

Investeren in herstructurering

De mogelijke bijdrage van Rabo Vastgoed aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen



*ir. C.L. Hulsman
MCD-scriptie
november 2007*



Scriptie ter afronding van de masteropleiding Master City Developer (MCD). De Master City Developer is een opleiding over integrale stedelijke gebiedsontwikkeling en is een gezamenlijk initiatief van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), de Technische Universiteit Delft (TU Delft) en het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR).

Titel: “Investeren in herstructurering; de mogelijke bijdrage van Rabo Vastgoed aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen”

Auteur: ir. C.L. Hulsman

Begeleiding: prof. ir. H. De Jonge
dr. H.A. Klink

Datum: november 2007

Woord vooraf

Een grote bank die steeds serieuzer aan het projectontwikkelen slaat... De sterke groei van Rabo Vastgoed in de afgelopen jaren en de vraag waarom dit bedrijf gemeenten en andere belanghebbenden aanspreekt, fascineert mij. Financiële kracht en een nauwe band met de lokale bank worden vaak genoemd als onderscheidende eigenschappen ten opzichte van andere projectontwikkelaars. Eenmaal werkzaam bij Rabo Vastgoed ben ik onder de indruk van de omvang en reikwijdte van het bedrijf. Maar hoe serieus gaat de Rabobank Groep om met de onderlinge samenwerking van alle bedrijfsonderdelen?

Daarnaast is het onvermijdelijk dat projectontwikkeling straks alleen nog in bestaand gebied kan plaatsvinden, met alle uitdagingen en obstakels van dien. De huidige opgave van herstructurering van bedrijventerreinen is daarvan alleen nog maar de eerste golf of 'generatie'. In mijn ogen moeten financieel sterke gebiedsontwikkelaars zoals ontwikkelende woningbouwcorporaties, ontwikkelende beleggers en ontwikkelende banken hier een onderscheidende bijdrage aan leveren.

Deze twee elementen hebben als basis gediend voor de keuze van het onderwerp van deze MCD-scriptie; de rol van Rabo Vastgoed bij de herstructurering van bedrijventerreinen. Daarbij is vooral ingegaan op de synergievoordelen van de samenwerking tussen projectontwikkelaar en belegger, financier respectievelijk bank. De scriptie is opgesteld ter afronding van de masteropleiding Master City Developer (MCD). Ik ben verrast over de uitkomsten. Het blijkt dat er in de onderzochte herstructureringsprojecten wel samenwerking is tussen projectontwikkelaar en financier, maar dat er geen samenwerking plaatsvindt tussen de projectontwikkelaar en belegger en dat de samenwerking tussen de projectontwikkelaar en de bank niet is geïnstitutionaliseerd. Wellicht is nu de tijd rijp om, nadat de aandacht is gericht op de vorming van het vastgoedbedrijf Rabo Bouwfonds N.V., de kansen van synergie binnen de Rabobank Groep verder in te vullen.

Mijn dank gaat uit naar iedereen die heeft geholpen aan de totstandkoming van deze scriptie en alle geïnterviewden voor het meewerken aan de interviews. Door het in de tussentijd veranderen van baan heeft de scriptie meer tijd in beslag genomen dan gedacht. Daarom wil ik in het bijzonder mijn waardering uiten voor Hans de Jonge en Arjen van Klink die mij nauwgezet hebben begeleid. Ik vond het bijzonder om na 10 jaar wederom de motivatie en geduld van Hans mee te maken. Tot slot wil ik mijn vrouw Roos bedanken voor haar steun.

*Casper Hulsman
Capelle aan den IJssel, 1 november 2007*

Samenvatting

De herstructurering van bedrijventerreinen is complex en financiële knelpunten vormen een belangrijke barrière. Verwacht wordt dat ontwikkelende banken door synergie van hun activiteiten een onderscheidende inbreng kunnen leveren aan het oplossen van de financiële knelpunten. De kennis over de rol die ontwikkelende banken kunnen vervullen bij de herstructurering van bedrijventerreinen is nog versnipperd en de ervaringen zijn beperkt. Dit onderzoek heeft tot doel om een beter inzicht te verkrijgen in de mogelijke rol van Rabo Vastgoed bij het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen. De onderzoeksvraag luidt: Wat is de mogelijke bijdrage van Rabo Vastgoed aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen? Er zijn drie projecten onderzocht waaraan Rabo Vastgoed deelneemt en waarvan wordt verwacht dat de mogelijke bijdrage aan het oplossen van de financiële knelpunten maximaal zal zijn. De cases zijn De Binckhorst te Den Haag, Spoorhaven te Roosendaal en Waalfront te Nijmegen.

Op basis van deskresearch en verkennende interviews is vastgesteld dat de belangrijkste financiële knelpunten in de onderzochte cases een lage rentabiliteit, een moeilijke waardecreatie door veel actoren en een moeilijke verwerving zijn. Tevens zijn op basis hiervan de mogelijke bijdragen van ontwikkelende banken benoemd aan het oplossen van de financiële knelpunten. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt naar bijdragen als gevolg van de samenwerking tussen de projectontwikkelaar enerzijds en de belegger, de financier of de bank anderzijds. Een overzicht van de bijdragen is weergegeven in bijlage 9. Vervolgens is in de cases door middel van verkennende interviews geïnventariseerd welke van de mogelijke bijdragen aan het oplossen van de financiële knelpunten worden gewenst en welke bijdragen door Rabo Vastgoed worden geleverd.

Geconcludeerd wordt dat de bijdragen door samenwerking tussen projectontwikkelaar en belegger niet worden geleverd, dat de bijdragen door samenwerking tussen projectontwikkelaar en financier naar tevredenheid worden geleverd en dat de bijdragen door samenwerking tussen projectontwikkelaar en bank slechts beperkt worden geleverd.

Van alle onderzochte bijdragen komen er vier bijdragen naar voren die wel worden gewenst maar niet of nauwelijks worden geleverd. Voor deze vier bijdragen is met behulp van verdiepende interviews binnen de bedrijfsonderdelen van de Rabobank Groep de inzetbaarheid bepaald. De bijdrage ‘Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling’ wordt door de projectontwikkelaar en de belegger gezien als een potentieel belangrijke bijdrage om de afzetrisico’s vroegtijdig te verkleinen, maar veronderstelt wel deelname van de belegger in de gebiedsontwikkeling. Dit gebeurt echter om twee redenen niet. Enerzijds staat de projectontwikkelaar er niet voor open om vroegtijdig winst en risico te delen met de belegger en zijn (theoretische) winstpotentie te verlagen. Anderzijds is het aandeel huurwoningen te laag. Zolang de projectontwikkelaar en belegger geen baat hebben bij elkaars belang, zijn de inzetmogelijkheden van deze bijdrage beperkt.

De bijdrage ‘Goede aansluiting van doorlopende exploitatie en herontwikkeling’ wordt door de projectontwikkelaar niet gezien als belangrijke bijdrage. Het tijdelijke beheer wordt meestal al goed verzorgd door de gemeente en dit is fiscaal het meest aantrekkelijk. Er ligt een kans voor

marktpartijen; de toekomstige eigenaar zou dit ook kunnen verzorgen op een fiscaal net zo gunstige manier. Bij dit type projecten is een belegger echter niet snel aan de orde omdat het aandeel huurwoningen laag is. Ook een alternatieve eigenaar in de vorm van een gebieds-beleggingsfonds is niet werkbaar vanwege het grote aantal partijen. De inzetbaarheid van deze bijdrage in de vorm van het zelf in bezit nemen van vastgoed ligt om deze redenen niet voor de hand, maar een creatieve inbreng op het gebied van commercieel beheer lijkt wel goed inzetbaar. De bijdrage 'Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies' wordt beschouwd als een zeer belangrijke bijdrage door de projectontwikkelaar en de bank. Zij zijn samen vanwege de goede ingangen naar en goede informatie over de bedrijven uitstekend in staat om een goede oplossing voor de bedrijven te bieden. De lokale Rabobank legt al zelfstandig contact met de ondernemers, nadat er duidelijkheid is over verwerving of onteigening. Het is belangrijk om deze al verrichte inspanningen van de bank meer zichtbaar te maken naar de gemeentelijke partners. Er ligt een goede kans om deze bijdrage - in afstemming met de verwerving - actief aan te bieden. De bijdrage 'Verbeteren verkoop door financieringsconstructies', traditioneel bedoeld voor het betaalbaar maken van woningen, wordt door de projectontwikkelaar en de bank niet direct gezien als oplossing voor de herstructureringsprojecten die zijn gericht op de hogere inkomens. Toch dient gekeken te worden naar een variant die op een verantwoorde wijze aan hogere inkomens kan worden aangeboden. Het is namelijk aantrekkelijk om op termijn, na de gestage waardegroei, mee te delen in de verkoop van de woningen. Bij dit type gebiedsontwikkeling met een grote zeggenschap en een lange duur lijkt de inzetbaarheid van een dergelijke bijdrage kansrijk en onderscheidend.

Aan de Rabobank Groep worden de volgende aanbevelingen gedaan.

- Inventariseer in hoeverre er verhoogde afzetrisico's zijn als gevolg van hoge dichtheden in relatie tot de voorgenomen planoptimalisaties.
- Onderzoek op welke wijze er binnen de Rabobank Groep een intensievere samenwerking tussen de projectontwikkelaar en de belegger kan plaatsvinden waarbij het opzetten van de bijdrage 'Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling' als proef zou kunnen dienen.
- Maak de nu al verrichte inspanningen van de lokale Rabobank om de ondernemers te ondersteunen meer zichtbaar naar de gemeentelijke partners aan de hand van de bijdrage 'Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies'.
- De samenwerking tussen de projectontwikkelaar en de bank heeft tot op heden tot veel succes geleid en dient, juist ook met de vorming van het nieuwe vastgoedbedrijf, te worden behouden en versterkt.
- Onderzoek verdere samenwerking met de bank zoals de inzet van de bijdrage 'Verbeteren verkoop door financieringsconstructies' en bijvoorbeeld het financieren van de infrastructuur in gebiedsontwikkelingen.

Verder worden in het algemeen de volgende suggesties ter overweging gegeven voor de herstructurering van bedrijventerreinen. Er dient meer aandacht te worden besteed aan voldoende aantrekkelijke alternatieve vestigingslocaties voor de ondernemers, want herstructurering begint met bedrijfsverplaatsing. Voor het verbeteren van de haalbaarheid zouden de externe positieve effecten zoals indirecte waardevermeerdering nadrukkelijker mee kunnen worden genomen bij de beoordeling van een herstructureringsproject. Ten behoeve van de uitvoering van een project gelden nog twee praktische aandachtspunten; vestig het voorkeursrecht zo snel mogelijk om het wegvloeien van waarde van de locatie te voorkomen en let op de randvoorwaarden op het gebied van staatssteun.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	III
Samenvatting	V
1 Inleiding	1
1.1 <i>Aanleiding</i>	1
1.2 <i>Onderzoeksvraag</i>	3
1.3 <i>Onderzoeksopzet</i>	4
2 Literatuurstudie	9
2.1 <i>De herstructurering van bedrijventerreinen</i>	9
2.1.1 De herstructurering van bedrijventerreinen neemt toe	
2.1.2 De verschillende wijzen van herstructurering van bedrijventerreinen	
2.2 <i>De financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen</i>	13
2.2.1 De complexiteit van herstructurering van bedrijventerreinen	
2.2.2 De rol van waardeontwikkeling bij herstructurering	
2.2.3 De financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen	
2.3 <i>De toegevoegde waarde van ontwikkelende banken bij het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen</i>	22
2.3.1 De ontwikkelende banken in Nederland	
2.3.2 De verschillende rollen en activiteiten van ontwikkelende banken bij gebiedsontwikkeling	
2.3.3 De toegevoegde waarde van ontwikkelende banken als gevolg van synergie tussen de diverse activiteiten	
3 Veldonderzoek deel I	31
3.1 <i>Omschrijving van cases en aanwezigheid van de financiële knelpunten in cases</i>	31
3.1.1 Case De Binckhorst, Den Haag	
3.1.2 Case Spoorhaven, Roosendaal	
3.1.3 Case Waalfront, Nijmegen	

3.2	<i>De aanwezigheid van de financiële knelpunten</i>	39
3.2.1	Financieel knelpunt 'lage rentabiliteit'	
3.2.2	Financieel knelpunt 'waardecreatie moeilijk door veel actoren'	
3.2.3	Financieel knelpunt 'moeilijke verwerving'	
3.2.4	Financieel knelpunt 'kapitaalintensief'	
3.2.5	Financieel knelpunt 'lange doorlooptijd'	
3.3	<i>De mogelijke oplossingsrichtingen voor de financiële knelpunten</i>	43
3.3.1	Mogelijke oplossingsrichtingen voor financieel knelpunt 'lage rentabiliteit'	
3.3.2	Mogelijke oplossingsrichtingen voor financieel knelpunt 'waardecreatie moeilijk door veel actoren'	
3.3.3	Mogelijke oplossingsrichtingen voor financieel knelpunt 'moeilijke verwerving'	
3.3.4	Mogelijke oplossingsrichtingen voor financieel knelpunt 'kapitaalintensief'	
3.3.5	Mogelijke oplossingsrichtingen voor financieel knelpunt 'lange doorlooptijd'	
3.4	<i>De mogelijke bijdragen van ontwikkelende banken aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen</i>	48
3.4.1	Mogelijke bijdragen door synergie tussen projectontwikkelaar en belegger	
3.4.2	Mogelijke bijdragen door synergie tussen projectontwikkelaar en financier	
3.4.3	Mogelijke bijdragen door synergie tussen projectontwikkelaar en bank	
4	Veldonderzoek deel II	55
4.1	<i>De bijdragen van Rabo Vastgoed</i>	55
4.1.1	Bijdragen door synergie tussen projectontwikkelaar en belegger	
4.1.2	Bijdragen door synergie tussen projectontwikkelaar en financier	
4.1.3	Bijdragen door synergie tussen projectontwikkelaar en bank	
4.2	<i>De gewenste maar nog niet geleverde bijdragen door Rabo Vastgoed</i>	58
4.3	<i>De inzetmogelijkheden van de gewenste maar nog niet geleverde bijdragen</i>	60
4.3.1	Algemene kenmerken Rabobank Groep in het kader van de te verbeteren bijdragen	
4.3.2	Bijdrage 1: Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling	
4.3.3	Bijdrage 2: Goede aansluiting van doorlopende exploitatie en herontwikkeling	
4.3.4	Bijdrage 3: Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies	
4.3.5	Bijdrage 4: Verbeteren verkoop door financieringsconstructies	
5	Conclusies en aanbevelingen	73
5.1	<i>Conclusies</i>	73
5.2	<i>Aanbevelingen</i>	73
	Literatuurlijst	79

Bijlagen

Bijlage 1: Lijst van begrippen en definities

Bijlage 2: Lijst van geïnterviewden

Bijlage 3: Overzicht branches in de Nederlandse financiële marktsector

Bijlage 4: Financiële instrumenten ten behoeve van de herstructurering van bedrijventerreinen

Bijlage 5: Organogram Rabobank Groep & Rabo Bouwfonds N.V.

Bijlage 6: Resultaten veldonderzoek inzake de financiële knelpunten

Bijlage 7: Resultaten veldonderzoek inzake de mogelijke bijdragen van ontwikkelende banken aan oplossen van financiële knelpunten

Bijlage 8: Resultaten veldonderzoek inzake de inzetmogelijkheden van de gewenste maar nog niet geleverde bijdragen

Bijlage 9: Mogelijke bijdragen van ontwikkelende banken aan oplossen van financiële knelpunten

1 Inleiding

Dit hoofdstuk behandelt de aanleiding voor het onderzoek evenals de probleemstelling en de onderzoeksopzet.

1.1 Aanleiding

Er is een grote opgave van herstructurering van bedrijventerreinen

In Nederland ligt een grote opgave van herstructurering van bedrijventerreinen; meer dan een kwart van het bedrijventerreinoppervlak in Nederland is verouderd. Van de in totaal ongeveer 95.000 hectare bedrijventerreinen in Nederland is in 2005 ongeveer 26.700 hectare ofwel 28% verouderd. Een deel daarvan (9%-punt) wordt geherstructureerd (Arcadis, 2005).

Veroudering van een bedrijventerrein houdt in dat een terrein niet meer voldoet aan technische eisen (het terrein zelf is veranderd), economische eisen (de vraag is veranderd), maatschappelijke eisen (de regelgeving is veranderd) of ruimtelijke eisen (de omgeving is veranderd). Een proces van neergang zet zich in en waardevermindering is onafwendbaar.

De problematiek op deze terreinen is dusdanig dat regulier onderhoud niet meer voldoende is, er dient herstructurering plaats te vinden. Onder herstructurering worden alle eenmalige ingrepen in het bedrijventerrein verstaan die tot doel hebben de veroudering van het terrein als geheel te bestrijden en die niet tot het reguliere onderhoud worden gerekend (BOM, 2006). Er zijn verschillende wijzen van herstructurering; facelift, revitalisering, herprofilering en transformatie. Transformatie is de meest verregaande wijze van herstructurering waarbij sprake is van wijziging van de huidige functies. In Bijlage 1 worden de begrippen nader toegelicht.

De herstructurering van bedrijventerreinen is complex

De herstructurering van bedrijventerreinen komt langzamerhand op gang. Het blijft echter een uiterst complex proces, ondanks de inspanningen van de diverse partijen. De belangen, posities en eigendomsverhoudingen van de relevante actoren zijn meer gespreid en minder overzichtelijk dan bij de ontwikkeling van uitleggebieden (zoals de Vinex-locaties) of de naoorlogse herstructureringsgebieden (waar corporaties het merendeel van de grond bezitten). Tegelijk is de herstructurering vaak alleen zinvol als deze integraal en op grotere schaal geschiedt, er is namelijk snel sprake van onderling strijdige functies. De combinatie van het sterk verspreide eigendom en tegelijk de vereiste grote omvang van de ontwikkeling maakt herstructurering van bedrijventerreinen complex.

De financiële knelpunten vormen een belangrijke barrière bij herstructurering

Bij herstructurering van bedrijventerreinen komt men in de praktijk tal van knelpunten tegen. De knelpunten kunnen worden onderscheiden naar de aspecten organisatie, financiering, wet- en regelgeving en kennis. In de literatuur wordt aangegeven dat de financiële en financieel-organisatorische aspecten van herstructurering een van de belangrijkste belemmeringen vormen (Ministerie van Economische Zaken, 2004 en SenterNovem, 2005). Dit onderzoek richt zich dan ook op de financiële knelpunten. De financiële knelpunten betreffen onder andere een moeilijke

verwerving, het grote aantal betrokken partijen, de lange doorlooptijd, het hoge kapitaalbeslag en de lage rentabiliteit.

Bij het opzetten van een gebiedsexploitatie is waardeontwikkeling een belangrijk aspect. Waardecreatie is moeilijker vanaf grond met al een intensief gebruik (kantoor-/bedrijfsruimte) dan vanaf grond met een extensief gebruik (landbouwgrond). Ook het 'vangen' van die waarde, het laten terugvloeien van opbrengsten naar de investerende partijen, is bij sterk verspreid eigendom moeilijk.

Er wordt een onderscheidende inbreng verwacht van ontwikkelende banken bij het oplossen van de financiële knelpunten

Rabo Vastgoed wil actief zijn op het gebied van herstructurering van bedrijventerreinen. Rabo Vastgoed (2004) signaleert dat binnenstedelijke herstructurering, hoewel nog steeds grotendeels met de mond beleden, uiteindelijk onvermijdelijk is. Zowel vanuit sociaal-maatschappelijk perspectief – ruimte, vervangingsmarkt – als vanuit de projectontwikkelaarsrol. Een van de strategische keuzes van Rabo Vastgoed is het ontwikkelen en claimen van een positie in binnenstedelijke herstructurering met de focus op transformatiegebieden. Rabo Vastgoed heeft de ambitie om op de binnenstedelijke (her)ontwikkelingsmarkt een sterk profiel te hebben (Rabo Vastgoed, Groei door Versterking, 2004). Voor projectontwikkelingsactiviteiten richt het bedrijf zich op transformatiegebieden, dat wil zeggen gebieden waarbij zowel de (stedenbouwkundige) structuur als de identiteit ervan worden gewijzigd.

De deelname van Rabo Vastgoed aan de herstructurering van bedrijventerreinen biedt kansen voor het ontplooiën van meer activiteiten door de Rabobank Groep. Bedrijventerreinen zijn een sterk lokaal thema en krijgen daarom veel aandacht van de lokale banken. Bedrijventerreinen zijn het instrument om de lokale economie een impuls te geven en ondernemers te faciliteren (Van Klink, 2002).

Ontwikkelende banken beschikken over een onderscheidende toegevoegde waarde door de synergie van hun verschillende activiteiten

De verwachting is dat ontwikkelende banken, zoals Rabo Vastgoed, een onderscheidende inbreng kunnen leveren aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen. De ontwikkelende banken hebben namelijk een bijzondere toegevoegde waarde in handen door de mogelijkheid tot verticale en/of horizontale integratie van hun activiteiten.

Ontwikkelende banken omvatten een *breed scala van activiteiten in de productieketen van vastgoed / gebiedsontwikkeling*. Zij beschikken doorgaans over financiële kracht (financier), expertise op het gebied van concept- en gebiedsontwikkeling en risicomanagement evenals marktkennis (projectontwikkelaar), de mogelijkheid om vastgoed te exploiteren (belegger) en lokale betrokkenheid (bank). Met deze ketenverlenging kunnen zij langdurig en vanuit verschillende rollen deelnemen in de herstructurering van bedrijventerreinen. Er kunnen synergievoordelen worden gerealiseerd tussen de verschillende activiteiten (*verticale integratie*). Daarnaast hebben zij als bank *expertise op het gebied van projectfinanciering*; het opzetten van een financieringsconstructie voor de ontwikkeling en exploitatie van een specifiek project. Het vastgoedbedrijf, de projectontwikkelaar en het financiële bedrijf, de bank, kunnen door het op elkaar afstemmen van hun activiteiten ook synergievoordelen bereiken (*horizontale integratie*). Met de synergievoordelen als gevolg van de verticale en/of horizontale integratie van hun activiteiten zouden ontwikkelende banken in staat moeten zijn om oplossingen te bieden voor de financiële knelpunten. De kennis over en de ervaringen in hoeverre ontwikkelende banken daadwerkelijk een oplossing kunnen bieden voor deze financiële knelpunten, zijn beperkt.

Rabo Bouwfonds (2007) kijkt de komende tijd naar de mogelijkheden om intensiever met de lokale Rabobanken en andere onderdelen van de Rabobank Groep samen te werken. Tevens wordt veel aandacht besteed aan de verdere integratie van de verschillende activiteiten in de vastgoedonderneming teneinde optimaal te kunnen profiteren van de beoogde synergievoordelen.

1.2 Onderzoeksvraag

Probleemstelling

De herstructurering van bedrijventerreinen is complex, in het bijzonder financiële knelpunten vormen hierbij een belangrijke barrière. Verwacht wordt dat ontwikkelende banken door synergie van hun activiteiten een onderscheidende inbreng kunnen leveren aan het oplossen van de financiële knelpunten. De kennis over de rol die ontwikkelende banken kunnen vervullen bij de herstructurering van bedrijventerreinen is nog versnipperd en de ervaringen zijn beperkt. Er is meer kennis en inzicht gewenst in de bijdragen die Rabo Vastgoed kan leveren aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Wat is de mogelijke bijdrage van Rabo Vastgoed aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen?

Tot de onderzoeksvraag behoren de volgende deelvragen:

- A. *Problematiek* – Wat zijn de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen?
- Wat wordt verstaan onder herstructurering van bedrijventerreinen?
 - Welke wijzen van herstructurering van bedrijventerreinen worden onderscheiden?
 - Wat zijn de kenmerken van de complexiteit van de herstructurering van bedrijventerreinen?
 - Welke knelpunten zijn er bij de herstructurering van bedrijventerreinen?
 - Welke financiële knelpunten zijn er bij de herstructurering van bedrijventerreinen?
 - Uit welke aspecten bestaat een financieel knelpunt bij een te herstructureren bedrijventerrein?
- B. *Competenties* – Wat is de toegevoegde waarde van ontwikkelende banken bij het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen?
- Welke Nederlandse ontwikkelende banken zijn er?
 - Welke rollen en activiteiten vervullen ontwikkelende banken doorgaans bij gebiedsontwikkeling?
 - Over welke toegevoegde waarde beschikken ontwikkelende banken als gevolg van synergie tussen hun diverse activiteiten bij gebiedsontwikkeling?
- C. *Veronderstelde oplossing* – Wat zijn de mogelijke bijdragen van Rabo Vastgoed aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen?
- Welke mogelijke bijdragen kunnen ontwikkelende banken op basis van hun toegevoegde waarde leveren aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen?
 - In hoeverre worden deze bijdragen door Rabo Vastgoed geleverd?
 - Welke bijdragen kan Rabo Vastgoed verbeteren, ofwel wat zijn de bijdragen die worden gewenst maar nog niet worden geleverd?
 - Wat zijn de inzetmogelijkheden van de te verbeteren bijdragen?

Onderzoeksdoelstelling

Het onderzoek heeft tot doel om een beter inzicht te verkrijgen in de mogelijke rol van Rabo Vastgoed bij het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen. Daarbij wordt in kaart gebracht welke bijdragen Rabo Vastgoed (beter) kan inzetten. Met dit onderzoek dient een bijdrage te worden geleverd aan het formuleren van een strategie van Rabo Vastgoed (en indirect Rabo Bouwfonds N.V.) ten aanzien van haar rol in de herstructurering van bedrijventerreinen.

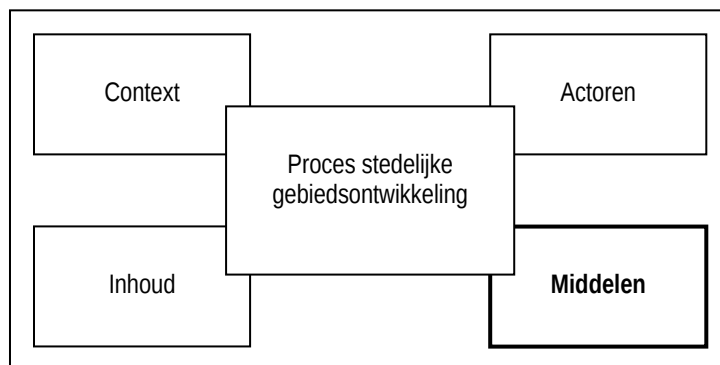
1.3 Onderzoeksopzet

Type onderzoek

Het onderzoek is gericht op het nader verkennen van de genoemde begrippen en de mogelijke samenhang tussen deze begrippen. Er is nog geen scherpe hypothese voor handen. Daarom wordt gekozen voor een *kwalitatief exploratief onderzoek* in tegenstelling tot een beschrijvend onderzoek (nauwkeurige beschrijving van vooraf bepaalde variabele) of een toetsend onderzoek (toets van hypothese of theorie) (Baarda, 2006). Daarbij dient het theoretische kader, in de vorm van een Raamwerk, als een zoeklicht om licht te werpen op relevante aspecten van het onderzoeksonderwerp die anders wellicht onopgemerkt zouden blijven (zogenaamde zoeklichttheorie).

Afkadering

De herstructurering van bedrijventerreinen is een vorm van stedelijke gebiedsontwikkeling. Onder stedelijke gebiedsontwikkeling wordt verstaan *het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de ontwikkeling van stedelijke gebieden* (Van 't Verlaat, 2005). Stedelijke gebiedsontwikkeling bestaat uit een aantal ingrediënten, weergegeven in het volgende schema.



Figuur 1: schematisch overzicht stedelijke gebiedsontwikkeling

Hoewel de verschillende ingrediënten sterk samenhangen, is dit onderzoek vooral gericht op middelen. Voor het proces van stedelijke gebiedsontwikkeling dienen de middelen geld en grond op een juiste manier te worden aangewend.

In het onderzoek gaat de aandacht uit naar die vormen van herstructurering van bedrijventerreinen waarvan wordt verwacht dat de mogelijke bijdrage van ontwikkelende banken aan het oplossen van de financiële knelpunten maximaal is. Bij de meest intensieve vorm van herstructurering, transformatie, lijken de mogelijkheden hiervoor het grootst. Binnen de indeling van gebiedsontwikkelingstypen van het Ministerie van VROM betreft dit het type gebiedsontwikkeling *binnenstedelijke transformatiegebieden* (VROM, 2006). Deze begrippen worden in bijlage 1 nader toegelicht.

Literatuurstudie

In paragraaf 2.1 en 2.2 wordt de herstructurering van bedrijventerreinen en in het bijzonder de daarbij optredende financiële knelpunten, verkend (deel A. *Problematiek*). Eerst worden de herstructurering van bedrijventerreinen in het algemeen en de verschillende wijzen van herstructurering van bedrijventerreinen gedefinieerd (inclusief de overwegingen die daarbij spelen). Vervolgens worden de oorzaken van de complexiteit van herstructurering behandeld en wordt geïnventariseerd welke knelpunten spelen bij de herstructurering van bedrijventerreinen. Daarna wordt, aan de hand van de principes van waardeontwikkeling, dieper ingegaan op de knelpunten van financiële aard. Van elk financieel knelpunt worden de belangrijkste aspecten in kaart gebracht.

In paragraaf 2.3 wordt onderzocht wat de toegevoegde waarde is van ontwikkelende banken bij het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen (deel B. *Competenties*). Nadat in beeld is gebracht welke ontwikkelende banken op dit moment actief zijn in Nederland, wordt geïnventariseerd welke verschillende rollen en activiteiten ontwikkelende banken doorgaans vervullen bij gebiedsontwikkeling. Vervolgens wordt onderzocht wat de mogelijke synergievoordelen zijn als gevolg van de horizontale en verticale integratie van deze verschillende rollen. Aan de hand hiervan wordt bepaald welke (onderscheidende) toegevoegde waarde ontwikkelende banken bezitten voor het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen.

Veldonderzoek & Analyse

In het veldonderzoek wordt onderzocht welke mogelijke bijdragen ontwikkelende banken in het algemeen kunnen, en vervolgens specifiek Rabo Vastgoed kan, leveren aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen (deel C. *Veronderstelde oplossing*). De analyse vindt parallel plaats gelijk met het veldonderzoek.

Het veldonderzoek gebeurt aan de hand van drie cases. Voor de cases worden projecten van herstructurering van bedrijventerreinen onderzocht waaraan Rabo Vastgoed (/ Rabo Bouwfonds N.V.) deelneemt. Er worden projecten onderzocht waarvan wordt verwacht dat de mogelijke bijdrage van Rabo Vastgoed aan het oplossen van de financiële knelpunten maximaal zal zijn. Tevens geldt als randvoorwaarde dat sprake is van een verhoogde complexiteit; er dient sprake te zijn van sterk verspreid eigendom en een grote omvang. In overleg met een risicomanager (financieel analist) van Rabo Vastgoed, die goed zicht heeft op de totale projectenportefeuille van Rabo Vastgoed en de kenmerken van de verschillende projecten, zijn op basis van deze selectiecriteria drie cases geselecteerd. De cases zijn:

- De Binckhorst, Den Haag; ca. 125 hectare, de betrokken private partijen zijn Rabo Vastgoed en BPF Bouwinvest.
- Spoorhaven, Roosendaal; ca. 30 hectare, de betrokken private partijen zijn Rabo Vastgoed en Proper Stok.
- Waalfront, Nijmegen; ca. 33 hectare, de betrokken private partij is Rabo Vastgoed.

Er is gekozen voor deze drie cases, omdat zij gelegen zijn in drie verschillende regio's van Rabo Vastgoed en daarmee een zo breed en divers mogelijk beeld geven van de huidige praktijk van herstructurering van bedrijventerreinen binnen Rabo Vastgoed. De cases betreffen allemaal transformatie, de meest verregaande wijze van herstructurering. De Binckhorst kent een uitzonderlijk hoge complexiteit. Bij Spoorhaven is sprake van relatief veel bestaande eigenaren. In het project Waalfront valt de vroegtijdige deelname van een private partij op.

