



Agentschap NL
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Toekomstwaarde nu!

Duurzaamheid verzilveren
in gebiedsontwikkeling

Toekomstwaarde **nu!**

Duurzaamheid verzilveren
in gebiedsontwikkeling

Community of Practice
Oneindig laagland

Voorwoord

We mogen in Nederland trots zijn op wat er in het verleden is opgebouwd. Een dichtbevolkt land met een hoogontwikkelde economie in combinatie met zoveel ruimtelijke kwaliteit is bijzonder. Het landschap ademt nog steeds openheid en ruimte. Wonen en werken gebeurt compact en comfortabel. Zowel oude binnensteden als nieuwe woonwijken zijn vitaal en populair. Nederland staat bekend om haar watermanagement, en ook de ruimtelijke ordening geldt voor veel landen als een voorbeeld. Dat is een prestatie van formaat.

De wereld staat echter niet stil. Sinds de financieel-economische crisis in 2008 de kop opstak, is er een streep gezet door veel mooie plannen. Vaak worden hoge ambities fors naar beneden bijgesteld, ook met betrekking tot duurzaamheid. Projecten zijn aangepast, stopgezet of in de tijd gefaseerd. Steeds vaker valt de vraag te beluisteren of het allemaal niet wat minder kan. Het lijkt erop dat deze ondertoon niet direct verdwenen zal zijn als de crisis voorbij is.

Tegelijkertijd wil Nederland in 2040 tot de top 10 concurrerende landen van de wereld behoren, door een aantrekkelijk ruimtelijk vestigingsklimaat te bieden voor kennisintensieve bedrijven en internationaal talent. Dat vraagt om duurzame en klimaatbestendige woon- en werklocaties in steden en dorpen, om transities naar duurzame mobiliteit en dito energie, en om het versterken dan wel creëren van unieke kwaliteiten in gebieden. Internationale bedrijven kijken uitdrukkelijk naar duurzaamheid als zij het vestigingsklimaat in verschillende landen beoordelen. Kwaliteit en waarde toevoegen is kortom cruciaal voor een duurzame economische groei. Een plek in de voorhoede is voor Nederland niet meer vanzelfsprekend. Daarvoor moeten we echt een tandje bij schakelen.

Deze twee ontwikkelingen lijken moeilijk met elkaar te verenigen: enerzijds de noodzaak om meer kwaliteit en meer waarde toe te voegen, en anderzijds projecten die moeten beknibbelen op ambities. Gelukkig verschijnen er nu diverse rapporten die proberen de gebiedsontwikkeling in Nederland op slimme manieren een impuls te geven. De nadruk ligt daarbij tot nu toe vooral op het omgaan met de crisis. Voorliggende publicatie met de titel 'Toekomstwaarde nu!' laat zien dat veel meer actoren belang hebben bij de meerwaarde van een hoge kwaliteit van gebiedsontwikkeling – en dat zij er ook in willen investeren. Op steeds meer plekken ontwikkelt men nieuwe strategieën om duurzame gebiedsontwikkeling concreet – ook financieel – mogelijk te maken.

De publicatie Toekomstwaarde Nu! is samengesteld door Agentschap NL in samenwerking met het Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf (trekker), adviseurs van DHV en Gido Stichting, een aantal gemeenten en het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM). Deze actieve samenwerking tussen Rijk, gemeenten en adviseurs heeft tot een bijzondere interactie geleid. Een belangrijk deel van de inhoud is tot stand gekomen in de Community of Practice 'Oneindig Laagland' die Agentschap NL op verzoek van en medegefinancierd door IenM heeft georganiseerd.

Deze publicatie laat met inspirerende voorbeelden zien dat er ook binnen de huidige context veel mogelijk is. Er wordt flink aan de weg getimmerd; op veel plekken in Nederland worden doelstellingen op het vlak van energie, water, afval en groen geoperationaliseerd en financieel verankerd in de business cases van gebiedsontwikkelingen.

Het denken in lange termijn waardecreatie en het integraal bezien van de beheer- en exploitatiefase blijken essentieel. Experimenten en initiatieven waar duurzaamheidsdoelen vanaf het begin worden meegenomen laten zien dat het kostenplaatje niet per se ongunstig hoeft uit te pakken. Het is dan ook de vraag in hoeverre de ervaren strijdigheid tussen crisis en kwaliteit terecht is. Misschien hoeft het helemaal niet 'een tandje minder'. Het moet anders, dat wel. Wat ons betreft met veel ruimte voor experimenten en alle aandacht voor concrete operationalisering van de ambities. Wij hopen daar met u aan te kunnen werken.

Drs. C.B.F. Kuijpers

Directeur-Generaal Ruimte
Ministerie Infrastructuur en Milieu

Drs. E. Arnoldussen

Directeur Ontwikkeling
Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf

Overzicht van voorbeelden

Pag.	Voorbeeld	Leidend thema	1 Individueel vs collectief belang	2 Veel partijen	3 Mentaal eigenaarschap	4 Begrotingscyclus vs lange termijn	5 Scheiding diverse exploitaties	6 Split incentive	7 Risico-perceptie	8 Verbinding kennismarkt	9 Instrumentarium
4	Woongroep Holland – Amstelveen/Uithoorn	Energie				X		X			X
6	Programma Gebieden EnergieNeutraal (GEN)	Energie	X	X	X		X	X	X	X	X
8	Lokaal duurzaam energiebedrijf	Energie		X	X	X	X		X		X
10	Pilots E-health, innovatie in de woonzorg door videocontact	Sociaal		X				X		X	
14	Wipstripark Zwolle	Water	X	X	X	X	X	X	X	X	
16	Technische Universiteit Delft	Bouw					X			X	
18	Gebied Maaswaard en stadskantoor Venlo	Bouw	X			X	X				
20	Westergasfabriekterrein A'dam	Cultuur		X	X		X		X	X	X
22	Atrium Medisch Centrum Parkstad	Energie	X	X				X			
24	NIOO gebouw Wageningen	Bouw		X	X	X	X		X	X	X
26	Living Building Concept: Gemini Ziekenhuis Den Helder	Bouw		X		X	X		X	X	X
28	Parkstaddeel Amsterdam (Westelijke Tuinsteden)	Sociaal		X			X	X		X	X
30	Almere Hout Noord: energiebedrijf op wijkniveau	Energie	X		X	X	X		X		
32	Hart van de Heuvelrug	Groen		X	X		X		X		X
36	Erasmusveld Den Haag	Energie	X	X	X		X				
38	Villa Flora Venlo	Bouw		X		X	X		X		
40	Het Nieuwe Water/ Het Nieuwe Westland	Water		X		X	X		X		X
42	Duurzaam bouwrijp maken Rijswijk Zuid	Bouw		X			X	X		X	
46	Thermo Bello, EVA-Lanxmeer Culemborg	Energie	X		X			X	X		
48	Parkstad Leusden Groenstichting Rozendaal	Groen	X	X	X		X	X			X
50	TESO Veerdienst Texel	Mobiliteit		X	X			X			
50	Villa Rusthoek Baarn						X		X		
52	Provinciale beheergrondbank Laag Holland	Groen	X			X					X
54	Erfpacht gemeente Hilversum	Bouw				X	X				X
56	Greenport Venlo Klavertje 4	Economie				X	X				X
60	Bedrijven Investeringszone (BIZ)	Economie	X	X	X						X
62	Passiehuizen Almere	Energie						X		X	X
64	Duurzame woonzorgvastgoedconcepten	Sociaal					X	X	X		
66	House of Performance Utrecht	Mobiliteit					X			X	
68	DBFMO Ministerie van Financiën	Bouw				X	X				X
72	Stichting Collusie	Sociaal		X				X		X	X
74	Erfpacht Havenbedrijf Rotterdam	Economie				X	X				
76	Concept CODE, prov. Drente	Energie	X	X	X		X			X	
78	Streekrekening Het Groene Woud	Groen	X	X	X						X
80	DHV kantoor Amersfoort	Bouw			X	X	X				

Inhoudsopgave

Leeswijzer	I	5 De cast van de duurzame gebiedsontwikkeling	59
Samenvatting	II	5.1 De bewoners en belanghebbenden	59
Spoedcursus gebiedsontwikkeling, duurzaamheid & geld	III	5.2 De project- of procesmanager	61
1 Inleiding	1	5.3 De bestuurder	63
1.1 Duurzame gebiedsontwikkeling	1	5.4 De planeconoom	65
1.2 Toekomstwaarde Nu!	3	5.5 De duurzaamheidsdeskundige	65
1.3 Belemmeringen, uitdagingen en dilemma's	3	5.6 De financieel deskundige	65
1.4 Van dilemma's naar oplossingen	9	5.7 De ontwikkelaar en ontwikkelaar-belegger	67
2 Waarde denken en samenwerking: verbreed de basis	13	5.8 De financier	67
2.1 Waarde denken en waardecreatie	13	5.9 Andere spelers	69
2.2 Borg integraliteit in het proces	17	Casus Haarlemmermeer:	
2.2.1 Combineer wat je hebt - naar The Next Level	17	ACT: van Masterplan naar Smart Coalitions	71
2.2.2 Houd opties open voor innovatie	17	6 Epiloog: Toekomstwaarde Nu!	73
2.2.3 Sectorale impulsen voor integrale aanpak	19	Leesvoer	77
2.3 Ambitie en focus	21	Colofon	81
2.4 Organiseer draagvlak en samenwerking	25		
2.4.1 Mutual Gains Approach, Co-Creatie en Charrettes	25		
2.4.2 Smart Coalitions	25		
2.4.3 Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) en MKBA-Arena	27		
2.4.4 Duurzaam Rendement Methode	29		
2.4.5 Business Case Benadering	29		
2.5 Opdrachtgeverschap	31		
Casus Haarlemmermeer:			
Westflank en de MKBA-Arena	33		
3 Vertaal waardedenken naar integrale gebiedsexploitatie	35		
3.1 Duurzaamheid en de grondexploitatie	35		
3.2 Grondexploitatie in relatie tot beheer	37		
3.3 Naar integrale gebiedsexploitatie	39		
Casus Almere:			
Financieringsmodellen voor Duurzaamheidsagenda 2.0	43		
4 Kansrijke financieringsconstructies bij duurzame gebiedsontwikkeling	45		
4.1 Fondsen	45		
4.1.1 Revolving Fund	47		
4.1.2 Crowdfunding	47		
4.2 Beheerconstructies	49		
4.3 Erfpacht	49		
4.4 Afspraken op vrijwillige basis	51		
4.5 Instrumenten voor grondbeleid	51		
4.6 Fiscale instrumenten en subsidies	53		
Casus Almere:			
Energiefonds Poort, inzicht in financieringsvormen	57		

Foto omslag: Duindorp Den Haag, Energieneutrale met zeewater verwarmde woningen
Fotograaf: Wim Heiko Houtsma

Leeswijzer

Deze publicatie is vooral bedoeld als inspiratiebron. Daarom beperkt het meer theoretische deel zich tot de rechterpagina's en zijn de linkerpagina's gevuld met ervaringen en voorbeelden uit de praktijk die laten zien wat er mogelijk is. Hoewel het stuk voor stuk projecten zijn met een integraal karakter, waar verschillende sectoren in samenhang betrokken zijn, zijn ze toch thematisch ingedeeld. De reden hiervoor is dat er steeds één sector is geweest die zich heeft opgeworpen als motor voor het project. Elk voorbeeld wordt afgesloten met een verwijzing naar een website of contactpersoon. In de tabel op de pagina naast de inhoudsopgave is te zien welk voorbeeld waar te vinden is en welke dilemma's in het betreffende project zijn overwonnen.

In de vier hoofdstukken die volgen op de inleiding worden methoden en oplossingen gepresenteerd die de geschetste problemen en dilemma's aanpakken. De meeste pakken meerdere problemen tegelijk aan, wat het lastig maakt om voor een bepaald dilemma naar een bepaalde paragraaf te verwijzen.

Hoofdstuk 2 gaat in op de uitdagingen die over mensen gaan, zoals "Sectorale verantwoordelijkheid versus collectief belang" en "Teveel verschillende betrokkenen, die elkaar moeilijk vinden: wie neemt de leiding?" Het beschrijft mogelijke aanpakken om een project vanuit het denken in opbrengsten op te zetten.

De meer instrumentele dilemma's komen aan de orde in hoofdstuk 3 en 4. Hoofdstuk 3 gaat specifiek in op het verbreden van de traditionele grondexploitatie door deze te koppelen aan andere waarden, die onder andere betrekking hebben op de beheerfase. Hoofdstuk 4 gaat in op de financiële gereedschapskist van de gebiedsontwikkelaar en beschrijft een aantal kansrijke instrumenten voor duurzame gebiedsontwikkeling.

Hoofdstuk 5 benadert het van de andere kant en kijkt hoe de verschillende betrokkenen kunnen handelen om de verschillende uitdagingen op te pakken en duurzaamheid in gebiedsontwikkeling te borgen.

Hoofdstuk 6 bevat de epiloog, waarin we vanuit de beschreven lessen aanbevelingen doen om concreet aan de slag te gaan.

Daarnaast bevat de publicatie beschrijvingen van vier casussen, twee in Almere en twee in Haarlemmermeer. In deze casussen hebben de CoP-partners ervaring en kennis opgedaan met vragen en dilemma's rond duurzame gebiedsontwikkeling. Omdat de ruimte beperkt is, wordt slechts kort op de gepresenteerde voorbeelden, methoden, arrangementen en casussen in gegaan. In de bijlage "Leesvoer" staan daarom verwijzingen naar rapporten, websites en publicaties die dieper ingaan op de vermelde oplossingen.

Samenvatting

De praktijk van de gebiedsontwikkeling is in transitie. Ontwikkelen en bouwen volgens de traditionele methoden en werkwijzen is financieel-economisch niet langer rendabel. De kredietcrisis vormde de aanleiding om op zoek te gaan naar nieuwe aanpakken. Duurzaamheid is daarbij het sleutelwoord. Want waar duurzaamheid in het verleden een "extra" was, dat financieringstechnisch nog wel eens een struikelblok vormde, is het in de nieuwe aanpak een randvoorwaarde voor succes. Duurzame vraagstukken als waterberging, energievoorziening en sociale samenhang vormen weliswaar lastige opgaven, maar tegelijkertijd is het de samenhang tussen deze economische, ecologische en sociale opgaven die de motor vormt voor onze toekomstige gebiedsontwikkeling. Dat betekent dat de ontwikkelkracht uit het gebied zelf moet komen. En om te kunnen ontwikkelen moet de nadruk liggen op de exploitatie van het gebied. Niet de ontwikkeling, maar de exploitatie is waar het om draait.

Ondernemerschap is de crux

We zijn op zoek naar een nieuwe financieringspraktijk die oog heeft voor opbrengsten op de langere termijn en een plaats weet te geven aan maatschappelijke kosten en baten die niet in geld zijn uit te drukken. Experts zijn ervan overtuigd dat gebiedsontwikkeling over vijf of tien jaar op een geheel andere wijze plaats zal vinden. Maar hoe zetten we de transitie naar die nieuwe werkwijze in gang? Wat kunnen we nu al doen om dat duurzame ontwikkelingsbeeld in de praktijk te brengen?

Het kernwoord is ondernemerschap. In de afgelopen twee jaar heeft een groep professionals in de gebiedsontwikkeling in kaart gebracht wat de belemmeringen zijn en vooral wat de reële kansen zijn. De conclusie is dat er al heel veel gebeurt, dat de transitie al tastbaar is. En dat de nieuwe aanpak niet noodzakelijkerwijs om een geheel vernieuwde gereedschapskist vraagt. Veel van de vertrouwde instrumenten zijn goed toepasbaar. De crux is om ze anders toe te passen, om van integraal naar specialistisch te werken en te zorgen voor kruisbestuiving.

Daarvoor zijn er twee belangrijke vertrekpunten:

- 1. Stel waarden en waardecreatie centraal (denk niet in kosten maar in opbrengsten)**
- 2. Regel financiering integraal en voor de lange termijn**

Door alle nu denkbare opbrengsten op de lange termijn te benoemen, komen nieuwe kostendragers in beeld. In de nieuwe economische realiteit zijn die hard nodig. Opbrengsten gaan niet alleen over geld. Er zijn ook zogenaamde "zachte waarden". Hieronder vallen onder andere gezondheid, comfort, omgevingskwaliteit, groen en zelfs geluk. Teneinde die in beeld te krijgen, is het nodig om de toekomstige gebruikers te betrekken. Daarvoor schetsen we een aantal methoden die al met succes worden toegepast: Mutual Gains Approach, Co-Creatie, Charettes, Smart Coalitions, MKBA/MKBA-Arena, de Duurzaam Rendement Methode en de Business Case Benadering.

Gebiedsexploitatie is het nieuwe verdienmodel

Die nieuwe opbrengsten zijn vaak verdeeld over meerdere exploitaties: de grondexploitatie, de vastgoedexploitatie, de beheerexploitatie. Maar er zijn ook koppelingen denkbaar met de exploitatie van een energiebedrijf, zorginstelling, waterzuivering enzovoort. De ene

sector wordt zo verbonden met de andere. Iedere belanghebbende heeft feitelijk zijn eigen opbrengsten en dus zijn exploitatie. Er zijn diverse mogelijkheden om de relatie tussen de opbrengsten te leggen, zodat (korte termijn) investeringen gedekt kunnen worden uit (lange termijn) opbrengsten.

Het vinden van een financieel arrangement dat hierbij past, is maatwerk. Er is namelijk altijd een combinatie van meerdere financiële instrumenten nodig. De financiers daarvan kunnen kleine belanghebbenden, particulieren en/of bedrijven zijn die willen participeren. Ze kunnen participeren als aandeelhouder of via een fonds. Een project kan worden gefinancierd door de overheid, door een publiek-private samenwerking of door de markt. De mogelijkheden zijn legio. We presenteren in deze publicatie meer dan dertig voorbeelden van vernieuwende aanpakken. Bijna allemaal zijn ze succesvol. Soms ging dat met vallen en opstaan en in een enkel geval was het project zijn tijd te ver vooruit en moest er pas op de plaats worden gemaakt.

Nieuwe constellaties in een verduurzaamde economie

Een transitie naar duurzame gebiedsontwikkeling vraagt om een heroriëntatie op handelingsperspectieven. Daarom besteden we in deze publicatie aandacht aan de gewijzigde rollen van betrokken partijen. Van oudsher heeft de overheid de zorg voor infrastructuur, buitenruimte en voorzieningen. Dat is niet langer vanzelfsprekend. Belangrijk is thans dat de overheid de opdrachten op de juiste manier wegzet. Op een open en heldere manier, zodanig dat er ruimte is voor ondernemerschap en vooral leiderschap: de overheid kan ervoor zorgen dat anderen bereid zijn de leiding te nemen. Voor financiers liggen er kansen vanuit economisch perspectief en vanuit continuïteit van de bedrijfsvoering. Er is geen plek meer voor ontwikkeling puur gericht op risicoreductie en winst uit tijdelijke betrokkenheid. De nieuwe werkelijkheid is een exploitatie op basis van continuïteit en waardeontwikkeling op de lange termijn. De waarde van vastgoed hangt samen met een flexibele en duurzame opzet en het langdurige beheer ervan.

Deze nieuwe werkelijkheid opent perspectieven voor nieuwe opdrachtgevers, zoals collectief opdrachtgeverschap of een collectief gebiedsontwikkelingsfonds. Zeker als bij de ontwikkeling en het beheer ook andere waarden en andere (financiële) stromen worden betrokken dan alleen vastgoed: energie, water, afval, transport, ICT. Maar ook zachte waarden: natuur, welzijn, sociale cohesie, veiligheid. Ieder van deze stromen kent een eigen infrastructuur met eigen belangen en (potentiële) investeerders. Er liggen grote kansen voor gebiedsontwikkeling door deze stromen in het gebied te houden en te combineren. Dit verbreedt niet alleen de financiële basis, het biedt ook kansen voor nieuwe duurzame oplossingen voor de toekomst.

Als ieder zijn rol pakt en de juiste randvoorwaarden aanwezig zijn, dan kan de combinatie duurzaam, gebiedsontwikkeling en financiering er binnenkort heel anders uitzien.

Er zal een nieuwe dienstverlenende bedrijfstak zijn ontstaan, gericht op geïntegreerde, duurzame exploitatie. De bekende spelers zijn er nog steeds: financiers, ontwikkelaars, bouwers, energiebedrijven, zorginstellingen, waterbeheerders, overheden en heel veel andere partijen, maar ze werken samen in nieuwe constellaties in een verduurzaamde economie.

Spoedcursus gebiedsontwikkeling, duurzaamheid & geld



Elk specialisme kent zijn eigen jargon. Met deze publicatie beogen we verschillende specialismen met elkaar in contact te brengen en elkaars taal te laten spreken. Dat kan alleen als je beschikt over een woordenschat. Daarom beginnen we dit boek met een beknopte begrippenlijst voor sectorespecialisten onder het motto “Financiering van Duurzame Gebiedsontwikkeling voor Dummies”.

Spoedcursus gebiedsontwikkeling & duurzaamheid

Biogas

Product van vergisting (een anaeroob proces) van organisch materiaal zoals mest, rioolslib of gestort huisvuil.

Biomassa

De biologisch afbreekbare fractie van producten, afvalstoffen en residuen van de landbouw (met inbegrip van plantaardige en dierlijke stoffen), de bosbouw en aanverwante bedrijfstakken, alsmede de biologisch afbreekbare fractie van industrieel en huishoudelijk afval.

Cradle-to-Cradle

Ontwerpfilosofie volgens het principe afval=voedsel, die erop is gericht gesloten technische of biologische systemen te creëren voor materialen, energie, water en afval. Bij deze kringloop wordt waardevermindering voorkomen. De filosofie is in combinatie met de Hannover Principles vertaald naar vijf noties voor duurzame gebiedsontwikkeling.

Decentrale opwekking van energie

Het lokaal opwekken van energie, onder meer door zonnepanelen op het dak, zonneboilers of WKO-installaties.

DeSaH

Decentrale Sanitatie en Hergebruik. Methode waarbij afvalwater lokaal wordt gescheiden en gezuiverd, waarbij door vergisting biogas wordt geproduceerd en waardevolle nutriënten worden verwijderd. Hierdoor wordt netto energie geproduceerd en neemt de productie van zuiveringsslib met circa 80% af.

Dutch Green Building Council (DGBC)

Onafhankelijke non-profit organisatie die streeft naar blijvende verduurzaming van de gebouwde omgeving in Nederland. In 2011 wordt het gebiedslabel voor duurzame gebiedsontwikkeling operationeel. DGBC is een stichting die financieel wordt ondersteund met de bijdragen van de DGBC-participanten: bedrijven en organisaties uit de branche die duurzaamheid als hoge prioriteit zien.

EPC

Energie Prestatie Coëfficiënt van een gebouw; hoe lager hoe minder energie benodigd. De EPC normen uit het Bouwbesluit worden in stappen strenger. In 1996 was de norm 1,4, en is recent verlaagd naar 0,6. In 2015 bedraagt deze 0,4 en in 2020 moet deze 0 zijn: energie-neutraal.

Vervolg Spoedcursus gebiedsontwikkeling & duurzaamheid

Energy Service Company (ESCO)

Bedrijven die kunnen worden ingeschakeld voor het uitbesteden van energiediensten, zoals opwekking, distributie en levering van met name warmte, koude en elektriciteit, waarbij energiebesparing en duurzame energie centraal staan.

Geothermie

Aardwarmte, die vanuit grote diepte (> 1,5 km) wordt gewonnen via het oppompen van warm water (> 60°C).

GPR Gebouw/ GreenCalc/ BREEAM-NL/DPL

Verskillende manieren om de duurzaamheidsprestatie van gebouwen of gebieden uit te drukken. Thema's en werkwijzen verschillen.

- GPR Gebouw geeft inzicht in de duurzaamheidsprestaties van een gebouw, op de modules Energie, Milieu, Gezondheid, Gebruikskwaliteit en Toekomst-waarde. Per module verschijnt een waardering op een schaal van 1 tot 10.
- GreenCalc beoordeelt duurzaamheid van gebouwen op drie thema's: materiaalgebruik, watergebruik en energiegebruik. Deze thema's worden vertaald in een score: de milieu-index. Berekeningen vinden plaats op basis van de integrale levenscyclusbenadering.
- BREEAM-NL is een beoordelingsmethode om de duurzaamheidsprestatie van gebouwen te bepalen. De methode omvat verschillende keurmerken: BREEAM-NL Nieuwbouw (in april 2010 zijn de eerste gebouwontwerpen gecertificeerd), BREEAM-NL Bestaande Bouw en Gebruik, dat bestaande gebouwen op drie niveaus beoordeelt: Gebouw, Gebouweexploitatie en Gebouwmanagement. Het BREEAM-NL Gebiedslabel zal medio 2011 operationeel zijn.
- DPL (DuurzaamheidsPrestatie van een Locatie) bevat drie elementen van duurzaamheid: Planet (milieu), People (sociaal) en Profit (economie). Deze drie elementen zijn onderverdeeld in 11 thema's en 24 duurzaamheidsaspecten. De locatie wordt hierop vergeleken met een referentiewijk.

Grid parity

Grid parity is het moment dat de prijs van elektriciteit uit zonnepanelen zover is gedaald dat het evenveel kost als grijze stroom uit het stopcontact. Het moment verschilt per land, omdat het ook afhankelijk is van beleid en belastingen. De verwachtingen variëren – tussen één en tien jaar.

Helofytenfilter

Systeem voor individuele behandeling van afvalwater waarbij afvalwater wordt gezuiverd door bacteriën. Deze worden in leven gehouden door de zuurstofproductie van de planten. Water wordt gezuiverd tot een niveau dat geloosd kan worden op het oppervlaktewater.

Levenscyclusbenadering

Bij het ontwerp wordt niet alleen rekening gehouden met de aanvangs-investeringen, maar ook met de vervolgkosten voor gebruik, onderhoud en beheer. Door een integrale aanpak wordt naar oplossingen gezocht waarin rekening wordt gehouden met de langetermijneffecten en kostprijs.

Passief bouwen

Bij passief bouwen wordt 'passieve' energie van de zon en restwarmte optimaal benut, zodat het gebruik van energie voor verwarming (en koeling) tot een minimum beperkt kan blijven. Gestreefd wordt naar een gebouw dat nauwelijks toevoeging van extra energie (gas, stroom) nodig heeft.

Peak oil (ook wel: Hubbertpiek)

Het moment waarop een piek wordt bereikt in de olieproductie (of -winning). Sommige wetenschappers zeggen dat deze al geweest is, anderen dat de piek zal plaatsvinden tussen 2020-2030. Het moment is relevant voor de transitie naar duurzame energie omdat de verwachting is dat de olieprijs na de piek (enkel nog) zal stijgen.

People Planet Profit (ook wel: de drie P's)

Term uit de duurzame ontwikkeling. Het staat voor de drie elementen, people (mensen), planet (planeet/milieu) en profit (opbrengst/winst), die in een harmonieuze wijze gecombineerd dienen te worden. De term is bedacht door John Elkington. In plaats van profit wordt ook wel de term prosperity (welvaart) gehanteerd.

Ruimtelijke kwaliteit

Combinatie van gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde. De Romeinse bouwmeester Vitruvius gebruikte al zestig jaar voor Christus de sterk verwante begrippen utilitas (bruikbaarheid), venustas (uiterlijk schoon) en firmitas (degelijkheid).

Smart Grid

Decentraal energienet waaraan een meet- en regelsysteem is toegevoegd. De toegevoegde waarde van een dergelijk meet- en regelsysteem is dat hiermee vraag en aanbod van de diverse typen energie optimaal op elkaar kunnen worden afgestemd. Het doel is uiteindelijk om een robuuster, milieuvriendelijker en goedkoper energienet te creëren.

Split incentive

Situatie die ontstaat wanneer de eigenaar van bijvoorbeeld een gebouw geen financiële baat heeft bij een investering in duurzaamheid, zoals in isolatie. Indien de voordelen van de lagere energielasten bij de huurder terecht komen en deze niet kunnen worden verhaald, volgt er geen investering.

Woonlastenbenadering

Benadering die de focus op huur of hypotheek met energielasten verbreedt. De verwachting is dat de energielasten een steeds groter deel van de totale woonlasten zullen gaan uitmaken en dat het dus loont om in energiebesparing te investeren.

Warmte-Koude Opslag (WKO)

Klimaatbeheersingssysteem waarbij gebruik wordt gemaakt van in de bodem opgeslagen warmte en koude. Hiervoor worden meerdere 'bronnen' geboord; minimaal één voor warmte-opslag en minimaal één voor koude-opslag. Om in de zomer het gebouw te koelen, wordt uit de 'koude bron' grondwater opgepompt. In de winter wordt uit de 'warme bron' warm grondwater opgepompt om het gebouw te verwarmen. Doordat warmte aan het grondwater wordt onttrokken, koelt het af. Dit afgekoelde grondwater wordt vervolgens opgeslagen in de 'koude bron'. Via deze weg kan het gebouw met hetzelfde systeem zowel worden verwarmd als gekoeld.

Warmtekrachtkoppeling (WKK)-installatie

Installatie die van gas warmte én elektriciteit maakt, waardoor een beter rendement ontstaat. Wordt veel toegepast in de glastuinbouw.

Zonnepanelen/ zonnestroom/ PV

Electriciteit uit licht. Een zonnepaneel is een geschakelde serie zonnecellen die gezamenlijk 12 of 24 V gelijkstroom produceren. Via een omvormer wordt dit voltage omgezet naar 220V wisselstroom.

Spoedcursus gebiedsontwikkeling & geld

BAR (Bruto AanvangsRendement)

Een in de vastgoedwereld veel gebruikt instrument om (markt)waarde en de kwaliteit van een (koop)object uit te drukken. Het BAR wordt uitgedrukt in procenten en wordt berekend door de huuropbrengst in het eerste jaar van de exploitatie te delen door de totale investering.

Badkuip

De cashflow van veel grondexploitaties laat in een grafiek een “badkuip” zien: eerst veel uitgaven en weinig inkomsten, later een tijd stabiel en pas nog later gaat de lijn omhoog naar inkomsten. Er wordt gezocht naar manieren om “de badkuip” minder diep en korter te maken.

Bekostigen of financieren

Bekostiging: het leveren van een financiële bijdrage ter dekking van kosten van een project. Financiering: het tijdelijk ter beschikking stellen van vermogen in ruil voor een vergoeding. Dit betekent dat iemand die bekostigt een financiële bijdrage levert, in ruil voor een te leveren dienst of product. Een financier levert ook een financiële bijdrage, maar verwacht deze na verloop van tijd weer terug te ontvangen. Een financier speelt dus eigenlijk alleen een rol bij het overbruggen van een tijdsverschil tussen uitgaande en inkomende kasstromen (uitgaven en inkomsten).

Benefitsharing

Ofwel: winstdelen, bijvoorbeeld bij een samenwerking in de vorm van een joint venture.

Bouwkosten en stichtingskosten

Bouwkosten zijn de kosten die samenhangen met de bouw van vastgoed. Onder de stichtingskosten vallen naast de bouwkosten ook de aankoop van de bouw-kavel, advieskosten, leges, rentekosten, enzovoort.

Business case

In gebiedsontwikkelingsprojecten gebruikte zakelijke afweging ter bepaling van de financiële haalbaarheid van een project. Dit kan gaan om de grond-exploitatie maar ook om andere kosten en opbrengsten. Het is belangrijk om het erover eens te worden welke onderdelen wel en niet in de business case thuishoren (zoals bijvoorbeeld infrastructuur of een station).

Cashflow

Ofwel kasstroom: het geld dat in en uit gaat. Zie ook bij badkuip.

DBFMO

Een afkorting van Design, Build, Finance, Maintain and Operate. In een DBFMO-contract is de aannemer niet alleen verantwoordelijk voor de financiering, het ontwerp en de bouw van een object, maar ook voor het onderhoud en het leveren van (een gedeelte van) de facilitaire diensten gedurende een bepaalde looptijd (bijvoorbeeld 25 of 30 jaar).

DBFMORE

Design, Build, Finance, Maintain, Operate en Recycle, Reduce, Re-use, Repair, Retrofit. Een uitbreiding van het DBFMO principe waarbij de gehele levens-cyclus van het object wordt meegenomen.

Discontovoet

Vergoeding voor beslag op geld die wordt berekend op basis van de geld-contraprestatie. Het standaard percentage bij MKBA's is enige tijd terug verlaagd van 4 naar 2,5%.

Erfpacht

Vorm van pacht die niet eindigt als de verpachter sterft. De erfpachthouder heeft daardoor in economische zin een positie die nagenoeg gelijk is aan de positie van de eigenaar. Voor de erfpacht betaalt de erfpachter aan de eigenaar jaarlijks een bedrag, de canon. In de praktijk wordt de canon vaak in één keer voor de

gehele looptijd afgekocht (meestal 49 of 99 jaar).

Exploitatieplan

Onderdeel van een bestemmingsplan met daarin onder meer een kaart van het exploitatiegebied; een omschrijving van de werken en werkzaamheden; een exploitatieopzet. Daarin worden de inbrengwaarden van de gronden, de kosten in verband met de exploitatie (volgens de limitatieve kostensoortenlijst), de plankosten en de kosten van het gemeentelijk apparaat (deels) opgenomen. Deze kosten moeten voldoen aan de toetsingscriteria: profijt, toerekenbaarheid en proportionaliteit.

Financieel arrangement

Combinatie van financiële instrumenten.

GreX-wet

Afkorting van de Grondexploitiewet, een onderdeel van de Wet ruimtelijke ordening. De GreX-wet biedt gemeenten onder meer instrumenten om kosten van de planontwikkeling bij grondeigenaren te verhalen. Daarnaast zijn er zaken geregeld omtrent planschade.

Grondexploitatie, vastgoedexploitatie, beheerexploitatie (vaak afgekort als GrEx, BEx en VEx)

Versillende exploitaties die voorkomen in een gebiedsontwikkeling. Grondexploitatie is gericht op het verkopen van bouwrijpe grond, vastgoed-exploitatie op het oprichten en verkopen van gebouwen en de beheerexploitatie op het beheer van bijvoorbeeld publieke ruimten. Het in samenhang beoordelen van de verschillende exploitaties is cruciaal bij duurzame gebiedsontwikkeling.

IRR (Internal Rate of Return) en ERR (External rate of return)

Een getal, meestal uitgedrukt als percentage, dat het netto rendement van de investeringen in een project weergeeft. Het is de opbrengstvoet (ook disconteringsvoet genoemd) waarbij de netto contante waarde van het geheel van kosten en baten nul is. Een project is financieel aantrekkelijk als de IRR hoog is. Het ERR bevat de opbrengsten buiten het project.

Kostensoortenlijst

Een opsomming van (deels duurzame) investeringen die in het kader van de GreX-wet dwingend voorgeschreven zijn en doorbelast c.q. in rekening kunnen worden gebracht bij de particuliere ontwikkelaar. Vooral belangrijk indien niet via de privaatrechtelijke weg tot overeenstemming is gekomen.

MKBA (Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse)

Wereldwijd veel gebruikt instrument waarin wordt gepoogd om kosten en opbrengsten (zowel financieel als niet financieel) te objectiveren en af te wegen door zoveel mogelijk te monetariseren. In Nederland veel gebruikt bij infra-structuur maar ook steeds vaker bij gebiedsontwikkeling.

NCW (Netto Contante Waarde)

Methode om bedragen vergelijkbaar te maken in de tijd. De NCW is de huidige waarde van een bedrag waarover je pas na een bepaalde periode de beschikking hebt. Van een toekomstig bedrag aan geld over een tijdsperiode van n jaar en bij rentevoet p, is het bedrag dat uitgezet tegen samengestelde interest bij de genoemde rentevoet na de periode van n jaren juist het gegeven bedrag oplevert.

PPS

Publiek-Private Samenwerking: samenwerkingsvorm waarbij overheden met private partijen investeren in infrastructuur of gebiedsontwikkeling.

Rendement

In algemene zin: de opbrengst van iets in verhouding tot de kosten. Het rendement van een zonnepaneel is bijvoorbeeld de gewonnen elektriciteit in verhouding tot de opgevangen energie.

Vervolg Spoedcursus gebiedsontwikkeling & geld

Rentabiliteit

Verhouding tussen een inkomen (winst) en het vermogen dat dit inkomen heeft verdiend. De rentabiliteit is een belangrijke maatstaf voor beslissingscalculaties op de lange termijn.

Residueel rekenen en grondquote (residuele grondwaarde)

Datgene wat overblijft als alle te maken kosten (inclusief redelijke winst) worden afgetrokken van de waarde van de grond. Wanneer wordt gewerkt met een grondquote, wordt de grondprijs vastgesteld op een percentage van de V.O.N.-prijs van de woning.

Revolving fund

Fonds dat zich weer vult met inkomsten uit ingelegd kapitaal (rente), opbrengsten uit activiteiten of andere bijdragen van deelnemers.

Risicoperceptie

De beleving van risico. Met de term wordt ook aangegeven dat de werkelijke risico's en de ideeën erover niet hoeven te kloppen.

Terugverdiëntijd

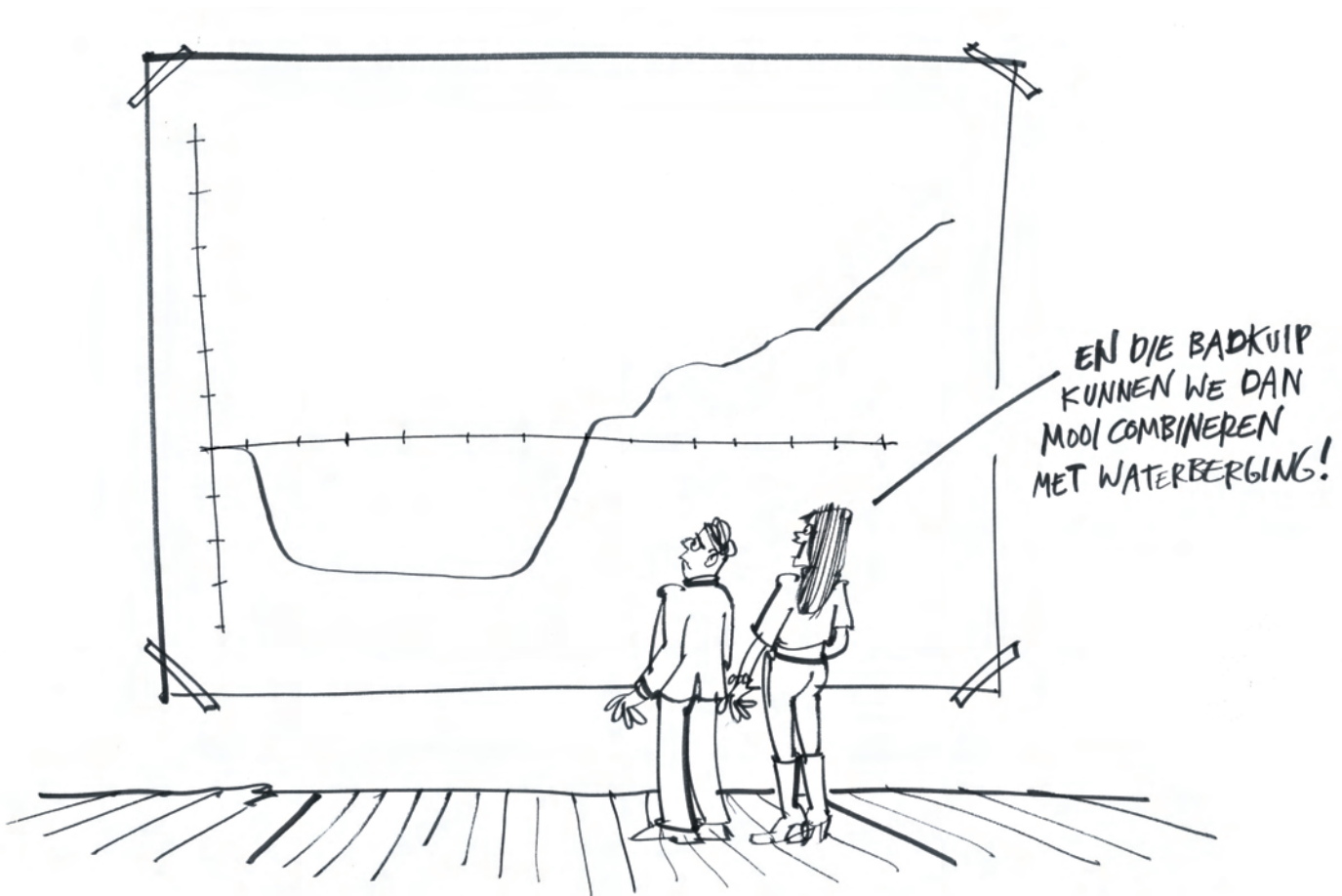
De tijd die het kost om een investering terug te verdienen vanuit opbrengsten of vermeden kosten gedurende de looptijd. Nadeel van deze veel gebruikte maat is dat deze niet de waarde/opbrengsten over de looptijd weergeeft.

Value capturing

Verzamelnaam voor instrumenten die beogen om waardestijging als gevolg van (meestal) overheidsinvesteringen deels te laten terugvloeien. Kostenverhaal in de Grondexploitatiewet is een voorbeeld, evenals baatbelasting. Erfpacht kan ook worden ingezet voor value capturing.

Waardecreatie

In gebiedsontwikkeling veelgebruikte term - die meestal duidt op daadwerkelijk toevoegen van waarde (in een gebied) door ontwikkeling en lange termijn denken - in plaats van het "snelle geld".



1 Inleiding



“Institutionele beleggers zijn op zoek naar waardering van maatschappelijke waarde. Nu wordt daar nog niet mee gerekend. Maar er wordt wel over nagedacht hoe dit meer mee te nemen in de afweging. We zitten midden in een transformatiefase van de financiële sector.”

Marleen Janssen Groesbeek
Eumedion

De gebouwde omgeving is verantwoordelijk voor 40% van de totale CO₂ uitstoot in Nederland. De bouw is in Nederland goed voor 40 procent van het grondstoffengebruik en 30 procent van het goederenvervoer. Bouwstoffen worden steeds schaarser, terwijl het overgrote deel van de wereldbevolking nog een inhaalslag te maken heeft. Het is daarom niet verwonderlijk dat de aandacht voor duurzame gebiedsontwikkeling vanuit verschillende invalshoeken een grote vlucht heeft genomen. Tegelijkertijd hebben de recente economische ontwikkelingen en de onzekere vooruitzichten voor de toekomst hun weerslag op de gebiedsontwikkeling. De marktvrage is afgenomen en de financiering van projecten is moeilijker geworden. In combinatie met veranderende maatschappelijke opgaven en complexe wet- en regelgeving maakt dit duurzame gebiedsontwikkeling tot een lastige opgave. De ruimtelijke investeringen lopen in de komende jaren terug. Vastgoed verkoopt moeizaam, kantoren staan leeg en er is minder vraag naar huizen, hoewel er op sommige plaatsen nog wel degelijk vraag naar woningen blijft bestaan. Gemeentelijke gronduitgifte is geen zekere bron van inkomsten meer. Nieuwe bouwopgaven bevinden zich meer dan in het verleden in binnenstedelijke gebieden op fysiek lastige locaties en zijn financieel complex. De verwachting is dat de bouwkosten verder zullen stijgen als gevolg van de toenemende vraag naar

grondstoffen. De vraag naar ruimte voor waterveiligheid en waterberging neemt toe. Er is meer vraag naar infrastructuur en duurzame energievoorzieningen. De opgave verandert van een kwantitatieve in een kwalitatieve opgave waarbij gebieds-identiteiten een belangrijke plek innemen. De eindgebruiker krijgt een steeds belangrijker positie. Hoewel het moeilijker wordt om gebieden duurzaam te ontwikkelen, maakt juist die toegenomen complexiteit dat de behoefte aan duurzame gebiedsontwikkeling toeneemt. De vraagstukken rondom klimaatverandering, energievoorziening en globalisering eisen een duurzame omgang met de ruimte waarbij kwaliteit een sleutelwoord is. Duurzame ontwikkeling is niet langer te zien als een “extra” dat meer kost en daardoor in economisch moeilijke tijden beter achterwege kan blijven. Juist de samenhang tussen de hedendaagse economische, ecologische en sociale opgaven maakt dat duurzame gebiedsontwikkeling de weg vooruit is.

1.1 Duurzame gebiedsontwikkeling

Zelfvoorzienend voor energie en water, Cradle-to-Cradle, duurzaam materiaalgebruik, sociale duurzaamheid – een greep uit de ambities en doelstellingen in duurzame gebiedsontwikkelingsprojecten in Nederland maakt duidelijk dat duurzaamheid een breed begrip is dat verschillend wordt gedefinieerd en ook per definitie in elk gebied een andere invulling krijgt. Duurzame ontwikkeling streeft naar gelijktijdige verbetering van de ecologie, economie en het sociale domein, zonder dat er elders of in de toekomst nadelige gevolgen optreden. In deze publicatie nemen we deze laatste invulling van duurzaamheid, die veelvuldig in de huidige praktijk wordt toegepast, als vertrekpunt. Dit alles natuurlijk voorafgegaan door de eerste stap van de Trias Ecologica: het beperken van vraag en het voorkomen van onnodig gebruik. Dit is slechts een startpunt, het begrip duurzaamheid kan nog veel breder worden ingestoken. Een aantal van de voorbeelden in deze publicatie laat dat zien.

Programma duurzame gebiedsontwikkeling (DGO)

In 2008 is bij het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM), inmiddels Infrastructuur en Milieu (IenM), het Programma Duurzame Ruimtelijke Ontwikkeling (DRO) gestart, waarin het Rijk een versnelling probeert te geven aan duurzame ruimtelijke- en gebiedsontwikkeling.

Integrale duurzame gebiedsontwikkeling omvat naast milieu- en ecologische aspecten ook de sociaal-culturele en economische aspecten van het te ontwikkelen gebied. De kracht van een succesvolle ontwikkeling schuilt in het constructief kunnen verbinden van belangen van individuele bedrijven, bewoners en maatschappelijke actoren en overheden, zodat deze uiteindelijk op één lijn komen.

Agentschap NL voert namens het ministerie van Infrastructuur en Milieu het programma Duurzame Gebiedsontwikkeling (DGO) uit. Het werkprogramma DGO overkoepelt relevante programma's binnen het Agentschap en bundelt kennis, initiatieven en middelen. Het programma richt zich primair op professionele partijen zoals gemeenten, projectontwikkelaars, woningbouwcorporaties, investeerders, provincies en waterschappen.

Via een bottom-up georganiseerd Kennis- en Leertraject worden tien koplopende gebiedsontwikkelingen in Nederland gefaciliteerd met kennisoverdracht, procesadvisering en bijdragen aan de ontwikkeling van integraal instrumentarium. Voorbeelden zijn Almere Schaalsprong, Venlo-Floriade en Utrecht-Rijnenburg. Ervaringen uit de verschillende lokale praktijken worden bijeengebracht, geanalyseerd en beschreven in meer generieke lessen, die kunnen worden overgedragen op andere projecten.

Eén van de projecten die vanuit het Kennis- en Leertraject DGO werd ondersteund, is de Community of Practice (CoP) Oneindig Laagland (2009/2010). Deze Community heeft een groep van ongeveer 25 professionals in de gebiedsontwikkeling verbonden. De groep heeft (praktische) kennis en algemene noties ontwikkeld op innovatieve ontwerpogaven rond Cradle-to-Cradle ambities in gebiedsontwikkelingsvraagstukken. Daarbij is voortgebouwd op kennis, ervaring en het netwerk van de CoP 'Cradle-to-Cradle in gebiedsontwikkeling' uit 2008. De CoP Oneindig Laagland heeft specifieke oplossingen opgeleverd rond een aantal praktijkprojecten. Ook is kennis ontwikkeld rond het (voormalig) beleidskader DGO van VROM.

Daarnaast hebben de deelnemers gereflecteerd op de aanpak van het Programma DRO van het ministerie IenM en is samen met het

Rijksvastgoed- en OntwikkelingsBedrijf (RVOB) gewerkt aan financiële arrangementen.

Uit de casuïstiek van de projecten zijn drie weerbarstige vraagstukken komen bovendrijven: financiering van duurzame gebiedsontwikkeling, het meten van duurzaamheid en effectieve samenwerking.

In themagroepen is verder ontwikkeld op deze vraagstukken en zijn in co-creatie met de deelnemers, stakeholders en experts generieke oplossingen en noties geformuleerd. Deze zijn gepubliceerd in het magazine Oneindig Laagland (2010).

De voorliggende publicatie Toekomstwaarde Nu bevat de verdieping van het eerste vraagstuk, financiering van duurzame gebiedsontwikkeling. De beginvragen van dit vraagstuk waren: wat zijn duurzame rendementen, welke instrumenten zijn er om deze tot uitdrukking te brengen en welke processen zijn er waar die financiële aspecten een rol spelen en waar we dus op willen ingrijpen? In een later stadium zijn deze vragen per casus toegespitst. Door middel van de casussen is er een antwoord gezocht op de vraag hoe de toekomstwaarde van duurzame gebiedsontwikkeling kan doorwerken in de investeringsbeslissing, nú.

Eén van de grootste uitdagingen bij het opzetten van duurzame gebiedsontwikkelingsprojecten is hoe je ze realiseerbaar, ofwel betaalbaar maakt. Een opgave waar het RVOB, en de andere partijen die aan de CoP en aan de publicatie hebben meegewerkt (zie colofon), een rol in kan en wil vervullen. Er is veel informatie verzameld over hoe partijen aan tafel te krijgen en hoe samen met die partijen een solide 'business case' te bouwen.

Niet alleen onze kennis, ook ons enthousiasme is de afgelopen periode gegroeid. We hebben gemerkt dat er bij collega's om ons heen behoefte bestaat aan een overzicht van onze bevindingen. Daarom hebben we ze gebundeld in deze publicatie. De titel 'Toekomstwaarde Nu' is gekozen omdat het er om gaat duurzame waarden voor de toekomst nú financieel te verankeren.

En omdat we bewust dicht bij de praktijk van vandaag blijven. We proberen een overzicht te geven van al toegepaste methodieken, methoden en ideeën op het gebied van de financiering van duurzame gebiedsontwikkeling. Zaken die iedereen vandaag kan toepassen om die duurzame vergezichten dichterbij te brengen.

Gé Huismans, Agentschap NL

Martine de Vaan, RVOB

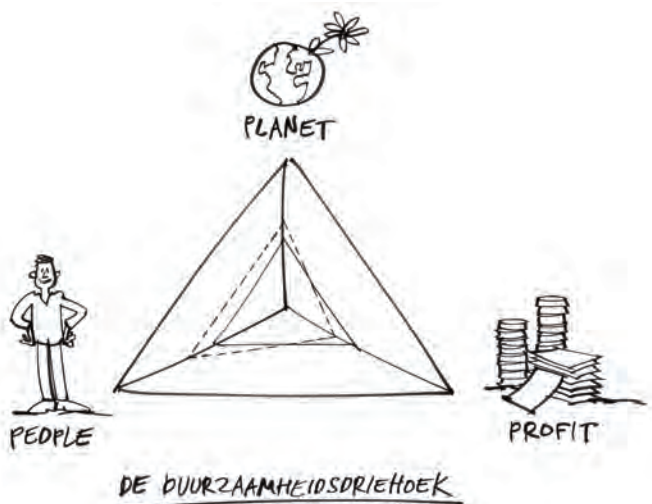
Expertmeeting Toekomstwaarde Nu

In december 2010 heeft de CoP een vijftiental vertegenwoordigers van marktpartijen uitgenodigd voor een expertmeeting. Het doel was om de inzichten van de CoP, die bestaat uit ambtenaren, te verrijken met meningen vanuit de markt.

De voorliggende vraag was wat naar mening van de experts een bewezen effectieve aanpak is van Duurzame Gebiedsontwikkeling, met de focus op de financiën. Wat werkt in de praktijk, op welke manier kun je het financiële plaatje daadwerkelijk rondkrijgen en het project in de markt zetten? Het gevolg was een geanimeerde sessie die niet alleen materiaal voor deze publicatie opleverde, maar ook het karakter had van een netwerkbijeenkomst. Marktpartijen en ambtenaren en marktpartijen onderling wisselden volop ideeën (en visitekaartjes) uit.

