor gebiedsontwikkeling. Lokale overheden

werden gedwongen na te denken over samenwerken, omdat marktpartijen hun ingenomen posities niet zomaar wilden opgeven. Gemeenten reageerden defensief en trokken alle registers open om deze inmenging in het domein van de lokale overheid tegen te houden. Het mocht niet baten, maar kostte wel veel energie om te organiseren.

## De ontwikkeling van de grondmarkt

Na verloop van tijd wijzigden gemeenten hun koers. De grondmarkt in Nederland verschoof, veel nieuwe spelers stonden in het veld, namelijk de mensen met grondposities en uitgewerkte plannen en ideeën zoals ontwikkelende beleggers en projectontwikkelaars. Onder het motto 'if you can't beat them, join them' ontstond samenwerking. In Nederland bleven de spelers opereren achter eigen verborgen speelkaarten. Echte samenwerking in de vorm van samen optrekken, huilen en juichen kwam nauwelijks voor. Natuurlijk waren er uitzonderingen, maar die kwamen niet in de spotlights. Juist de tegenvalers kwamen naar buiten. Bijvoorbeeld als één van de partijen, vaak lokale overheden, het onderspit moest delven. Het weerbarstige proces van realisatie is niet te zien aan het uiteindelijke resultaat. Het gaat immers uiteindelijk alleen om de woon- en leefomgeving die gerealiseerd is. Deze wordt beoordeeld. Slechts af en toe krijgt een blooper, die na afloop van overheidswege onderzocht moet worden, de aandacht. Maar dit zijn uitzonderingen.

## Samen werken

'Samen' en 'werken': twee termen die gecombineerd veel betekenissen hebben. 'Samen' duidt op meer dan één, dezelfde kant op, gelijktijdig, collectief, teamspel, geven en nemen, lachen en huilen. De term 'werken' bevat zaken als realisatie, resultaten, energie erin steken, spierkracht, denkkracht,

arbeid verrichten, bouwen, bouwen oprichten. 'Samen werken' is een combinatie van de betekenis van beide termen: met meerdere personen aan hetzelfde werken, dezelfde kant op bewegen, gezamenlijk doelen opstellen, nastreven en verwezenlijken en door teamspel bouwen, huilen en juichen.

# Stationsomgeving Arnhem Centraal op de schop

Hoogwaardige ontwikkeling en herinrichting station  
en stationsomgeving Arnhem



Naam project: Arnhem Centraal  
Soort project: projectmanagement herontwikkeling stationsomgeving  
Plaats: Arnhem  
Tijdslijn: 2006-2010  
Functie van Metrum: projectmanagement

De grootschalige ontwikkeling en herinrichting van Arnhem Centraal resulteert in een multifunctioneel en hoogwaardig stadsdeel, met een nieuw en modern binnenstedelijk transferknooppunt.

Het project Arnhem Centraal omvat de ontwikkeling en totale herinrichting van de stationsomgeving Arnhem Centraal. Op dit moment is er een aantal deelprojecten in uitvoering. Boven de reeds opgeleverde parkeergarage en busterminal worden kantoorgebouwen ontwikkeld. Daarnaast zijn de bouwvoorbereiding en realisatie van de transferhal, en de ontwikkeling van winkels, woningen en kantoren in het oostelijk deel van het plangebied, belangrijke aandachtsvelden voor de gemeente. De gemeente schakelde Metrum in om leiding te geven aan het project.

**Integratie in gemeentelijke organisatie**  
Belangrijk onderdeel van de opdracht is het project te integreren in de gemeentelijke organisatie én de implementatie van een bezuinigingstaak op het onderdeel plankosten te realiseren. Om dit in goede banen te leiden, voert Metrum diverse werkzaamheden uit, zoals:

- Onderhandelingstrajecten met betrekking tot gronden, kantoorontwikkeling en gebiedsontwikkeling.
- Verantwoordelijkheid voor de aansturing van verdere planontwikkeling en realisatie van deelprojecten.
- Aansturing en coaching van het projectteam.

- Overall afstemming met betrokken adviesbureaus.
- Verantwoordelijkheid voor de afstemming met het Ministerie van VROM en het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, en ProRail inzake de bouw van de transferhal.

#### Trots van Arnhem in aanbouw

Diverse onderdelen van het totale project Arnhem Centraal zijn reeds gerealiseerd en delen zijn in ontwikkeling. Het project loopt tot circa 2013. Daarna is Arnhem een bijzonder stadsdeel rijker.