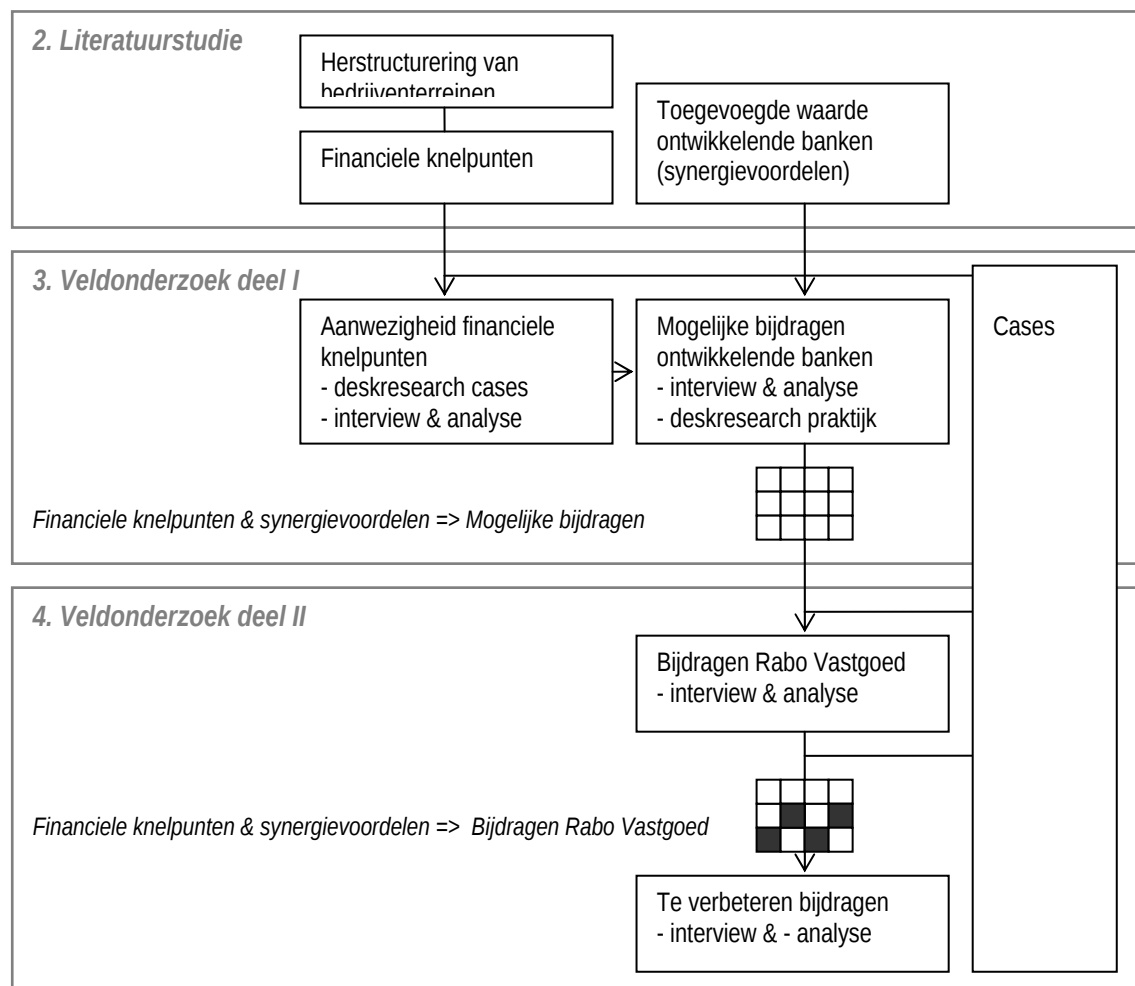
Opgemerkt dient te worden dat de cases, vanwege het selectie criterium dat verwacht wordt dat de bijdragen in de case maximaal zullen zijn, geen representatief beeld vormen van de

herstructureringsprojecten van Rabo Vastgoed. De verwachtingen hoeven namelijk niet overeen te komen met de daadwerkelijke resultaten.

Het veldonderzoek bestaat uit twee delen.

In deel I wordt door verkennende interviews geïnventariseerd in hoeverre de financiële knelpunten aanwezig zijn in de cases. Tevens wordt gevraagd naar algemene richtingen voor het oplossen van deze knelpunten (vragen en resultaten in bijlage 6). Samen met deskresearch van andere praktijkvoorbeelden leidt dit tot een overzicht van de mogelijke bijdragen van de ontwikkelende banken aan het oplossen van de financiële knelpunten (bijlage 9).

In deel II wordt met verkennende interviews onderzocht in hoeverre de bijdragen worden gewenst en of deze bijdragen worden geleverd door Rabo Vastgoed (vragen en resultaten in bijlage 7). Daaruit volgt een aantal bijdragen dat (beter) dient te worden ingezet door Rabo Vastgoed; het betreft bijdragen die wel worden gewenst, maar nog niet of niet voldoende worden geleverd. Door middel van verdiepende interviews wordt onderzocht wat de inzetmogelijkheden zijn van de belangrijkste gewenste maar nog niet geleverde bijdragen (vragen en resultaten in bijlage 8). De onderzoeksopzet is weergegeven in onderstaand figuur.



Figuur 2: Onderzoeksopzet

Elke case bestaat uit een beperkt aantal interviews en deskresearch. Voor elke case is de betrokken projectmanager van Rabo Vastgoed geïnterviewd. Daarnaast is eenmaal een betrokken gemeente (gemeente Den Haag), eenmaal een private partner (BPF Bouwinvest) en eenmaal een betrokken adviseur (Brink Groep) geïnterviewd. Naast de betrokkenen in de cases, zijn ook vertegenwoordigers van de verschillende onderdelen van de Rabobank Groep geïnterviewd. De

relevante bedrijfsonderdelen van de Rabobank Groep zijn geïnterviewd; de lokale Rabobank, Rabo Vastgoed, FGH Bank, FGH Vastgoed expertise en Achmea (Interpolis) Vastgoed. Bovendien is een expert op het gebied van de herstructurering van bedrijventerreinen geïnterviewd, namelijk de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM). De BOM is een toonaangevend voorbeeld van een regionale ontwikkelingsmaatschappij die actief is op het gebied van herstructurering van bedrijventerreinen. Een lijst van de geïnterviewden is weergegeven in bijlage 2.

Bij de interviews wordt er gestreefd naar het inventariseren van de belangrijkste optredende meningen en visies onder de deelnemers. Er is daarom gekozen voor de methode van een *kwalitatief survey-onderzoek*, hetgeen betekent dat de resultaten een indicatie geven van de diversiteit en reikwijdte aan meningen en visies in plaats van geheel representatief te zijn voor de betreffende partijen. De gesprekken vinden plaats in de vorm van topic interviews en/of halfgestructureerde interviews.

Bij de deskresearch kan, omdat het projecten van Rabo Vastgoed betreft, worden geput uit de informatie van interne besluitvormingsstukken, de zogenaamde Vastgoedstukken. Deze stukken hebben een vertrouwelijk karakter en zijn niet openbaar. Voor elke case zijn de betreffende Vastgoedstukken bestudeerd. Wanneer in de tekst wordt geput uit deze stukken, wordt gebruik gemaakt van de vermelding 'Vastgoedstuk'. De cases worden uitsluitend onderzocht binnen het onderzoeksgebied van het Raamwerk, voor het overige zijn de cases summier van aard.

2 Literatuurstudie

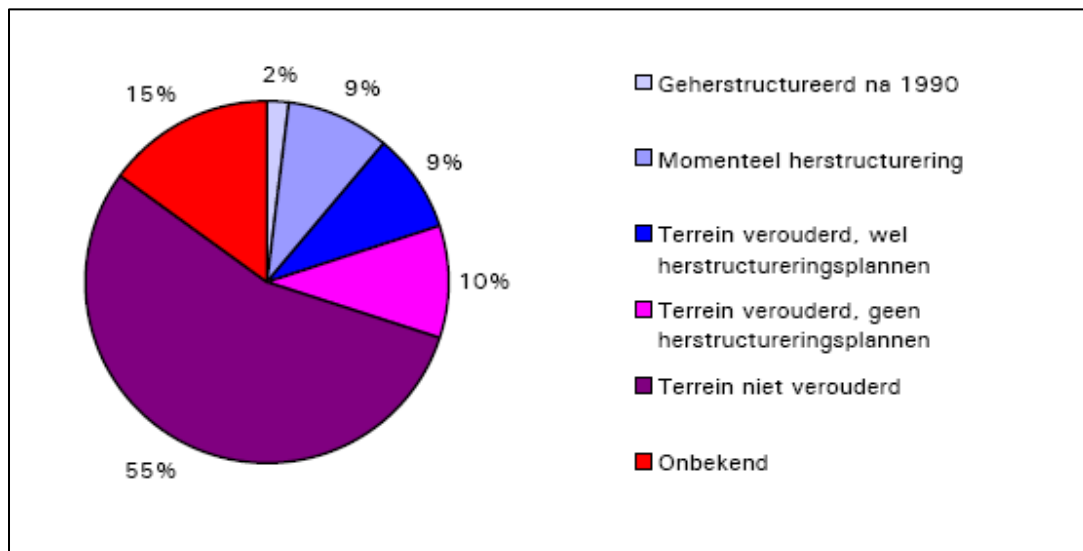
In dit hoofdstuk worden de resultaten van de literatuurstudie evenals het Raamwerk weergegeven.

2.1 Herstructurering van bedrijventerreinen

2.1.1 De herstructurering van bedrijventerreinen neemt toe

Een vijfde van het Nederlandse bedrijventerreinoppervlak is verouderd

In Brabant is een groeiende leegstand en achteruitgang waarneembaar op bedrijventerreinen. Vooral op de monofunctionele terreinen in kleine en middelgrote gemeenten die uit de jaren '50 en '60 dateren, grijpt het verval om zich heen. Er is sprake van uitvalsverschijnselen zoals leegstand, een versleten openbare ruimte en verkommerde panden (Jansen et al, 2006). In de rest van Nederland is het beeld niet anders. Volgens het Centraal Planbureau (2001) schatte een onderzoek in 1996 dat in Nederland 11.000 ha bedrijventerrein aan het einde van de levenscyclus is, ofwel verouderd. Deze omvang komt overeen met een derde van alle bedrijventerreinen en ongeveer 17% van de totale oppervlakte aan bedrijventerrein in 1996. In 2000 werd voor de vijf Randstad provincies berekend dat de herstructureringsopgave 16% van de totale oppervlakte betreft. Volgens het Ministerie van Economische Zaken (2004) bedroeg de nationale opgave voor herstructurering ruim 21.000 hectare, zijnde circa 20% van het areaal in 2004.



Figuur 3: Voorraad aan bedrijventerreinen naar staat van veroudering en herstructurering in hectare bruto, peildatum 1 januari 2005 (Arcadis, 2005)

Arcadis en de Stec Groep stellen in de IBIS Werklocaties 2005 (Arcadis, 2005) dat Nederland op 1 januari 2005 in totaal 95.006 hectare bruto bedrijventerrein telt, waarvan inmiddels ongeveer 26.700 hectare, zijnde ca. 28%, verouderd is. Een deel daarvan (9%-punt) wordt geherstructureerd.

Diverse trends zijn van invloed op de omvang van de herstructurering van bedrijventerreinen

De volgende trends worden gesignaleerd die van invloed zijn op de omvang van de herstructurering van bedrijventerreinen;

- Trend 1: Kwalitatieve ontwikkelingen op de bedrijfsruimtemarkt; de huidige bedrijventerreinen voldoen steeds minder aan de vraag,
- Trend 2: Kwantitatieve ontwikkelingen op de bedrijfsruimtemarkt; de vraag naar bedrijventerreinen neemt op termijn af,
- Trend 3: Beleid ten aanzien van bedrijfshuisvesting; de noodzaak tot een nieuwe manier van planning van bedrijventerreinen in Nederland wordt onderkend,
- Trend 4: Beleid op het gebied van ruimtelijke ordening; de maatschappelijke druk van functiewijziging van bedrijventerreinen neemt toe.

Deze trends worden onderstaand toegelicht. Door deze trends is er sprake van een grote opgave van herstructurering van bedrijventerreinen.

Trend 1: De huidige bedrijventerreinen voldoen steeds minder aan de vraag

Er vindt een belangrijke verandering van de vraag naar accommodatie van bedrijven plaats. De huidige wijze van ontwikkeling en beheer van bedrijventerreinen geeft onvoldoende antwoord op de veranderende aard, schaal en omvang van de marktvraag (VROM, 2006). Ook de huidige herstructurerings, die we kunnen typeren als achterstallig onderhoud, bieden onvoldoende soelaas om te voldoen aan de toekomstige vraag. De oude maakindustrie wordt verplaatst naar het buitenland, tegelijk zien we de opkomst van een regionaal geclusterde kenniseconomie.

Sleutelwoorden van deze economische vernieuwing zijn creativiteit en broedplaatsfunctie; de uitwisseling van ideeën in een stimulerende omgeving. Er dient een divers aanbod aan terreinen en bedrijfslocaties te worden ontwikkeld in plaats van het traditioneel uitleggen van grootschalige bedrijventerreinen. De concurrentie tussen werklocatie's op basis van extra's als beleving, natuur en cultuur dient te worden gestimuleerd. Het is tijd voor de ontwikkeling van nieuwe, toekomstbestendige werklandschappen die beter aansluiten bij de postindustriële economie (Jansen et al. 2006).

Voor de stedelijk gelegen bedrijventerreinen geldt dat de relatieve ligging is veranderd door de ruimtelijke ontwikkelingen erom heen. Lagen de bedrijventerreinen vroeger aan de rand van de stad, nu liggen zij vaak relatief centraal in de stad door de gegroeide steden. Voor de huidige functies kan de aantrekkelijkheid afnemen omdat niet meer wordt voldaan aan belangrijke kenmerken zoals bereikbaarheid en flexibiliteit/uitbreidbaarheid. OPPS, een adviesbureau op het gebied van publiek private samenwerking (OPPS, 2007) stelt hierover; het toenemende aanbod bedrijventerreinen buiten de stad maakt dat deze bedrijventerreinen relatief snel verouderen, omdat gemeenten weinig prioriteit geven aan het onderhouden van deze terreinen daar het realiseren van nieuwe terreinen (financieel) aantrekkelijker is.

Trend 2: De vraag naar bedrijventerreinen neemt op termijn af

Er is sprake van een dalende vraag naar bedrijventerreinen. Het groeitempo van de vraag naar nieuwe bedrijventerreinen zal op lange termijn naar verwachting afnemen onder invloed van teruglopende bevolkingsgroei en economische factoren. Voor de periode na 2020 wordt zelfs rekening gehouden met een absolute daling van de vraag (VROM, 2006).

Trend 3: De noodzaak tot een nieuwe manier van planning van bedrijventerreinen in Nederland wordt onderkend

De VROM-raad stelt in haar advies “Werklandschappen: een regionale strategie voor bedrijventerreinen” uit 2006 dat de huidige aanpak en werkwijze bij bedrijventerreinenplanning verouderd en weinig gedifferentieerd is en steeds minder aansluit bij de veranderende behoeften in de markt en de samenleving. De raad presenteert een nieuw perspectief onder de naam werklandschappen. Zij pleit daarbij voor;

- een nieuwe denkwijze; meer vraaggestuurde (her)ontwikkeling van werkgebieden, functiemenging bij de ontwikkeling en herstructurering van werklandschappen en meer aandacht voor de bestaande terreinen,
- een nieuwe aanpak; meer regionale samenwerking en afstemming ten aanzien van het aanbod van werkgebieden, regionale verevening en fondsvorming, en
- nieuwe rollen; meer samenwerking met marktpartijen, meer samenwerking met ondernemers.

Trend 4: De maatschappelijke druk van functiewijziging van bedrijventerreinen neemt toe

De verwachting is dat de ruimtelijke behoefte in Nederland steeds meer in het bestaande stedelijke gebied zal dienen te worden opgelost. Hiervoor zijn twee oorzaken.

Enerzijds wordt bouwen in landelijk gebied steeds minder maatschappelijk geaccepteerd. In Nederland heerst de laatste jaren een idee van schaarste van ruimte. Het Ministerie van VROM (2006) stelt hierover; “De monofunctionele, grootschalige uitlegterreinen langs de randen van steden en snelwegen voldoen niet of nauwelijks aan de huidige kwaliteit- en duurzaamheidseisen die de samenleving stelt aan de inrichting van de ruimte.” Geerlings (2007) van de Stec Groep constateert; “De ruimte is schaars in Nederland, zeker in en rondom de steden. Daardoor stuit de nieuwe ontwikkeling van bedrijventerreinen op steeds meer maatschappelijke bezwaren.”

Anderzijds neemt de ruimtelijke druk op bestaand stedelijk gebied, in het bijzonder op verouderde bedrijventerreinen, toe. Door stedelijke uitbreidingen zijn bedrijfsterreinen die oorspronkelijk aan de rand van de stad waren gesitueerd, midden in de stedelijke bebouwing komen te liggen (OPPS, 2007). Vooral bij deze stedelijk gelegen bedrijventerreinen ligt het voor de hand om het doorgaans laagwaardige en extensieve gebruik te wijzigen naar hoogwaardig intensief gebruik. Dit is niet altijd een druk die vanuit een marktvraag komt, maar vaak een druk die vanuit maatschappelijke doelstellingen komt. Te denken valt aan het draagvlak voor stedelijke voorzieningen, economisch beleid om hoogwaardigere economische activiteiten aan te trekken, een forse woningbouwopgave en tegelijk een gebrek aan nieuwbouwmogelijkheden, etc.

Er is een grote opgave van herstructurering van bedrijventerreinen

Ligt het accent tot op heden op nieuw aan te leggen bedrijventerreinen, door bovenvermelde trends komt een steeds grotere opgave te liggen bij het beheer en de herontwikkeling van bestaande en verouderde terreinen en gebouwen (VROM, 2006). Op een vijfde van het bedrijventerreinoppervlak in Nederland is de problematiek van veroudering dusdanig dat regulier onderhoud niet meer voldoende is, er dient herstructurering plaats te vinden.

Herstructurering betekent (BOM, 2006): *alle eenmalige ingrepen in het bedrijventerrein die de veroudering van het terrein als geheel tegengaan en die niet tot het reguliere onderhoud worden gerekend.*

2.1.2 De verschillende wijzen van herstructurering van bedrijventerreinen

Wijzen van herstructurering

Er zijn verschillende wijzen van herstructurering (BOM, 2006);

- Facelift; grote opknapbeurt bij (deels) technische veroudering van het bedrijventerrein.
- Revitalisering; een integrale aanpak is nodig om de deels technische, economische en maatschappelijke veroudering tegen te gaan. Het vestigingsmilieu wordt vernieuwd, waarbij bestaande economische functies behouden blijven.
- Herprofilering; het terrein krijgt (deels) een andere werkfunctie, met een hogere vastgoedwaarde (bijv. kantoren). Een integrale aanpak bestrijdt de economische, maatschappelijke en ruimtelijke veroudering.
- Transformatie; Het terrein met economische en ruimtelijke veroudering krijgt door een integrale aanpak een andere functie, zoals wonen, leisure en retail.

Bij de verschillende wijzen kan een onderscheid worden gemaakt in de intensiteit van de fysieke ingreep en de mate van wijziging van het huidige gebruik (functie), weergegeven in onderstaande figuur.

<i>Functie</i> <i>Fysiek</i>	behoud	aanpassing	verandering
Opknappen	facelift		
Vernieuwen	revitalisering	herprofilering	transformatie

Figuur 4: Overzicht wijzen van herstructurering

Oorzaken van veroudering

Herstructurering komt aan de orde als een bedrijventerrein is verouderd. Het is belangrijk om te weten hoe de veroudering tot stand komt en wat de oorzaken zijn. Het karakter van de veroudering zal invloed hebben op de gevraagde ingreep. Veroudering gaat geleidelijk en verloopt via een proces. Het CPB (2001) stelt dat er vier verouderingsprocessen kunnen worden onderscheiden;

- technische veroudering (achterstallig onderhoud),
- economische veroudering (slechte bereikbaarheid),
- maatschappelijke veroudering (wijziging wettelijke normen),
- ruimtelijke veroudering (van perifere naar binnenstedelijke ligging).

Bij de meeste locaties speelt elk van deze vier verouderingsprocessen wel een rol. Het onderscheid is echter van belang, omdat de oorzaken tussen de processen verschillen, evenals het schaalniveau waarop het proces zich afspeelt en de partijen die het proces kunnen beïnvloeden.

Veroudering vindt plaats door een combinatie van verouderingsaspecten en lokale factoren

Hoe bepaal je de mate van veroudering van een bedrijventerrein? Het blijkt dat veroudering een relatief begrip is; het is afhankelijk van de omstandigheden. Volgens het CPB (2001) is niet alleen de feitelijke veroudering zelf, maar zijn vooral de eisen die de gebruikers en de omgeving aan het terrein stellen, de lokale factoren, van bepalende invloed. De mate van veroudering kan worden bepaald door de *aspecten van veroudering* te beoordelen en te toetsen aan de hand van de *lokale factoren*.

De aspecten die de veroudering bepalen zijn:

- De intensiteit van het ruimtegebruik; de mate van inefficiëntie van het ruimtegebruik (intensivering van het ruimtegebruik is een veel genoemde beleidsdoelstelling bij de herstructurering van bedrijventerreinen).
- Het aanzicht en/of de uitstraling; hoewel het lastig is om de 'uitstraling' van een bedrijventerrein objectief te bepalen, zijn er toch indicatoren; schoon, geordend, goed onderhouden en representatief.
- De ontsluiting en/of bereikbaarheid; de ontsluiting van een terrein omvat verschillende modaliteiten; spoor, water, weg en I/T-infrastructuur.
- De milieuhygiëne; het niveau van beheer en de voorzieningen ten aanzien van emissies van stank, rook en stof, bodemvervuiling, geluidsoverlast en onveiligheid als gevolg van gevaarlijke stoffen.

De lokale factoren zijn:

- De productiestructuur op het terrein; de typen bedrijven op het terrein bepalen in eerste instantie de wensen voor elk aspect. Het hangt van de bedrijfssamenstelling op het terrein af in welke mate de genoemde symptomen de ernst van de veroudering uitdrukken.
- De directe omgeving van de locatie; daarnaast bepaalt de omgeving van de locatie de ernst van het verouderingsprobleem. Stank en lawaai, maar ook uitstralingseffecten van verpauperde locaties en de verkeersbelasting zijn hinderlijker in een woonomgeving dan in een open landschap.
- De regionale economie waar het terrein deel van uitmaakt; de grootte en de samenstelling van de regionale vraag naar bedrijventerreinen en van het beschikbare aanbod bepalen de economische potentie van het terrein. In een regio met een sterke economische groei zal een terrein met een lage grondprijs, activiteiten met een lage toegevoegde waarde per hectare en een inefficiënt gebruik van de grond sneller verouderen.
- De ruimtedruk vanuit andere functies; in gebieden waar de ruimtedruk vanuit andere functies zoals wonen, detailhandel en recreatie groot is, en er veel mogelijkheden zijn voor alternatief gebruik van de grond, zal een terrein sneller als verouderd worden beschouwd.

2.2 De financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen

2.2.1 De complexiteit van herstructurering van bedrijventerreinen

De herstructurering van bedrijventerreinen is complex

De herstructurering van bedrijventerreinen is een complex proces. De hogere complexiteit is een gevolg van het sterk verspreide eigendom en tegelijk de vereiste grote omvang van de ontwikkeling;

- In tegenstelling tot de ontwikkeling van uitleggebieden (zoals de Vinex-locaties) maar ook de naoorlogse herstructureringsgebieden zijn bij de herstructurering van bedrijventerreinen de belangen, posities en eigendomsverhoudingen van de relevante actoren meer gespreid en minder overzichtelijk.
- In tegenstelling tot de centrumstedelijke ingrepen, waar kleinschalig ontwikkelen opportuun kan zijn, is de herstructurering van bedrijventerreinen vaak alleen zinvol als deze integraal en op grotere schaal geschiedt. Er is namelijk al snel sprake van onderling strijdige functies.

Vanwege het sterk verspreide eigendom en de vereiste hoge integraliteit en grote schaal van de ontwikkeling is de doorlooptijd van herstructurering lang.

Volgens het Ministerie van Economische Zaken (2004) is de lange doorlooptijd van meer dan acht jaar voor het (her)ontwikkelen van een bedrijventerrein echter niet alleen aan deze

knelpunten te wijten. Doorslaggevend zijn vaak de belangentegenstellingen die met de realisering van bedrijventerreinen zijn gemoeid. In de Nederlandse cultuur van het bereiken van consensus tussen partijen vergt het overbruggen van die tegenstellingen veel tijd en energie.

De Reiswijzer Marktpartijen & gebiedsontwikkeling (VROM, 2006) stelt het volgende over de financiële haalbaarheid van een te herstructureren bedrijventerrein; “Transformatieprojecten zijn financieel bijzonder complex vanwege de lange aanlooptijd en de vaak sterk gefaseerde uitvoering. Bedrijven moeten worden verplaatst of beëindigd, waarna de overheid vaak milieukundige saneringsoperaties moet uitvoeren.”

De knelpunten van herstructurering

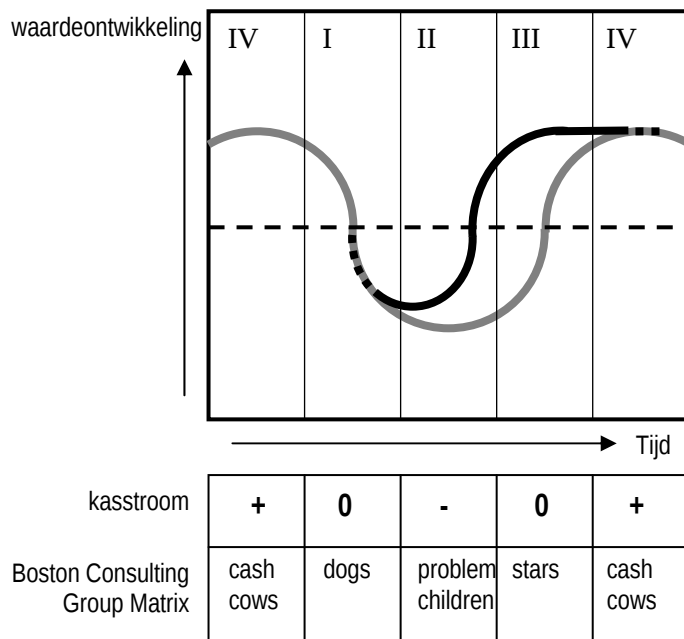
Er treden bij de herstructurering van bedrijventerreinen vele knelpunten op. Het Ministerie van Economische Zaken (2004) maakt een onderscheid naar knelpunten op het gebied van organisatie, financiering, wet- en regelgeving en kennis.

- Organisatie; de afwezigheid van een gebiedsgerichte (strategische) visie, een onvoldoende regionale afstemming en samenwerking, een lage organisatiegraad onder bedrijven, het probleem van free riders, een gebrekkig overleg tussen gemeente en bedrijfsleven en een sterk versnipperd beheer.
- Financiering; de hoge kosten van bodemsanering, ontsluiting en bedrijfsverplaatsing, de niet altijd optimale benutting van alternatieve kostendragers, het gebrek aan verevening tussen nieuwe en te herstructureren terreinen, het ontbreken van medefinanciering door private partijen en de structurele financiering van parkmanagement.
- Wet- en regelgeving; de stapeling van (soms strijdige) regels en (kwaliteit)eisen met als gevolg lange procedures met als gevolg oplopende kosten en onzekerheid voor gemeenten en private investeerders.
- Kennis; de slechte ontsluiting van kennis.

In dit onderzoek wordt de aandacht gericht op de financiële en financieel-organisatorische knelpunten die aan de orde zijn bij de herstructurering van bedrijventerreinen. Er is voor gekozen om *alle knelpunten die direct en verregaand financiële gevolgen hebben*, te beschouwen als financiële knelpunten (zie bijlage 1). Het SenterNovem stelt in haar rapport “Herstructurering bedrijventerreinen. Voorbeelden van de financiële aanpak van de herstructurering van bedrijventerreinen” uit januari 2005 dat de financiering een van de belangrijkste belemmeringen is bij de uitvoering van de omvangrijke herstructureringsopgave. Ook het Ministerie van Economische Zaken (2004) stelt dat in het bijzonder de financiering van herstructurering een groot probleem is.

2.2.2 De rol van waardeontwikkeling bij herstructurering

De financiële knelpunten worden geïnventariseerd aan de hand van het principe van waardeontwikkeling. Bij een gebiedsontwikkeling is het opzetten van een integrale gebiedsexploitatie nodig. Het gaat bij een gebiedsexploitatie in essentie om het beïnvloeden van de waardeontwikkeling van het gebied. Volgens Van Leent (2006) kan de waardeontwikkeling van gebieden worden geabstraheerd tot een cyclus volgens figuur 5. Op de zeer lange termijn gezien is de waardeontwikkeling van een gebied te beschouwen als een aaneenschakeling van boven- en ondertrendmatige ontwikkelingen. Er zal een periode zijn dat de waardeontwikkeling van het vastgoed in een bepaald gebied boven de gemiddelde waardeontwikkeling (stijging of daling) in de markt ligt. Dat kan voor een langere periode zijn, maar er komt altijd weer een moment dat deze waarde daalt ten opzichte van het marktgemiddelde. Het begrijpen van deze waardeontwikkeling en het kunnen beïnvloeden daarvan vormen de kern van wat gebiedsexploitatie in wezen is. Zie het figuur hierna.



Figuur 5: Gebiedstrategieën vanuit waardeperspectief (Van Leent, 2006)

Op basis van de waardeontwikkeling zijn volgens Van Leent vier verschillende typen gebiedsstrategieën te onderscheiden die gelijk lopen met de typeringen van de Boston Consulting Group Matrix, een bedrijfskundige theorie voor het positioneren van producten (van Leent, 2006):

- Transformatie (II); Grootschalig ingrijpen is nodig. De trend in de waardeontwikkeling dient gewijzigd te worden. Deze strategie kan niet gefinancierd worden vanuit de lopende kasstroom. Er is een negatieve kasstroom. Dit is het type 'problem children'.
- Waardegroei (III); De weg omhoog is gevonden, de gebieden kunnen nog een stuk doorgroeien. Er vinden kleine zelfstandige investeringen plaats. De strategie van waardegroei vraagt om gedoseerde investeringen die wellicht uit de lopende kasstroom gefinancierd kunnen worden. Er is een neutrale kasstroom. Het type 'stars'.
- Waardebehoud (IV); Er vinden geen substantiële investeringen plaats. Er is een positieve kasstroom. Dit is het type 'cash cows'.
- Verval (I); Tot slot komt de fase van degradatie, een proces van neergang zet zich in, dat vroeg of laat wordt gevolgd door transformatie. In de Boston Consulting Group Matrix zijn dit de 'dogs'; een categorie die je in portefeuille houdt, zolang ze nog iets opbrengen. Maatschappelijk ongewenst, maar een logische situatie vanuit financieel oogpunt.

Waardeontwikkeling bestaat uit waarde toevoegen en waarde vangen

Bij het vormgeven van waardeontwikkeling gaat het in essentie om twee elementen: het creëren van waarde en het 'vangen' van die waarde (van Leent, 2006).

- *Het toevoegen van waarde:* Welke investeringsruimte kan worden gecreëerd als de trend van de waardeontwikkeling verbetert en is deze investeringsruimte genoeg om de beoogde trendbreuk te bewerkstelligen?
- *Het 'vangen' van waarde:* Op welke wijze kan de te creëren waarde in de toekomst worden omgezet in daadwerkelijke investeringsmiddelen op dit moment?

Figuur 6: Financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen

2.2.3 De financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen

Financieel knelpunt 1: Lage rentabiliteit

Er zijn verschillende waarderingsgrondslagen op basis waarvan de huidige waarde kan worden aangeduid. Allereerst is er de *economische waarde*, ofwel de waarde in het vrije economische verkeer (waarde op basis van het heden). Daarnaast is er de *bedrijfswaarde*, de optelsom van de toekomstige kasstromen op basis van het huidig gebruik (waarde op basis van de toekomst). Tot slot is er de *boekwaarde*, een zuiver boekhoudkundig begrip; de historische kostprijs minus de

afschrijving (waarde op basis van het verleden). Meestal is bij te herstructureren bedrijventerreinen de economische waarde op basis van het huidige gebruik hoger dan de toekomstige grondwaarde.

Er is op het schaalniveau van de individuele eigenaar dan ook geen directe aanleiding om de situatie te veranderen en dit verandert ook niet snel. Weliswaar bevindt een te herstructureren bedrijventerrein zich in een neergaande spiraal, waarbij de waardeontwikkeling lager is dan het marktgemiddelde en zal nog verder afnemen. De huidige waarde dient echter zeer fors te zijn afgenomen, voordat de herstructurering van bedrijventerreinen rendabel wordt.

Op het schaalniveau van de stad of regio kan de herstructurering van een bedrijventerrein wel gewenst zijn. De herstructurering kan politieke, economische of maatschappelijke doelen dienen en effecten hebben die een bijdrage van de overheid rechtvaardigen. In dat geval zal subsidie of een andere vorm van publieke middelen kunnen worden ingezet om de onrendabele top te dekken.

Een belangrijke hindernis daarbij vormt de niet altijd optimale benutting van alternatieve kostendragers (EZ, 2004). De problematiek lijkt te worden beschouwd op een te beperkt schaal-/integratieniveau. Er zijn diverse mogelijkheden om tot alternatieve kostendragers te komen. De Toolbox financiering en marktaspecten herstructurering van de Brink Groep / Stec Groep geeft een aardig overzicht van alle mogelijke instrumenten die kunnen worden ingezet bij de herstructurering van bedrijventerreinen. Deze is opgenomen als bijlage 4. Denk bijvoorbeeld aan de verevening tussen nieuwe en te herstructureren terreinen of het meenemen van hogere OZB-opbrengsten op termijn.

Volgens de Reiswijzer marktpartijen & gebiedsontwikkeling (VROM, 2006) bepaalt de mate waarin bedrijven moeten worden verplaatst of beëindigd en hoeveel milieukundige saneringsoperaties nodig zijn, in hoge mate de financiële haalbaarheid van transformaties.