Bij duurzame gebiedsontwikkeling gaat het om het ontwikkelen van de kwaliteiten van een gebied in de breedste zin. Belangrijk hierbij is het drieluik gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde. Deze vormen gezamenlijk de ruimtelijke kwaliteit. De gebruikswaarde betreft het functionele gebruik van het gebied in het hier en nu. Bijvoorbeeld de bereikbaarheid. De belevingswaarde verwijst naar de subjectieve beleving. Die wordt onder andere bepaald door de kwaliteit van de openbare ruimte en het uiterlijk van de inrichting van het gebied: ziet het er mooi uit? Gebruikswaarde en belevingswaarde vormen samen het begrip leefbaarheid. De toekomstwaarde betreft de waardering van ruimtelijke functies door de tijd heen: zijn de gebruikswaarde en de belevingswaarde ook in de toekomst gewaarborgd? Kunnen ze wellicht nog worden vergroot, of in elk geval worden aangepast aan toekomstige gewijzigde wensen? Hoe kan participatie door bewoners worden vergroot?

Bij gebiedsontwikkeling vormen de kwaliteiten van een gebied het uitgangspunt. Ze moeten expliciet worden benoemd, beschermd en versterkt. Door de gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde bij de planvorming te betrekken, komen people-, planet- en profitaspecten aan de oppervlakte en kan een gebied duurzaam worden ontwikkeld.



Gebiedsontwikkeling gaat over de samenhang tussen ruimtelijke en maatschappelijke vraagstukken bij de ontwikkeling van een gebied. De sectorale grenzen tussen ruimtelijke ontwikkeling, economie, milieu en sociale ontwikkeling worden doorsneden. Daarnaast worden er meer partijen betrokken: het gaat om een synthese van publieke, private en particuliere belangen. Er is op het moment veel aandacht voor duurzame gebiedsontwikkeling, maar in de praktijk is het een lastig onderwerp. De stap naar duurzame gebiedsontwikkeling kan niet in één keer worden gemaakt, daarvoor is een transitie nodig. Een omslag in denken en werken, die ingrijpt op onderliggende mechanismen. Deze mechanismen zijn door de jaren zeer verfynd om ieder binnen de eigen sectorale grenzen maximale kwaliteit te leveren. Zodoende worden gangbare processen als financiering, ontwerp, aanbesteding en samenwerking gekenmerkt door fragmentatie, korte termijn-denken en helaas ook wantrouwen. Wet- en regelgeving is vaak sectoraal ingestoken en soms zelfs met elkaar in tegenspraak. Niemand zal op voorhand tegen duurzame gebiedsontwikkeling zijn, maar de grote vraag is: hoe valt het in de praktijk te brengen in de ruimtelijke ontwikkeling van hier en nu?

“De slag die je moet maken is om de lappendeken van verschillende projecten, in verschillende fasen van de uitvoering, hetgeen de essentie is van duurzame gebiedsontwikkeling, gebiedsgericht te laten werken. Van projectontwikkeling naar gebiedsontwikkeling, deze slag maken vergt een andere manier van denken. Mijn taak is het om mensen daarbij te helpen.”

Gerard Verrijn Stuart
Gemeente Utrecht

1.2 Toekomstwaarde Nu!

Een deel van de waarden en effecten van duurzame gebiedsontwikkeling is in geld uit te drukken, een ander deel echter niet. In de besluitvorming over investeringen wordt sterk op de hardere, financiële baten gefocust, zoals in een grondexploitatie of een business case. Dat is jammer, want juist de zogenaamde “zachte waarden” voegen kwaliteit toe. Deze niet-financiële baten van duurzame gebiedsontwikkeling kunnen wel degelijk inzichtelijk worden gemaakt. Over de manier waarop is veel discussie mogelijk, onder meer over het instrument MKBA, maar dat “zachte waarden” een volwaardige plek in de besluitvorming zouden moeten hebben, daarover is iedereen het eens. Een volwassen eikenboom is een veelvoud waard van de kosten die in het verleden zijn gemaakt voor het planten ervan. De cruciale vraag is derhalve: wat is en betekent die waarde, kunnen we die waarde op dit moment activeren bij de besluitvorming rond de financiering van een duurzame investering? Duurzamere oplossingen vergen soms hogere (voor-)investeringen. Waar het om gaat is dat iedere investering een waarde vertegenwoordigt. Dit kan een korte of lange termijn economische waarde zijn, maar ook een maatschappelijke waarde. Wat en hoe hoog die waarde is, kan worden onderzocht en worden gerelateerd aan de investering. Vervolgens is het de kunst om partijen samen te brengen die zich willen committeren aan deze verhoudingen tussen de waarde en de investering.

Dat brengt ons bij de titel van deze publicatie: Toekomstwaarde Nu. Want dat is waar het om gaat bij duurzame gebiedsontwikkeling: de huidige en toekomstige kwaliteiten van het gebied in samenhang bekijken, belanghebbenden mobiliseren, een financieel arrangement vinden dat een samenhangende ontwikkeling op de langere termijn mogelijk maakt en vervolgens samen aan de slag gaan. Hoe creëer je goede processen waarin tijdig de juiste belanghebbenden (met hun financiële middelen) worden betrokken? Ondanks dat dat lastig is, zijn er al veel initiatieven die - op deelaspecten - laten zien dat duurzame gebiedsontwikkeling mogelijk is. In deze publicatie presenteren we er een aantal. Bovendien geven we voorbeelden hoe de benodigde transitie in gang kan worden gezet.

1.3 Belemmeringen, uitdagingen en dilemma's

De Community of Practice (CoP) Oneindig Laagland heeft geprobeerd de problemen waar mensen tegenaan lopen bij het verankeren van duurzaamheid in gebiedsontwikkeling, in kaart te



Woongroep Holland – Amstelveen/Uithoorn

Financieel arrangement

Woningcorporatie accepteert split incentive en investeert in duurzaamheid woningbestand.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Split incentive.

Betrokken partijen

Woningcorporatie, huurders.

Corporaties kiezen voor duurzaamheid

Wanneer een woningcorporatie investeert in energiebesparende maatregelen in woningen, dan profiteren de huurders daarvan.

Het comfort van de woning gaat doorgaans omhoog en de energierekening omlaag. Het is niet mogelijk om dit kostenvoordeel voor de huurders door te berekenen in de huur. Er is kortom sprake van een split incentive.

De meeste woningcorporaties investeren daarom pas in (energiebesparende) maatregelen in woningen, wanneer zij die terug kunnen verdienen uit huurverhoging. Het blijkt vaak lastig en soms zelfs onmogelijk om bewoners te overtuigen dat de huurverhoging opweegt tegen lagere energielasten.

Met huurverhoging moet tenminste zeventig procent van de bewoners van een complex instemmen. Hierdoor blijft menige investering in energiebesparende maatregelen achterwege.

Er zijn steeds meer woningcorporaties die ondanks deze split incentive investeren in (onder andere energiebesparende maatregelen in) hun woningen. Zij verhogen de huur pas op het moment dat er een nieuwe huurder in de woning komt. Woningcorporatie Woongroep Holland in Amstelveen en Uithoorn (per 1 juli 2011 Eigen Haard) is één van die woningcorporaties. De corporatie heeft de afgelopen jaren zes van de negen flats aan de Europarei in Uithoorn gemoderniseerd, in totaal ruim 750 woningen. Daarbij zijn onder andere de kopgevels en daken beter geïsoleerd en de houten gevelpuien vervangen door kunststof puien met dubbelglas. De verwarmings- en warmwaterinstallaties zijn vernieuwd. Drie flats zijn voorzien van duurzame warmteopwekkingssystemen (zonneboilers en een gaswarmtepomp).

Bij twee flats zijn PV-panelen geplaatst voor duurzame energieopwekking. Vóór de renovatie hadden de woningen gemiddeld energielabel G, erna energielabel C. Alle maatregelen zijn uitgevoerd zonder verhoging van de huur voor de zittende bewoners. De woonlasten van een gemiddeld huishouden zijn ongeveer vijftig euro per maand gedaald. Bij mutatie wordt de huur verhoogd met gemiddeld hetzelfde bedrag.

Woongroep Holland is maatschappelijk betrokken. Naast het in de hand houden van de woonlasten, staan duurzaamheid en energiebesparing hoog in het vaandel.

Bovendien is Woongroep Holland ervan overtuigd dat investeren in energiebesparende maatregelen de toekomstwaarde van haar woningen ten goede komt.

Uiteraard scheelt het feit dat de huren niet zijn verhoogd, veel discussies tussen de woningcorporatie en de bewoners. Hoewel; huurders van niet-gemoderniseerde flats hebben bezwaar gemaakt tegen het feit dat zij een zelfde huur betalen als de bewoners van gemoderniseerde flats, terwijl ze er minder comfortabel bij zitten en een hogere energierekening hebben. Inmiddels worden er in samenspraak met bewoners en gemeente plannen voor de overige flats gemaakt, waarbij wordt ingezet op verdergaande resultaten op het gebied van toekomstwaarde.

De daarmee gemoeide doelen overstijgen duurzame energie, ze betreffen daarnaast zaken als woningdifferentiatie, uitstraling en leefbaarheid. Overigens is hieraan ook bij de eerdere renovatie al aandacht besteed, zo is een aantal woningen specifiek aangepast voor senioren.

Rekenvoorbeeld

De huren voor de zittende bewoners zijn niet verhoogd.

De woonlasten van een gemiddeld huishouden zijn circa 45 euro tot 50 euro per maand gedaald. Bij mutatie wordt de huur verhoogd met gemiddeld 50 euro.

Bron/meer info

Woongroep Holland, Guido de Jong, g.dejong@wgh.nl.

Wetsvoorstel Wijziging Uitvoeringswet huurprijzen woonruimte (WWS)

De split incentive voor duurzame energie in huurwoningen behoort binnenkort tot het verleden. Op 8 maart 2011 is het wetsvoorstel voor aanpassing van het WWS aangenomen door de Tweede Kamer.

Na goedkeuring door de Eerste Kamer zal het nieuwe WWS medio 2011 in werking treden. Dit betekent dat de energieprestatie van een huurwoning via het energielabel een rol gaat spelen bij de huurprijsbepaling ervan. De wet is van toepassing op de niet-geliberaliseerde woningvoorraad, ofwel het grootste deel van de corporatiehuurwoningen. Aanleiding is het feit dat de energiekosten een steeds groter deel uitmaken van de totale woonlasten. Het Rijk wil daarom dat verhuurders hun huizen energiezuiniger maken. De kosten kunnen worden opgebracht omdat het verhuurders nu wordt toegestaan de kosten te verrekenen in de huren. Het mes snijdt daarmee aan twee kanten: woningen worden klimaatvriendelijker en huurders krijgen een lagere energierekening. Daarnaast zal de huurprijs van woningen waar geen energiezuinige maatregelen zijn genomen omlaag gaan. Een hogere huurprijs is voor veel huurders alleen te dragen als daar een lagere energierekening tegenover staat.



brengen. De bevindingen zijn samengevat in de onderstaande “Top-9 van uitdagingen en dilemma’s”. De informatie is gebaseerd op literatuurstudie, interviews, een expertmeeting met professionals in de gebiedsontwikkeling en de ervaringen van de CoP-partners. Het zal blijken dat voor (bijna) alle uitdagingen en dilemma’s oplossingen voorhanden zijn.

“Er is onnodige koudwatervrees terwijl partijen allemaal belanghebbend zijn bij duurzaamheid in het gebied.”

Peter Lahaye
DHV

1. Sectorale verantwoordelijkheid versus collectief belang

Een sectorale benadering van gebiedsontwikkeling zorgt er voor dat overkoepelende baten niet volledig in beeld zijn en zodoende niet worden gewaardeerd. Dit komt zelfs binnen organisaties voor: iedereen heeft een deelverantwoordelijkheid met als gevolg dat het nergens een prioriteit is. Afdelingen geven vorm en inhoud aan de eigen taken volgens bijbehorende regels, zoals op het gebied van inkoop of beheer. Geldstromen zijn veelal sectoraal en ongelijk verdeeld. Op rijksniveau zijn de budgetten van infrastructuur bijvoorbeeld vele malen groter dan die van ruimtelijke ontwikkeling en dat werkt door op regionaal en lokaal niveau. Een meer geïntegreerde benadering kent geen directe beloning. Wanneer er meerdere sectorale potjes en financiers zijn, is het gevolg soms dat een positieve business case op gebiedsniveau niet direct tot uitvoering komt. Bijvoorbeeld omdat de resultaten van onderdelen van de business case niet voor elke betrokken partij positief zijn. Betrokken partijen hebben niet altijd weet van elkaars bestaan, laat staan dat ze vanzelf het vertrouwen in elkaar hebben om samen een slimme financieringsconstructie te bouwen. Als niet alle partijen van een gebied betrokken zijn, worden meestal niet de belangen van alle partijen meegewogen. Dat betekent ook dat mogelijke kostendragers

buiten beeld blijven. Een waterschap of wegbeheerder zou wel eens bereid kunnen zijn aan een grotere waterberging of duurdere weg bij te dragen, als zij zo goedkoper uit zijn in de beheerfase. Dat kan alleen wanneer zo’n partij al in de initiatief- of ontwerpfase bij een gebiedsontwikkeling wordt betrokken.

2. Teveel verschillende betrokkenen, die elkaar moeilijk vinden: wie neemt de leiding?

Dat nieuwe duurzame mogelijkheden blijven liggen, komt onder andere doordat voor duurzame initiatieven vaak veel partijen nodig zijn. Die partijen hebben allemaal een belang, maar wanneer dat allemaal kleine belangen zijn, dan is de vraag wie de leiding neemt. De rijksoverheid heeft zich de laatste jaren steeds meer teruggetrokken; de dominante filosofie is dat ‘de markt’ het werk moet doen. Bij investeerders komt een trend op gang om meer initiatief te nemen, vanuit duurzaamheidsoverwegingen, maar natuurlijk ook omdat men een markt ziet. Maar er blijft ook behoefte bestaan aan ‘oude’ arrangementen, maar dan in een nieuw jasje, zoals een faciliterende overheid. Soms neemt de overheid dan ook toch het initiatief, zoals bij de oprichting van duurzame energiebedrijven in de provincies Noord-Brabant en Flevoland. Duurzame initiatieven waarbij meerdere partijen betrokken zijn, lopen vaak aan tegen bestaande financiële arrangementen. Een voorbeeld hiervan is een initiatief van regionale bedrijven die elkaar hebben gevonden rond een aanvullend betalingssysteem, maar waar de banken huiverig tegenover staan. Overigens heeft ook een teruggetreden overheid hierbij een rol: het is belangrijk de markt de gelegenheid te geven haar werk te doen door opdrachten en aanbestedingen op een goede manier weg te zetten.

3. Het ontbreken van mentaal eigenaarschap voor duurzame gebiedsontwikkeling

Bewoners en ondernemers voelen zich weliswaar mentaal eigenaar van een gebied, maar zien vaak weinig in de initiatieven om het duurzaam te ontwikkelen. Ze voelen zich overvallen en er ontstaat weerstand. Dat is jammer want omwonenden en ondernemers weten veel over hun woon- en werkomgeving en kunnen helpen om de kwaliteit



Programma Gebieden EnergieNeutraal (GEN)

Financieel arrangement

Marktpartijen nemen het voortouw bij duurzame gebiedsontwikkeling.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Terugtrekende overheid, verbinding kennis-markt, instrumentarium, veel betrokken partijen, koppeling ontwikkeling-beheerfase.

Betrokken partijen

Koplopers in de energiebranche, ministerie, gemeenten.

Koplopers uit het bedrijfsleven pakken energieneutrale gebiedsontwikkeling op

Het Programma Gebieden EnergieNeutraal (GEN) richt zich op het opschalen van duurzame energie toepassingen door het stimuleren van de energieneutrale ontwikkeling van gebieden. Begin 2009 hebben elf bedrijven het Koploperplatform opgericht. Intussen is het platform uitgebreid tot veertien bedrijven met een brede spreiding: kennisinstellingen, financiële instellingen, advocatuur, consultants, ontwikkelaars, energiebedrijven en installatiebedrijven. Met het GEN-programma is een investering van circa negen miljoen euro gemoeid. De deelnemende bedrijven bundelen hun expertise en investeren in natura in GEN. Daarnaast levert de overheid een bijdrage.

Van het totale energiegebruik in Nederland komt ongeveer veertig procent voor rekening van de gebouwde omgeving.

Ergieneutrale gebieden zijn in Nederland nog nergens als integrale opgave ontwikkeld op een schaal van meer dan duizend woningen en utiliteitsgebouwen. Initiatieven zijn er echter voldoende, evenals bruikbare technologie. Wat ontbreekt is een integrale aanpak waarin alle aspecten worden meegenomen en partijen samen - in plaats van ieder voor zich - de (business) case bouwen. Om gebieden energieneutraal te kunnen ontwikkelen, moeten alle concepten in samenhang worden gebracht: de technische concepten op micro (gebouw)niveau en macro (gebied)niveau, de samenwerkingsvormen tussen alle partijen, de financieringsconcepten, en de omgeving van een gebied (de bestuurlijke omgeving, maatschappelijke omgeving en de wet- en regelgeving). In het programma GEN worden alle energiegerelateerde (meer)kosten en opbrengsten in één complete business case opgenomen. Door een complete business case ontstaan voordelen die voor partijen

apart niet te realiseren zijn, maar in een integrale aanpak wel aan (individuele) partijen toevallen. Daarbij is van essentieel belang dat de vraagzijde (bewoners, eindgebruikers) wordt verbonden met de aanbodzijde (de bouwkolom).

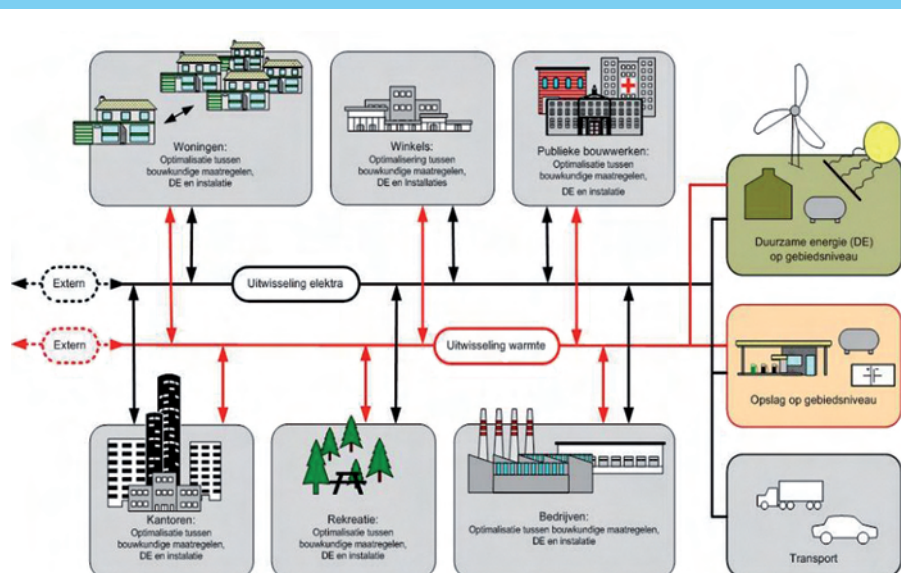
De hoofddoelstelling van het programma GEN is om in een praktijksituatie aan te tonen dat energieneutrale gebiedsontwikkeling mogelijk en haalbaar is. Het programma omvat drie deelprojecten: nieuwbouw, vervangende nieuwbouw en bestaande bouw.

Elk deelproject leidt tot complete, haalbare plannen om een specifiek gebied energieneutraal te ontwikkelen. De ambitie is om de resultaten zo snel mogelijk in praktijk te brengen, niet alleen in de gebieden die deel uitmaken van het programma, maar ook daarbuiten. De ambitie is als volgt geconcretiseerd:

- 1. Realiseren energieneutraliteit:** het programma GEN levert toekomstvaste technische concepten; voor ieder deelproject wil het programma de technische haalbaarheid van energieneutrale gebiedsontwikkeling aantonen;
- 2. Solide business case:** het realiseren van energieneutraliteit op gebiedsniveau dient te zijn gefundeerd op een solide business case, met daarbij de laagst mogelijke energiegerelateerde woonlasten voor gebruikers van energie. Het moet rendabel zijn zonder enige vorm van directe subsidie;
- 3. Startklaar voor uitvoering (gebiedsspecifiek):** na het einde van programma GEN zijn de drie gekozen gebieden startklaar voor realisatie. Dit omvat onder andere een inventarisatie van noodzakelijke vergunningen; in kaart brengen/wegnemen van juridische, organisatorische, institutionele, technische, financiële en andere knelpunten; technische en economische realiseerbaarheid door marktpartijen; stimuleren van beleidsaanpassing en opdrachtgeverschap door overheden; informeren en overtuigen bewoners;
- 4. Kennisoverdracht en transitie:** de ervaringen uit de projecten worden vertaald zodat zij breed toepasbaar worden in Nederland.

Bron/meer info

www.naarenergieneutraal.nl



van de plannen te verbeteren. Als bewoners en gebruikers bij een gebiedsontwikkeling betrokken zijn, kan dit bijdragen tot een soepeler verloop van het proces en snellere realisatie van de plannen. Ook vanuit financiële optiek kan mentaal eigenaarschap een probleem zijn. Financiers missen soms vertrouwen, mede omdat business cases niet voldoende zijn onderbouwd. Hierbij speelt ook de terugverdientijd een rol. Door het mentaal (en in dit geval ook het economisch) eigenaarschap te vergroten, worden investeerders voor langere tijd verbonden aan hun projecten. Om duurzaamheid in gebiedsontwikkeling te borgen is het dus van belang om een proces te ontwerpen waarin mentaal eigenaarschap wordt vergroot.

4. Jaarlijkse begrotingscyclus vs. lange termijn investeringen/ exploitatie

Bij de overheid wordt gewerkt met een jaarlijkse begrotingscyclus om beleidsdoelen te realiseren en onderhoud te plegen. Om de doelstellingen te kunnen behalen binnen de krappe budgetten, wordt gestuurd op kosten. Dit geeft soms weinig ruimte voor nieuwe initiatieven en zorgt voor extra kosten en onzekerheid voor de geldstromen op de lange termijn. Hierdoor valt de keuze voor een duurzaam alternatief vaak af. Als projectleiders worden gedwongen om in jaarschijven te denken, kan er blikvernuwing optreden. Opbrengsten die een paar jaar later optreden, raken soms compleet uit beeld. Dit is te ondervangen door deze patronen te doorbreken en de verschillende exploitaties met elkaar te laten communiceren.

5. Scheiding grondexploitatie, vastgoedexploitatie en beheer-exploitatie

In een gebiedsontwikkeling wordt meestal gewerkt met verschillende exploitaties voor de verschillende fasen in de tijd. Investerings- en beheerkosten worden vaak apart beoordeeld, het zijn gescheiden werelden: verschillende partijen of verschillende afdelingen. Duurzame multifunctionele oplossingen passen daarnaast niet binnen de gehanteerde grondexploitatiemodellen. De grondexploitatiewet biedt alleen de mogelijkheid om eenmalige investeringen te verhalen op exploitanten, terwijl met een combinatie van investering en opbrengst duidelijk wordt dat er geld kan worden verdiend. Als gevolg daarvan is de huidige praktijk dat die investeringen vaak achterwege blijven, zelfs wanneer de meerkosten van een investering in de exploitatie grote meerwaarde opleveren.

6. Split incentive

Bij investeringen in duurzame ontwikkeling speelt vaak de zogenoemde 'split incentive'-problematiek. Hiervan is sprake als risico's, kosten en baten niet bij dezelfde partij liggen, maar zijn verdeeld over meerdere actoren. Neem bijvoorbeeld woningcorporaties die investeren in duurzame woningbouw of renovatie. Uiteindelijk heeft de huurder hiervan de baten in de vorm van een lagere energienota. Recentelijk zijn de nodige stappen gezet om het woningwaarderingstelsel in relatie tot het woonlabel aan te passen, waardoor woningcorporaties gemakkelijker een hogere huur kunnen vragen voor een energiezuinige woning. Split incentive speelt ook bij nieuwbouwprojecten (als opdrachtgever en afnemer van het gebouw verschillende partijen zijn) en bij utiliteitsbouw (als eigendom en gebruik van het vastgoed gescheiden zijn). Hierdoor komen verbetermaatregelen moeilijker van de grond: geen van beide partijen voelt voldoende financiële prikkels om te investeren. De aannemelijkheid dat een energiezuinig huis (op termijn) woonlasten bespaart, dient derhalve te worden vergroot. Zien is

tenslotte geloven. Omdat de kost voor de baat uitgaat, is extra financiering noodzakelijk. De Tweede Kamer bespreekt daarom de mogelijkheid om de hypotheek te verruimen bij energiezuinige woningen.

7. Risicoperceptie

Werken met risico's behoort tot de core-business van de financiële sector. Risico-inschattingen zijn daarbij vaak gebaseerd op zaken als langjarige trends en bewezen technieken. Dergelijke inschattingen verhouden zich moeizaam tot duurzame en/of innovatieve initiatieven. De heersende denkbeelden over risico's blijken echter lang niet altijd op actuele feiten gestoeld. De Triodos bank heeft gemerkt dat de duurzame projecten die zij steunt het financieel uitstekend doen; zo heeft de biologische landbouw een beter risicoprofiel dan de traditionele landbouw. Maar dat is niet de risicoperceptie waarmee de meeste banken werken.

Er komen wel steeds meer banken en financiers die niet langer vertrouwen op traditionele risicopercepties, maar open staan voor innovaties, mits ze zijn voorzien van een goede onderbouwing.

8. Onvoldoende verbinding kennis – markt

In een marktsamenleving is kennis geprivatiseerd en niet open ontsloten voor iedereen. Essentiële kennis wordt daarom moeilijk gedeeld en moet worden ingekocht. Kennisverspreiding over duurzaamheid en markt gaat snel in een sector als de glastuinbouw, maar minder snel in bijvoorbeeld de bouw. De inrichting van de sector is daar mede debet aan. De producenten in de bouw gaan veelal nog erg uit van het eigen aanbod; zij missen daardoor de nieuwe vraag van de consumenten, de vraag naar duurzaamheid. Dit doet zich ook in andere sectoren voor waar de vraag onvoldoende is gearticuleerd. Het is dus van belang om de verbinding tussen kennis en markt te versterken.

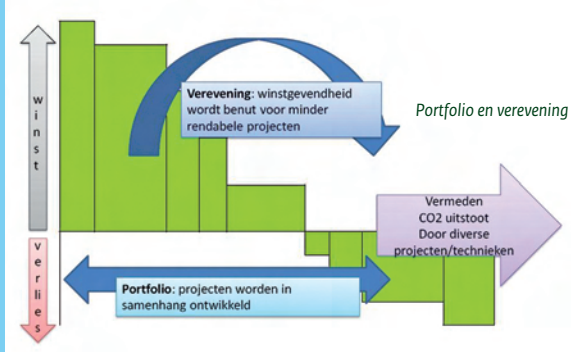
9. Beperkingen instrumentarium

Veel bij gebiedsontwikkeling toegepaste planologische en financiële instrumenten verhouden zich slecht tot de integrale en lange termijn uitgangspunten van duurzame ontwikkeling. Ze missen de flexibiliteit om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en kansen die zich voordoen. Projecten hebben een lange looptijd met bijbehorende onzekerheden, maar kaders zoals contracten of bestemmingsplannen zijn veelal erg rigide.

En het gaat niet alleen om de lange termijn, flexibiliteit is net zo goed nodig omdat zich kansen voordoen voor korte termijn successen.

Het instrument van individuele business cases om nieuwe plannen te beoordelen voldoet vaak niet omdat duurzame oplossingen vragen om samenwerking tussen verschillende partijen. Voor grotere projecten wordt meestal een Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) gemaakt. Ook deze kent beperkingen: in MKBA's wordt de maatschappelijke waarde bepaald op grond van de betalingsbereidheid. De sterke financiële focus van dit instrument maakt dat niet-financiële baten vaak worden genegeerd. Zo blijft een substantieel deel van de maatschappelijke waarde buiten beeld.

Overheden die subsidies beschikbaar willen stellen om tot duurzamere oplossingen te komen, lopen tegen belemmeringen aan: in de praktijk moeten ze veel voorwaarden inbouwen om juridische claims te voorkomen. Dat maakt subsidie tot een rigide instrument. Voor aanvragers is het tijdrovend om de juiste subsidie te vinden en het is onzeker of deze wordt toegekend.



Lokaal duurzaam energiebedrijf

Financieel arrangement

Revolving fund, investeringsmaatschappij, verevening c.a., maatschappelijk rendement, portfolio van projecten, verlaging risico-profiel voor investeerders en vergroting investeringsvolume.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Stand alone karakter van projecten; de financiële mores van marktpartijen; scheiding tussen ontwikkeling, productie en exploitatie; de onmogelijkheid van grote fondsen om bij de (relatief kleine) projecten te komen.

Betrokken partijen

Overheden, nutsbedrijven (b.v. netwerkbedrijf), kennisinstellingen, publieke organisaties (corporaties, waterschap).

Nieuwe arrangementen voor gebiedsgerichte duurzame energieopwekking

Duurzame energieprojecten worden door financiers vaak lastig gevonden. Ze zijn veelal klein, te laag renderend, complex en vol onzekerheden. Echter, de technieken zijn inmiddels tamelijk betrouwbaar en hebben een lange, zekere levensduur (vijftien jaar en langer) met voorspelbare kosten. Bovendien zakt de kostprijs nog steeds. Omdat de onzekerheden kleiner worden, slaat de balans steeds meer door ten gunste van duurzame technologie. De brandstof is bij deze conversietechnologieën (wind, zon en aardwarmte) immers gratis, het gaat alleen om de investering en exploitatie van de techniek. Bij fossiele energie is de prijsvorming onzeker en dat de prijs omhoog gaat, wordt door niemand betwijfeld.

Realisatie en financiering van dergelijke projecten is een aangelegenheid van marktpartijen. Deze hanteren beoordelingskaders die zijn gebaseerd op rendementen op investeringen, risico's en belangen van aandeelhouders. Het gevolg is dat projecten *stand alone* op hun financiële performance worden getoetst, waardoor alleen het laaghangend fruit wordt geplukt. Verduurzaming van de energiehuishouding vraagt echter een integrale blik en is gebaat bij lang weggezet geld, minder risico's, lager financieel rendement en een hoog maatschappelijk rendement. Dat laatste vertaalt zich in werkgelegenheid, lagere energieprijzen op termijn, innovaties en participatiemogelijkheden.

Lokale duurzame energiebedrijven kunnen juist vanuit dit maatschappelijke perspectief naar hun omgeving kijken. Op een aantal plaatsen gebeurt dit al. Het leidt tot nieuwe vertrekpunten, financiële arrangementen en organisatievormen. Overheden en andere nutsgeoriënteerde organisaties spelen hierbij een belangrijke rol. Een dergelijk duurzaam energiebedrijf organiseert (de financiering van) projecten volgens vier principes:

1. Lagere rendementen (5 – 7%); zo worden meer projecten rendabel;
2. Een projectenportfolio waarin sterk winstgevende en minder winstgevende projecten worden verevend tot een geconsolideerd rendement, wat leidt tot meer uitvoerbare projecten;
3. Publieke partijen worden betrokken in de (maatschappelijke) onderneming. Dit levert een verlaagd risicoprofiel op bij investeerders, waardoor geld goedkoper kan worden aangetrokken in vergelijking met financiering door marktpartijen, waardoor meer projecten financierbaar worden;
4. Het creëren van schaal; een zekere gebiedsomvang is nodig om een portfolio te kunnen samenstellen.

Deze principes worden gecombineerd in een juridisch/financieel model, waarin verschillende partijen in hun eigen kracht worden aangesproken en deelnemen.

De paraplu van het duurzame energiebedrijf maakt een portfolio van duurzame energieprojecten mogelijk.

Op verschillende plaatsen in Nederland wordt momenteel gewerkt aan dergelijke constructies, waarbij de stap wordt gezet van business case naar businessplan.

Het hefboomprincipe

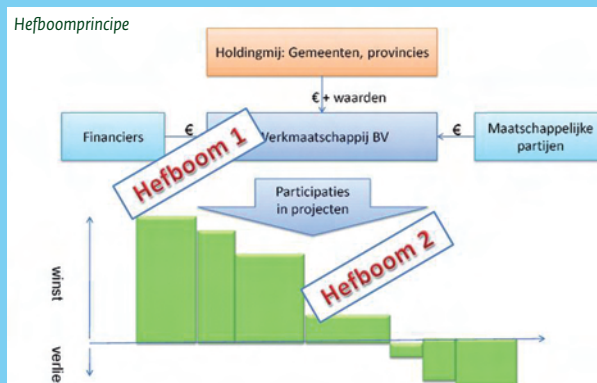
De organisatievorm gaat uit van deelname van overheden. Zij zijn mede-aandeelhouder van een werkmaatschappij waarin ook andere partijen met een publieke taak en/of publiek eigenaarschap participeren (woningbouwcorporaties, netwerkbedrijven, afvalbedrijven e.d.). Deze partijen leggen eigen vermogen in en zoveel mogelijk overige waarden die het risicoprofiel verder verlagen. Een voorbeeld is het geven van dertigjarige concessies op de benutting van het dakoppervlak van al deze partijen aan de werkmaatschappij. De werkmaatschappij participeert in projecten en creëert haar portfolio. De deelname in de projecten vanuit de werkmaatschappij zal beperkt zijn. De projecten nemen ook 'hun eigen geld' mee. De mix van ingebracht vermogen, waarden en de zekerheid van publieke partijen op zich, het portfolio en de schaal waarop wordt gewerkt, staat garant voor een laag risicoprofiel. Investeerders worden daarom uitgenodigd om te participeren op het niveau van de werkmaatschappij.

Er zijn twee financiële hefboomen in het model. Allereerst op het niveau van de werkmaatschappij. Het eigen vermogen vanuit de publieke partijen kan met een factor X worden vermeerderd. Een tweede hefboom zit in de deelname in projecten.

Daar zit een factor Y in, door de beperkte deelname vanuit de werkmaatschappij. Op deze wijze kan er een stevig, renderend en groeiend projectenportfolio worden gerealiseerd.

Bron/meer info

De Volharding, Jan Schouw: www.devohardingbreda.nl





1.4 Van dilemma's naar oplossingen

De financiering van duurzame gebiedsontwikkeling staat of valt met de gekozen insteek. Deze publicatie breekt een lans voor het verlaten van de gebaande paden. Dat betekent niet dat alles anders moet, integendeel. Beproefde en bewezen methoden zijn hard nodig. Het gaat er vooral om elkaar open tegemoet te treden en creativiteit de ruimte te geven. Dat vormt de beste basis voor nieuwe, solide en rendabele projecten. Daarbij gaat het in feite om twee belangrijke vertrekpunten: stel waarden en waardecreatie centraal (denk niet in kosten maar in opbrengsten) en regel financiering integraal en voor de lange termijn.

1. Stel waarden en waardecreatie centraal - denk niet in kosten maar in opbrengsten.

Bij het ontwerpen van een project wordt vaak begonnen met de kosten. Wij stellen voor het andersom te doen: begin bij wat het project allemaal kan opleveren, het benoemen van de waarden. Zo krijgt creativiteit een kans. Door alle opbrengsten op de lange termijn te benoemen, komen ook nieuwe kostendragers in beeld. In de nieuwe economische realiteit zijn die hard nodig. Opbrengsten gaan niet alleen over geld. Er zijn ook zogenaamde "zachte waarden". Hieronder vallen onder andere gezondheid, comfort, omgevings-

kwaliteit, groen en zelfs geluk. Niet alleen zijn die niet in geld uit te drukken, ze zijn meestal ook niet voor geld te koop.

Dat maakt ze extra waardevol en dus zijn er over het algemeen partijen te vinden die zich aan deze opbrengsten willen committeren. Door te denken in opbrengsten en daarvoor verschillende exploitaties op te stellen, wordt duidelijk waar de mogelijke revenuen liggen voor de diverse betrokken partijen. Door de besluitvorming over de verschillende exploitaties in samenhang te laten plaatsvinden, ontstaat het benodigde commitment.

2. Regel financiering integraal en voor de lange termijn

Het financieel rondkrijgen van een gebiedsontwikkelingsproject is een complexe zaak. Om de complexiteit te verminderen, worden projecten vaak ingeperkt tot een enkele sector. Op die manier is de materie bekend en zijn de risico's overzichtelijk. Deze manier van werken wordt versterkt door de sectorale beschikbaarheid van middelen: er is een subsidie beschikbaar en de subsidie mag pertinent niet worden besteed aan andere doelen. Het gevolg is dat het project weliswaar overzichtelijk is, maar dat de gekozen oplossing suboptimaal is en vaak alleen op de korte termijn effect sorteert. De omgekeerde benadering, waarbij wordt gezocht naar een integrale oplossing voor de lange termijn, maakt dat er sprake is van een complex proces met veel partijen. Een mogelijk risico daarvan is



Pilots E-health, innovatie in de woonzorgketen door inzet videocontact

Financieel arrangement

Optimalisatie zorgketen.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Betere aansluiting vraag-markt-kennis; mogelijke oplossing voor vergrijzing, extramuralisering, toenemende zorgvraag, oplopende personeel- en begrotingstekorten.

Betrokken partijen/doelgroep

De Tussenvoorziening, SBWU, Zandbergen Jeugd & Opvoedhulp, Zorgkantoor Utrecht, provincie Utrecht en Simpel Contact & Concepts.

E-health biedt mogelijkheden voor gebiedsgerichte zorgoplossingen

Een belangrijke trend in de geestelijke gezondheidszorg, jeugdhulp en maatschappelijke opvang is dat meer mensen zelfstandig willen en kunnen wonen. De opkomst van internet, social media en nieuwe technologieën maakt dit mogelijk. Toch stagneert de doorstroom vanuit instellingen naar de wijken, onder meer doordat de budgetten onder druk staan en/of de juiste begeleiding niet kan worden geboden. Ook het omgekeerde komt voor: mensen hebben acute zorg nodig, maar er is geen opvangplek voorhanden. Patiënten blijven onnodig in dure zorgtrajecten 'hangen' of houden opvang of woonzorgvormen bezet, anderen moeten wachten. Voor mensen op de wachtlijst of die bij uitstroom niet kunnen beschikken over de juiste begeleiding of backup, betekent dit dat zij in moeilijke situaties kunnen komen te verkeren. In een enkel geval ontstaat er woonoverlast. Op 31 december 2009 stonden er ruim honderdduizend cliënten op de wachtlijst. Meer dan tweederde van het budget voor geestelijke gezondheidszorg wordt besteed aan klinische hulp, verblijfsvoorzieningen, beschermd wonen en deeltijdbehandeling. Psychische problemen brengen naast GGZ-kosten ook indirecte kosten met zich mee ten gevolge van maatschappelijke uitval en uitgaven vanuit andere sectoren. Schattingen van de totale directe en indirecte kosten van psychische problemen komen uit op 3 à 4% van het Bruto Binnenlands Product. Om de zorgkosten beheersbaar te houden zijn duurzame oplossingen dan ook noodzakelijk.

Een aantal partijen in Utrecht experimenteert met begeleiding door middel van videocontact of chat, waarmee op een betaalbare manier nieuwe vormen van hulp worden geboden. Een belangrijke meerwaarde zijn de extra contactmomenten zonder dat het reistijd kost voor cliënt of medewerkers. Zo kunnen mensen met psychische problematiek in hun vertrouwde omgeving worden geholpen of eerder de stap terug in de maatschappij maken. Mensen kunnen op afspraak, maar ook als 'de nood aan de man is', op een per-

soonlijke manier contact opnemen. Er zijn drie specifieke doelgroepen:

- (Ex-) dak- en thuislozen of zij die in een moeilijke (woon-) situatie verkeren. Zij krijgen bijvoorbeeld begeleiding bij de uitstroom naar zelfstandig wonen en bij begeleide huisvesting;
- Mensen met psychiatrische en/of verslavingsproblemen en een hoge zorgvraag. Videocontact is bij deze groep aanvullend op de Intensieve Ambulante Zorg of bij Beschermd Wonen, dan wel begeleiding in de uitstroomsituatie;
- Jongeren met multiproblematiek. Zij ontvangen e-woonbegeleiding om (weer) zelfstandig te kunnen gaan wonen. E-begeleiding wordt in de ambulante jeugdhulp ingezet om jongeren in de 'thuisituatie' efficiëntere en toegankelijke zorg te bieden.

Begeleiding met videocontact levert meerwaarde voor zowel cliënten, medewerkers als organisaties. Voor cliënten neemt de kwaliteit van leven toe, terwijl duurdere hulp of opvang kan worden beperkt of voorkomen. Dit levert besparingen op, kortere wachtlijsten, minder personeelsgebrek, beter gebruik van zorginstellingen (vastgoed), minder overlast in de wijk en minder reistijd.

In de ouderenzorg zijn al positieve ervaringen opgedaan met videocommunicatie (Monitor Zorg op afstand, Nivel, 2008): 71% van de cliënten voelt zich veiliger, 61% denkt langer thuis te kunnen blijven wonen, 34% vindt dat hun zelfstandigheid is toegenomen en 19% zegt een minder groot beroep op de (mantel)zorg te doen. Mantelzorgers voelen zich beter ondersteund en geruster.

Zorgmedewerkers geven aan dat mensen langer thuis kunnen blijven, dat ze hun werk aantrekkelijker vinden en het beter kunnen doen omdat ze zaken eerder signaleren. Ook de eerste pilots in de GGZ zijn veelbelovend: naast extra contactmogelijkheden met begeleiders, helpen lotgenoten elkaar.

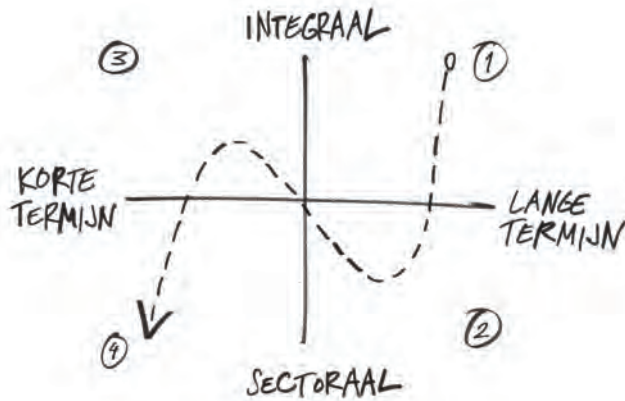
Ook zien cliënten mogelijkheden om op een nieuwe manier met familie contact op te bouwen. Projectleider Annelies Lammers van Simpel Contact: "Deze nieuwe mogelijkheden bieden naast meerwaarde voor cliënten, medewerkers en naasten, kansen voor slimme betaalbare vormen van zorg of een kleiner beroep op traditionele dure zorg. Nu al doen 100.000 tot 200.000 mensen online een beroep op de GGZ-sector. Dat varieert van een vraag stellen per chat of mail tot online behandelingen, consulten of groepsgesprekken. Videocontact is de nieuwste toepassing op dit gebied. Ik verwacht dat het zorggebruik met online middelen in vijf jaar tijd wel eens kan uitgroeien tot een miljoen klanten binnen de zorgsector."

Bron/meer info

Simpel Contact & Concepts, Annelies Lammers, extern projectleider, www.simpelcontact.nl; De Tussenvoorziening, Zandbergen, SBWU (M. v. Raalte).

dat de ambitie al te groot blijkt, met als gevolg dat het proces vastloopt. In het slechtste geval kiezen partijen alsnog voor een eigen sectorale en korte termijn oplossing.

Toch pleiten wij ervoor aan die kant te beginnen. Onderstaande figuur geeft het optimale stappenplan voor het vinden van een geschikte financiële constructie voor duurzame gebiedsontwikkeling.



Stap 1

Maak een integrale visie gericht op de lange termijn. Ga hierbij uit van rendementsdenken (dit begrip wordt in hoofdstuk 2 toegelicht).

Stap 2

Zoek naar langlopende sectorale financiële constructies (sectorale uitwerking op lange termijn).

Stap 3

Zoek integrale modellen, gemeenschappelijke business cases en financiële constructies. Houd de lange termijn in de gaten, maar richt je vooral op wat je hier en nu kunt doen.

Stap 4

Eindig met sectorale en ad hoc oplossingen, zoals bijvoorbeeld subsidies.

2

Waarde denken en samenwerking: verbreed de basis



“In de toekomstige gebiedsontwikkeling geldt echt: hoe meer zielen hoe meer vreugd.”

Gert-Joost Peek

Fakton

De huidige tijd bevat de sleutel om de financiering voor duurzame maatregelen rond te krijgen, door gezamenlijk waarden te definiëren en realiseren. Om een gebied duurzaam te kunnen ontwikkelen is het van belang alle belanghebbenden en mogelijk geïnteresseerden te benaderen en mee te laten ontwikkelen. Zo kan het mentaal eigenaarschap worden versterkt, kunnen korte en lange termijn met elkaar worden verbonden en kan de split incentive worden aangepakt. Niet alleen is er draagvlak nodig bij alle belanghebbenden, er dient ook samenwerking te ontstaan. In de huidige situatie is er voor de betrokken partijen vaak geen financiële prikkel om te investeren in duurzaamheid, omdat de baten bij anderen terecht komen. De oplossing is om te werken met een positieve business case op gebiedsniveau. Deze overkoepelende business case overstijgt de verschillende individuele business cases in het gebied. Wanneer de business case op gebiedsniveau positief is, maar op individueel niveau voor sommige betrokken partijen niet, is de uitdaging voor de betrokken partijen om samen tot een oplossing te komen.

2.1 Waarde denken en waardecreatie

Een integrale benadering vraagt om het identificeren en expliciet maken van waarden op het gebied van people, planet en profit. Samenwerken in gebiedsontwikkeling begint daarom met waardecreatie. Waardecreatie kijkt verder dan puur financiële motieven. Niet zelden zijn het de niet-monetaire zaken die de doorslag geven. De zachte waarden voegen de kwaliteit toe die meerwaarde geeft aan een duurzaam gebiedsontwikkelingsproject.

Bij de zoektocht naar voorbeelden bleek dat de voorlopers in duurzaamheid in de praktijk minder bezig zijn met de vraag of het duurder is. Voorlopers willen “gewoon” een energieneutraal gebied, of een Cradle-to-Cradle gebouw realiseren. Als de business case rond komt, is het helemaal niet relevant om uit te rekenen wat de eventuele meerkosten zijn.

Waardecreatie draait om het identificeren van alle waarden, harde en zachte, en deze integraal bij de afweging te betrekken. Een eerste stap om tot waardecreatie te kunnen komen is om de duurzame meerwaarde te laten aansluiten bij de gehanteerde financiële methoden en instrumenten. Daarvoor zijn vier tips te geven:

● Denk in 'rendement' in plaats van in 'terugverdientijd'

Een financieel model, zoals een exploitatieoverzicht, werkt altijd met kosten en baten. Een gebruiker van zo'n model kan vanuit schaarsteden denken gericht zijn op de termijn waarop een investeringsmaatregel geld gaat opleveren, terwijl er vanaf het begin al (niet-financiële) meerwaarde wordt gecreëerd. Een investering in zonnepanelen als



Wipstrikkpark Zwolle

Financieel arrangement

Maatwerk op gebiedsoverstijgend niveau.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Bij elkaar brengen partijen met uiteenlopende belangen die elk een deel van de oplossing hebben.

Betrokken partijen

Gemeente, projectontwikkelaar, waterschap, provincie, bewoners, Dienst Landelijk Gebied, Landschap Overijssel, bedrijven, natuurorganisaties.

Compensatie wateropgave maakt ontwikkeling mogelijk

Het Wipstrikkpark is een oud fabrieksterrein in Zwolle, gedeeltelijk buitendijks, gelegen aan het water en pal tegen het centrum van de stad. Het wordt getransformeerd tot een hoogwaardige woonomgeving, volledig binnendijks. Om toch voldoende ruimte voor waterberging te behouden (compensatieplicht) en zelfs uit te breiden, is in de verderop gelegen polder Sekdoorn (het buitengebied van Zwolle) een waterberging-, recreatie- en natuurgebied ontwikkeld. DLH Projectontwikkeling was initiatiefnemer, waarbij Waterschap Groot Salland mogelijkheden zag om een aantal van haar doelstellingen te realiseren: waterberging en natuurontwikkeling. Op dat moment kwam ook naar boven wie een belang hebben bij de verschillende rendementen in dit project. De relaties tussen belanghebbenden en rendementen zijn weergegeven in onderstaand schema.

Op basis van het overzicht zag iedereen in dat er voor meerdere partijen voordelen (=rendementen) te behalen zijn en dat die rendementen door meer partijen werden gedeeld. Een goed voorbeeld is de waterberging. De projectontwikkelaar kon gaan bouwen en ook meer dan oorspronkelijk mogelijk bleek. Het waterschap gaf invulling aan haar kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen en kon door participatie van meerdere partijen veel eerder en goedkoper het Sekdoorn gebied ontwikkelen.

De gemeente kreeg ook voor andere projecten in de stad de benodigde bergingscompensatie en de bewoners houden de voeten droog. Landschap Overijssel kreeg een schitterend natuurgebied, voor recreanten ontstond een uniek gebied. Dat had niemand zich zo expliciet gerealiseerd. Inmiddels is het project naar ieders tevredenheid gerealiseerd.

Voordelen voor alle betrokken partijen

- Gemeente Zwolle: lagere investeringen in het gebied, investeringskosten voor waterberging schouwburg en padvinderij (25.000 euro), hogere inkomsten uit WOZ waarde woningen in Wipstrikkpark en verhoging van de woningwaarde in de directe omgeving (exploitatievoordeel via belasting totaal ongeveer 50.000 euro per jaar).

Daarnaast heeft de gemeente veel maatschappelijke opbrengsten gehad die niet direct in de financiële huishouding zijn terug te vinden: sterk toegenomen gebiedskwaliteit, grotere kans op droge voeten in de stad en daarmee voorkoming van schade, een hoogwaardig recreatief gebied dat aantrekkelijk is voor inwoners en toeristen, en een oplossing voor woonboten;

- Projectontwikkelaar DLH: deze kon door waterberging elders in het gebied in Wipstrikkpark meer woningen realiseren. De prognose was dat dit extra winst op kon leveren. DLH heeft daartoe ook fors bijgedragen (200.000 euro investering) in de waterberging en dijk aanleg. Door stagnatie van de woningmarkt in die periode (2008) is het rendement tot op heden echter tegengevallen;

- Landschap Overijssel: normaal gesproken was een binnendijkse waterberging en natuur gerealiseerd, nu kon tegen dezelfde investering (inrichtingsbedrag 60.000 euro) grotendeels buitendijkse berging en natuur worden gerealiseerd, plus een stuk van 2,5 ha binnendijks. Deze hebben een hogere waarde op de balans en lagere onderhoudskosten;

- Waterschap Groot Salland: door de bijdragen van partijen, is de waterberging gerealiseerd voor 300.000 euro. Dit is minder dan een derde van de normale en gebudgetteerde kosten.

- Provincie Overijssel: heeft eerder de provinciale (actieplan Kievitsbloem) en waterbergingsdoelen kunnen realiseren

Bron/meer info

www.wipstrikkpark.nl

	Gemeente	Projectontwikkelaar	Waterschap	Provincie	Bewoners	DLG	Bedrijven	Natuurorganisaties
Natuur	X		X	X	X	X		X
Bereikbaarheid	X				X		X	
Waterberging	X	X	X	X	X		X	
Werkgelegenheid	X			X	X			
Financieel		X	X		X	X		

nutsvoorziening op geleasede bedrijfsdaken zou dus niet vanuit terugverdiendtijd moeten worden beredeneerd, maar vanuit de opbrengsten over de levensduur. Nadat de investering is terugverdiend, levert het zonnepaneel nog jarenlang geld op en kost het op wat onderhoud na niets meer. Iets wat buiten beeld blijft wanneer wordt gewerkt met het begrip terugverdiendtijd.