Friso de Zeeuw,  
directeur Nieuwe Markten bij Rabo Bouwfonds en praktijkhoogleraar  
Gebiedsontwikkeling aan de Technische Universiteit Delft:

“Vooral de praktijk  
maakt iemand tot  
gebiedsontwikkelaar”



#### Friso de Zeeuw in het kort:

Friso de Zeeuw is praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling aan de Technische Universiteit Delft, faculteit Bouwkunde. De aanstelling geldt in principe voor een periode van drie jaar, waarvan nu de helft is verstreken. Het is onder meer zijn taak om bachelor- en masterstudenten de basisprincipes van de gebiedsontwikkeling bij te brengen. Onder andere met een rollenspel: studenten spelen de rol van opdrachtgever, ontwikkelaar of hoofd grondbedrijf.

**Bij Rabo Bouwfonds als directeur Nieuwe Markten en bij de Technische Universiteit Delft is De Zeeuw dagelijks bezig met de praktijk van gebiedsontwikkeling. De juiste man om vragen te stellen over het vak gebiedsontwikkeling. Maar is het eigenlijk wel een vak? En zo ja, hoe staat de ontwikkeling van het vak er dan voor? En vooral ook, hoe zal het zich ontwikkelen?**

Naast onderwijstaken houdt De Zeeuw zich bezig met onderzoek: de zogenaamde derde geldstroomonderzoeken met betrekking tot vraagstukken van overheden en marktpartijen. Zo doet de Technische Universiteit Delft onderzoek naar de praktijk van 'rood voor groen'-projecten, naar de Engelse praktijk van gebiedsontwikkeling en naar de rol van commerciële marktpartijen (uitgezonderd de woningbouwcorporaties) in de herstructureringsprojecten van woongebieden.

#### Maatschappelijk actief

Het derde onderdeel van het takenpakket als praktijkhoogleraar betreft maatschappelijke activiteiten. Het voeren van discussies en het doen van publicaties over de diverse onderwerpen van gebiedsontwikkeling. Maar ook het houden van lezingen. Bijvoorbeeld over goed opdrachtgeverschap. Of over de vragen: In hoeverre zijn betere

resultaten mogelijk als het gaat om milieu en duurzaamheid? Waar en wanneer kan integrale gebiedsontwikkeling toegepast worden?

#### Het vak

"Het vak gebiedsontwikkeling bestaat eigenlijk nog niet. Het is wel een vak in opkomst. Binnen opleidingen van diverse aanpalende disciplines wordt aandacht aan het onderwerp besteed. En de Technische Universiteit Delft kent de 'module' gebiedsontwikkeling. Bovendien besteden hogescholen aandacht aan het opkomende vak. Maar vooral de praktijk maakt iemand tot een gebiedsontwikkelaar. Sommigen noemen gebiedsontwikkeling zelfs geen vak maar activiteit. Ik zou zeggen: het is een vak. Een vak waarbij het indi-

vidu zachte kanten (A-eigenschappen: de mens) en harde kanten (B-eigenschappen: de financiën en de techniek van de stedenbouw) combineert."

#### Procesmanagers

"Gebiedsontwikkelaars, of ook wel procesmanagers van gebiedsontwikkelingen, verstaan de kunst van het verbinden van belangen, maar ook het verbinden van disciplines. Zijn in staat creatieve oplossingen aan te dragen, zijn volhardend en weten de weg te vinden in 'het oerwoud van de gebiedsontwikkeling'. Je kunt je via diverse aanliegroutes ontwikkelen tot een procesmanager. Ik heb een lichte voorkeur voor de route via de B-kant met een grote dosis A daarin. Maar omgekeerd is ook mogelijk."

Welke universiteiten en scholen bieden de opleidingen Gebiedsontwikkeling aan?

We onderscheiden:

1. Hoofdopleidingen.
2. Masteropleidingen.
3. Praktijkacademie, masterclasses, postacademische opleidingen, kortlopende opleidingen, cursussen.

De universiteiten in onder meer Eindhoven, Delft en Groningen geven de hoofdopleidingen. Bekende masteropleidingen zijn de Master City Developer in Rotterdam en Master Real Estate in Amsterdam. Ook hogescholen bieden een programma aan. Zij zijn wat flexibeler met het opstellen van een onderwijsprogramma.