Het financiële knelpunt lage rentabiliteit wordt bepaald door het verschil tussen de verwachte toekomstige waarde en de huidige waarde alsmede de mogelijkheden voor dekking van het eventuele deficit. Deze drie aspecten bij dit knelpunt zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Aspect	Eenheid
• Verwachte waarde toekomstige functie 1. Marktvraag 2. Verdichtingmogelijkheden 3. Grondexploitatiekosten (sanering, bedrijfsverplaatsingen)	€ € & # m ² €
• Waarde huidige aanwezige functies 1. Waardegrondslag (economische waarde, bedrijfswaarde, boekwaarde) 2. Trend waardeontwikkeling	€ € € / t
• Rentabiliteit en dekking eventueel deficit 1. Mogelijke subsidies 2. Mogelijke verevening	€ € m ²

Figuur 7: Aspecten van het financiële knelpunt lage rentabiliteit

Financieel knelpunt 2: Waardecreatie moeilijk door veel actoren

Op een bedrijventerrein zijn vele eigenaren en vele typen gebruikers gehuisvest. Al deze verschillende partijen hebben even zoveel uiteenlopende optieken en belangen. Zo kan er verschil van mening zijn over in welke fase van de waardeontwikkeling het bedrijventerrein zich bevindt; waarom moet worden overgegaan tot transformatie zolang het gebied nog functioneert en de kasstroom niet negatief is? Sommige ondernemers willen niet weg of kunnen het 'voortijdig' slopen van relatief jonge gebouwen beschouwen als kapitaalvernietiging (PWC, 2003). De kans

op het optreden van de problematiek van free-riders bij gezamenlijke initiatieven (zoals parkmanagement) is groot.

Hierdoor is het lastig om over te gaan tot een eenduidige en samenhangend ingreep. De herstructurering van bedrijventerreinen is echter alleen mogelijk als deze op grotere schaal geschiedt, omdat er al snel sprake zal zijn van onderling strijdige functies. Bij de herstructurering van bedrijventerreinen dient een groot aantal betrokken partijen te worden overtuigd en meegenomen.

De aanwezigheid van dit knelpunt hangt samen met het aantal aanwezige eigenaren en gebruikers, de kenmerken van die eigenaren (waarbij gekeken wordt in welke mate zij mee willen werken aan de gebiedsontwikkeling) en de mate van overeenkomst in die kenmerken.

Aspect	Eenheid
• Aantal eigenaren / gebruikers	#
• Kenmerken van eigenaren / gebruikers	
1. Eigendomssituatie (belegger en huurder, eigenaargebruiker)	eigenaar vs. gebruiker
2. Eisen omgeving (bereikbaarheid, uitstraling)	type bedrijf (branche / sector)
3. Oriëntatie op ontwikkelingsrichting gebied	bestaande gebruikers vs. vastgoedpartijen
• Diversiteit van eigenaren / gebruikers	klein - groot

Figuur 8: Aspecten van het financiële knelpunt waardecreatie moeilijk door veel actoren

Financieel knelpunt 3: Moeilijke verwerving

Meestal is bij een gebiedsontwikkeling de initiërende partij (gebiedsontwikkelaar en/of gemeente) in het bezit van een relevante ontwikkelpositie, door een substantieel gedeelte van de grond te bezitten. Bij de herstructurering van bedrijventerreinen is echter sprake van een moeilijke verwerving van grondposities door het grote aantal betrokken partijen. Initiërende partijen bouwen minder snel een kritische massa en daarmee een relevante ontwikkelpositie op. Bij de herstructurering van bedrijventerreinen is de gedachte dat de ontwikkeling ter hand wordt genomen terwijl de ontwikkelpositie beperkt is. Maar hoe zorg je dat de waardegroei toevloeit aan diegene die investeert? Hiervoor zijn verschillende manieren van *value capturing* beschikbaar. Gezien het grote aantal partijen is daarbij een belangrijk aandachtspunt een verwerving zonder ongewenste prijsopdrijving.

In hoeverre bij een project sprake zal zijn van moeilijke verwerving, hangt samen met het aantal eigenaren en hun kenmerken (bijvoorbeeld de binding van een partij met het gebied).

Aspect	Eenheid
• Aantal eigenaren	#
• Kenmerken van eigenaren	
1. Oriëntatie op ontwikkelingsrichting gebied	bestaande gebruikers vs. vastgoedpartijen

Figuur 9: Aspecten van het financiële knelpunt moeilijke verwerving

Financieel knelpunt 4: Kapitaalintensief

Het belang van financiering bij gebiedsontwikkeling moet niet worden onderschat (Rabobank, 2007). Vastgoed is duur, het is een niet-roerend middel en daarmee lastig te verkopen en de opbrengsten komen aanzienlijk later dan de kosten. Bij vastgoedontwikkeling is om deze redenen een grote inbreng van geld vereist, waarmee financiering een belangrijk onderdeel van de activiteiten vormt. Vooral het beheersen van de kasstromen en de behoefte aan vermogen, het vermogensbeslag, vergt bijzondere aandacht.

Bij de herstructurering van bedrijventerreinen is het vermogensbeslag aanzienlijk hoger dan bij andere typen gebiedsontwikkeling. Er treden hoge kosten op; milieubelastende bedrijven moeten worden verplaatst, er dient mogelijk sanering van de gronden plaats te vinden en bestaande gebouwen moeten worden gesloopt. Verder leidt de vereiste grotere schaal van een herstructureringsproject tot grotere fasen en daarmee tot een toename van het benodigde kapitaal.

De mate van het vermogensbeslag van een herstructureringsproject wordt bepaald door de minimale omvang van de verschillende fasen van het project en de vereiste investeringen in de grondexploitatie (voor elke fase). De financiering van de kosten van de vastgoedexploitatie zijn minder relevant, die kunnen meestal worden doorgelegd naar de afnemers.

Aspect	Eenheid
• Omvang projectfasen	€
1. oppervlakte	m ²
2. investeringsintensiteit (mate van functiewijziging)	€
3. doorlooptijd	t
• Vereiste investeringen grondexploitatie	€
1. te verplaatsen bedrijven	€
2. kosten sanering en sloop	€

Figuur 10: Aspecten van het financiële knelpunt kapitaalintensief

Financieel knelpunt 5: Lange doorlooptijd

Daarnaast kennen dergelijke projecten een lange doorlooptijd. Door de verplaatsingen en eventuele saneringen alsmede de moeilijkere faseerbaarheid is sprake van een lange aanlooptijd. Het tijdelijke bezit en de tijdelijke exploitatie van vastgoed zal, zowel voorafgaand aan als tijdens de ontwikkeling, onvermijdelijk blijken. Er is sprake van een lange duur van het moment van investeren tot aan het moment van renderen; de terugverdientijd is lang en het moment van de opbrengsten is onzeker.

De aanwezigheid van het financiële knelpunt lange doorlooptijd kan worden bepaald door de minimale ontwikkelduur van de projectfasen en de benodigde mate van tijdelijke exploitatie en beheer.

Aspect	Eenheid
• Doorlooptijd projectfasen	t
• Mate tijdelijke exploitatie en beheer	€ & #

Figuur 11: Aspecten van het financiële knelpunt lange doorlooptijd

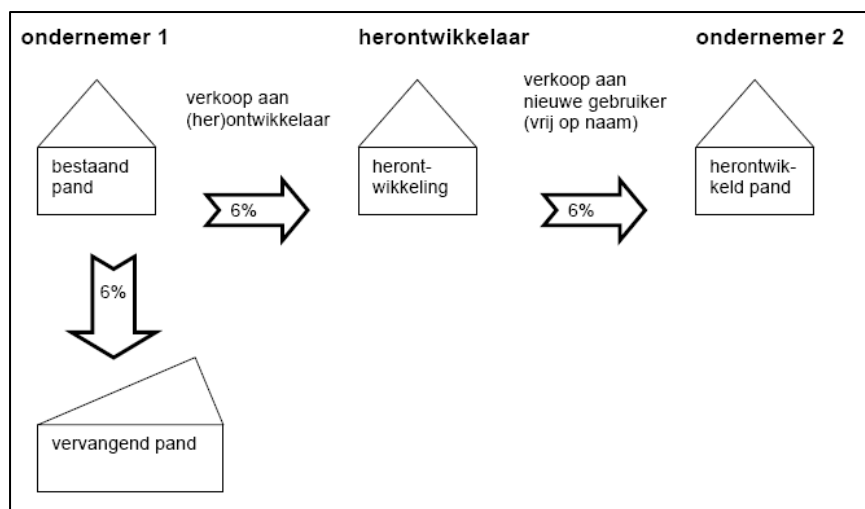
Sterke onderlinge samenhang tussen de knelpunten

De financiële knelpunten hangen sterk samen en hebben een grote onderlinge wisselwerking. De knelpunten lange doorlooptijd en kapitaalintensief zijn obstakels die elkaar versterken en bovendien weer invloed hebben op het knelpunt lage rentabiliteit. Bij de herstructurering van een bedrijventerrein is ten opzichte van andere typen gebiedsontwikkelingen relatief veel en lang geld vereist. Het aantal partijen dat met een dergelijke omvang en over een dergelijke termijn kan investeren op één locatie, is beperkt. Tot voor kort leek de interesse voor medefinanciering door private partijen dan ook beperkt (EZ, 2004).

Andere financiële knelpunten

In een studie naar de fiscale aspecten van de herstructurering van bedrijventerreinen geeft PriceWaterhouseCoopers (2003) een overzicht van de belangrijkste financiële knelpunten waar ondernemers, (her)ontwikkelaars, gemeenten, intermediairs (adviseurs, belangenorganisaties) en samenwerkingsverbanden van deze partijen mee in aanraking komen tijdens het proces van (her)ontwikkeling en herstructurering. Hierbij dient in het oog te worden gehouden dat PWC knelpunten aanwijst waar zij ook een rol bij de oplossing kan vervullen. De financiële knelpunten zijn;

- Kapitaalvernietiging; eigenaren van relatief jonge gebouwen (< 20 jaar) kunnen worden geconfronteerd met een verkoopwaarde die onder de boekwaarde ligt. De meeste gebouwen op verouderde bedrijventerreinen zijn echter meer dan 30 jaar oud.
- Belastingheffing; het is niet denkbeeldig dat er drie maal overdrachtsbelasting moet worden betaald; bij de verkoop van het bestaande pand aan een ontwikkelaar (niet zijnde de gemeente), bij verkoop van het herontwikkelde pand aan een nieuwe gebruiker en bij de aankoop van het vervangende pand. Zie onderstaand figuur. Daarnaast dient te worden gelet op de herinvesteringsreserve; binnen 3 jaar dient het vervangende pand te worden betrokken, in het andere geval kan vennootschapsbelasting worden geheven over de verkoopsom.



Figuur 12: Drie maal overdrachtsbelasting (PriceWaterhouseCoopers, 2003)

- Kosten bodemsanering; Zolang bedrijven aan de milieueisen voldoen, de vervuiling niet toeneemt en er geen bouwactiviteiten plaatsvinden, vormt de vervuiling in veel gevallen geen probleem. In veel herstructureringstrajecten van bedrijventerreinen is het bodemsaneringaspect (financieel) maatgevend.
- Kosten achterstallig onderhoud bedrijfspanden; Vaak is het wegwerken van achterstallig onderhoud meer een prioriteitsknelpunt dan een financieel knelpunt. De aandacht dient uit te gaan naar het motiveren van de ondernemers. Fiscaal gezien is hier geen sprake van een knelpunt, onderhoudslasten zijn onbeperkt aftrekbaar.
- Verhuiskosten; In het geval van onteigening worden de bedrijfspecifieke investeringen in het nieuwe gebouw niet vergoed. Tevens wordt te weinig aandacht geschonken aan de zogenaamde inkomensschade en bedrijfsschade. Daarnaast speelt mee dat niet alle ondernemers zitten te wachten op een hoogwaardigere huisvesting met hogere lasten.
- Extra kosten/minder inkomsten tijdens het proces; Als gevolg van het herstructureringsproces kan sprake zijn van een teruggang van bereikbaarheid of uitstraling van de locatie; dit leidt tot extra kosten of minder inkomsten voor de

ondernemer. Vanuit de stadsvernieuwing in de jaren '80 is ervaring in financiële compensatie voor ondernemers.

- Financiering openbare ruimte; Dit knelpunt zou primair van belang moeten zijn voor gemeenten, als verantwoordelijken voor de openbare ruimte, maar raakt door afwenteling ook de ondernemers. Voor het verkrijgen van een financiële bijdrage van de ondernemers kan de gemeente gebruik maken van de baatbelasting, een zogenaamde privaatrechtelijke exploitatieovereenkomst of de opbrengsten vanuit de onroerendezaakbelastingen.
- Voorfinanciering kosten als gevolg van (her)ontwikkeling; In het geval van schadeloosstelling (bij onteigening), subsidies of fiscale tegemoetkomingen vindt weliswaar vergoeding van de kosten plaats, maar kan veel tijd verstrijken tussen het moment van uitgeven en het moment van vergoeden.

Overzicht van financiële knelpunten

Samengevat worden in dit onderzoek de volgende financiële knelpunten onderscheiden, waarbij de relatie wordt aangegeven met het overzicht van financiële knelpunten door het Ministerie van EZ (2004) en PriceWaterhouseCoopers (2003).

Waardeontwikkeling (elementen)	Financieel knelpunt		
	Indeling onderzoek	Financiële knelpunten PWC (2003)	Financiële knelpunten EZ (2004)
<i>Het toevoegen van waarde</i>	1. Lage rentabiliteit <i>weinig geld verdienen</i>	belastingheffing, verhuiskosten, kosten bodemsanering	de niet altijd optimale benutting van alternatieve kostendragers, het gebrek aan verevening tussen nieuwe en te herstructureren terreinen
	2. Waardecreatie moeilijk door veel actoren <i>eenduidige ingrepen lastig</i>	kapitaalvernietiging, kosten achterstallig onderhoud bedrijfspanden	structurele financiering van parkmanagement
	3. Moeilijke verwerving <i>lastig verkrijgen positie</i>		
	4. Kapitaalintensief <i>kost veel geld</i>	financiering openbare ruimte	hoge kosten van bodemsanering, ontsluiting en bedrijfsverplaatsing, het ontbreken van medefinanciering door private partijen
	5. Lange doorlooptijd <i>duurt lang</i>	extra kosten/minder inkomsten tijdens het proces, voorfinanciering kosten als gevolg van (her)ontwikkeling	
<i>Het 'vangen' van waarde</i>			

Figuur 13: Financiële knelpunten

2.3 De toegevoegde waarde van ontwikkelende banken bij het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen

2.3.1 De ontwikkelende banken in Nederland

Positie van ontwikkelende banken in vastgoedsector en financiële sector

Op de Nederlandse vastgoedmarkt zijn diverse actoren actief, waaronder de projectontwikkelaar. Onder projectontwikkeling wordt verstaan het voor eigen rekening en risico tot stand brengen van projecten voor de markt vanaf het initiatief tot en met de ingebruikstelling (Kohnstamm c.s., 1990). De projectontwikkelaar is bereid en in staat om te investeren in het gehele vastgoedproces, van ontwikkeling tot realisatie en draagt gedurende het proces het financiële risico tot moment van verkoop en/of verhuur. De projectontwikkelaar kent de markt en heeft de creativiteit om deze kennis om te zetten naar een vastgoedconcept. Ten slotte neemt hij de managementtaak op zich om partijen aan te sturen binnen de randvoorwaarden van tijd en geld naar het beoogde resultaat (Neprom).

Er worden doorgaans drie verschillende soorten projectontwikkelaars onderscheiden, namelijk:

- onafhankelijke projectontwikkelaars,
- projectontwikkelaars gelieerd aan een uitvoerend bouwbedrijf en
- projectontwikkelaars gelieerd aan een financiële instelling.

Dit onderzoek richt zich op de rol van projectontwikkelaars gelieerd aan een financiële instelling, en nog specifiek, een projectontwikkelaar gelieerd aan een bank. Voor een goede begripsbepaling van een projectontwikkelaar gelieerd aan een bank vindt een korte verkenning plaats van de Nederlandse vastgoedsector en de Nederlandse financiële sector.

Ontwikkelingen in de vastgoedsector; verticale integratie

In de Nederlandse bouw- en vastgoedsector is een verticale integratie van functies in de productieketen zichtbaar. Onder *verticale integratie* of ketenverlenging wordt verstaan *het aan het primaire bedrijfsproces toevoegen van een andere stap in dezelfde productieketen* (Wikipedia).

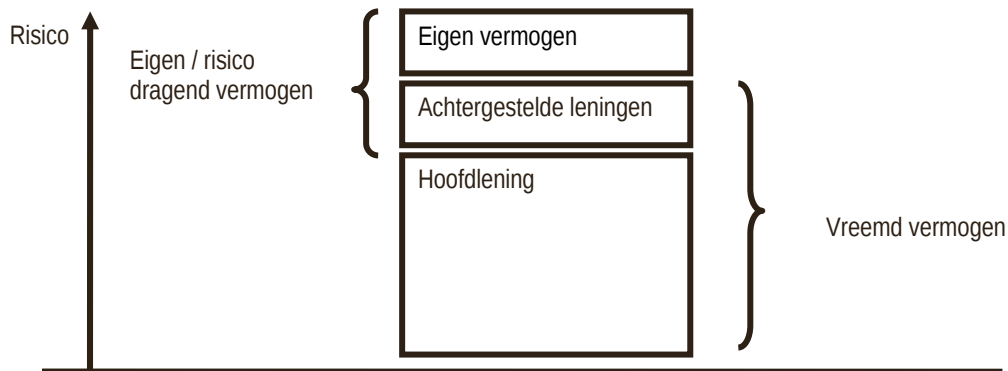
Er kunnen diverse productieketens in de vastgoedsector worden onderscheiden. Er kan bijvoorbeeld onderscheid worden gemaakt in een bouwketen en een vastgoedketen. Of in grondexploitatie, vastgoedontwikkeling en vastgoedexploitatie. De productieketens in de vastgoedsector zijn samen te vatten in een algemeen geformuleerd vastgoedproces of vastgoedcyclus, zie onderstaand figuur.

Vastgoedcyclus (H. de Jonge)	Vastgoedproces (Kohnstamm, Regterschot)
Initiatief	Initiatief
Ontwikkelen	Locatieverwerving
	Planontwikkeling
	Financiering
Realiseren	Realisatie
	Verhuur/verkoop
Beheren	Beheer en exploitatie
Initiatief tot herontwikkeling en/of herhuisvesting	Herontwikkeling

Figuur 14: productieketen vastgoedsector

De afgelopen twee decennia was een samengaan van bouw en vastgoedontwikkeling waar te nemen. Een voorbeeld is Heijmans. Zij vermeldt als haar strategische speerpunten onder meer: groei in voorkant bouw- en vastgoedketen (projectontwikkeling, ontwerp, PPS), groei in achterkant keten (service en onderhoud) en verticale integratie in specifieke activiteiten. Op dit moment is bij enkele partijen het samengaan van de disciplines vastgoedontwikkeling en vastgoedexploitatie/-belegging te zien (ontwikkellende woningbouwcorporaties, ontwikkelende beleggers). Een van de oorzaken is dat professionele afnemers van vastgoedproducten tegenwoordig sneller overgaan tot het uitbesteden van de financiering van dit vastgoed.

Al lang is het samengaan van financiële instellingen en projectontwikkelaars te zien. Dit is niet zo vreemd wanneer wordt beseft dat financiering een belangrijke rol inneemt bij projectontwikkeling. Vastgoed is kapitaalintensief en onroerend en de opbrengsten komen aanzienlijk later dan de opbrengsten. Vastgoedontwikkeling gebeurt grotendeels met geleend geld, financiering is daarmee een belangrijk onderdeel. Onderstaand is de verhouding aangegeven tussen het eigen vermogen en de benodigde leningen.



Figuur 15: Principe van verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen (Rabobank, 2007)

De verticale integratie loopt zo gestaag over in de horizontale integratie.

Ontwikkelingen in de financiële sector; horizontale integratie

In de Nederlandse financiële wereld vinden ontwikkelingen plaats die de grenzen tussen bankieren, verzekeren en beleggen doen vervagen (Ministerie van Financiën, 2001). Dit zijn de toenemende internationalisering van financiële markten, de vervlechting van financiële producten en diensten, het ontstaan van internationaal en crosssectoraal actieve ondernemingen en conglomeraatvorming (De Nederlandsche Bank). Zeker is dat het keurig geordende sectorlandschap van banken, verzekeraars en beleggers tot het verleden behoort (Ministerie van Financiën, 2001).

In de financiële sector lijkt sprake van horizontale integratie. Onder *horizontale integratie* wordt verstaan *het aan het bedrijfsproces toevoegen van meerdere activiteiten op hetzelfde niveau binnen andere productieketens* (Wikipedia). Zo worden aan een consument tegelijkertijd en gecombineerd spaarrekeningen, leningen, hypotheek, verzekeringen en beleggingsproducten aangeboden.

De horizontale integratie kan verder strekken dan de eigen sector. Zo is de Rabobank Groep met projectontwikkeling begonnen om samen met een vastgoedproduct ook een financieel product aan te kunnen bieden (hypotheek bij een nieuwe woning).

Om een beter inzicht te krijgen in deze ontwikkelingen is een overzicht opgesteld van de branches die op dit moment kunnen worden onderscheiden in de Nederlandse financiële marktsector. Voor de definities is gebruik gemaakt van de huidige Nederlandse wetgeving alsmede de Bedrijfsindeling van de Kamers van Koophandel (Kamers van Koophandel, 2005) en de SBI codering van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 1993). Beide overzichten van branches in de Nederlandse financiële marktsector zijn weergegeven in Bijlage 2. Hieruit blijkt dat er (nog steeds) een onderscheid is te maken tussen de branches banken, verzekeraars, beleggers en pensioenfondsen.

Wanneer gekeken wordt naar de marktleiders per branche (Intermediair, 2005), dan wordt ook duidelijk dat de grotere financiële partijen in Nederland in meerdere branches actief zijn, zie onderstaande figuur. Dit is een bevestiging van de tendens van horizontale integratie.

branche	Marktleiders (Intermediair, 2005)
banken	ABN Amro, ING Bank en Rabobank
verzekeraars	ING Groep, Aegon, Delta Lloyd en Achmea
beleggers	Rabobank, ABN Amro en ING Bank
pensioenfondsen	PGGM en ABP

Figuur 16: partijen in financiële sector verdeeld over branches

Projectontwikkelaars gelieerd aan financiële instelling

Binnen de actorgroep projectontwikkelaar gelieerd aan een financiële instelling kunnen de volgende categorieën worden aangehouden;

- *bank en/of verzekeraar*; in Nederland zijn de ontwikkelende banken met een groot marktaandeel ING Real Estate, Rabo Vastgoed en Fortis Vastgoed Ontwikkeling,
- *onafhankelijke belegger*; voorbeelden hiervan zijn Amvest (verzekeraar AEGON en pensioenfonds PGGM zijn beide voor 50% aandeelhouder), Vesteda Project BV (voortgekomen uit pensioenfonds ABP, eigenaren zijn institutionele beleggers en nog steeds ABP met ca. 60%) en TCN,
- *pensioenfondsen*; voorbeelden zijn BPF Bouwinvest (namens het bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid ; BPF Bouw) en Interpolis Vastgoed (tegenwoordig Achmea Vastgoed).

De categorieën zijn gebaseerd op een onderscheid in branches. Maar uit voorgaande verkenning van de financiële sector blijkt dat een onderscheid binnen deze sector steeds minder relevant lijkt, omdat partijen in steeds meer branches actief zijn. Een goed voorbeeld is Achmea Vastgoed; zij is zowel financier (particulieren: PVF Achmea hypotheek) als belegger. Zij maakt onderdeel uit van Achmea Groep; een - van oorsprong - verzekeraar die ook actief is met bancaire- en hypotheaire producten en diensten (Staalbankiers). En Achmea is onderdeel van Eureko, dat weer voor 1/3 in handen is van de Rabobank Groep (via de verkoop van Interpolis).

Voor dit onderzoek is ervoor gekozen om het onderzoeksgebied te beperken tot de actor *projectontwikkelaar gelieerd aan een financiële instelling, zijnde een bank- en/of verzekeraar*, ofwel een *ontwikkelende bank*.

De volgende ontwikkelende banken zijn op dit moment actief in Nederland;

- *ING Real Estate Development*: Onderdeel van ING Groep. Claimt Europa's grootste multidisciplinaire projectontwikkelaar alsmede marktleider in Nederland te zijn. Zij heeft projecten ter grootte van € 6,6 miljard in de pijplijn (Jaarverslag 2006). Meer dan 200 projecten variërend van kleinschalige projecten tot grootschalige, complexe multifunctionele projecten.
- *Fortis Vastgoed Ontwikkeling*: Onderdeel van Fortis. Geen eigen cijfers beschikbaar.
- *Rabo Bouwfonds*: Onderdeel van de Rabobank Groep. Binnen de vastgoeddivisie Rabo Bouwfonds N.V. is de combinatie Bouwfonds Property Development en Rabo Vastgoed marktleider in de markt voor projectmatige koopwoningen in Nederland en heeft een

leidende positie op het gebied van binnenstedelijke herontwikkeling. Rabo Vastgoed alleen heeft in Nederland ruim 330 lopende projecten ter waarde van € 4,7 miljard in portefeuille. De ontwikkelingsportefeuille woningbouw van de divisie Development heeft eind 2006 een potentie voor 134.000 woningen (schatting van de auteur; € 20 miljard) en ca. 3.233 duizend m² commercieel vastgoed (schatting van de auteur; € 5,5 miljard).

2.3.2 *De verschillende rollen van ontwikkelende banken bij gebiedsontwikkeling*

Ontwikkelende banken zowel in horizontale en verticale integratie

Bij gebiedsontwikkeling worden diverse rollen vervuld door verschillende actoren. Voor de ontwikkelende banken speelt zowel de verticale integratie in de vastgoedsector als de horizontale integratie in de financiële sector. Dankzij deze dubbele integratie kunnen de ontwikkelende banken bij stedelijke gebiedsontwikkeling een opvallend breed scala aan rollen vervullen.

Rollen binnen het vastgoedproces (mogelijke verticale integratie)

De substantiële rollen die een ontwikkelende bank binnen de productieketen van de vastgoedsector (en bij een gebiedsontwikkeling) kan vervullen, zijn;

- *Projectfinancier*: Banken treden op als projectfinancier, eventueel met risicoparticipatie.
- *Projectontwikkelaar*: de kernactiviteit.
- *Makelaar*: belast met de verkoop.
- *Vastgoedbelegger*: de bank heeft doorgaans ook beleggingsfondsen in huis, de mogelijkheden van verwerving zijn dan aanwezig.
- *Nafinanciering*: financiering van eindgebruikers of beleggers.

Daarnaast kan een ontwikkelende bank ook de rol van *adviseur* vervullen, maar dit zal meer uitzondering dan regel zijn. Dit komt voor in het geval van advisering van een cliënt van de bank op het gebied van vastgoed. Ook gedelegeerde projectontwikkeling (het in opdracht van een derde zorgdragen voor de ontwikkeling) zou hieronder kunnen worden geschaard. We gaan voorshands in het onderzoek niet verder in op deze rol.

Rollen in de verschillende branches (mogelijke horizontale integratie)

Een ontwikkelende bank vervult diverse rollen in de financiële sector die relevant kunnen zijn voor stedelijke gebiedsontwikkeling. In hoofdlijn zijn deze rollen;

- *Bedrijfsfinancier*: Het verstrekken van geld is een belangrijke activiteit. Een bank treedt op als financier van ondernemingen. Naast de financiering van de onderneming vinden ook aanverwante activiteiten plaats zoals;
 - o Adviseur aan ondernemingen inzake kapitaalstructuur, bedrijfsstrategie en fusie en overname van ondernemingen
 - o Verlenen van garanties en stellen van borgtochten
- *Hypotheekverstrekker*: Het verstrekken van leningen aan particulieren vindt ondermeer plaats door middel van hypotheekleningen.
- *Belegger*: Naast het verstrekken van geld is ook het innemen van geld een belangrijke activiteit. De bank treedt op als vermogensbeheerder.
- *Verzekeraar*: Tegenwoordig bestaan veel banken uit een conglomeraat van een bank en een verzekeraar (eerder toegelicht).

De scheidslijn tussen de rollen 'financier' en 'bank' is dun; voor dit onderzoek wordt onder een 'financier' een projectfinancier verstaan met inbegrip van de (vastgoed)projectfinancieringsactiviteiten van Rabobank Nederland. Onder een 'bank' worden dan de overige activiteiten van een bank verstaan, waaronder de rol van bedrijfsfinancier. Zie bijlage 1 voor de definities.

Overzicht rollen van de Rabobank Groep

Er is een inventarisatie gemaakt van de verschillende rollen die de Rabobank Groep op dit moment vervult in stedelijke gebiedsontwikkeling. Een organogram van de Rabobank Groep is

weergegeven in bijlage 5. Het bedrijf omvat diverse voor vastgoedontwikkeling relevante onderdelen, zijnde de lokale Rabobanken, de vastgoedonderneming Rabo Bouwfonds N.V. en verzekeraar Achmea (Eureko). Rabo Bouwfonds N.V. bestaat uit drie divisies, te weten Development (vastgoedontwikkeling), Finance (vastgoedfinanciering) en Investment management (vastgoedbeheer).

- Divisie Finance; De kredietportefeuille van het onderdeel vastgoedfinanciering, met als belangrijkste bedrijf FGH Bank, bedroeg eind 2006 € 10,3 miljard. Het overgrote deel van de portefeuille betreft beleggingsfinancieringen.
- Divisie Development; Rabo Vastgoed en Bouwfonds Property Development; zie voorgaande paragraaf 2.2.1.
- Divisie Investment management; Bouwfonds / FGH Asset management heeft een beheerd vermogen van zowel particuliere beleggers als institutionele beleggers met een omvang van € 4,2 miljard (eind 2006).

Verzekeraar Achmea heeft ondermeer Interpolis Vastgoed, dat direct belegt in vastgoed, en Achmea (Interpolis) Vastgoed, dat de vastgoedbeleggingen verzorgt voor diverse institutionele beleggers waaronder pensioenfondsen en tevens actief is op het gebied van projectontwikkeling.

De uitkomsten van de inventarisatie van de verschillende rollen van de Rabobank Groep zijn in onderstaand schema weergegeven. Geconstateerd kan worden dat binnen de Rabobank Groep nagenoeg alle mogelijke rollen van ontwikkelende banken in stedelijke gebiedsontwikkeling vervuld kunnen worden.

<- mogelijke horizontale integratie tussen sectoren ->						
		vastgoedsector	financiële sector			
mogelijke verticale integratie in de productieketen ->	Productieketen vastgoed	Vastgoedontwikkeling, vastgoedfinanciering en vastgoedbeheer Rabo Bouwfonds N.V. (excl. Achmea Vastgoed)	bankieren	verzekeren	hypotheken	overig
	initiatief	Project-ontwikkelaar Bouwfonds Prop.Dev./ Rabo Vastgoed Achmea Vastgoed	Synergie projectontw. - bank		Verzekeraar Achmea / Interpolis	Makelaar lokale banken
	ontwikkelen					
	realiseren	Project-financier FGH Bank Rabobank NL	Bedrijfs-financier lokale banken		Hypotheek-Verstrekker lokale banken Achmea	
	beheren	Vastgoed-beheerder / belegger Bouwfonds / FGH asset Management Achmea Vastgoed	Belegger Robeco			

Figuur 17: De mogelijke rollen en synergie tussen deze rollen van de Rabobank Groep in stedelijke gebiedsontwikkeling

2.3.3 De toegevoegde waarde van ontwikkelende banken als gevolg van synergie tussen de diverse rollen bij gebiedsontwikkeling

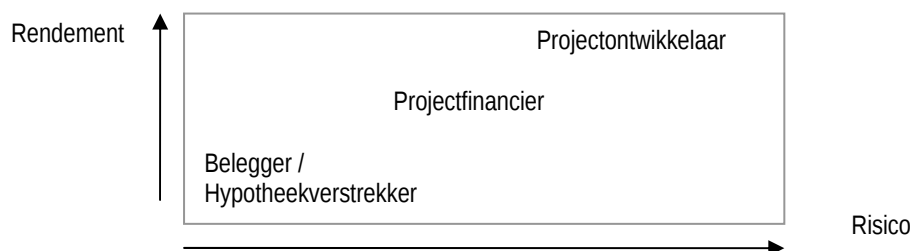
Een ontwikkelende bank kan, zoals hierboven is omschreven, verschillende rollen vervullen bij de herstructurering van bedrijventerreinen. Voor dit onderzoek wordt ingegaan op de volgende rollen; projectontwikkelaar, belegger, financier (de hiervoor beschreven projectfinancier) en de bank (de hiervoor beschreven bedrijfsfinancier). Zij kan deze verschillende rollen ook gecombineerd inzetten, waarbij de mogelijkheid ontstaat dat er *synergie* tussen de verschillende rollen ontstaat. Onder synergie wordt verstaan *een situatie waarin het effect van twee of meer samenwerkende of gecombineerde organen of functies groter is dan de som van de effecten die elk van de organen of functies alleen zou kunnen opwekken* (Van Dale).

Rabo Bouwfonds (persbericht Rabobank Bouwfonds, 21 maart 2007) kijkt de komende tijd naar de mogelijkheden om intensiever met de lokale Rabobanken en andere onderdelen van de Rabobank Groep samen te werken (horizontale integratie). Tevens zal door Rabo Bouwfonds veel aandacht worden besteed aan de verdere integratie van de verschillende activiteiten in de vastgoedonderneming teneinde optimaal te kunnen profiteren van de beoogde synergievoordelen (verticale integratie). De mogelijke synergie tussen de verschillende rollen is weergegeven in figuur 17.

Verticale integratie

De herstructurering van bedrijventerreinen beslaat de gehele vastgoedproductieketen, zij bestaat uit vastgoedontwikkeling en vastgoedbeheer. Er kan *synergie worden gecreëerd tussen de projectontwikkelaar en de belegger*. Daarnaast kan *synergie worden gecreëerd tussen de projectontwikkelaar en de financier*. In de Rabobank Groep zijn al deze activiteiten binnen de vastgoedproductieketen overigens opgenomen in één vastgoedonderneming. Voor een ontwikkelende bank worden door verticale integratie binnen de vastgoedproductieketen de volgende synergievoordelen verwacht.