● **Vertaal meerjarige winsten naar kassysteem, jaarbudgetten en grondexploitaties (GrEx)**

Waarde kan zichtbaar worden gemaakt door een verbinding te leggen tussen de korte en lange termijn. Bij de overheid wordt gewerkt met een jaarlijkse begrotingscyclus om beleidsdoelen te realiseren en onderhoud te plegen. Het is daarom belangrijk om financiële rendementen in de toekomst te vertalen. Dit biedt een opening om te onderhandelen over het borgen hiervan in het reguliere financiële systeem. Zo vertaalt een waterschap, dat vaak ver vooruit moet kijken, haar maatregelen in jaarprogramma's. Andersom zou een gemeente bereid moeten zijn om in de grondexploitatie toekomstige opbrengsten van bijvoorbeeld nutsinvesteringen en het positieve resultaat van goedkoper beheer van de openbare ruimte te verdelen over vele jaarschijven. Dat zijn vaak lastige discussies, want beheerbudgetten staan ook onder druk.

Toch zijn er diverse voorbeelden die laten zien dat korte en lange termijn met elkaar kunnen worden verbonden voor een duurzaam

resultaat, zoals het Wipstrikpark in Zwolle, diverse duurzame energiebedrijven en het nieuwe stadskantoor in Venlo.

● **Houd geldstromen in het gebied**

Binnen de overheid is het gebruikelijk om (grond)opbrengsten in de 'grote pot' te laten stromen, zodat deze via een democratisch proces worden verdeeld over alle belangen. Voor duurzame gebiedsontwikkeling is dat meestal niet gunstig. Een alternatieve mogelijkheid is om al in het begin van het proces een besluit te nemen om de opbrengsten direct terug te sluisen naar duurzame maatregelen in het betreffende gebied zelf. Met deze geldstromen kunnen maatregelen worden gerealiseerd die aantoonbaar meerwaarde creëren op langere termijn, zoals waterberging, natuur en duurzame energie. Fondsvorming kan daarbij behulpzaam zijn. Een fonds bundelt middelen die kunnen worden gebruikt om duurzame ontwikkeling te ondersteunen. Een nuance is hierbij wel op zijn plaats, want in de huidige tijd valt er niet veel van grondopbrengsten te verwachten.

● **Introduceer Het Nieuwe Meten**

Onderling vertrouwen is een belangrijke randvoorwaarde om langlopende financiële arrangementen aan te gaan. Om dit te kunnen meten is in de CoP Oneindig Laagland met 'Het Nieuwe Meten' een concrete aanzet gegeven.

Met en monitoring van duurzaamheid

Traditioneel wordt duurzaamheid gemeten met indicatoren als de hoeveelheid groen, het percentage energiebesparing, het aandeel duurzame energie of de CO₂uitstoot.

Deze indicatoren hebben als nadeel dat ze de opgave vooral van de objectieve kant bezien en vaak sectoraal zijn ingestoken. Het gevolg hiervan is dat de meerwaarde van integrale- en/of systeemoplossingen onvoldoende naar voren komt. De meting is bovendien een momentopname en zegt niets over de mate waarin het ontwikkelingsproces zelf goed verloopt. Binnen de CoP Oneindig Laagland zijn ideeën geformuleerd over nieuwe vormen van meten en monitoren die deze tekortkomingen niet hebben.

Het Nieuwe Meten gaat uit van een andere benadering van het meten en monitoren van duurzame gebiedsontwikkeling en begint bij de integrale visie die wordt opgesteld voor het gehele gebied. Deze toekomstvisie is opgebouwd uit (contextuele en locatonele) gebiedseigen kenmerken ("Wat is hier nodig?"), vanuit principes over duurzaamheid ("Hoe kan het gebied bijdragen aan algemene duurzaamheidsthema's?").

De visie vormt niet alleen het raamwerk en startpunt voor verdere ontwikkeling, maar ook voor het meten omdat deze "gewicht" geeft aan de indicatoren en het mogelijk maakt om verschillende meetuitkomsten op een transparante wijze met elkaar te vergelijken.

Meet- en monitor resultaten zijn het nuttigst als bekend is waar naartoe wordt gewerkt: er is een referentiekader nodig. Ze kunnen dienen om koers te bepalen en aan te houden. Als helder is welke indicatoren bijdragen aan het bepalen of houden van de koers, dan kunnen daar passende meetmethodes bij worden gezocht.

Bij de deelnemers aan de CoP ontstond het gevoel dat de aanwezigheid van synergie, vertrouwen en een excellent proces essentieel zijn voor een succesvol duurzaam project. Het creëren van de juiste synergie bij duurzaamheidvraagstukken heeft tot gevolg dat er niet alleen meer duurzaamheid ontstaat, maar ook dat nieuwe vormen van duurzaamheid ontstaan.

Belangrijk is ook om zich bewust te zijn van het perspectief dat wordt ingenomen, omdat dat beïnvloedt wat wordt gezien en hoe er naar wordt gekeken.

Het Nieuwe Meten onderkent dan ook een aantal belangrijke nieuwe en veelal subjectieve indicatoren die kunnen worden ingezet naast en met de indicatoren die worden gemeten met de reeds bestaande standaard meetinstrumenten en tools:

- Betrokkenheid (langdurig);
- Verbinding;
- Partijen hebben duurzaamheid geïntegreerd in hun wereldbeeld;
- Vertrouwen en respect;
- Bereidheid tot nemen van verantwoordelijkheid;
- Integraal participatief proces;
- Gedragen lange termijn perspectief.

Meer informatie over Het Nieuwe Meten: Arcadis, Michiel Doorn (michiel.doorn@arcadis.nl)



Technische Universiteit Delft

Financieel arrangement

'Gewoon goed rekenen'.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Verduurzamen door middel van renovatie; doorbreken focus op nieuwbouw.

Betrokken partijen

TU Delft.

Wetenschappers berekenen duurzame voordelen van renovatie

Renovatie is niet alleen meestal goedkoper dan nieuwbouw, ook het milieu vaart er wel bij. Bij de TU Delft weten ze dit al jaren.

De TU was in het nieuws omdat ze 25 miljoen euro die ze van het Ministerie van OCW kreeg voor een nieuw faculteitsgebouw, gebruikte voor een bestaand pand. Voor de faculteit bouwkunde, die in 2008 afbrandde, moest een nieuw faculteitsgebouw komen, dat "een architectonisch icoon zal vormen".

Het ministerie wil de 25 miljoen terug hebben. Het universiteitsbestuur is het hier niet mee eens. Het gebouw aan de Julianalaan kan volgens hen wel degelijk als icoon worden beschouwd. Het past prima bij de Architectuurnota 2009, waarin "het herontwerp en hergebruik van bestaande karakteristieke gebouwen" prioriteit is.

"Juist met het oog op een optimale besteding van overheidsgelden is er voor gekozen een bestaand gebouw aan de Julianalaan als uitgangspunt te nemen voor de nieuwe faculteit bouwkunde", aldus de bestuursvoorzitter.

Lang voor deze kwestie rekende de TU Delft de milieubelasting uit van een groot renovatieproject voor één van haar andere faculteiten, Bouwdeel 10. De meest in het oog springende maatregelen verbeteren de energieprestatie sterk. Dit zijn onder meer energieopslag in de bodem, een verbeterde Rc-waarde van gevels en daken, HR+-glas in de kantoren, hoogfrequentverlichting en daglichtregelingen, warmteterugwinning bij mechanische ventilatie en waar mogelijk natuurlijke ventilatie.

Voor Bouwdeel 10 zijn twee varianten doorgerekend:

- De renovatievariant, waarbij wordt uitgegaan van de renovatie zoals die daadwerkelijk wordt uitgevoerd. De renovatie van Bouwdeel 10 is ingrijpend. Er worden onder andere vérgaande energiebesparende maatregelen toegepast op bouwkundig en elektrotechnisch gebied;
- De nieuwbouwvariant, waarbij de milieukosten zijn berekend die zouden ontstaan als het bestaande gebouw wordt vervangen door nieuwbouw (op dezelfde locatie) met eenzelfde Programma

van Eisen en volgens de *state of the art*.

Deze milieukosten omvatten het totaal van milieueffecten tijdens de bouw, het gebruik en de ontmanteling van het gebouw, inclusief hergebruik en zinvolle toepassing van restmaterialen.

Renovatie bleek er in vergelijking met de nieuwbouwvariant vooral gunstig uit te springen door de besparing op materialen. Doordat een bestaand gebouw wordt hergebruikt en de draagstructuur behouden blijft, wordt bij de constructie in totaal 53 procent op materialen bespaard. De milieukosten op energiegebied zijn voor renovatie iets (drie procent) hoger dan bij nieuwbouw, omdat bij nieuwbouw hoogwaardiger kan worden geïsoleerd. Uit de berekeningen bleek dat:

- De milieukosten van renovatie 1.278 euro per m² BVO bedragen;
- Die van nieuwbouw 1.471 euro per m² BVO bedragen.

Ingrijpende renovatie van Bouwdeel 10 bespaart dus dertien procent op de milieukosten.

Behalve de milieukosten blijken ook de werkelijke investeringskosten van renovatie beduidend lager dan van vergelijkbare nieuwbouw:

- De investeringskosten voor de renovatie worden geschat op 862 euro per m² BVO;
- Nieuwbouw van een vergelijkbaar universiteitgebouw komt uit op 1.225 euro per m² BVO.

Bron/meer info

www.dgmr.nl



2.2 Borg integraliteit in het proces

“De belangrijkste belemmering voor het realiseren van energie neutrale gebiedsontwikkeling is het ontbreken van een integrale aanpak.”

Pieter Hameetman
BAM Vastgoed

Stap twee van het stappenplan: werk met integrale financiële constructies, integrale modellen en business cases. Die integraliteit kan van veel verschillende kanten worden aangevlogen.

Samenwerken vraagt immers om het betrekken van veel partijen die elk hun eigen vertrekpunt hebben. Er zijn overeenkomstig veel mogelijke methoden om de ontwikkelopgave van een gebied integraal te benaderen. Als voorbeeld noemen we de Cradle-to-Cradle filosofie. Deze omvat vijf principes die aangeven hoe breed het speelveld is en die als inspiratiebron voor duurzame gebiedsontwikkeling kunnen dienen:

1. Ontwerp schone kringlopen in ruimte en tijd;
2. Creëer meerwaarde in people, planet, profit en samenwerking;
3. Het ontwikkelingsproces is strategisch én operationeel;
4. Gebruik bestaand kapitaal: landschap en mensen;
5. Zie gebiedsontwikkeling als duurzame evolutie.

2.2.1 Combineer wat je hebt - naar The Next Level

Het combineren van functies kan veel geld besparen of opleveren. Denk bijvoorbeeld aan het combineren van parkeren met waterberging of de samenloop van groen, water, recreatie en vastgoed. Vaak gebeurt het ook al, zoals bijvoorbeeld de schapen die het gras op de dijk korthouden. Deze publicatie is echter een pleidooi om de zoektocht te intensiveren: ga op zoek naar The Next Level. Duurzaamheid gaat over het voorkomen van afwenteling in de tijd en in de ruimte. Concreet betekent dat: onderzoek wat in het plangebied aanwezig is en wat daar gehouden kan worden. Het vasthouden van geldstromen in het gebied begint met het vasthouden van materiaalstromen.

Duurzaamheid zit verknoopt in onze omgeving. Onze woningen, leidingen, bodem, water en landschappen zijn voor veel meer geschikt dan waarvoor ze nu worden gebruikt. Huizen kunnen energie opwekken, de bodem kan warmte en koude leveren, groen kan water zuiveren. Er is veel capaciteit aanwezig die we sinds de invoering van onze centrale productie- en distributievoorzieningen uit het oog zijn verloren.

Ter illustratie: jaarlijks levert een kilometer houtwal een kleine 200 m³ snoeihout op. Als dit wordt gebruikt om een zorgcentrum mee te verwarmen, dan combineren we landschapsbeheer met zorg en energie. Het zorgcentrum krijgt goedkope schone energie uit eigen omgeving. Het snoeihout krijgt daarnaast ineens een marktwaarde en levert geld op in plaats van dat de afvoer er van geld kost. Dit maakt het aantrekkelijk voor loonbedrijven om het te verzamelen en versnipperen. Door de voorzieningen om ons heen slim te combineren, verenigen we belangen en wordt het opeens een stuk interessanter om de invulling van onze eigen behoeften weer dichterbij huis te zoeken.

De energiesector loopt hierin voorop ten opzichte van andere sectoren. Maar het principe van ‘recombinatie van infrastructuur’ is veel breder toepasbaar. Door samen te ontwerpen, ontwikkelen, financieren, exploiteren enzovoort ontstaat er een *multiplier effect*: de combinatie levert meer op dan de autonome onderdelen.

2.2.2 Houd opties open voor innovatie

Toekomstbestendigheid is een belangrijke karakteristiek van een duurzaam ontwikkeld gebied. Een gebied moet zich steeds (fysiek, financieel, sociaal) kunnen aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen. Toekomstbestendigheid maakt dat gebruikers en andere belanghebbenden zich verbonden voelen met het gebied (mentaal eigenaarschap) en maakt de kosten van gebruik en beheer acceptabel voor de beoogde gebruikersgroepen. Het gesprek over het toekomstige gebruik, de kwaliteitsontwikkeling en de beheeraspecten hoort vroeg in het proces van gebiedsontwikkeling een plaats te krijgen. In de praktijk blijkt echter dat het heel lastig is om flexibiliteit in plannen in te bouwen. Toch is het noodzakelijk om ruimte voor nieuwe ontwikkelingen onderdeel uit te laten maken van de integrale lange termijn visie. In de casus Westflank Haarlemmermeer is daarom expliciet rekening gehouden met de noodzaak voor flexibiliteit (zie pagina 33).

Elke locatie heeft zijn eigen gebiedspecifieke kenmerken. Op en rond industriële locaties heeft restwarmte de meeste kansen, in een poldergebied is veel grond- en oppervlaktewater aanwezig, in natuur- en landbouwgebieden is het aanbod van lokale biomassa groot en een grote vuilnisbelt levert methaangas op.

Derhalve is het verstandig primair voor de duurzame bron die op deze specifieke locatie de meeste kansen heeft te kiezen, maar tegelijkertijd niet uit te sluiten dat een andere bron ook winstgevend kan zijn. Evenmin kan worden uitgesloten dat in een latere fase door innovatie een andere bron nóg meer winst kan opleveren. Organiseer het project zodanig dat dergelijke kansen kunnen worden verzilverd wanneer ze zich voordoen. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat de daken van huizen zo worden gebouwd dat zonnepanelen gemakkelijk te plaatsen zijn, of dat een warmteleiding zo wordt gebouwd dat aankoppelen van nieuwe bronnen gemakkelijk is te realiseren. Met een relatief kleine extra investering worden opties voor de toekomst gecreëerd.



Gebied Maaswaard en stadskantoor Venlo

Financieel arrangement

Meerinvesteringen met een rendement die een bijdrage leveren aan duurzaamheid en energiebesparing.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Individuele verantwoordelijkheid vs. collectief belang, begrotingscyclus vs. lange termijn, scheiding diverse exploitaties.

Betrokken partijen/doelgroep

Gemeente Venlo (Ontwikkelbedrijf, afdelingen RO en Financiën)
Royal Haskoning, BBN-adviseurs.

Gemeente kiest voor lange termijn duurzaam rendement

De gemeente Venlo heeft het voornemen om van het gebied Maaswaard een "etalage" voor duurzame toepassingen te maken. Daarvoor is een matrix met duurzame maatregelen doorgerekend die weliswaar initieel meer kosten, maar uiteindelijk een veelvoud opleveren. Er is bewust een breed pakket samengesteld, zodat ook minder rendabele maatregelen mogelijk worden. Het maatregel-pakket is bedoeld om in samenhang te worden geïmplementeerd. De matrix heeft betrekking op extra maatregelen die Venlo in het gebied Maaswaard wil toepassen. In Maaswaard is het nieuwe stadskantoor gepland en het ligt in de lijn der verwachting dat de maatregelen in dit gebouw worden toegepast, maar het is zeker ook mogelijk dat ze in andere toekomstige gebouwen (andere woon- en kantoorloftoren) zullen worden toegepast. Het stadskantoor wordt volgens de Cradle-to-Cradle-principes vormgegeven, zodat een gebouw ontstaat dat een comfortabele en gezonde werkomgeving combineert met duurzame innovatie. De ambitie is om het gebouw tijdens de exploitatieperiode (uitgegaan wordt momenteel van veertig jaar) steeds duurzamer te laten worden.

Door nu de juiste keuzes te maken (randvoorwaarden scheppen voor de toekomst), wordt de kans hierop groter. Hoe langer het gebouw staat, hoe meer Cradle-to-Cradle het wordt.

De duurzame maatregelen worden als additioneel ('verdien')-pakket behandeld. Het bestaande budget voor het nieuwe stadskantoor maakt het mogelijk om een behoorlijk duurzaam gebouw neer te zetten dat al aardig aan de ambities voldoet. Dit verdienpakket maakt het nog beter, waarbij de focus ligt op het "verdienen van geld". Een economisch principe dus. De matrix laat daarom alleen de "harde" terugverdien capaciteit zien, de "zachte" (in)verdieneffecten zijn buiten beschouwing gelaten.

Dit is een politieke keuze. De zachte effecten (hogere productiviteit, imagoverbetering) leveren uiteraard wel degelijk ook geld op. Het project stadskantoor valt in Venlo onder de portefeuille van de wethouder Ruimtelijke Ordening. Het verdienpakket valt echter onder de portefeuille Financiën en daarmee dus onder een andere wethouder. Een bewuste maar eigenlijk ook logische keuze: immers de verwachting is dat de gemeente op termijn met dit pakket veel geld kan verdienen.

Verdienmaatregelen

In totaal zijn er negen verdienmaatregelen doorgerekend. Voor elke voorgestelde extra investering zijn de volgende randvoorwaarden gehanteerd ter bepaling van het rendement:

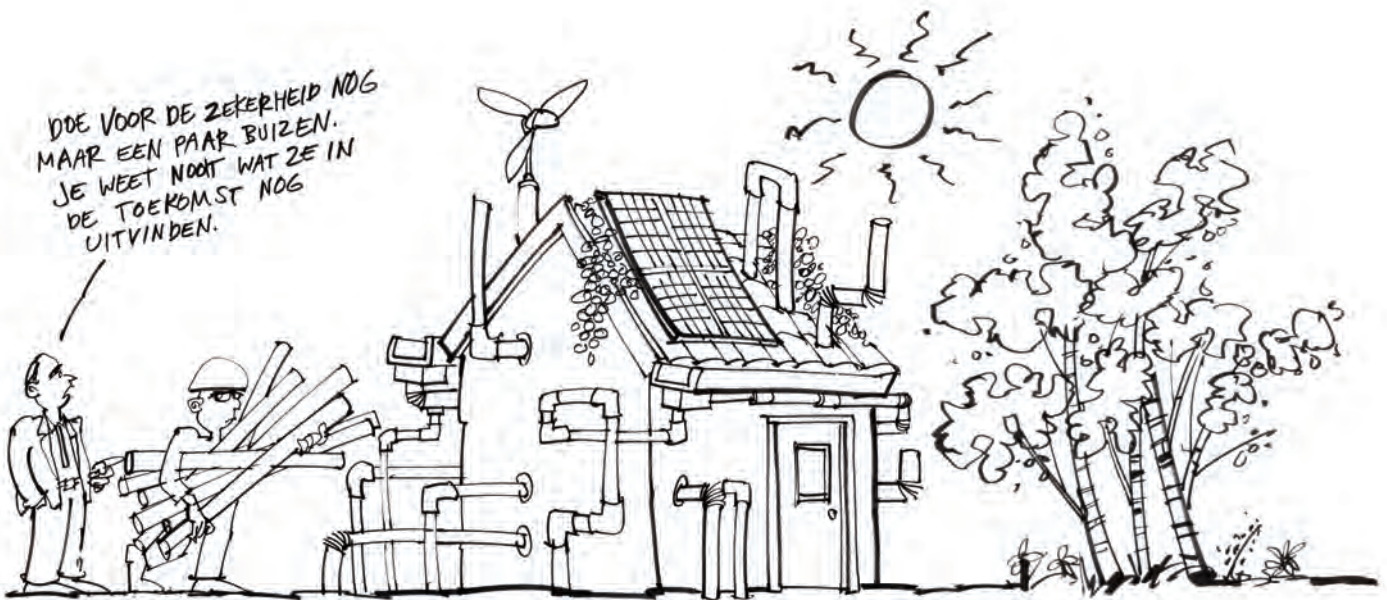
- Exploitatieperiode veertig jaar;
- Lineaire afschrijving;
- Kapitalisatierente van 5%;
- Kostenindexering energiekosten 4%;
- Kostenindexering overige exploitatiekosten 2,5%;
- Kostenindexering vervangingsinvestering 2,5%.

De voorgestelde maatregelen zijn: drielaags glas, hemelwateropvang op de hoogbouw voor groenvoorziening en toiletten, waterloze urinoirs, lokale waterzuivering door middel van een helofytenveld, zoveel mogelijk zonnepanelen op het gebouw, zonneboilers, warmte- en koudeopslag, verbeteren isolatie (Rc van 2,5 naar 5) en hoog-rendement warmteterugwinning. In onderstaande tabel is te zien dat een initiële investering in deze maatregelen van 3,3 miljoen euro weliswaar een terugverdientijd heeft van 14 jaar, maar op termijn een besparing van zo'n 25 miljoen euro oplevert en een rendement van 16 miljoen euro.

Bron/meer info

www.venlovernieuwt.nl in het menu "Stadskantoor"

	Initiële investering	Vervangingsinvestering binnen 40 jaar	Terugverdientijd	Rendement	Levensduur investering	Besparing over 40 jaar	Resultaat over 40 jaar
TOTAALPAKKET	€ 3.303.050	€ 1.174.000	14	12%		€ 25.293.327	€ 16.255.152
1. 3-voudig glas	€ 465.300	€ 0	26	7,0%	40 jaar	€ 1.847.173	€ 904.941
2. hemelwateropvang	€ 27.500	€ 0	9	18,3%	40 jaar	€ 327.396	€ 271.708
3. waterloze urinoirs	€ 3.300	€ 4.000	16	7,8%	20 jaar	€ 20.906	€ 5.878
4. helofytenfilter	€ 186.000	€ 0	NVT	2,1%	40 jaar	€ 302.755	-€ 73.895
5. PV panelen	€ 496.100	€ 300.000	47	8,3%	25 jaar	€ 2.723.694	€ 1.126.472
6. zonnecollector	€ 16.500	€ 2.000	8	20%	20 jaar	€ 250.491	€ 175.350
7. WKO	€ 1.912.000	€ 785.000	11	14,7%	20 jaar	€ 18.417.258	€ 12.976.327
8. Rc=5,00	€ 146.850	€ 0	17	10,8%	40 jaar	€ 930.300	€ 632.929
9. HR WTW	€ 49.500	€ 65.000	37	12,4%	20 jaar	€ 473.358	€ 235.443
Gevoeligheidsanalyse							
Totaalpakket nominaal	€ 3.303.050	€ 1.174.000	29	7,3%		€ 10.283.600	€ 2.455.261
Totaalpakket met energie stijging 2,5%	€ 3.303.050	€ 1.174.000	16	10,0%		€ 17.328.522	€ 8.290.347
Totaalpakket met energie stijging 4%	€ 3.303.050	€ 1.174.000	14	12,0%		€ 25.293.327	€ 16.255.152
Totaalpakket met energie stijging 6%	€ 3.303.050	€ 1.174.000	13	14,5%		€ 42.517.735	€ 33.479.560



2.2.3 Sectorale impulsen voor integrale aanpak

De inhoudelijke drijfveren in een gebiedsproces zijn bijna altijd sectoraal van karakter. Op dit moment is duurzame energie een belangrijke motor voor integraliteit en duurzame ontwikkeling. Vaak op gebouwniveau, maar steeds meer ook in wijken en gebieden.

Naast energie is waterberging een krachtige impuls voor het totstandkomen van combinaties in duurzame gebiedsontwikkeling. Dit ondanks de lange termijn waarop de wateropgave speelt en de onzekerheid van de omvang ervan. Belangrijk is in dergelijke gevallen het opzetten van een proces waarbij rekening wordt gehouden met de tijdsfactor en de onzekerheid van de opgave (zie voorbeeld Het Nieuwe Westland, pagina 40).

Een grote kostenpost in de ontwikkeling van te herstructureren of te transformeren gebieden is vaak de bodem. Het niet aanpakken van bodemsanering kan een project jaren vertragen. De mogelijkheid van functiegericht saneren in combinatie met een passend ruimtelijk programma en ontwerp kan een flinke besparing opleveren ten opzichte van aanpakken waarin multifunctioneel saneren centraal staat.

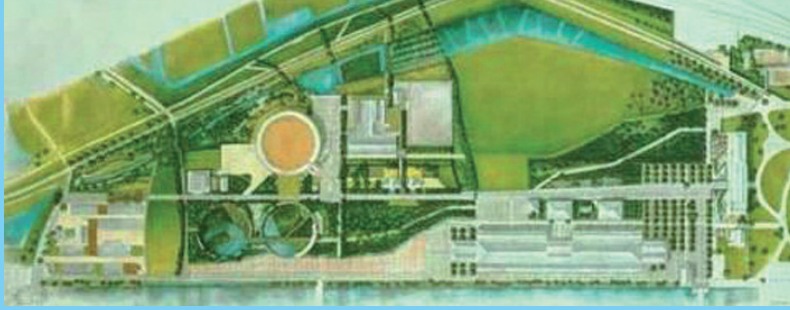
De combinatie van bodemsanering en energieopwekking is interessant, evenals bodembeheer in samenhang met de kwaliteit van grondwater in stedelijk gebied.

Identiteit kan ook een aanjager zijn voor duurzame ontwikkeling. De eigenheid van gebieden is van belang voor de herkenbaarheid. Dat kunnen stedenbouwkundige en/of landschappelijke structuren zijn, maar ook karakteristieke bebouwing. De aanwezigheid van archeologie is eveneens te gebruiken. Behoud en/of herstel van

historische structuren draagt bij aan identiteit. Om de identiteit vorm en inhoud te geven, kunnen eigentijdse iconen worden gebruikt die zorgen voor betrokkenheid bij en binding aan een gebied. Identiteit is niet alleen maar een zachte waarde; historische herkenbare huizen of bedrijfspanden (zoals kantoren en horeca) leveren vaak een overeenkomstig hogere opbrengst op (zie voorbeeld Westergasfabriekterrein Amsterdam, pagina 20).

Het integraal bekijken van het ontwerp vraagt in de eerste plaats om het overstijgen van het uitgangspunt dat ontwikkelen gelijk staat aan nieuwbouw. Renovatie is namelijk in veel gevallen een duurzame oplossing. Uit onderzoek blijkt dat levensduurverlenging in de gebouwde omgeving één van de maatregelen is die de meeste duurzaamheid oplevert. Herbestemming (transformatie) van bestaande gebouwen is een duurzame oplossing voor huisvestingsvraagstukken. Hierbij is het belangrijk te weten wat de mogelijkheden en onmogelijkheden van het huidige pand zijn: wat is er mogelijk op bouwkundig, functioneel en esthetisch gebied? Wat zijn de effecten van renovatie op de people- en planet-aspecten? En ook: wat willen de gebruikers, de huurders? Pas wanneer die vragen goed worden meegenomen, kan de vraag of renovatie in financieel opzicht loont, worden beantwoord. Het resultaat is vaak verrassend (zie de voorbeelden TU Delft, pagina 16 en DHV kantoor, pagina 80).

Deze redenering kan verder worden uitgebreid naar de ontwerpfase. Wat is de verwachte levensduur van een nieuw of te renoveren gebouw? Een flexibel gebouw heeft een aanmerkelijk langere



Westergasfabriekterrein Amsterdam

Financieel arrangement

Een goed georganiseerde exploitatiemaatschappij. Commercie en cultuur versterken elkaar.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Ontwerp en beheer gaan samen. Bundeling van uiteenlopende belangen: geschiedenis (monumenten), groen, cultuur, buurtbelangen.

Betrokken partijen/doelgroep

Projectontwikkelaar, stadsdeel, ministerie VROM, culturele en horeca ondernemers.

Voormalige gasfabriek transformeert tot culturele broedplaats

In het verleden voorzag de Wester Gasfabriek (1883) Amsterdam van gas voor verlichting van straten en gebouwen. Het veertien hectare grote terrein vormde met zijn vele gebouwen en installaties een stad in een stad.

Na de sluiting van de fabriek in de jaren zestig bleef een zwaar vervuild terrein achter, waar avontuurlijke ondernemers en kunstenaars neerstreken. Die ruimte en creatieve energie hadden zo'n aantrekkingskracht dat het gebied een blijvende culturele bestemming kreeg. Tot ver over de grens wordt de Westergasfabriek gezien als een belangrijk referentieproject voor herontwikkeling; daarnaast is het een culturele hotspot met internationale uitstraling.

Met de totstandkoming van Cultuurpark Westergasfabriek was een flinke begroting gemoeid. Niet alleen moest er een park worden aangelegd, er moest ook een grootscheepse sanering plaatsvinden én de monumentale gebouwen moesten worden gerestaureerd. Voor de kosten van de bodemsanering – ruim twintig miljoen euro – was hoofdzakelijk het Rijk verantwoordelijk. Het stadsdeel financierde in hoofdzaak de aanleg van het park voor ook in totaal ruim twintig miljoen euro. Daarbij werd gebruik gemaakt van alle mogelijke subsidies en bijdragen.

Stadsdeel Westerpark zag het ontwikkelen en beheren van de gebouwen niet als kerntaak. Projectontwikkelaar MAB (Meijer Aannemers Bedrijf) werd bereid gevonden dit op zich te nemen. Het stadsdeel wilde de culturele bestemming van de gebouwen waarborgen en daarbij schappelijke huurprijzen hanteren voor culturele bedrijvigheid. Het stadsdeel zou de aanleg en het onderhoud van het park op zich nemen. MAB zou de gebouwen restaureren, ontwikkelen en exploiteren. Voor beide partijen gold dat de financiële risico's tot een minimum beperkt moesten blijven. Eind 1999 lag er een samenwerkingsovereenkomst, een erfpachtcontract en een nieuw bestemmingsplan. Het jaar erna vond de overdracht van de gebouwen plaats en werd de Westergasfabriek bv - dochtermaatschappij van MAB - opgericht voor het beheer en de exploitatie van de gebouwen. De renovatie kon van start gaan toen het Nationaal Restauratiefonds bereid bleek een lening van 26,5 miljoen euro aan MAB te geven, waarbij stadsdeel Westerpark

garant stond en de gebouwen als onderpand dienden. In totaal bedroeg de financieringsovereenkomst tussen Amsterdam en het Restauratiefonds 31 miljoen euro.

De relatie tussen MAB en het stadsdeel was lang niet altijd gemakkelijk. Maar omdat de twee partijen contractueel aan elkaar vast zaten, kon geen van de twee er zonder kleerscheuren uitstappen. Dit heeft er zeker toe bijgedragen dat ook in de moeilijkste periode het project toch op de rails is gebleven.

De Westergasfabriek krijgt geen structurele exploitatiesubsidie, maar staat op eigen benen. De inkomsten van commerciële evenementen maken het mogelijk om culturele evenementen en buurtactiviteiten te laten plaatsvinden tegen lagere tarieven.

De zakelijke klanten dragen op deze manier bij aan de culturele identiteit van de Westergasfabriek. Zo blijft het rendement in het bedrijf. De combinatie van vaste en tijdelijke verhuur en commerciële en culturele verhuur zorgen voor een gezonde exploitatie. Het park is openbare ruimte en wordt beheerd en geëxploiteerd door Stadsdeel Westerpark.

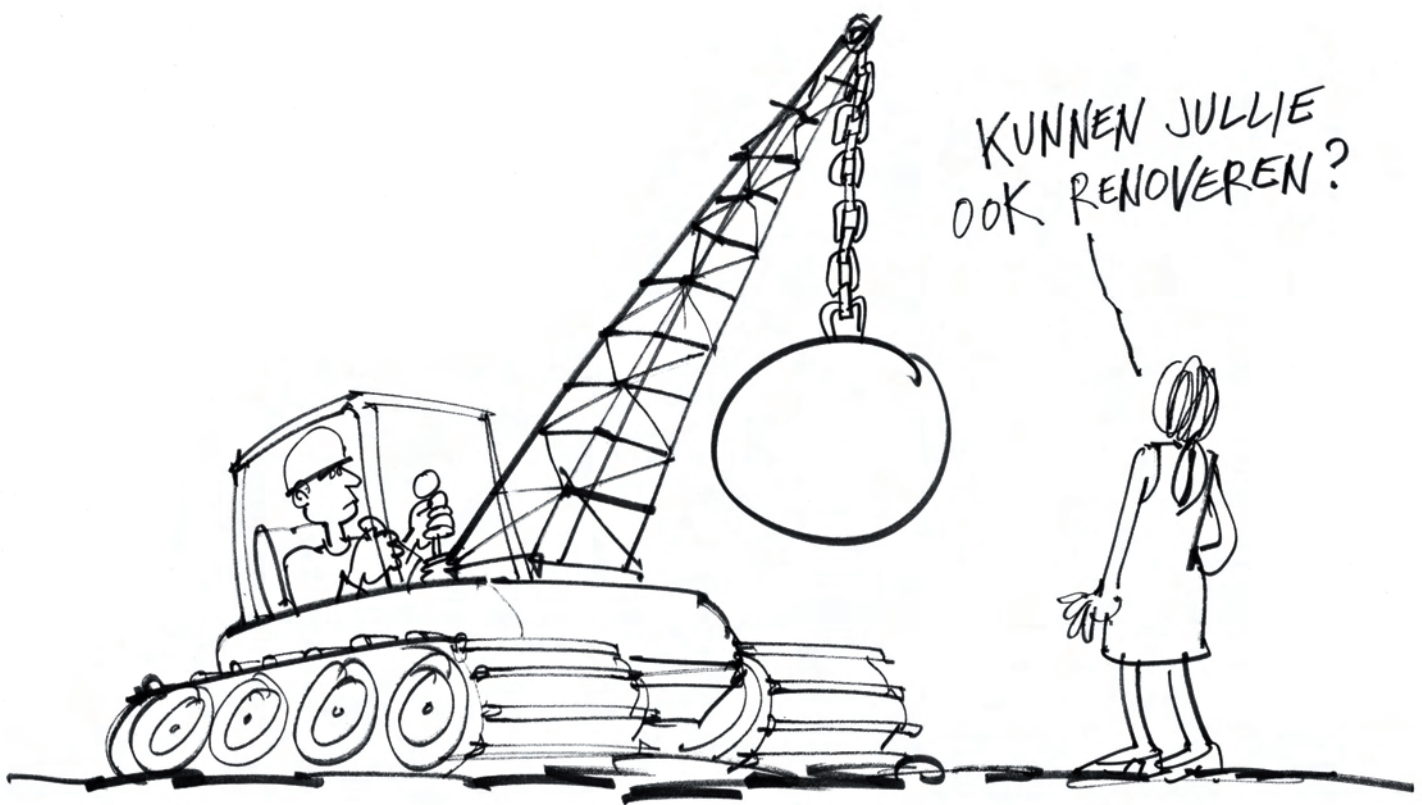
Bodemsanering als cruciale factor in gebiedsontwikkeling

Vervuilde grond is vaak een stagnerende factor in gebiedsontwikkeling. In dit geval heeft het toenmalige ministerie van VROM veel geld gependend aan de sanering, maar vervolgens niet meegedeeld in de (positieve) exploitatiefase. Bij bodemsanering wordt tegenwoordig ingezet op bundeling van functies om meerwaarde (of eigenlijk vermindering van kosten) te realiseren. Het gaat dan bijvoorbeeld om sanering in combinatie met WKO, grondwater en gebiedsgericht beheer, grondexploitatie en bodemsanering of nog breder: gebiedsgericht beheer om in te spelen op langere termijn waardevermeerdering.

Bron/meer info

www.project-westergasfabriek.nl





levensduur en heeft na het eerste gebruik een hogere restwaarde. Een belangrijke vraag is: wat moet er gebeuren om duurzame arrangementen in de bouwpraktijk te verankeren? Nieuwbouw zit in de genen van hele beroepsgroepen, overal in de samenleving, profit en non-profit. Projectontwikkelaars, planologen, architecten, ingenieurs, maar ook de bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties waarvoor zij werken, zijn ingesteld op ontwikkeling van nieuwe projecten. Daarvoor geldt net als voor bouwen dat stoppen niet aan de orde is, maar dat het erom gaat de ontwikkeling voort te zetten met en door de gebruiker. Dan verschijnt in beeld dat het bestaande parallel en in serie kan worden gecombineerd voor andere functies en met nieuwe gebruikers. Een aansprekend voorbeeld is de zorgboerderij. Ontwikkelen is in dit geval niet een nieuw zorgcentrum bouwen, maar een boerderij transformeren tot zorgboerderij. Het is economisch gunstiger en bovendien duurzamer om tegelijk te investeren voor twee of meer functies.

2.3 Ambitie en focus

Samenwerken begint met het vinden, betrekken, verbinden en waarderen van zoveel mogelijk belangen. Na het genereren van enthousiasme en het verwerven van draagvlak is het van belang tot concrete en haalbare projecten te komen.

Duurzame gebiedsontwikkeling draait om het maken van slimme combinaties. Er zijn veel voorbeelden van gebiedsprocessen waar

deze zijn gevonden en tot een succes zijn gemaakt. Maar er zijn net zo goed voorbeelden waar projecten uiteindelijk niet of slechts zeer moeizaam van de grond zijn gekomen, omdat het optimisme over de te verbinden zaken toch te groot bleek.

Ambitie en focus gaan hand in hand. Ambitie is cruciaal bij vernieuwing. Bij de successen worden ambities meestal zowel op bestuurlijk niveau als op de werkvloer gedeeld. Ambitieuze doelstellingen kunnen ook te vrijblijvend worden neergezet. Daarom is focus bij de realisatie van die doelstellingen van groot belang. De les daaruit is om niet alles met alles proberen te combineren, dan wordt het nodeloos complex. Na een fase van divergeren, waarin de ideeën worden gegeneerd, is het van belang om te convergeren en te focussen.

Belangrijk is om overzichtelijke business cases te formuleren die een beperkt aantal betrokkenen kennen waarvoor het project duidelijke voordelen biedt. Alleen dan ontstaat commitment. De ontwikkeling van een gebied kan vaak heel goed worden opgeknipt in meerdere business cases, waar een op maat gesneden financieel arrangement bij kan worden gezocht. Voor verschillende thema's en onderdelen van de gebiedsontwikkeling zijn immers andere arrangementen kansrijk.

Het verwerven van draagvlak kost tijd. De ervaring leert dat de daadwerkelijke projectrealisatie sneller verloopt naarmate het draagvlak groter is. Kwaliteit en haast gaan niet samen; draagvlakverwerving is



Atrium Medisch Centrum Parkstad

Financieel arrangement

Energy Performance Contracting (EPC) en Energy Service Company (ESCO).

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Betrekken veelheid van partijen, split incentive, collectief vs. individueel belang.

Betrokken partijen

Ziekenhuis, adviseur, ESCO.

Ziekenhuis start eigen energiebedrijf

Het Atrium Medisch Centrum is één van de grootste algemene ziekenhuizen van Nederland. Het is verdeeld over drie locaties in Heerlen, Kerkrade en Brunssum. In het jaarlijkse onderzoek van het Algemeen Dagblad werd Atrium Medisch Centrum Parkstad in 2009 verkozen tot het Beste Ziekenhuis van Nederland.

Bij Atrium zag men zich geconfronteerd met stijgende energieprijzen, strengere milieuwetgeving, verouderde installaties en de noodzaak om kosten te besparen.

Voor de locatie Brunssum is daarom een energieadviseur aangezocht. De hierbij gehanteerde voorwaarden waren: specialistische energiekennis in ziekenhuizen, kennis van installaties en regeltechniek, een bewezen staat van dienst, innovatieve oplossingen (technisch en financieel) en zekerheid met behalen van besparingen. De keuze is vervolgens gevallen op (ESCO) Honeywell Building Solutions.

Op basis van een Energieonderzoek is voor de locatie Brunssum een voorstel geformuleerd dat een investering van 935.000 euro vereiste, met een Payback Garantie van 7,2 jaar. De voordelen van deze vorm van EPC (Energy Performance Contracting) zijn: gegarandeerde besparingen, geen budget van het ziekenhuis nodig (zelf financierend), een nieuwe technische installatie voor de komende tien jaar, verbeterde energie efficiency, verbeterd comfort, voldoen aan de milieuwetgeving en de mogelijkheid om het energieverbruik te analyseren.

Besparingen overtreffen prognoses

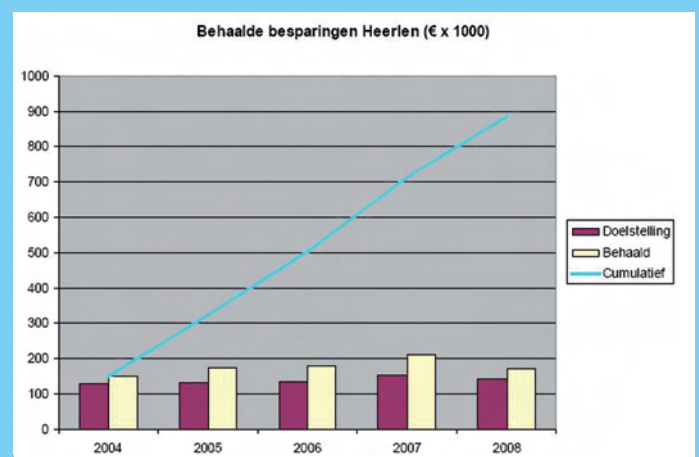
De gerealiseerde besparingen overtroffen de prognoses en bedroegen na vier jaar meer dan een miljoen euro. Dit succes en de daarnaast stijgende energiekosten waren aanleiding om een tweede EPC op te starten voor de locatie Heerlen, met vergelijk-

bare randvoorwaarden. Het voorstel dat op basis hiervan geformuleerd werd omvatte een investering van 814.000 euro met een gegarandeerde positieve financiering over acht jaar. Als extra resultaat werd een altijd optimale economische configuratie van de energiecentrale gerealiseerd. Ook in dit geval werden de verwachtingen overtroffen en werd een totaal aan besparingen van meer dan 900.000 euro gerealiseerd.

De analysemogelijkheden worden ingezet voor het monitoren van de besparingen (twee keer per jaar rapportage), analyse van de energiegegevens, het bespreken van afwijkingen en advies voor nieuwe besparingen. Dit heeft geleid tot een tweede EPC in Heerlen. Uit de jaarlijkse energierapportage bleek dat er ook in de winter een koelvraag bestond. De uitdaging was om de kosten voor de winterkoeling te verlagen. De extra behaalde besparingen uit de eerste EPC zijn ingezet voor EPC 2. Daarbij gaat men uit van het doorbelasten van energiekosten en zijn extra energiemeters en een energiemanagementsysteem geplaatst, zodat een energie benchmark tussen verschillende gebouwen kan worden gedaan. Inmiddels is ook deze EPC met succes geïmplementeerd.

Bron/meer info

www.atriummc.nl



een proces van geleidelijkheid waarin wederzijds vertrouwen moet groeien.

Een lastige barrière in elk gebiedsproces is de overgang van de initiatief- of verkenningsfase ('streven naar') naar de planontwikkeling ('komen tot'). De uitkomsten van de eerste fase worden op een zodanige manier vastgelegd dat in de latere fasen het draagvlak zoveel mogelijk blijft gewaarborgd. Vastlegging kan bijvoorbeeld in een gebiedsstatuut. Dit fungeert in het verdere proces als referentie-

kader voor alle betrokkenen. Bij het opstellen van dit statuut zijn alle belanghebbende partijen betrokken. De fase van de planontwikkeling start vervolgens met het maken van een Programma van Eisen dat zijn basis vindt in het gebiedsstatuut. Ook de inzet van Het Nieuwe Meten, met name het meten van het flexibele proces, kan hierbij een belangrijke rol spelen om aan te tonen dat de doelstellingen nog steeds binnen bereik liggen ondanks wijzigingen in planning.

Duurzame energie en duurzame gebiedsontwikkeling: de ESCO

Een ESCO (Energy Service Company) maakt het mogelijk de energievoorziening van een bepaalde verzameling van gebruikers als een apart geheel te beschouwen. Dit biedt kansen op duurzaamheidwinst door de inzet van energieoplossingen op een schaalniveau dat ligt tussen het individuele gebouw en het bestaande hoofdnets van het energiedistributienetwerk. Door de energievoorziening van gebieden of portefeuilles van gebouwen als eenheid te managen is winst te behalen, zowel in termen van geld als van milieu.

ESCO is een voorbeeld van vraag-gestuurde aanpak. Niet langer zijn het enkele spelers (gemeenten en grote vastgoedontwikkelaars) die de gebiedsontwikkeling aansturen, er is ruimte voor initiatieven van grond-eigenaren of lokale partijen die veel dichter op de eindgebruiker zitten.

Gebiedsontwikkeling verandert van een structuur van 'one-to-many' naar 'many-to-many'. Decennialang is de energievoorziening gekenmerkt door een 'one-to-many' structuur. Zo'n structuur is efficiënt wanneer men uitgaat van fossiele energiebronnen, maar vanuit de inzet van hernieuwbare bronnen bezien niet. Er zijn twee typen ESCO's te onderscheiden: gebiedsgebonden en virtuele. We beperken ons hier tot de gebiedsgebonden variant, waarbij de gebruikers in onderlinge nabijheid verkeren en onderling verbonden zijn door een eigen lokaal distributienetwerk. De bijdragen van een ESCO aan duurzame gebiedsontwikkeling komen voort uit de volgende voordelen:

- 1. Gezamenlijke inkoop. Door bundeling van de energievraag van een groep gebruikers kan bij een leverancier een betere prijs worden bedongen voor energie die via het hoofdnets wordt geleverd.*
- 2. Koppelen van gebruik. Pieken en dalen in de energievraag van de gebruikersgroep kunnen worden herkend en onderling uitgemiddeld, waardoor de totale vraag stabiel is. Dit leidt bij een tijdsafhankelijke prijs tot voordelen. Tevens wordt het mogelijk om energiebesparende maatregelen op de meest effectieve wijze in te zetten.*
- 3. Koppelen van gebruik en productie. Een ESCO voldoet deels of geheel aan de energievraag in het gebied via eigen duurzame productie uit bijvoorbeeld restwarmte, warmte-koude opslag, aardwarmte, wind, zon, biomassa of ander afval. Het aandeel fossiele energie dat van het hoofdnets wordt afgenomen neemt af en er kan zelfs worden teruggeleverd.*

Bij een stijgende energieprijzen neemt het voordeel van de koppeling van gebruik en productie toe. Op deze stijging wordt bij investeringen in productie van duurzame energiebronnen nu veelal geanticipeerd.

4. Koppelen van kasstromen aan het gebied. Geldstromen die anders naar een (inter)nationaal energiebedrijf gaan, blijven in het gebied. Het volume van deze gebundelde huidige en toekomstige kasstromen tezamen met de financiële effecten van energiebesparing en –productie creëert ruimte voor investeringen in besparingsmaatregelen en productievoorzieningen. Er is geen sprake meer van split incentives, zoals bij de traditionele energievoorziening waarbij het energiebedrijf uiteindelijk gebaat is bij een zo groot mogelijke vraag. Wanneer een ESCO vroegtijdig in de gebiedsontwikkeling wordt opgericht is het mogelijk om de investeringen in infrastructuur en productie goed af te stemmen op de groei van de vraag in het gebied. Een gebiedsgebonden ESCO levert bovendien aanmerkelijke belastingvoordelen op omdat er maar één aansluiting op het hoofdnets behoeft te zijn en leveringen achter deze aansluiting onbelast zijn.

Voor een succesvolle ESCO moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. Er moet een technische en informatie-infrastructuur worden gerealiseerd die een betrouwbare en ongestoorde levering en facturering garandeert. Er moet een juridische entiteit worden opgericht voor investering, beheer en exploitatie (stichting, (coöperatieve) vereniging, fonds, maatschap of vennootschap) die past bij het lokaal samenwerkingsverband van burgers, bedrijven en/of lokale partijen met een publiek karakter, zoals gemeente of woningcorporatie, dat de ESCO voorstaat. Er moet worden voldaan aan wetten als de Warmtewet, Elektriciteitswet, Gaswet, Grondwaterwet, Mijnbouwwet, wet Milieubeheer, wet Ruimtelijke ordening en de Belastingwet en mogelijke aanvullende regelgeving van provincies en gemeenten, zoals milieuverordeningen, afhankelijk van het type energie (elektriciteit, warmte en transport). En natuurlijk moet de benodigde financiering rond komen, waarbij maatschappelijk geld (variërend van risicodragend kapitaal tot subsidie), vaak een belangrijke bron is in de vorm van gemeentelijke voorfinanciering, garantstellingen, fiscale voordelen of subsidie-regelingen, die via een PPS gekoppeld kunnen worden aan privaat geld.

bron: Fakton, Gert-Joost Peek, www.fakton.nl



NIOO gebouw Wageningen

Financieel arrangement

Integratie van vastgoedontwikkeling en beheer.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Lange termijn duurzaamheid financieren, risicoperceptie.

Betrokken partijen

NIOO-KNAW en een groot aantal partners.

Focus op exploitatie levert doorlopend lerend en vernieuwend gebouw op

Het nieuwe gebouw van het Nederlands Instituut voor Ecologie (NIOO-KNAW) is begin 2011 opgeleverd. Het complex bestaat uit een hoofdgebouw met laboratoria en kantoren, alsmede diverse bijgebouwen zoals kassen. Het biedt plaats aan circa 180 medewerkers. Het gebouw combineert duurzaamheid met het 'leer- en synergie-aspect'. De architect (Claus en Kaan Architecten) en het ontwerpteam hebben zoveel mogelijk volgens de Cradle-to-Cradle filosofie gewerkt. Het doel was een maximaal aantal kringlopen (energie, water, voedingsstoffen) gesloten te krijgen. Leidend bij het ontwerp waren het gebruik van zon, licht, natuur en respect voor de mens:

1. Overvloed aan daglicht en uitzicht naar buiten
2. Natuurlijke luchtstromen
3. Vegetatie op het dak (vogels, filtering water en lucht)
4. Gebruik zonlicht en andere vormen van duurzame energie
5. Gescheiden water circuits, eigen afval als energiebron
6. Gebouw in harmonie met (groene) omgeving
7. Lange levensduur/flexibel ontwerp/terugneem garantie onderdelen
8. Materialen goed voor mens en milieu
9. Ontwerp gebouw en interieur met als doel de kwaliteit van leven/werken te verbeteren

De ambitie van NIOO is om het slimst lerende duurzame onderzoekslaboratorium van Nederland te worden, met bijvoorbeeld toepassing van de allernieuwste (nog niet volledig uitontwikkelde) technieken op het gebied van energieopwekking, duurzaam energiegebruik, materiaalkeuze en CO₂ uitstoot. In de nieuwbouw zijn tal van duurzame innovaties gerealiseerd op het gebied van architectuur, bouwfysica, energietechniek, watertechnologie en landschapinrichting. De complexe integraliteit van dit project vraagt nauwe samenwerking tussen de partners in het project in een continu proces van leren en vernieuwen.

Ontjureren

Vooraf is een heldere keuze gemaakt voor Cradle-to-Cradle, waarbij de exploitatiefase expliciet in het ontwerp is meegenomen. Dat de wens tot integrale duurzaamheid niet heeft geleid tot complexe juridische constructies tussen de partners, is het gevolg van een bewuste keuze om dit proces vergaand te ontjureren. De opdrachtgever heeft niet gekozen voor risicominimalisatie, maar juist voor doorlopend leren en vernieuwen. Voor de opdrachtgever zijn financiële overwegingen uiteraard een belangrijk argument. Professor Louise Vet, directeur van het NIOO, zegt daarover het volgende: "Cradle-to-Cradle is een lange-termijnvisie, de waarde ervan ligt in de toekomst. Duurzaamheid is niet iets dat je 'er even bij doet' en dus kan worden weggelaten als het financieel moeilijk wordt. Daar ligt in de huidige bouw nu net het grote probleem. Het maakt een projectontwikkelaar in principe niet uit hoe duurzaam een gebouw is, want hij/zij gaat niet over de exploitatie. In dit project heb ik de exploitatie nadrukkelijk meegenomen in de berekeningen omdat die extra investeringen in het begin later toch worden terugverdiend door vermindering van de energiekosten. Als directeur van het instituut kon ik over een periode van vijftien jaar een ton per jaar naar voren halen om met die anderhalf miljoen euro waardevolle investeringen in duurzame concepten te doen."