- I. *Na ontwikkelen in bezit houden*; Synergie projectontwikkelaar (vastgoedontwikkeling) en belegger (vastgoedbeheer) door opvangen langdurige waardeinstijging in resultaat gebiedsontwikkeling (beleggingsrendement betrekken bij gebiedsontwikkeling) en vergroting afzetmogelijkheden (verhuur naast koop).
- II. *Vooraf en tijdens ontwikkelen in bezit hebben*; Synergie projectontwikkelaar (vastgoedontwikkeling) en belegger (vastgoedbeheer) door een goede aansluiting van de doorlopende exploitatie van bestaande functies en de herontwikkeling (expertise van vastgoedbeheer) alsmede strategisch investeren gericht op waardegroei.
- III. *Gehele scala van financiering*; Synergie projectontwikkelaar – projectfinancier door integratie verschillende financieringsinzetten in vastgoedproductieketen. Een ontwikkelende bank kan door haar verschillende rollen een grote diversiteit aan financiering leveren in een project. Door een integrale financieringsinzet kunnen betere financieringsconstructies en een betere risicobeheersing worden geboden.



Figuur 18: Risicoprofiel bank versus projectontwikkelaar

Horizontale integratie

Tevens lijkt een grote, dure en lange gebiedsontwikkeling zoals de herstructurering van bedrijventerreinen ruimte te bieden voor het integreren van activiteiten in de vastgoedsector en financiële sector, ofwel het creëren van *synergie tussen de projectontwikkelaar en de bank* met haar verschillende activiteiten van bankieren, verzekeren en hypotheken. Voor een ontwikkelende bank worden door een horizontale integratie tussen de vastgoedsector en de financiële sector de volgende synergievoordelen verwacht.

- IV. *Financiering van bedrijven*; Synergie bank (hypotheekverstrekker en bedrijfsfinanciering) en projectontwikkelaar door het faciliteren van bedrijven bij hun bedrijfsverplaatsing (kennis van de bedrijfsvoering en creativiteit in financiering van het bedrijf).
- V. *Financiering van kopers*; Synergie bank (hypotheekverstrekker) en projectontwikkelaar door het vergroten van de verkoopmogelijkheden aan particulieren (met bijzondere financieringsconstructies).
- VI. *Financieel daadkrachtige partij*; Synergie vastgoedbedrijf en financieel daadkrachtige bank bij deelnemen in gebiedsontwikkeling door aanzienlijk en langdurig risico te kunnen nemen (lange adem).
- VII. *Maatschappelijke betrokkenheid*; Synergie vastgoedbedrijf en lokaal gewortelde bank bij gebiedsontwikkeling door sterke betrokkenheid met het lokale bedrijfsleven en de lokale maatschappelijke netwerken (mogelijkheden voor organiserend vermogen).

Samengevat zijn de synergievoordelen als volgt weer te geven.

Toegevoegde waarde ontwikkelende banken	Synergie tussen rollen	Synergievoordelen
Verticale integratie	Synergie projectontwikkelaar en belegger	I. Na ontwikkelen in bezit houden
		II. Vooraf en tijdens ontwikkelen in bezit hebben
	Synergie projectontwikkelaar en financier	III. Gehele scala van financiering
Horizontale integratie	Synergie projectontwikkelaar en bank	IV. Financiering van bedrijven
		V. Financiering van kopers
		VI. Financieel daadkrachtige partij
		VII. Maatschappelijke betrokkenheid

Figuur 19: De synergievoordelen van ontwikkelende banken aan de hand van de synergie tussen de diverse rollen bij gebiedsontwikkeling

Al voorbeelden van samenwerking met benutting synergievoordelen binnen de Rabobank Groep

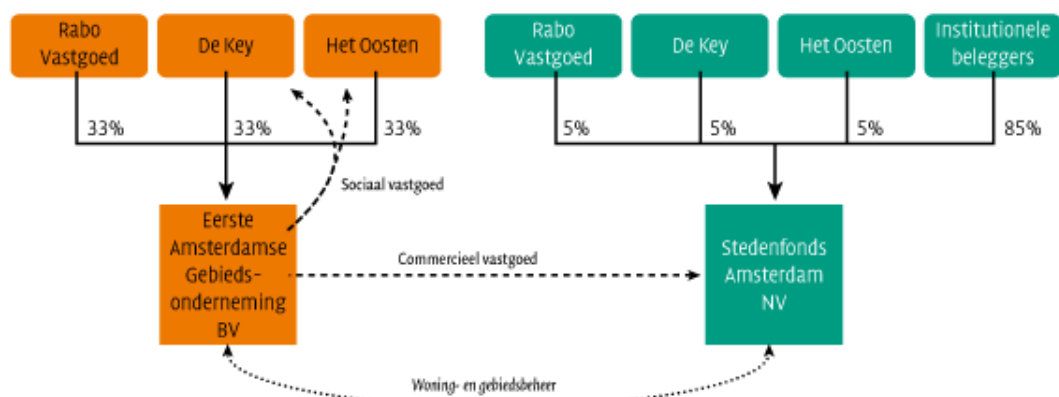
Er zijn overigens al voorbeelden van samenwerking tussen de verschillende divisies van de Rabobank Groep.

Eigen Steen

Zo is er recent het Eigen Steen initiatief opgezet. Het betreft een samenwerking tussen de divisies vastgoedfinanciering en vastgoedbeheer. Aan lokale Rabobanken wordt de mogelijkheid van een sale-lease-back-constructie aangeboden.

Stedenfonds Amsterdam

Verder is er het Stedenfonds Amsterdam, hierin nemen meerdere partijen deel, waaronder Rabo Vastgoed als projectontwikkelaar en Achmea Interpolis Vastgoed als belegger. Doelstellingen van dit investeringsfonds zijn het verhogen van het bouwtempo in de stad, het bevorderen van herstructurering en het behouden van de middeninkomenbewoners in Amsterdam (KEI Kenniscentrum stedelijke vernieuwing, projectbeschrijving stedenfonds, 2006). Het Stedenfonds investeert in gebieden in plaats van woningen, waarbij de corporaties de wijken gaan bouwen en beheren en de beleggers van het fonds de financiële middelen inbrengen. Achterliggende gedachte van het fonds is dat gebiedsbeheer leidt tot bovengemiddelde waardeontwikkeling, met een voorspelbaar rendement.



Figuur 20: Stedenfonds Amsterdam

3 Veldonderzoek deel I

Het veldonderzoek bestaat uit drie delen. In het eerste deel wordt ingegaan op de financiële knelpunten en de mogelijke bijdragen van ontwikkelende banken aan het oplossen van deze knelpunten.

In paragraaf 3.1 wordt een algemene omschrijving van de drie onderzochte cases gegeven alsmede de aanwezigheid van de financiële knelpunten in de cases. In paragraaf 3.2 worden de opvattingen van de actoren over de aanwezigheid van financiële knelpunten weergegeven en wordt de aanwezigheid van de financiële knelpunten bepaald. Op basis van de door de geïnterviewden voorgestelde oplossingsrichtingen voor de knelpunten en deskresearch van andere praktijkvoorbeelden wordt in paragraaf 3.3 een overzicht gegeven van de mogelijke bijdragen van de ontwikkelende banken aan het oplossen van de financiële knelpunten.

3.1 Omschrijving van cases en aanwezigheid van de financiële knelpunten in cases

De te onderzoeken cases zijn De Binckhorst in Den Haag, Spoorhaven te Roosendaal en Waalfront in Nijmegen. Op basis van deskresearch wordt onderstaand per case de aanwezigheid van de financiële knelpunten benoemd.

3.1.1 Case De Binckhorst, Den Haag

Algemene omschrijving

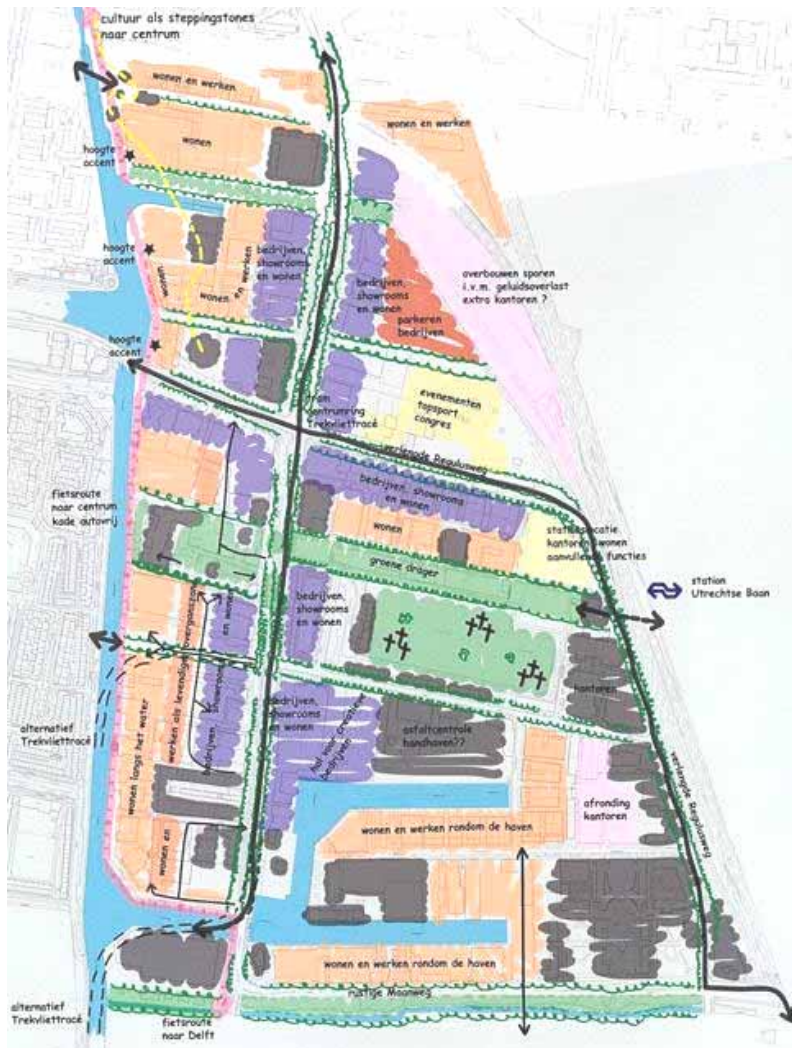
Huidige stand van het project & beoogde samenwerking

In september 2005 heeft Rabo Vastgoed, samen met BPF Bouwinvest een door de gemeente Den Haag georganiseerde selectie gewonnen om de haalbaarheid te onderzoeken van een publiekprivate gebiedsonderneming voor de transformatie van het bedrijventerrein Binckhorst. In januari 2006 is hiertoe een intentieovereenkomst gesloten tussen genoemde partijen.

Gelijktijdig is er een overeenkomst gesloten (de zogenaamde AAA-overeenkomst en de hieraan gelieerde financieringsovereenkomst) waarin partijen afspraken hebben gemaakt voor het gezamenlijk verwerven van gronden in het gebied. Tot aan de oprichting van de gebiedsonderneming hebben partijen hiertoe, in de verhouding € 50 miljoen (gemeente Den Haag) € 25 miljoen (BPF Bouwinvest) en € 25 miljoen (Rabo Vastgoed), in totaal € 100 miljoen beschikbaar gesteld.

Op dit moment vindt bij de individuele partijen besluitvorming plaats over de samenwerkingsafspraken op hoofdlijnen (samenwerkingsovereenkomst) en de voorwaardelijk beschikbaarstelling van het benodigde risicokapitaal. Definitieve besluitvorming over de samenwerking in de publiekprivate gebiedsonderneming zal, na uitwerking hiervan, in het 4e kwartaal van 2007 plaatsvinden (Vastgoedstuk, Rabo Vastgoed).

Het Binckhorstgebied is een 130 hectare groot bedrijventerrein nabij het centrum van Den Haag. Het is gelegen aan de zuidoostzijde tegen het stadscentrum, grenzend aan de Laakhavens, Rivierenbuurt, Voorburg en Rijswijk. Het ligt op het snijpunt van de hoofdverkeersinfrastructuur



Planambities

MCD-scriptie

de ambities hoog maar tegelijkertijd realistisch; de behoefte aan een dergelijke hoogstedelijke en intensieve invulling op binnenstedelijke locaties is groot. Nieuw Binckhorst dient een krachtige bijdrage te leveren aan de economie van de Haagse regio.

Er is een fors nieuwbouwprogramma bestaande uit 7.000 woningen, 200.000 m² kantoren, 65.000 m² bedrijvigheid, 65.000 m² voorzieningen en 130.000 m² 'internationaal programma'.

Showcase Caballero Fabriek

De Binckhorst dient naast kantooractiviteiten ook stadsgeoriënteerde (kleinschalig, arbeidsintensieve) bedrijvigheid aan te trekken. De voormalige Caballero Fabriek is herontwikkeld tot een bedrijfsverzamelgebouw voor innovatieve en creatieve bedrijven. Het is de bedoeling dat de creatieve bedrijvigheid waarde toevoegt aan het gebied en aan de andere functies in De Binckhorst en bijdraagt aan een aantrekkelijk stedelijk woonmilieu. De website stelt; "De bijzondere mix van bedrijven zorgt voor een dynamische omgeving waar creativiteit alle ruimte krijgt."

Aanwezigheid knelpunten

Lage rentabiliteit

De grondexploitatie kent een fors negatief resultaat. Hierbij is overigens geen rekening gehouden met optimalisatiemogelijkheden en exploitatiesubsidies. In het betreffende Vastgoedstuk van Rabo Vastgoed wordt gesteld; "Hoewel de tekorten in de grondexploitatie enorm zijn, zijn partijen van mening dat er zicht is op een sluitende grondexploitatie. Enerzijds heeft dit te maken met de overeengekomen vrijheidsgraden van de onderneming om optimalisaties door te voeren, anderzijds leert de ervaring dat vanuit het publieke domein op zeer substantiële subsidies ter afdekking van het exploitatiedeficit mag worden gerekend". Er zijn al diverse optimalisatiemogelijkheden benoemd. Er is sprake van afzetrisico's, de opbrengsten zijn aanzienlijk hoger dan de liggende marktadviezen.

Met de herstructurering van De Binckhorst is de verplaatsing van 25 milieubelastende bedrijven gemoeid.

Waardecreatie moeilijk door veel actoren

In het gebied van ongeveer 130 hectare zijn ongeveer 100 eigenaren en in totaal meer dan 300 eigenaren en gebruikers. Uiteraard zijn er ook zeer uiteenlopende soorten eigenaren; eigenaren die van oudsher gevestigd zijn in het gebied, eigenaren die op zoek zijn naar goedkope tijdelijke ruimte, eigenaren die al een vernieuwing hebben ondergaan, zoals KPN Telecom aan het Maanplein, en eigenaren die in het kader van de op handen zijnde herstructurering grondposities hebben ingenomen.

Moeilijke verwerving

Uitgangspunt van de gebiedsontwikkeling is het in eigendom verkrijgen van vrijwel alle gronden in het plangebied. Gezamenlijk met de gemeente zijn inmiddels vijf percelen verworven en is over twee percelen overeenstemming over de verwervingsvoorwaarden. Daarnaast heeft de gemeente Den Haag al een groot aantal percelen in haar bezit.

Kapitaalintensief

De enorme schaal van deze gebiedsontwikkeling vraagt een aanzienlijke investeringskracht. De auteur schat de totale omzet van de gebiedsontwikkeling op € 1,8 miljard.

Lange doorlooptijd

Er wordt rekening gehouden met een totale doorlooptijd van 25 jaar. Het gebied is opgedeeld in twee fasen; te weten fase A met een ontwikkelingstermijn van 10-15 jaar, en fase B. Voor de eerste fase worden operationele afspraken gemaakt, voor de tweede fase intentionele afspraken.

3.1.2 Case Spoorhaven, Roosendaal

Algemene omschrijving

Huidige stand van het project

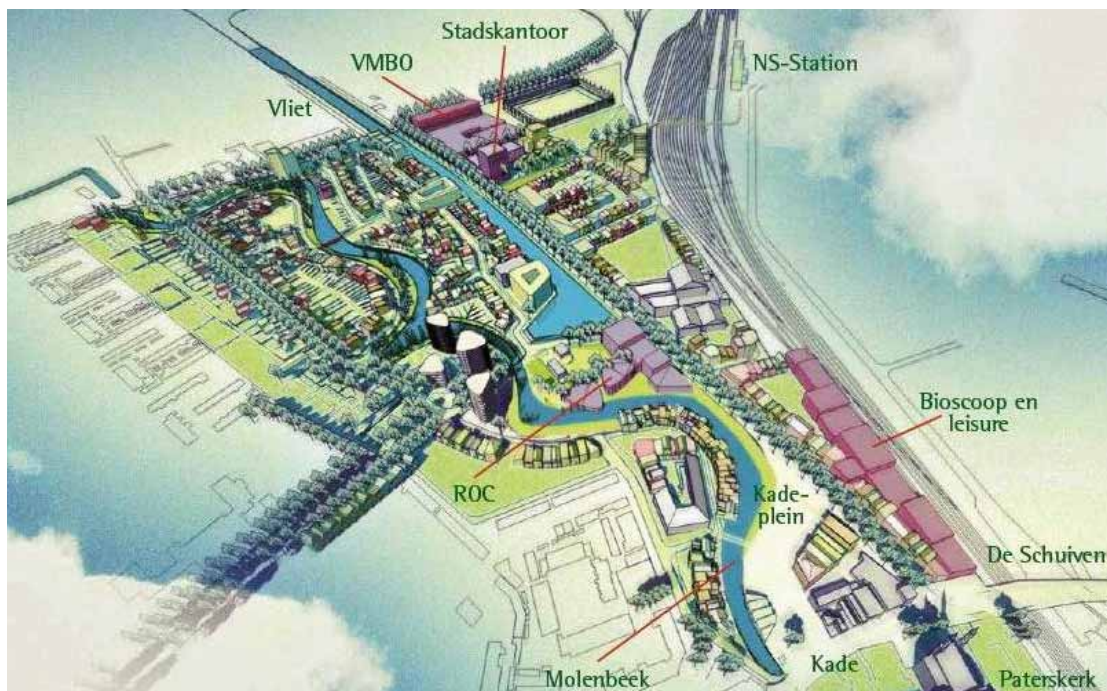
De gemeente Roosendaal heeft in april 2005 een vrijblijvende marktconsultatie uitgevoerd onder diverse marktpartijen. In september 2005 heeft zij Rabo Vastgoed en Proper Stok uitgenodigd om in samenwerking tot een nadere analyse van de haalbaarheid en een vervolgaanpak van de ontwikkeling van het plangebied te komen. Dit heeft geresulteerd in een Intentieovereenkomst (hier: Raamovereenkomst) in februari 2006, die tot doel heeft om een stedenbouwkundig plan op te stellen met een daarbij voor partijen financieel acceptabele grondexploitatie. Het project bevindt zich thans nog steeds in deze haalbaarheidsfase. Er wordt gestreefd naar het sluiten van een Samenwerkingsovereenkomst eind 2007 (Vastgoedstuk Rabo Vastgoed).

Beoogde samenwerking

Het voornemen van de gemeente Roosendaal en de marktpartijen Rabo Vastgoed en Proper Stok is om een publiekprivate samenwerking (PPS) aan te gaan voor de grondexploitatie voor fase 1 op basis van een risicoverdeling van 50% voor de gemeente en 50% voor de marktpartijen.

Planambities

Het project betreft de transformatie van een verouderd bedrijventerrein naar een sprankelend binnenstedelijk woon- en werkgebied. Het totale plangebied van fase 1, zijnde ongeveer 30 hectare, ligt op loopafstand van het centrum van Roosendaal. Een referentie is het Paleiskwartier in 's-Hertogenbosch. Het stedenbouwkundig plan is van de hand van West 8 uit Rotterdam. De opwaardering van de Roosendaalse Vliet met een boulevard vormt één van de kwaliteitsdragers van het plan, de 'meanderende doorzetting' van de bestaande Molenbeek en architectonische kwaliteiten zullen de dragers vormen van Spoorhaven. Op termijn zal fase 2, het uitplaatsen van het spooreplacement van de Nederlandse Spoorwegen (70 hectare), worden opgepakt.



Figuur 22: Masterplan West 8, fase 1 van Spoorhaven (30 ha)

De ontwikkeling omvat circa 1.100 woningen en circa 50.000 m² commerciële en niet-commerciële voorzieningen, waaronder een VMBO school en ROC (25.000 m²), sporthal (2.000m²), stadhuis (16.000 m²), bioscoop (5.000 m²), kantoren (4.500 m²) en horecavoorziening (950 m²).

Het plangebied van fase 1 is onderverdeeld in twee subfasen. De eerste exploitatiefase is 1a, welke na het doorlopen van de bestemmingsplanprocedure volgens planning vanaf 2010 kan worden gerealiseerd. Fase 1b (de gronden van BPF Bouwinvest) zal aansluitend worden ontwikkeld nadat er zekerheid bestaat over de aangrenzende spoortracéontwikkeling.

Aanwezigheid knelpunten

Lage rentabiliteit

Het Vastgoedstuk vermeldt dat de grondexploitatie van fase 1a voorcalculatorisch sluitend is met een nog taakstellende optimalisatieopgave en te verkrijgen aanvullende subsidies ter grootte van ongeveer 8% van de omzet van de grondexploitatie. De opgenomen subsidieposten in de grondexploitatie (ongeveer 25% van de omzet) zijn verleend c.q. beschikt. Het is in vergelijking met de andere cases bijzonder dat hier vroegtijdig zekerheid over is. Het betreffen voornamelijk provinciale en rijkssubsidies. De gemeente zal een inspanningsverplichting jegens de PPS hebben voor de inbreng van de beoogde subsidies.

Mede in het kader van de wetgeving over ongeoorloofde staatssteun is overeengekomen dat een eventueel positief resultaat van de grondexploitatie voor 90% terugvloeit naar de subsidieverstrekkers. De subsidie heeft hiermee het karakter van benefit sharing, er is een zogenaamde claw back van toepassing (Algemene Rekenkamer, 2002). Indien toegestaan zal de PPS een preferent marktconform rendement in de grondexploitatie opnemen alvorens er sprake is van een positief resultaat in de grondexploitatie. De kans van het optreden van dit rendement wordt overigens laag geschat, het is al een uitstekend resultaat als de grondexploitatie sluitend kan worden gemaakt. De marktpartijen Rabo Vastgoed en Proper Stok verkrijgen de ontwikkelrechten van de woningen van fase 1a en geven een afnamegarantie af voor de gronden. De afname geschiedt op basis van een jaarlijks geactualiseerde planning die is afgestemd op de opnamecapaciteit van markt.

Waardecreeatie moeilijk door veel actoren

De gronden in fase 1 zijn verdeeld over ongeveer 30 grotere en kleinere eigenaren. Een van de eigenaren is BPF Bouwinvest met ongeveer 6 hectare, gelegen in fase 1b. BPF Bouwinvest heeft in 2003 samen met de gemeente een masterplan opgesteld. BPF Bouwinvest heeft zich begin 2005 vanwege strategische redenen als partner in de samenwerking teruggetrokken uit het project Spoorhaven. BPF Bouwinvest is nog steeds eigenaar van de gronden. Er vindt overleg plaats tussen de gemeente Roosendaal en BPF Bouwinvest over de mogelijke aankoop van de gronden. Met dien verstande dat de planontwikkeling past binnen de totale planambitie als geheel, is er op zich geen bezwaar tegen indien BPF optreedt als zelfrealisator aangezien dit plandeel niet bijdraagt aan de financiële haalbaarheid van het plan.

Moeilijke verwerving

De gemeente Roosendaal is in het plangebied bezig met het voor eigen rekening en risico verwerven van de gronden. Nadat de samenwerkingsovereenkomst met de marktpartijen wordt gesloten zijn de verwervingen naar rato voor rekening en risico van de gezamenlijke partijen. De gemeente is in onderhandeling met diverse grondeigenaren binnen het plangebied en heeft inmiddels ongeveer 60% van de locaties verworven. Er wordt verworven op basis van met de marktpartijen overlegde grondwaarden en de opgenomen waarden in de grondexploitatie. Deze lijkt gelijk te zijn aan de onteigeningswaarde, waarboven het saneringsrisico wordt gedeeld tussen koper en verkoper. Tevens is er een stok achter de deur in de vorm van het ruimtelijke ordeningsinstrumentarium van Wvlg en onteigening. Rabo Vastgoed heeft geen grondposities in SpoorHaven.

Kapitaalintensief

De gemeente draagt voorshands zelf zorg voor de financiering van de aankoop van de gronden en brengt de gronden fiscaal bouwrijp in de PPS. Daarnaast worden de subsidies op voorhand in de PPS ingebracht. Daarbij is overigens wel van belang dat het project blijvend wordt gedragen door de politiek.

Lange doorlooptijd

De doorlooptijd van fase 1a betreft ongeveer 10 jaar.

3.1.3 Case Waalfront, Nijmegen

*Algemene omschrijving**Huidige stand van het project*

Het project bevindt zich op dit moment aan het einde van de haalbaarheidsfase en op de start van de realisatiefase. Binnenkort wordt de Samenwerkingsovereenkomst gesloten.

Het Waalfront is een ca. 33 hectare groot bedrijventerrein ten westen van het centrum van de stad Nijmegen. Op dit moment is het Waalfront een ontoegankelijk gebied dat Nijmegen-West afsluit van de Waal. De bedrijven leveren een belangrijke bijdrage aan de Nijmeegse economie en werkgelegenheid, maar zitten op deze plek aan de grenzen van hun uitbreidingsmogelijkheden en milieuoverlast. Bedrijfsverplaatsing geeft kansen voor expansie en vergroting van efficiency. Hierdoor krijgt de stad ook een kans om meer in balans te raken door de bestaande woonwijk Waterkwartier / De Biezen uit te breiden met een hoogwaardige woon- en leefomgeving.



Figuur 23: Masterplan gehele plangebied Waalfront (33 ha)

Het programma legt de basis voor een gevarieerd en stedelijk gebied van eenzelfde kleinschalige mix en hoge intensiteit als de aangrenzende binnenstad. Het programma omvat totaal 325.000 m² bvo, in het huidige scenario verdeeld over ca. 2.600 woningen en 30.000 m² voorzieningen en werkruimten. De voorzieningen komen verspreid door het gebied, ter ondersteuning van het woonklimaat in de nieuwe en bestaande buurt. Er wordt gebruik gemaakt van al aanwezige functies zoals scholen, winkels en sociaal-culturele voorzieningen in het Waterkwartier / De Biezen, die daarmee een nieuwe impuls krijgen.

Aanwezigheid knelpunten

Lage rentabiliteit

Er is een fors tekort op de grondexploitatie. Er worden subsidies ingebracht ter grootte van 16% van de omzet.

Er zijn zeker afzetrisico's aanwezig, gesteld wordt; "De totale omvang van de geprogrammeerde appartementen is hoog".

Waardecreatie moeilijk door veel actoren

Er is sprake van ongeveer 40 eigenaren. De kans bestaat dat eigenaren zelf tot herontwikkeling overgaan en er onvoldoende deelontwikkelingen via de gebiedsonderneming plaatsvinden.

Zelfrealisatie ligt echter niet voor de hand, omdat;

- ieder deelplan niet op zichzelf rendabel is en subsidie behoeft en de gebiedsonderneming heeft in de praktijk het alleenrecht op de subsidies en het onteigeningsinstrumentarium,
- plan zodanig integraal is, dat zelfrealisatie planinhoudelijk lastig wordt.

Kapitaalintensief

Het plangebied heeft een oppervlakte van ca. 33 hectare.

Moeilijke verwerving

De gemeente draagt zorg voor de verwerving. In 2007 hebben reeds twee grote verwervingen plaatsgevonden en bevinden twee grote verwervingen zich in een verregaand stadium van overeenstemming. In het gebied is een voorkeursrecht gevestigd.

Lange doorlooptijd

De doorlooptijd is ca. 10 jaar.

Samenvattend is aanwezigheid van de financiële knelpunten in de onderzochte cases als volgt.

		De Binckhorst, Den Haag	Spoorhaven, Roosendaal	Waalfront, Nijmegen
Algemene kenmerken	Partijen	Gemeente Den Haag Rabo Vastgoed en BPF Bouwinvest	Gemeente Roosendaal Rabo Vastgoed en Proper Stok	Gemeente Nijmegen Rabo Vastgoed
Lage rentabiliteit	Resultaat grondexploitatie	Zicht op sluitende grondexploitatie. Fors tekort voor geheel plangebied, te dekken door optimalisatie en subsidies (12% van omzet)	De grondexploitatie van fase 1a is voorcalculatorisch sluitend met toegezegde subsidie (25% van omzet) en met taakstellende optimalisatieopgave en nog te verkrijgen subsidies (8% van omzet)	De totale grondexploitatie is met inachtneming van de te verwachten subsidies sluitend (16 % van de omzet)
	Type subsidie	Fonds perdu	Benefit sharing	Benefit sharing
	Type financiering marktpartijen	Fonds perdu, nog geen financieringslimiet bepaald	Lening, financieringslimiet n.t.b.	Lening, financieringslimiet bepaald
Waarde-creatie door veel actoren	Aantal eigenaren	ca. 100	ca. 30	ca. 40
Kapitaal-intensief	Oppervlakte plangebied	130 ha (fase A en fase B)	fase 1a: 24 ha fase 1b: 6 ha (BPF) fase 2 : 70 ha	33 ha
	Programma	7.000 woningen, 460.000 m2 kantoren, bedrijvigheid en voorzieningen	1.100 woningen en 50.000 m2 scholen en voorzieningen	2.600 woningen en 30.000 m2 voorzieningen en werkruimten
Moeilijke verwerving	Grondbezit	Klein deel in bezit bij gemeente / gebieds-ontwikkeling	60% in bezit bij gemeente	'Substantieel deel' (4 grote verwervingen) in bezit bij gemeente
Lange doorlooptijd	Duur	25 jaar	10-15 jaar	15 jaar
	Huidige stand / fase	Haalbaarheidsfase op basis van intentie-overeenkomst, samenwerkings-overeenkomst begin 2008	Haalbaarheidsfase (intentieovereenkomst februari 2006), eind 2007 Samenwerkings-overeenkomst	Samenwerkings-overeenkomst op korte termijn

Figuur 24: Aanwezigheid financiële knelpunten in de onderzochte cases

3.2 De aanwezigheid van de financiële knelpunten

Aan de hand van de cases is aan verschillende partijen gevraagd wat de financiële knelpunten zijn. De vragen en resultaten zijn opgenomen in bijlage 6. Aan de hand van de uitkomsten van de verkennende interviews en deskresearch van de cases (opgenomen in paragraaf 3.1) wordt onderstaand de aanwezigheid van de financiële knelpunten in de onderzochte cases bepaald. Per financieel knelpunt worden telkens eerst de meningen van de geïnterviewden weergegeven ('Opvattingen actoren') en vindt vervolgens de eigen analyse plaats ('Analyse').

3.2.1 Financieel knelpunt 'lage rentabiliteit'

Opvattingen actoren

De geïnterviewden beamen dat de herstructurering van bedrijventerreinen doorgaans een lage rentabiliteit kent op het schaalniveau van het gebied. Diverse geïnterviewden stellen dat er bij de herstructurering van bedrijventerreinen feitelijk sprake is van het vernietigen van waarde in plaats van het creëren van waarde, anders zou de ingreep niet verlieslatend zijn. Op het schaalniveau van een object kan de rentabiliteit echter sterk variëren. Sommige deelprojecten zijn op zichzelf rendabel.

De grondexploitatie bevat grote risico's zoals de sanering en het verkrijgen van subsidies

Bij een herstructureringsproject is sprake van veel meer en veel grotere risico's dan bij een traditionele ontwikkeling in een uitleggegebied. De belangrijkste risico's betreffen de kosten van milieutechnische sanering (risico van eventuele vervuiling) en verwerving, alsmede het verkrijgen van de subsidies.

Herstructureringsprojecten kennen een hoog afzetrisico door een hoge bebouwingsdichtheid

Verdichting is een belangrijk element voor de financiële haalbaarheid van de herstructurering van bedrijventerreinen. Een simpel rekenvoorbeeld leert dat al snel drie keer zo veel als het bestaande moet worden teruggebouwd om tot een rendabele ontwikkeling te komen.

Maar door diverse geïnterviewden wordt afgevraagd of de voor het financiële resultaat benodigde verdichting op dergelijke locaties wel aansluit op de marktvraag. Slechts op een beperkt aantal centraal gelegen gebieden in Nederland sluit een hoge dichtheid aan op de vraag uit de markt, terwijl veel herstructureringsprojecten minder centraal zijn gelegen.

Vaak wordt de onrendabele top afgedekt door de overheid wegens externe positieve effecten

Hoewel er op gebiedsniveau een negatief rendement optreedt, kan de ontwikkeling nog steeds gewenst zijn. Externe positieve effecten voor de stad kunnen de dekking van de onrendabele top door de gemeente rechtvaardigen. Volgens een geïnterviewde van een gemeente vormen deze effecten een belangrijk onderdeel bij de besluitvorming. Te denken valt aan zaken als minder overlast, meer veiligheid, meer hoogwaardige arbeidsplaatsen, voldoen aan de woningbouwopgave en het oppoetsen van het imago. Dit rendement is moeilijker in geld uit te drukken. De overheid kan wegens de positieve effecten op stedelijk of regionaal niveau bereid zijn om de onrendabele top af te dekken.