Bron/meer info

www.nioo.knaw.nl/nieuwbouw.php



2.4. Organiseer draagvlak en samenwerking

Er bestaan verschillende methoden die bij het organiseren van samenwerking en het opzetten van een gebiedsproces op basis van waardecreatie behulpzaam kunnen zijn. We laten er een aantal de revue passeren.

Methode	Fase in proces	Specifieke eigenschappen
Mutual Gains Approach/ Co-Creatie / Charrette	Startfase	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholders betrekken Koek groter maken
Smart Coalitions	Startfase	<ul style="list-style-type: none"> Kennis uit markt halen Basis voor aanbesteden
MKBA en MKBA-Arena	Globaal plan gereed	<ul style="list-style-type: none"> Zachte waarden, analytische aanpak Kosten en baten
Duurzaam Rendement methode	Globaal plan gereed	<ul style="list-style-type: none"> Onderscheid harde en zachte waarden Koppeling aan financiële huishouding van partijen
Business Case Benadering	Concreet plan gereed	<ul style="list-style-type: none"> Gericht op financierbaarheid

2.4.1 Mutual Gains Approach, Co-Creatie en Charrette

De Mutual Gains Approach (ook wel win-win benadering genoemd) van Lawrence Susskind en Frans Evers geeft ruimte voor creatieve beleids- en besluitvorming die rekening houdt met alle maatschappelijke belangen door het opzetten van een proces dat iedereen als open en eerlijk ervaart. Belanghebbenden krijgen vanaf het prille begin de mogelijkheid hun belangen, ideeën en bezwaren naar voren te brengen. Het proces is zo ingericht dat oplossingen worden ontwikkeld waar iedere partij voordeel bij heeft. De ontwikkelingen kunnen snel en met groot draagvlak worden uitgevoerd omdat de deelnemers het vertrouwen hebben dat het loslaten van een defensieve houding winst kan opleveren.

Daarnaast is het gezamenlijk vergaren van alle relevante informatie belangrijk. In een aantal sessies worden pakketten met oplossingen gezocht, die zoveel mogelijk tegemoet komen aan de belangen van de partijen en niemand fundamenteel in zijn of haar belang aantasten. Dit proces van 'consensus bouwen' vereist een actieve instelling van de deelnemers: een ontevreden persoon heeft niet de luxe om ontevreden te zijn en in een hoekje te blijven zitten. De vraag aan deze persoon is: hoe kan het pakket worden veranderd van onacceptabel naar acceptabel, niet alleen voor jezelf maar voor iedereen in de groep?

Co-Creatie is een gezamenlijke zoektocht naar het ontwikkelen van nieuwe oplossingsrichtingen vanuit een gedeelde en dieper liggende basis, ook wel 'common ground' genoemd. Burgers en overheden vormen gelijkwaardige gesprekspartners en werken samen op basis van ieders autonomie, vrij van positie en belang. Door deze gelijkwaardigheid ontstaat vertrouwen en ruimte om ideeën met elkaar te verbinden binnen een gedeelde notie van het gemeenschappelijke belang, waardoor de uiteindelijke plannen een rijkere inhoud en samenhang kennen. Het stelt burgers en overheden in staat boven het eigen belang uit te stijgen en keuzes te maken vanuit het collectieve belang. Burgers voelen zich serieus genomen. Dit levert energie, inspiratie, betrokkenheid en draagvlak op.

De Charrette is een in de praktijk bewezen procesaanpak, ontwikkeld door Lab R+E+M, een samenwerkingsverband van Bosch Slabbers, KNN en Grontmij. Een Charrette biedt de mogelijkheid aan het begin van een ontwerpproces na te denken over de toekomst van een gebied (2030, 2050, 2100). Tijdens een Charrette worden gezamenlijke toekomstbeelden ontwikkeld, ideeën voor concrete maatregelen

verzameld, gesorteerd en op bruikbaarheid getoetst. Dit gebeurt in twee dagen, met deelnemers vanuit verschillende achtergronden. De eerste stap is samen doelen formuleren door invulling te geven aan begrippen als duurzaamheid, Cradle-to-Cradle en klimaat. Vervolgens worden deze uitgewerkt in concrete maatregelen en gecombineerd tot integrale ontwerpen. Schetsend en ontwerpend onderzoeken speelt daarbij een belangrijke rol.

In het gebied Rijnenburg aan de zuidwestkant van Utrecht is het instrument Charrette ingezet als onderdeel van het klimaatatelier. Rijnenburg wordt ontwikkeld als duurzaam en klimaatneutraal woongebied. De Charrette heeft diverse schetsontwerpen opgeleverd en er zijn bouwstenen geformuleerd die de doelen omvatten. Naar aanleiding van de Charrette is een boekje gemaakt: Charrette Rijnenburg. Hierin staat het proces van de Charrette beschreven en worden de resultaten gepresenteerd.

Het instrument Charrette is ook succesvol toegepast in de wijk Erasmusveld in Den Haag. Experts, stakeholders en een bewonerspanel werkten samen aan de vraag hoe deze wijk de duurzaamste van de wereld kan worden. De deelnemers hebben voor de thema's energie, water, transport en vervoer de uitgangspunten voor duurzaamheid bekeken en in grote lijnen bepaald. De in de Charrette bedachte oplossingen zijn uitgewerkt in de Nota van Uitgangspunten "Samen rijk in een levende wijk". De deelnemers hebben er tijdens de twee dagen voor gezorgd dat de plannen voor Erasmusveld Den Haag duidelijker zijn geworden (zie het voorbeeld op pagina 36).

2.4.2 Smart Coalitions

Smart Coalitions hebben tot doel om innovatie uit de markt zoveel mogelijk ruimte te geven. Door de bureaucratie over te slaan wordt een breed publiek draagvlak gegenereerd en ontstaan slimme samenwerkingsverbanden. Dit vraagt een andere insteek van de overheid: "from Government to Governance". Plannen worden niet meer achter een bureau gemaakt, maar bedacht, geïmplementeerd en gerealiseerd in steeds andere coalities. De overheid stelt niet langer eerst een agenda op en vraagt anderen vervolgens mee te helpen: ook de agenda wordt gezamenlijk opgesteld. Toch heeft de overheid wel degelijk sturingsmogelijkheden. Die zitten in een actieve rol bij het zoeken naar coalities, bij het onderzoeken van mogelijkheden en bij het resultaatgericht organiseren van de coalities.

In het begin gaat het vooral om draagvlak en enthousiasme. Er moet een creatief proces worden opgestart dat mensen en partijen uitnodigt om verder te kijken dan hun eigen belangen. Maar dat is niet voldoende, want alleen een moreel appèl op het sociale geweten van betrokkenen levert geen bereidheid tot investeren op. De sleutel



Impressies: SEED architects

Living Building Concept: Gemini Ziekenhuis Den Helder

Financieel arrangement

Consortium: integraal ontwerp, uitvoering en beheer voor een periode van 25 jaar.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

De scheiding tussen ontwikkel-, realisatie- en beheerfase wordt verzacht.

Betrokken partijen

TU Delft, Gemini Ziekenhuis, HelderOranje.

Van vraaggedreven aanbod naar aanbodgedreven vraag

Het Living Building Concept (LBC) is relatief jong, het is in 2005 gelanceerd door Professor de Ridder van de TU Delft. Het concept richt zich sterk op het bouwproces, maar kijkt ook verder. Het LBC beperkt de invloed van de opdrachtgever en biedt meer ruimte voor de aanbiedende partijen. De opdrachtgever vraagt simpelweg om een bepaald type gebouw met enkele algemene randvoorwaarden, zoals de capaciteit. In de huidige praktijk wordt door opdrachtgevers de ene na de andere wens of specificatie op tafel gelegd. Dit kan het proces behoorlijk frustreren. De Ridder zelf vergelijkt het met de markt voor auto's. Op basis van enkele algemene criteria zoekt men in het bestaande aanbod. Dit in plaats van een hele set criteria en randvoorwaarden waarmee nu utiliteitsgebouwen worden ontwikkeld. Van een vraaggedreven aanbod naar een aanbodgedreven vraag.

Daarmee lijkt het LBC op DBFMO contracten. Het ontwerp, de bouw, het onderhoud en de financiering worden in beide gevallen aan een consortium gegund. Een belangrijke aanvulling hierop bij het LBC zijn de aan- en verbouwingen. Daarmee wordt de toekomstbestendigheid van het gebouw vergroot. Geprikkeld door de hoge kosten die zijn gemoeid met verbouwingen, wordt vanaf het begin rekening gehouden met nieuwe of veranderde functies van het gebouw. Dit draagt bij aan de algehele integratie van ontwikkeling, realisatie, beheer en aanpassingen. De volgende stap is dat de sloop van het gebouw al in het contract voor de bouw ervan staat.

Het Gemini Ziekenhuis in Den Helder wordt gebouwd volgens de principes van het LBC. Eind 2011 gaan de eerste palen de grond in. Voor de ontwikkeling, de realisatie en het beheer heeft het ziekenhuis een samenwerkingscontract afgesloten, waarin de intentie wordt uitgesproken om voor de duur van 25 jaar met het consortium HelderOranje samen te werken. Het consortium bestaat uit SEED Architects Alkmaar, ASVB Matrix bouw & ontwikkeling, Cofely Noordwest Zaandam, Valstar Simonis en Orange Cure. Het consortium biedt, als gevolg van de huidige

samenwerkingsovereenkomst, een definitief ontwerp aan.

Dat vormt de basis voor de ORBO, de Ontwikkelings-, Beheer en Realisatie Overeenkomst.

Omvang kostenbesparing vooraf moeilijk in te schatten

Het Gemini Ziekenhuis reserveert voor de huisvesting een som van maximaal acht procent van de jaarlijkse begroting. Het is aan het consortium om voor dit geld deze dienst mogelijk te maken.

Uit het onderzoek in de aanloop van het besluit van het Gemini Ziekenhuis bleek dat de financiële kant van het verhaal moeilijk was in te vullen, omdat het een nieuw concept betreft. Ervaringen er mee ontbreken simpelweg. Uit hetzelfde onderzoek werd wel duidelijk dat er zeker sprake is van het verkorten van het proces. Daarnaast kan het ziekenhuis zich beter op de kerntaken richten. Dat is zonder meer aan te merken als winst.

Freek-Jan Kossen, hoofd van het Bureau Nieuwbouw van het Gemini Ziekenhuis, geeft toe dat het moeilijk is om een kostenbesparing voor dit specifieke project inzichtelijk te maken. Alleen al vanwege het feit dat er niet gelijktijdig op een conventionele manier aan vergelijkingsmateriaal wordt gebouwd. Echter, op basis van kengetallen uit de bouw en ervaringen met andere projecten, wordt gesproken over een besparing van vijf tot vijftien procent ten opzichte van de traditionele wijze. 'Het levert geld op', aldus Kossen.

Bron/meer info

www.livingbuildingconcept.nl



voor een succesvol vervolgproces is een alliantie van publieke belangen en private opbrengsten. Coalities kunnen alleen succesvol zijn wanneer er voordelen voor alle betrokkenen zijn.

De eerste randvoorwaarde is inzicht hebben in de belangen van alle betrokkenen. Randvoorwaarde twee is het identificeren en samenbrengen van die belangen. Dat betekent dat de rol van projectmanager verandert van degene die de antwoorden bedenkt in die van makelaar. Het vraagt dus andere vaardigheden.

Hoe wordt een Smart Coalition proces in gang gezet? Top-down werkt niet, de overheid kan niet het plan bedenken en het dan in het gebied 'droppen'. Bottom-up werkt echter ook niet: het simpelweg samenbrengen van initiatieven uit het gebied levert geen projecten op die voldoende zijn toegesneden op de speciale karakteristieken van het gebied, die aansluiten bij lange termijn ontwikkelingen of die passen in de bredere regionale context. De benodigde overheidsrol is daarom een combinatie van beide. Strategische beleidsvorming moet direct worden gecombineerd met het formuleren van concrete hands-on opdrachten voor gebieden. De uitdaging zit hem in het overbruggen van deze kloof. Deze methode is toegepast in de casus ACT Haarlemmermeer (zie pagina 71).

2.4.3 Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) en MKBA-Arena

Hoewel de MKBA specifiek is bedoeld om maatschappelijke effecten te benoemen en inzichtelijk te maken, komen de niet-financiële baten ('zachte waarden') vaak slecht uit de verf. Dit heeft vooral te maken met de manier waarop het instrument wordt ingezet. Vaak wordt de MKBA alleen als een toetsinstrument gebruikt. Dat is een gemiste kans, want het is heel goed mogelijk om een MKBA een rol te laten spelen in een duurzaam gebiedsproces. Een manier om alle waarden - in MKBA termen de "baten" - van een gebiedsontwikkeling te kunnen identificeren, is het benoemen van alle stakeholders en deze bij de MKBA te betrekken. Dit helpt bijvoorbeeld om het probleem van de split incentive aan te pakken en maakt het mogelijk om nieuwe samenwerkingspartners te vinden.

In opdracht van het RVOB heeft Bureau LPBL onderzoek gedaan naar MKBA in duurzame gebiedsontwikkeling. Dit leidde tot een aantal aanbevelingen voor het beter toesnijden van de MKBA op duurzaamheid:

- Houd expliciet rekening met de beperkingen van kengetallen en laat meer projectspecifiek onderzoek verrichten als kengetallen niet voldoende;
- Ga anders om met PM-posten in de presentatie: neem alleen de belangrijkste posten in de samenvattende tabel op en lever hierbij meer kwalitatieve informatie;
- Neem de keuze van uitgangspunten en scenario's als een aparte stap in het werkplan op;
- Neem naast de Vrij-op-naam-prijs ook de levensduur en de waardeontwikkeling tijdens de levensduur mee in de analyse;
- Houd expliciet rekening met de effecten op natuurlijke bronnen en de leefomstandigheden buiten de landsgrenzen;
- Presenteer effecten die niet geloofwaardig te monetariseren zijn - vooral publieke goederen waar de waarde met name buiten het eigen gebruik zit (de zogenoemde 'burgerwaarden') - zo concreet mogelijk (en bij voorkeur kwantitatief) in hun eigen waarde.

Een verdere stap is gezet door de MKBA te combineren met het door de SEV ontwikkelde instrument EffectenArena. Hierdoor ontstond

een specifiek op duurzame gebiedsontwikkeling toegesneden instrument: de MKBA-Arena. De MKBA-Arena is onder andere toegepast in de casus Westflank Haarlemmermeer (zie pagina 33). Door een MKBA-Arena uit te voeren, kunnen binnen een project alle effecten, zowel financieel als maatschappelijk kwalitatief, in kaart worden gebracht. Redeneringen en aannames worden daarbij door de verschillende partijen en deelnemers uitgesproken en bediscussieerd. Voordeel is dat onderliggende discussies ook aan bod komen. Investeerders, incasseerders/baatheders en eventueel nieuw te benaderen investeerders kunnen vervolgens in kaart worden gebracht. De opsteller van de MKBA krijgt zinvolle input en de stakeholders worden betrokken in de gedachtegang van de MKBA. In een workshop met projectleden en andere stakeholders worden de relaties tussen investeringen, maatregelen en effecten gezamenlijk uitgedacht. Het stimuleert het blootleggen van de gedachtegang: hoe gaat deze interventie bepaalde effecten teweeg brengen? Het biedt daarmee de kans om de gedachtegang te delen en te toetsen: klopt de redenering, zijn de verwachtingen reëel? Daarnaast vormt het de eerste stap op weg naar een MKBA.

De Arena is een manier om de MKBA anders in te zetten, veel meer als procesinstrument. Na de Arena volgen de volgende stappen:

1. Terugkoppeling en besluit voor vervolg: de MKBA is gebaat bij gedeelde uitgangspunten en aannames. Hiervoor dient een expliciet moment te worden gecreëerd, waarbij de alternatieven worden vastgesteld en wordt bepaald met welke scenario's wordt gewerkt, welke effecten van belang zijn en hoe deze zullen worden gekwantificeerd en gemonetariseerd.

2. Draaien aan de "knoppen": als het model gereed is, worden de stakeholders betrokken door hen inzicht te geven in de belangrijkste 'knoppen'. Dit dient om de belangrijkste succesfactoren scherp te krijgen en te zoeken naar optimalisatie. Middels deze second opinion wordt gekeken naar optimalisatie van de kosten-baten verhouding en naar de gewenstheid van de verdelingseffecten.

3. Opmaken eindstand: na het draaien aan de knoppen (en eventueel verder onderzoekwerk), kan een (voorlopige) eindstand worden opgemaakt. Dit is niet alleen een rapport, het is tegelijkertijd versie 1.0 van het model. Dit model kan desgewenst verder verfijnd worden in een nieuwe cyclus. In het rapport worden de resultaten en de achtergronden van de analyse gepresenteerd. Daarbij is van belang hoe de resultaten inzichtelijk worden gemaakt met aandacht voor het verhaal erachter.

Dit kan het eindstadium zijn, maar inzet als procesinstrument betekent dat het ook mogelijk is op een later moment een nieuwe Arena-cyclus op te starten, die leidt tot een verbeterde MKBA 1.1 of nieuwe MKBA 2.0.

(meer informatie: www.rvob.nl/nieuws/publicaties)



Parkstaddeel Amsterdam (Westelijke Tuinsteden)

Financieel arrangement

Corporaties zijn hoofverantwoordelijke voor herstructurering en revitalisatie.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Veel betrokken partijen, split incentive en (projectinhoudelijk) aanpak van de sociale en functionele eenzijdigheid.

Betrokken partijen

Woningbouwcorporaties, gemeente Amsterdam en stadsdeel Nieuw-West.

Vergroten van de differentiatie aan woon-werkmilieus

Vanaf begin jaren negentig van de vorige eeuw is Amsterdam actief met het revitaliseren van de Westelijke Tuinsteden. Het gaat dan om de voormalige stadsdelen Osdorp, Slotervaart, Bos en Lommer en Geuzenveld-Slotermeer, vandaag bekend als Nieuw-West. Het overgrote deel van de wijken stamt uit de jaren zestig, een tijd van hoge woningnood waarin grote volumes werden gebouwd in voor die tijd modernistische architectuur.

Aanleiding voor de wens tot revitalisatie is de dominantie van lagere inkomensgroepen en sociale klassen, de lage woningkwaliteit, de kleine woonruimtes, de beperkte mogelijkheden voor bedrijven en de verpaupering van de openbare ruimte. Het accent van de aanpak lag aanvankelijk sterk op fysiek ruimtelijke ingrepen. Het ging om stedelijke vernieuwing met sloop en nieuwbouw, herstructurering en grootschalige verbouwingen. Rond 2006 werd geconcludeerd dat de gekozen aanpak onvoldoende succesvol was. Het overgrote deel van de gemeentelijke gelden was vergeven. Daarnaast bleek uit evaluaties dat het gewenste effect lang niet altijd werd bereikt.

Zodoende werd de tijd rijp voor een nieuwe aanpak. Dit leidde uiteindelijk eind 2007 tot de 'Amsterdamse Parkstaddeal', ondertekend door gemeente, deelgemeentes en diverse corporaties. In de overeenkomst krijgen de corporaties de regie over de ruimtelijke vernieuwing. Daarbij gaat het niet alleen om woningbouw, maar ook om de inrichting van de openbare ruimtes. Zij dragen hiervoor ook de financiële lasten. In ruil daarvoor kregen ze het resterende geld uit de stichting voor herstructurering en veel meer vrijheden van de gemeente. Ook wordt meer ruimte geboden voor privaat initiatief. De gemeente legde zich vanaf dat moment vooral toe op een sociaal-economisch programma. Er wordt minder in vastgoed en meer in mensen geïnvesteerd door middel van integratieprojecten, cursussen, buurt evenementen, lokale ondernemers en sociale veiligheid. De corporaties hadden aanvankelijk moeite met het invullen van de nieuwe stedenbouwkundige taken, vanwege de beperkte ervaring. Daarnaast was veel van de benodigde kennis juist aanwezig bij de (gemeentelijke) overheid.

Ambities bijgesteld vanwege economische crisis

In 2009 hebben de corporaties een pas op de plaats moeten maken als gevolg van de financiële crisis. Door de stagnerende koopmarkt is er geen geld meer voor de vernieuwing van Nieuw-West. Men slaagt er niet meer in nieuwe woningen te verkopen waardoor de projecten stil komen te liggen. Dit betekent dat de geplande sloop van 1.700 sociale huurwoningen niet doorgaat, evenals de bouw van 3.600 nieuwe woningen (waarvan 1.000 sociale huur). De woningen die op de nominatie voor sloop stonden, worden niet meer gesloopt maar gerenoveerd. Lopende en nog te starten projecten waarvan de financiering al is geregeld, worden afgemaakt. Vanwege de stagnatie zullen beheer en onderhoud de komende jaren belangrijker zijn dan projectontwikkeling,

- Sociale stijging en verbetering komt niet tot stand middels 'stenen stapelen'; sociale acceptatie, toegang tot opleidingen, werk en zorg en kansen op de arbeidsmarkt zijn vele malen belangrijker;
- De grootschaligheid van het programma zorgt voor een lange looptijd, met trage winsten, veel betrokkenen en een onoverzichtelijk speelveld. Opknippen draagt bij aan kortere lijntjes tussen oorzaak en gevolg of droom en werkelijkheid;
- De basis voor de grootschaligheid is al gelegd door de korte heftige bouwperiode in de jaren zestig. Een groot stadsdeel werd opgetrokken vanuit de uitgesproken stedenbouwkundige visie uit die periode. De les die hieruit getrokken kan worden is dat een dergelijke grote schaa sprongen ook tot grote uitdagingen in de toekomst leiden.

Bron/meer info

www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1897

2.4.4 Duurzaam Rendement Methode

“Een duurzame en slimme ontwikkeling levert allerlei vormen van meerwaarde op. Vaak wordt die meerwaarde niet volledig onderkend en zijn evenmin alle stakeholders in beeld gebracht.”

Tijbbe Winkler
GIDO Stichting

Duurzaam Rendement is een door de GIDO Stichting ontwikkelde methode, waarbij het gaat om de 'waarden' die alleen samen kunnen worden gerealiseerd en met anderen worden gedeeld en daardoor haalbaar en financierbaar zijn. Dat komt omdat de waarden bijvoorbeeld in de (nabije) toekomst geld opleveren of maatschappelijke waarde hebben en daardoor belangrijk worden gevonden door beslissers. Het betreft hier dus harde en zachte waarden in samenhang.

Het vertrekpunt is een integrale benadering die uitgaat van het gebruik (in plaats van de exploitatie) van een gebouw of een gebied, met de daarbij behorende exploitatie van de gebruiker (zijnde een organisatie). Denken in rendement dwingt om breder te kijken, binnen het gebied en daarnaast op een hoger schaalniveau. Bovendien dwingt deze methode om na te gaan welke rendementen mogelijk zijn op basis van de potentie van het project in een gebied, wie de potentiële belanghebbenden zijn en hoe een rendement effectief te benoemen is in termen van belang van belanghebbende(n).

Rendementen: direct en indirect

Bij rendementen wordt onderscheid gemaakt in “directe” en “indirecte” rendementen.

“Direct” wil zeggen dat de berekende waarde van het rendement kan worden toegepast in een business case van een gebouw of gebied en effect heeft op de financiële huishouding van een organisatie (zoals verlaging van de energiekosten, extra m²). Daarmee wordt de kans op een duurzame ingreep verhoogd en het risico van de financiering ervan verminderd.

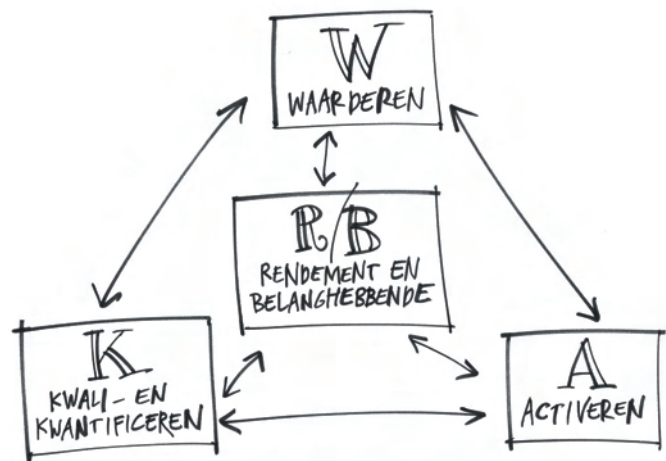
De “indirecte” rendementen (zoals wooncomfort, leerprestatie, gezondheid, veiligheid) kunnen vaak ook worden berekend. De uitkomst daarvan kan echter niet worden meegenomen in een business case of financiële huishouding. Daarmee zijn deze indirecte rendementen niet minder waardevol, omdat daarin vaak het hogere maatschappelijke doel ligt, waardoor ze mede beslissend kunnen zijn bij de besluitvorming over een ingreep en de financiering daarvan.

Transitie naar bredere toepassing

Rendementen met aantoonbare meerwaarde op langere termijn, zoals waterberging, bomen en duurzame energie, leveren geldstromen op. Duurzaam ontwerpen, ontwikkelen en bouwen genereert een hoger rendement. Financiering is mogelijk, maar toch leert de praktijk dat het nog te weinig gebeurt. De heersende structuren en werkwijzen in combinatie met onbekendheid houden de bestaande praktijk in stand. De Duurzaam Rendement methode pakt dit aan door middel van vijf stappen:

1. Breng rendementen en belanghebbenden in kaart;
2. Koppel rendement aan belanghebbende;
3. Kwalificeer en kwantificeer de rendementen in relatie tot de beleidsdoelen én financiële huishouding van belanghebbenden;
4. Peil bereidheid en middelen van belanghebbenden voor samenwerking;
5. Construeer samenwerkingsverband(en) en financieringsconstructie.

Onderdeel van iedere stap is het leerproces van de organisatie om de randvoorwaarden voor duurzaam rendement vorm en inhoud te kunnen geven. Tevens wordt het financiële beleid (duurzaam investeren, afschrijvingen, etc.) op de Duurzaam Rendement leest geschoeid. (meer informatie: www.gido.nl)



2.4.5 Business Case Benadering

De Business Case Benadering geeft in een vroeg stadium een gemeenschappelijk inzicht in de financierbaarheid en maatregelen om de haalbaarheid te vergroten. Ook biedt zij steun voor onderhandeling en contractering en een gemeenschappelijke taal voor bedrijven en overheden. Dat gebeurt door middel van een integrale benadering van scope, markt en financierbaarheid.

De scope specificceert wat wel, maar juist ook wat niet wordt gerealiseerd binnen een project of programma. Afstemmen van ambities en realisme is één van de kritische succesfactoren voor de haalbaarheid van een investering.

De markt bestaat niet alleen uit private partijen. Ook overheden zijn klanten. Beide moeten de producten en diensten krijgen die zij willen. Beide moeten daarvoor willen betalen.

De investerende partijen moeten het eens worden over de plannen. Maar ook over de onderlinge verdeling van kosten, financiële en maatschappelijke baten, en risico's. Partijen maken afspraken waarin ieders belangen zijn behartigd. Hierin moeten zij elkaar voldoende gunnen. Samenwerking kan dan vorm krijgen in een contract of een gezamenlijke onderneming.



Almere Hout Noord – energiebedrijf op wijkniveau

Financieel arrangement

Participatie Onderneming, waar een energiebedrijf op wijkniveau onderdeel van uitmaakt.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Split incentive, grote afstand tussen bewoners en energiebedrijf, mentaal eigenaarschap plus individueel en collectief belang.

Betrokken partijen/doelgroep

Woningcorporatie Ymere, gemeente, deelnemers Participatie Onderneming, bewoners, regionaal Duurzaam Energie- en Ontwikkelingsbedrijf.

Klimaatneutrale wijk met eigen energiesysteem

In de toekomstige wijk Almere Hout Noord (te bouwen vanaf 2012) is ruimte voor ongeveer 4.200 woningen (met 10.000 tot 12.000 inwoners) en 2.500 arbeidsplaatsen. Eén van de ambities is om van Hout Noord een klimaatneutrale- en energieneutrale wijk te maken, vastgelegd in een bestuurlijk vastgesteld Ontwikkelingsplan. Een onderdeel van het masterplan is het oprichten van een Participatie Onderneming, waar een energiebedrijf op wijkniveau onderdeel van uitmaakt. Dit energiebedrijf zal zorgen voor een slim energienet en de levering van duurzame warmte en elektriciteit. De consequentie hiervan is dat er niet is ingezet op een gasnet of een directe aansluiting op het stadswarmtenet van Almere.

De voor de hand liggende oplossing van warmte-koudeopslag bleek niet mogelijk omdat Hout Noord in een waterwingebied ligt. Warmte-koude opslag met bronnen net buiten de wijk bleek wel kansrijk, maar relatief duur. Koudelevering aan woningen en met name aan het nabijgelegen nieuw bedrijventerrein zou de prijs zeer acceptabel kunnen maken, maar vanwege de onzekere ontwikkelingsnelheid zijn de initiële investering en het ontwikkelrisico erg hoog. Het alternatief van energie-onttrekking uit het drinkwaterbassin in de wijk, aangevuld met warmtepompen per woning, blijkt negatieve effecten te hebben op de energiehuishouding van woningen elders in de stad. Op woning- en blokniveau zal verder gebruik worden gemaakt van een combinatie van andere opties, zoals bewustwording, extra isolatie, zonneboilers en warmteterugwinning uit het afvalwater.

De wijk moet haar duurzame elektriciteit voorlopig gaan betrekken uit de Zuidlob, een windmolenpark in het nabijgelegen Zeewolde, waaraan Almere meebetaalt. Op termijn zou een viertal windmolens langs de A6 of A27 kunnen worden geplaatst, waarmee de duurzame energie binnen de gemeentegrenzen kan worden opgewekt. Provinciaal beleid ten aanzien van windmolens staat deze oplossing vooralsnog niet toe. Overleg met de provincie heeft geleid tot de afspraak dat de gemeente Almere met een ruim-

telijke visie moet komen voor windenergie, zodat er voor Almere een uitzondering kan worden gemaakt. Hierover vindt overleg plaats met de provincie.

Voor de bewoners inzichtelijk

De gemeenteraad hecht er belang aan dat bij een nieuwe wijk de gevolgen van de keuze voor een bepaald energiesysteem voor de bewoners inzichtelijk worden gemaakt. Het voor Hout Noord beoogde systeem heeft voor de bewoners/woningontwikkelaars de volgende consequenties:

- Geen aansluitkosten en vastrecht voor een gasaansluiting;
- Hogere kosten voor een goed geïsoleerde woning en duurzame energie-installaties;
- Een betere energieprestatie dan wettelijk voorgeschreven;
- Afhankelijk van de wijze waarop de duurzame elektriciteit wordt geproduceerd een gelijke of lagere elektriciteitsrekening en kosten voor aansluiting en vastrecht.

Van de diverse maatregelen is een cijfermatige berekening opgesteld met de financiële gevolgen voor zowel een huurder als een koper.

Ondanks de praktische problemen bij de realisatie is het goed mogelijk om op termijn een renderende energievoorziening te realiseren, bij de stijgende energieprijzen. Er zit echter een relatief lange periode tussen de benodigde investeringen en de baten van de energieopbrengst. Voor het opzetten van het energiebedrijf op wijkniveau wordt daarom een beroep gedaan op het regionaal Duurzaam Energie- en Ontwikkelingsbedrijf (DE-on). Dit is een initiatief van de Provincie Flevoland, alle Flevolandse gemeenten en Waterschap Zuiderzeeland. Flevoland wil in 2013 zestig procent van het totale energieverbruik duurzaam opwekken (exclusief verkeer en vervoer). DE-on wil bijdragen aan de versnelling van de verduurzaming van de energievoorziening. Nevendoel is dat leveranciers van duurzame energietechnologieën zich in de provincie vestigen. Een andere spin-off is dat bewoners het gevoel krijgen zelf invloed te hebben op hun energievoorziening, hetgeen kan bijdragen aan cohesie in de wijk. In Hout Noord wordt een Participatie Onderneming opgericht, waar investerende deelnemers mee kunnen besluiten over de besteding van beschikbaar komende gelden. Het regionale Duurzaam Energie- en Ontwikkelingsbedrijf is op grond van bovenstaande doelstellingen bereid om te investeren in het energiebedrijf op wijkniveau.

Bron/meer info

www.houtnoord.nl



2.5 Opdrachtgeverschap

“Creëer draagvlak en laat daarvan afhangen waar het ondernemerschap komt te liggen.”

Bert Wolting

Wolting Gebiedsmanagement & Advies

In de praktijk van gebiedsontwikkeling heeft de overheid nog steeds het primaat op de ruimtelijke ordening, maar treedt ze terug als ontwikkelaar en soms ook als initiatiefnemer. Steeds vaker zijn het private of particuliere partijen die initiatieven nemen. Een ander aspect van dit veranderende speelveld is dat degene die iets wil of het eerste initiatief neemt, niet per se ook degene is die uiteindelijk aan de slag gaat. Zo kan de overheid het initiatief nemen om partijen bij elkaar te brengen, maar kan het initiatief om daadwerkelijk aan de slag te gaan door één van die (private) partijen worden genomen. Dit alles vraagt van de overheid een andere werkwijze. Vragen die hierbij naar voren komen zijn bijvoorbeeld: wat is de beste manier om kennis uit de markt halen? En: hoe kan de overheid een goede opdrachtgever zijn?

Ruimte voor ontwikkeling is daarbij het startpunt: vul de vraagstelling zo min mogelijk in en geef partijen de ruimte - niet alleen om een oplossing te bedenken, maar ook om een aanpak voor te stellen. De insteek om partijen vanuit eigen kracht, kennis en kunde te verleiden om inbreng te leveren voor duurzaamheid, garandeert een beter eindresultaat. Dat kan door innovatieve contracten af te sluiten, én door de vraag (en niet de oplossing) uit te besteden. Een dergelijke uitvraag wordt steeds vaker toegepast en kan op veel verschillende manieren worden vormgegeven. In Almere wordt dit bijvoorbeeld regelmatig gedaan in de vorm van een prijsvraag of een wedstrijd. Het dwingt initiatiefnemers om samenwerking te zoeken met andere partners en zorgt daarmee voor creativiteit.

Nieuwe opdrachtgevers

Als investerende partij in gebiedsontwikkeling richt de overheid zich primair op publieke belangen. De investeringen in publieke belangen liggen vooral op het gebied van infrastructurele netwerken en de ondergrond. Verder beperkt de rol van de overheid zich steeds meer tot de publiekrechtelijke taken, zoals de vaststelling van het bestemmingsplan. Dat schept ruimte voor nieuwe opdrachtgevers.

Projectontwikkelaars namen een grote rol in de totstandkoming van de gebiedsontwikkeling, maar deze zal drastisch veranderen.

Marktpartijen kennen in de eerste plaats een privaat belang: een gezond bedrijfsresultaat. Maar om dat resultaat te kunnen behalen in een vraagmarkt waar consumenten meer kwaliteitseisen stellen, zullen marktpartijen anders gaan opereren.

Voor projectontwikkelaars betekent dit dat ze niet voor zichzelf, voor een institutionele belegger of voor de overheid ontwikkelen, maar voor eindgebruikers.

Het traditionele bondgenootschap met de overheid wordt losser, dat met de consument inniger. Dat vraagt andere aanpakken, innovatieve oplossingen en maatwerk. Duurzame kwaliteit uit zich per specifieke locatie anders, zoals bijvoorbeeld bij waterwonen en nieuwe landgoederen. Een groene en leefbare omgeving laat de waarde van de woning toenemen.

Zo komt de vraag van de eindgebruiker(s) meer centraal te staan en stuurt die het proces. Dat is bijvoorbeeld bij (collectief) particulier opdrachtgeverschap het geval. Instellingen (onderwijs, zorg) en bedrijven investeren in vastgoed om hun maatschappelijke en bedrijfsmatige activiteiten te kunnen uitoefenen. Zij gaan verbindingen aan in de omgeving om gezamenlijk (zowel groot- als kleinschalige) gebiedsontwikkeling van de grond te krijgen.

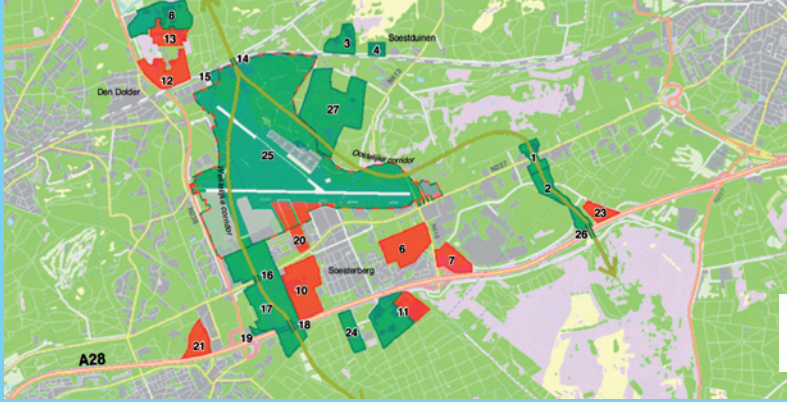
Ook particulieren kiezen in toenemende mate voor (collectief) opdrachtgeverschap, ook wel zelfbouw genoemd. Een bijkomend voordeel is dat een sterke invloed van de gebruiker op de woningbouw leidt tot een zich sterker betrokken voelen bij de wijk en meer sociale cohesie (sociale duurzaamheid). Zelfbouw levert bovendien meer variatie op en versterkt de identiteit van een wijk of buurt.

De gemeente Almere is hierin koploper: inmiddels zijn er al meer dan duizend kavels uitgegeven voor zelfbouwprojecten. De Almeerse praktijk toont een grote differentiatie in prijs, in woonmilieu en in verschijningsvorm: van kapitale villa's tot smalle rijwoningen, van ecologische wijkjes tot grachtensingels, van eenvoudige catalogusbouw tot hoogwaardige architectuur.

Almere kiest er voor om het wonen niet van bovenaf op te leggen, maar de mensen zélf de mogelijkheid te bieden hun eigen woning te bouwen.

Het Almere Principle 'Mensen maken de stad' moet ertoe leiden dat kleinschalige, particuliere initiatieven een steeds groter deel van de bouwstroom gaan vertegenwoordigen, en dat ieder individueel initiatief het niveau van de stad naar een hoger niveau tilt.

Particuliere opdrachtgevers bouwen grotere, goedkopere en kwalitatief betere woningen. In tegenstelling tot ontwikkelaars streven zelfbouwers niet naar winstmaximalisatie, maar stellen ze woonmaximalisatie centraal.



Hart van de Heuvelrug

Financieel arrangement

Bovenplans gemeentegrens overschrijdend kostenverhaal en verevening, voorfinanciering en fondsvorming.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Veel betrokken partijen, mentaal eigenaarschap, instrumentarium.

Betrokken partijen

Gemeenten De Bilt, Zeist, Soest, Leusden en Amersfoort, provincie Utrecht, Kamer van Koophandel, diverse stichtingen (o.a. Utrechts Landschap), drie zorginstellingen, vijf ministeries en ProRail.

Versterking groenstructuur door innovatieve arrangementen

Het doel van het project is om de ruimtelijke kwaliteit van het centrale deel van de Utrechtse Heuvelrug tussen de gemeenten Zeist, Soest en Amersfoort te verbeteren.

Primair gaat het om versterking van de groenstructuur, door de aanleg van groene corridors en ontsnippering van bos en natuurgebied. Daarnaast gaat het om zorg, wonen, werken, cultuur en recreatie. 'Rood' en subsidies maken de investeringen in het 'groen' mogelijk. Alle partijen hebben elkaar nodig om de ontwikkelingen te realiseren. Onder de paraplu van Hart van de Heuvelrug werken de zeventien samenwerkende partners momenteel aan zo'n vijftig verschillende projecten.

Eind 2004 is een Raamovereenkomst opgesteld en een Platform opgericht waarin alle partijen zijn vertegenwoordigd. De uitvoering gebeurt via clusters van gekoppelde projecten. Elke cluster heeft een bepaalde financiële opgave, waarna de verevening tussen de clusters op nul moet uitkomen. De essentie van dit model is risicoreductie. Bestuurlijke, politieke, organisatorische en financieel-economische risico's zijn beter beheersbaar. Het clustermodel biedt bovendien flexibiliteit en ruimte voor verschillende lokale uitvoeringsculturen. Een cluster bestaat uit rode en groene projecten die binnen één grondexploitatie worden gerealiseerd. De clusters zijn vervolgens verbonden in een totale grondexploitatie, de zogenaamde 'MasterGrEx'. Elk cluster moet aan de volgende randvoorwaarden voldoen:

- De som van de oppervlakten waarop bestemmingswijzigingen van *rood* naar *groen* van toepassing zijn, moet tenminste gelijk zijn aan die van de oppervlakten die wijzigen van *groen* naar *rood*;
 - Bij rode en groene projecten vindt financiële verevening plaats: er wordt bij rode projecten gestreefd naar een optimaal saldo, dat in zijn geheel wordt gebruikt voor de financiering van groene projecten;
 - Er moet worden voldaan aan de ruimtelijke kwaliteitsverbetering die de partijen gezamenlijk hebben opgesteld.
- Wanneer sprake is van een overschot, is het de bedoeling dit in een clusteroverstijgend beheerfonds te storten. Hiervan is tot op heden echter nog geen sprake geweest. Ten aanzien van private

partijen speelt, voor zover het niet gaat om binnenplanse verevening, de planologische goedkeuring een rol. De uitgangspunten van het plan worden aan de provinciale structuurvisie gekoppeld. Juridisch moet dit nog vorm krijgen, bijvoorbeeld via een exploitatievergunningstelsel. Tot op heden hebben zich nog geen knelpunten rond verevening en kostenverhaal voorgedaan. Het programma Hart van de Heuvelrug leidt tot het realiseren van een groot aaneengesloten groengebied, verbonden door onder meer 5 ecoducten. Rood voor groen betekent enerzijds dat groen wordt bekostigd uit rood. Anderzijds dat er daadwerkelijk rood wordt opgeruimd ten gunste van de groenstructuur. Elders mag rood worden bijgebouwd- maar de balans slaat door naar het groen en leidt uiteindelijk tot 16 ha meer groene dan rode hectares en in totaal zo'n zestig hectare nieuwe natuur. Daarnaast wordt er stevig geïnvesteerd in het behoud van bestaande natuur. Het realiseren van ecoducten, strategisch groen en corridors leidt zonder subsidies tot een extra investering van zo'n dertig miljoen euro die met de rode ontwikkelingen (woningbouwlocaties en één bedrijventerrein) wordt gedekt. Afhankelijk van nog te doorlopen optimalisaties realiseert Hart van de Heuvelrug zo'n 1800 woningen in de periode 2010 – 2017.

Bron/meer info

www.hartvandeheuvelrug.nl

Schaakbordmodel

Het project heeft vorm gekregen door middel van een Schaakbordmodel, ontwikkeld door het Utrechts Landschap en ING Real Estate. Het model maakt de corridors zichtbaar en laat zien hoe het gebied (het schaakbord) zich ontwikkelt en hoe de trend zich in de toekomst zal voortzetten. De toenemende druk op de ruimte en de daarmee gepaard gaande versnippering zijn weergegeven.

Door herstructurering worden verschillende functies geclusterd waardoor aaneengesloten (groene en rode) gebieden ontstaan. Het schaakbordmodel biedt vier voordelen:

- Financiële verevening;
- Elke locatie krijgt de juiste stedenbouwkundige invulling voor groen en rood;
- Impuls om tot een aangesloten natuurgebied te komen;
- Meer ruimte voor natuurgerichte recreatie.

Gezamenlijk leiden deze strategieën tot minder versnippering en een goede inpassing van alle verschillende functies. Synergie is daarbij het uitgangspunt. Het Schaakbordmodel wordt nog steeds gebruikt, vooral als communicatiemiddel. De regels zijn verwoord in de contracten waarbij partners hebben afgesproken hoe de groeninvesteringen worden terugverdiend via rood. Ook is vastgelegd wat te doen wanneer blijkt dat de opbrengsten tegenvallen en er nieuwe inkomsten zijn vereist.

HAARLEMMERMEER: WESTFLANK EN DE MKBA-ARENA

Situatieschets: complexe integrale ontwikkelopgave

De doelstellingen van het project Westflank Haarlemmermeer zijn onder andere een klimaatbestendig watersysteem, het versterken van het internationaal vestigingsklimaat en het oplossen van het recreatie-tekort in de regio. Het programma omvat 10.000 woningen, een piekberging van 1 miljoen m³, een seizoensberging van 2 miljoen m³ en 900 hectare recreatiegroen/natuur.

Een belangrijke vraag naar aanleiding van de reeds uitgevoerde kengetallen KBA was hoe het kan dat de doelstellingen van het project (klimaatbestendigheid en internationaal vestigingsklimaat) niet of nauwelijks als baten terugkomen.

Probleemeigenaar

De projectorganisatie Westflank.

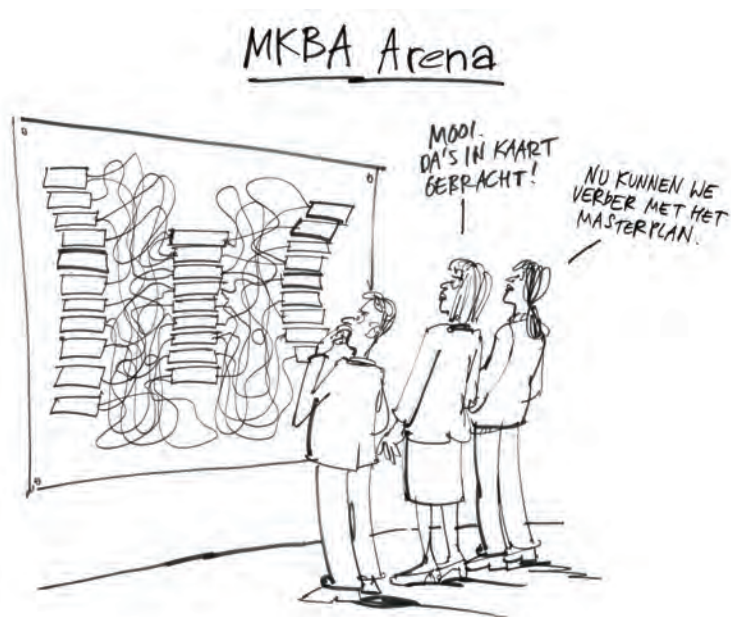
Aanpak

In het kader van de CoP is met het projectteam de MKBA-Arena uitgevoerd met focus op de investeringen in de maatregel seizoensberging. In het hierbij afgebeelde schema zijn de benoemde effecten weergegeven.

Resultaat: seizoensberging voorkomt kosten

Centraal in de Arena van de Westflank stond de dreiging van verzilting. Onder invloed van de klimaatverandering zal de verzilting in het gebied toenemen. Dit heeft gevolgen voor de begroeiing, het woon- en leefklimaat en de landbouw. Te denken valt aan stank en visserfte door slechte waterkwaliteit, verdroging van de bollen- en sierteelt, verdroging van tuinen etc. Met name in een gematigd klimaatscenario kan de seizoensberging verzilting voorkomen, omdat het gebied vrijwel zelfvoorzienend kan worden. Dit laatste zal zich naar verwachting uiten in een andere waardeontwikkeling van grond en woningen in het projectalternatief (met seizoensberging) ten opzichte van de referentie (zonder seizoensberging). Of – als het waterschap deze negatieve effecten zou moeten/willen voorkomen – tot vermeden kosten. Dit aspect was onderbelicht in de bestaande kengetallen KBA.

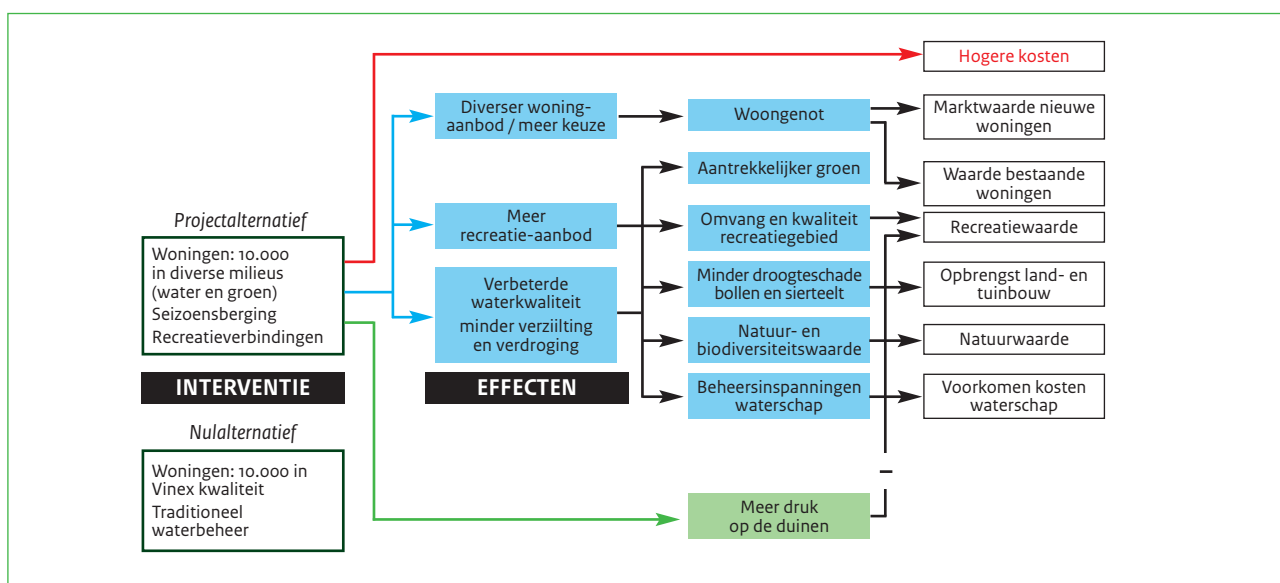
Als extra baathebbers van de totale ontwikkeling in de Westflank



werden de gemeente en het waterschap aangemerkt, vanwege hogere belastinginkomsten. Daarnaast zijn de omliggende gemeenten aan te merken als baathebbers vanwege de extra recreatiemogelijkheden.

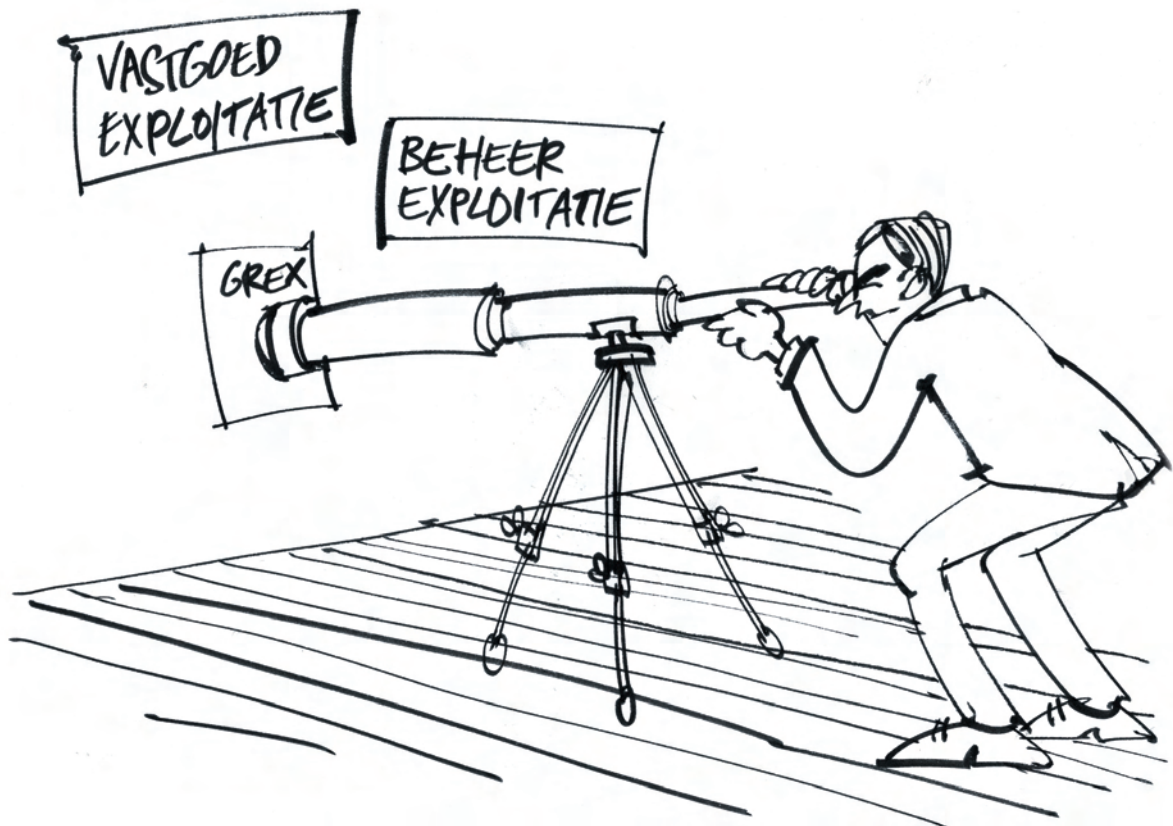
Er is een voorproefje gedaan van een indicatieve KBA. Daarbij is de gebruikelijke redenering omgedraaid en de vraag gesteld: hoe groot moeten de genoemde baten zijn om te komen tot een sluitende case? In termen van voorkomen droogteschade is het gat (maatschappelijk gezien) mogelijk te overbruggen als het vastgoed in het projectalternatief hierdoor waardeversterkt wordt.