Analyse

Er is een lage rentabiliteit door de hoge kosten en risico's en de verhoogde afzetrisico's

De onderzochte cases hebben een negatief resultaat (op het schaalniveau van het gebied) door de hoge kosten en grote risico's in de grondexploitatie op het gebied van verwerving, sanering en de doorgang van subsidies. De verwervingskosten zijn hoog omdat de economische waarde op basis van het huidige gebruik vaak al hoog is. Het risico van sanering is nadrukkelijk aan de orde, omdat het gronden met een langdurige industrieel gebruik betreft. Subsidies vormen een

belangrijk gedeelte van de opbrengsten, dit blijkt uit de onderzochte cases. De overheid wordt doorgaans bereid gevonden om een gedeelte van de onrendabele top af te dekken vanwege de externe positieve effecten op stedelijk of regionaal niveau. Bij de PPS-en moet worden gelaveerd op de kritische grens van het behalen van een marktconform resultaat en het verkrijgen van de benodigde subsidies. Voor veel subsidies is het nodig om te laten zien dat er een negatief resultaat aanwezig is, terwijl marktpartijen tegelijkertijd zekerheid willen hebben over het behalen van voldoende rendement. Dit kan de reden zijn waarom in enkele van de onderzochte cases optimalisaties zijn verschoven naar de uiteindelijke uitwerking en nog niet in het resultaat zichtbaar worden gemaakt.

Ook de marktpartijen dragen bij aan het oplossen van de lage rentabiliteit door het op zich nemen van inspanningsverplichtingen op het gebied van planoptimalisaties. In een onderzochte case zijn afspraken gemaakt om het verlies op de grondexploitatie later te compenseren in de vastgoedexploitatie. Daarbij moet er op worden gelet dat niet wordt gehandeld in strijd met de regelgeving over staatssteun; er is namelijk sprake van het uitgeven van grond aan bepaalde partijen onder gunstigere omstandigheden. Tevens dient er te worden nagedacht over de situatie als de grondexploitatie, die vanwege een negatief resultaat subsidies krijgt, toch een positief resultaat heeft.

Naast - en mede door - de hoge kosten kenmerken de nieuwbouwplannen zich vaak door hoge dichtheden en daardoor verhoogde afzetrisico's. Bij veel herstructureringsprojecten, inclusief de onderzochte cases, is sprake van hoge bebouwingsdichtheden met een hoog aandeel appartementen. De ambitie is dat de gebieden onderdeel gaan uitmaken van het centrum van de betreffende stad. Maar vaak zijn de projecten helemaal niet zo centraal gelegen, en dat verandert ook niet met de herstructurering. De vraag is of het programma dan nog wel aansluit op de marktvraag. Want het lijkt erop dat alleen in de binnenstedelijke centra van de steden in Nederland hoge dichtheden en een groot aandeel appartementen aansluiten op de marktvraag. De brancheorganisatie van projectontwikkelaars en bouwers NVB signaleert in dit kader het volgende structurele probleem in de woningmarkt ("Maatregelen nodig voor wegzakkende woningproductie", 20 juni 2007): "De gemeentelijke bouwprogramma's sluiten volstrekt onvoldoende aan op de woonwensen van de consument. Er wordt in de praktijk teveel ingezet op verdichting terwijl veel burgers en woonconsumenten daar geen enkele behoefte aan hebben. Verdichting leidt doorgaans tot de bouw van nóg meer appartementen terwijl daar juist de grootste overschotten dreigen." In een onderzochte case is gebleken dat de belegger geen interesse had om vroegtijdig deel te nemen in het herstructureringsproject, omdat het aandeel appartementen in het programma als te hoog werd beschouwd in relatie tot de locatie en de lokale marktsituatie. Bijvoorbeeld in De Binckhorst is verdichting de sluitpost om tot de gewenste rentabiliteit te komen (de eergenoemde inspanningsverplichtingen op het gebied van planoptimalisaties). Verdichting lijkt in de plannen zelfs als een doelstelling op zich te worden aangehouden. Een weg terug is niet meer mogelijk als de markt dit niet accepteert, dit vormt een groot risico in het project.

3.2.2 Financiële knelpunt 'waardecreatie moeilijk door veel actoren'

Opvattingen actoren

Dit knelpunt wordt zeker herkend door de geïnterviewden. Het grote aantal actoren kan zeker een belangrijk obstakel vormen.

Draagvlak van gemeente en ondernemers is onontbeerlijk

Een gebiedsontwikkeling vergt een lange doorlooptijd voordat er draagvlak is bij de verschillende partijen. Herstructurering heeft pas zin als er voldoende draagvlak is in het gebied voor verandering; in het andere geval lijkt het zinvoller om bewust te wachten tot dat moment.

Spanning tussen lange termijn horizon gebiedsontwikkeling en korte termijn horizon ondernemers

Verder moet erop worden gelet dat de aanlooptijd van een herstructureringsproject lang is, terwijl de aanwezige bedrijven doorgaan met hun bedrijfsvoering en continue veranderen. Er is een duidelijk verschil tussen publieke actoren met een lange termijn horizon en ondernemers met een korte termijn horizon. Ondernemers zijn niet gewend aan langdurige ruimtelijke processen. De ondernemers zijn gericht op hun primaire proces en niet op vastgoed.

Analyse

Voldoende draagvlak van de gemeente en de ondernemers is onontbeerlijk

Uit de cases blijkt dat herstructurering pas mogelijk is als er voldoende draagvlak is voor de verandering, zowel bij de gemeente als bij de ondernemers. De gemeente dient op de verschillende beleidsterreinen voldoende prioriteit aan de gebiedsontwikkeling te geven. Hierdoor wordt de kans op medewerking van alle verschillende belanghebbenden vergroot. Tevens is voor de uitwerking van het project medewerking van de gemeente noodzakelijk, omdat zij een scala aan ondersteunende publiekrechtelijke maatregelen kan bieden ten behoeve van subsidies, medewerking planvorming en grondverwerving. Te denken valt aan het wijzigen van het bestemmingsplan, benodigde vergunningen, vestiging van een voorkeursrecht, onteigening, subsidies, baatbelasting en onroerende zaakbelasting.

Voor de ondernemers geldt dat een groot aandeel van die ondernemers mee moeten doen, anders kan de vereiste integrale aanpak (de functies kunnen elkaar onderling hinderen) niet tot stand komen. Bijzonder knelpunt daarbij is de spanning tussen de lange termijn horizon van de gebiedsontwikkeling en de korte termijn horizon van de ondernemers.

Ook de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij bekijkt allereerst of er draagvlak is bij zowel de eigenaren als de gemeente (BOM, 2006); “Past het initiatief binnen het werkdomein en ambitieniveau van de probleemeigenaren (gemeente en vastgoedeigenaren)? Zien beide partijen de situatie als een probleem? Is men bereid er iets aan te doen en te investeren?”

3.2.3 Financieel knelpunt ‘moeilijke verwerving’

Opvattingen actoren

Uit de interviews en cases komt naar voren dat de verwerving cruciaal is voor het slagen van een project en daarom een obstakel kan vormen.

Minnelijke verwerving werkt alleen met onteigening als stok achter de deur

Het opzetten van een herstructureringsproject lukt volgens de meeste geïnterviewden eigenlijk alleen als dit in samenwerking met een gemeente gebeurt. Het op eigen initiatief, zonder relevante grondposities, initiëren van een gebiedsontwikkeling is ondoenlijk. De inzet van het ruimtelijke ordeningsinstrumentarium (onteigening) is namelijk onontbeerlijk voor het verwerven van de gronden; een verwervingsstrategie die alleen gebaseerd is op minnelijke verwerving werkt onvoldoende.

Onvoldoende aandacht voor bedrijfsverplaatsing

Er lijkt volgens de geïnterviewden vaak onvoldoende aandacht uit te gaan naar het aanbieden van een alternatieve locatie. Dit kan een belemmering vormen voor de zittende bedrijven om te verhuizen.

In alle drie de cases is het de bedoeling dat de meerderheid van de grondposities in de gebiedsonderneming komt. In de cases Waalfront en Spoorhaven is dit inderdaad het geval omdat de gemeente al vele grondposities heeft verworven. In de case Binckhorst is echter nog maar een klein deel van de grondposities verworven door de initiërende partijen in de gebiedsonderneming. Veel van de overige gronden zijn daar echter verworven door institutionele partijen die prima

zorg kunnen dragen voor een goede herontwikkeling van de eigen locaties binnen de doelstellingen van de gebiedsontwikkeling.

Kostenverhaal bij zelfrealisatoren onzeker

Bij beperkt grondbezit bestaat de kans dat er veel zelfrealisatoren actief worden en er weinig ontwikkelingen door de gebiedsonderneming kunnen worden verricht. De mogelijkheden van kostenverhaal bij de zelfrealisatoren via de grondexploitatiewet zijn nog nauwelijks in de praktijk getest; de vraag is of dit instrument voldoende werkt.

Tussentijdse verkoop van de aanwezige vastgoedposities kan bijdragen aan de lage rentabiliteit van een herstructureringsproject. Projectontwikkelaars kopen te duur de grondposities in. De nieuwe grondexploitatiewet lijkt dit probleem niet op te lossen. De afdracht aan de gebiedsontwikkeling wordt bepaald op basis van de residuele grondwaardemethodiek. Bij een dure aankoop heeft de ontwikkelaar weliswaar minder rendement maar wel een ontwikkelpositie en hoeft hij minder af te dragen aan de gebiedsontwikkeling. Zo vloeit de waarde van de herstructurering met tussentijdse verkopen feitelijk weg van de locatie en kan hierdoor niet meer worden 'gevangen'. Er moet dan onnodig publiek geld bij, of de ontwikkeling komt niet van de grond. In Waalfront ligt zelfrealisatie niet voor de hand, omdat ieder deelplan niet op zichzelf rendabel is en subsidie behoeft (en de gebiedsonderneming heeft in de praktijk het alleenrecht op de subsidies en het onteigeningsinstrumentarium) en het plan zodanig integraal is, dat zelfrealisatie planinhoudelijk lastig wordt.

Analyse

Gebiedsontwikkeling met weinig grondbezit en veel zelfrealisatoren lijkt niet werkbaar, deelname van de gemeente in de gebiedsontwikkeling is noodzakelijk

Verwerving van de relevante ontwikkelposities is zeker van belang bij de herstructurering van bedrijventerreinen. In de drie cases is uitgangspunt dat de gebiedsonderneming een substantieel aandeel van de grondposities verwerft. Alternatieve opzetten waarbij er weinig grond in bezit is en er sprake is van veel zelfrealisatoren, lijken niet werkbaar. Zo heeft kostenverhaal van de gebiedsbrede kosten op basis van de grondexploitatiewet zich nog onvoldoende bewezen. Omdat de afdracht bij kostenverhaal plaatsvindt op basis van de residuele grondwaarde, kan de waarde van de herstructurering bij tussentijdse verkopen feitelijk wegvloeien van de locatie en hierdoor niet meer worden 'gevangen'.

Voor de verwerving is het noodzakelijk dat de gemeente deelneemt in de ontwikkeling. Een gebiedsonderneming waaraan een gemeente deelneemt, heeft sterke troeven in handen. In tegenstelling tot zelfrealisatoren beschikken zij in de praktijk over de subsidies (de gemeente heeft de gemakkelijkste toegang tot subsidies), publiekrechtelijke medewerking aan de planvorming en inzetbaarheid van het ruimtelijk ordeningsinstrumentarium. De onderzochte cases laten zien dat in de meeste herstructureringsprojecten de gemeente vervolgens ook het initiatief neemt bij de verwerving.

3.2.4 Financieel knelpunt 'kapitaalintensief'

Opvattingen actoren

Uit de interviews komt naar voren dat een hoog vermogensbeslag in wezen geen obstakel vormt. De geïnterviewden geven aan dat het verkrijgen van kapitaal geen belemmering zou moeten kunnen zijn. Zolang het risico in verhouding staat tot het rendement vormen investeringen geen knelpunt.

Analyse

Het hoge vermogensbeslag is geen obstakel

Een hoog vermogensbeslag vormt in wezen geen obstakel. In de cases wordt dit niet als een belemmering gezien. Er zijn marktpartijen die voldoende financieel solide zijn om te kunnen

voorzien in de benodigde investeringen. Wel wordt hiermee het aantal marktpartijen dat kan worden aangetrokken voor een dergelijke opgave sterk beperkt.

3.2.5 *Financieel knelpunt ‘lange doorlooptijd’*

Opvattingen actoren

Volgens de geïnterviewden is een lange duur op zich geen knelpunt. Als partijen zich voor lange duur committeren aan het project, en meer in het bijzonder aan het eindresultaat van de grondexploitatie, dan maakt een lange duur niet uit.

Wel lijkt bij de beoordeling van de verschillende deelprojecten Rabo Vastgoed soms terug te vallen naar een korte termijn tactiek. Dit terwijl de beoordeling van de deelprojecten toch in een bredere gebiedscontext dienen te worden geplaatst en de resultaten op lange termijn dienen te worden beschouwd. Als herstructurering een optelsom is van allemaal haalbare deelprojecten, dan zou het op zichzelf wel haalbaar zijn.

Het lange termijn commitment geldt voor de marktpartijen, maar ook voor de overheid. De gevolgen van politieke instabiliteit kunnen fors zijn, er zijn voorbeelden van vertragingen van jaren bekend, en dienen te worden voorkomen.

Analyse

Een lange duur hoeft geen knelpunt te zijn

Een lange duur vormt op zich geen knelpunt zolang partijen bereid en in staat zijn om zich voor lange duur te committeren. Ook dit punt wordt in de cases niet als belemmering gezien. Wederom betekent dit een flinke beperking van het aantal marktpartijen dat hiertoe in staat is. De commitment geldt overigens ook voor de overheid, politieke instabiliteit dient te worden voorkomen.

3.3 De mogelijke oplossingsrichtingen voor de financiële knelpunten

In de verkennende interviews is aan de geïnterviewden gevraagd om aan te geven wat mogelijke oplossingsrichtingen zijn voor de financiële knelpunten. Zie voor de resultaten bijlage 6. De genoemde oplossingsrichtingen en suggesties voor bijdragen van ontwikkelende banken aan het oplossen van de financiële knelpunten worden onderstaand behandeld ('Opvattingen actoren') en beoordeeld ('Analyse').

3.3.1 *Mogelijke oplossingsrichtingen voor financieel knelpunt ‘lage rentabiliteit’*

Opvattingen actoren

Zittende ondernemers hebben bijgedragen aan het verval en zouden ook moeten bijdragen aan de oplossing

Veel geïnterviewden binnen Rabo Vastgoed stellen dat de zittende ondernemers zelf vaak in belangrijke mate hebben bijgedragen aan de waardedaling van het gebied. De ondernemer richt zijn aandacht op de primaire bedrijfsactiviteiten en beschouwt het gebouw als bedrijfsmiddel. Hij schrijft zijn gebouw in de loop der jaren boekhoudkundig af en pleegt geen investeringen meer. Bij herstructurering zijn de veronderstelde probleemeigenaren in feite de grondeigenaren (en de gemeente). Maar de vraag is of de grondeigenaren zich verantwoordelijk voelen om iets aan de situatie te doen. Gekeken zou moeten worden naar de mogelijkheden om de effecten van de doorgaande waardedalingen van de zittende eigenaren in de exploitatie te betrekken.

Er wordt een oplossingsrichting aangedragen om op een andere manier tot een haalbaar herstructureringsproject te komen, namelijk een gebiedsexploitatie gebaseerd op herbouwwaarde. Voor de zittende eigenaren wordt uitgegaan van een in bedrijfseconomische termen kostenneutrale oplossing voor de bedrijfsverplaatsing. De ondernemers wordt een alternatief aangeboden op een nieuw bedrijventerrein. Hierbij wordt de grond 'om niet' geruild en wordt

voor de huidige opstellen uitsluitend de *herbouwwaarde* vergoed. Hoewel de ondernemer niet de maximale verkoopwaarde voor zijn pand krijgt, kan dit toch een aantrekkelijk ontwikkelingsmodel zijn voor de zittende eigenaren. De ondernemer krijgt (met aanvullende eigen investeringen) een nieuw pand dat kansen biedt om de bedrijfsvoering aanzienlijk te verbeteren op een locatie die meer toekomstwaarde heeft. Vaak ligt het belang van de zittende eigenaren voor hun vastgoed bij het huisvesten van hun primaire proces en zijn overwegingen zoals het maken van extra rendement op het vastgoed van secundair belang. Naarmate het huidige bedrijventerrein sterker verouderd is, zal de verhuisgeneigdheid toenemen.

Naast directe waardestijging zou ook de indirecte waardestijging in ogenschouw moeten worden genomen

Bij het beoordelen van de rentabiliteit zou niet alleen de directe waardevermeerdering in ogenschouw moeten worden genomen, maar ook de indirecte waardevermeerdering. De indirecte waardevermeerdering vindt plaats op allerlei gebieden zoals een hogere opbrengst van de onroerende zaakbelasting, maatschappelijk toegevoegde waarde zoals het realiseren van een park op wens van de gemeente en het bieden van stimulansen op economisch, sociaal en maatschappelijk vlak zoals een bijdrage aan het vergroten van de werkgelegenheid. Hoewel deze externe positieve effecten vaak een grote rol spelen bij de besluitvorming, worden zij maar beperkt gekwantificeerd.

Meer aandacht gevraagd voor het verhoogde afzetrisico als gevolg van de vanuit haalbaarheid gedreven hoge bebouwingsdichtheden

Bij de herstructureringsprojecten leiden de hoge dichtheden tot verhoogde afzetrisico's.

Analyse

Ondernemers kunnen (nog) meer onderdeel van de oplossing zijn

Het financiële tekort van een herstructureringsproject wordt doorgaans opgelost door de inbreng van publiek geld en het stellen van ambitieuze doelstellingen (zoals hoge dichtheden) met navenante risico's voor gemeente en ontwikkelaars. Het is echter wenselijk dat ook de ondernemers bijdragen aan het tekort. Naast het feit dat zij medeveroorzaker zijn van het probleem, zijn zij tenslotte ook gebaat bij de verandering. Dit wordt beaamd door Geuting en Geerlings (Geerlings, 2007); "De vraag is wie een probleem heeft met de verpaupering van het gebied. Vaak wil de gemeente het initiatief nemen tot transformatie van een bedrijventerrein. De huidige grondeigenaren zien de gemeente of private partijen graag komen, gaan achterover hangen en wachten af. De projectontwikkelaars, bouwers en beleggers hebben een andere aanpak. Pas als de huidige grondeigenaren zelf inzien dat ze van het verpauperde onroerend goed af moeten en naar projectontwikkelaars stappen, heeft het zin mee te denken. Anders is de herstructurering niet haalbaar. Verpaupering is soms zelfs een zegen en zelfs noodzakelijk voordat het rendabel wordt om ingrepen op oude bedrijventerreinen haalbaar te maken."

Bij Rabo Vastgoed hebben diverse herstructureringsprojecten (nog) geen doorgang gevonden, omdat er geen haalbaar project kon worden opgezet. De ondernemers rekenen vaak op een hogere opbrengst dan met de herstructurering mogelijk is. Het is daarom belangrijk om aan de ondernemers inzicht te geven in en te kunnen uitleggen welke overwegingen spelen bij een herstructureringsproject, en naast de vastgoedgerelateerde overwegingen meer de nadruk te kunnen leggen op de overwegingen van de primaire bedrijfsactiviteiten. Een voorbeeld is het in de interviews aangegeven gebiedsontwikkelingsmodel gebaseerd op herbouwwaarde. De ondernemer krijgt in ruil voor het bestaande bezit een andere locatie alsmede de herbouwwaarde van het bestaande pand. Hoewel de ondernemer niet de maximale verkoopwaarde voor zijn pand krijgt, kan dit toch een aantrekkelijk ontwikkelingsmodel zijn voor de zittende eigenaren. Hier ligt een opgave voor de initiërende partijen. De ontwikkelende bank zou hier invulling aan kunnen geven met de bijdrage 'Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies'.

Opvallend is overigens dat er erg weinig aandacht lijkt te worden gegeven aan het aanbieden van een alternatieve locatie. Daarover onder het knelpunt ‘Moeilijke verwerving’ meer.

Betrek de mogelijkheden van alternatieve kostendragers zoals de indirecte waardevermeerdering

Het meenemen van de indirecte waardevermeerdering kan bijdragen aan de financiële rentabiliteit. De ontwikkelende bank zou hier invulling aan kunnen geven met de bijdrage ‘Expertise van financieel management door bank’.

Pas risicobeheersing toe voor verhoogde afzetrisico's

Een ontwikkelende bank zou in dit kader grote toegevoegde waarde kunnen leveren met de bijdrage ‘Risico's goed beheersen’. Al lijkt er in de cases waar de hoge dichtheden worden geconstateerd wel degelijk een nauwgezette risicobeheersing plaats te vinden; mogelijk zijn de hoge dichtheden welgecalculeerde risico's.

3.3.2 Mogelijke oplossingsrichtingen voor financieel knelpunt ‘waardecreatie moeilijk door veel actoren’

Opvattingen actoren

Het juiste momentum

Voorwaarden om te starten met een herstructurering zouden volgens de geïnterviewden moeten zijn;

- Draagvlak bij de gemeente; wordt er in de politiek-maatschappelijke context voldoende prioriteit gegeven aan de gebiedsontwikkeling?
- Draagvlak in het gebied; in het gebied moet er een collectief gevoel zijn dat er iets moet veranderen.
- Goed alternatief voor bedrijfsverplaatsing; zijn er voor de zittende bedrijven bedrijfseconomisch interessante alternatieven?

Houd rekening met dynamiek ondernemers bij planvorming

Om antwoord te geven op de spanning tussen de lange termijn horizon van de publieke actoren en de korte termijn horizon van de ondernemers, moet er flexibiliteit zijn in de plannen en dient er continue inzicht te worden verschaft in de bedrijfsvoering en huisvestingsoverwegingen van de aanwezige bedrijven. Ondernemers blijken zich op basis van praktijkervaringen van geïnterviewden te laten leiden door korte termijn zakelijke rationele overwegingen.

Andere manieren om tot eenduidige ingrepen te komen

De aandacht lijkt nu erg uit te gaan naar het verwerven van grondposities om grip te kunnen krijgen op de locatie. Er zou meer kunnen worden gekeken naar andere manieren om bij verdeeld eigendom tot eenduidige initiatieven te komen. Daarbij valt te denken aan privaatrechtelijke afspraken zoals samenwerkingsovereenkomsten en publiekrechtelijke instrumenten zoals toepassing van de grondexploitatiewet en het koppelen van stringenter kwaliteitseisen aan juridisch-planologische procedures (voor zover dit mogelijk is binnen het publiekrecht).

Verlaging rendement financiering grondexploitatie in ruil voor ontwikkelrechten

Door de geïnterviewden wordt een extra mogelijke bijdrage aangedragen. Een ontwikkelende bank kan een gunstige financiering van de grondexploitatie bieden, in ruil voor ontwikkelrechten of optimalisatiemogelijkheden bij de vastgoedontwikkeling. Bij de lange duur die aan de orde is bij de herstructurering van bedrijventerreinen kan dit een belangrijke bijdrage vormen. Een belemmering kan de regelgeving omtrent staatssteun vormen.

De vraag is in hoeverre de gunstige financiering een onderscheidende bijdrage betreft; gemeenten kunnen ook bijzonder gunstig lenen bij de Bank Nederlandse Gemeente of bij andere aanbieders. Bij de verschillende cases valt op dat de financiering soms ook door andere partijen wordt

uitgevoerd. Dit zou bevestigen dat gunstige financiering op zich geen onderscheidende bijdrage betreft.

Analyse

Houd nauw contact met de ondernemers

Om continue inzicht te hebben in de overwegingen van de aanwezige bedrijven is nauw contact gewenst. Een ontwikkelende bank kan met haar lokale bank in elk geval nauw contact houden met de lokale ondernemers en maatschappij, zij kan in dit kader de bijdrage ‘Organiserend vermogen door betrokkenheid bedrijfsleven’ leveren.

Verlies geen energie aan inspraaktrajecten, maar bied aantrekkelijke zakelijke proposities aan de ondernemers

Een langdurig en intensief inspraaktraject (de bijdrage ‘organiserend vermogen door betrokkenheid bedrijfsleven’) lijkt lovenswaardig maar is niet effectief. Ondernemers zijn dynamisch en kunnen binnen een termijn van enkele jaren geheel andere afwegingen hebben. Dit strookt met de ervaringen in het parkmanagement van bedrijventerreinen. Ook daar blijkt dat ondernemers goed zijn te verleiden tot iets, zolang dit ondersteunend is aan de primaire bedrijfsactiviteiten en bedrijfseconomisch verantwoordbaar is. Er kan een belangrijke bijdrage worden gedaan in de vorm van het aanbieden van goede zakelijke rationale proposities. De ontwikkelende bank zou hier invulling aan kunnen geven met de bijdrage ‘Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies’.

Naast verwerving lijken weinig andere privaatrechtelijke instrumenten geschikt om grip op het gebied te krijgen

Er worden naast het verwerven van grondposities nog andere maatregelen voorgesteld om ondanks het verspreide eigendom toch tot eenduidige ingrepen te komen. Een ontwikkelende bank zou het initiatief kunnen nemen voor het sluiten van samenwerkingen tussen de aanwezige marktpartijen.

Bij andere typen gebiedsontwikkelingen is het heel gebruikelijk dat (vastgoed)marktpartijen elkaar opzoeken. In bijvoorbeeld de Vinex-locaties sloten de private partijen doorgaans eerst allianties of zelfs al ontwikkelcombinaties, alvorens tot samenwerking met de gemeente over te gaan. Bij dit type gebiedsontwikkeling komt dat niet aan de orde; de grondposities zijn sterk verspreid of rusten reeds bij de gemeente en de marktpartijen met relevante grondposities hebben zich al vroegtijdig gecommitteerd aan een verregaande samenwerking met de gemeente. Het verschil in belangen is groot tussen een marktpartij die onderdeel uitmaakt van de gebiedsontwikkelende onderneming en een ‘zelfrealisator’, zoals een andere projectontwikkelaar of een eigenaargebruiker. Het is mogelijk dat er tussen de institutionele vastgoedpartijen in het gebied tot beperkte afspraken omtrent kwaliteit kan worden gekomen. Ook dit strookt met de ervaringen in het parkmanagement van bedrijventerreinen. Maar het is niet waarschijnlijk dat met private samenwerkingsovereenkomsten tot verregaande afspraken kan worden gekomen.

3.3.3 Mogelijke oplossingsrichtingen voor financieel knelpunt ‘moeilijke verwerving’

Opvattingen actoren

De ondernemers zijn vooral gebaat bij een aantrekkelijke alternatieve vestigingslocatie

De vraag is of er aan de zittende bedrijven een voldoende aantrekkelijke alternatieve locatie wordt geboden. Dit is namelijk van cruciaal belang voor de ondernemer, hij is doorgaans primair gericht op de continuïteit van zijn onderneming en zijn primaire proces. Een geïnterviewde stelt; “herstructurering begint met bedrijfsverplaatsing”.

Voorkom tussentijdse vastgoedhandel

Om te voorkomen dat de waarde wegvloeit door tussentijdse vastgoedhandel (de waarde van de herstructurering kan door tussentijdse verkopen wegvloeien van de locatie omdat de afdracht

plaatsvindt op basis van de residuele grondwaarde), zou het 't beste zijn als de herstructurering plaats kan vinden met de eerste eigenaren. Die dragen op een goede manier de waardesprong af. Een knelpunt hierbij vormt de Wet Voorkeursrecht gemeenten (Wvg). Je moet nauwgezet en tijdig de vereiste juridisch-planologische activiteiten verrichten, anders vervalt het voorkeursrecht. Dit vereist grote aandacht van alle betrokken partijen. De termijn van 2 a 3 jaar die er nu is voor het maken van een bestemmingsplan, is voor grote herstructureringsprojecten eigenlijk veel te kort.

Spanningsveld grondbedrijf – economische zaken

Bezien vanuit de verwerving is er een spanningsveld in de waardeontwikkeling van het gebied. Voor een voorspoedige verwerving zou het goed uitkomen als het gebied zich in een neergaande spiraal blijft bewegen. Op deze manier komt er voor de bestaande functies een drijfveer om te verhuizen (verhuizen kost geld) en treedt er geen prijsopdrijving op. Tegelijk is het als een lokale gemeente zaak om de lokale bedrijvigheid zo goed mogelijk te faciliteren en voor de gemeente te behouden.

Analyse

Veel meer aandacht voor alternatieve locatie voor ondernemers

Opvallend is dat er weinig aandacht lijkt uit te gaan naar het aanbieden van voldoende aantrekkelijke alternatieve vestigingslocaties aan de ondernemers. Dit is een belangrijk element voor het creëren van draagvlak onder de ondernemers. Er is vroegtijdig een oplossing gewenst hoe de zittende bedrijven in de toekomst worden gehuisvest. Er zijn simpelweg goede nieuwe bedrijfsterreinen benodigd. Het aanbod van bedrijfsterreinen lijkt vandaag de dag ruim voldoende. Dit aspect zou vooral door de gemeente moeten worden verzorgd. Daarnaast kan een ontwikkelende bank de bijdrage 'Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies' bieden.

Kostenverhaal zekerstellen door vroegtijdige vestiging Wvg en handhaving daarvan

Om de waarde in het gebied vast te houden, is het zaak om de Wet Voorkeursrecht gemeenten (Wvg) zo snel mogelijk te vestigen. Alhoewel deze wet te weinig doorlooptijd toelaat voor het bestemmingsplantraject dat nodig is voor dit complexe type gebiedsontwikkeling en het bewaken van de benodigde juridisch-planologisch stappen ontzettend veel energie kost, is de inzet hiervan toch essentieel.

3.3.4 Mogelijke oplossingsrichtingen voor financieel knelpunt 'kapitaalintensief'

Er zijn geen oplossingsrichtingen gegeven omdat een hoog vermogensbeslag niet als knelpunt wordt gezien.

3.3.5 Mogelijke oplossingsrichtingen voor financieel knelpunt 'lange doorlooptijd'

Opvattingen actoren

Leg de focus niet op het eindplaatje, maar denk aan functioneren gebied tijdens de ontwikkeling
Het ligt voor de hand om bij een gebiedsontwikkeling alleen in een eindplaatje te denken. Maar bij de herstructurering van bedrijventerreinen is nauwelijks onderscheid te maken in de tijdelijke en definitieve situatie. Laat bij de opzet van het project veel aandacht uitgaan naar hoe wordt omgegaan met de transitieperiode. Een goede tijdelijke exploitatie is van grote invloed op de uitstraling van het gebied, en bepaalt daarmee in belangrijke mate het succes van de gebiedsontwikkeling.

Ook langdurig commitment van overheid zonder politieke instabiliteit

De marktpartijen zijn bereid om zich voor lange termijn te binden. Hetzelfde wordt van de overheid gevraagd. Om hier invulling aan te geven, is voorgesteld om de gebiedsonderneming op enige afstand te zetten van de politieke instabiliteit.

Soms wil de politiek echter sturingsruimte houden. Er zijn in dit kader ook lichtere samenwerkingsvormen mogelijk. De Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) heeft goede ervaringen met een lichter samenwerkingsmodel, namelijk de publieke grondexploitatie. De gemeente verzorgt de grondexploitatie waarbij de projectontwikkelaar vroegtijdig wordt betrokken voor de inbreng van haar (markt)visie. De projectontwikkelaar financiert de eigen planvormingskosten voor en heeft een eerste recht van afname tegen marktconforme waarde.

Analyse*Creëer flexibiliteit in de planning door een slimme tijdelijke exploitatie en fasering*

Let bij het opzetten van het project op een doordachte fasering. Het is zaak om te kijken hoe er continue sprake is van een gezonde exploitatie, dit biedt flexibiliteit in de planning. Bij voorkeur zouden de kosten van tijdelijke exploitatie volledig gedekt moeten worden door tijdelijk gebruik. Een ontwikkelende bank kan daaraan bijdragen met ‘Goede aansluiting van doorlopende exploitatie en herontwikkeling’.

3.4 De mogelijke bijdragen van ontwikkelende banken aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen

Tijdens de verkennende interviews is, aan de hand van de genoemde oplossingsrichtingen en suggesties voor bijdragen, een inventarisatie gemaakt van de mogelijke bijdragen van ontwikkelende banken. Het overzicht van de mogelijke bijdragen is weergegeven aan het einde van deze paragraaf en opgenomen als bijlage 9. Op basis van de verkregen inzichten in de interviews en deskresearch van andere praktijkvoorbeelden worden de bijdragen onderstaand nader uitgewerkt. De bijdragen zijn geordend aan de hand van de toegevoegde waarde van ontwikkelende banken, te weten de verzameling synergievoordelen van paragraaf 2.3. Per bijdrage wordt een omschrijving gegeven van het veronderstelde voordeel alsmede een voorbeeld uit de praktijk.

3.4.1 Mogelijke bijdragen door synergie tussen projectontwikkelaar en belegger

Synergievoordeel I. Na ontwikkelen in bezit houden*Bijdrage ‘beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling’*

Met het na de ontwikkeling in bezit houden van vastgoed in de aanloopjaren kan de waardeverhoging optimaal worden opgevangen en ingezet in de gebiedsontwikkeling. Volgens de BOM (2006) kan het betrekken van de vastgoedexploitatie kansen bieden op het verhogen van de rentabiliteit; “De praktijk heeft inmiddels wel bewezen dat herstructurering van verouderde bedrijventerreinen niet rendabel is. Zelfs wanneer gekozen wordt voor transformatie, waarbij het ombouwen van (een deel van) het bedrijventerrein naar woningen voor financiële armslag moet zorgen, blijkt het voorkomen van een negatief resultaat op zijn minst een uitdaging. Slechts in uitzonderlijke gevallen valt er winst op de grondverkoop te maken. De kosten voor verwerving, sanering en bouwrijp maken zijn meestal hoger dan de grondprijzen die in de markt haalbaar zijn. Alleen vastgoedexploitatie biedt de mogelijkheid rendement te maken en de verliezen op de grondexploitatie deels, maar niet geheel, te compenseren.” Een voorbeeld van deze bijdrage is te vinden in de naoorlogse herstructureringswijken met veel bezit van woningbouwcorporaties. In de eigen eerdere werkpraktijk van de auteur zijn diverse voorbeelden bekend van grote toonaangevende Nederlandse beleggers die steeds meer

geïnteresseerd zijn in het verwerven van vastgoed in deze herstructureringswijken. Daarbij speelt de trend dat beleggers op zoek zijn naar duurzame waardegroei van hun bezit, waarbij de focus van beleggers steeds meer verschuift van gebouwniveau naar gebiedsniveau (Bol, 2007). Hoewel in de herstructureringswijken de opbrengsten bij aanvang van de exploitatie beperkt zijn, wordt juist hier een interessante waardeontwikkeling en daarmee zicht op een goed indirect rendement verwacht. De doorslaggevende factor lijkt daar te liggen in het feit dat er een zekerheid is over de intensiteit en integraliteit van de te realiseren vernieuwingsslag, te realiseren door de gebiedsontwikkellende partijen waaronder de projectontwikkelaar. De belegger is daardoor op zijn beurt bereid en in staat om meer van de (nog tot stand te komen) toekomstwaarde te vertalen in de huidige koopsom.

Een ander voorbeeld vormen ontwikkelende beleggers die de projectontwikkeling en vastgoedexploitatie als onlosmakelijk geheel binnen gebiedsontwikkeling zien. Zo is TCN Property Projects een partij die een integrale aanpak pleegt voor de waardegroei van een gebied (website TCN Property Projects). De investeringsfilosofie van TCN is dat zij vastgoed kopen en vervolgens met nauwgezette inspanningen een waardestijging realiseren. Eerst vindt herstructurering plaats, waarna er stabiel vastgoed ontstaat voor de beleggingsmarkt. TCN onderscheidt vier fasen in het transformatieproces:

- Verwerving (*Acquire*); marktverkenning en acquisitie
- Controle (*Control*); stabilisatie van de inkomsten en kostenefficiëntie
- Verbetering (*Improve*); herinvesteringen en herpositionering in de markt
- Bloei (*Mature*); stabilisatie van waarde

Bijdrage 'verbeteren afzet door verhuur'

Door het in bezit houden van vastgoed kunnen ook de afzetmogelijkheden van het project worden vergroot. Allereerst wordt de afzet verruimd, omdat naast koop ook huur kan worden aangeboden. De voordelen van het integreren van vastgoedontwikkeling en vastgoedexploitatie / -belegging gaan nog verder. Door de mogelijkheid om het vastgoed in verhuur te nemen en op een later moment uit te ponden, kan een afzetstrategie worden gevoerd waarbij het koopaanbod gedetailleerd kan worden getemporiseerd. Voordelen zijn;

- de afzetkansen kunnen worden vergroot omdat deze meer in de tijd worden verspreid,
- de verkoopopbrengsten kunnen worden geoptimaliseerd,
- de ontwikkeling van het project kan desgewenst worden versneld omdat wordt voldaan aan de voorverkooppeisen voor de vastgoedontwikkeling.

Voorbeelden zijn grootschalige gebiedsontwikkelingen waarbij in de gebiedsontwikkeling reeds beleggers zijn betrokken, zoals Ceramique in Maastricht waar het toenmalige ABP bij was betrokken.

Synergievoordeel II. Vooraf en tijdens ontwikkeling in bezit hebben

Bijdrage 'Strategisch investeren gericht op waardegroei'

Bij een te herstructureren bedrijventerrein wordt een eenduidige en integrale aanpak nodig geacht om tot een substantiële en duurzame vernieuwingsslag te komen; de ingreep dient voldoende groot te zijn om een trendbreuk in de waardeontwikkeling te bewerkstelligen. Op een bedrijventerrein is een dergelijke aanpak door de vele eigenaren echter moeilijk tot stand te brengen. Dit knelpunt kan worden ontweken door gerichte investeringen te plegen die gericht zijn op waardegroei op de lange termijn. Door proactieve investeringen kan in een gebied 'markt worden gemaakt'.

Een voorbeeld is om gebruik te maken van een *showcase*; gerichte kleinschalige ingrepen die met voldoende conceptmatige kracht toch tot een trendbreuk kunnen leiden. Dergelijke showcases zijn doorgaans bewerkelijk en vergen expertise op het gebied van vastgoedmanagement of zijn bij aanvang verlieslatend en vergen investeringscapaciteit van de ontwikkelende partijen. Een belegger is in staat om gedurende langere tijd tijdens de ontwikkeling vastgoed in bezit te houden en de gevraagde expertise te leveren, alsmede de rentabiliteit op lange termijn in de investeringsbeslissing te betrekken.

Vooral woningcorporaties verkennen de mogelijkheden van dit middel in de naoorlogse herstructureringswijken. Zo transformeert Far West samen met Kristal N.V. in Amsterdam een voormalige technische school tot een “inspirerend werkgebouw, dat als katalysator fungeert voor de vernieuwing van de westelijke tuinsteden” (Kristal NV, projectbeschrijving ‘Oude Huygens’). Het project dient een bijdrage te leveren aan de stadsvernieuwingsimpuls en aan de lokale bedrijvigheid.

Bijdrage ‘Goede aansluiting van doorlopende exploitatie en herontwikkeling’

Met een vroegtijdigere inkoop van bestaand vastgoed kan meer grip op de ontwikkeling en waardegroei van het gebied worden verkregen.

Een voorbeeld is de herontwikkeling van (binnenstedelijke) winkelcentra. De belegger kan de projectontwikkelaar ondersteunen bij het verwerven en in bezit houden van het bestaande vastgoed. Voor het verwerven geldt dat beleggers een veel grotere en meer langdurige financiële slagkracht hebben dan projectontwikkelaars. Een lange doorlooptijd is voor projectontwikkelaars in wezen niet gewenst, zij zijn van nature gericht op ontwikkeling en niet op beheer (gechargeerd: *hit-and-run*). Voor het in bezit houden geldt, in tegenstelling tot de meeste projectontwikkelaars, dat beleggers kundig zijn in tijdelijk beheer inclusief het benodigde rentmeesterschap. Voor de tijdelijke exploitatie kan hiermee specifieke expertise op het gebied van vastgoedmanagement worden ingezet.

3.4.2 Mogelijke bijdragen door synergie tussen projectontwikkelaar en financier

Synergievoordeel III. Gehele scala van financiering

De financiering van herstructureringsprojecten vormt door de lange duur en het hoge kapitaalbeslag een belangrijk element in de financiële haalbaarheid van dit soort projecten. Een bank kan meerwaarde bieden door kennis en kunde op het gebied van financiering in te brengen bij de risicobeheersing. Een ontwikkelende bank heeft het gehele scala van financiering in huis dat benodigd is bij gebiedsontwikkeling en kan op dat gebied gedegen expertise leveren.

Bijdrage ‘risico’s goed beheersen’

Er kan met de gedegen expertise op het gebied van financiering een bijdrage worden geleverd aan een nauwkeurige risicobeheersing en daarmee aan de rentabiliteit van het project.

Bijdrage ‘expertise van financieel management door bank’

Ook kan integraal de financiering van het project worden verzorgd dan wel aangestuurd. Een nauwe en flexibele betrokkenheid van de financier is dan ook essentieel. Natuurlijk kunnen individuele professionele partijen dit met een goed werkend netwerk nabootsen, maar de snelheid en risicomarges zijn daarbij naar verwachting minder gunstig dan dat deze activiteiten door een conglomeraat geïntegreerd worden aangeboden.

Een voorbeeld is de ZuidAs in Amsterdam. Bij de selectie van de marktpartijen zijn, naast formele vereisten, financiële soliditeit en ervaring met PPS, vooral aantoonbare kennis en ervaring gevraagd op het gebied van management en financiering van vastgoedontwikkeling en infrastructuurrealisatie (bron: Selectieraad Zuidas).

3.4.3 Mogelijke bijdragen door synergie tussen projectontwikkelaar (vastgoedbedrijf) en bank

Synergievoordeel IV. Financiering van bedrijven

Bijdrage ‘Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies’

De zittende bedrijven kunnen optimaal worden ondersteund bij hun verplaatsing door een goede kennis van de bedrijfsvoering en creativiteit in financieringsconstructies.

Inzicht in de overwegingen en belangen van een ondernemer zijn cruciaal bij het faciliteren van de bedrijfsverplaatsing en de inkoop van het vastgoed. Naast het feit daar daarmee de ondernemers goed worden begeleid, is dit zeker belangrijk voor het project. Het verkrijgen van

voldoende grondposities langs minnelijke weg is belangrijk voor de voortgang en daarmee de haalbaarheid van een herstructureringsproject.

Er kunnen oplossingen worden aangeboden voor de integratie van de verschillende financieringsinzetten. Een bedrijf kan diverse vormen van financiering hebben, waaronder zowel financiering voor het bedrijf als voor het vastgoed. Vooral in het geval van bedrijfsverplaatsing liggen er kansen om de verschillende financieringsinzetten op elkaar te laten aansluiten. Er is dan bijvoorbeeld overbruggingsfinanciering nodig.

De sale-lease-back constructie is een goed voorbeeld van een bijzondere financieringsconstructie. De eigenaar verkoopt daarbij het vastgoed aan de bank, die dit vastgoed tijdelijk terugverhuurt aan de eigenaar tot aan het moment van de herontwikkeling en daarna tegen een voorafgesproken prijs kan doorverkopen aan de ontwikkelaar. Deze constructie vormt voor alle partijen een aantrekkelijke oplossing; de eigenaar ontvangt vroeg de opbrengsten en kan flexibel gebruik blijven maken van zijn vastgoed, de bank heeft door de vooraf overeengekomen afzet aan de ontwikkelaar een lening met een laag risicoprofiel en de ontwikkelaar heeft vroeg een ontwikkelpositie zonder te investeren en zonder de perikelen van tijdelijke exploitatie en beheer.

Synergievoordeel V. Financiering van kopers

Bijdrage 'Verbeteren verkoop door financieringsconstructies'

Met bijzondere financieringsconstructies kan het bereik in doelgroepen worden vergroot en daarmee de afzetmogelijkheden van het project worden verbeterd.

Hypotheekleningen zouden mogelijkheden kunnen bieden tot aantrekkelijke financieringsoplossingen. Een voorbeeld is de Generatiehypotheek van de Rabobank; daarbij kunnen familie of anderen garant staan voor de koper van een huis.

Verder is het Koopgarant-concept van woningcorporaties een goed voorbeeld (Stichting Koopgarant). De koper koopt de woning met een korting, maar dient de woning bij verkoop weer terug te verkopen aan de corporatie. Eventuele winst of verlies wordt tussen koper en verkoper gedeeld. In feite wordt de korting bekostigd doordat de verkoper meedoet in de toekomstige waardeinstijging. Er is een variant denkbaar waarbij de woning wel aan anderen wordt verkocht.

Synergievoordeel VI. Financieel daadkrachtige partij

Bijdrage 'Aanzienlijk en langdurig risico nemen en investeren'

Een bank is bereid en in staat om aanzienlijk risico te nemen, heeft een lange adem en kan een eenduidige partner zijn voor de gemeente.

- **Aanzienlijk:** Bij de herstructurering van bedrijventerreinen is het voor een gemeente aantrekkelijk om de risico's te delen met een marktpartij. Een bank kan aanzienlijk en langdurig risico's dragen. Een onderscheidende eigenschap van de ontwikkelende bank is dat deze beschikt over grote financiële draagkracht en daarmee toegevoegde mogelijkheden van financiering kan bieden.
- **Lange adem (vroegtijdig en voor lange duur):** Een ontwikkelende bank is als een van de weinige partijen in staat om in een vroeg stadium direct tot verregaande en langdurige afspraken te komen. Er kunnen harde toezeggingen worden gegeven voor een zeer lange termijn. Daarnaast kan de bank op haar eigen manier, naast de gemeente, relevante posities innemen. Dit kan een doorslaggevende eigenschap zijn om een gemeente te overtuigen om te participeren in een gebiedsonderneming die zorg draagt voor de grondexploitatie van het gebied.
- **Eén-loket:** Voor de stuurbaarheid (voortvarendheid versus flexibiliteit) is het raadzaam om met de hoge kosten en lange duur het aantal partners met wie wordt samengewerkt beperkt te houden. Een ontwikkelende bank heeft veel relevante activiteiten in een huis en kan daardoor een eenduidige partner zijn voor de gemeente.

Ook hier kan het voorbeeld van de Zuidas in Amsterdam worden aangehaald, waar vanwege de zeer lange doorlooptijd uiteindelijk alleen de grote Nederlandse banken bereid en in staat zijn gevonden om deel te nemen aan de gebiedsontwikkeling (de formele toetreding van de marktpartijen in de gebiedsonderneming dient nog plaats te vinden).

Synergievoordeel VII. Maatschappelijke betrokkenheid

Bijdrage 'goede positionering afzetmarkt'

Als er één kennisgebied is waarvan wordt verondersteld dat marktpartijen zoals een ontwikkelende bank kennis en expertise hebben, dan is dat op het gebied van de afzet van de producten en de daarvoor benodigde marketinginspanningen. In de diverse samenwerkingsvormen bij gebiedsontwikkeling zorgen doorgaans de marktpartijen voor de marketing en afzet van de producten. Een belangrijk onderdeel van de marketing is een goede positionering van het product (woning en bijbehorende beleving in de vorm van het woonmilieu). De markt van commercieel vastgoed en van woningen is sterk regionaal gebonden. Een goede kennis van de lokale markt en een goede aantakking op het regionale en lokale netwerk zijn onontbeerlijk voor succesvolle vastgoedontwikkeling. Ontwikkelende banken beschikken door de lokale bankkantoren over goede lokale maatschappelijke netwerken en kunnen hierdoor invulling geven aan dit vereiste.

Bijdrage 'aantrekken subsidies'

Voor het verbeteren van de rentabiliteit van de herstructurering van bedrijventerreinen is het betrekken van subsidies essentieel. Het biedt onmiskenbaar toegevoegde waarde voor een gemeente als ook de private partij kan bijdragen aan het aantrekken van de benodigde subsidies. Goede contacten om het betreffende gebied op de agenda te krijgen, zijn cruciaal. Er zijn niet veel marktpartijen die werkelijk bedreven zijn in het aantrekken van subsidies. Instellingen die voortkomen uit de overheid of semi-overheidsinstellingen zoals woningcorporaties zijn hier van oudsher bedreven in.

Echter ook een ontwikkelende bank is, gezien haar grote maatschappelijke betrokkenheid, uitstekend in staat om hier invulling aan te geven. Een ontwikkelende bank heeft overlegmogelijkheden op allerlei niveaus met de overheid. Ook is er een zeer breed netwerk met het bedrijfsleven en belangenorganisaties.

Bijdrage 'organiserend vermogen door grote betrokkenheid bedrijfsleven'

Een belangrijke bijdrage aan de voortgang van de herstructurering van een bedrijventerrein kan worden geleverd door het op een goede wijze betrekken van de vele eigenaren en de vele gebruikers. De aanwezige bedrijfsmatige activiteiten zijn belangrijk voor de lokale economie. Dergelijke veranderingstrajecten met een veelheid aan uiteenlopende belangen zijn gevoelig, draagvlak is daarbij extra belangrijk. Een ontwikkelende bank is bij uitstek betrokken met het lokale bedrijfsleven door de lokale bankactiviteiten.

Een voorbeeld voor de bovenstaande bijdragen is de Rabobank Groep. Daar komen de lokale banken voort uit het lokale bedrijfsleven en vormen daarmee uitmuntende netwerken. Tegelijk zijn er op regionaal en nationaal niveau uitstekende contacten met overheid en bedrijfsleven. De vastgoedonderneming binnen de Rabobank Groep, Rabo Bouwfonds, hecht grote waarde aan de kracht van dit netwerk en kijkt de komende tijd naar de mogelijkheden om intensiever met de lokale Rabobanken en andere onderdelen van de Rabobank Groep samen te werken (Rabo Bouwfonds, 2007).

De inbreng kan op allerlei manieren plaatsvinden. De toegevoegde waarde van marktpartijen in de stedelijke vernieuwing kan worden onderverdeeld in een aantal aspecten (Helleman, 2005; Van der Flier & Gruis, 2004);

- *Inhoud:* kennis van en visie op de vastgoedmarkt; (her)ontwikkelen van woningen, kantoren en/of winkels.
- *Organisatie:* slagkracht door de organisatiestructuur die is gericht op creativiteit, ondernemerschap, haalbaarheid, uitvoering en verdienmogelijkheden.
- *Financiën:* inbreng van risicodragend kapitaal, waarmee een deel van de opgave wordt (voor)gefinancierd en risicomanagement (risicodeling en sturen op risicobeheersing).

- *Communicatie*: marketingvaardigheden ten behoeve van onder andere de woningverkoop en een beter wijkimago.

Overzicht mogelijke bijdragen van ontwikkelende banken aan oplossen financiële knelpunten

Een overzicht van de geïnventariseerde mogelijke bijdragen is onderstaand weergegeven.

		Financiële knelpunten bij herstructurering van bedrijventerreinen				
		Het toevoegen van waarde			Het vangen van waarde	
Toegevoegde waarde ontwikkelende banken	Synergievoordelen	1. Lage rentabiliteit <i>weinig geld verdienen</i>	2. Waardecreatie moeilijk door veel actoren <i>eenduidige ingrepen lastig</i>	3. Moeilijke verwerving <i>lastig verkrijgen positie</i>	4. Kapitaal-intensief <i>kost veel geld</i>	5. Lange doorlooptijd <i>duurt lang</i>
Synergie project-ontwikkelaar en belegger	I. Na ontwikkelen in bezit houden	Beleggings-rendement in gebieds-ontwikkeling				
		Verbeteren afzet door verhuur				
	II. Vooraf en tijdens ontwikkelen in bezit hebben		Strategisch investeren gericht op waardegroei		Goede aansluiting van doorlopende exploitatie en herontwikkeling	
Synergie project-ontwikkelaar en financier	III. Gehele scala van financiering	Risico's goed beheersen				Expertise van financieel management door bank
Synergie project-ontwikkelaar / vastgoedbedrijf en bank	IV. Financiering van bedrijven		Faciliteren bedrijfs-verplaatsing door financierings-constructies			
	V. Financiering van kopers	Verbeteren verkoop door financierings-constructies				
	VI. Financieel daadkrachtige partij		Aanzienlijk en langdurig risico nemen en investeren			
	VII. Maatschappelijke betrokkenheid	Goede positionering afzetmarkt	Organiserend vermogen door betrokkenheid bedrijfsleven			
		Aantrekken subsidies				

Figuur 25: De mogelijke bijdragen van ontwikkelende banken aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen

4 Veldonderzoek deel II

In het tweede deel van het veldonderzoek wordt onderzocht in hoeverre de mogelijke bijdragen daadwerkelijk worden gewenst door derden en geleverd door Rabo Vastgoed. In paragraaf 4.1 wordt de wenselijkheid en aanwezigheid van de bijdragen geïnventariseerd. In paragraaf 4.2 wordt inzichtelijk gemaakt welke bijdragen (beter) dienen te worden ingezet door Rabo Vastgoed; dat zijn die bijdragen die wel worden gewenst, maar nog niet worden geleverd. In paragraaf 4.3 wordt de inzetbaarheid van die bijdragen verder in kaart gebracht.

4.1 De bijdragen van Rabo Vastgoed

Door middel van verkennende interviews is onderzocht wat de meningen zijn van de actoren over de bijdragen van Rabo Vastgoed, zowel over de aanwezigheid van die bijdragen in de behandelde cases als de wenselijkheid van de inzet van deze bijdragen. De vragen en resultaten zijn weergegeven in bijlage 7.

4.1.1 *Bijdragen door synergie tussen projectontwikkelaar en belegger*

Opvattingen actoren

Bijdrage Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling

Door veel geïnterviewden, met inbegrip van de Rabo Vastgoed medewerkers in de diverse cases, wordt een hechtere samenwerking tussen de projectontwikkelaar en belegger gezien als een belangrijke bijdrage. Ook de geïnterviewde vertegenwoordiger van Achmea (Interpolis) Vastgoed ziet goede mogelijkheden om tot een verregaande samenwerking tussen ontwikkelaar en belegger te komen voor een gebiedsontwikkeling.

Toch vindt er in de behandelde cases nog geen structurele samenwerking op deze manier plaats. Door enkele geïnterviewden van de Rabo Vastgoed medewerkers wordt overigens wel aangegeven dat zij dit te zijner tijd willen gaan onderzoeken.

Bijdrage Verbeteren afzet door verhuur

Voor wat betreft de meerwaarde die een ontwikkelende bank kan leveren door naast verkoop ook verhuur aan te bieden, worden dezelfde reacties gegeven als op de bijdrage 'Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling'.

Bijdrage Strategisch investeren gericht op waardegroei

De herontwikkeling van de Caballero-fabriek in de Binckhorst is volgens een geïnterviewde een uitgelezen voorbeeld van het opzetten van een showcase. Alhoewel dit voor een groot deel een initiatief is van de gemeente Den Haag, zal Rabo Vastgoed in de samenwerking zeker een belangrijke inbreng aan de totstandkoming hebben geboden.

Wel worden er meer inspanningen dan tot op heden van de ontwikkelende bank verwacht voor het bepalen en aantrekken van de gebruikers in een dergelijke showcase.

Bijdrage Goede aansluiting van doorlopende exploitatie en herontwikkeling

Er wordt door de geïnterviewden beaamd dat er voordelen zijn om als projectontwikkelaar en belegger samen te werken tijdens de verwervingen. Er kan kostenefficiëntie worden ingebracht. Wel wil de belegger dan ook participeren in de ontwikkeling. Er wordt terughoudend gekeken naar financieringsconstructies om de beheertaak te voorkomen. Het tijdelijk beheer lijkt in de verschillende cases nog niet hoog op de agenda te staan.

Analyse

De synergievoordelen tussen projectontwikkelaar en belegger worden nog niet benut

In de onderzochte cases is geen samenwerking met een belegger aan de orde. De bijdragen als gevolg van de synergie tussen de projectontwikkelaar en de belegger worden niet toegepast. Overigens investeert Rabo Vastgoed wel zelf in initiatieven (bijdrage 'Strategisch investeren gericht op waardegroei'). Toch wordt door de meeste geïnterviewden grote waarde gehecht aan de bijdragen 'Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling' en 'Goede aansluiting van doorlopende exploitatie en herontwikkeling'. De bijdrage 'Verbeteren afzet door verhuur' wordt gezien als gelijk aan 'Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling'.

4.1.2 Bijdragen door synergie tussen projectontwikkelaar en financier**Opvattingen actoren**

Bijdrage Risico's goed beheersen

Uit de interviews komt naar voren dat er door Rabo Vastgoed in de behandelde cases een intensieve bijdrage wordt geleverd aan het met de gemeente in onderlinge wisselwerking uitwerken van een stedenbouwkundig plan en een grondexploitatie. Er wordt getekend en gerekend op het juiste abstractieniveau. Het structureren van de financiering en de risicodeling vergt naast creativiteit ook een grote organisatiekracht en een goede focus op de risico's. Waar sommige projectontwikkelaars zich nog wel eens laten afleiden door de verbeelding van het plan, blijft een ontwikkelende bank zich continue verdiepen in de risico's van de grondexploitatie, waardoor je beter grip krijgt op de gehele opgave. Rabo Vastgoed maakt gebruik van transparante risicomodellen om alle partijen inzicht te geven in de relevante risico's. Het blijkt een belangrijk middel om tot wederzijds begrip voor elkaars standpunten te komen en daarmee tot een samenwerking.

Bijdrage Expertise van financieel management door bank

De gemeenten lijken op het eerste gezicht tevreden met de inbreng van Rabo Vastgoed. Wel leeft bij enkele geïnterviewden het gevoel dat er kansen liggen om een verdere inbreng te leveren op het gebied van financial control, met meer synergie tussen de verschillende bedrijfsonderdelen binnen de Rabobank Groep.

Analyse

De synergievoordelen tussen projectontwikkelaar en financier worden goed ingezet

De bijdragen als gevolg van synergie tussen de projectontwikkelaar en de financier, te weten 'Risico's goed beheersen' en 'Expertise van financieel management door bank', worden goed ingezet. De inbreng op het gebied van risicobeheersing en de inzet van financieel management lijkt in de onderzochte cases tot tevredenheid bij de publieke partners te leiden.

4.1.3 Bijdragen door synergie tussen projectontwikkelaar (vastgoedbedrijf) en bank**Opvattingen actoren**

Bijdrage Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies

Er leven onder de geïnterviewden grote verwachtingen over de inzet van de bank bij het faciliteren van de zittende bedrijven. Een ontwikkelende bank zou zich kunnen verdiepen in de

bedrijfsvoering van de aanwezige bedrijven. Herstructurering is in feite een grote bedrijfsverplaatsingsoperatie; “Daarbij gaat het erom hoe je op een goede manier die bedrijven helpt.” Van een ontwikkelende bank wordt verwacht dat zij bedrijven service kunnen verlenen bij de verplaatsing, en deze diensten zouden wellicht ook zelfrenderend kunnen zijn; “Het winstperspectief van de bank kan mogelijk meer in de relatie met de ondernemer liggen dan in het vastgoed.”

Vooraf van het aanbieden van financieringen aan de aanwezige bedrijven wordt veel verwacht. Een veel genoemd voorbeeld is de sale-lease-back constructie aan ondernemers. Afgevraagd wordt of er nog meer van dergelijke constructies kunnen worden ingezet.

Overigens dient daarbij wel te worden gelet op de fiscale herinvesteringsreserve. Voor de ondernemer geldt een maximale duur tussen de verkoop van het bestaande pand en de nieuwbouw van drie jaar. De opbrengsten dienen binnen deze termijn te worden geherinvesteerd en anders dient hierover vennootschapsbelasting te worden afgedragen.

Bijdrage Verbeteren verkoop door financieringsconstructies

Wederom zijn onder de geïnterviewden de verwachtingen hoog gespannen over de inzet van de bank bij het leveren van financieringsconstructies. Geadviseerd wordt om beter te werken aan nieuwe producten die gebruik maken van synergie tussen ontwikkelaar, belegger en financier voor de eindgebruiker; “Sla creatieve bruggen tussen ontwikkelen, financieren en beleggen.”

Bijdrage Aanzienlijk en langdurig risico nemen en investeren

Door de geïnterviewden wordt breed beaamd dat het bijzonder is dat er in projecten zoals de Binckhorst en Waalfront in een zo vroeg stadium (*vroegtijdig*) zoveel geld (*aanzienlijk*) vooraf beschikbaar wordt gesteld en voor een zo lange termijn (*langdurig*). Bij de selectie is opgevallen dat ontwikkelende banken verder willen gaan dan andere partijen. Diverse geïnterviewden achten het “zeker bijzonder dat Rabo Vastgoed in de gebiedsonderneming stapt terwijl de uitkomsten nog niet zeker zijn”. Rabo Vastgoed is bereid geweest om zonder zekerheid over het verkrijgen van de subsidies in te stappen (in plaats van een traditionele intentieovereenkomst met heldere uitstapmogelijkheden). Volgens de meeste geïnterviewden zijn er gezien de vereiste schaalgrootte van dit type projecten naast de ontwikkelende banken niet veel partijen in staat om deel te nemen in zulke grootschalige ontwikkelingen en dit na te doen. In het kleinere project Spoorhaven blijft de inzet overigens meer van reguliere omvang en is er weinig onderscheid te bespeuren met de collega projectontwikkelaar.

Het is erg belangrijk dat de betrokken marktpartijen een lange adem kunnen laten zien; “Het project heeft juist een lange adem van de partners nodig. Een lange termijn op zich is geen obstakel zolang je de financiële kaders maar voor ogen houdt.” Daarbij is de planning en voortgang lastig precies vooraf te bepalen. Aangeraden wordt om een flexibele planning aan te houden.

De keuze voor een ontwikkelende bank is ondermeer gemaakt omdat zij bereid is om langdurig in een stad te functioneren. De focus en de gedrevenheid om echt in de stad te functioneren is herkenbaar en daarmee wordt de toezegging van lange betrokkenheid geloofwaardig.

Bijdrage Goede positionering afzetmarkt

Er is redelijke unanimiteit onder de geïnterviewden dat marktpartijen, zoals een ontwikkelende bank, vooral een onderscheidende inbreng kunnen leveren op het gebied van marktkennis, visie en ontwikkelingscapaciteit. Voorts is van belang dat marktpartijen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het versterken van de positionering van het gebied, zowel ter verbetering van de rentabiliteit als om het geloof erin te brengen bij alle betrokkenen. Juist voor dit aspect werkt de kracht van het lokale netwerk van de lokale banken ondersteunend.

Bijdrage Aantrekken subsidies

Meerdere geïnterviewden van Rabo Vastgoed geven aan dat zij een belangrijke bijdrage kunnen leveren bij het aantrekken van subsidies. De Rabobank Groep heeft op allerlei niveaus mogelijke

ingangen naar de overheid. Een geïnterviewde van een gemeente stelt dat de toezegging tot deelname van marktpartijen zeker helpt bij het aantrekken van subsidies. Er moet overigens wel worden gelet op het feit dat de uitstraling van ontwikkelende banken met veel geld ook tegen kan werken bij het aantrekken van subsidies.

Bijdrage Organiserend vermogen door betrokkenheid bedrijfsleven

Voor het betrekken van het grote aantal partijen in een herstructureringsproject is het essentieel om de behoeften van deze partijen te kennen en te kunnen vertalen naar een visie. Het samenbrengen van de gemeenschappelijke doelstellingen vergt een belangrijke inspanning op het gebied van communicatie. Voor Rabo Vastgoed geldt dat de Rabobank uniek is met haar lokale netwerken in het lokale bedrijfsleven. Deze kwaliteit wordt gezien als een bijzonder sterke asset. Diverse geïnterviewden geven echter aan dat de koppeling met de bank ten aanzien van het betrekken van het bedrijfsleven veel sterker (veel meer dan nu het geval is) zou kunnen worden vormgegeven.

Analyse

De synergievoordelen tussen projectontwikkelaar en lokale bank worden nog maar beperkt benut

De bijdragen als gevolg van de samenwerking tussen projectontwikkelaar en bank worden ten dele ingezet. Het synergievoordeel ‘Financieel daadkrachtige partij’ (de propositie van kapitaalcrachtige projectontwikkelaar) is helder, komt duidelijk over en wordt aantoonbaar waargemaakt. Van oudsher is Rabo Vastgoed een risicodragende projectfinancier. In de cases komt naar voren dat Rabo Vastgoed uitstekend in staat is om vroegtijdig, aanzienlijk en voor lange duur risicodragend deel te nemen in herstructureringsprojecten (bijdrage ‘Aanzienlijk en langdurig risico nemen en investeren’). Ook de bijdragen ‘Goede positionering afzetmarkt’ en ‘Aantrekken subsidies’ worden goed en naar tevredenheid ingezet.

Voor het overige lijken in de cases de mogelijke bijdragen van de lokale Rabobanken bij de projecten beperkt of komen deze nog niet voldoende uit de verf. De bijdrage ‘Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies’ en ‘Verbeteren verkoop door financieringsconstructies’ worden niet of nauwelijks geleverd. In de interviews wordt echter juist veel verwacht van deze bijdragen als een uitwerking van de inzet van een verscheidenheid aan financieringsinzet.

Verder lijkt de bijdrage ‘Organiserend vermogen door betrokkenheid bedrijfsleven’ nog nauwelijks te worden ingezet. De vraag is in hoeverre deze bijdrage vanuit de betrokken marktpartijen werkelijk benodigd is bij herstructureringsprojecten. In de cases vervult de gemeente als onafhankelijke publieke partij reeds de verbindende rol. De inbreng om het bedrijfsleven te organiseren lijkt vooral te maken te hebben met de eerder genoemde bijdrage ‘Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies’.

4.2 De gewenste maar nog niet geleverde bijdragen door Rabo Vastgoed

In paragraaf 4.1 is ingegaan op de wenselijkheid en aanwezigheid van de bijdragen van Rabo Vastgoed in de cases. Aan de hand daarvan worden de bijdragen bepaald die worden gewenst maar niet worden geleverd.

In onderstaand schema wordt de inzet van de mogelijke bijdragen in de onderzochte cases aangegeven. Een ‘+’ betekent dat een bijdrage wel wordt geleverd, en een ‘-’ dat deze niet wordt geleverd. De bijdragen die niet worden geleverd, maar waar door de geïnterviewden wel een grote waarde aan wordt toegedicht (een hoge wenselijkheid), zijn gearceerd.