In de analyse van Bureau LPBL is het gat gedicht bij een extra waardeversterking van één procent per jaar in de tien jaar nadat het project volledig is opgeleverd, of wanneer verwacht wordt dat 89 miljoen euro aan waterbeheerkosten wordt vermeden. Deze indicatieve cijfers kunnen beslissers meer grip geven op de materie.



3

Vertaal waarden denken naar integrale gebiedsexploitaties



“De tijd van gesloten boeken en er naar streven er vooral zelf goed er uit te springen ten koste van anderen is voorbij.”

Bert Krikke
JOIN Ontwikkeling

Het verkrijgen van commitment van alle betrokken partners en het financieel verankeren van innovatieve kansrijke ideeën vraagt allereerst om uitzoomen en een gezamenlijke bredere blik op de financiële stromen in een gebied. Hiervoor is het onder meer nodig om op een andere wijze met grondexploitatie (GrEx) om te gaan, de juiste prikkels voor financiering in te bouwen en het belang van integrale besluitvorming te effectueren. Mogelijkheden die er zijn binnen de huidige kaders moeten worden benut, maar er moet vooral ook met een bredere blik naar alle relevante geldstromen en exploitaties worden gekeken.

3.1 Duurzaamheid en de grondexploitatie

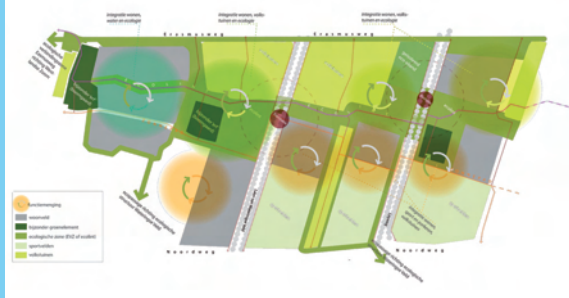
De grondexploitatie is een belangrijk instrument in gebiedsontwikkeling. De bestemming van een gebied of terrein wordt gewijzigd, het terrein bouwrijp gemaakt en vervolgens ontwikkeld. De kosten voor

het bouwrijp maken worden terugverdiend bij het uitgeven van de grond. De grondexploitatie speelde voor de kredietcrisis voor de gemeente vaak een bepalende rol in de gebiedsontwikkeling. Immers, op basis hiervan werd de afweging gemaakt hoe een plan financieel haalbaar kon worden uitgevoerd – in het verleden meer dan nu – wat de afdracht naar het weerstandsvermogen (reserve) van de gemeente kan zijn. De afweging wordt niet alleen op basis van de grondexploitatie gemaakt, maar ook op basis van de andere benodigde publieke investeringen – die samen met de GrEx ook wel worden gepresenteerd als de gebiedsexploitatie. Het gaat daarbij om de voorwaardelijke (publieke) investeringen in grijs (infra), groen en blauw die nodig zijn om de ontwikkeling die is vastgelegd in de grondexploitatiemogelijk te maken.

Met de Grex-wet, onderdeel van de Wro 2008, is beoogd value capturing bij een nieuwe locatie wettelijk afdwingbaar te maken. Onder bepaalde voorwaarden is het mogelijk kosten te verhalen op de ontwikkelende partij. Ook investeringen in duurzaamheid kunnen hier onder vallen. In de “kostensoortenlijst” is expliciet ruimte opgenomen voor investering in openbaar vervoer, groen, water en natuur. Het moet dan wel gaan om investeringen en niet om beheermaatregelen. Beheermaatregelen horen in een andere exploitatie thuis.

Erasmusveld DEN HAAG

Vertrekpunt voor ontwikkeling



Erasmusveld Den Haag

Financieel arrangement

Particulier opdrachtgeverschap, lokaal duurzaam (energie)bedrijf.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Organisatie en financiering duurzame gebiedsontwikkeling.

Betrokken partijen

Gemeente, projectontwikkelaars, woningcorporaties, huizenkopers, particuliere initiatiefnemers, energiebedrijven, hoogheemraadschap, afvalverwerkers, volkstuin- en sportverenigingen.

Ambities

In een gebied van meer dan vijftig hectare, waar minstens 700 – 800 woningen in combinatie met diverse voorzieningen zullen komen, is ruimte voor verscheidenheid en verrassende combinaties. Voor Erasmusveld Den Haag is daarom gekozen voor een brede insteek ten aanzien van de duurzaamheidsambitie, in plaats van één of enkele specifieke thema's. Door variatie in inrichting en duurzaamheidsthema's tussen de deelgebieden, leent Erasmusveld zich er voor om een staalkaart op het gebied van duurzame gebiedsontwikkeling te worden. In dit kader is Erasmusveld als geheel op jaarbasis niet afhankelijk van externe energie; de wijk levert zelfs (duurzame) energie aan de stad. Regenwater blijft zo veel mogelijk in het gebied en wordt ingezet voor huishoudelijke functies. Het oppervlaktewatersysteem bepaalt mede de structuur van de wijk en biedt hoge gebruik-, en belevingswaarden.

En het drinkwatergebruik per bewoner zal ver onder het landelijk gemiddelde liggen. Erasmusveld houdt niet of nauwelijks afval over. Organische stromen, waaronder een deel van het afvalwater, worden benut voor energieopwekking, nutriëntenwinning en compost; andere producten en fracties worden creatief hergebruikt en gerecycled. En Erasmusveld verbindt. Zowel omdat Erasmusveld de ruimtelijke schakel tussen, en een ontmoetingsplek voor Vinexwijk Wateringse Veld en Krachtwijk Den Haag Zuidwest vormt, als door de grote betrokkenheid van de bewoners/eindgebruikers bij de ontwikkeling en het beheer van de wijk.

De gemeente kiest andere rol bij gebiedsontwikkeling

Om een innovatieve wijk te realiseren is ook een innovatieve manier van ontwikkelen noodzakelijk. Door in te zetten op kleinschalige initiatieven en verrassende samenwerkingen, met betrokken en enthousiaste initiatiefnemers, wordt de kracht van de samenleving maximaal benut. Mensen dragen bij aan, worden medeverantwoordelijk voor en hebben zelf ook het grootste profijt van de oplossingen.

De aanpak van de gemeente is erop gericht initiatieven te accommoderen en in te bedden in de ontwikkeling van de wijk. Dat

vraagt een andere houding van de gemeente: inspireren, faciliteren, uitdagen, stimuleren in plaats van zaken voorschrijven of zelf het initiatief te nemen. Door heldere kaders te scheppen wordt duidelijk welke ruimte er is voor partijen in het gebied, en door tijdig afstand te nemen worden partijen uitgedaagd zelf invulling te geven. In de vorm van een uitvoeringsplan stelt de gemeente een kader op waarbinnen initiatiefnemers voorstellen kunnen ontwikkelen voor de ontwikkeling van de deelgebieden. Het kader geeft enerzijds richting ten aanzien van belangrijke thema's en ambities, anderzijds biedt het de initiatiefnemers de vrijheid om zelf met oplossingen te komen. In de praktijk sluit dit goed aan bij de "open source" aanpak die eerder is ingezet. In dit kader werd al onderzocht of met name de groep toekomstige bewoners een rol kan krijgen in de uitvoering door deelgebieden aan te wijzen voor (collectief) particulier opdrachtgeverschap.

Stromenexploitatie

Binnen de tot nu toe gebruikelijke financiële modellen vormt de initiële investering voor veel betrokken partijen een belemmering om duurzame keuzes te maken. Aan het begin zijn extra investeringen vereist, die zich pas op de lange duur terugverdienen.

Een alternatieve benadering om duurzame gebiedsontwikkeling te organiseren en financieren is daarom noodzakelijk. Door op een andere manier naar de organisatie en financiering van gebiedsontwikkeling te kijken, waarbij waardecreatie centraal komt te staan, kan duurzaamheid juist één van de sleutels worden om gebiedsontwikkeling weer op gang te brengen. Een alternatieve benadering is het in kaart brengen van de bijzondere kosten en opbrengsten van de duurzaamheidsmaatregelen, bovenop meer gangbare kosten en opbrengsten in de grond- en bouwexploitatie en deze onder te brengen in een alternatieve exploitatie. Daarnaast wordt onderzocht of initiatiefnemers door middel van op maat gemaakte stimuleringsregelingen geprikkeld kunnen worden om prestaties te leveren die wel wenselijk zijn, maar momenteel publiekrechtelijk niet zijn af te dwingen.

Bron/meer info

www.denhaag.nl/Erasmusveld.htm



Verder gelden er de volgende voorwaarden:

1. Profijt: de nieuwe ontwikkeling (vastgoed) moet profijt hebben van de investeringen in bijvoorbeeld groen of waterberging of een vrije busbaan;
2. Toerekenbaarheid: de aanleg van deze maatregelen moeten te relateren zijn aan de ontwikkeling;
3. Proportionaliteit: de bijdrage vanuit de bouwlocatie moet in verhouding zijn tot het gebruik. Als er ook nog andere (bestaande) wijken in gelijke mate profiteren dan hoeft deze bouwlocatie slechts voor wat betreft zijn aandeel bij te dragen.

Het is voor gemeenten relevant om dit momentum te gebruiken: de waardeontwikkeling voor reeds bestaande locaties is lastig te verzilveren. Het Nederlandse systeem voorziet niet in instrumenten voor het afromen van waardestijgingen van vastgoed als gevolg van een publieke investering. Een klein deel loopt automatisch via een hogere OZB-opbrengst. Door de wens de belastingdruk te beperken, wordt deze meestal niet benut voor publieke investeringen. Gemeenten zijn echter in algemene zin (afgezien van van waardestijgingen) beperkt in hun mogelijkheden om lokale belastingen te heffen. Er zijn momenteel, mede naar aanleiding van de crisis, verschillende pleidooien om hiervoor meer mogelijkheden te creëren, maar het is niet de verwachting dat dit op korte termijn wijzigt.

De grondexploitatie als inkomstenbron

De afgelopen decennia lag de focus van gemeenten sterk op de grondexploitatie. Gronduitgifte was tot de crisis voor veel gemeenten een verdienmodel: een onmisbare bron van inkomsten om de begroting rond te krijgen. Gemeenten begrootten voor de crisis ruim 6,8 miljard euro aan baten uit bouwgrondexploitatie, meer dan twee keer zoveel als de totale inkomsten uit de OZB, die 2,7 miljard euro bedroegen (bron: M.A. Allers en J. Bolt, 2010).

De verschillen tussen gemeenten zijn daarbij groot. Dit heeft eraan bijgedragen dat er de afgelopen decennia (te) gemakkelijk grond is uitgegeven. Door prijsconcurrentie tussen gemeenten zijn hierbij duurzaamheidseisen op de achtergrond geraakt. Omdat een positieve kosten- en opbrengstenontwikkeling van de verschillende grondexploitaties noodzakelijk, maar niet altijd eenvoudig is, hebben veel gemeenten 'oplossingen' gezocht zoals flexibeler programmeren, op basis van verwachte (financiële) winst gebiedsplannen prioriteren, plankosten reduceren, sterker risicomanagement (zoals op programmatische, economische, markt- en ontwikkelingsrisico's) en verminderen van plankwaliteit. Al deze ingrepen hebben gevolgen voor de duurzaamheidsambities.

Bovendien is er bij een negatieve GrEx volgens de begrotingsvoorschriften geen beleidsvrijheid meer, bijvoorbeeld om extra te investeren in duurzaamheid. In de praktijk is merkbaar dat de ontwikkeling van geplande duurzame meerwaarden in ontwikkelingsgebieden door de crisis sterk onder druk is komen te staan.

De vastgoedexploitatie

Eenzelfde relatief korte cyclus geldt ook voor de projectontwikkelaar, die de kosten van grond en bouwactiviteiten weer terugverdient bij de oplevering. De relatie tussen grond- en vastgoedexploitatie is beperkt tot de component grondprijs: kostenpost voor de vastgoedexploitatie, opbrengst voor de grondexploitatie.

Vanuit duurzaamheidsoogpunt blijven er in deze cyclus kansen liggen omdat er een prikkel uitgaat om de kosten van de ontwikkelfase te minimaliseren zonder dat de kosten in de beheerfase worden meegevoerd.

Daardoor worden duurzame oplossingen veelal als te duur beschouwd, op het moment dat ze in de ontwikkelfase meer geld kosten. Dat ze in de fase daarna geld opleveren is bij een dergelijke gescheiden opzet niet interessant. Om tot duurzame gebiedsontwikkeling te komen, is het noodzakelijk om een koppeling te leggen tussen ontwikkelen en beheren. Een vuistregel voor de kostenverhouding tussen de ontwikkel-, aanleg- en beheerfase is 1:10:300, aldus experts van Grontmij.

Er zijn twee ontwikkelingen die duurzame gebiedsontwikkeling hierbij een steun in de rug geven. Ten eerste wordt de ruimte steeds schaarser. Dat noopt al om verder te kijken dan alleen de ontwikkelfase. Veel belangrijker is echter dat er tegenwoordig minder makkelijk geld te verdienen valt met alleen ontwikkelen. Zowel gemeenten als projectontwikkelaars ontkomen er niet langer aan om de beheerfase te laten bijdragen aan het financieren van de ontwikkeling.

Meer mogelijkheden value capturing in het buitenland

Juist omdat investeringen in duurzaamheid lonen in de toekomst, is het lastig dat in Nederland de mogelijkheden voor value capturing van bestaand gebied beperkt zijn. In verschillende andere landen zijn die mogelijkheden voor lokale belasting of "value capturing" meer aanwezig. Offermans (2004) maakt onderscheid tussen directe en indirecte value capturing. Direct betekent een gebruikersbijdrage, bijvoorbeeld via tolheffing, rekeningrijden of parkeergelden. Indirecte value capturing kan bij nieuwe vastgoedontwikkeling vrijwillig zijn, zoals in het anterieure spoor van de Grex-wet, of wettelijk geregeld, zoals het kostenverhaal. Het kan echter ook betrekking hebben op het bestaand vastgoed of grondeigenaren. In de Verenigde Staten wordt gewerkt met "heffingsdistricten": nieuwe infrastructuur kan worden verhaald op de eigenaren in een bepaald gebied, bijvoorbeeld rond een metrostation. Ondanks dat de burgers via een referendum moeten instemmen, wordt dit veelvuldig toegepast. Andere vormen zijn het benutten van de toename van bestaande OZB-belastingen als gevolg van waardestijging voor de aanleg van publieke voorzieningen (Denemarken); of een loonheffing voor een specifiek gebied voor de aanleg van openbaar vervoer voorzieningen (Frankrijk). Offermans constateert dat veel van de genoemde instrumenten die op dit moment niet bestaan in Nederland ook weinig kans van invoeren hebben. Redenen variëren en zijn uiteenlopend van aard: financieel, juridisch, sociaal of organisatorisch. Het benutten van de OZB is goed verdedigbaar op basis van het profijtbeginsel en lokale autonomie maar vergt naast verhoging van de belasting ook een aanpassing van de verevenings-systeematiek tussen gemeenten. Dit is een politiek gevoelige kwestie.

3.2 Grondexploitatie in relatie tot beheer

In de praktijk wordt de relatie tussen de noodzakelijke investering vooraf en het nut en de opbrengsten daarvan tijdens de levensduur van een gebied of gebouw vaak niet of onvoldoende gelegd. De grondexploitatie (GrEx) of bouw- of vastgoedexploitatie (BEx of VEx) hebben in de praktijk geen koppeling met de langer lopende exploitatie van duurzame energie- en watervoorzieningen of een hoogwaardiger openbare ruimte, terwijl de investeringen hiervoor wel ten laste van die exploitaties komen.

Natuurlijk zijn hier wel oplossingen voor bedacht, vaak in de sfeer van regelgeving. Er worden bijvoorbeeld aanvullende bepalingen opgenomen in de gronduitgifte (erfdienstbaarheden, kwalitatieve verplichtingen of ketting-/boetebedingen), of gronden worden in



Villa Flora Venlo

Financieel arrangement

Consortium, lange termijn financiering.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Doorbreken scheiding ontwerp-ontwikkeling-beheer, doorbreken korte begrotingscyclus.

Betrokken partijen

Gemeenten Venlo, Gennep, Horst aan de Maas, Peel & Maas en Venray, Exploitatiemaatschappij Villa Flora BV.

Floriade 2012 als motor voor duurzaam bedrijventerrein

Villa Flora is één van de tentoonstellingsgebouwen op de Floriade 2012. Na de Floriade wordt het gebouw gebruikt als een bedrijfsgebouw voor dienstverleners, expo en retail, horecabedrijven en productiebedrijven die gericht zijn op duurzaamheid en groene energie. Villa Flora maakt dan deel uit van bedrijventerrein Venlo GreenPark.

Het doel is om met Villa Flora zowel een architectonisch als een duurzaamheidsicoon te realiseren. Om de duurzaamheid zichtbaar te maken, is gekozen voor het internationale benchmark BREEAM waar de score 'excellent' is behaald. Ook is er voor het gebouw een Groen Certificaat afgegeven.

Het duurzaamheidsconcept bestaat uit:

- Warmtepompen en energieopslag in de bodem;
- Zonneterp warmte-koudeoogst principe;
- Betonkernactivering;
- PCM materialen (hitte-opslag);
- Biovergisting van faecaliën en restafval;
- Volledige koeling met energieopslag in de bodem;
- Energiezuinige apparatuur;
- Hoog frequente verlichting met dagafhankelijke regeling en aanwezigheidsdetectie;
- Betere gebouwisolatie;
- HR++ van hogere kwaliteit;
- Beproefde techniek.

De bouw is gestart op 1 september 2010 en de verwachte oplevering zal plaatsvinden op 1 september 2011.

Villa Flora wordt gerealiseerd door een Exploitatiemaatschappij waarvan de aandelen in bezit zijn van de vijf gemeenten. Deze gemeenten hebben zich daarmee langdurig aan het project verbonden. Ze kiezen hiervoor om zich als duurzame regio op de kaart te zetten en duurzame bedrijvigheid aan te trekken. Er is sprake van een sluitende begroting. Inkomsten zullen worden verworven uit de verhuur van kantoorruimte en de exploitatie van de installaties, zoals warmte-koude opslag (uitbreiding in onderzoek), vergisting en zonne-energie (zonnecellen, in onderzoek).

Bron/meer info

www.villaflora.nl

Investerings

Bouwkosten		Plankosten	
Aanbestedingssom	€ 12.000.000	Plankosten Greenpark	€ 450.000
Aanvullende opdrachten	€ 1.000.000	Plankosten Aannemer	€ 400.000
Grond	€ 1.500.000	Plankosten Projectbureau	€ 2.400.000

Financiering

Gegarandeerde Leningen	
Groene lening	€ 6.400.000 tegen 1,43%
Witte lening	€ 1.750.000 tegen 1,72%
Overige	
Herindelingsgelden	€ 9.600.000
Subsidies	€ 700.000

Exploitatie vastgoed

Leningen (incl. rente)	
Groene lening	€ 6.400.000
Witte lening	€ 1.750.000
Aandeelhouders	
Uitkering	€ 9.742.314 (prijspeil 2020)

Risico's

Uitkering aan aandeelhouders	
Waarschijnlijk	€ 9.742.314 (prijspeil 2020)
Negatief scenario	€ 1.300.000
Positief scenario	€ 18.500.000

erfpacht uitgegeven. Op die manier wordt geprobeerd eventuele toekomstige winsten af te vangen en controle te houden op de realisatie of aanpassing van duurzame maatregelen. Deze aanpak kent beperkingen: het is complex en geldt vaak niet voor de gehele investering. Een belangrijker nadeel is echter het gedwongen karakter. Dat leidt al gauw tot discussie over de norm, waardoor innovatieve oplossingen en eigen initiatief uit beeld raken.

Als het gaat om de effecten van duurzaamheid op een grond-exploitatie is het van groot belang precies te worden. Vaak wordt aangenomen dat duurzaamheid belastend is voor de GrEx, maar dit is zeker niet altijd het geval. Aanpasbaar bouwen en functiecombinatie zijn niet duurder, bouwen zonder kruipruimte evenmin. Tegelijkertijd zijn er veel gevallen waarbij er wel degelijk sprake is van het klassieke dilemma dat de kosten voor de baten uitgaan. Voorbeelden hiervan zijn investeringen in waterberging, in energiezuinige straatverlichting en een betere kwaliteit bestrating. Dergelijke investeringen zijn een probleem zo lang ontwikkeling en exploitatie gescheiden zijn.

Door de relatie te leggen met de toekomstige beheerkosten kunnen 'oude' aannames en verouderde kengetallen niet langer worden toegepast. Om voor een duurzaam project tot een sluitende begroting te komen, is het noodzakelijk om nieuwe kengetallen te ontwikkelen voor de innovatieve oplossingen, in overleg tussen de inhoudelijke experts, de planeconoom, en de toekomstig beheerder. Dit kan alleen gebiedsspecifiek en kost dus extra inspanningen, maar die werpen zeker hun vruchten af. Een voorbeeld is de combinatie van parkeren en waterberging, waar dubbel telling in de GrEx plaatsvindt wanneer met standaard kengetallen wordt gewerkt. Dit vraagt dus om een diepergaande berekening met specifieke kengetallen en eigenlijk "gewoon" een goede vertaling van het (innovatieve) ontwerp naar de GrEx.

Allereerst moet er echter een goed ontwerp liggen, gebaseerd op overeenstemming over de technische randvoorwaarden. Er is vertrouwen in de oplossing nodig alvorens deze kan worden meegenomen.

3.3 Naar integrale gebiedsexploitatie

De koppeling met beheer van de openbare ruimte en de opstallen enerzijds, en het werken met actuele kengetallen anderzijds zorgt voor een betere verankering van duurzaamheid in de grond-exploitatie. Een stap verder gaat het in beeld brengen van het ge-/verbruik van eindige grondstoffen door het opstellen van een stromenexploitatie of integrale gebiedsexploitatie. Traditioneel is er geen relatie tussen de gebieds exploitatie en de overige genoemde exploitaties. Afval, waterzuivering, productie van duurzame energie kennen elk hun eigen circuits. Het in beeld brengen van deze exploitaties bij de gebiedsontwikkeling levert meerwaarde op, wanneer daardoor de investeerder en de eindgebruiker (de baathebber) dichter bij elkaar komen. Wanneer de individuele eindgebruiker (bewoner) geld over heeft voor eenmalige investeringen die zich pas later terugbetalen, komen nieuwe oplossingen in beeld. Dat terugbetalen kan zijn in tastbare vorm (lagere lasten) of minder tastbare vorm (bijvoorbeeld kwaliteit). Nieuwe oplossingen komen tevens naar voren wanneer er sprake is van een zodanig gedeeld belang dat het een collectieve opgave wordt.

De laatste jaren komen er van meerdere kanten pleidooien voor een meer integrale benadering. De voorgestane integratie varieert van

relatief smal tot zeer breed. In volgorde van oplopende integraliteit gaat het om:

- Het integreren van grond- en vastgoedexploitatie (zie het voorbeeld van het DHV kantoor, pagina 80);
- Het tevens integreren van het (gemeentelijke) beheer van de openbare ruimte (zoals in de DuurzaamheidsKansenKaart, pagina 43);
- Het integreren van afval, water, energie (zie voorbeeld Erasmusveld pagina 36);
- Het daarnaast integreren van de sociaal maatschappelijke aspecten (dit beoogt men in Almere Hout Noord, zie pagina 30).

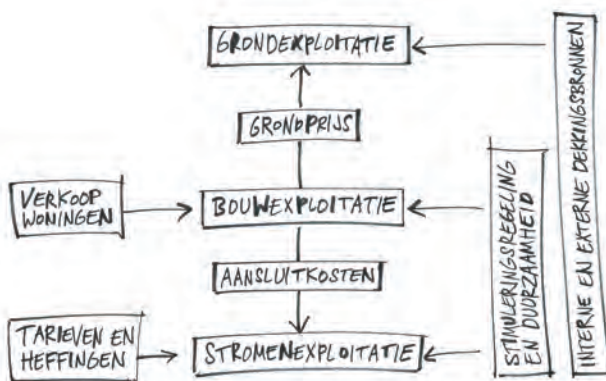
Het daadwerkelijk toepassen van een dergelijke integrale benadering heeft een impact op de werkwijze en financiële huishouding van alle betrokkenen. Door het koppelen van nevenschikte (financiële) stromen in het gebied aan het vastgoed ontstaan er weer kansen voor gebiedsontwikkeling. In de gebiedsexploitatie gaat het vooral om het garanderen en kanaliseren van allerlei stromen die het functioneren van het gebied mogelijk maken, zoals energie (elektriciteit, gas, warmte en koude), water, afval, transport van mensen en goederen en informatie. Elk van deze stromen kent een eigen infrastructuur waarin wordt geïnvesteerd door niet vastgoedpartijen, die daar specifieke periodieke vergoedingen voor ontvangen. Er liggen grote kansen voor gebiedsontwikkeling door deze investeringen met de bijbehorende financiële exploitaties te integreren. Dit kan door deze systemen deels los te koppelen en als gebiedsgebonden te beschouwen. Denk hierbij aan lokale opwekking van duurzame energie en distributie via een eigen energiemaatschappij, een lokaal telecommunicatienetwerk of een ondergrondse collectieve straat voor kabels en leidingen.

Het koppelen van deze stromen vergroot de financiële basis van de gebiedsontwikkeling en biedt kansen voor meer duurzame oplossingen voor de toekomst.

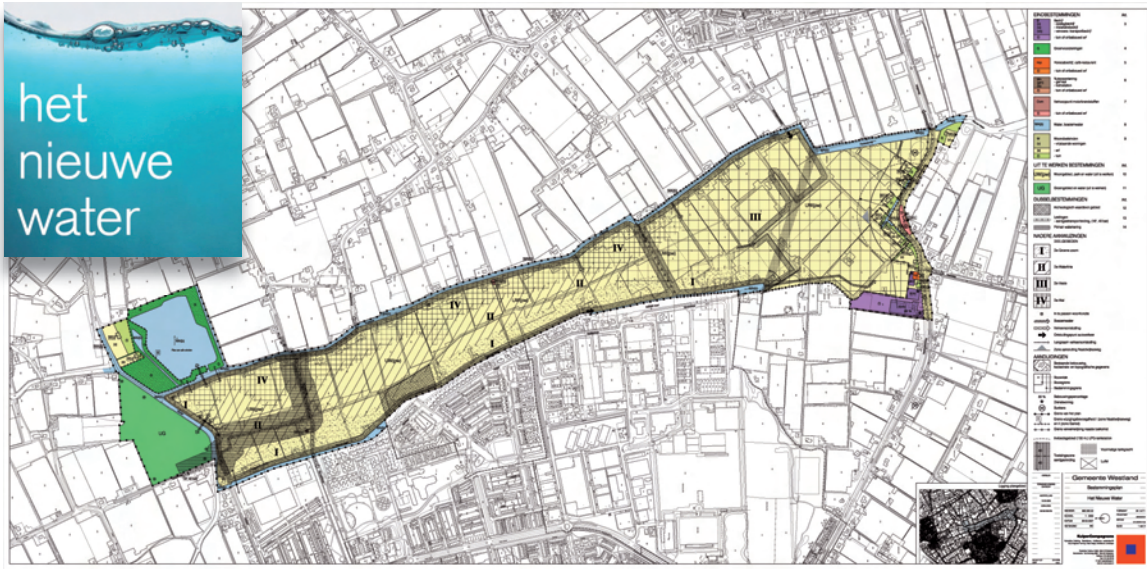
De stromenexploitatie

Een alternatieve benadering is om de kosten en opbrengsten van de duurzame oplossingen onder te brengen in een aparte stromen-exploitatie. Deze exploitatie richt zich hoofdzakelijk op de energie-, water- en afvalstromen in het gebied en de bijbehorende voorzieningen: decentrale duurzame energieopwekking, slimme netwerken en systemen, beheer en gebruik van (afval)water en afvalinzameling en verwerking. De grond- en vastgoedexploitatie worden bij deze benadering niet verzaagd, en van de ontwikkelaar wordt in principe geen afwijkende scope of betrokkenheid verwacht dan anders. Na oplevering van de nieuwe wijk of het nieuwe gebouw, kunnen de reguliere exploitaties worden afgesloten.

In tegenstelling tot de beperkte looptijd van de grondexploitatie is de stromenexploitatie (StrEx) een continu proces, dat kan worden



het nieuwe water



Het Nieuwe Water / Het Nieuwe Westland

Financieel arrangement

Ontwikkelingsmaatschappij / PPS.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Woningbouw combineren met waterberging.

Betrokken partijen

Gemeente Westland, Hoogheemraadschap Delfland, provincie Zuid-Holland, private ontwikkelaar BNG.

Bijzondere combinatie van woningbouw en waterberging

In mei 2002 werd Ontwikkelingsmaatschappij het Nieuwe Westland bv (ONW) opgericht als uitvoeringsorganisatie voor het Integraal OntwikkelingsPlan Nieuwe Westland (IOPW). ONW is een Publiek Private Samenwerking (PPS), voor vijftig procent gevormd door Gemeente Westland, Hoogheemraadschap Delfland en provincie Zuid-Holland en voor de overige vijftig procent door BNG Gebiedsontwikkeling. BNG Gebiedsontwikkeling heeft kennis van de financiële opzet van de plannen en levert expertise bij de realisatie ervan. ONW voert als zelfstandige locatie-ontwikkelingsmaatschappij de regie over de ontwikkeling van vier woningbouwprojecten in het Westland. ONW neemt de grondexploitatie, locatieontwikkeling en -realisatie voor haar rekening en ziet er op toe dat de ontwikkelende partijen marktconforme woningen bouwen in een leefbare omgeving met goede groenvoorzieningen, in de directe nabijheid van het water en met een optimale infrastructuur.

Woningbouwproject Het Nieuwe Water ligt tussen de kernen Naaldwijk en 's-Gravenzande. Het plangebied heeft een oppervlakte van tachtig hectare. De voornaamste functie van het gebied is tot op heden glastuinbouw. Het Nieuwe Water is het diepst gelegen gebied van het Westland, waardoor er sprake is van structurele wateroverlast bij hevige neerslag. Bij het ontwikkelen van de plannen moest het water vanwege de klimaatverandering en de stedelijke verdichting een nieuwe plek in de ruimtelijke ordening krijgen. De beoogde piekwaterberging was minimaal 75.000 m³ extra water, aanvullend op de bestaande waterbergings-eis. Daarbij is aandacht besteed aan de ontwikkeling van nieuwe methoden en technieken op het gebied van aanleg- en bouwtechniek en ruimtelijke vraagstukken en de samenhangende vernieuwingen op het gebied van financiering, organisatie en

juridische vraagstukken. Het project dient tevens als pilot om ervaring op te doen met interdisciplinaire samenwerking tussen alle bestuurlijke en economische belanghebbenden in dit gebied.

In 2008 is voor het project een stedenbouwkundig ontwerp opgesteld waarin een integrale gebiedsontwikkeling met circa twaalfhonderd woningen (waarvan de helft op het water), waterberging, duurzame energie-opties, ecologische voorzieningen en recreatiemogelijkheden is voorzien, zodanig dat alle elementen elkaar versterken. Vanwege deze elementen is het project in aanmerking gekomen voor Rijkssubsidie (FES) en Europese subsidie (EFRO).

In de plannen voor Het Nieuwe Water wordt de voormalige Poelpolder onderdeel van het boezemstelsel. De achterliggende gedachte is dat de piekberging ook gerealiseerd kan worden door een forse uitbreiding van de oppervlakte van het boezemwater. Op het boezemwater is een peilstijging van 35 cm toegestaan. Met de aanleg van 23 hectare water kan dus eenzelfde bergingscapaciteit worden gerealiseerd. Momenteel worden de mogelijkheden voor verduurzaming van de energievoorziening in Het Nieuwe Water onderzocht. Zowel aardwarmte als warmte-koude opslag zijn daarbij in beeld.

De combinatie met waterberging, de schaalgrootte en de variatie maken Het Nieuwe Water tot een voorbeeld van slim en duurzaam ruimtegebruik, dat internationaal de aandacht trekt. In 2011 begint de bouw van de eerste woningen.

Bron/meer info

www.hetnieuwewater.com



aanbesteed aan een consortium van partijen, die samen de voorzieningen, het onderhoud en de organisatie op zich nemen. In dat consortium kunnen uiteraard ook particulieren en bewoners deelnemen, evenals de overheid.

Het stromenexploitatieprincipe vraagt per project een specifieke uitwerking; het is altijd maatwerk. Essentieel is een nauwe samenwerking met de stakeholders in het gebied, en dan vooral de toekomstige bewoners en gebruikers. Door te werken in een gezamenlijk proces wordt vanaf het begin commitment verkregen en ontstaat snel inzicht in de beste opzet van de stromenexploitatie. De stromenexploitatie wordt onder andere toegepast in het project Erasmusveld in Den Haag (zie pagina 36).

Besluitvorming

Van belang is om de samenhang tussen de verschillende exploitaties, de benodigde prikkels, het gezamenlijke vertrouwen in de oplossing

en de opbrengsten op langere termijn helder uit te werken en vervolgens in een overkoepelend besluit vast te leggen. Dergelijke besluitvorming vraagt veel voorbereiding, maar het levert ook veel op.

Het integrale besluit vormt de basis om aan de slag te gaan. De integraliteit en de complexiteit kunnen daarna worden verminderd, de diverse stromen en exploitaties kunnen ieder zelfstandig en op hun eigen manier ten uitvoer worden gebracht. Periodiek worden de verschillende rapportages naast elkaar gelegd om de grote lijn te kunnen bewaken. Zo wordt integrale gebiedsexploitatie werkbaar. Een integraal besluit over de lange termijn van de verschillende exploitaties is daarmee een belangrijke voorwaarde om toekomstig rendement daadwerkelijk te kunnen betrekken bij de beslissingen van vandaag en de gecreëerde waarde al bij aanvang van het project te verzilveren.

Tool voor integrale gebiedsexploitatie

De integrale benadering vergt een omslag in denken, die niet eenvoudig is. In opdracht van Agentschap NL en geassisteerd door de gemeente Almere is door de Strategis Groep de samenhang tussen Grondexploitatie (GrEx), Vastgoedexploitatie (VEx) en Beheerexploitatie (BEx) inzichtelijk gemaakt. De leidende vraag daarbij was: hoe kan duurzaamheid meegenomen worden in de verschillende financiële exploitatiekosten van het gebied en wat is de samenhang hiertussen?

De uitkomsten worden ondergebracht in een internetmodule waarin de structuur van en samenhang tussen de drie gebiedsexploitatiestromen zijn opgenomen en waarin partijen daarnaast voldoende houvast hebben om zelf hun uitgangspunten toe te voegen. De module maakt het mogelijk om duurzaamheidsmaatregelen (met kosten en baten) toe te voegen aan de reguliere exploitaties. Dit kunnen zowel maatregelen op gebiedsniveau zijn (energie-infrastructuur, mobiliteitsconcepten, waterbeheer) als maatregelen op vastgoedniveau.

Een optie is om, naast het effect op de grond- en vastgoedexploitatie, ook het financiële effect op de gebieds- en gebouwbeheerexploitatie aan de maatregelen te koppelen.

De gebruikte database met daarin duurzaamheidsmaatregelen met hun

kosten en baten is gebaseerd op de DuurzaamheidsKansenKaart en de toolkits Duurzame Woningbouw en Duurzame Utiliteitsbouw alsmede DPL (Duurzaamheids Profiel van een Locatie). Ook andere maatregelen/maatregelpakketten zijn mogelijk, bijvoorbeeld voor beheeraspecten.

De laatste stap in de module heeft niet zozeer betrekking op het gebruik van de diverse exploitaties als 'sec' rekenmethode, maar op het gebruik als afrekenmechanisme. Zo kan bijvoorbeeld worden bekeken welke wijze van grondwaardebepaling en afrekening de beste kansen en stimulans biedt voor duurzame keuzes. Dit maakt het tevens mogelijk om te zoeken naar de beste financieringsvorm.

Meer informatie:

Marion Bakker, Programma duurzame gebiedsontwikkeling, Agentschap NL, marion.bakker@agentschapnl.nl

Een vergelijkbaar instrument is FPL (Financieel Profiel van een Locatie), dat IVAM samen met Rebel en BMC ontwikkelt. Met dit instrument kunnen de kosten en opbrengsten voor gebiedsontwikkeling over de hele levensduur inzichtelijk worden gemaakt.

Meer informatie: www.ivam.nl



Duurzaam Bouwrijp Maken - Rijswijk Zuid

Financieel arrangement

Rekenmodel voor kosten en beheer bouwrijp maken.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Gescheiden exploitaties, split incentive.

Betrokken partijen

Aannemers, gemeenten, gebiedsontwikkelaars.

Afwegingsmodel voor kosten van investering én beheer gedurende vijftig jaar

Bouwen in Nederland betekent vaak bouwen op een slappe en natte ondergrond. Tegelijkertijd is de ideale woonwijk waterrobuust en klimaatbestendig. De huidige bouwpraktijk levert lang niet altijd een ideale wijk op. Hoge grondwaterstanden én slechte drainage zorgen voor wateroverlast in de kruipruimtes van nieuwbouwwoningen. In sommige wijken treden zettingen op tot wel één meter in tien jaar. Met torenhoge kosten voor gemeenten, nutsbedrijven en bewoners tot gevolg. Zo moeten de riolering en nutsaansluitingen worden vervangen en tuinen en terrassen opgehoogd. De oorzaak van deze problemen ligt vaak bij de aanpak van het bouwrijp maken. Traditioneel wordt er vooral uitgegaan van de laagste kosten voor het bouwrijp maken. Dit kan leiden tot de eerder genoemde problemen met zettingen en wateroverlast. De lagere investeringskosten leiden uiteindelijk tot veel hoge beheerkosten. Om dit te voorkomen is een andere aanpak nodig: bodem en water vroegtijdig meenemen in het proces en de koppeling leggen tussen investeringskosten en de beheerkosten. Als onderdeel van de Toolkit Duurzame Gebiedsontwikkeling is daarom in opdracht van Agentschap NL het afwegingsmodel duurzaam bouwrijp maken ontwikkeld. Het doel van het model is inzichtelijk te maken welke investering nodig is om een gebied bouwrijp te maken, inclusief de beheerkosten over de levenscyclus van de wijk. Het model wordt in de praktijk toegepast in Rijswijk-Zuid. Er zijn bij het bouwrijp maken verschillende ontwerpkeuzes die grote invloed hebben op totale kosten tijdens de levenscyclus van een wijk:

1. Het waterpeil in het gebied;
2. De drooglegging;
3. De methode van ophogen;
4. De restzettingseis voor de voorbelasting.

Het financiële afwegingsmodel maakt de gevolgen van deze vier ontwerpkeuzes inzichtelijk. Het maakt een afweging van de ontwerpkeuze op basis van de totale maatschappelijke kosten. Deze omvatten de kosten voor investering én beheer gedurende vijftig jaar, gecorrigeerd voor inflatie. Er wordt ook onderscheid gemaakt tussen uitgeefbaar en openbaar terrein.

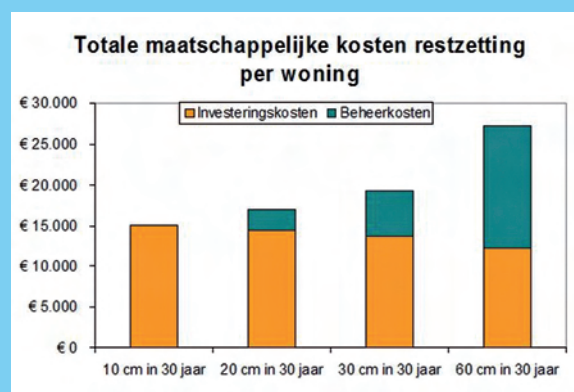
Investering verdient zich vele malen terug

Uit het model blijkt dat grote besparingen mogelijk zijn. Een goed voorbeeld is de restzetting in Rijswijk-Zuid. Dit is de zetting die optreedt na oplevering van een woonwijk. Bij een restzetting van 60 cm in dertig jaar zal de verzakte riolering tijdens die periode meerdere keren moeten worden vervangen en zullen bewoners hun tuinen tot wel vier keer moeten ophogen.

De restzetting is afhankelijk van twee factoren: de opbouw van de ondergrond én de kwaliteit van ophogen. In een gebied met een "slechte" ondergrond, is de kwaliteit van ophogen van groot belang. Als maat voor deze kwaliteit wordt daarom tijdens het ontwerp een restzettingseis gehanteerd. Gangbaar is 10, 20 of 30 cm in dertig jaar. De restzettingseis wordt in het contract van de aannemer opgenomen. Door vroeg in het planproces een restzettingseis te stellen, worden hoge beheerskosten voorkomen. Uit het afwegingsmodel bleek dat in Rijswijk-Zuid een restzettingseis van 10 cm in dertig jaar ten opzichte van een restzettingseis van 60 cm uiteindelijk een besparing van 12.000 euro per woning betekende (en dus miljoenen voor een hele wijk). De extra investering van 2.500 euro per woning in de voorbelasting wordt tijdens de beheerfase derhalve vele malen terugverdiend.

Bron/meer info

www.bouwrijp.nl of email: info@3bw.nl



ALMERE: FINANCIERINGSMODELLEN VOOR DUURZAAMHEIDSAGENDA 2.0

De ontwikkelingsopgave voor Almere is door Rijk en regio gepositioneerd als een nationale uitdaging om de gebiedsontwikkeling duurzaam aan te pakken en uit te voeren. De Almere Principles vormen hiervoor het inspirerende kader. De inzet daarbij is om Almere als praktijklaboratorium voor grootschalige implementatie van duurzame systemen te positioneren. Keuzevrijheid en het grootschalig implementeren van experimenten en innovaties van duurzame systemen zijn hierbij kernbegrippen. Mensen moeten in staat worden gesteld praktisch aan de slag te gaan met de duurzaamheidsambities van de Almere Principles, waarbij een duurzaamheidscentrum als innovatiemotor moet gaan fungeren en duurzame gebiedsontwikkeling een nieuwe economische kernactiviteit moet worden. De werkmaatschappijen van Almere 2.0 vormen het voertuig om kansrijke systeeminnovaties te implementeren in een duurzame gebiedsontwikkeling.

Naar voren gebrachte systeeminnovaties

Doel was praktische oplossingen genereren, maar bij het denken er over zijn verschillende systeeminnovaties naar voren gekomen, zoals verruiming van de mogelijkheden voor kostenverhaal en bovenplanse verevening, onder meer voor landschap, gedeeltelijke opheffing van de maximalisatie van de OZB of tariefdifferentiatie per bestemmingsplangebied, meer decentrale belastinginkomsten. Fondsvorming en opschaling voor energie-investeringen zijn minder nieuwe, maar nog steeds functionele financieringsopties om rekening te kunnen houden met effecten in de toekomst.

Praktische tool voor afwegen maatregelen

Al eerder heeft Almere een praktische tool ontwikkeld: de DuurzaamheidsKansenKaart. In deze kansenkaart worden concrete maatregelen, met referentiebeeld, investeringskosten en beheerskosten inzichtelijk gemaakt – van bestrating tot vegetatiedaken, van zongerichte verkaveling tot helofytenfilters. Momenteel worden financieringsmodellen voor participatie van bewoners en ondernemers in (wind)energie uitgewerkt.

Resultaat: verankering ontwikkeling deelgebieden Schaalsprong

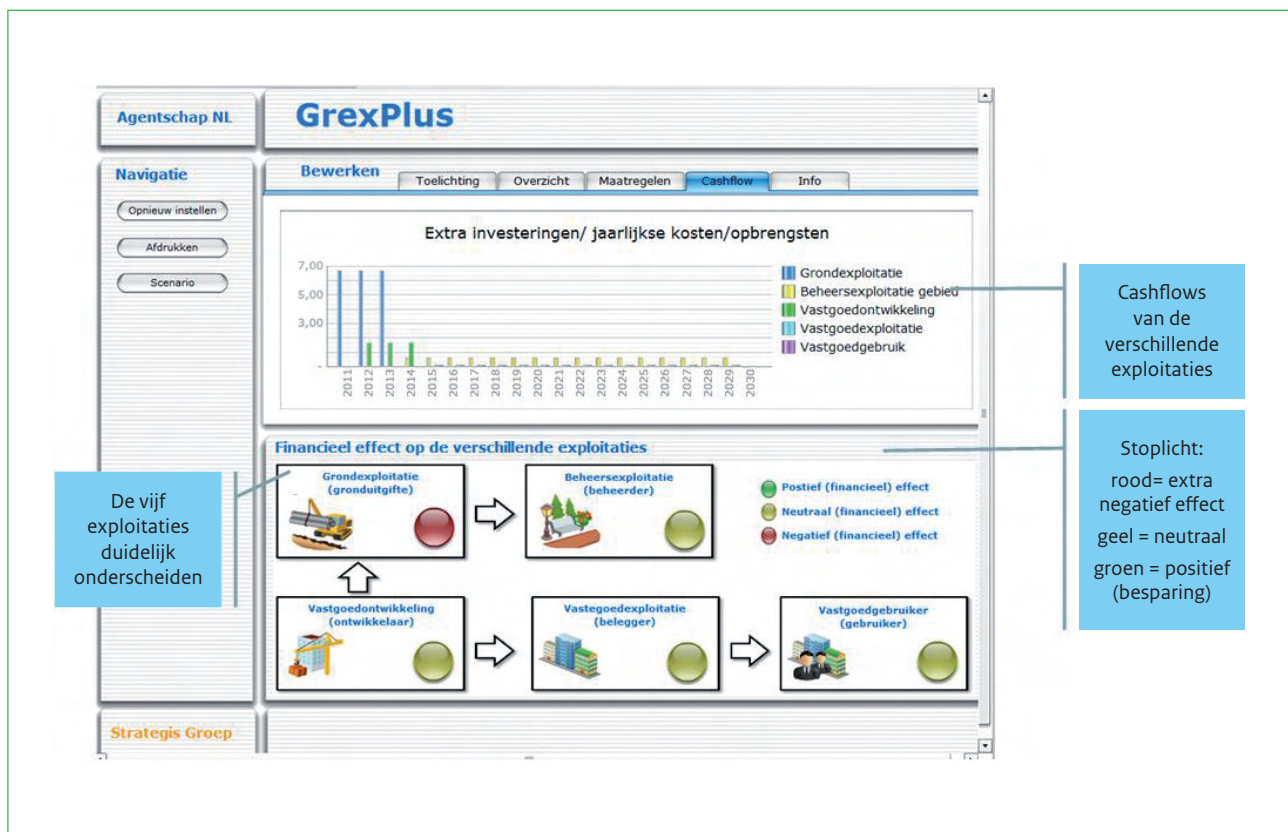
Voor de Schaalsprong zijn vier business cases voor duurzaamheid geprioriteerd: energie, productief landschap, sanitatie & hergebruik en duurzame mobiliteit. De term business case wordt gehanteerd omdat het expliciet gaat om een haalbaar financieel plan waarbij de financiële verankering van duurzaamheid inclusief arrangementen voor duurzaam rendement wordt georganiseerd.

Op basis van de inzichten en kennis in de CoP worden deze nu gekoppeld aan het GrEx+ model.

Voor de business cases wordt de relatie tussen de grondexploitatie, vastgoedexploitatie en beheerexploitatie inzichtelijk gemaakt.

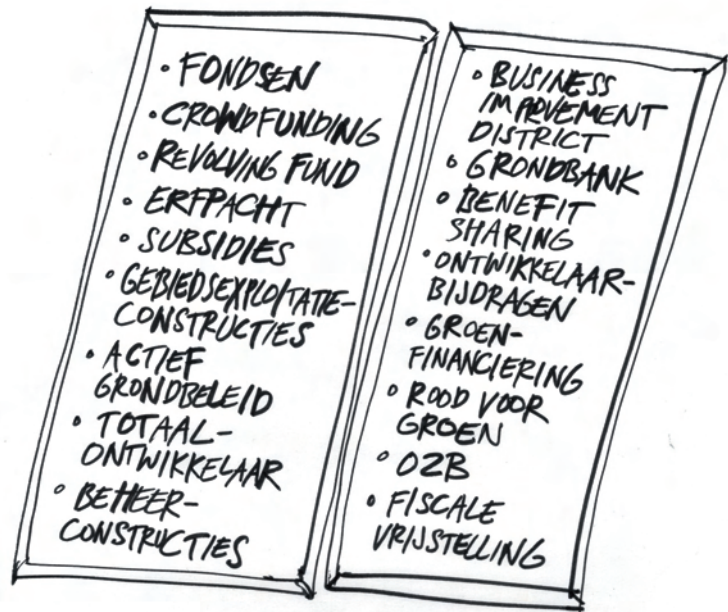
Dit gebeurt bijvoorbeeld voor hogere aanvangsinvesteringen in de GrEx als gevolg van maatregelen, zoals een WKO voor een wijk, die gunstig uitpakken voor één van de andere exploitaties in de keten.

De kosten en opbrengsten voor de verschillende spelers in de keten worden doorgerekend. Op basis van deze inzichten worden nieuwe financiële arrangementen gebouwd.



4

Kansrijke financierings-constructies bij duurzame gebiedsontwikkeling



“Onderzoek wijst uit dat mensen heel anders naar een windmolen kijken als ze weten dat deze voor hen werkt. Zodra ze weten dat iedere omwenteling van de wieken ongeveer twee euro oplevert en deze twee euro in hun portemonnee terecht komt, kijken ze met hele andere ogen naar die turbine, dan vinden ze hem plotseling razend mooi.”

Steven Slabbers
BoschSlabbers

Een integrale gebiedsexploratie betekent een samenspel van de “reguliere” exploitaties met andere – vaak sectorale – financierings-constructies. Indachtig het schema met de vier stappen is het daarbij goed om te vervolgen met sectorale uitwerking op lange termijn en vervolgens ook nog te zoeken naar korte termijn oplossingen, zoals bijvoorbeeld subsidies.

Dit hoofdstuk laat een aantal constructies de revue passeren die hebben bewezen dat ze kunnen bijdragen aan het opzetten van duurzame gebiedsontwikkelingsprojecten. Het is geen limitatieve

opsomming. Evenmin is het rocket science. Sommige zijn zelfs “klassiekers” die eigenlijk niet meer dan een nieuw jasje nodig hebben om ze vandaag de dag met succes te kunnen inzetten.

4.1 Fondsen

Een fonds is een uitstekend instrument om bijdragen van verschillende partijen te bundelen. Er zijn allerlei combinaties van publieke en private partijen mogelijk. Ook particulieren kunnen een bijdrage leveren.

De middelen kunnen worden gebruikt om duurzame ontwikkelingen te ondersteunen. Fondsen kennen verschillende benamingen zoals landschapsfondsen, beheerfondsen, monumentenfonds of groenfondsen. Sommige fondsen bestaan al heel lang, zoals het Utrechts Monumentenfonds, een stichting die in 1943 is opgericht.

Er zijn diverse organisatievormen denkbaar; zo zijn de monumentenfondsen van Groningen en Noord-Brabant opgezet als naamloze vennootschappen. Uitbesteden van het beheer van een fonds kan ook. Het Nationaal Restauratiefonds beheert bijvoorbeeld de restauratiefondsen van diverse steden en provincies.

Het schaalniveau van een fonds kan verschillen: er zijn landelijke fondsen, maar een fonds kan ook heel goed worden ingesteld voor



Thermo Bello, energiebedrijf in de wijk EVA-Lanxmeer in Culemborg

Financieel arrangement

Wijkbewoners beheren eigen energiebedrijf en zijn zowel klanten als aandeelhouders.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Grote afstand tussen bewoners en energiebedrijf. Mentaal eigenaarschap plus individueel en collectief belang: realisatie van de energieambities van de wijk vraagt om meer directe invloed.

Betrokken partijen

Energiebedrijf Thermo Bello BV, Stichting Administratiekantoor Thermo Bello, aandeelhouders waaronder bewoners, Bewonersvereniging EVA-Lanxmeer, zakelijke gebruikers, Greenchoice en DEC (een VolkerWessels onderneming). En verder diverse technische, administratieve en juridische serviceverleners.

Bewoners beheren eigen energiemaatschappij

De wijk EVA-Lanxmeer staat in binnen- en buitenland bekend als een duurzame wijk. Dit vanwege bijzondere stedenbouw, woningbouw, energiezuinige huizen, collectief beheer van de buitenruimte, een geschiedenis van particulier initiatief en sinds 1 januari 2009 ook een eigen energiebedrijf. De naam is Thermo Bello, verzonden door één van de wijkbewoners. Thermo Bello is één van de ruim tachtig lokale energiebedrijven die ons land rijk is.

Thermo Bello is voornamelijk verantwoordelijk voor de levering van warmte aan 169 woningen en acht bedrijven. Deze warmte wordt verkregen via een warmtepomp, eventueel bijgestookt door twee industriële gasketels. Vervolgens wordt de warmte via een ondergronds distributienet naar de huizen getransporteerd. Daarbij gaat het om relatief lage temperaturen, tot vijftig graden Celsius. Ruim voldoende voor vloer- of wandverwarming.

Het netwerk was tot 2009 in handen van het waterbedrijf Vitens. Zij besloten het echter af te stoten om zich op hun kerntaak te kunnen concentreren: de winning en levering van drinkwater. Het netwerk werd aangeboden aan de gemeente, maar die had geen interesse. Vitens vond wel gehoor bij de wijkbewoners. Uiteindelijk stemden zij in een algemene ledenvergadering met zeventig stemmen voor en twee stemmen tegen vóór overname van het energiebeheer en de oprichting van Thermo Bello. De gemeente stond bij aanvang garant tot een bedrag van 150.000 euro.

Niet meer dan anders

Het idee van een eigen energiemaatschappij komt op meerdere fronten aan de wensen van de bewoners tegemoet. Het past binnen de filosofie die terug te vinden is op veel plaatsen in de wijk, namelijk de eigen verantwoordelijkheid. Er is ruimte voor lokale experimenten en kennisontwikkeling ten aanzien van duur-

zame energie. Een eigen energiebedrijf biedt ook gelegenheid tot het variëren van de tarieven. De wens om een groter deel variabel te maken, kan zo worden ingevuld. Besparen wordt daarmee extra beloond.

Voor de tarieven geldt dat Thermo Bello tracht om deze gelijk of goedkoper te houden dan de concurrentie. Het 'niet meer dan anders'-principe geldt: het bedrijf mag volgens het bedrijfsplan een bescheiden winst maken. Alles daarboven moet ten goede komen aan een lager tarief. De bewoners zijn dus op de eerste plaats klant, daarna pas aandeelhouder.

Het variabele tarief voor de warmte werd bij overname door Thermo Bello flink verhoogd, omdat Vitens de laatste vier jaar dat tarief nauwelijks had opgehoogd, terwijl de energieprijzen wel stevig waren doorgegroeid. Het vastrecht werd met tachtig euro verlaagd, zodat de totale warmtekosten voor particuliere klanten met een gemiddeld gebruik hetzelfde bleven. Daarnaast zorgen de opstartkosten ervoor dat er nog geen winsten zijn.

Bron/meer info

www.thermobello.nl, www.eva-lanxmeer.nl



een specifiek gebied, zoals bijvoorbeeld de 'Streekrekening Groene Woud' (zie pagina 78).

Het karakter van een fonds wordt verder bepaald door de looptijd en de spelregels. Een fonds voor duurzame gebiedsontwikkeling heeft uiteraard meestal een lange looptijd en dat vergt een andere manier van werken dan gebruikelijk. Door middelen van partijen te bundelen, kunnen de noodzakelijke duurzame investeringen worden gedaan. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van een participatie- of garantiefonds. Maar het kan ook in de vorm van een revolverend leningsfonds, waarbij de leningen terugkomen ('revolveren') in het fonds en kunnen terugvloeien naar de partijen die hebben ingelegd, en/of worden ingezet voor verdere duurzame ontwikkelingen.

4.1.1 Revolving Fund

Bij een revolving fund wordt geld beschikbaar gesteld voor investeringen met een langere terugverdientijd. De verstrekte leningen inclusief rente vloeien weer terug in de kas van het fonds. Het vult zichzelf dus weer aan tot (bijna) volledige sterkte. Een voorbeeld van een revolving fund is de Stichting Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederlandse gemeenten (SVn). SVn is een financiële partner van gemeenten, andere overheden en marktpartijen in de volkshuisvesting. SVn verstrekt laagrentende leningen uit revolverende fondsen, bijeengebracht door gemeenten. SVn heeft een laagrentende Duurzaamheidslening ontwikkeld ter stimulering van investeringen in de duurzaamheid van de bestaande woningvoorraad.

Voor een investering met langere terugverdientijd kan natuurlijk ook op conventionele manieren geld worden aangeboord. De investeerder kan de kapitaalmarkt op. Echter, de gebruikelijke hoge rentelasten maken het bijzonder onaantrekkelijk op de langere termijn, door het effect van rente op rente. Kleine verschillen in rentetarieven hebben zo grote gevolgen. Dit is precies de reden waarom een revolving fund met maatschappelijke doeleinden veelal een laag rentetarief hanteert. De kosten voor de projecten worden zo aanzienlijk verminderd.

De wijze waarop de lagere rente tot stand kan komen, rust op meerdere pijlers. Wanneer het fonds het volledige kasbedrag zelf moet lenen tegen dezelfde hoge rente als het losse project, is het weinig zinvol een fonds op te richten. Gelukkig zijn er tal van mogelijkheden om de kosten voor het geld in het fonds te drukken:

- Het fonds komt niet ten goede van één project, maar financiert er tientallen of mogelijk meer. Er is dus sprake van risicospreiding. Dit komt het rentetarief ten goede;
- Een nuts- of overheidsbedrijf is belanghebbende. Dankzij belastingen, heffingen en gasbaten is er een aanzienlijk eigen vermogen. De initiator hoeft dus niet alles tegen een (hoge) rente te lenen;
- Deelnemers in het fonds (zoals de overheid) hebben geen winstoogmerk. Banken en financiële instellingen vaak wel;
- Wanneer de overheid moet lenen is dit vaak tegen een gunstig tarief van rond de 3,5%. Tienjarige staatsobligaties kennen 3,4% rente. Aanvullend vreemd vermogen behoeft niet duur te zijn, wanneer het maar tegen goede garanties is;
- Er kan worden gewerkt met vormen van *benefit sharing*. De geldverstrekker deelt in de mogelijke winst van een project met het fonds. Dit kan extra inkomsten genereren voor het fonds;
- Geen cent van het fonds hoeft stil te liggen. Alles kan worden uitgezet bij projecten en veilige beleggingen;
- Tot slot kan men in plaats van het verstrekken van subsidies beter de rentelasten drukken. Om een lagere rente mogelijk te maken

kunnen gelden die normaal rechtstreeks naar projecten zouden gaan, beter naar het fonds worden geloost.

Genoemde lage rentes hangen samen met het vertrouwen in de overheid als financier. Als gevolg van de financiële crisis hebben banken hun acceptatiecriteria voor bedrijfsleningen aangescherpt. Strenger bancaire toezicht versterkt dit effect. Er is weer vertrouwen nodig, maar welke partij kan daarvoor zorgen? De overheid die als co-financier wil meepraten over de exploitatie en toekomst van de onderneming? Van ondernemers vergt dat een andere manier van denken over de samenwerking met de overheid.

De overheid zal met name co-financier worden van risicovolle en/of lange termijn renderende projecten, oftewel de projecten waar de markt zelf niet instapt. Er is dan een spanningsveld tussen grote faalkansen en verantwoording van de inzet van publiek geld. Bestuurders moeten ook genoeg kunnen nemen met een marginaal rendement. Bij een succesvol fonds kan flink worden verdiend; daarmee worden mislukte projecten gecompenseerd, dat is durfkapitaal in de praktijk.

Het kabinet is bezig de koers te verleggen van traditionele innovatie subsidies naar generiek instrumentarium en revolverende fondsen. Deze significante omslag in het economisch beleid sluit nauw aan bij de Europese ontwikkelingen. Een relevant voorbeeld op EU niveau is JESSICA: Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas. De gedachte is dat het meefinancieren door overheden van innovatieve ontwikkelingen door (achtergestelde) leningen, participaties of bijvoorbeeld het afgeven van garanties veel effectiever is dan subsidies. In Rotterdam gaat een proef van start om met JESSICA duurzame ontwikkeling in stadsgebieden mogelijk te maken.

4.1.2 Crowdfunding

Nieuw in de gebiedsontwikkelingswereld is de opkomst van crowdfunding. Crowdfunding is een vorm van financieren van projecten waarbij een groep investeerders en ondernemers samenwerkt en investeert. Als groep brengen ze samen een aanzienlijke som geld bij elkaar om projecten te financieren. Deze wijze van financiering wordt al jaren ingezet in de filmwereld en de muziekindustrie. Internet stelt kunstenaars in staat direct de stap naar het grote publiek te maken. Maar het principe kan ook op andere manieren worden toegepast. Zo werkt ABN Amro aan een internetplatform voor crowdfunding waar groeibedrijven en kleine investeerders met elkaar in contact komen (seeds.nl).

Ook bij duurzame gebiedsontwikkeling kunnen de principes van crowdfunding worden toegepast. Investeerders worden in het geval van gebiedsontwikkeling niet geworven op het wereldwijde web (al kan dat natuurlijk prima), maar onder de bewoners en gebruikers van het gebied. Een voorbeeld hiervan is aandeelhouderschap in windmolens of andere duurzame energie-opwekking door de bewoners van een wijk (zoals EVA-Lanxmeer in Culemborg, zie pagina 46). Een ander voorbeeld is de veerdienst naar Texel, die enkele duizenden belanghebbenden als aandeelhouders heeft (zie pagina 50).

Gezien de kapitaalcracht van particulieren - medio 2009 hadden huishoudens in Nederland gezamenlijk 339 miljard euro aan spaargeld op de bank staan en bezaten ook nog eens 81 miljard aan beleggingen - en de brede consensus dat bewoners en belanghebbenden veel bepalender gaan worden in gebiedsontwikkeling, kan crowdfunding wel eens een belangrijk instrument gaan worden.



Parkstad Leusden / Groenstichting Rozendaal

Financieel arrangement

Collectief beheer; cofinanciering van particuliere en publieke gelden voor beheer en onderhoud van de openbare ruimte.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Individueel versus collectief belang, veel betrokken partijen, scheiding diverse exploitaties, split incentive en instrumentarium.

Betrokken partijen

Gemeente Leusden, bewoners, Groenstichting Rozendaal.

Bewoners verantwoordelijk voor beheer

In de wijk Rozendaal in Leusden leveren de gemeente en de bewoners van een wijk een financiële bijdrage aan een beheerstichting. In de stichting komen de geldstromen van de gemeente en van de huishoudens samen. Daarbij wordt het beheer van de wijk op sommige onderdelen met een aantal vooraf geformuleerde randvoorwaarden aan de wijkbewoners zelf overgelaten. Zij kunnen met deze beheerstichting hun kwalitatieve beheerdoelstellingen realiseren.

De bewoners zijn zelf verantwoordelijk voor de speeleilanden, het groen, de tennisvelden en het zwembad. De gemeente is verantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid, plus de infrastructuur, boven en onder de grond, inclusief parkeerruimte. Voor het beheer van het groen in de wijk Rozendaal betaalt de gemeente een door B&W vastgesteld bedrag per vierkante meter. Een gelijkwaardig bedrag besteedt de gemeente direct in de andere buurten en wijken van Leusden.

Lidmaatschap en daarmee ook afdracht aan de stichting zijn verplicht. Alle inwoners van de 480 woningen betalen zodoende mee aan de stichting. Er wordt een bedrag van circa 28 euro per maand per huishouden gevraagd.

Daartegenover staan (groeïende) verdiensten. Oorspronkelijk ging het om groenbeheer en –onderhoud, samen met toegang en gebruik van de tennisvelden en het zwembad. Tegenwoordig zijn er ook andere diensten.

Er is een energielidmaatschap opgericht; deze voert onderzoek uit naar woningverbetering. De commissie biedt bijvoorbeeld uitgebreide informatie over vloerisolatie voor de 480 vrijwel identieke woningen, met methoden, offertes en een inschatting van de energetische en financiële besparing. Ook wordt er centraal televisie en radio via de kabel ingekocht. Dat levert een aanzienlijke kostenbesparing tegenover de gebruikelijke individuele contracten. Ook worden er dankzij de stichting tal van activiteiten georganiseerd in de wijk.

De leefkwaliteit van Parkstad Leusden wordt als bijzonder hoog

ervaren. De sociale cohesie in de wijk is sterk. De betrokkenheid bij de wijk is duidelijk groter dan in conventionele situaties. De groenvoorziening doet denken aan een vakantiepark, of misschien wel beter.

In sommige gevallen heeft privaat beheer van de openbare ruimte een negatieve bijzaak, zoals bij 'gated communities' of winkelgebieden met een streng veiligheids- en toelatingsregime. Daarvan is in Parkstad Leusden geen sprake. De tennisbanen en het zwembad staan open voor introducés, één per bewoner.

De openbare ruimte is gewoon openbaar en biedt daarmee ook speelruimte voor kinderen uit naburige wijken. Het bewaken van de openbare orde is nog steeds in handen van de publieke partijen.

De winst zit in extra kwaliteit

Door de gelijkwaardige verdeling van publieksgelden over de gemeente, is er geen sprake van een kostenreductie. De winst zit in de extra kwaliteit boven op het gemeentelijk gemiddelde, zonder dat hier veel additionele publieke investeringen voor nodig zijn geweest. De extra bijdrage komt vooral van de bewoners. Deze stapten vanaf het prille begin (verplicht) in de stichting. De gemeente heeft de wijk bij aanleg in 1970 eenmalig op gang geholpen met een gunstige lening van 1 miljoen gulden. Deze is door de stichting geleidelijk terugbetaald. De gemeente en de projectontwikkelaar Eurowoningen hebben tot 1980 geparticipeerd in de stichting. Sindsdien zijn de bewoners de enige aandeelhouders. Het hedendaagse budget van de stichting komt voort uit de maandelijke bijdrage van 28 euro voor alle woningen. Daarbij komt ongeveer 65.000 euro voor groenonderhoud van de gemeente. Totaal goed voor ongeveer 225.000 euro per jaar.

Geschatte verdeling van het budget

Groen	€	95.000
Kabel Ziggo	€	70.000
Zwembad (incl. rentelasten)	€	18.000
Tennisvelden (incl. rentelasten)	€	12.000
Evenementen	€	5.000
Extern advies	€	12.000
Commissiekosten	€	5.000
Reserveringen	€	8.000
	€	225.000

Bron/meer info

<http://groenstichtingrozendaal.nl>

4.2 Beheerconstructies

De bedragen die gemoeid zijn met de ontwerp- en ontwikkelfase staan, zoals al eerder gesteld, in geen verhouding tot de bedragen die in de beheerfase omgaan. Het betrekken van die beheerfase bij ontwerp en ontwikkeling is gecompliceerd, maar opent wel een scala aan mogelijkheden om middelen (en waarden) in het project te betrekken. De bedragen die gemoeid zijn met afvalinzameling en -verwerking, waterbeheer en -zuivering, het aanvoeren van schoon water en niet in de laatste plaats energie zijn zeer aanzienlijk. Het loont daarom altijd de moeite om te proberen deze geldstromen in het gebied te houden en daarmee duurzame oplossingen te financieren. Voorbeelden zijn het lokaal verwerken van afvalwater en het (al dan niet in combinatie hiermee) opwekken van energie (zie ESCO op pagina 22 en Thermo Bello op pagina 46).

De overheid kan op diverse manieren een bijdrage leveren aan het op gang brengen van een gebieds- of stromenexploitatie, zoals met een stimuleringsregeling. Dat kan in de vorm van een financiële bijdrage, maar ook door middel van een garantstelling, voorfinanciering of goedkope leningen. Het gaat daarbij om het leveren van bijzondere prestaties, die niet met bestemmingsplan en Grex-wet zijn af te dwingen. Een stimuleringsregeling heeft enerzijds het voordeel dat er voorwaarden aan een bijdrage kunnen worden gesteld (regie op het behalen van ambities) en anderzijds wordt door een openbaar toegankelijke regeling staatssteun vermeden. Een stimuleringsregeling kan specifiek voor één project worden opgetuigd, of als generiek instrument. Een dergelijke stimuleringsregeling kan ook worden opgezet in de vorm van een revolving fund.

Er zijn ook voorbeelden van minder vergaande constructies. Het beheer van wijken, bedrijventerreinen, openbaar groen of natuurgebieden kan worden overgelaten aan bewoners of private en/of particuliere partijen. Door dergelijke arrangementen te implementeren wordt de verbinding tussen duurzaamheid (in dit geval groen) en de bewoners en/of private partijen versterkt. Bovendien wordt op deze manier een alternatieve financiering aangeboord. Voor de gemeente is financiering van beheer veelal een probleem. Door te kiezen voor andere arrangementen waarin private partijen of bewoners om een bijdrage wordt gevraagd, ontstaat een grotere financiële ruimte. In de praktijk blijkt dat bewoners en gebruikers daar veelal toe bereid zijn. De proef met Business Improvement Districts, waarbij bedrijven extra bijdragen aan beheer, trekt veel deelnemers (zie paragraaf 4.6 en het voorbeeld op pagina 60).

Op het gebied van groen bestaan al diverse financieringsarrangementen, variërend van volledige betaling door bewoners (zoals in Golfresidentie Dronten en landgoederenontwikkeling) tot aan gedeeltelijke betaling (zoals in het geval van de Groenstichting Rozendaal, zie voorbeeld op pagina 48). Deze stichting doet overigens veel meer dan groen en beheert bijvoorbeeld ook een zwembad en een tennisbaan.

Indien private partijen natuur realiseren, wordt vaak gekozen voor constructies als het afkopen van het beheer voor de navolgende jaren bij (natuur)organisaties en verrekening van de kosten hiervan in de kavel- en appartementsprijs. Ook wordt vaak een deel van de verworven grondwaarde opgenomen in de (exploitatie)begroting van het beheer.

Naast particuliere partijen kunnen ook woningbouwcorporaties of projectontwikkelaars openbaar groen financieren en (laten)

beheren. Openbaar groen nabij woningen draagt bij aan een prettiger leefomgeving en de waardestijging van die woningen. Naast financieel rendement biedt dit ook indirecte voordelen. Het aantrekkelijk houden van de leefomgeving zorgt er voor dat de hogere inkomens in de wijk blijven wonen of sneller een nieuwbouwwoning kopen.

4.3 Erfpacht

“Het erfpachtmodel moet opnieuw uitgevonden worden.”

Michael Hesp
Fakton

Door middel van erfpacht worden de eigendommen van een perceel gedeeld. De grond blijft van de verpachter, veelal de gemeente, en de opstallen zijn van de erfpachtnemer. Wanneer er sprake is van waardestijging, worden de baten ook verdeeld. De waardestijging is tenslotte deels veroorzaakt door natuurlijke ontwikkelingen in de markt, zoals inflatie, maar deels ook via publieke investeringen, zoals parken, voorzieningen en infrastructuur. Het doorbreekt het bekende probleem dat de kosten worden gesocialiseerd en de winsten worden geprivatiseerd.

Er zijn vele vormen van erfpacht. In de stedelijke context is het veelal de gemeente die de gronden uitgeeft. Langs wegen en in natuurgebieden is soms de provincie of het Rijk de verpachter, bijvoorbeeld in het geval van Staatsbosbeheer. Ook commerciële erfpacht of particuliere erfpacht komt voor, zoals door zakenbank Kempen & Co of in het landlord model van het Havenbedrijf van Rotterdam (zie voorbeeld op pagina 74). De pachters kunnen allerhande partijen zijn: privaat, publiek of particulier. Momenteel leidt dit tot problemen bij hypotheekverstrekking.

Over het algemeen worden de opbrengsten van de erfpachtcanons (deels) toegevoegd aan de algemene middelen. Dit kan ertoe leiden dat de opgebrachte gelden niet ten goede komen aan het gebied. Om erfpacht acceptabel te maken worden opbrengsten steeds vaker wel gebruikt voor het gebied.

De belangrijkste verdienste van erfpacht is daarmee dat de inspanningen voor de gemeenschap ook uiteindelijk ten goede komen aan de gemeenschap. Erfpacht biedt de gemeente bovendien meer sturingsmogelijkheden op het gebruik en de inrichting van de gronden. Omdat het een zakelijk contract betreft via de grond is het niet persoonsgebonden. Bij verhuizing is er geen herziening nodig, het contract geldt immers voor het perceel. Bij faillissement blijft de verpachter buiten schot. En wanneer er een bestemmingswijziging wordt doorgevoerd, mag de canon herzien worden. Daarnaast is dankzij erfpacht veel potentieel vermogen opgebouwd. Er zijn dus veel voordelen voor de erfpachtgever.

Voor de erfpachtnemer zijn er ook voordelen. Zo is er een overduidelijk voordeel voor starters: in plaats van het kopen van grond plus opstallen gaat het slechts om de opstallen, de woning. Dat scheelt al snel een derde van de totaalprijs. Starters komen zo gemakkelijker aan een lening en een woning. Daartegenover staat natuurlijk wel de erfpachtcanon, maar deze is ook aftrekbaar voor de belasting. (zie voorbeeld gemeente Hilversum op pagina 54).



TESO veerdienst Texel

Financieel arrangement

Crowdfunding.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Split incentive, belanghebbenden investeren direct in OV.

Betrokken partijen

Veerbootmaatschappij, burgers/aandeelhouders.

Crowdfunding avant-la-lettre

TESO onderhoudt sinds 1907 de veerdienst tussen Den Helder en Texel. Het bedrijf heeft een groot draagvlak op het eiland. Van de

drieduizend aandeelhouders is het grootste gedeelte Texelaar.

Het is derhalve een voorbeeld van crowdfunding avant-la-lettre.

Sinds de oprichting van TESO is het doel hetzelfde gebleven: een goede, betaalbare bootverbinding tussen Texel en de vaste wal.

Winstbejag is niet aan de orde bij TESO. De kwaliteit van de dienstverlening en een stabiele verbinding staan voorop. De winst die wordt gemaakt, wordt geïnvesteerd in veiligheid, kwaliteit en continuïteit. Daarbij staat het belang van de reiziger centraal.

Bron/meer info

www.teso.nl



Villa Rusthoek, Baarn

Financieel arrangement

Huurder is mede-investeerder.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Split incentive.

Betrokken partijen

AT Osborne en Triodos Vastgoedfonds.

Verduurzaming van monumentaal pand

Bij dit project wordt geïnvesteerd in duurzaamheid doordat de exploitatielasten betrokken worden in de business case. Eigenlijk is Villa Rusthoek bijna al per definitie een duurzaam pand.

De monumentale status van het gebouw waarborgt immers een langdurig gebruik van de materialen waarmee het in 1905 is opgebouwd. De milieubelasting door het gebruik van bouwmaterialen is daarmee nagenoeg nihil.

Langdurig gebruik is echter nog geen garantie voor energiezuinig gebruik. Om tegemoet te komen aan de huidige maatstaven en de wensen van de nieuwe huurder, is het pand op energetisch en bouwkundig gebied ingrijpend verbeterd.

Het was de ambitie van Triodos Vastgoedfonds en huurder AT Osborne (met een huurcontract van vijftien jaar) om tenminste vijftig procent energiebesparing te realiseren. Sinds Rusthoek in eigendom is gekomen van Triodos Vastgoedfonds is de villa daarom - voor zover het monumentale karakter dit toestaat - aangepast met tal van duurzame maatregelen: het dak is aan de binnenzijde geïsoleerd, er zijn voorzetramen geplaatst, er is gedeeltelijke muurisolatie toegepast en warmwaterleidingen zijn overal geïsoleerd. Er is buitenzonwering en energiezuinige buitenverlichting toegepast. Troefkaart in deze verbetering van de energiehuishouding is de nieuwe installatie voor warmte en koude opslag in de bodem in combinatie met een warmtepomp.

Voor huurder AT Osborne betekent dit een verlaging van de energielasten tegenover een hogere kale huur. Omdat beide kostenposten tegen elkaar opwegen, blijven de totale huisvestingslasten per saldo marktconform. Deze constructie heft automatisch de split incentive op.

Bron/meer info

www.atosborne.nl

4.4 Afspraken op vrijwillige basis

In plaats van dwingende instrumenten zoals erfpacht is het ook mogelijk om op vrijwillige basis afspraken te maken over het omgaan met de waardevermeerdering die het gevolg is van gebiedsontwikkeling. Betrokkenen bij dergelijke afspraken zijn projectontwikkelaars, grond- en vastgoedeigenaren, beleggers en gebruikers. Dit kan worden gezien als een vorm van Publiek Private Samenwerking.

Vastgoedontwikkelaars maken op vrijwillige basis afspraken met investeerders om een voor beide partijen gunstige situatie te creëren. Een bijkomend voordeel van dergelijke afspraken is dat toekomstige gezamenlijke initiatieven waarschijnlijk makkelijker van de grond komen. Onder deze categorie vallen instrumenten als benefitsharing en de ontwikkelaarsbijdrage.

Benefitsharing is een instrument waarbij publieke en private actoren afspraken maken over de verdeling van winsten uit commerciële activiteiten die (deels) voortvloeien uit publieke investeringen. De afspraken betreffen onder andere de hoogte van de bijdrage en in welke gevallen deze dient te worden betaald.

Zo is het mogelijk dat de private partij boven een afgesproken rendementsniveau of opbrengstniveau een bijdrage levert aan de kosten van publieke infrastructuur. Door het gunnen van een marktconform winstniveau worden private actoren niet afgeschrikt om te investeren.

Bij ontwikkelaarsbijdragen zijn private ontwikkelaars bereid mee te betalen aan bijvoorbeeld infrastructuur omdat zij baat hebben bij de verbeterde bereikbaarheid die wordt gecreëerd. Maar het kan even goed gaan om een horeca-ondernemer die belang heeft bij een aantrekkelijk natuurgebied. Ook zijn er gevallen bekend waarbij actoren bereid waren fors in de buidel te tasten voor aanpassingen aan de route van een nieuwe OV-lijn of de locatie van een station.

Ontwikkelaars kunnen hun bijdrage ook in natura leveren. In de gemeente Zwanenburg is een deel van een industrieterrein gerevitaliseerd, waarbij de ontwikkelaar naast het vastgoed ook een nieuwe weg met alle bijbehorende onder- en bovengrondse voorzieningen heeft gerealiseerd. Na aanleg is de weg overgedragen aan de gemeente, die hem beheert.

4.5 Instrumenten voor grondbeleid

Indachtig stap 3 van ons schema zijn er zijn nog diverse andere instrumenten die, mits juist ingezet, een bijdrage kunnen leveren aan duurzame gebiedsontwikkeling.

Gemeenten hebben er vaak voor gekozen om met een eigen grondbedrijf als ontwikkelende partij op te treden. In het meest verregaande geval voert de overheid een zogeheten **actief grondbeleid**. Dat betekent dat de zij de gehele grondexploitatie voor haar rekening neemt. Door grond aan te kopen en vervolgens bouw- en woonrijp te (laten) maken, gedraagt de overheid zich als een ontwikkelende partij. In de grondexploitatie worden kosten voor de openbare ruimten en infrastructuur meegenomen. De afnemers betalen hier via de grondprijs aan mee. Er kan ook sprake zijn van actief grondbeleid waarbij een niet-overheidspartij de grondexploitatie voor haar rekening neemt. Dit noemen we **Super Developer** of **Totaalontwikkelaar**. De overheid heeft dan wel een aandeel in deze organisatie. Een voorbeeld hiervan is Greenport Venlo (zie pagina 56).

Een **grondbank** kan een effectief instrument zijn voor duurzame gebiedsontwikkeling. Er is een onderscheid tussen een ruilgrondbank en een beheergrondbank.

Het doel van een **ruilgrondbank** is het verbeteren van de structuur van het landelijk gebied door bij te dragen aan ruilverkaveling en daarmee versnippering te verminderen. Een ruilgrondbank koopt gronden (en bedrijven) op strategische plaatsen. De grondbank biedt een overbrugging van vrije gronden in tijd en plaats. Door de beschikbaarheid van ruilgronden kunnen bijvoorbeeld grondeigenaren in de Ecologische Hoofdstructuur als alternatief gronden elders krijgen aangeboden.

Idealiter worden de aangekochte gronden en bedrijven op korte termijn weer afgestoten. Op deze manier kan het kapitaal weer elders worden ingezet (en ontstaat een soort revolving fund). Op een aantal plaatsen in Nederland is een dergelijke constructie actief.

Het doel van een **beheergrondbank** is het kopen van gronden van boerenbedrijven om deze weer in erfpacht uit te geven aan deze





Provinciale beheergrondbank Laag Holland

Financieel arrangement

Provinciale beheergrondbank.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Sturen op het behoud van waardevolle cultuurlandschappen door instandhouding van bepaald agrarisch gebruik.

Betrokken partijen

Provincie Noord-Holland, Ministerie van LNV, Dienst Landelijk Gebied/Bureau Beheer Landbouwgronden, Groenfonds, boeren.

Grondbank als instrument voor behoud cultuurlandschap

Het Nationaal Landschap Laag Holland is gelegen tussen de steden Alkmaar, Hoorn, Amsterdam en Zaanstad. Het kenmerkt zich door openheid, rechte lijnen, en beschermde stads- en dorpsgezichten. De provincie Noord-Holland wil waardevolle cultuurlandschappen behouden door instandhouding van bepaald agrarisch gebruik.

De prijs van landbouwgrond is, zeker in de nabijheid van stedelijk gebied, de afgelopen jaren flink gestegen, onder andere doordat speculanten de gronden opkopen. Veel boeren kunnen de hoge prijs niet betalen. Provincies beschikken echter over onvoldoende instrumenten om op het behoud van waardevolle cultuurlandschappen te kunnen sturen.

Veel provincies beschikken wel over kapitaal. De provincie Noord-Holland heeft in 2006 een beheergrondbank ingericht. Deze grondbank beschikte over een startkapitaal van twee miljoen euro (afkomstig van de provincie Noord-Holland en het ministerie van LNV) waar de provincie gedurende tien jaar jaarlijks 1,25 miljoen euro aan toevoegt. De beheergrondbank koopt waardevolle cultuurlandschappen op en sluit tienjarige contracten met boeren die de gronden voor hen beheren.

Advies- en ingenieursbureau DHV heeft met Rentmeesterskantoor Korevaar de aanpak en resultaten van de beheergrondbank geëvalueerd en de provincie Noord-Holland geadviseerd de gronden in erfpacht aan boeren uit te geven. Aan erfpachtcontracten kunnen door een provincie meer voorwaarden worden verbonden. Bovendien zijn erfpachtcontracten langduriger (en daarmee aantrekkelijker voor de betrokken boeren, die dan beter in staat zijn te ondernemen).

De beheergrondbank is bestemd voor de veenweidegebieden in Laag Holland en de Beemster. Hierbij wordt grond die vrijkomt als een boer zijn bedrijf beëindigt, aangekocht door de beheergrondbank. Naastgelegen agrariërs kunnen - tegen marktconform tarief - de grond pachten. Hiermee is de discussie met betrekking tot staatssteun niet relevant. Ze vergroten daarmee hun werkterrein, zonder dat ze direct op grote schaal moeten investeren. De beheergrondbank en de nieuwe pachter maken afspraken over het gebruik van de grond. Daarbij staan de doelstellingen van Nationaal Landschap Laag Holland voorop: het duurzame behoud van het veenweidelandschap. Het gaat nadrukkelijk om duurzaam weidebeheer, waardoor het landschap open blijft. De grond moet worden gebruikt als grasland waar de koeien in de wei staan. Minstens drie keer per jaar wordt er gemaaid. De uitgifte van de gronden gebeurt op basis van een eenmalige pachtovereenkomst voor een periode van elf jaar en elf maanden. In de Beemster staat vooral het behoud van de geometrische verkaveling centraal. Veranderingen aanbrengen aan sloten, greppels, paden en andere 'lijnen' in het landschap, is dan ook uitgesloten.

Grondbank kan ook op commerciële grondslag

Beleggingsfonds Fagoed doet iets vergelijkbaars, maar met een bedrijfseconomisch doel. Fagoed treedt op als financier van agrarische onroerende zaken. Het fonds koopt landbouwgronden (geen gebouwen) en geeft die in erfpacht uit. De erfpachter heeft het recht de grond terug te kopen.

Bron/meer info

DHV BV, Ronald van Ark, email: ronald.vanark@dhv.com
www.laagholland.nl
www.fagoed.nl



(of andere) boerenbedrijven. Op deze manier wordt de continuïteit van de bedrijfsvoering gegarandeerd en worden de karakteristieken van het landschap behouden. De kapitaallasten drukken niet meer op het bedrijfsresultaat en er ontstaat voor de boeren ruimte om te investeren. Om natuur- en landschapsdoelen te bereiken, kan de beheerder van de grondbank voorwaarden stellen aan de groene kwaliteit op de bedrijven of investeren in groene (beheer)oplossingen. De beheergrondbank Laag Holland is een dergelijke constructie (zie pagina 52).

Essentieel voor een grondbank is de beschikbaarheid van voldoende financiële middelen. In de praktijk kan dat tot problemen leiden. Instellingen als het Nationaal Groenfonds kunnen dan een rol spelen in de financiering. Belangrijk is ook een goede samenwerking tussen de verschillende grondbanken. Een goede samenwerking kan op den duur interessante ruilconstructies bewerkstelligen. Naast de overheid bieden financiële instellingen diverse producten aan die gericht zijn op financiering om bijvoorbeeld de kapitaallasten van de agrarische sector te verlagen en/of ze meer ruimte voor investeringen te geven of grondverwerving aantrekkelijker te maken.

Een veel toegepaste vereveningsmethodiek om groen te realiseren is de **Rood-voor-Groen-constructie**. Deze aanpak heeft twee kenmerken. Ten eerste voegen aard en ontwerp van de rode functies zich naar de groenblauwe omgeving waarin zij worden gesitueerd. Ten tweede dragen de rode functies financieel bij aan de ontwikkeling van de groene omgeving. Veel Rood-voor-Groen constructies worden via de (gezamenlijke) grondexploitatie geregeld. Het Milieu en Natuur Planbureau heeft geconstateerd dat in de periode 1995-2005 per nieuwbouwwoning in de VINEX-wijken ongeveer 3.500 euro in groen werd geïnvesteerd. Dat gebeurde voornamelijk binnen de woonwijken.

Regionale verevening voor groen, bijvoorbeeld voor medefinanciering van grote groengebieden, komt nog nauwelijks voor. De nieuwe Grex-wet biedt meer mogelijkheden om verevening af te dwingen. Duurzaamheid heeft echter geen prominente plaats op de kostensoortenlijst. Bovendien kan duurzaamheid alleen worden gerealiseerd binnen het plangebied; bovenplanse verevening is niet mogelijk. Grote bijdragen aan duurzame gebiedsontwikkeling vanuit de grondexploitatie lijken daarom alleen tot stand te kunnen komen als private partijen hiertoe bereid blijken te zijn (bijvoorbeeld als de grondexploitatie een groot positief saldo vertoont of de toekomstige meerwaarde aannemelijk is). In het huidige economische klimaat is dit echter zelden het geval. Dat het wel kan, bewijst Hart voor de Heuvelrug, zie het voorbeeld op pagina 32.

Rood-voor-Groen constructies zijn ook op andere wijze toegepast, zoals voor het saneren van agrarische bedrijven (veelal intensieve veehouderij) of voor landgoederenontwikkeling. Hier is de afgelopen jaren de nodige ervaring mee opgedaan. Het succes van dergelijke regelingen is echter beperkt. In de praktijk blijken de groene ambities lastig te kunnen worden waargemaakt, waardoor het risico bestaat dat Rood-voor-Groen vooral over bouwen in het groen gaat. Bij de ontwikkeling van landgoederen doet zich een vergelijkbaar probleem voor. Een landgoed moet een verplicht openbaar karakter hebben, reden waarom realisatie alleen zinnig is als er voldoende draagvlak in de vorm van bezoekers te verwachten is. Veel initiatieven hiervoor kwamen echter juist in het landelijk gebied op. De toegevoegde groen-recreatieve waarde is daar verwaarloosbaar. Integendeel, het

voornaamste effect is op de grondprijzen en dat werkt uiteindelijk in het nadeel van boeren en natuur. Dat neemt niet weg dat Rood-voor-Groen een goed toepasbaar principe voor gebiedsontwikkeling kan zijn - mits de randvoorwaarden goed zijn.

4.6 Fiscale instrumenten en subsidies

Onderdeel van de laatste stap van het vier-stappen schema is het zoeken van sectorale korte termijn financieringsconstructies. Daar onder vallen fiscale regelingen en instrumenten en subsidies. Om een project daadwerkelijk levensvatbaar te maken, is immers alle hulp welkom. In de huidige tijd worden veel regelingen afgebouwd. We behandelen toch een aantal toegepaste voorbeelden.

Het Rijk biedt verschillende belastingmaatregelen aan die kunnen worden toegepast voor de financiering van duurzaamheid. Een voorbeeld is de Natuurschoonwet: er kunnen fiscale voordelen worden behaald bij de openstelling van terreinen die minimaal vijf hectare beslaan. Eigenaren van landgoederen kunnen (gedeeltelijke) vrijstelling verkrijgen van overdrachtsbelasting, schenking- en successierechten, kapitaalsbelasting, inkomstenbelasting, onroerende zaakbelasting en vennootschapsbelasting. Ook kunnen natuurgebieden door de waterbeheerder worden vrijgesteld van waterschapsbelasting. Dit is aan de orde als het perceel als waterstaatkundige eenheid kan worden gezien en geen (in)direct belang heeft bij het waterkwantiteitsbeheer.

Een speciale vorm van fiscaal voordeel is de regeling Groenprojecten, een gezamenlijke regeling van de ministeries van Infrastructuur en Milieu, Financiën en Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. De regeling vereist samenwerking tussen beleggers, banken en projectbeheerders. Projecten kunnen een groenverklaring krijgen, waarmee ze in aanmerking komen voor een lening met een lage rente. Voor particulieren is dit de zogeheten Groene hypotheek, waarbij de rente één of twee procent lager is dan normaal. De groenfinanciering wordt tot en met 2013 stapsgewijs afgebouwd. Voor het uitfasen van de groenfinanciering is in totaal 150 miljoen beschikbaar. Momenteel is niet duidelijk of er daarna een vervolg komt.

Voor gemeenten is de Onroerende Zaakbelasting (OZB) mogelijk een instrument dat een rol kan spelen bij duurzame gebiedsontwikkeling. De WOZ-waarde is een goede indicator voor de waarde van het vastgoed in de wijk. Ingrepen in het kader van gebiedsontwikkeling kunnen positieve gevolgen hebben voor de WOZ-waarde en hiermee zullen dus de OZB-inkomsten stijgen.

Normaal gesproken komen deze inkomsten ten goede aan de algemene middelen. Maar als de extra OZB-opbrengsten ten gevolge van waardestijging worden toegerekend aan een gebied, kunnen ze worden geoormerkt. Momenteel is dit op grond van de regelgeving (maar ook politiek) lastig. Niettemin zijn er diverse voorbeelden van constructies die aan dit principe gelieerd zijn. De afgelopen jaren is er bijvoorbeeld op basis van de 'Experimentenwet BI-zones' ervaring opgedaan met Business Improvement Districts (zie pagina 60). Het kan dus de moeite lonen dit te onderzoeken.

Er zijn veel subsidies gericht op duurzaamheid. Vormen van subsidie zijn onder meer: achtergesteld krediet, garanties en investeringspremies. Er zijn subsidies op gemeentelijk/lokaal, provinciaal/regionaal, landelijk en Europees niveau.



Erfpacht gemeente Hilversum

Financieel arrangement

Erfpacht.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Erfpacht biedt de gemeente mogelijkheden om te sturen op duurzaamheid, zowel op bedrijventerreinen als in een woonomgeving. Het kan daarnaast de haalbaarheid van de financiering vergroten.

Betrokken partijen/doelgroep

Gemeente, woningcorporatie, ontwikkelaar, bewoners.

Stimulans voor verkoop huizen

In samenwerking met ontwikkelaar AM en wooncorporatie Dudok Wonen heeft de gemeente Hilversum een unieke erfpachtregeling ontworpen voor de nieuwe kopers van het nieuwbouwproject Entrada. Doel was om de moeizaam lopende verkoop van de panden in het complex, gelegen in het centrum van Hilversum, te stimuleren. Vrijwel alle koopwoningen in het complex zijn vervolgens in korte tijd verkocht. Kopers konden een woning aanschaffen op grond van erfpacht met een zogeheten ingroeicanon. De mogelijkheid tot erfpacht heeft de financiële ruimte van aankomende kopers aanzienlijk vergroot. Uit een enquête onder de nieuwe bewoners bleek dat zeventig procent hun woning anders niet zou hebben gekocht; ruim de helft had de woning niet eens kunnen kopen. Door de ingestelde ingroeicanon nemen de woonlasten van de bewoners in de eerste jaren flink af. In hun eerste jaar hoeven de bewoners geen canon te betalen; in het tweede jaar betalen zij tien procent van de canon; in elk daaropvolgend jaar neemt dit percentage met tien procent toe totdat de volledige canon wordt voldaan.

Erfpacht verruimt mogelijkheden voor starters

Erfpacht biedt kansen voor starters, omdat grond en opstallen van elkaar worden gescheiden. De starters betalen een erfpachtcanon aan de gemeente en hypotheekrente en aflossing aan de bank, in plaats van het volledige bedrag aan de bank. Zelfs wanneer de hoogte van de canon gelijk is aan de hypotheekrente kan erfpacht kansen bieden voor starters. Banken zijn immers bereid tot het verstrekken van een hogere lening, met tot wel tien procent extra capaciteit. Dit geeft de mogelijkheid tot het aanschaffen van een grotere woning. Bij de ingroeicanon wordt de eerste jaren een korting gegeven op de erfpachtcanon.

Ter illustratie de vergelijking tussen twee gunstige situaties voor starters voor dezelfde woning over een periode van twintig jaar. De eigen inleg is 10.000 euro. De grondwaarde is 70.000 euro en de opstallen worden gekocht voor 140.000 euro. In het eerste geval wordt er een hypotheek voor starters gegeven met 5% rente over de totaal som van 210.000 euro en de eerste vijf jaar geen aflossingsverplichting, wat zorgt voor de nodige ademruimte. Wanneer de vijf jaar verstreken zijn wordt een bedrag van 2000 euro per jaar afgelost.

In het tweede geval is er sprake van een ingroei erfpacht. Er wordt een korting gegeven op de canon van 90% in het eerste jaar, die trapsgewijs afloopt tot 10% korting in jaar negen. Daarna moet het volledige canon worden betaald, deze wordt vanaf het begin geïndexeerd met 1,2% per jaar. Dit biedt zeker in de eerste jaren de nodige ademruimte. Daardoor kan in dit geval vanaf het begin de hypotheek worden afgelost met 2000 euro per jaar.

Bron/meer info

www.entradahilversum.nl

Het is tijdrovend om een geschikte subsidie te vinden. Ook kunnen de vereiste administratieve handelingen veelomvattend zijn. Bovendien is niet altijd duidelijk of en in hoeverre een aanvraag wordt gehonoreerd. Niettemin geldt voor heel veel duurzame gebiedsontwikkelingsprojecten dat subsidie nodig was om de begroting sluitend te krijgen, en dat het ook is gelukt om de benodigde subsidie te verkrijgen. In de praktijk blijkt dat veel initiatieven met behulp van subsidie het laatste duwtje krijgen.

Er zijn hulpmiddelen om snel een geschikte subsidie te vinden. Zo geeft de website www.antwoordvoorbedrijven.nl een overzicht van subsidies, vergunningen en regelingen van de overheid voor ondernemers en www.energiesubsidiewijzer.nl een overzicht van subsidies, leningen en andere gemeentelijke, provinciale en rijksregelingen voor energiebesparing.

Uitgelicht: organisatievormen en financieringsconstructies voor zonnestroom



Zonnestroom speelt in veel gebiedsontwikkelingen een rol en staat relatief dicht bij de burger. Het is makkelijker om zonnepanelen op het dak te leggen dan een windmolen in de tuin te zetten. In opdracht van Agentschap NL heeft Arcadis de verschillende nieuwe organisatievormen en financieringsconstructies in de zonnestroommarkt onderzocht. De focus lag op projecten zonder (of met minimale) subsidie, waarbij een oplossing is gezocht voor de hoge initiële investeringen bij gebruikers. Ook is er specifiek gezocht naar initiatieven die dusdanig van opzet zijn dat dat ze eenvoudig kunnen worden uitgebreid of nagevolgd.

Arcadis identificeert vier oplossingsrichtingen om tot een financieerbare business case te komen:

- Het verlagen van de investeringskosten, door bijvoorbeeld grootschalige inkoop te organiseren;
- Het verhogen van de baten. Dit kan door bijvoorbeeld op grote schaal te salderen of door panelen te verhuren waardoor onafhankelijkheid ontstaat van de energietarieven;
- Het slim organiseren, zodat met lagere marges en langere terugverdientijden kan worden gewerkt. Dit kan bijvoorbeeld door garantstelling van een financieel solide partij (provincie, gemeente of woningcorporatie) of door gebruik te maken van een duurzaamheidslening waarvoor een laag rentetarief geldt. Een andere mogelijkheid

zijn constructies met aandelen. Deelnemers kopen een aandeel in een zonne-energiesysteem. De investeringen worden hiermee uitgesmeerd over meerdere partijen, waardoor het risico per partij te overzien blijft;

- Gebruik maken van stimuleringsregelingen, zoals de EIA en IA; hierdoor hoeft er minder belasting te worden betaald. De benodigde investering voor een systeem wordt hiermee uiteindelijk netto minder.

Vaak is een combinatie van oplossingen nodig om tot een haalbare case te komen. In onderstaande tabel is een overzicht weergegeven van de financieringsvormen die aansluiten bij deze ontwikkelingen - gerelateerd aan de huidige voorbeelden in Nederland.

Type financiering	Kenmerk	Voorbeelden
Duurzaamheidslening	'Goedkoop' geld lenen	-GreenLoans -SVn Gemeente Amersfoort
Leasevorm	Vaste kosten/maand	-ABN AMRO Lease -Bloom Energy
(Ver)huren	Ontvangen periodieke vergoeding	-International Solar
Grootschalige inkoop	Schaalvoordeel door gebundelde inkoop	-WijWillenZon -Energy Valley
Adoptie zonnecellen	Toepassing stimuleren	-AZeC
Aandelen	Gezamenlijk eigenaar	-BoerZOEKtbaar

Het rendement van een zonnepaneel is zeer afhankelijk van het perspectief van de investeerder. Een huiseigenaar die een hypotheek afsluit voor zonnepanelen – die vervolgens in dertig jaar wordt terugbetaald - maakt een heel ander sommetje dan een huiseigenaar die geld op de bank heeft staan voor later en afweegt: zal ik het tegen twee procent rente op de bank laten staan of op mijn dak leggen? Zes panelen met een afmeting van 164 cm x 99 cm x 5 cm leveren samen een gemiddelde opbrengst van zo'n 1200 kWh per jaar. De besparing op de energierekening bij de huidige prijzen is al direct ongeveer 270 euro per jaar. Over dertig jaar is dat in totaal 8100 euro (en de panelen gaan langer mee dan dertig jaar). Afgezet tegen de investering van 3800 euro dus een interessante optie vergeleken met spaargeld op de bank.



Studio Marco Vermeulen, <http://marcovermeulen.eu>



Greenport Venlo Klavertje 4

Financieel arrangement

Totaalontwikkelaar, revolving fund.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Koppelen grondexploitatie aan beheerfase, risicoperceptie.

Betrokken partijen/doelgroep

Gemeenten Horst aan de Maas, Maasbree, Sevenum en Venlo, provincie Limburg, Development Company Greenport Venlo (DCGV).

Kwalitatief hoogwaardige en integrale gebiedsontwikkeling

Greenport Venlo is een voorbeeld van vergaande samenwerking tussen gemeenten bij een gebiedsontwikkeling. Gemeenten en provincie hebben een NV/CV opgezet om het masterplan Klavertje 4/ Greenport Venlo te realiseren. De NV is een gemengd bedrijf dat door middel van vijf exploitaties de integrale ruimtelijke ontwikkeling en het permanente formulebeheer moet realiseren. De vijf exploitaties zijn:

1. (Her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van werklandschap;
2. (Her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van vastgoed;
3. (Her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van gebiedsbrede (nuts)voorzieningen;
4. Uitvoeren van beheeractiviteiten;
5. Uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten.

De ambitie van de gebiedsontwikkeling van Greenport Venlo is het gebied kwalitatief hoogwaardig en integraal te ontwikkelen. Deze ambitie vertaalt zich in het verdienmodel van de NV. Dit verdienmodel gaat ervan uit dat de som van de vijf exploitaties minimaal het rendement oplevert dat benodigd is om het permanente formulebeheer blijvend te garanderen.

Hiermee borgt de NV dat zij kan opereren op basis van het revolving fund principe, waarbij de onderneming tevens in staat is om te gaan met tegenvallende marktomstandigheden.

In praktische zin investeert de NV primair in de grondexploitatie van het gebied. Dit is tevens de belangrijkste inkomstenbron voor de NV. Het rendement dat de NV op de grondexploitatie realiseert, kan zij gebruiken voor de financiering van andere activiteiten binnen het gebied. Zo kan de NV een bijdrage leveren aan de aanleg van de nieuw aan te leggen weg Greenportlane en de ontwikkeling van groenvoorzieningen. De financiering van deze activiteiten is voornamelijk afhankelijk van de grondexploitatie. Dit betekent niet dat de aanleg pas mogelijk is op het moment dat de NV voldoende rendement gerealiseerd heeft. Specifiek voor de Greenportlane en de groenvoorzieningen is in het ontwerp van de NV voorzien in voorfinanciering. Hiermee is aanleg op korte

termijn mogelijk. De overige activiteiten vinden plaats op het moment dat de interne dan wel de externe financiering hiervan geregeld is.

Zo groot mogelijke zelfvoorzienendheid

In het gebied rond Horst aan de Maas, Maasbree, Sevenum en Venlo zal in de komende decennia een omvangrijk werklandschap van circa 5.400 hectare gestalte krijgen, gebaseerd op de gebiedsvisie zoals deze is vastgelegd in het Masterplan. DCGV wil het gebied op een duurzame wijze ontwikkelen maar kan dat niet alleen. Bedrijven die zich het gebied willen vestigen moeten bereid zijn om dit samen met DCGV te verwezenlijken. Ondernemers zoeken via DCGV de samenwerking met andere bedrijven en profiteren daarbij optimaal van elkaars aanwezigheid. Ketenefficiëntie is een sleutelbegrip. Het afval dat het ene bedrijf produceert kan een grondstof voor de buurman zijn.