		Financiële knelpunten bij herstructurering van bedrijventerreinen				
		Het toevoegen van waarde			Het vangen van waarde	
Toegevoegde waarde ontwikkelende banken	Synergievoordelen	1. Lage rentabiliteit <i>weinig geld verdienen</i>	2. Waardecreatie moeilijk door veel actoren <i>eenduidige ingrepen lastig</i>	3. Moeilijke verwerving <i>lastig verkrijgen positie</i>	4. Kapitaal-intensief <i>kost veel geld</i>	5. Lange doorlooptijd <i>duurt lang</i>
Synergie project-ontwikkelaar en belegger	I. Na ontwikkelen in bezit houden	- Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling				
		- Verbeteren afzet door verhuur				
	II. Vooraf en tijdens ontwikkelen in bezit hebben		+ Strategisch investeren gericht op waardegroei	- Goede aansluiting van doorlopende exploitatie en herontwikkeling		
Synergie project-ontwikkelaar en financier	III. Gehele scala van financiering	+ Risico's goed beheersen				+ Expertise van financieel management door bank
Synergie project-ontwikkelaar / vastgoedbedrijf en bank	IV. Financiering van bedrijven		- Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies			
	V. Financiering van kopers	- Verbeteren verkoop door financieringsconstructies				
	VI. Financieel daadkrachtige partij		+ Aanzienlijk en langdurig risico nemen en investeren			
	VII. Maatschappelijke betrokkenheid	+ Goede positionering afzetmarkt	- Organiserend vermogen door betrokkenheid bedrijfsleven			
		+ Aantrekken subsidies				

Figuur 26: De gewenste maar nog niet geleverde bijdragen van ontwikkelende banken

De bijdragen die voor verbetering in aanmerking komen – de bijdragen die niet worden geleverd, maar wel worden gewenst – zijn de volgende.

Synergie projectontwikkelaar – belegger:

- Bijdrage 1: ‘Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling’; Met het in bezit houden van vastgoed kan de waarde stijging optimaal worden opgevangen en ingezet voor gebiedsontwikkeling. De belegger is door de zekerheid over de waarde stijging in staat om deze te vertalen in de huidige koopsom.

- Bijdrage 2: ‘Goede aansluiting van doorlopende exploitatie en herontwikkeling’; Met de vroegtijdigere inkoop van bestaand vastgoed kan meer grip op de ontwikkeling en waardegroei van het gebied worden verkregen. De belegger ondersteunt de projectontwikkelaar bij het verwerven en in bezit houden van het bestaande vastgoed.

Synergie projectontwikkelaar – bank:

- Bijdrage 3: ‘Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies’; Kennis van bedrijfsvoering en integratie van de verschillende financieringsinzetten. Voorbeeld is de sale-lease-back constructie, waarbij de bank het vastgoed koopt, tijdelijk terugverhuurt aan de eigenaar en bij herontwikkeling doorverkoopt aan de projectontwikkelaar.
- Bijdrage 4: ‘Verbeteren verkoop door financieringsconstructies’; Met financieringsconstructies kunnen meer doelgroepen worden bereikt. Voorbeeld is Koopgarant waarbij de koper een korting krijgt in ruil voor een afdracht van de toekomstige waardestijging.

4.3 De inzetmogelijkheden van de gewenste maar nog niet geleverde bijdragen door Rabo Vastgoed

In paragraaf 4.2 zijn van alle mogelijke bijdragen van ontwikkelende banken aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen, de bijdragen benoemd die kunnen worden verbeterd. Dit zijn die bijdragen die *wel* worden gewenst door de diverse actoren, maar desondanks nog *niet* worden geleverd door Rabo Vastgoed. De inhoud van de vier geselecteerde bijdragen is in paragraaf 4.2 samengevat.

Aan de verschillende onderdelen van de Rabobank Groep is vervolgens in verdiepend interviews gevraagd wat de inzetbaarheid is van deze gewenste maar nog niet geleverde bijdragen. Per bijdrage wordt aangegeven in hoeverre deze bijdrage door de geïnterviewden als oplossing wordt gezien, wat de huidige toepassing is in de cases, welke randvoorwaarden vanuit de verschillende bedrijfsonderdelen gelden om deze bijdrage toe te passen, een analyse van deze uitkomsten en tot slot de mogelijke inzetbaarheid. De gedetailleerde vragen en resultaten van de verdiepende interviews zijn opgenomen in bijlage 8.

4.3.1 Algemene kenmerken Rabobank Groep in het kader van de te verbeteren bijdragen

Opvattingen actoren

Het beleid van de Rabobank Groep omtrent de synergie van Rabo Vastgoed met de overige bedrijfsonderdelen

De geïnterviewde van FGH Bank is nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van het vastgoedbedrijf Rabo Bouwfonds. De activiteiten projectontwikkeling, financiering en vermogensbeheer zijn in één bedrijf geplaatst om optimaal onderlinge synergie te bewerkstelligen. De samenwerking tussen het vastgoedbedrijf en de lokale banken dient echter op vrijblijvende basis plaats te vinden. Voor deze samenwerking is er bewust voor gekozen om geen gedwongen winkelnering toe te passen.

De mogelijkheden van synergie binnen een organisatie

Door diverse geïnterviewden van Rabo Vastgoed worden een aantal eigenschappen en omstandigheden genoemd die de synergie tussen Rabo Vastgoed en de andere bedrijfsonderdelen van de Rabobank Groep zouden kunnen bemoeilijken.

- Door de grote omvang van Rabo Vastgoed en de Rabobank Groep is het moeilijk om continue onderling kennis te delen.
- Een grote bank is van nature behoudend (zo kom je aan de triple-A status), dit zou belemmerend kunnen werken voor initiatieven.

- Door de grootte is de kans op verkokering groot. Elk bedrijfsonderdeel heeft zijn eigen doelstellingen waardoor het moeilijk is om de gezamenlijke belangen voorop te stellen. Een mogelijke oplossing is dat aan de top van de organisatie de gezamenlijke doelstellingen zodanig worden geformuleerd dat voor individuele bedrijfsonderdelen samenwerking loont.
- De Rabobank is een coöperatie. Een coöperatie kenmerkt zich door autonomie voor de aangesloten banken. Rabobank Nederland heeft weinig te vertellen over de aangesloten banken. Een topdown benadering om de gezamenlijke doelstellingen te realiseren, zoals de Raad van Bestuur van Fortis Vastgoedontwikkeling wel kan toepassen, past niet bij de Rabobank, die met haar coöperatieve structuur een typische bottom-up organisatie is. (Dit heeft overigens ook voordelen; je kunt lokaal sneller bedrijfsonderdelen verbinden.)
- Samenwerking met externe partijen lijkt vaak makkelijker dan met interne bedrijfsonderdelen. In het eerste geval blijft de aandacht er naar uitgaan om er samen uit te komen, terwijl in het tweede geval de focus soms teveel op de eigen belangen kan komen te liggen.

De synergie van een projectontwikkelaar met een belegger

Een geïnterviewde van Rabo Vastgoed verwacht dat de synergie tussen de projectontwikkelaar en de belegger in principe kansrijk is, als het een samenwerking binnen één vastgoedbedrijf zou betreffen.

Daarnaast vindt een geïnterviewde van Rabo Vastgoed dat een belegger in principe juist ook veel baat heeft bij integrale gebiedsontwikkeling, eigenlijk nog meer dan een bank. Een belegger heeft een lange termijn belang bij het gebied omdat de ontwikkelingen in het gebied van invloed zijn op de waardevastheid van de investering en het indirect rendement een belangrijk onderdeel vormt van de opbrengsten. BPF Bouwinvest en Fortis Vastgoedontwikkeling zijn goede voorbeelden van ontwikkelende beleggers die een heldere visie en focus hebben op gebiedsontwikkeling. Een bank lijkt minder direct belang te hebben bij het gebied. De uit te geven hypotheek zijn voor het grootste gedeelte gebaseerd op de kredietwaardigheid van de klant en slechts voor een deel op de waarde van het onderliggende vastgoed.

De geïnterviewde van de belegger stelt dat het niet waarschijnlijk is dat Achmea Vastgoed meer onderdeel zal gaan vormen van de vastgoedonderneming Rabo Bouwfonds. Achmea Vastgoed levert namelijk haar diensten aan pensioenfondsen, de feitelijke beleggers achter Achmea Vastgoed zijn pensioenfondsen. Deze fondsen hebben een zelfstandig bestuur, en zullen niet onderdeel gaan vormen van een private onderneming. Dit neemt natuurlijk niet weg dat er op vrijwillige basis tot (eventueel verregaande) samenwerkingen kan worden gekomen met de andere activiteiten binnen de groep.

De synergie van een projectontwikkelaar met een bank

Door de geïnterviewden van Rabo Vastgoed wordt geconstateerd dat er in de praktijk op dit moment een goede samenwerking plaatsvindt tussen de projectontwikkelaar en de bank. De Rabobank wordt vaak als eerste in de gelegenheid gesteld om de financiering te verzorgen. Daarnaast biedt de Rabobank een goed netwerk; “De bank zet goed de voelsprietten uit hoe ontwikkelingen vallen bij de ondernemers en de maatschappij. Er kan goede feedback worden gegeven.”

Dit wordt beaamd door een geïnterviewde van de lokale bank. Er vindt bijvoorbeeld frequent overleg plaats tussen Rabo Vastgoed en Rabobank Den Haag e.o. over de mogelijkheden om samen te werken of elkaar te helpen. De voorbeelden zijn zeer divers; zo wordt Rabo Vastgoed gewezen op ontwikkelposities en wordt de bank ingangen geboden bij vastgoedpartijen. De samenwerking wordt van beide zijden als zeer goed ervaren. Wel is de samenwerking sterk persoonsafhankelijk, het gaat erom dat je regelmatig contact houdt.

De mogelijkheden van het betrekken van andere bedrijfsonderdelen binnen de Rabobank Groep
Een geïnterviewde van Rabo Vastgoed ziet nog een extra kans liggen voor synergie met een ander bedrijfsonderdeel. De afdeling Project Finance van Rabobank International is bekend van de financiering van grootschalige projecten zoals het windmolenpark in de Noordzee maar ook onderdelen van de HSL. Zij zou kunnen worden betrokken bij het financieren van infrastructuur in gebiedsontwikkelingen. In De Binckhorst kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het financieren van het te realiseren Trekvliettrace.

Analyse

Alle vastgoedactiviteiten in één bedrijf, behalve de belegger

Het feit dat Rabobank Groep haar vastgoedactiviteiten in één bedrijf plaatst (Rabo Bouwfonds), biedt uitgelezen kansen voor verticale synergie. Door een gecentraliseerde aansturing en geconsolideerde resultaatsname kan een integrale samenhangende aansturing van deze activiteiten plaatsvinden. Het aantrekken en samenvoegen van de vastgoedactiviteiten heeft in korte tijd, een tijdsbestek van enkele jaren, plaatsgevonden. Dit lijkt bijzonder in het licht van de coöperatiestructuur met een grote autonomie voor de aangesloten banken. Een vastgoedbelegger is echter nog niet in het vastgoedbedrijf Rabo Bouwfonds opgenomen. De belegger Achmea Vastgoed (voor 34% in bezit van de Rabobank Groep) is geen onderdeel van het vastgoedbedrijf. Integratie van Achmea Vastgoed in het vastgoedbedrijf ligt niet voor de hand omdat de beleggingen in feite pensioenfondsen betreft, die niet onderdeel zullen gaan vormen van een private onderneming. Bij de andere ontwikkelende banken ING Real Estate en Fortis Vastgoedontwikkeling maakt een vastgoedbelegger wel onderdeel uit van het vastgoedbedrijf. De combinatie van een projectontwikkelaar en een belegger bij gebiedsontwikkeling lijkt ook gewenst door de lokale overheden. Bij de Binckhorst heeft de gemeente ervoor gekozen om een ontwikkelende bank en een ontwikkelende belegger te selecteren. In de Angelsaksische praktijk komt de combinatie van projectontwikkelaar en belegger ook veel voor. Er lijkt dus een behoefte en kans te liggen om deze combinatie in te zetten voor gebiedsontwikkeling. Uiteraard zijn er, alhoewel deze twee bedrijfsonderdelen zich in de Rabobank Groep niet in één vastgoedbedrijf bevinden, wel voorbeelden van samenwerking op vrijwillige basis. Zo neemt Achmea Vastgoed bijvoorbeeld deel in het initiatief Eigen Steen van de Rabobank Groep (zie paragraaf 2.2.4) voor een beperkt aantal activiteiten. Mogelijk kan het onderdeel Bouwfonds / FGH Asset Management (de divisie Investment Management) deze lacune vullen.

Handhaaf de goede samenwerking tussen de projectontwikkelaar en de bank

Er vindt veel en op allerlei manieren samenwerking plaats tussen de projectontwikkelaar Rabo Vastgoed en de lokale Rabobanken. De samenwerking wordt van beide zijden als zeer goed ervaren. Opvallend is hoeveel ingangen de lokale bank kan bieden naar grondposities, overheden en klanten, dit heeft tot op heden tot veel succes geleid. Het is dan ook zaak om de samenwerking tussen de projectontwikkelaar en de bank te behouden en te versterken. Maar bij de vorming van het vastgoedbedrijf treden bedreigingen op voor de nauwe samenwerking tussen de projectontwikkelaar en de bank. Rabo Vastgoed had naar externen een duidelijk imago als ontwikkelende bank met een sterke verbondenheid met die bank, terwijl met het samengaan met Bouwfonds (de nieuwe naam wordt Rabo Bouwfonds Development) de projectontwikkelaar op meer afstand tot de bank lijkt te komen. Het vastgoedbedrijf is zich er echter terdege van bewust dat de samenwerking met de bank moet worden behouden en versterkt (Rabo Bouwfonds, 2007). Er zijn allerlei samenwerkingen mogelijk; een aardig voorbeeld van een geïnterviewde is om te kijken naar de mogelijkheden van het financieren van infrastructuur in gebiedsontwikkelingen.

4.3.2 **Bijdrage 1: Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling**

Opvattingen actoren

Oplossing voor de financiële knelpunten van herstructurering

De geïnterviewden van Rabo Vastgoed zien dit als een potentieel goede bijdrage. Omdat er samenwerking is binnen een conglomeraat kan er door het vertrouwen wellicht een lagere risicovergoeding worden aangehouden en in een vroeger stadium tot afspraken worden gekomen. Een vroegtijdige participatie van een (ontwikkellende) belegger kan bijdragen aan een voortvarende start van het plan en het creëren van vertrouwen bij partners en anderen, wat ondermeer bevorderend kan werken voor het aantrekken van subsidies. Wel wordt de waardegroei vooral verwacht bij woningbouw en minder bij andere functies.

De geïnterviewde van de FGH Bank vraagt zich af hoe hoog de toegevoegde waarde is van een belegger bij gebiedsontwikkeling. Bij een herstructurering van een bedrijventerrein zullen de voornaamste grondposities bij de gemeente rusten. De gemeente is daarom de selecterende partij. Verwacht wordt dat een gemeente in principe op zoek is naar een goede projectontwikkelaar en (nog) niet naar een belegger. Ten eerste gaat het om het tot ontwikkeling brengen van een gebied, en daarbij is een belegger in wezen nog niet nodig. De belegger is een van de latere afnemers. De inbreng die een belegger kan bieden, namelijk die van de inbreng van kapitaal, is niet onderscheidend; er zijn veel partijen die hiertoe bereid zijn. Ten tweede zal de aandacht van een ontwikkelende belegger primair gericht zijn op het huurproduct. Dat is namelijk de reden waarom de belegger überhaupt in de gebiedsontwikkeling deelneemt. De vraag is echter of dit belang gelijk is aan de integrale doelstellingen voor de ontwikkeling van het gebied. Ook de geïnterviewde van de belegger ziet dit als een mogelijk goede bijdrage.

Huidige toepassing in de cases

Volgens de medewerkers van Rabo Vastgoed wordt deze bijdrage in geen van de cases toegepast. In De Binckhorst en Waalfront is de belegger in een vroeg stadium uitgenodigd om mee te kijken.

In De Binckhorst wordt deze bijdrage niet toegepast om de volgende redenen.

- Binnen het consortium is reeds een ontwikkelende belegger aanwezig (BPF Bouwinvest). Aangezien deze juist voor de huurwoningen deelneemt in het project, ligt het minder voor de hand voor Rabo Vastgoed om de eigen belegger vroegtijdig te laten deelnemen.
- Tevens kan Rabo Vastgoed met het uitruilen van huurwoningen met de aanwezige belegger meer koopwoningen realiseren (en invulling geven aan de eigen bedrijfsdoelstellingen).
- Er is geen noodzaak zoals geldgebrek aan de orde.
- Daarnaast was Achmea Vastgoed naar verluidt niet geïnteresseerd in deze locatie (omdat sprake is van een achterstandsbuurt).

In Waalfront zijn de volgende oorzaken aan de orde.

- Ook dit gebied genoot niet de belangstelling van Achmea Vastgoed, reden was het te grote aanbod van appartementen en de onzekerheid over de planvorming.
- Rabo Vastgoed zit in een gezamenlijke grondexploitatie met de gemeente. Een belegger is daarbij een afnemer van grond en opstallen (en kan bijvoorbeeld niet meer deelnemer in de grondexploitatie worden). De grondexploitatiemaatschappij is gericht op het genereren van zo hoog mogelijke grondopbrengsten, dit betekent tenderen (aanbesteden).

In Spoorhaven ligt een deelname van een belegger om verschillende redenen niet voor de hand.

- Een ontwikkelende belegger (ook weer BPF Bouwinvest) heeft reeds een belangrijke positie in het gebied. Hoewel zij aangeven dat zij niet deelnemen in de ontwikkeling, hebben zij hun positie nog niet van de hand gedaan. Het is dan niet onwaarschijnlijk dat zij hun positie afstoten onder voorwaarde dat zij huurwoningen mogen afnemen.

- De bereikbare huurappartementen worden in een keer met de sociale huur- en koopwoningen afgezet naar een corporatie. De afzet van het sociale huur-/koopdeel is urgent voor het zekerstellen van dit onderdeel in de grondexploitatie (inclusief de lastige parkeerplaatsen e.d.). Voorts is belangrijk dat er zo wordt samengewerkt met de lokale corporatie die veel bezit in de directe omgeving heeft.
- Verkoop van de vrije sectorhuurwoningen is niet urgent, want de hoeveelheid vrije sector (huur en koop) appartementen is beperkt, slechts 30%.

Kortom, volgens de medewerkers van Rabo Vastgoed wordt deze bijdrage niet toegepast omdat de belegger niet bereid is om vroegtijdig langdurige toezeggingen te doen of omdat er al andere beleggers en/of corporaties in de gebiedsontwikkelingen aanwezig zijn. In het algemeen wordt door hen gesteld dat als er risicospreiding bij de verkoop is benodigd of als er anderszins sprake is van stagnatie van verkoop (ambitieuze programma e.d.) er verkoop aan de belegger aan de orde kan komen.

Volgens de belegger wordt deze bijdrage niet toegepast omdat de projectontwikkelaar niet bereid is om zijn theoretische winstpotentie te verlagen en te delen met de belegger

De projectontwikkelaar lijkt, gezien de ervaringen in de cases, ervan overtuigd dat hij geen vroegtijdige inbreng van de belegger nodig heeft. De ontwikkelaar gaat uit van een aantrekkelijke ontwikkeling en een aantrekkelijk rendement. Hij beschikt over een ontwikkelpositie die hij naar wens kan uitnuttigen. Als de tijdelijke exploitatie goed is geregeld, heeft een projectontwikkelaar in principe alle tijd. Bij de bedoelde vroegtijdige samenwerking met een belegger zal de projectontwikkelaar voorshands genoeg moeten nemen met een lager rendement, met een beperkte mogelijkheid naderhand tot resultaatverbetering. Dit lijkt geen aantrekkelijke richting in vergelijking met het zicht op de volledige winstpotentie. Er kan dan sprake zijn van een disbalans, een onevenwichtigheid, in de risico-/winstverwachting; "Mensen blijven allemaal in hun hok".

Tevens is er volgens de belegger onvoldoende zicht op het moment van de te realiseren waardesprong

Daarnaast geeft de belegger aan dat er bij bijvoorbeeld De Binckhorst onvoldoende vertrouwen is in de termijn die wordt gesteld om het turn-over moment te realiseren. De herstructurering van een bedrijventerrein wijkt af van die van een naoorlogse woonwijk. Bij de naoorlogse woonwijken is er reeds een woonbestemming aanwezig en is er een veel eenduidiger bezit. Bij De Binckhorst ontbreekt er op dit moment voldoende kritische massa. Als er tot winst- en risicodelingsconstructies zou kunnen worden gekomen zou dit echter geen obstakel moeten vormen.

Randvoorwaarden vanuit de verschillende bedrijfsonderdelen om deze bijdrage toe te passen

Een geïnterviewde van Rabo Vastgoed ziet als een belangrijke voorwaarde voor de belegger om de nog te realiseren toekomstige waardestijging te vertalen in de koopsom, dat de belegger voldoende vertrouwen heeft in de projectontwikkelaar en dat deze in staat is om de waardegroei tot stand te brengen. Partijen zoals Bouwfonds, BPF Bouwinvest en Fortis hebben aangetoond daartoe in staat te zijn.

Verder geldt dat eigenlijk alleen in de initiatieffase de deelname van een belegger meerwaarde kan bieden om de afzetrisico's vroegtijdig te beperken. Voor Waalfront geldt bijvoorbeeld dat dit plan zich nu in een later stadium bevindt. Het plan is een stuk verder, de samenwerkingsovereenkomst is bijna getekend en de subsidies zijn nagenoeg zeker gesteld. Een samenwerking met een belegger gaat nu "minder snel op gelijkwaardige basis". Al blijft het desgevraagd interessant om ook in dit stadium met een belegger samen te werken voor het verlagen van de afzetrisico's.

De geïnterviewde van de belegger heeft in de verkennende interviews aangegeven dat deze vroegtijdig in een gebied wil meedoen, mits zij ook mag participeren in de vastgoedontwikkeling (en het rendement daarop). Een geïnterviewde van Rabo Vastgoed vermoedt dat er ook andere

overwegingen spelen waardoor de belegger (nog) niet deelneemt in de genoemde projecten. Voor bijvoorbeeld Waalfront vermoedt hij andere beweegredenen waarom niet vroegtijdig in een dergelijk project wordt deelgenomen. Het aandeel huurwoningen (ca. 400 van de ca. 2000, derhalve 20%) staat niet in verhouding tot het te nemen risico van het totaal project. Tevens is de termijn lang voordat er huurwoningen komen en gelooft de geïnterviewde niet dat een belegger dergelijke lange termijn inkooptoezeggingen kan doen. Maar als een belegger in staat zou kunnen zijn om langjarige toezeggingen te doen, dan zou Rabo Vastgoed bijzonder geïnteresseerd zijn. De geïnterviewde van FGH Bank stelt dat de mate van mogelijke samenwerking van belegger en projectontwikkelaar enkel en alleen een rendement/risico-afweging betreft. Een vroegtijdigere afzet aan een belegger geeft voor de projectontwikkelaar een lager risico en een lager rendement. Volgens de geïnterviewde van de belegger komen winst- en risicodelingsconstructies tussen een projectontwikkelaar en een belegger steeds meer voor. Daarbij kunnen ingroeihuren worden overeengekomen, met kickers (bonussen bij prestaties boven het bodemniveau) achteraf. Dit betekent wel dat de waarde van het vastgoed bij aanvang lager is. Er is sprake van een ingroeiperiode waarin korting op de huur wordt gegeven. “Je zet in op de kwaliteit van de toekomstige markt, maar daarvoor kun je het nu nog niet verhuren”. Bijvoorbeeld bij De Binckhorst is voor te stellen dat je bouwt op basis van een huur van euro 8,00 a 9,00 per m², terwijl je daar nu maar voor euro 6,00 a 7,00 per m² zou kunnen verhuren.

Analyse

De projectontwikkelaar is niet bereid om zijn theoretische winstpotentie te verlagen en te delen met de belegger

Een projectontwikkelaar gaat doorgaans uit van een aantrekkelijke ontwikkeling met zicht op de volledige winstpotentie. Hij zal niet snel bereid zijn om in het geval van een vroegtijdige samenwerking met een belegger genoeg te moeten nemen met een lager rendement. De vraag is echter of de projectontwikkelaar zijn theoretische winst wel kan omzetten in reële winst. De gebieden worden namelijk gekenmerkt door verhoogde afzetrisico's vanwege de hoge dichtheden en veel stapeling.

De projectontwikkelaar zal pas bij forse stagnatie overgaan tot het verlagen van zijn theoretische winstpotentie en het aangaan van winst- en risicodelingsconstructies met een belegger

De projectontwikkelaar heeft een samenwerking met de gemeente. Daar speelt mee hoeveel tijd de projectontwikkelaar van de andere partner, de gemeente, krijgt om zijn ontwikkelpositie niet tot ontwikkeling te brengen. Pas als de ontwikkeling fors stagneert, zal de projectontwikkelaar genoodzaakt zijn om (alsnog) toenadering te zoeken tot de belegger.

Een gebiedsbeleggingsfonds, zoals het Stedenfonds, om vroegtijdige deelname van een belegger vorm te geven, biedt geen soelaas

Toch is het niet altijd zo dat de aanwezigheid van andere partijen zoals een corporatie of een ontwikkelende belegger de deelname van de eigen belegger verhindert. Het Stedenfonds in Amsterdam toont aan dat er ook een opzet denkbaar is waarin dit kan worden gecombineerd. Daarbij kan het sociale huurdeel vroegtijdig worden doorgezet naar een corporatie, en ook de belegger vroegtijdig deelnemen. Wel moet beseft worden dat het Stedenfonds wordt toegepast vanuit de specifieke context van de naoorlogse herstructureringswijken van de corporaties. Er is een unaniem begrip over de problematiek en de oplossing (sense of urgency) en er is sprake van een situatie met eenduidige grondposities. Het ligt niet voor de hand om een dergelijke brede samenwerking op te tuigen voor een herstructurering van bedrijventerreinen met het verdeelde eigendom en de potentieel meer uiteenlopende doelstellingen van de vele eigenaren. De opgave is daar al complex genoeg.

Het aandeel vrije sector huur is niet alleen vanwege de grote invloed van de projectontwikkelaar, maar ook vanwege de vereiste hoge opbrengsten bij de herstructurering van bedrijventerreinen laag

In de herstructurering van naoorlogse woonwijken kan het programma een fors deel vrije sectorhuurwoningen bevatten. Daar weegt vrije sector huur qua opbrengsten vaak op tegen vrije sector koop. Dit is bijvoorbeeld het geval in de grootschalige herstructurering van Den Haag Zuid West (eigen beroepspraktijk). In het algemeen weegt in Nederland echter vrije sector huur niet op tegen vrije sector koop, een afslag van ongeveer 10% is gebruikelijk (dit geven gerenommeerde landelijke beleggers aan in de eigen beroepspraktijk). Dit lijkt ook aan de orde bij de herstructurering van bedrijventerreinen, waar het vanwege de hoge kosten en risico's van de grondexploitatie nodig is om uit te gaan van hoge opbrengsten en verdichtingen. Tevens lijkt het overig verhuurbaar vastgoed, zoals verhuurbaar commercieel vastgoed en voorzieningen beperkt in omvang.

Het excuus van de projectontwikkelaar dat de belegger voor een transparante grondexploitatie alleen via aanbesteding kan toetreden, komt vreemd over als de projectontwikkelaar naast de grondexploitatie ook gronden via een preferente positie afneemt

Verder wordt door de projectontwikkelaar als excuus gegeven dat zij reeds deelnemen in een gezamenlijke grondexploitatie met de gemeente. Aangezien de grondexploitatie maatschappij is gericht op het genereren van zo hoog mogelijke grondopbrengsten, kan de eigen belegger niet worden voorgetrokken en dient te worden aanbesteed. Dit komt vreemd over als wordt beseft dat het ook mogelijk is dat de projectontwikkelaar een preferente positie heeft voor de afname van een bepaald deel van de gronden onder marktconforme voorwaarden. Bekeken zou moeten worden of het betrekken van de eigen belegger dermate voordelen kan genereren dat dit aantrekkelijk is voor de projectontwikkelaar en de belegger.

Langjarige afnametoezeggingen van een belegger, die van bijzondere toegevoegde waarde zijn voor de projectontwikkelaar, liggen niet voor de hand bij herstructurering van bedrijventerreinen omdat daarvoor deelname in de grondexploitatie nodig is, maar deze deelname is door het lage aandeel vrije sector huur niet aantrekkelijk

Vanuit de eigen beroepspraktijk van de auteur is ervaring met langjarige samenwerkingen tussen projectontwikkelaars en beleggers, waarbij wederzijdse intenties worden uitgesproken via een letter of intent. Harde afnametoezeggingen voor een langere termijn door beleggers lijken niet waarschijnlijk. Een belegger heeft een bestedingsbudget met een toekomstige termijn van 2 a 3 jaar en zal toezeggingen die verder in de toekomst liggen moeilijk door zijn beleggingscommissie heen krijgen. Als de afnametoezeggingen harder of voor langere termijn moeten worden afgegeven, dan zal de vaak gestelde randvoorwaarde van veel woningbeleggers om een sterke invloed te hebben in de planontwikkeling, alleen maar harder gelden. Het is dan beter als zij naast bepalen ook betalen en risicodragend deelnemen de grondexploitatie. Maar deelname in de grondexploitatie is voor een belegger alleen interessant als er een voldoende groot aandeel verhuurbaar vastgoed aanwezig is, zoals commercieel vastgoed, voorzieningen of vrije sector huurwoningen. En vaak is dat bij de herstructurering van bedrijventerreinen niet het geval omdat vanwege de hoge kosten en risico's van de grondexploitatie het nodig is om uit te gaan van hoge opbrengsten en daarmee van koopwoningen.

Oordeel van de inzetbaarheid van de bijdrage

Zowel de projectontwikkelaar als de belegger beschouwen dit als een potentieel belangrijke bijdrage omdat dit kan bijdragen aan een voortvarende start van het plan en het creëren van vertrouwen bij partners en anderen. De toegevoegde waarde van de belegger is in de initiatieffase het grootst voor de projectontwikkelaar ter dekking van afzetrisico's en het creëren van vertrouwen naar de gemeente. Naar verwachting zal dit de voortgang en het uiteindelijke financieel resultaat van het project positief beïnvloeden. Net zoals voor de projectontwikkelaar

zou ook voor de belegger een preferente positie kunnen worden bedongen, zonder overigens afbreuk te doen aan een transparante grondexploitatie met gemaximaliseerde grondopbrengsten. Echter, het delen van beleggingsrendement en/of het doen van langjarige afnametoezeggingen door een belegger zal alleen tot stand komen als zij ook risicodragend deel kan nemen in de grondexploitatie of als er anderszins tot winst- en risicodelingsconstructies kan worden gekomen. Bij andere typen gebiedsontwikkelingen zijn goede voorbeelden van een vroegtijdige samenwerking van projectontwikkelaars en beleggers op basis van een winst-/risicodelingsconstructie. Maar bij de onderzochte cases is er, ondermeer vanwege de vereiste hoge opbrengsten, sprake van een relatief laag aandeel huurproducten. Hierdoor ligt deelname van een belegger in de grondexploitatie of het aangaan van winst- en risicodelingsconstructies minder snel voor de hand.

Een tweede belangrijke oorzaak van de afwezigheid van de belegger bij de onderzochte cases is dat de projectontwikkelaar helemaal geen behoefte heeft aan het vroegtijdig delen van de risico- en winstpotentie van het project met een belegger. De projectontwikkelaar is ervan overtuigd dat hij de verwachte winstprognose zelfstandig zal behalen en zal zo vroeg in een project niet snel terugvallen naar een lager maar zekerder rendement. Hij beschikt over een ontwikkelpositie en kan – als hij zijn positie goed heeft bedongen – lang aankijken of hij de positie gaat uitnuttigen. Dit terwijl de projecten zich kenmerken door hoge dichtheden en navenante hoge afzetrisico's. De projectontwikkelaar zal pas bij forse stagnatie overgaan tot het verlagen van zijn theoretische winstpotentie en het aangaan van winstdelingsconstructies met een belegger. Hierbij zal meespelen dat de belegger geen onderdeel is van het vastgoedbedrijf in de Rabobank Groep. De structuur binnen de Rabobank Groep is nu zodanig dat de projectontwikkelaar en belegger geen baat hebben bij elkaars belang. Zolang dit niet veranderd zijn de inzetmogelijkheden van deze bijdrage beperkt.

4.3.3 Bijdrage 2: Goede aansluiting van doorlopende exploitatie en herontwikkeling

Opvattingen actoren

Oplossing voor de financiële knelpunten van herstructurering

Volgens de geïnterviewden van Rabo Vastgoed zou deze bijdrage in beperkte mate voordelen kunnen bieden. De samenwerking kan gemaksvoordelen bieden omdat je bekend met elkaar bent. Maar het is niet duidelijk of je er ook meer financieel resultaat mee realiseert. Tijdelijk beheer kun je in principe bij allerlei partijen inkopen, er zijn veel partijen die dit goedkoop en goed kunnen verzorgen. Er zou dan sprake moeten zijn van een lagere risicopremie voor de belegger omdat het project door de deelname van de projectontwikkelaar meer haalbaar wordt geacht. De vraag is hoe groot dit voordeel is en hoe gezamenlijk kan worden geprofiteerd van dat voordeel. Tevens wordt gesteld dat de inbreng van financiering of geld eigenlijk niet nodig is voor Rabo Vastgoed. Een projectontwikkelaar gelieerd aan een bank beschikt over voldoende financieringsmogelijkheden.

De belegger stelt dat de inbreng van geld en beheer toegevoegde waarde kan bieden

De belegger ziet het zorgdragen voor de tijdelijke exploitatie wel als toegevoegde waarde. Het inbrengen van geld / financiering kan toegevoegde waarde bieden voor projectontwikkelaars die geen onderdeel zijn van een bank.