DCGV beschouwt het thema energie als één van de pijlers onder de onderscheidende propositie die het gebied voor aanwezige en nieuwe bedrijven vormt. De totale energievraag bij volledige ontwikkeling is bepaald op 8,5 PJ en is vergelijkbaar met het verbruik van 120.000 huishoudens (2,7 maal Venlo, exclusief bedrijven). De opgave is: onder aantrekkelijke voorwaarden een zo groot mogelijke zelfvoorzienendheid creëren, met duurzaamheid hoog in het vaandel. DCGV heeft een energieplan opgesteld. Op basis van dit plan wordt een innovatief aanbestedingstraject ingezet, waarbij partijen door middel van een Plan van Aanpak (de 'sollicitatiebrief') hun visie en participatiebereidheid uiteen kunnen zetten.

Rekenvoorbeeld

Exploitatie	Opbrengsten (x miljoen euro)	Kosten (x miljoen euro)	Resultaat (x miljoen euro)
Grondexploitatie	635	544	91
Vastgoedexploitatie	135	59	76
Voorzieningen	83	35	48
Beheer en Ontwikkeling	108	102	6
subtotaal	961	739	221
Corporate kosten		3	(3)
Totaal	961	743	218

Bron/meer info

www.greenportvenlo.nl

ALMERE: ENERGIEFONDS POORT, INZICHT IN FINANCIERINGSVORMEN



Situatieschets

In Almere Poort komt, net als in Almere Stad, stadsverwarming. Oorspronkelijk zou de warmte van een biomassacentrale komen. In 2008 is echter het energiecontract tussen de gemeente en Nuon aangepast, waardoor er gebruik zal worden gemaakt van restwarmte uit de Diemercentrale. Mede vanwege de minder duurzame oplossing, heeft Nuon toegezegd 2,5 miljoen euro in een fonds te storten, dat onder beheer van de gemeente komt.

Inmiddels is de bestedingsovereenkomst hiervoor getekend, waarbij drie financieringsvormen zullen worden toegepast:

1. Eén miljoen euro aan eenmalige investeringen;
2. Eén miljoen euro aan een grootschalig renderend duurzame elektriciteitsopwekkingsproject, met bewonersparticipatie;
3. Een half miljoen euro voor garantstellingen.

De bestedingen van het fonds moeten ten bate van Almere Poort komen. De hoofdvraag is: hoe kan een dergelijk fonds zo duurzaam mogelijk worden besteed, zowel qua proces als qua resultaat?

Voor de éénmalige investeringen liggen er de volgende opties:

- Alle investeringsbeslissingen lopen via de Poortorganisatie;
- Voor elke investeringsvraag van initiatiefnemers moet een juridisch verantwoorde subsidieprocedure worden doorlopen;
- De stuurgroep wordt ondersteund door de drie onderwijsinstellingen in het gebied, die de keuze van meest duurzame investeringen voorbereiden.

Voor de grootschalige renderende investering is windenergie een voor de hand liggende keuze; hier zijn voorlopig twee opties in beeld:

- De gemeente (of een provinciaal energiebedrijf) participeert in een windmolenpark en verdeelt de participaties onder bewoners e.a.;
- De gemeente stort het geld in een trust die deelneemt in een grootschalig investeringsprogramma van het Gemeenteklimaatfonds.

De garantstellingen hebben de vorm van een beleidsgarantie waarmee de gemeente garandeert dat duurzame processen in Poort geïnitieerd worden en gefaciliteerd blijven, bijvoorbeeld doordat een parkregisseur voor Cascadepark kan worden aangesteld, of doordat de scholen elk jaar weer met nieuwe duurzame ideeën kunnen komen die al dan niet revolverend met het fonds worden ondersteund.

Probleemeigenaar

De afdeling Ruimtelijke Ordening en Milieu van de gemeente is beheerder van het Energiefonds Poort en daarmee eerste probleemeigenaar. Mede-probleemeigenaren zijn het DuurzaamheidsLab, adviseur voor deze casus en belanghebbend bij een innovatieve uitvoering van het fonds en de Poortorganisatie, de projectorganisatie die verantwoordelijk is voor de inrichting van het gebied.

Aanpak

Eind 2010 is het totaalbedrag van het fonds overgemaakt naar de gemeente. Vóór die tijd moest de gemeente voor de drie afgesproken financieringsvormen alle formele handelingen hebben voltooid, omdat het risico bestond dat Nuon anders de gelden niet zou toekennen.

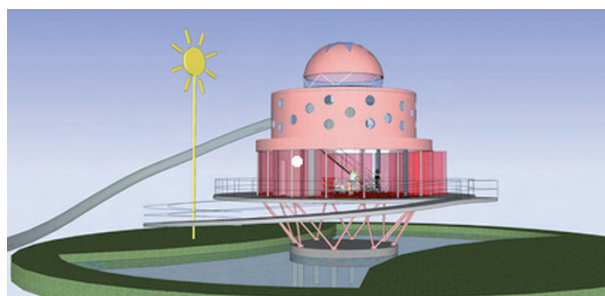
Vanwege de urgentie was de neiging van de Poortorganisatie om het geld relatief snel uit te geven, zonder mogelijke gebruikers hierbij te betrekken en zonder voor een revolverend karakter te zorgen. In een eerste innovatieslag zijn drie financieringsvormen bedacht, zonder dat de consequenties daarvan goed waren doordacht in termen van juridische randvoorwaarden en uitvoeringskosten.

De vraag aan de CoP Oneindig Laagland was om mee te denken ten aanzien van de nadere consequenties van en keuze tussen de verschillende opties per type financieringsvorm.

Resultaat

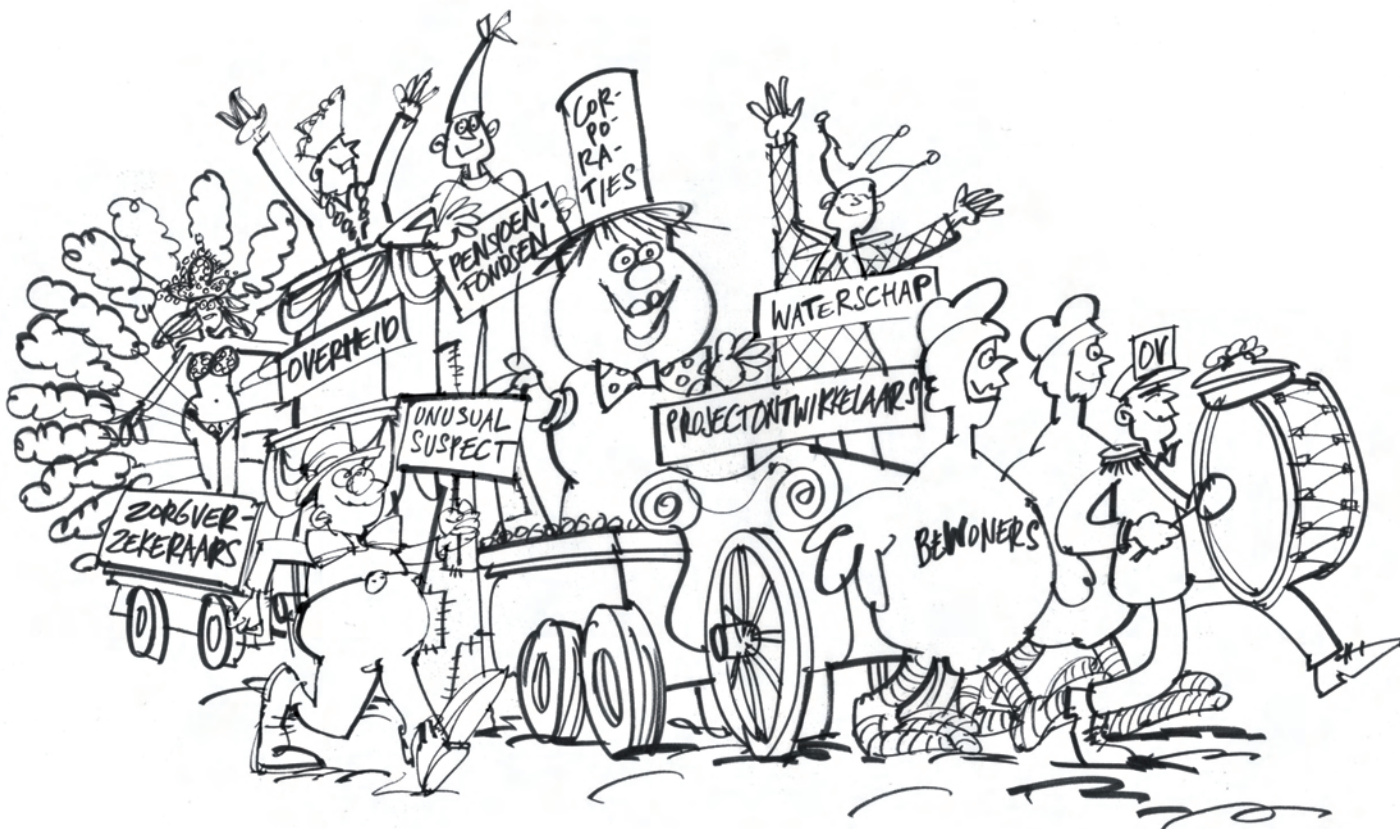
Het resultaat is een nader onderbouwde keuze uit de opties, leidend tot een set van veelbelovende financieringsvormen voor het Energiefonds Poort. Tijdens de uitwerking bleek dat de beheerslasten voor de meeste bestedingsvormen relatief hoog zijn; 10-20% van het totaalbedrag. Bovendien bleken de juridische voorwaarden die de gemeente had vastgesteld voor garantstelling zo strikt dat er bijna geen garanties werden afgegeven. Om deze reden is de optie Financiële garantie vertaald als beleidsgarantie: de gemeente zorgt voor een procesmatige borging van duurzame ontwikkeling in Poort. Daartoe is afgesproken dat lokale partijen (scholen, collectieve particuliere opdrachtgevers e.d.) worden uitgenodigd om een rol te spelen in het selectieproces van de toe te kennen éénmalige investeringen. In overleg met de GIDO Stichting wordt dit verder uitgewerkt.

Het KlokhUIS is een door kinderen ontworpen huis dat in het Cascadepark in Almere Poort wordt gebouwd en straks dienst doet als educatief centrum op het gebied van duurzaamheid en energie.



5

De cast van de duurzame gebiedsontwikkeling



“Belangrijk is dat je je niet aanpast aan veranderingen, maar dat je veranderingen in gang zet.”

Bert Krikke
JOIN Ontwikkeling

Vraag iemand naar het succes van een project en in negen van de tien gevallen is het antwoord: goede mensen. Duurzame gebiedsontwikkeling betekent dat de hoofdrolspelers zich net even anders moeten opstellen. “Wat kost de ontwikkeling van dit gebied?” kan worden omgedraaid naar “Wat kan dit gebied allemaal opleveren?” Een positieve agenda voor beurs, leefomgeving en mens. Omdraaien vraagt omdenken: bereid zijn om vanuit deze positieve agenda naar de huidige werkelijkheid te kijken.

Wat betekent waardecreatie in samenwerking, een duurzame gebiedsexploitatie en het creëren van financiële arrangementen voor de mensen die werken aan een project?

Om te beginnen is het belangrijk de betrokkenen persoonlijk aan te spreken als mens en professional. Zo worden de belangen even opzij gezet en ontstaat een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het

proces van duurzame gebiedsontwikkeling. Het gaat niet om de positie of de organisatie van de aanwezigen, maar om eenieders kennis en vaardigheden. Uiteraard heeft ieder zijn of haar eigen rol in het proces: de projectmanager, de planeconoom, de financieel expert, de wethouder. Het zijn bovendien rollen die aan wijziging onderhevig zijn. Immers, het speelveld verandert doordat nieuwe en andere partijen een rol gaan spelen in gebiedsontwikkeling.

5.1 De bewoners en belanghebbenden

“Ook nog even een participatietrajectje organiseren”: zo ging het tot voor kort vaak in gebiedsontwikkeling. Dat wordt echt anders. Al is het alleen maar vanwege de eerder genoemde investeringskracht bij particulieren. Het uiteindelijke belang van gebiedsontwikkeling ligt bij de gebruikers. Burgers en maatschappelijke organisaties hebben een groot eigen belang bij gebiedskwaliteit. Ze hebben zelf ideeën over die kwaliteit. Hetzelfde geldt voor de in een gebied gevestigde bedrijven. Particulieren en bedrijven zijn vaak bereid te investeren in kwaliteit. Het gaat dan zowel om investeringen in tijd, door deel te nemen aan Co-Creatie en vergelijkbare processen, als om investeringen in geld, zoals crowdfunding initiatieven. Constructies waarbij met een gezond maar niet exceptioneel rendement wordt gerekend, moeten worden benut.



Bedrijven InvesteringsZone (BIZ)

Financieel arrangement

Instellen heffing voor beheer.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Gebiedsgericht beheer en onderhoud van de openbare ruimte door vereniging/stichting, gericht op ondernemersklimaat.

Betrokken partijen

Gemeente, bedrijven, vereniging/stichting.

Collectief beheer mogelijk gemaakt door Experimentenwet

In 2009 is in Nederland de Experimentenwet BIZ ingevoerd. Met deze wet kunnen ondernemers en gemeenten gezamenlijk een Bedrijven InvesteringsZone (BIZ) oprichten. Een BIZ is een afgebakend gebied, waarin bedrijven een private organisatie (vereniging of stichting) oprichten om de leefbaarheid, veiligheid en ruimtelijke kwaliteit gezamenlijk te kunnen beheersen en waarborgen.

Dit kan op een (nieuw of reeds bestaand) industrieterrein of bedrijventerrein, maar ook in een winkelgebied of gemengd gebied met winkels, horeca en/of toerisme. Een BIZ is van, voor en door ondernemers. Om een BIZ te kunnen oprichten is voldoende draagvlak onder de ondernemers nodig.

De gemeente is niet verplicht om een BIZ in te voeren; zij maakt een eigen afweging en betreft daarin zaken zoals het beslag op gemeentelijke middelen. Anderzijds kan de gemeente zonder voldoende draagvlak geen BIZ instellen. Een BIZ wordt ingesteld na een stemming onder alle bijdrageplichtigen. In de Experimentenwet is opgenomen dat er mag worden overgegaan tot het oprichten van een BIZ met de daarbijbehorende BIZ-bijdrage, als er aan drie voorwaarden is voldaan: de respons bij de draagvlakmeting is minimaal vijftig procent, van de respondenten is minimaal tweederde voor en de voorstemmers vertegenwoordigen meer WOZ-waarde dan de tegenstemmers.

Indien er voldoende draagvlak is om een BIZ op te richten, is het belangrijk dat de BIZ stichting of vereniging geld krijgt om activiteiten te kunnen uitvoeren. De gemeente is verantwoordelijk om bij alle betrokkenen de BIZ-bijdrage te innen, ook bij diegenen die niet hebben ingestemd met een BIZ (er is dus geen free-riders probleem). Er zijn twee opties voor de BIZ-bijdrage:

1. De gemeenteraad kan onder de naam BIZ-bijdrage een heffing instellen binnen een bepaald gebied in de gemeente. Het tarief is gekoppeld aan de WOZ-waarde. Bij deze methode wordt het draagvlak gekoppeld aan de bijdrage;
2. Een gelijke bijdrage voor elke ondernemer, waarbij elk bedrijf en de gemeente een gelijkwaardige stem heeft.

In beide gevallen is de bijdrage alleen voor de gebruikers van de panden. Een BIZ-bijdrage wordt vastgesteld voor een periode van

maximaal vijf jaar. De organisatie van een BIZ moet transparant en kostenefficiënt zijn en verantwoording afleggen aan de ondernemers.

In twee jaar tijd zijn er tussen de tachtig en honderd investeringszones opgericht of nog in oprichting. De termijn om een BIZ vast te stellen is verlengd. Het is nu mogelijk om een BIZ op te richten tot en met eind 2011. Volgens de Experimentenwet moet vóór die datum een BIZ-verordening door de gemeenteraad zijn goedgekeurd. De draagvlakmeting en stemming kan daarna nog plaatsvinden. Uit ervaring blijkt dat het vijf à zes maanden duurt voordat een BIZ is opgericht. In januari 2013 vindt de evaluatie plaats van de Experimentenwet BIZ. Pas in 2015 is naar verwachting de eerstvolgende mogelijkheid om een BIZ op te richten.

Andere vorm van BIZ

In Leiden is reeds eerder een vorm van BIZ opgericht. Plaatselijke ondernemers hebben de gemeenteraad gevraagd om de onroerendezaakbelasting (OZB) voor niet-woningen extra te verhogen. Het geld wordt gestort in een fonds waar nuttige voorzieningen uit worden gefinancierd, zoals het opknappen van de omgeving, infrastructuur en een betere beveiliging van winkelstraten en bedrijventerreinen.

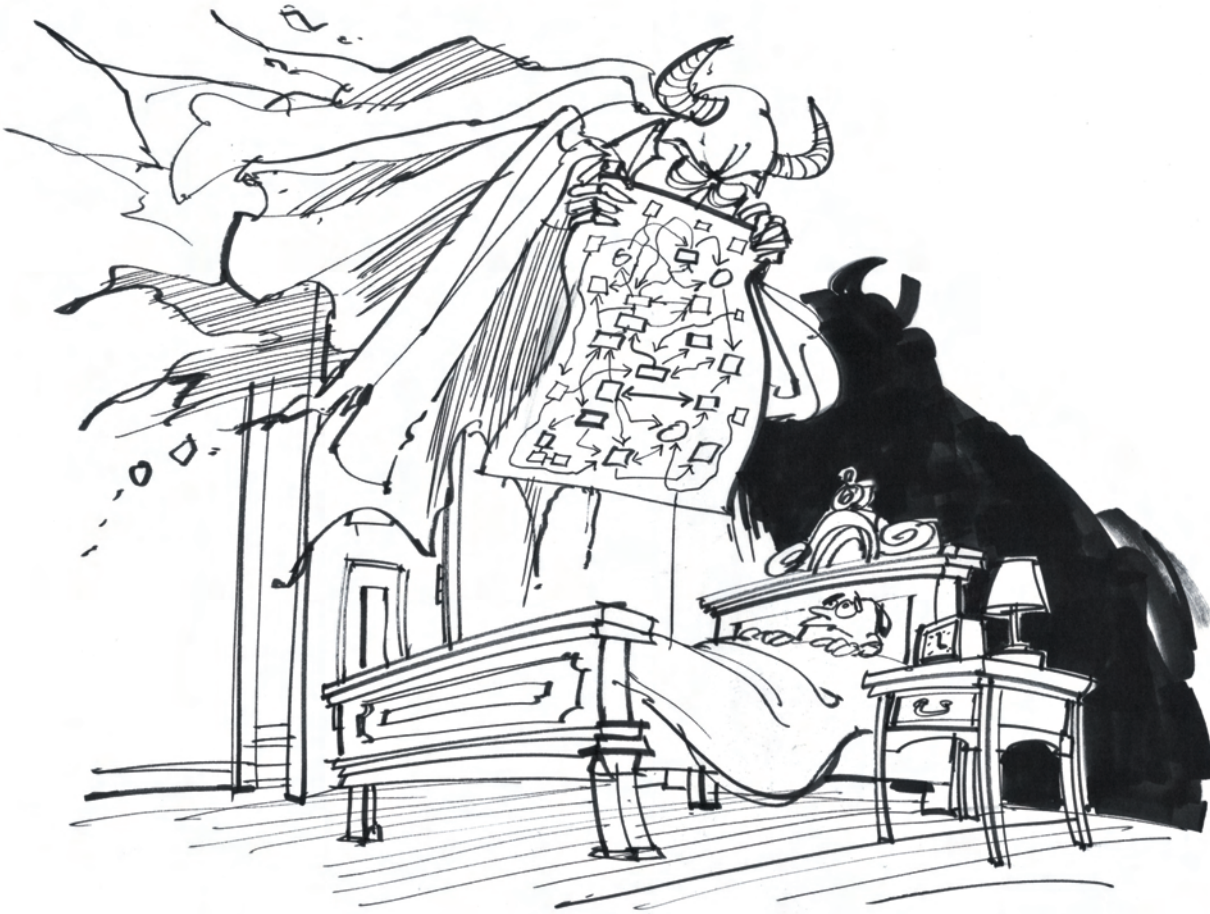
In 2005 zijn 8.240 niet-woningen aangeslagen voor de onroerendezaakbelasting en droegen regulier 15,6 miljoen euro af. Dit bedrag is conform afspraak op verzoek van het ondernemingsfonds met 5,3 procent verhoogd, wat leidde tot een bruto meeropbrengst aan OZB van 825.846 euro per jaar.

Naast het Leidse model bestaat ook de reclamebelasting. In dat geval worden ondernemers met uitstallingen of reclame-uitingen in een bepaald gebied in de heffing betrokken.

Bron/meer info

www.biz-nl.nl





Mits bijtijds in het proces betrokken, kunnen belanghebbenden een grote bijdrage leveren aan het ontwerpen en realiseren van een aantrekkelijke en duurzame (woon)omgeving. De positie van (toekomstige) bewoners en gebruikers wordt in een vragermarkt sterker. Dat stelt eisen aan de organisatie van bewoners. Gebiedsontwikkeling is een lang en complex traject. Hieraan meedoen kost veel tijd en energie en vraagt om mensen die stevig in hun schoenen staan. Het vraagt van bewoners om waar mogelijk eensgezind op te trekken. Als dit gebeurt, zijn grote successen te boeken, getuige voorbeeldprojecten van duurzame gebiedsontwikkeling zoals het GWL-terrein in Amsterdam en EVA Lanxmeer in Culemborg (pagina 46).

Ook belangenorganisaties kunnen een rol spelen in duurzame gebiedsontwikkeling. Maatschappelijke organisaties zoals de Fietsersbond, Natuurmonumenten en consumentenorganisaties vertegenwoordigen belangen van burgers op thema's. Naast kennis en ervaring is een aantal maatschappelijke organisaties in staat om financiering in te brengen, of is vaardig om wegen naar financiering te vinden. Een voorbeeld is de coalitie Natuurlijke Klimaatbuffers met partijen als WNF, ARK, Staatsbosbeheer en De12landschappen. Deze coalitie bedenkt concepten om de natuurlijke veerkracht in zowel stedelijke als landelijke omgevingen te benutten en zo Nederland tegen klimaatverandering te beschermen. Een ander voorbeeld is de consumentenorganisatie Stichting Initiatieven Realisatie 55+ die zich actief inzet om de woonwensen van medioren en senioren te realiseren waarbij een accent ligt op slim gesitueerde kleinschalige locaties. Op grond van ervaring met meerdere projecten ontstaat een

professionele partner in gebiedsontwikkeling, waar marktpartijen graag mee willen samenwerken.

5.2 De project- of procesmanager

De projectmanager heeft niet alleen de rol van spin in het web, hij of zij is ook verantwoordelijk voor het web zelf. Behalve een belangrijke speler, is de projectmanager vooral de regisseur. Om het proces goed te kunnen managen, is het van belang om de juiste beslisinformatie te genereren. Hierbij kunnen instrumenten als de MKBA, Duurzaam Rendement Methode of Het Nieuwe Meten behulpzaam zijn.

De projectmanager heeft ook een faciliterende rol, in aanvulling op de kaderstellende rol die de overheid van oudsher heeft. Indachtig het Smart Coalitions gedachtengoed geeft hij andere partijen de ruimte. Hij stelt zich op als gebiedsmakelaar, gericht op verbetering van de gebiedskwaliteit. Dat betekent het neerleggen van een heldere en uitdagende opdracht, geflankeerd door de juiste ondersteuning. Verdere onderdelen van de rol zijn het inbrengen en ontsluiten van gebiedskennis, het faciliteren van processen, het opbouwen van vertrouwen bij gebiedspartners en meedenken als het om procedures en vergunningen gaat.

Vertrouwen is bij dit alles een cruciale voorwaarde. Nagenoeg iedereen met geld is momenteel risicomijdend. Dat geldt zeker voor het aangaan van verplichtingen op lange termijn. Het is niet mogelijk om alle risico's uit te sluiten. Het gaat erom risico's vooraf goed in



Passiefhuizen Almere

Financieel arrangement

Duurzaam huis is niet duurder dan conventioneel huis, met Groene hypotheek zelfs goedkoper.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Verbinding kennis-markt, split incentive.

Betrokken partijen

Gemeente, architecten, bouwsector, woningcorporatie, huizenkopers.

Energiezuinige huizen steeds populairder

Een passiefhuis onderscheidt zich door de bijzondere combinatie van een hoogwaardig en aangenaam binnenklimaat en een zeer laag energieverbruik. Door een uitgekiend ontwerp, georiënteerd op de zon, uitgevoerd met zeer goede schilisolatie en een effectieve kierdichting, kan warmte nauwelijks weg uit het passiefhuis. Hierdoor is er nog maar heel weinig energie nodig om de woning in de winter op temperatuur te houden.

Dan zorgen passieve warmtebronnen zoals de zon en interne warmtebronnen zoals bewoners en huishoudelijke apparaten voor bijna alle benodigde warmte. Door de kleine hoeveelheid verwarming die dan nog nodig is op een slimme manier via de lucht van het gebalanceerde ventilatiesysteem aan te voeren, is een conventioneel verwarmingssysteem overbodig.

Ook in de zomer garanderen passieve strategieën zoals een goed ontwerp, zware schilisolatie, de aanwezigheid van thermische massa, zonwering en nachtventilatie een comfortabel binnenklimaat.

Een passiefhuis draagt op deze manier eenvoudig bij aan een opmerkelijke milieubesparing, zonder op comfort of andere aspecten in te leveren.

Deze woningen gebruiken acht maal minder energie voor verwarming dan bestaande woningen en vier maal minder energie dan huidige nieuwbouwwoningen.

Er zijn en worden in Nederland al op meerdere plaatsen passiefhuizen gerealiseerd. Dat een passiefhuis dankzij groene financiering nu al geld oplevert en met een conventionele hypotheek op dit moment nauwelijks duurder is dan een regulier huis, blijkt uit onderstaand rekenvoorbeeld dat betrekking heeft op een project van BAM in Columbuskwartier te Almere.

V.O.F. de Vijfde ontwikkelde hier 103 woningen voor woningcorporatie GoedeStede. Het betreft dus huurwoningen, maar het rekenvoorbeeld laat zien dat het voor kopers op dit moment

financieel zonder meer aantrekkelijk is om een passiefhuis te kopen. Met een Groene hypotheek levert het geld op, zonder Groene hypotheek blijft het verschil beperkt tot maximaal 325 euro op jaarbasis. Gezien de ontwikkeling van de energieprijzen is dit verschil binnen vijf jaar teruggelopen tot nul, waarna het passiefhuis geld gaat opleveren in vergelijking met een conventioneel huis.

Stichtingskosten 103 woningen Columbuskwartier

	Referentie (EPC=0,8)	Passiefhuis
VON-prijs	€ 180.000	€ 195.000
Hypotheek 1e 100.000	€ 5.500 (5,5%)	€ 4.500 groen hypotheek 4,5%
Hypotheek > 100.000	€ 4.400 (5,5%)	€ 5.225 (5,5%)
Bruto hypotheeklast	€ 9.900 /jr.	€ 9.725 /jr.

Energiekosten 103 woningen Columbuskwartier

	Referentie (EPC=0,8)	Passiefhuis met zonneboiler en gasketel	Passiefhuis met stadsverwarming en zonnepanelen, geen zonneboiler
Gas (m ³)	1411	510	-
Elektra (kWh)	314	314	44
Elektra (ventilatie, kWh)	300	528	528
Elektra (zon, kWh)	-	-	-781
Warmte (GJ)	-	-	17,6
Energiekosten variabel	€ 1.042	€ 364	€ 383
Energiekosten vastrecht	€ 278	€ 278	€ 436
Energiekosten totaal	€ 1.319	€ 642	€ 819
Energiekostenbesparing		€ 677	€ 500

Bron/meer info

www.passiefhuis.nl

www.bam.nl/portalen/koninklijkebam_nl/modules/nieuws_v2/archief/2010/oplevering-eerste-seriematige-passiefhuizen/index.jsp

kaart te brengen en te waarderen. Op grond hiervan kunnen afspraken worden gemaakt over wie welke risico's kan en wil dragen. Risico's kunnen beheersbaar worden door financiële, procesmatige en/of programmatische voorzieningen te treffen. Discussies over verdelingen van rendement zijn meestal te herleiden tot het beprijzen van risico's en de bereidheid risico's te nemen. Zonder risico's is er echter ook geen rendement.

De projectmanager behoudt het overzicht en probeert de dingen simpel te houden – waar dat mogelijk is. Een financiële constructie hoeft niet per se ingewikkeld te zijn. Stap één van elke business case moet daarom zijn om de kosten en baten expliciet te benoemen op korte en lange termijn. Gewoon goed rekenen dus, alle kosten en baten naast elkaar zetten en de terugverdientijden bepalen. Dat geeft duidelijkheid.

In de praktijk wordt de rekensom in hoeveel tijd een extra investering zich terugverdient niet altijd goed gemaakt. De oorzaak hiervan ligt in percepties, impliciete aannames en heersende denkbeelden over risico's die lang niet altijd op feiten zijn gestoeld. Aan de projectmanager (maar net zo goed aan anderen natuurlijk) de taak om deze ter discussie te stellen en zo ruimte te scheppen voor creativiteit en open te staan voor andere methoden.

5.3 De bestuurder

De rol van de bestuurder is in de eerste plaats om heldere doelen te stellen. Betrokkenheid, zelf de schouders eronder willen zetten, hoort daarbij. Ambitieuw zijn is essentieel, het daagt uit om met echt nieuwe ideeën en oplossingen te komen. Ambities, zowel de harde alsook de zachte, moeten duidelijk zijn en bij voorkeur vertaald worden in prestaties. Van belang is verder om heldere kaders te stellen, partijen uit te nodigen, transparant te zijn en ruimte te geven voor agendasetting en initiatief door andere partijen die wellicht de kar willen gaan trekken.

Consequent en consistent beleid is een belangrijke basis om vertrouwen te creëren bij partners. Dat beperkt zich niet tot het planologisch kader zoals het bestemmingsplan. De overheid kan ook helpen de financiële zekerheid te vergroten, zelfs wanneer ze niet optreedt als financier of subsidie verleent. Een instrument als garantstelling biedt de mogelijkheid om met weinig gemeenschapsgeld toch een optimaal resultaat te halen. Ook kan de gemeente een rol spelen in de teruggave van meerwaardecreatie aan de burger. Wanneer professionals vastlopen door sectoraal denken en werken, dan is het noodzakelijk dit op bestuurlijk niveau te doorbreken. Het kan bijvoorbeeld nodig zijn om de interne barrières tussen de afdeling grondzaken, de middelenafdelingen en de beheerafdelingen te helpen slechten.





Duurzame woonzorgvastgoedconcepten

Financieel arrangement

Nieuwe rekenmethodiek en productmarktcombinaties/woonzorgvastgoedconcepten maken slimmer, efficiënter en flexibeler bouwen voor de zorg mogelijk en beperken risico's van zorgpartijen en vastgoedbeheerders.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

- Corporaties en zorg zijn verschillende werelden; financieringsstromen van corporatie en zorg zijn niet op elkaar afgestemd; corporaties willen langdurige huurcontracten, zorgpartijen kortlopende contracten om de risico's te reduceren;
- Split incentive: als gevolg van aangepaste financieringsregels lopen zorgpartijen veel risico op hun huisvestingslasten. Het kabinet wenst een volledige scheiding tussen wonen en zorg;
- Mismatch vraag-aanbod: woonkwaliteit wordt in bestaande concepten onderschat of volstaat (in de nabije toekomst) niet meer, maar wordt juist steeds belangrijker.

Betrokken partijen

Woningbouwcorporatie Portaal, zorgaanbieders, adviseur Simpel Contact & Concepts.

Duurzaam woon

Het ontwikkelen van woonzorgvastgoed is vaak een moeizaam traject voor zowel zorgpartijen als corporaties. De planvorming duurt gemiddeld minimaal anderhalf jaar langer dan bij een normaal woningenproject. De samenwerking en onderhandelingen verlopen vaak stroef en soms haken partijen af. Daarnaast halen de bestaande woonzorgprojecten vaak de gebruikelijke ('reken') levensduur van vijftig jaar niet. Dit komt veel voor bij bijvoorbeeld verzorgingshuizen of groepswoningen voor mensen met een handicap. De producten sluiten niet langer aan op de gewenste woonkwaliteit of het woonzorgconcept, of de financiering kan niet langer worden opgebracht. Portaal ontwikkelde met ondersteuning van Simpel Contact & Concepts een duurzaam woonzorgconcept: geschikt voor verschillende zorgconcepten, met kleine en grotere woningen, voor zorg en reguliere doelgroepen en met heldere spelregels. Het concept speelt in op de wensen van de huidige woonconsument met een zorgvraag en de daarbij behorende wensen van de zorgaanbieder, maar ook op de huurmarkt in de toekomst. Het concept biedt voor diverse doelgroepen een courante (basis) zorgwoning met een vooraf vastgestelde (huur)prijs. De zorgonderneming kiest de opties en betaalt daarvoor een vooraf gesteld kostprijsdekkend bedrag. Er wordt altijd ontwikkeld in woningbouwcasco's die later alternatief aanwendbaar zijn. Dit concept heeft voor beide partijen voordelen. De zorgonderneming weet vooraf heel duidelijk wat de mogelijkheden zijn en Portaal is minder afhankelijk van de zorgondernemer. De risico's worden zo voor beide partijen beheersbaar. Met dit concept zijn de financieringsstromen van de corporatie en de zorgpartij op elkaar afgestemd, waardoor de juiste balans tussen de draagkracht van de

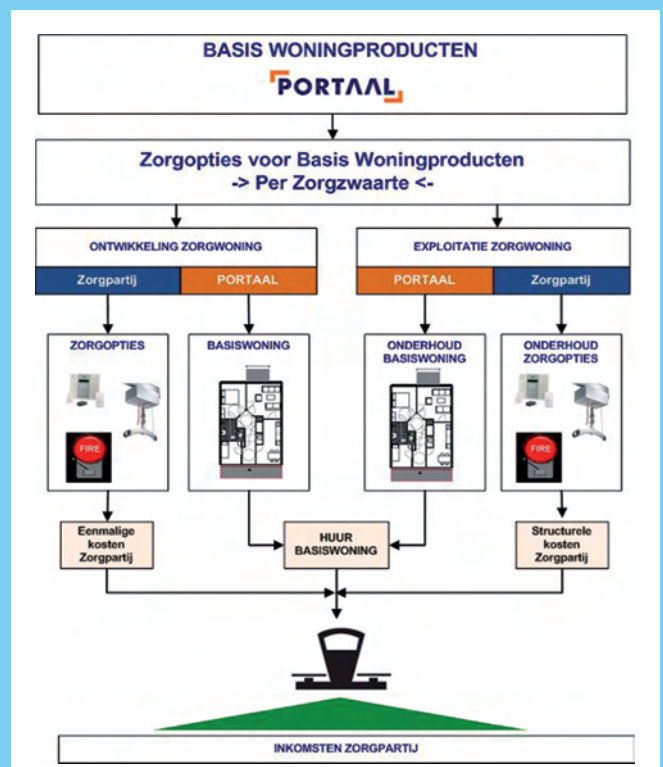
zorgonderneming en de rendementseisen van Portaal ontstaat. Het belangrijkste punt daarbij is om elkaars taal te leren verstaan, waardoor een vertrouwensrelatie kan groeien. De ondertekening van een samenwerkings- en een realisatieovereenkomst waarvan het huurcontract onderdeel uitmaakt, zijn daarbij belangrijke stappen. Voor alle doelgroepen met lichte tot middelmatige zorgzwaarte zijn betaalbare, kwalitatief goede concepten te ontwikkelen. Ze sluiten aan bij de verschillende berekeningswijzen en financieringsvormen in de beide sectoren. Door het combineren van woonkwaliteit voor nu (zorgvrager en aanbieder) en voor later (reguliere woningen) zijn onnodige risico's of lange huurcontracten niet nodig. De winst is betaalbare kwaliteit met duidelijke spelregels; elkaar wantrouwen en langdurige planprocessen zijn daarmee niet meer nodig.

Belangrijkste uitgangspunten

1. Basiswoning: vertrekpunt voor Portaal is de 'verkoop' van één van de types courante basiswoningen (waarbij al rekening is gehouden met belangrijke zorgcriteria, maar geen sprake is van specifiek zorgvastgoed). Verschillende typen met verschillende m² vormen de basis. Hiermee kunnen verschillende zorgwoningen en zorgpunten/voorzieningen worden gerealiseerd;
2. Aanpassen: specifieke eisen kunnen worden 'opgeplust', maar komen voor rekening van de zorgpartij;
3. Huurprijs als een normale woning: de huur van de basiswoning wordt gebaseerd op het woningwaarderingstelsel. De opplusmaatregelen worden kostendekkend doorberekend.

Bron/meer info

www.simpelcontact.nl, www.portaal.nl



5.4 De planeconoom

“De grondexploitatie als het inverdienmodel voor gemeenten ligt achter ons. Duurzame gebiedsontwikkeling vraagt om een business-case benadering, waarin ook de voortgezette exploitatie en het beheer zijn opgenomen.”

Wieger Apperloo
AT Osborne

Waar de planeconoom tot op heden zijn waardering vooral kreeg door geld uit het gebied te halen voor de gemeentekas, is het nu de uitdaging om deze rol anders in te vullen. De financiële huishouding van het grondbedrijf moet op een andere leest worden geschoeid om ook in de toekomst duurzame gebiedsontwikkeling mogelijk te maken. Om de grondexploitatie van een duurzame gebiedsontwikkeling sluitend te krijgen, is het noodzakelijk om kostenposten en begrotingen meer in samenhang te gaan waarderen.

De eerste stap daarbij is beter inzicht te krijgen in de totale begroting van de gemeente, bijvoorbeeld door een verbinding te leggen met de ontwikkelings- en beheerbudgetten. Dat betekent aan de slag gaan met het creëren van nieuwe, specifieke kengetallen en het verduurzamen van de GrEx naar GrEx+ of verder.

De koppeling van geldstromen zou idealiter moeten worden gezien binnen de gehele gemeentelijke organisatie. Dat overstijgt de functie van de planeconoom, hetgeen betekent dat er mogelijk hulp nodig is van anderen in het gemeentehuis en wellicht van de politiek.

Eenzelfde nieuwe rol is er buiten de muren van het gemeentehuis voor de planeconoom weggelegd. Ook in de onderhandelingen met bouwers, ontwikkelaars en financiers is de uitdaging om constructies te zoeken die de grondexploitatie koppelen aan de vastgoed- en beheerexploitatie. Zo kan een voor alle partijen aantrekkelijk financieel-economisch plan worden opgesteld.

De Grondexploitatiewet biedt goede mogelijkheden om handen en voeten te geven aan het koppelen van grondexploitatie, projectontwikkeling en beheer, maar zeker ook daarbuiten is er ruimte voor creativiteit en verdergaande oplossingen.

5.5 De duurzaamheidsdeskundige

De taak van de duurzaamheidsdeskundige is in de eerste plaats om met duurzame oplossingen te komen, anderen uit te dagen om met duurzame oplossingen te komen en te beoordelen of aangedragen oplossingen wel of niet duurzaam zijn.

Een investeringsbeslissing heeft echter twee invalshoeken: de inhoudelijke en de financiële. De inhoudelijke gaat over de waarde die wordt gecreëerd door duurzame ingrepen. Parallel daaraan loopt het financiële spoor. Om dat te laten aansluiten bij de duurzame benadering, is het belangrijk om de taal van financiële professionals te leren spreken. De benaderingen van de inhoudelijke en financiële beleidsbepalers moeten gelijk lopen: wat is de waarde op de balans van een duurzaam gebouw, in hoeveel jaar kan een duurzame installatie

worden afgeschreven?

Belangrijk in het financiële spoor is dat investering en exploitatie kunnen “communiceren”. Die invalshoek legt de focus bijvoorbeeld bij onderhoud- en beheerbudgetten. Als duurzaamheidsexpert is het de kunst om de juiste inhoudelijke onderbouwing te leveren voor de benodigde innovatieve financiële constructies. De valkuil van de deskundige is dat duurzaamheid in zijn of haar ogen zo belangrijk is dat anderen het moeten begrijpen. Dat is echter vaak niet voldoende om die anderen ook te overtuigen. Het is daarom van groot belang om de duurzame argumenten te expliciteren en ze te onderbouwen met zoveel mogelijk concrete informatie.

De financiële experts moeten worden uitgedaagd om met een geschikt arrangement te komen. Er is veel creativiteit in de sector en men wil graag innoveren. Door als duurzaamheidsexpert de taal te leren spreken van financiële experts, gaan deze meedenken over de financiële vertaling van duurzaamheidsambities.

Daardoor komen andere (volkomen nieuwe of juist heel gangbare en veilige) oplossingen bovendrijven. De gemeente Venlo heeft daar als vooruitstrevende Cradle-to-Cradle gemeente forse stappen in gemaakt door duurzame investeringen financieel stevig en transparant te onderbouwen. (Zie het voorbeeld op pagina 18).

Bij duurzame gebiedsontwikkeling vervult de duurzaamheidsdeskundige bovendien de rol van “Nieuwe Meter”. Hij of zij maakt het duurzaamheidsproces transparant en toont aan dat het proces op koers ligt op weg naar de vooraf afgesproken doelstellingen. Dit vergroot het vertrouwen, terwijl het proces ondertussen de benodigde flexibiliteit behoudt.

5.6 De financieel deskundige

In de praktijk wordt er nog teveel gewerkt vanuit financiële tradities en gewoonten en te weinig vanuit de business case benadering. Een goede financieel deskundige kan een belangrijke rol spelen bij het kiezen van de juiste aanpak. Het helpt als er mensen meedenken in het project die regelmatig financiële investeringsbeslissingen nemen, beleggingen doen, fondsen aanboren en financiële risico's inschatten.

Er is daarom zeker behoefte aan een investeringsadviseur die verstand heeft van het bouwen van gemeenschappelijke business cases en het ‘ontwerpen’ van financiële arrangementen. Iemand die zich verdiept in de werkelijke risico's van duurzame oplossingen.

Belangrijk is dat het instrument van individuele business cases om nieuwe plannen te beoordelen ter discussie wordt gesteld, omdat het niet voldoet voor veel duurzame initiatieven. Die vragen vaak samenwerking tussen verschillende partijen.

Om dat mogelijk te maken, moet er worden opgeschaald naar business cases op hoger niveau, die meerdere exploitaties combineren en de lange en korte termijn met elkaar verbinden. Een business case kan voor een individuele partij op de korte termijn mogelijk niet positief uitwerken, maar als er een andere partij is die de voordelen op een ander terrein, of op de langere termijn inzien en bereid is zich daaraan (financieel of anderszins) te committeren, kan het totaalplaatje positief uitvallen.



Foto: NS

House of Performance Utrecht

Financieel arrangement

Mobiliteitsconcept op basis van openbaar vervoer.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Doorbreken heersende denkbeelden over vervoer.

Betrokken partijen

Adviesbureau, consultants, OV bedrijven.

Werkgever kiest voor duurzaam mobiliteitsconcept

House of Performance (HofP) is een adviesbureau gericht op duurzame verandering. Zelf doen ze ook dingen anders. Zo hebben ze geen leaseauto's, wat in de branche zeer ongebruikelijk is. In plaats van een auto die zowel fossiele brandstoffen als kostbare tijd 'verbrandt', stelt HofP een mobiliteitsbudget beschikbaar. Openbaar vervoer wordt gestimuleerd. Een OV-jaarkaart wordt voor de helft gefinancierd door HofP en door goede afspraken met de NS gunstig ingekocht. In de praktijk kiest meer dan negentig procent van de medewerkers dan ook voor de trein. Ze houden per jaar ongeveer een half maandsalaris over van het mobiliteitsbudget, terwijl ze altijd (ook buiten werktijd) eerste klas door heel Nederland worden gebracht. Voor het bedrijf zijn de kosten niet hoger dan in het geval van leaseauto's. Het kantoor staat op een mooie plek in het centrum van Utrecht. GreenWheels vindt gretig aftrek voor de lastig te bereiken plekken. Eventuele autokilometers kunnen gewoon van het budget worden gedeclareerd.

Emiel Bodewes van HofP over de filosofie:

"We zijn niet groen in alles wat we doen, maar proberen wel bewust onze keuzes te maken en te breken met allerlei axioma's, zoals dat je geen goede mensen kunt vinden als je geen mooie auto voorschotelt. Dat is echt een fabeltje. Na jaren leaseauto's te hebben gereden waarbij ik mezelf bij elke tankbeurt trakteerde op een ongezond broodje of snack, ben ik erachter gekomen dat de trein bijna altijd op tijd rijdt. Dat hij bijna altijd te laat komt, hoor je vooral van mensen die niet vaak met de trein reizen. De trein is bovendien een ideaal moment om je te bezinnen op weg naar of van een klant. Ik neem voor het werk geen bus of tram (privé doe ik dat wel). Het alternatief taxi biedt uitkomst. Mijn aanname dat die kosten de pan uit zouden rijzen, bleek ongegrond. Bijna alle bedrijven liggen in een straal van tien kilometer van een station, en vaak dichterbij. Een taxiritje is in de praktijk meestal onder de tien euro. Al met al word ik dus continu rondgereden door het land (door machinist of taxichauffeur) tegen minder dan vijftig procent van het reguliere treintarief en zo'n vierhonderd euro aan taxikosten per jaar. Veel minder dan ik kwijt zou zijn aan de auto. Onze opdrachtgevers zijn wel eens verbaasd - consultants die met de trein komen - maar wennen er snel genoeg aan. Natuurlijk, bellen in de trein is minder comfortabel. Maar mailen en je werk voorbereiden gaat vele malen beter in de trein. Door mobiel inter-

net kun je bijna alles wat je op kantoor ook kan. Daarbij herinner ik me dat ik vooral aan het begin en einde van de dag ging bellen in de auto. Met mensen die dan vaak ook in de auto zaten. Die gesprekken waren prettig, maar tegelijkertijd verre van efficiënt. Wat ik nu in een minuut bespreek, daar nam ik toen gerust een kwartier voor. Zo bestreed ik de eenzaamheid in de auto onder het bellen."

Parkeren grote kostenpost

"Aangezien er voor bedrijven belastingvoordelen te behalen zijn voor openbaar vervoer en bij auto's vaak veel extra kosten bijkomen die niet worden meegerekend, vallen die kosten voor NS 1e klas reuze mee. Voeg hierbij dat een treinrit voor zeker vijftig procent als werktijd kan dienen, rust geeft en werkstress (met alle bijbehorende negatieve consequenties) voorkomt en het is niet alleen voor jou, maar ook voor de werkgever interessant. Begrijp me niet verkeerd: ik houd van autorijden, ik heb zelfs een oldtimer. Maar die gebruik ik privé, om lekker te rijden zonder stress, niet om in de file te staan en toch nog te laat te komen op die afspraak."

In Nederland zijn momenteel zo'n zeventien miljoen parkeerplaatsen, waarvan bijna negen miljoen openbaar. De kosten voor parkeeroplossingen maken een substantieel deel uit van de kosten van een gebiedsontwikkeling. Bouwkosten voor een ondergrondse parkeerplaats kunnen oplopen tot 20.000 à 40.000 euro per plek. Dat kan het verschil maken of een binnenstedelijke locatie financieel wel of niet mogelijk is. De jaarlijkse kosten van een parkeerplaats bij een kantoor komen steeds meer in de buurt van de jaarlijkse kosten van een werkplek.

Alternatieven voor de auto zijn dus zowel financieel als voor duurzaam ruimtegebruik en duurzame mobiliteit zeer kansrijk.

Bron/meer info

www.hofp.nl

Economisch Instituut voor de Bouw: Succesvol binnenstedelijk bouwen (www.eib.nl)



Foto: NS

5.7 De ontwikkelaar en ontwikkelaar-belegger

Projectontwikkelaars en ontwikkelende beleggers hebben een belangrijke rol. Door het terugtrekken van de overheid en doordat het behalen van gezonde financiële rendementen een langere periode van betrokkenheid vereist, zijn systeeminnovaties nodig. Vastgoed kan niet langer eenmalig worden neergezet. Alleen door vanaf het begin de beheeraspecten zoals de energievoorziening (en dus het energiebedrijf) mee te nemen, is het mogelijk een sluitende business case te bouwen.

Wanneer ontwikkelaars ook als belegger optreden (zoals bij woningcorporaties) liggen grond- en gebiedsexploitatie dicht bij elkaar en is uitruil makkelijker mogelijk. Een vergelijkbaar resultaat kan ook worden bereikt via samenwerking in een coalitiemodel of een gebiedscorporatie. Innovatieve financiële arrangementen zijn sowieso wenselijk.

De betekenis gaat verder dan het wegnemen van barrières voor duurzame ontwikkeling. De juiste arrangementen kunnen niet alleen duurzaamheid stimuleren, maar leiden vaak ook tot nieuwe, verkoopbare, financiële producten. De financiële wereld is volop bezig met het ontwikkelen van nieuwe arrangementen zoals 'value chain partnerships' en 'cross sector financiering'. Het is de uitdaging om dergelijke innovaties toe te passen op duurzame gebiedsontwikkeling.

5.8 De financier

Voor banken en beleggers biedt duurzame gebiedsontwikkeling kansen vanuit economisch perspectief en vanuit continuïteit van de bedrijfsvoering. Naar verwachting lopen de ruimtelijke investeringen in de komende jaren met dertig à veertig procent terug ten opzichte van de tijd voor de crisis. De vraag is echter of dit correct is: de financiële crisis noopt immers ook om oude percepties, aannames en werkwijzen tegen het licht te houden. De bestaande businessmodellen worden onder de loep genomen en herijkt.

Dit biedt kansen voor duurzame gebiedsontwikkeling. Er ontstaat ruimte voor nieuwe constructies, andere arrangementen en andere risico/rendement verhoudingen. In plaats van te investeren in snelle winsten ver van huis, zou het wel eens aantrekkelijker en veiliger kunnen zijn om te investeren in solide rendementen, met lokale partners, in eigen land. Dat vereist durf, creativiteit en maatwerk. Financiële instellingen kunnen hun duurzame kader verder uitwerken. Wanneer kan een particulier of ondernemer groene financiering krijgen voor bouw of renovatie? Welke arrangementen zijn mogelijk voor langjarige duurzame ontwikkelingen in sectoren als onderwijs, zorg en waterbeheer? Zeker nu de overheid terugtreedt, ook op het gebied van groenfinanciering, is er behoefte aan financiers die het stokje overnemen.

Met waardecreatie als startpunt is het noodzakelijk om innovatieve financiële arrangementen te ontwikkelen. Andere manieren van financieren bevorderen immers niet alleen de duurzaamheid, ze kunnen tevens bijdragen aan de klanttevredenheid, tegemoet komen aan de complexiteit van maatschappelijke opgaven, bijdragen aan de integratie van duurzaamheid en innovatie en ook een brug slaan tussen het statische aanbod van instrumentarium en de dynamische samenleving.

Ketenintegratie in de bouw

Ketenintegratie probeert een structurele oplossing te bieden voor de fragmentatie van de bouwketen. De insteek is niet zozeer duurzaamheid, maar het reduceren van de faalkosten. Het vermijden van faalkosten is een actueel thema in de bouw, maar ook in andere sectoren. In 2008 werden de faalkosten op 700 miljoen euro geschat, op een jaarlijkse omzet van 6,2 miljard euro. De oorzaken voor faalkosten moeten worden gezocht in de voorbereiding, communicatie en evaluatie. De gevonden oplossingen sluiten goed aan bij de werkwijze voor duurzame gebiedsontwikkeling, namelijk het vergroten van de integraliteit en het koppelen van de realisatie aan de beheerfase.

Ketenintegratie kan ook het ontwikkeltraject aanzienlijk versnellen. Dat alles moet weer helpen om hogere rendementen te halen.

Inmiddels zijn diverse woningcorporaties en bouwbedrijven er mee aan de slag gegaan, wat substantiële kostenbesparingen en grotere tevredenheid onder medewerkers opleverde. Ook de kwaliteit nam toe, hetgeen leidde tot oplevering van een flink aantal woningen met nul opleverpunten. Bij ketenintegratie werken meerdere partijen aan een gezamenlijk doel:

de realisatie van het werk in de optimale verhouding van de beste kwaliteit, de laagste kosten en de kortste tijd. Er wordt daarbij door de partijen samengewerkt en beslist vanuit de "principes van Ketenintegratie": wederzijdse openheid en volledige transparantie. Daarbij is voorspelbaarheid een belangrijk uitgangspunt, zowel aan de inputzijde (vaste kosten, vaste doorlooptijd, gegarandeerde kwaliteit) als aan de outputkant (tevreden klanten, stakeholders en medewerkers).

De keten kan naar believen langer worden gemaakt. Woningcorporatie Com.wonen en Dura Vermeer zijn in oktober 2008 begonnen met de keten opdrachtgever - aannemer. Daar voegen ze nu aan toe: de architect, constructeur, leveranciers en onderaannemers. Ze geven elkaar een 'bijkje' in de keuken, zitten met elkaar aan tafel en analyseren onder leiding van onderzoekers de ontwikkel-, bouw-, beheer- en exploitatiefase.

De ambities zijn een klanttevredenheid van 8 (volgens de Monitor Partner Performance van Deloitte Real Estate Advisory), een verkorting van de doorlooptijd (ontwikkel- en bouwtijd) van anderhalf jaar en een reductie van de stichtingskosten met 25 procent.



DBFMO Ministerie van Financiën

Financieel arrangement

Publiek-private samenwerking; Design-Build-Finance-Maintain-Operate (DBFMO) Rijkskantoorgebouw.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Scheiding diverse exploitaties, instrumentarium.

Betrokken partijen/doelgroep

Rijksgebouwendienst, consortium Safire.

Duurzame renovatie van kenmerkend gebouw

In een publiek-private samenwerking met consortium Safire heeft de Rijksgebouwendienst een representatief en kostenbesparend kantoor gerealiseerd, dat alleen al doordat van sloop is afgezien hoog scoort op duurzaamheid. Het gebouw uit 1975, naar een ontwerp van de toenmalige Rijksbouwmeester J. Vegter, voldeed klimaattechnisch niet meer. De installaties waren aan het eind van hun technische levensduur. Omdat deze installaties waren vervlochten in de geveldelen, werd een grondige renovatie of nieuwbouw onvermijdelijk.

Via de aanbesteding werd het consortium Safire geselecteerd. Dit is een samenwerkingsverband van Strukton, Burgers Ergon, GTI, ISS Facility Services en ABN AMRO. Safire is verantwoordelijk voor de renovatie en exploitatie van het gebouw. De PPS-constructie, met een netto contante waarde van 173 miljoen euro (ex. BTW) levert het Rijk een kostenbesparing op van ongeveer vijftien procent vergeleken met een reguliere aanpak. Vanwege het DBFMO-contract verschuift de aandacht tijdens het ontwerp in de richting van de exploitatie.

DBFMO stelt de architect in staat om met verrassende voorstellen te komen. Die kan hij bovendien verantwoorden, want de consequenties van zijn ontwerp worden voor vijftientig jaar doorgerekend naar de netto contante waarde van de aanbesteding als totaal. Meyer en Van Schooten Architecten kwamen zodoende bijvoorbeeld met het voorstel voor een overdekt atrium.

De vereiste EP-norm bij renovatie is 1,4, maar de energieprestatie van dit gebouw voldoet zelfs aan de nieuwbouwnorm van 1,1. Dat is vooral te danken aan de dubbele gevel in combinatie met klimaatplafonds. De spouw in de gevel zorgt voor een goede isolatie in zomer en winter. Warmte-koude opslag in de bodem

levert energiezuinige verwarming en koeling, warm water komt van zonneboilers op het dak.

De DBFMO-contractvorm heeft het zoeken naar duurzame maatregelen gestimuleerd. Vanwege het geïntegreerde contract, dat een looptijd heeft van vijftientig jaar, zijn de exploitatiekosten op lange termijn sterk bepalend voor de kwaliteit van de investeringen. Een voorbeeld hiervan is de keuze voor een natuurstenen vloer op 8.500 m² van het totale vloeroppervlak van 66.000 m². In een normaal contract zou een dergelijke duurzame vloer te duur zijn. Wanneer het exploitatievoordeel in de vergelijking wordt betrokken, valt de keuze voor natuursteen voordelig uit.

Energie-efficiency ingebouwd in het contract

Ook de keuze voor energiezuinige installaties wordt logisch binnen het kader van de DBFMO-contractvorm. Omdat Safire de kosten en risico's van het energieverbruik volledig draagt, is het consortium er bij gebaat om de energiekosten zo laag mogelijk te houden.

Bij de aanbesteding werkte het projectteam met een digitaal model voor het Programma van Eisen. Dit maakt de gevolgen van de diverse maatregelen veel beter inzichtelijk. Het model zit dusdanig goed in elkaar, dat het door de Rijksgebouwendienst nu ook voor andere PPS-projecten wordt ingezet.

Jos Buijs, financieel adviseur PPS van de Rijksgebouwendienst van het ministerie van Binnenlandse Zaken, over de ervaringen in dit project: "Bij PPS gaat het om de laagste kosten van een gebouw over de looptijd van het contract, meestal zo'n vijftientig jaar. De kosten van investering en exploitatie gezamenlijk dienen zo laag mogelijk te zijn. Dit leidt in de praktijk tot meer energie-efficiënte gebouwen. Voorbeeld is de dubbele gevel van het ministerie van Financiën die op initiatief van de banken is aangebracht, om zodoende de lifecycle kosten te verlagen en een scherpere aanbidding te kunnen doen. Traditioneel was hiervoor waarschijnlijk te weinig geld geweest. Je bereikt op deze manier dus de bedrijfseconomisch goedkoopste oplossing, zonder initiële budgetklem ten aanzien van de investering. Tegelijkertijd betekent dit dat er ook géén investeringen worden gedaan die zichzelf niet terugverdienen. En tegen het einde van de looptijd van het contract zal er weinig prikkel meer zijn om nieuwe investeringen in duurzaamheid te doen, omdat de terugverdienperiode voor Safire te kort is. Er moeten dan nadere afspraken worden gemaakt, als zo'n investering toch wenselijk is. Zo heeft elk voordeel zijn nadeel. We sturen overigens bij nieuwe projecten nog extra op duurzaamheid/energieverbruik door een relatief hoog energieprijsindexcijfer voor te schrijven. Dus bij de beoordeling van de biedingen doen we alsof de energieprijzen jaarlijks met dat hoge percentage stijgt, terwijl de werkelijke prijsstijging waarschijnlijk minder zal zijn. Zo verkort je dus als het ware de terugverdientijd. Daarnaast maken we tegenwoordig gebruik van de mantelovereenkomst van het Rijk voor de inkoop van energie. Hierdoor blijf je ook bij PPS-projecten profiteren van de schaalvoordelen van rijksbrede inkoop."

Bron/meer info

www.rijksoverheid.nl/ministeries/fin/organisatie/het-gebouw/pps-renovatie

5.9 Andere spelers

“Volgens goed joods gebruik moet je ook altijd de tafel dekken voor een onverwachte gast; open staan voor de nog onbekende spelers.”

Martine de Vaan
RVOB

Om gebiedsontwikkeling sluitend te krijgen, zijn meer partijen nodig. Creëer daarom ruimte voor onverwachte en ongenode gasten. Het koppelen van de ontwikkel- en de beheerfase brengt deze voor een deel vanzelf in beeld. Denk bijvoorbeeld aan een woningcorporatie, zorginstelling, waterbeheerder, energiebedrijf of onderwijsinstelling. Woningcorporaties kunnen bijvoorbeeld een rol spelen door een afzetgarantie te geven.

De benodigde andere spelers dienen zich ook aan door te denken vanuit de gebruikers. Het gaat er immers om de vraag van de eindgebruiker(s) centraal te stellen en deze het proces te laten sturen. De ultieme vorm hiervan is (collectief) particulier opdrachtgeverschap. Instellingen (onderwijs, zorg) en bedrijven investeren daarbij in vastgoed om hun maatschappelijke en bedrijfsmatige activiteiten te kunnen uitoefenen. Zij gaan verbindingen aan in de omgeving om gezamenlijk een gebiedsontwikkeling van de grond te krijgen.

Zo leiden E-health initiatieven (zie pagina 10) tot nieuwe mogelijkheden voor zorginstellingen om een rol te spelen in gebiedsprojecten. Een ander voorbeeld is de High Tech Campus in Eindhoven, die op initiatief van Philips tot stand is gekomen en waarbij coalities zijn geformeerd met onder andere natuur- en milieuorganisaties, waterschap, provincie en gemeente.





Stichting Collusie

Financieel arrangement

Combineren energiebesparing en re-integratie.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Gescheiden werelden van sociale en ecologische duurzaamheid worden verbonden, aanpak split incentive.

Betrokken partijen/doelgroep

Gemeenten (milieu en sociale zaken), woningbouwcorporaties, MKB, bewoners.

Besparingen voor bedrijven, bewoners en overheid

De Stichting Collusie brengt sociale en ecologische duurzaamheid samen. De organisatie combineert inzet van werklozen en verbetering van het milieu. Aanvankelijk richtte zich dit vooral op energiebesparingsadviezen aan kleine bedrijven in de horeca, detailhandel, zakelijke dienstverlening, alsmede non-profit-organisaties en gemeentelijke gebouwen. De adviezen bij het MKB hebben vooral te maken met gedrag, maar geven eveneens een doorkijk naar verdergaande maatregelen.

Collusie werkt ook aan energiebesparing bij huishoudens.

De stichting richt zich vooral op lage inkomensgroepen, minima en huurders. Collusie heeft een eigen rekensysteem specifiek voor lage inkomens ontwikkeld. Financiering door gemeenten komt uit de Wet Werk en Bijstand (inkomensvoorziening en werk) en uit energiebesparings- en klimaatgelden.

Ook woningcorporaties schuiven voor hun huurders regelmatig aan. Een traject bestaat uit een gratis energiebox met energiebesparende producten en informatie, een huisbezoek met adviezen en een advieskaart achteraf op basis van het huisbezoek.

Wat betreft de 'people' kant, de inzet van werklozen op leerwerktrajecten in de energiebesparing en het onderwijs, is er sprake van regelmatige doorstroom naar regulier betaald werk (tussen de twintig en vijftig procent). Slechts een klein deel van deze uitgestroomde deelnemers valt later weer terug in de uitkering. Stichting Collusie heeft sinds 1995 ruim dertigduizend bedrijven en organisaties geadviseerd en vanaf 2000 zijn er door Collusie ruim 55.000 huishoudens bezocht.

In de loop van de jaren heeft Collusie ruim vijfhonderd deelnemers gehad in re-integratie- en participatietrajecten. Zo'n honderdvijftig mensen hebben een min of meer permanente plek gevonden op de arbeidsmarkt, een jaarlijks duurzaam rendement van 150 x 23.000 euro.

Collusie is in haar bestaan nooit afhankelijk geweest van subsidies.

Vooraf gemeenten en ook woningcorporaties hebben zorg gedragen voor resultaatgebonden financiering van de besparingsprojecten. Hoewel de gemeentelijke budgetten teruglopen, verwacht Collusie ook in de toekomst door te gaan op basis van resultaatgebonden financiering.

Rekenvoorbeeld

- De gedragsmaatregelen besparen de ondernemer in ieder geval tussen de tien en vijftien procent van de energiekosten, inclusief de besparingen op water.

Voor een kleine ondernemer betekent dit tussen de 240 en 400 euro per jaar. De kosten van een advies, meestal betaald door de gemeente, worden in een jaar terugverdiend;

- De deelnemende huishoudens, er zijn veel 1- en 2-persoons-huishoudens in de lage inkomensgroepen, besparen in het gedragsadviestraject tien procent (120 tot 160 euro per jaar) op gas en elektriciteit. De kosten van een traject worden in minder dan een jaar terugverdiend;

- Als een re-integratie deelnemer voorgoed uit de kaartenbak van de uitkeringsinstantie verdwijnt, scheelt dit de overheidskas minimaal 17.000 euro per jaar en nog eens ruim 6.000 euro uitvoeringskosten.

Bron/meer info

www.collusie.nl



In 2009 wonnen de gemeenten Lochem, Over-Betuwe en Duiven de Gelderse Energieprijs met het project 'Energieservice aan huis' van stichting Collusie.

De Energiebus is een mobiele educatieve unit op het gebied van duurzame energie en bezoekt o.a. basisscholen.



HAARLEMMERMEER: VAN MASTERPLAN ACT NAAR SMART COALITIONS



Situatieschets: vier bedrijventerreinen bij Schiphol

Het ACT-gebied omvat de locaties Schiphol Zuidoost, Schiphol Logistics Park, A4 Zone West en Geniepark. In 2008 is het Masterplan vastgesteld met als ambitie om leefbaarheid, bereikbaarheid en economie in onderlinge samenhang te ontwikkelen. Cradle-to-Cradle diende hierbij als inspiratiebron en denkrichting.

Probleemeigenaar

Gemeente Haarlemmermeer, provincie Noord-Holland, Schiphol Group, Schiphol Area Development Company.

Aanpak

De nadruk ligt op (ecologische) duurzaamheid. Aspecten zijn onder andere leefbaarheid, cultuurhistorie, dubbel grondgebruik, toekomstbestendigheid, een duurzame waterketen, bouwen uit hernieuwbare bronnen of op basis van hergebruik en uitwisseling van reststromen. De exploitatie van voorzieningen vindt plaats door een vereniging van gebouweigenaren. Het thema energie heeft een hoge ambitie: geen CO₂ uitstoot en duurzame opwekking van energie binnen het gebied. Voorinvesteringen worden voorkomen door het energieconcept per zone gefaseerd te ontwikkelen. Door verevening kan in duurzaamheid worden geïnvesteerd: in plaats van warmte en koude opwekking in gebouwen, komt er een warmte-koude-net op de locatie. Tenslotte is er veel aandacht voor mobiliteit. ACT is een schakel in het landelijk mobiliteitsnetwerk en onderdeel van het regionaal (H)OV-netwerk.

De fasering, in tijd en terreinen, is van invloed op het invullen van het concept. De ontwikkeling van de vraag wordt afgestemd met de zonering, de mogelijkheid tot het gebruik van (energie-)rest-stromen uit de omgeving en het beheren van de energiestromen in de zone. Het geïntegreerde concept bestaat uit koppelpunten die per zone worden aangelegd en kan in stappen worden opgebouwd. Koppeling van de terreinen levert een verdere optimalisering op, evenals koppeling met (woon)gebieden in de omgeving, waarmee energie-overschotten efficiënt kunnen worden uitgewisseld.

De financiële haalbaarheid is een belangrijk aandachtspunt. Alle maatregelen zijn vertaald in tijd en geld. Sommige maatregelen

kennen een lange terugverdientijd, afhankelijk van onder meer de ontwikkeling van de brandstofprijzen. Gezien de duurzaamheidsvoordelen mag dit geen reden zijn om deze maatregelen niet te treffen, maar bij (plan)exploitatieberekeningen moet dan wel met lange terugverdientijden rekening worden gehouden. Andere (en soms dezelfde) maatregelen vragen om investeringen van de ene partij, terwijl de financiële baten (geheel of gedeeltelijk) bij andere partijen terecht komen. Om de maatregelen haalbaar te maken, is verevening van kosten en opbrengsten nodig. Door vanaf het begin te werken vanuit de eindsituatie, worden maatregelen niet onmogelijk gemaakt. Daarnaast kunnen tijdelijke oplossingen in tijd en geld worden afgewogen ten opzichte van de investeringen voor de uiteindelijke, permanente maatregelen.

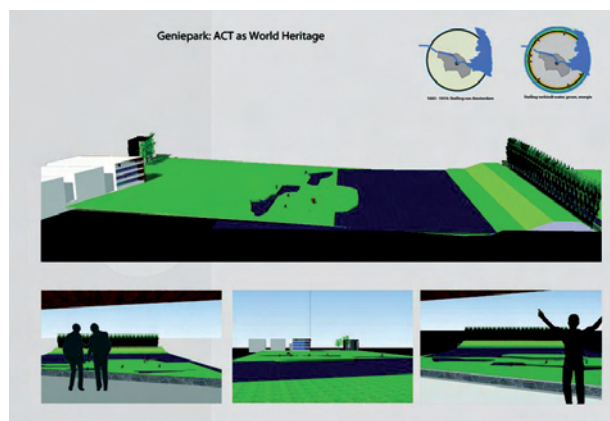
Voor de organisatorische haalbaarheid zijn de volgende richtlijnen gehanteerd:

- Werk samen met andere partijen om zoveel mogelijk maatregelen te realiseren;
- Werk met kleine teams en vanuit een gemeenschappelijk belang aan de realisatie van een kleine set van maatregelen;
- Werk samen met lokale partijen. Zij kennen de 'genius loci' en de eigenheid van de plek, zij hebben lokale netwerken en zij zorgen daardoor voor onverwachte mogelijkheden.

Resultaat: voorstellen voor Smart Coalitions

Er is in de 'Guidance' van ACT een groot aantal voorstellen voor Smart Coalitions geformuleerd, die verder worden verkend en uitgewerkt. Eén van de voorgestelde coalities is de duurzame waterketen, waar een groot aantal partijen bij betrokken is. De agenda is: hoe de keten in te richten met ieders rol en bijdrage; hoe de keten te beheren en onderhouden en een financieel model te ontwikkelen voor de keten.

Voor de aanbesteding van de A4 Zone West is bewust een Programma van Eisen met een open karakter opgesteld. Er zijn vier hoofdaannemers benaderd (Urbanisten, Güller&Güller, Urhahn en KCAP) met de vraag om een integraal ontwikkelingsplan op te stellen. Voorwaarde was dat ze een passend team om zich verzamelden om die opgave uit te voeren. Dat hebben alle partijen ook gedaan; de meeste hebben een duurzaamheidsspecialist toegevoegd en een civieltechnisch bureau. De voorgestelde coalitie was een criterium voor afweging.



6

Epiloog: Toekomstwaarde Nu!



“Het is allemaal maatwerk. Dat is de generieke conclusie: stel je daar dus op in.”

Erik Zwaard
ABN AMRO

In de voorgaande hoofdstukken en de voorbeelden in deze publicatie hebben we willen laten zien dat het kan: het verankeren van duurzaamheid in gebiedsontwikkeling en het daarbij vinden van een passend financieel arrangement. Wij gaan zelfs nog een stap verder: we zijn ervan overtuigd dat het de toekomst is. De tijd van eenvoudig en ééndimensionaal uitrollen is voorbij. Verzilver de Toekomstwaarde Nu door duurzaamheid als uitgangspunt te nemen van gebiedsontwikkeling.

Dat betekent dat de ontwikkelkracht uit het gebied zelf moet komen. En om te kunnen ontwikkelen moet de nadruk liggen op de exploitatie van het gebied. Niet de ontwikkeling, maar de beheerfase is waar het om draait. Van overheden vraagt dit een andere insteek. Als vanouds draagt de overheid zorg voor infrastructuur, buitenruimte en voorzieningen. Maar als het gaat om gebiedsontwikkeling moet er ruimte zijn voor anderen die de kar trekken.

Er is daarbij geen plek meer voor ontwikkeling puur gericht op risicoreductie en winst uit tijdelijke betrokkenheid. De nieuwe werkelijkheid is een exploitatie op basis van continuïteit en waardeontwikkeling op de lange termijn. Wat is daarvoor nodig? Durf van beslissers, het boven water brengen van de waarden, het bij elkaar brengen van relevante partijen. En bovenal een slimme werkwijze. Voor dat laatste geven we in deze publicatie de nodige inspiratie.



Erfpacht: Havenbedrijf Rotterdam

Financieel arrangement

Erfpacht.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Begrotingscyclus vs. lange termijn, scheiding exploitaties.

Betrokken partijen

Gemeenten, Havenbedrijf Rotterdam, bedrijven.

Gronduitgifte havenbedrijf gekoppeld aan duurzaamheids-criteria

Om zorg te dragen voor een duurzame ontwikkeling van de haven-gebieden is de verkoop van terreinen door de gemeente uitgesloten. Het Havenbedrijf Rotterdam N.V. heeft het recht van erfpacht van de terreinen gekregen en kan deze vervolgens in onderhuur of -erfpacht uitgeven. Het havenbedrijf heeft stevige duurzaamheidsdoelen geformuleerd. Het realiseren van de meest duurzame Energy Port en Fuel Port. Eén van de sturingsmechanismen die het Havenbedrijf gebruikt is om bij gronduitgifte in te zetten op het reduceren van de CO₂ en NO_x uitstoot. Het havenbedrijfsleven moet bij nieuwe contracten aan een aantal criteria voldoen. De eisen hebben betrekking op luchtkwaliteit, het afvangen van CO₂ en het gebruik van gecertificeerde biomassa.

De maximale looptijd die het Havenbedrijf Rotterdam voor grote investeringsprojecten hanteert, is vijftig jaar. Na afloop van de contractperiode dient het bedrijf het terrein in de oorspronkelijke staat op te leveren. Zo stuurt het havenbedrijf op duurzaamheid door criteria te hanteren en koplopers voorrang te geven.

Bron/meer info

www.portofrotterdam.com

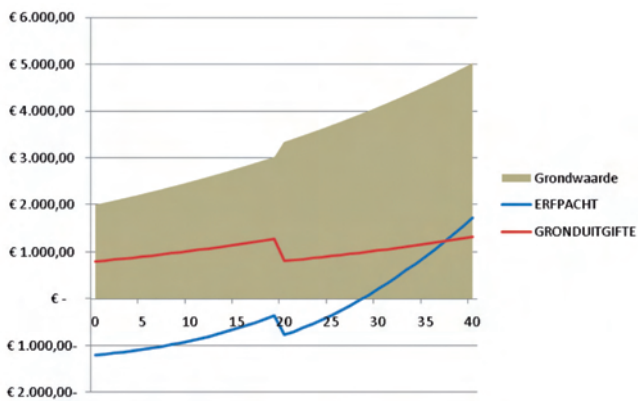
Erfpacht biedt aanzienlijke lange termijn voordelen

In dit voorbeeld wordt de uitgifte in erfpacht met de verkoop van de gronden door een gemeente vergeleken. De rente op langlopende leningen is vijf procent en op spaartegoed 2,5 procent. De gemiddelde inflatie wordt geschat op 2,2 procent. De grondwaarde is twee miljoen euro. De kosten voor verwerving van de gronden, sloop en bouwrijp maken zijn in beide gevallen 1,2 miljoen euro. Na twintig jaar wordt groot onderhoud gepleegd van een half miljoen euro, wat de grondwaarde eenmalig ten goede komt. In beide gevallen wordt ter illustratie gewerkt met een gesloten begroting. De bedragen lopen via een fonds voor het gebied. Bij verkoop van de gronden is er sprake van een eenmalige winst van 800.000 euro; twee miljoen euro opbrengsten minus de kosten van 1,2 miljoen euro. Deze winst wordt in een fonds gestort ten gunste van het gebied. Daar wordt door rente op rente het bedrag

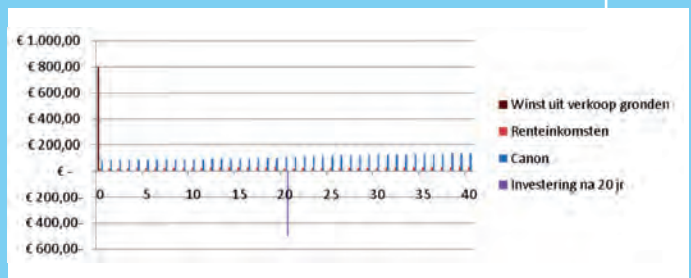
geleidelijk groter. Na veertig jaar bevat het fonds 1,3 miljoen euro; dat is gelijk aan een kwart van de verwachte grondwaarde tegen die tijd.

In het geval van erfpacht is het saldo bij aanvang sterk negatief, minus 1,2 miljoen euro: de kosten voor verwerving, sloop en bouwrijp maken. De canon bedraagt vier procent van de grondwaarde (2 miljoen euro) en wordt jaarlijks geïndexeerd op een gematigde inflatie van één procent. Pas na 28 jaar komt het fonds uit de rode cijfers, maar dan gaat het ook hard. Na veertig jaar heeft het fonds de omvang van 1,7 miljoen euro en groeit exponentieel. Dan beschikt de gemeente volledig over de gronden en ook nog eens over een derde van de grondwaarde in een fonds. Dergelijke investeringen overstijgen de ambtstermijn van vier jaar ruimschoots. Het break-even point van gronduitgifte versus erfpacht wordt pas na 37 jaar bereikt. Daarna gaat het in het geval van erfpacht erg hard.

De grondwaardestijging wordt geschat op drie miljoen euro. In het geval van gronduitgifte komt deze stijging ten goede van de private en particuliere grondeigenaren. Bij erfpacht is deze waardegroei voor de gemeente.



Verloop van het volume van de fondsen bij eenmalige gronduitgifte en uitgifte in erfpacht. In de achtergrond staat de verwachte ontwikkeling van de grondprijs weergegeven. (Bedragen x 1000).



Inkomsten per jaar over een periode van 40 jaar voor gronduitgifte via verkoop en erfpacht. Ook de eenmalige investering van 0,5 miljoen is opgenomen. (Bedragen x 1000).

Om duurzame gebiedsontwikkeling tot een succes te maken is niet alleen een andere aanpak nodig, we moeten ook anders gaan denken en werken. Ook daar hebben we in deze publicatie aandacht aan besteed door in te gaan op de rollen van alle betrokkenen.

Wat er daarnaast nodig is, zijn de juiste, stabiele randvoorwaarden. Als professionals in gebiedsontwikkeling zijn we daarvan afhankelijk om een reëel handelingsperspectief te hebben. Daarom ter afsluiting een pleidooi voor de juiste randvoorwaarden. Op dat gebied heeft de (terugtrekkende) overheid een rol. Onze wetgeving is nog niet ingericht op de nieuwe duurzame gebiedsontwikkeling. Er is behoefte aan heldere en consistente regelgeving voor de langere termijn. Wil men kiezen voor duurzame oplossingen, dan heeft de markt behoefte aan lange termijn perspectieven. Stimuleer via slimme regelingen de markt/eindgebruiker, zoals men in Duitsland doet met het *Einspeisegesetz*.

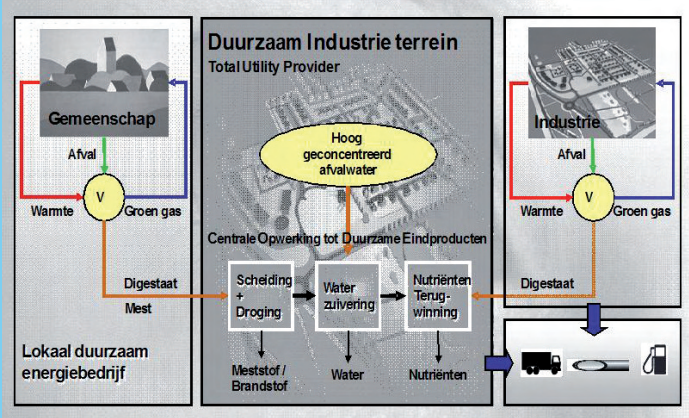
Scherp de markt af van de politieke waan van de dag door te kiezen voor essentiële investeringen voor duurzame ontwikkelingen, zoals dat bijvoorbeeld nu gebeurt met het Deltafonds. Oormerk heffingen. Creëer een markt waar nog geen markt is door urgentie te creëren, zoals biomassa nu een markt is geworden, of zoals men in Engeland ESCO's een impuls heeft gegeven.

Maak het mogelijk om gebouwen en gebieden flexibel te beheren en gebruiken. Het huurrecht is momenteel niet ingericht op tijdelijke verhuur en onze planologie niet op tijdelijke bestemmingen. Versterk de juridische grondslag van value capturing. Verruim de mogelijkheden van de OZB, evalueer de 'Experimentenwet Bedrijven investeringszones' en bouw voort op het succes.

Als ieder zijn rol pakt en de juiste randvoorwaarden aanwezig zijn, dan zijn wij ervan overtuigd dat de combinatie duurzaam, gebiedsontwikkeling en financiering er over vijftien à twintig jaar heel anders uit zal zien dan vandaag. Er zal een nieuwe dienstverlenende bedrijfstak zijn ontstaan, gericht op geïntegreerd duurzaam gebiedsbeheer. De bekende spelers zijn er nog steeds: financiers, ontwikkelaars, bouwers, energiebedrijven, zorginstellingen, waterbeheerders, overheden, adviseurs en heel veel andere partijen. Ze werken dan samen in nieuwe constellaties in een verduurzaamde economie.

Checklist financiering duurzame gebiedsontwikkeling

1. Denk in waarden en rendementen. Maak maatschappelijke waarden expliciet en kwantificeer waar mogelijk.
2. Combineer wat je hebt: koppel disciplines en stromen.
3. Definieer heldere doelen en uitgangspunten en leg deze gezamenlijk vast.
4. Betrek beheeropbrengsten bij de investeringsbeslissing.
5. Zorg ervoor dat de 'duurzamen' en de 'financiële' elkaars taal leren spreken. Zorg dat er "gewoon" goed wordt gerekend op basis van de juiste up to date expertise.
6. Begin met integraal en lange termijn, eindig met sectoraal en korte termijn.
7. Geef ruimte aan ondernemerschap. Via nieuwe manieren van aanbesteding kan de markt uitgedaagd worden: concessies hebben de toekomst.
8. Vertaal de maatregelen (inclusief besparingen) op een juiste wijze naar de grondexploitatie; werk met innovatieve manieren van gronduitgifte en erfpachtcontracten.
9. Maak een combinatie van arrangementen. Voor verschillende thema's en onderdelen van de gebiedsontwikkeling zijn andere arrangementen kansrijk.
10. Zet simpele tussenstappen die op korte termijn resultaat opleveren.



Concept CODE - Centrale Opwerking tot Duurzame Eindproducten, provincie Drenthe

Financieel arrangement

Financiering van de schaalsporg in de verduurzaming van de energievoorziening zonder subsidie.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Verduurzaming van de energievoorziening is vaak alleen haalbaar met subsidie.

Betrokken partijen

Provincie Drenthe, investeerders, groen gas producenten.

Koppelen van de productie van groen gas aan de realisatie van duurzame bedrijventerreinen

Het is mogelijk om een economisch haalbare business case te realiseren zonder subsidie. Door inhoud en proces enerzijds en technologieën en partijen anderzijds te verbinden, worden problemen getransformeerd naar kansen. De kern van duurzame energievoorziening is de integratie van afval, water en energie. Enkele problemen die optreden bij de realisatie van een duurzame energievoorziening zijn:

- Bij de realisatie van Energie Transitie Parken (ETP) vormt de afzet van het afvalwater vaak een probleem: niemand investeert in een waterzuivering zolang de bezetting van het bedrijventerrein niet zeker is;
- Om in 2020 twintig procent duurzame energie te realiseren, is het noodzakelijk om tien procent van het totale aardgasgebruik te vergroenen. Bij de productie van groen gas blijft digestaat als reststroom over. Het verwerken daarvan is op kleine schaal, zonder restwarmte, economisch niet haalbaar;
- Sluiting van nutriëntenkringlopen is nodig om tot duurzaam bodemgebruik te komen. Onze hedendaagse voedselproductiesystemen zorgen er voor dat er lokaal ophopingen, tekorten en verliezen van nutriënten optreden. De stijgende mondiale vraag naar voedsel pleit voor een zo efficiënt mogelijk gebruik van nutriënten, gezien de eindigheid van de winbare hoeveelheden fosfaaterts, kalium en de energiebehoefte van stikstofkunstmest.

In een voorziene ontwikkeling naar een biobased economy wordt de bodem producent van grondstoffen. Onze afhankelijkheid van een gezonde bodem wordt daarmee nog groter. Het concept CODE (Centrale Opwerking tot Duurzame Eindproducten) biedt een oplossing. Het concept realiseert op een centrale locatie een innovatieve verwerkingsinstallatie voor hooggeconcentreerde afvalwaterstromen, digestaat en mest. Wat CODE uniek maakt, is dat waar het digestaat normaal gesproken tegen hoge kosten als afvalstroom moet worden afgevoerd, CODE datzelfde digestaat verwerkt tot hoogwaardige eindproducten met hoge toegevoegde waarde. Volledig in lijn met het Cradle-to-Cradle-gedachtegoed

wordt een afvalstroom omgezet in nieuwe grondstoffen. Bovendien wordt een forse kostenpost omgebogen tot een inkomstenstroom. De productiekosten van groen gas kunnen worden gehalveerd en het hooggeconcentreerde afvalwater van een ETP kan goedkoper en duurzaam worden gezuiverd. CODE is daardoor naast innovatief ook duurzaam én economisch rendabel. Gezien de rol die CODE kan gaan spelen op de ETP's, ligt het voor de hand om de daar te vestigen bedrijven er mede-eigenaar van te maken. Zo ontstaat op de bedrijventerreinen niet alleen een lokaal duurzaam energiebedrijf, maar zelfs een 'Total Utility Provider'. Bedrijven nemen niet alleen warmte, elektriciteit en/of gas af, maar óók water. Bovendien worden organische afvalstromen (in ieder geval afvalwater) door de Total Utility Provider verwerkt. Daarmee ontstaat een veel verdergaande vorm van samenwerking tussen bedrijven dan gebruikelijk. De kracht van het CODE-concept is dat het vanaf de start voldoende schaalgrootte heeft, doordat de lokale functie (voor het bedrijventerrein) wordt gecombineerd met een regionale functie. Daardoor kunnen aanloopverliezen en exploitatierisico's sterk worden beperkt. Door CODE modulair vorm te geven is het concept steeds verder uit te breiden, zowel in termen van schaal, als in termen van activiteiten, zoals uitbreiding van het aanbod van bioraffinageactiviteiten en/of utilities.

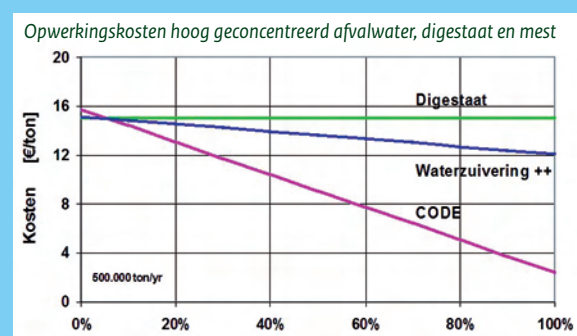
Rekenvoorbeeld

Toepassing van het CODE concept levert, bij verkoop van nutriënten (stikstof, fosfaat, magnesium, kalium, etc.), brandstof en water tegen de actuele marktprijs (zie 100% in het onderstaande schema), de volgende voordelen:

- Halvering productiekosten van groen gas door toepassing van CODE;
- Kosten digestaat verwerking worden gereduceerd van vijftien euro naar vijf euro per ton. Afzet van digestaat voor vijftien euro per ton levert tachtig procent van de exploitatiekosten exclusief kapitaalslasten;
- Rentabiliteitsverbetering: terugverdientijd wordt gehalveerd.

Bron/meer info

www.dhv.nl/Markten/Water/Waterbehandeling/Waterbehandeling--Afwalwater/Sustainability



Leesvoer



Literatuur

M.A. Allers en J. Bolt, **Financiële gevolgen van de recessie voor de eigen inkomsten en uitgaven van gemeenten** (2010), COELO, Rijksuniversiteit Groningen

E. van Bergeijk et al, **Helpt herstructurering?** (2008), Eburon, Delft

D.J. Biron, **Beter bouw- en woonrijp maken: een verkennend onderzoek naar het bouw- en woonrijp maken in de Nederlandse praktijk en de problematiek rondom wateroverlast op de bouwplaats** (2004), Stichting bouwresearch, Delft

G. Blauwhof en W. Verbaan, **Wolk 777** (2009), Blauwdruk, Wageningen

M. Blom en L. Leurs, **Financieringsconstructies voor duurzame toepassingen** (2001), Delft

CoP Oneindig Laagland, **Oneindig Laagland magazine** (2010), Agentschap NL, Utrecht

Dienst Landelijk Gebied en Gemeenschappelijk OntwikkelingsBedrijf, **Cradle-to-cradle als inspiratiebron voor duurzame gebiedsontwikkeling** (2009), Utrecht

Frans Evers en Lawrence Susskind, **Het kan wel! - Bestuurlijk onderhandelen voor een duurzaam resultaat** (2009), MGMC, Haarlem

J. van der Heijden, **Combineer wat je hebt** (2010), Eburon, Delft

J.J. Huisman, **Value Capturing, toepassingen bij gebiedsontwikkeling in Nederland** (2006), Publikatieburo Bouwkunde Technische Universiteit, Delft

H2Ruimte, **Duurzame gebiedsontwikkeling: doen!** (2011), Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling Technische Universiteit, Delft

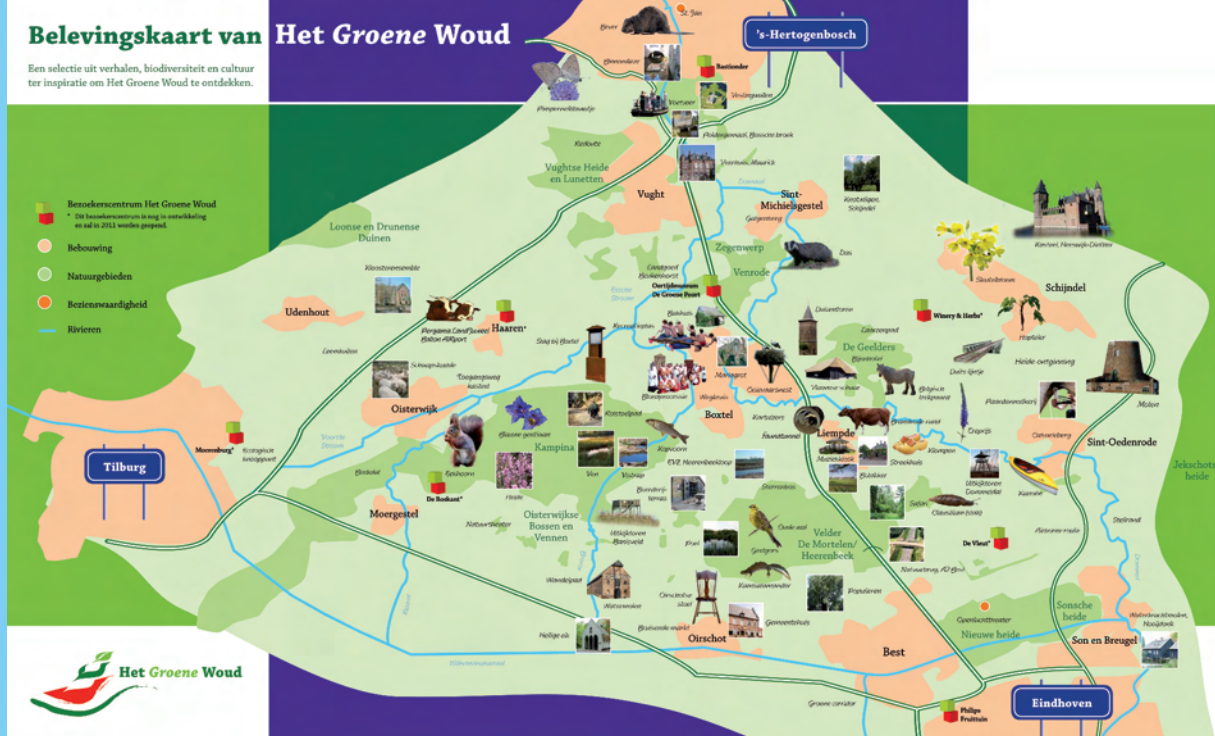
Michiel Kort en Bram Brouwer, **Quickscan instrumenten en arrangementen voor financiering van het landschap** (2008)

Marcel van Leent, **Wijken van waarde - naar een duurzame gebiedsexploitatie** (2006)

LPBL, **MKBA in duurzame gebiedsontwikkeling** (2010), Amsterdam

Belevingskaart van Het Groene Woud

Een selectie uit verhalen, biodiversiteit en cultuur ter inspiratie om Het Groene Woud te ontdekken.



Streekrekening Het Groene Woud

Financieel arrangement

Fondsvorming door middel van Streekrekening.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Financiering van landschapsbeheer.

Betrokken partijen

Overheden, bedrijven, bewoners en streekorganisaties.

Geld geven zonder geld te geven

Streekrekening Het Groene Woud is een ingenieus concept om geld vrij te maken voor duurzame projecten binnen Nationaal Landschap Het Groene Woud, een gebied dat zich bevindt in de stedendriehoek Tilburg - Eindhoven - 's-Hertogenbosch. Het Streekfonds en de StreekRekening Het Groene Woud zijn de twee belangrijkste pijlers van de Streekrekening. Het Streekfonds is de 'pot' waaruit initiatieven financieel worden ondersteund. De belangrijkste manier om het Streekfonds te vullen is op dit moment het spaarsysteem van de StreekRekening. De Rabo Streek Rekening Het Groene Woud is een gezamenlijk product van Stichting Streekrekening Het Groene Woud en de Rabobank. Het principe hiervan is 'geld geven zonder geld te geven'. Overheden, bedrijven en streekorganisaties openen hun eigen Rabo Streek Rekening bij één van de de Rabobanken in Het Groene Woud. Rekeninghouders ontvangen een marktconforme rentevergoeding en behouden de volledige beschikking over hun kapitaal en de vergoede rente. De Rabobank stelt naast de marktconforme rente voor de rekeninghouders een extra opslag ter beschikking die rechtstreeks naar het Streekfonds vloeit. Deze extra opslag bedraagt momenteel vijf procent over het totaal van de rentevergoedingen van alle rekeningen. Rekeninghouders kunnen daarnaast een percentage van de te ontvangen rente schenken aan Het Groene Woud.

Naast het spaarsysteem zijn er nog vele andere manieren die bijdragen aan de vulling van het Streekfonds, zoals giften, sponsoring en donaties van deelnemers. Op termijn zal het ook mogelijk worden legaten te schenken aan het Streekfonds. Sinds enkele jaren organiseert de organisatie van de Streekrekening bovendien

een succesvolle Streekloterij. Het idee is vergelijkbaar met de Grote Clubactie en net zo simpel. Verenigingen, scholen of clubs verkopen loten via leerlingen en/of leden, eventueel huis-aan-huis. Met de loterij zijn mooie prijzen te winnen. Van de verkoopprijs gaat 66 procent naar de kas van de vereniging of school en 33 procent komt in het Streekfonds. Deelnemen aan de actie betekent daarmee dus niet alleen de eigen kas spekken, maar ook een steentje bijdragen aan het open en aantrekkelijk houden van de omgeving.

Bij de start van het project was al een spaartegoed toegezegd van 29 miljoen euro. De doelstelling van Streekrekening Het Groene Woud is een jaarlijks uit te geven bedrag van minimaal tweehonderdduizend euro vanuit het Streekfonds aan duurzame projecten in Het Groene Woud. Tot nog toe is dit streefbedrag elk jaar ruim gehaald.

Bron/meer info

www.hetgroenewoud.com



Leesvoer

Literatuur (vervolg)

Ministeries Binnenlandse Zaken, Infrastructuur en Milieu, IPO, VNG, **De reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2011** (2011), Den Haag

Demetrio Muñoz Gielen, **Het verhalen van waardeestijging in stedelijke herstructurering; een studie over de manier waarop de economische waardeestijging in stedelijke herstructurering gebruikt kan worden om de benodigde openbare infrastructuur en faciliteiten te betalen** (2010), Radboud Universiteit, Nijmegen

R.N. Offermans en D.M. van de Velde, **Value Capturing: Potentieel financieringsinstrument voor Nederland** (2004), Erasmus Universiteit, Rotterdam

J.M. Peeters en A.L. Francke, **Monitor Zorg op afstand** (2009), Nivel, Utrecht

Peter van Rooy e.a. **NederlandBovenWater, praktijkboek gebiedsontwikkeling I & II** (2006, 2009) Habiforum e.a., Gouda

Peter van Rooy, **Verdienmogelijkheden, Cahier gebiedsontwikkeling** (2011), Stichting NederlandBovenWater, Gouda

Arno Segeren, **De grondmarkt voor woningbouwlocaties** (2007), Ruimtelijk Planbureau, Den Haag

TME-advies, Stratum Strategie, Syneff Advies, Archi Service, Gido Management Bureau, **Slim Financieren in Noord-Brabant is goud waard** (2010), in opdracht van Provincie Noord-Brabant

Stan Vermeulen e.a., **LBC-rendement** (2007), Stichting Roges, Berkel-Enschot

Stan Vermeulen e.a., **Wegwijs in het aanbodparadijs** (2009), Stichting Roges, Berkel-Enschot

P. Vlek, **Randstad Urgent Financieel** (2008)

VROM-raad, **Duurzame verstedelijking, advies 076** (2010), OBt nv, Den Haag

Herman de Wolff, Johan de Greef, Willem Korthals Altes, Marjolein Spaans, **Financiering van regionale ontwikkelingen uit de grond-exploitatie** (2004), Onderzoeksinstituut OTB, Technische Universiteit, Delft

Websites

Charrettes:
www.toolboxrijnenburg.nl

FPL (Financieel Profiel van een Locatie):
www.ivam.nl

GIDO-methode:
www.gido.nl

GWL-terrein Amsterdam (voorbeeldproject duurzame gebiedsontwikkeling):
www.gwl-terrein.nl

Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing:
www.kei-centrum.nl

MKBA-Arena:
www.rvob.nl/nieuws/publicaties

Mutual Gains Methode:
www.reurba.org

Subsidies:
www.antwoordvoorbedrijven.nl
www.energiesubsidiewijzer.nl

Succesvol binnenstedelijk bouwen
(Economisch Instituut voor de Bouw):
www.eib.nl/files/files/Succesvol%20binnenstedelijk%20bouwen.pdf



DHV Kantoor Amersfoort

Financieel arrangement

Renovatie door eigenaar-gebruiker.

Dilemma/probleem dat wordt aangepakt

Verduurzamen door middel van renovatie; koppelen (ver)bouw en exploitatiefase.

Betrokken partijen

DHV als eigenaar-gebruiker, integraal ontwerper én project-manager van de renovatie.

Samenwerking van disciplines sleutel tot succes

Advies- en ingenieursbureau DHV bracht bij de renovatie van het eigen hoofdkantoor in Amersfoort het energielabel van G naar A. Dat is bijzonder voor een gebouw van veertig jaar oud. Het was dan ook de eerste kantoorrenovatie die in aanmerking kwam voor groenfinanciering. Het renovatieproject is tevens Koploper-project voor Agentschap NL.

Om de kantoorruimte uit 1970 op dat niveau te brengen werd een geïntegreerde oplossing bedacht door het projectteam dat volledig uit DHV-adviseurs bestond. Nieuwe installaties zorgen dat bij koeling en warmte efficiënter gebruik gemaakt wordt van energie. Restwarmte en vocht worden teruggewonnen voor hergebruik. Het gebouw heeft een nieuwe uitstraling gekregen door een volledig transparante glazen gevel die betere daglichttoetreding combineert met zongestuurde lichtwering.

Technisch was de renovatie van het DHV-kantoor niet spannend. Isolatie, isolerende beglazing en warmteterugwinning uit ventilatielucht zijn bekende technieken. Maar het gaat erom hoe je alles combineert. En vooral hoe alle partijen met elkaar samenwerken. Dat bleek zelfs binnen het eigen bedrijf, met alle benodigde disciplines in eigen huis, lastig. De leden van het ontwerpteam leerden elkaar gaandeweg het project steeds beter kennen en werkten steeds beter samen. Belangrijk was om over het eigen vakgebied heen te kijken en van elkaar te willen leren. Bovendien werd ook veel aandacht besteed aan het overleg met derden (bijvoorbeeld met de brandweer).

Het samenstellen van een goed team is dan ook voorwaarde voor het welslagen van een dergelijke renovatie.

Met deze renovatie is het DHV-kantoor op nieuwbouwniveau gekomen. De investering voor deze renovatie is bovendien een factor vier lager dan de benodigde investering voor nieuwbouw. De afweging om te renoveren in plaats van nieuw te bouwen was voor DHV eenvoudig omdat DHV financier-eigenaar-gebruiker-

beheerder van het gebouw is. In de vastgoedpraktijk zijn deze rollen meestal in handen van verschillende partijen. Dit leidt in veel gevallen tot sub-optimale oplossingen.

Duurzaam niet duurder dan regulier

Deze duurzame renovatie heeft niet meer gekost dan een reguliere renovatie. Er is allereerst een haalbaarheidsstudie uitgevoerd. In die fase zijn heldere ambities gesteld, ambities die op de specifieke situatie toegesneden zijn omdat ieder gebouw anders is, en renovatie meer en heel andere voorwaarden stelt dan nieuwbouw. De mogelijkheden van hergebruik van materialen en installaties zijn goed onderzocht. Doordat ontwerpers over hun vakgebied heen keken, zijn betere aanpassingen mogelijk gebleken.

De integrale aanpak van het project resulteerde in een duurzamer ontwerp. Er is aangesloten op natuurlijke vervangmomenten en bepaald onderhoud is uitgesteld (tot de renovatie). De virtuele scheidslijn tussen ontwerp- en exploitatiefase verdween: zo zijn gevels, dak en installaties direct met elkaar in verband gebracht. Dit resulteert in meer energiebesparing tijdens de exploitatie.

De extra manuren in de ontwerpfase zijn al snel weg te strepen tegen die lagere exploitatiekosten. DHV bespaart jaarlijks 100.000 euro op haar energierekening.

Bron/meer info

DHV BV, Leo Janssen, email: leo.janssen@dhv.com



Colofon

Deze publicatie is tot stand gekomen in een samenwerking van Agentschap NL met het Rijksvastgoed- en Ontwikkelbedrijf (RVOB), in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Concept en realisatie

Gé Huismans (Agentschap NL)

Martine de Vaan (RVOB)

Bijdragen

Marion Bakker (Agentschap NL)

Jan-Bart Broertjes (TrackRecord)

Michiel Brouwer (MBDSO/Gemeente Haarlemmermeer)

Joost van Faassen (Gemeente Haarlemmermeer)

Geert Gratama (Studio Geert Gratama)

Wim Heiko Houtsma (ministerie van Infrastructuur en Milieu)

Henk Keizer (Gemeente Haarlemmermeer)

Erwin Lindeijer (Gemeente Almere)

Marianne Nevens (DHV)

Gert-Joost Peek (Fakton)

Christel Provaas (Christel Provaas Art Direction)

Lidwien Reyn (Agentschap NL)

Marlies Swart (RVOB)

Tjibbe Winkler (Gido Stichting)

Toon Zijlstra (ministerie van Infrastructuur en Milieu)

Begeleidingscommissie

Wim Heiko Houtsma (ministerie van Infrastructuur en Milieu)

Marianne Nevens (DHV)

Marion Bakker (Agentschap NL)

Lidwien Reyn (Agentschap NL)

Tjibbe Winkler (Gido Stichting)

Erwin Lindeijer (Gemeente Almere)

Geraadpleegde experts

Dhr. Apperloo (AT Osborne)

Mevr. Van Eck (Vesteda)

Dhr. Hesp (Fakton)

Mevr. Janssen Groesbeek (Stichting Eumedion)

Dhr. Krikke (Join Ontwikkeling)

Dhr. Lahaye (DHV)

Dhr. Priester (Essent)

Dhr. Schaap (Amvest)

Dhr. Spetter (DGBC)

Mevr. Vledder (Bouwinvest)

Dhr. Wolting (Wolting Gebiedsmanagement & Advies)

Dhr. Zwaard (ABN AMRO)

Meer informatie

Ge.Huismans@agentschapnl.nl

Martine.devaan@rvob.nl



Deze publicatie is fsc-gecertificeerd gedrukt

Dit is een publicatie van:

Agentschap NL
Croeselaan 15
Postbus 8242, 3521 BJ Utrecht
T +31 (0) 88 602 20 00
www.agentschapnl.nl

© Agentschap NL | juni 2011
Publicatienummer:2DUGO1101

Hoewel deze publicatie met de grootst mogelijke zorg is samengesteld kan Agentschap NL geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele fouten.

Agentschap NL is een agentschap van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. Agentschap NL voert beleid uit voor diverse ministeries als het gaat om duurzaamheid, innovatie en internationaal. Agentschap NL is hét aanspreekpunt voor bedrijven, kennisinstellingen en overheden. Voor informatie en advies, financiering, netwerken en wet- en regelgeving.