Huidige toepassing in de cases

Deze bijdrage wordt niet toegepast in de cases. De toekomstige gebruikers zijn meestal kopers en geen huurders. In tegenstelling tot de herontwikkeling van een winkelcentrum ligt de vroegtijdige aanwezigheid van een belegger dan niet voor de hand. Tevens wordt als oorzaak opgegeven dat er gewoon nog niet over is nagedacht.

Volgens de belegger wordt deze bijdrage niet toegepast omdat dit nog niet aan de orde is gekomen

Er is nog niet tot een samenwerking tussen de projectontwikkelaar en belegger gekomen. Daarmee komt deze bijdrage ook niet tot stand.

Randvoorwaarden vanuit de verschillende bedrijfsonderdelen om deze bijdrage toe te passen

De geïnterviewden van Rabo Vastgoed geven als belangrijkste voorwaarden dat de tijdelijke exploitatie tot zo min mogelijk kosten dient te leiden en zoveel mogelijk gemak dient te bieden. Met het maximaliseren van de tijdelijke opbrengsten dient er naar te worden gestreefd dat de rentelasten worden terugverdiend. Voor het overige wil de projectontwikkelaar er zo min mogelijk omkijken naar hebben. Het vastgoed dient beschikbaar te zijn zodra dit nodig is. In bijvoorbeeld De Binckhorst verzorgt gemeente Den Haag de verwerving en tijdelijke exploitatie voor lage kosten. Overigens zijn er Rabo Vastgoed breed wel samenwerking met vastgoedmanagementpartijen die dit verzorgen.

Een geïnterviewde heeft vernomen dat FGH Assetmanagement overweegt om een gebiedsbeleggingsfonds met tijdelijk vastgoed en niet verkochte woningen op te richten. Hij oppert om deze bijdrage daaraan te koppelen.

De geïnterviewde van de belegger stelt dat de belegger graag bereid zal zijn om op dit gebied zijn diensten aan te bieden en op voorhand geen bijzondere eisen zal stellen.

Analyse

Mogelijk aantrekkelijk voor de gemeente als tijdelijke exploitatie kan worden verzorgd

Nu doet vaak de gemeente de tijdelijke exploitatie tegen lage kosten. Wellicht dat het juist ook voor een gemeente gemak zou kunnen betekenen als een marktpartij de tijdelijke exploitatie en beheer en vastgoedontwikkeling integraal aanbiedt.

Tijdelijk beheer door de gemeente hoeft niet per se fiscaal voordeliger te zijn

Mogelijk speelt ook hier het onder bijdrage 3 genoemde punt van een fiscaal voordeel als de gemeente de tijdelijke exploitatie verzorgt, maar dat is niet zeker. De gemeente kan namelijk de opstallen verwerven zonder overdrachtsbelasting (de OVB is 6%). Echter, in het geval dat de belegger eigenaar van de nieuwe opstallen blijft, kan er wellicht ook een voordeel ontstaan met de omzetbelasting (BTW); de waarde van de huidige opstallen zou in aftrek moeten kunnen worden gebracht op de omzetbelasting over de waarde van de nieuwe opstallen (33% van de nieuwe waarde x 19% = 6%). Er zou dan fiscaal gezien geen verschil zijn tussen de twee werkwijzen.

Kan een gebiedsbeleggingsfonds invulling geven aan tijdelijke exploitatie?

Het voorstel om ten behoeve van de tijdelijke exploitatie een gebiedsbeleggingsfonds op te richten lijkt weinig kansrijk. Al bij de bijdrage 'Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling' is aangegeven dat het niet voor de hand ligt om een dergelijke brede samenwerking op te tuigen voor een herstructurering van bedrijventerreinen met het sterk verdeelde eigendom en de uiteenlopende doelstellingen van de vele eigenaren. Tevens speelt mee dat het aandeel vrije sector huur in het programma doorgaans laag is.

Oordeel van de inzetbaarheid van de bijdrage

De belegger is bereid om deze bijdrage te leveren. Op het gebied van het verzorgen van de tijdelijke exploitatie ligt er een kans voor de marktpartijen. Alhoewel nu vaak de gemeente de tijdelijke exploitatie verzorgt, zou het ook voor sommige gemeenten aantrekkelijk kunnen zijn als de marktpartijen de tijdelijke exploitatie verzorgen.

Tijdelijk beheer door de gemeente hoeft niet per se fiscaal voordeliger te zijn. Als de toekomstige belegger ook de verwervende partij is die de tijdelijke exploitatie verzorgt, kan het nadeel ten opzichte van de gemeente dat er overdrachtsbelasting moet worden voldaan, worden gecompenseerd omdat mogelijk de waarde van de huidige opstallen in aftrek kan worden

gebracht op de omzetbelasting (BTW) over de nieuwe opstallen. Er zou dan fiscaal gezien geen verschil zijn tussen de twee werkwijzen.

Toch zal tijdelijk beheer door een private onderneming bij de herstructurering van bedrijventerreinen niet snel worden toegepast. De projectontwikkelaar ziet het verzorgen van het tijdelijk beheer namelijk niet als een belangrijke toegevoegde waarde, tijdelijk beheer kan door allerlei partijen worden aangeboden. Het dient zo min mogelijk te kosten en geen last te bezorgen. Verder is het zo dat het gebied slechts voor een klein deel in handen zal komen van een belegger, het aandeel vrije sector huur is namelijk laag. Een alternatief zoals een gebiedsbeleggingsfonds ligt ook niet voor de hand vanwege het sterk verdeelde eigendom en de uiteenlopende doelstellingen van de vele eigenaren.

De uitwerking van deze bijdrage in de vorm van het zelf in bezit nemen en tijdelijk beheren van vastgoed ligt daarom niet voor de hand. Toch zou een uitwerking in de vorm van creatieve inbreng op het gebied van commercieel beheer, vanuit de expertise van een belegger, een welkome aanvulling zijn voor de gebiedsondernemingen en tot meerwaarde op termijn kunnen leiden.

4.3.4 Bijdrage 3: Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies

Opvattingen actoren

Oplossing voor de financiële knelpunten van herstructurering

Volgens de geïnterviewden van Rabo Vastgoed zou dit een van de grootste pluspunten moeten zijn die een ontwikkelende bank kan bieden. De lokale bank kan een prima ingang naar de ondernemers bieden of over goede informatie over de bedrijven beschikken.

De geïnterviewde van de Rabobank heeft hierover geen uitgesproken mening. In de verkennende interviews kwam naar voren dat andere partijen deze inbreng op grote waarde schatten.

Huidige toepassing in de cases

De geïnterviewden van Rabo Vastgoed geven aan dat deze bijdrage niet concreet in de cases wordt toegepast. In Waalfront is deze bijdrage niet aan de orde omdat de grote bedrijven zelf over meer dan voldoende financieringsbronnen beschikken, de vestiging sluiten of naar het buitenland verhuizen. In Spoorhaven en De Binckhorst is dit nog niet aan de orde gekomen. In De Binckhorst vindt de verwerving plaats door de projectontwikkelaars in samenwerking met de gemeente. Er kan op deze wijze overdrachtsbelasting (de OVB is 6%) worden voorkomen. “daar kan geen marktpartij tegenop”.

Overigens zijn er bij andere projecten wel goede voorbeelden. Partijen die door willen, worden doorgestuurd naar Rabobank Nederland grootbedrijf. Voorbeelden zijn Grolsch (Groenlo) en CSM (Roosendaal). Rabo Vastgoed legt alleen de contacten en verwijst door. Alle kennis van de Rabobank wordt ter beschikking gesteld aan de ondernemers om zo gunstig mogelijk te verplaatsen, te denken valt aan financiële en fiscale experts. Er kunnen complexe financieringsarrangementen worden opgetuigd. Een ander voorbeeld is de sale-lease-back constructie voor het Carolus Ziekenhuis in Den Bosch. De constructie is onderdeel van een veel groter financieringsarrangement, waarbij Rabobank de huisbankier van het ziekenhuis wordt en financiering voor het ziekenhuis mag verzorgen. De Rabobank is om deze reden bereid om voor de sale-lease-back constructie een substantieel gunstigere financiering te verzorgen.

De geïnterviewde van de Rabobank bevestigt dat er inderdaad niet vroegtijdig en gezamenlijk met de Rabo Vastgoed naar de ondernemers wordt toegetreden. Maar de bank neemt, nadat de door de gebiedsonderneming benodigde stappen voor verwerving of onteigening zijn genomen, wel zelfstandig contact op met de ondernemers die verhuizen. Er is regelmatig overleg met de makelaar van de gebiedsonderneming welke bedrijven gaan verhuizen. Doorgaans kent de bank deze bedrijven al. Zaken die kunnen worden aangeboden zijn financiering van het nieuwe vastgoed (hypotheek), vermogensbeheer voor de ondernemer en het aanwenden van het netwerk van de bank.

Randvoorwaarden vanuit de verschillende bedrijfsonderdelen om deze bijdrage toe te passen

Door een geïnterviewde van Rabo Vastgoed wordt gesteld dat deze bijdrage met enige terughoudendheid dient te worden toegepast. De verwerving gaat via een externe partij waarbij een ordentelijk verloop met dossiervorming belangrijk is. De externe partij treedt op namens de gebiedsonderneming, waaraan de projectontwikkelaar en gemeente deelnemen. Het is belangrijk dat de verwerving zijn eigen dynamiek en beloop wordt gelaten en dat deze niet wordt verstoord door goed bedoelde oplossingen. Bij de meeste is er genoeg tijd.

Maar men kan vervolgens natuurlijk wel alert zijn op de eventuele kansen; op het juiste moment kan de inbreng heel sterk zijn. Er moet een aanleiding zijn om de bijdrage in te zetten, zoals bij stagnatie in de verwerving. Anders neem je erg veel op je schouders, en als het niet lukt, zit je met de dubbele rol moeilijk naar de partner, de gemeente, toe. Dit terwijl de opgave al complex genoeg is.

Een andere geïnterviewde van Rabo Vastgoed verwacht, vanuit de ervaringen in Waalfront dat grote bedrijven over voldoende financieringsbronnen beschikken, dat deze bijdrage vooral voor kleinere bedrijven interessant zal zijn.

De geïnterviewde van de Rabobank geeft aan dat zij graag zo vroeg mogelijk aan tafel zitten bij de ondernemer. Zij zijn bereid om vroegtijdig mee te helpen aan het ondersteunen van de ondernemer.

Analyse

De bank legt separaat contact met de ondernemers, dit wordt echter niet nadrukkelijk naar buiten gebracht

In een onderzochte case neemt de bank, nadat de door de gebiedsonderneming benodigde stappen voor verwerving of onteigening zijn genomen, zelfstandig contact op met de ondernemers die verhuizen. Dit is overigens ook gewenst om de rollen zuiver te houden en het verwervingsproces niet te verstoren, belangenverstrengeling moet worden voorkomen. Er is geen rechtstreeks contact tussen de Rabobank en Rabo Vastgoed over deze activiteiten, Rabo Vastgoed en de Rabobank houden voor deze bijdrage nu een losse stijl aan. In de verkennende interviews kwam naar voren dat de geïnterviewde van de gemeente niet in de gaten had dat er vanuit de Rabobank Groep dergelijke inspanningen plaatsvinden. De inspanningen zijn niet zichtbaar voor elkaar, en nog belangrijker, voor de gemeentelijke partners. Het is wenselijk om de nu al verrichte inspanningen van de lokale Rabobank om de ondernemers te ondersteunen meer zichtbaar te maken naar de gemeentelijke partners.

Oordeel van de inzetbaarheid van de bijdrage

De projectontwikkelaar en de bank zien dit als een zeer belangrijke bijdrage. Zij zouden samen vanwege de goede ingangen naar en goede informatie over de bedrijven uitstekend in staat moeten zijn om een goede oplossing voor de bedrijven te bieden. Er zijn goede voorbeelden bij andere projecten van bedrijven aan wie alle kennis van de Rabobank ter beschikking wordt gesteld om zo gunstig mogelijk te verplaatsen. In andere gevallen vormt de sale-lease-back constructie een klein onderdeel van een veel groter financieringsarrangement. Wel dient bij de herstructurering van bedrijventerreinen deze bijdrage terughoudend te worden ingezet teneinde het proces van verwerving niet te verstoren, het is belangrijk dat de verwerving zijn eigen dynamiek en beloop wordt gelaten. Belangenverstrengeling moet worden voorkomen. Deze bijdrage is in de cases nog niet aan de orde gekomen, omdat Rabo Vastgoed en de Rabobank voor deze bijdrage nu een losse stijl aanhouden, waarbij de bank zelfstandig contact legt met de ondernemers nadat er duidelijkheid is over verwerving of onteigening. Maar deze inspanningen zijn nu nauwelijks zichtbaar voor elkaar, en nog belangrijker, voor de gemeentelijke partners. Het is belangrijk om de nu al verrichte inspanningen van de lokale Rabobank meer zichtbaar te maken naar de gemeentelijke partners. Kortom, er liggen goede kansen om de inzetbaarheid van deze bijdrage te verhogen door deze actief aan te bieden., waarbij er wel op dient te worden gelet dat dit plaatsvindt in goede afstemming met de verwerving.

4.3.5 **Bijdrage 4: Verbeteren verkoop door financieringsconstructies**

Opvattingen actoren

Oplossing voor de financiële knelpunten van herstructurering

De geïnterviewden van Rabo Vastgoed zien dit als een belangrijke bijdrage. Het zou echt een toegevoegde waarde van de bank kunnen zijn om de onrendabele top voor te financieren. Er kan invulling worden gegeven aan een belangrijk sociaal vraagstuk; zo kunnen gewenste woningen toch worden gerealiseerd die onder normale marktomstandigheden niet worden gerealiseerd. Een geïnterviewde van de Rabobank stelt dat wanneer deze bijdrage wordt ingezet voor de bedoelde doelgroep, dit een goede bijdrage kan zijn.

Huidige toepassing in de cases

In geen van de cases is dit al aan de orde volgens de geïnterviewden. Wel is Rabo Vastgoed al vrij lang bezig met dergelijke financieringsconstructies, ondermeer in samenwerking met Achmea / Interpolis Vastgoed.

- Springplankhypotheek: Een particulier met goede groeikansen, zoals een startende academicus, kan meer lenen.
- Verkoop-onder-voorwaarden: Dit lijkt op het Koopgarant-concept. Er wordt een korting op de koopprijs gegeven, die met de beoogde waardestijging wordt terugverdiend. In het kader van de zorgplicht wordt het echter niet verantwoordbaar geacht om dergelijke constructies te baseren op de toekomstige waardegroei van het vastgoed. Derhalve doet geen enkele Nederlandse bank dit op dit moment. Een voorbeeld van wat er kan gebeuren is op dit moment te zien in de Amerikaanse huizenmarkt; door het overfinancieren van particuliere kopers ontstaan ongewenste situaties.

Een ander voorbeeld is de financiering van kleinschalige allochtone ondernemers in de wijk Transvaal in Den Haag. De gemeente Den Haag wil de lokale middenstand en detailhandel tot ontwikkeling brengen. Zij verstrekt daartoe subsidie. Maar het belangrijkste obstakel voor kleine allochtone ondernemers blijkt de financiering te zijn. Meestal voldoen de ondernemers niet aan de voorwaarden op het gebied van kredietwaardigheid van de Nederlandse banken. Nu financiert Rabobank Den Haag e.o. de kleinschalige allochtone ondernemers, waarbij woningcorporatie Staedion en Rabo Vastgoed garant staan voor de ondernemers. Dit doen zij in ruil voor een ontwikkelpositie in het gebied, te verkrijgen van de gemeente.

Een geïnterviewde van de Rabobank noemt ook de wijk Transvaal als voorbeeld, maar dan de huizenkopers. In Transvaal is het niet mogelijk om woningen te maken voor de prijs die de mensen daar kunnen betalen. Daarom wordt verhoogde financiering toegepast.

Randvoorwaarden vanuit de verschillende bedrijfsonderdelen om deze bijdrage toe te passen

Een geïnterviewde van Rabo Vastgoed stelt dat deze bijdrage veel beter door een corporatie kan worden verzorgd. In Spoorhaven bijvoorbeeld zijn voor deze categorie woningen, samen met de sociale huurwoningen, afspraken gemaakt met een corporatie. Dit type financieringsconstructie past beter bij een corporatie dan bij een bank. Ten eerste worden dergelijke concepten om zeep geholpen door de vele eisen op het gebied van zekerheidsstellingen. Ten tweede is het beheer van dit soort constructies zeer bewerkelijk.

Een andere geïnterviewde stelt dat de marktpartijen hier een markt laten liggen; “Waarom laten wij dit aan de corporaties over?”. Het kan bijzonder aantrekkelijk zijn om dergelijke woningen in portefeuille te hebben, en zoals de corporaties doen, op termijn weer uit te ponden. Je zou daarvoor een samenwerking aan kunnen gaan met een belegger, maar ook zelf een beleggingsvehikel kunnen oprichten.

Een geïnterviewde van de Rabobank stelt dat dergelijke constructies zijn bedoeld om minder vermogende kopers in staat te stellen om een eigen woning te kunnen kopen. Daarbij geldt dat een eigen huis door de terugtrekkende overheid steeds belangrijker wordt voor de oudedagsvoorziening van mensen. In het voorbeeld van Transvaal heeft de verhoogde

financiering duidelijk een maatschappelijke aanleiding omdat de mensen anders niet een woning kunnen betalen. Maar in de hier bedoelde projecten zoals De Binckhorst is dat helemaal niet aan de orde. Het is maatschappelijk onverantwoord als de bank de verhoogde financiering toepast voor meer vermogende mensen, dat druist in tegen de gedragscode van de banken om maximaal 4 keer het jaarsalaris te financieren.

Analyse

Kan een ontwikkelende bank net zoals corporaties woningen onder Koopgarant verkopen?

Enerzijds kan worden gesteld dat de financiering van de onrendabele top van kopers beter past bij een corporatie dan bij een bank. Bij een bank zijn dergelijke concepten niet haalbaar door de vele eisen op het gebied van zekerheidsstellingen. Tevens is het beheer van dit soort constructies zeer bewerkelijk. Anderzijds kan worden gesteld dat het aantrekkelijk is om dergelijke woningen in portefeuille te hebben, en zoals de corporaties doen, op termijn weer uit te ponden. Daarvoor zou een samenwerking kunnen worden aangegaan met een belegger of zelf een beleggingsvehikel kunnen worden opgericht.

Oordeel van de inzetbaarheid van de bijdrage

De projectontwikkelaar en de bank zien dit als een goede bijdrage voor het grote sociaal-maatschappelijke vraagstuk om aan meer inkomensgroepen de mogelijkheid te bieden tot het kopen van een eigen huis. Een goed voorbeeld vormt de financiering van kleinschalige allochtone ondernemers in de wijk Transvaal in Den Haag, noodzakelijk om de ontwikkeling van een winkelgebied doorgang te laten vinden. Wel dient te worden beseft dat dergelijke constructies alleen zijn bedoeld voor minder vermogende kopers. Terwijl herstructureringsprojecten juist zijn gericht op een hoogstedelijk milieu voor de hogere inkomens, daarvoor is een structuur zoals Koopgarant niet bedoeld. Maar er moet ook een constructie denkbaar zijn waarbij op een verantwoorde en veilige wijze voor hogere inkomens deze systematiek kan worden aangeboden. De Rabobank Groep zou kunnen overgaan tot het verkopen van woningen op basis van die aangepaste systematiek. Alhoewel dergelijke concepten bewerkelijk kunnen zijn, is het perspectief erg aantrekkelijk om dergelijke woningen in portefeuille te hebben en - zoals de corporaties doen - op termijn mee te delen in de verkoop. Er worden als gevolg van de gepleegde ingrepen namelijk bovengemiddelde waardeinstijgingen verwacht.

Juist bij de herstructurering van bedrijventerreinen, waar met grote zeggenschap langdurig een gebied wordt ontwikkeld, zou met winstdelingsconstructies gericht op de waardegroei op lange termijn tot klinkende resultaten moeten kunnen worden gekomen. Eerder opgezette initiatieven binnen de Rabobank Groep lijken nooit echt te zijn volgroeid. Wellicht dat met de vorming van het vastgoedbedrijf dit soortgelijke initiatief wel kan worden doorgezet. Deze bijdrage kan worden toegepast in samenhang met de eerste bijdrage. Tevens kan deze bijdrage worden toegepast in samenhang met de eerste bijdrage.

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

De onderzoeksvraag is als volgt:

Wat is de mogelijke bijdrage van Rabo Vastgoed aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen?

Voor dit onderzoek zijn drie projecten van herstructurering van bedrijventerreinen onderzocht waaraan Rabo Vastgoed deelneemt, te weten De Binckhorst te Den Haag, Spoorhaven te Roosendaal en Waalfront te Nijmegen.

De aanwezigheid van de financiële knelpunten

In de cases is de aanwezigheid van de volgende financiële knelpunten onderzocht.

- Financieel knelpunt 'lage rentabiliteit'; Er is een negatief financieel resultaat op het schaalniveau van het gebied door de hoge kosten en risico's in de grondexploitatie (op het gebied van verwerving, sanering en de doorgang van subsidies) en de verhoogde afzetrisico's (hoge dichtheden). De overheid gaat over tot het dekken van een deel van de onrendabele top vanwege de externe positieve effecten. De marktpartijen nemen inspanningsverplichtingen op zich met betrekking tot planoptimalisaties. Verdichting vormt de sluitpost om tot de gewenste rentabiliteit te komen terwijl dit meestal niet lijkt aan te sluiten op de marktvraag. Dit kan een groot risico vormen in deze projecten.
- Financieel knelpunt 'waardecreatie moeilijk door veel actoren'; Vanwege het grote aantal actoren dat aanwezig is op de bedrijventerreinen, is draagvlak van zowel de gemeente als de ondernemers onontbeerlijk. Medewerking van de gemeente is noodzakelijk omdat zij een scala aan ondersteunende maatregelen kan bieden (medewerking planvorming, subsidies en verwerving). Bovendien moet een substantieel deel van de ondernemers meedoen, anders kan - omdat de functies elkaar onderling kunnen hinderen - de vereiste integrale aanpak niet tot stand komen.
- Financieel knelpunt 'moeilijke verwerving'; Aangezien een gebiedsontwikkeling met weinig grondbezit en veel zelfrealisatoren niet werkbaar lijkt, is het in eigendom verkrijgen van de relevante grondposities van belang. Daarvoor is deelname van de gemeente in het project noodzakelijk. Verder valt op dat er te weinig aantrekkelijke alternatieve locaties worden aangeboden.
- Financieel knelpunt 'kapitaalintensief'; Een hoog vermogensbeslag vormt in wezen geen obstakel zolang het risico in verhouding staat tot het rendement.
- Financieel knelpunt 'lange doorlooptijd'; Ook een lange duur hoeft geen knelpunt te zijn zolang er marktpartijen zijn die zich voor lange duur willen en kunnen committeren.

Uit het onderzoek blijkt derhalve dat een lage rentabiliteit, een moeilijke waardecreatie door veel actoren en een moeilijke verwerving de belangrijkste financiële knelpunten vormen. Dit is een eenduidig beeld voor de drie onderzochte cases, er zijn geen bijzondere verschillen aan te wijzen.

De mogelijke bijdragen van ontwikkelende banken aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen

Een ontwikkelende bank omvat diverse activiteiten die relevant zijn voor gebiedsontwikkeling, te weten projectontwikkelaar, belegger, financier en bank (zie bijlage 1 voor een nadere aanduiding van deze begrippen). De ontwikkelende bank kan een onderscheidende inbreng leveren aan het oplossen van de financiële knelpunten door het benutten van de mogelijke synergie tussen deze activiteiten. Aan de hand hiervan zijn mogelijke bijdragen bepaald van ontwikkelende banken aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen (een overzicht is weergegeven in bijlage 9).

De gewenste en geleverde bijdragen van Rabo Vastgoed aan het oplossen van de financiële knelpunten bij de herstructurering van bedrijventerreinen

Er is in de cases geïnventariseerd welke mogelijke bijdragen worden gewenst en welke bijdragen Rabo Vastgoed levert. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar de synergievoordelen als gevolg van de samenwerking tussen de projectontwikkelaar en respectievelijk de belegger, de financier en de bank.

- De mogelijke synergie tussen projectontwikkelaar en belegger wordt niet benut. In de onderzochte cases is geen samenwerking met een belegger aan de orde. De mogelijke bijdragen ‘Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling’ en ‘Goede aansluiting van doorlopende exploitatie en herontwikkeling’ worden niet toegepast terwijl hier door de meeste geïnterviewden echter grote waarde aan wordt gehecht.
- De bijdragen als gevolg van synergie tussen de projectontwikkelaar en de financier, te weten ‘Risico’s goed beheersen’ en ‘Expertise van financieel management door bank’, worden goed ingezet. De inbreng op het gebied van risicobeheersing en financieel management lijkt in de onderzochte cases tot tevredenheid bij de publieke partners te leiden.
- De mogelijke synergie tussen projectontwikkelaar en bank wordt ten dele benut. De propositie van kapitaalkrachtige projectontwikkelaar is helder, komt duidelijk over en wordt in de cases aantoonbaar waargemaakt (bijdrage ‘Aanzienlijk en langdurig risico nemen en investeren’). Ook de bijdragen ‘Goede positionering afzetmarkt’ en ‘Aantrekken subsidies’ worden goed en naar tevredenheid ingezet.

De onderzochte bijdragen van de bank (de lokale Rabobanken) lijken beperkt of komen nog niet voldoende uit de verf in de cases. De bijdrage ‘Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies’ en ‘Verbeteren verkoop door financieringsconstructies’ worden niet of nauwelijks geleverd. Maar door de geïnterviewden wordt van deze bijdragen veel verwacht. De vraag om het bedrijfsleven te organiseren (bijdrage ‘Organiserend vermogen door betrokkenheid bedrijfsleven’) lijkt vooral te maken te hebben met de eerder genoemde bijdrage ‘Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies’ vanuit het idee dat ondernemers eerder zijn gebaat bij concrete zakelijke voorstellen dan bij langdurige inspraaktrajecten.

Uit de onderzochte cases blijkt dat de bijdragen door samenwerking tussen projectontwikkelaar en belegger niet worden geleverd, de bijdragen door samenwerking tussen projectontwikkelaar en financier naar tevredenheid worden toegepast en dat de bijdragen door samenwerking tussen projectontwikkelaar en bank slechts beperkt (of niet geïnstitutionaliseerd) worden geleverd.

De inzetmogelijkheden van de gewenste maar nog niet geleverde bijdragen

Uit voorgaande inventarisatie blijkt dat van alle bijdragen er vier bijdragen wel worden gewenst, maar niet of nauwelijks worden geleverd. Het betreft twee bijdragen door synergie tussen de project-ontwikkelaar en de belegger (bijdrage 1 en 2) en twee bijdragen door synergie tussen de projectontwikkelaar en de bank (bijdrage 3 en 4). Van deze bijdragen is de inzetbaarheid onderzocht binnen de verschillende onderdelen van de Rabobank Groep.

- *Bijdrage 1: ‘Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling’; Met het in bezit houden van vastgoed kan de waardestijging optimaal worden opgevangen en ingezet voor gebiedsontwikkeling. De belegger is door de zekerheid over de waardestijging in staat om deze te vertalen in de huidige koopsom.*

Zowel de projectontwikkelaar als de belegger beschouwen dit als een potentieel belangrijke bijdrage van de Rabobank Groep ten behoeve van een voortvarende start van het plan en het creëren van vertrouwen bij partners en anderen. Naar verwachting zal dit de voortgang en het uiteindelijke financieel resultaat van het project positief beïnvloeden. Wel is het zo dat een belegger alleen bereid is tot het delen van beleggingsrendement als zij ook risicodragend kan deelnemen in de grondexploitatie of als er anderszins tot winst- en risicodelingsconstructies kan worden gekomen. Maar dit ligt niet voor de hand omdat bij deze projecten sprake is van een relatief laag aandeel huurproducten. Bovendien heeft de projectontwikkelaar geen enkele behoefte aan het vroegtijdig delen van de risico- en winstpotentie van het project met een belegger; hij is ervan overtuigd dat hij de verwachte winstprognose zelfstandig behaalt. Hij zal lang aankijken hoe hij de positie gaat uitnuttigen en gaat pas bij forse stagnatie over tot het verlagen van zijn theoretische winstpotentie en het sluiten van winstdelingsafspraken met een belegger. Hierbij zal meespelen dat de belegger geen onderdeel is van het vastgoedbedrijf in de Rabobank Groep. Zolang de projectontwikkelaar en belegger geen baat hebben bij elkaars belang, zijn de inzetmogelijkheden van deze bijdrage beperkt.

- *Bijdrage 2: ‘Goede aansluiting van doorlopende exploitatie en herontwikkeling’; Met de vroegtijdigere inkoop van bestaand vastgoed kan meer grip op de ontwikkeling en waardegroei van het gebied worden verkregen. De belegger ondersteunt de projectontwikkelaar bij het verwerven en in bezit houden van het bestaande vastgoed.*

Alhoewel de belegger bereid is om deze bijdrage te leveren, ziet de projectontwikkelaar dit niet als een belangrijke bijdrage van de Rabobank Groep. Het tijdelijk beheer dient zo min mogelijk te kosten en geen last te bezorgen. De tijdelijke exploitatie wordt vaak verzorgd door de gemeente omdat dit fiscaal het meest voordelig is. Wel liggen er kansen voor marktpartijen op het gebied van het verzorgen van het tijdelijk beheer; als de toekomstige eigenaar ook de verwervende partij is kan een fiscaal net zo gunstige situatie worden bereikt. Maar in deze projecten komt slechts een klein deel in handen van een belegger vanwege het lage aandeel huurproducten. Een alternatief zoals een gebiedsbeleggingsfonds ligt ook niet voor de hand vanwege het grote aantal partijen met uiteenlopende belangen. De inzetbaarheid van deze bijdrage in de vorm van het zelf in bezit nemen van vastgoed ligt niet voor de hand, maar een creatieve inbreng op het gebied van commercieel beheer lijkt om deze redenen wel degelijk een welkome aanvulling voor deze projecten.

- *Bijdrage 3: ‘Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies’; Kennis van bedrijfsvoering en integratie van de verschillende financieringsinzetten. Voorbeeld is de sale-lease-back constructie, waarbij de bank het vastgoed koopt, tijdelijk terugverhuurt aan de eigenaar en bij herontwikkeling doorverkoopt aan de projectontwikkelaar.*

De projectontwikkelaar en de bank zien dit als een zeer belangrijke bijdrage van de Rabobank Groep. Zij zouden samen vanwege de goede ingangen naar en goede informatie over de bedrijven uitstekend in staat moeten zijn om een goede oplossing voor de bedrijven te bieden. Genoemde voorbeelden zijn het ter beschikking stellen van de kennis van de Rabobank en het aanbieden van een sale-lease-back constructie als onderdeel van een veel groter financieringsarrangement. In de cases legt de bank al zelfstandig contact met de ondernemers nadat er duidelijkheid is over verwerving of onteigening, maar dit is niet zichtbaar. Enerzijds dient bij de herstructurering van bedrijventerreinen deze bijdrage terughoudend te worden ingezet teneinde het proces van verwerving niet te verstoren. Anderzijds is belangrijk om de nu al verrichte inspanningen van de lokale Rabobank meer zichtbaar te maken naar de gemeentelijke partners. Er ligt een goede kans om deze bijdrage - in afstemming met de verwerving - actief aan te bieden.

- *Bijdrage 4: ‘Verbeteren verkoop door financieringsconstructies’; Met financieringsconstructies kunnen meer doelgroepen worden bereikt. Voorbeeld is Koopgarant waarbij de koper een korting krijgt in ruil voor een afdracht van de toekomstige waardeinstijging.*
De projectontwikkelaar en de bank vinden dit een goede bijdrage van de Rabobank Groep voor het sociaal-maatschappelijke vraagstuk van het betaalbaar maken van woningen. Maar herstructureringsprojecten zijn juist gericht op een hoogstedelijk milieu voor de hogere inkomens en daar is de Koopgarant-systematiek niet voor bedoeld. Gekeken dient te worden naar de mogelijkheden, waarbij op een verantwoorde wijze een variant van deze systematiek aan hogere inkomens kan worden aangeboden. Alhoewel dergelijke concepten bewerkelijk kunnen zijn, is het perspectief erg aantrekkelijk om dergelijke woningen in portefeuille te hebben en op termijn, na de gestage waardegroei, mee te delen in de verkoop. Eerdere soortgelijke initiatieven binnen de Rabobank Groep op dit gebied zijn nooit breed doorgezet. Maar juist bij dit type gebiedsontwikkeling, met een grote zeggenschap en een lange duur, lijkt de inzetbaarheid van een dergelijke bijdrage kansrijk en onderscheidend.

5.2 Aanbevelingen

Voor de Rabobank Groep gelden de volgende aanbevelingen.

- Inventariseer in de projecten met herstructurering van bedrijventerreinen in hoeverre er sprake is van verhoogde afzetrisico's als gevolg van hoge dichtheden in relatie tot de voorgenomen planoptimalisaties. Samenwerking tussen de projectontwikkelaar en de belegger kan hiervoor oplossingen bieden. Onderzoek op welke wijze er binnen de Rabobank Groep een intensievere samenwerking tussen de projectontwikkelaar en de belegger kan plaatsvinden. Te denken valt aan verregaande samenwerkingsvormen met winst- en risicodeling en uitpond scenario's om de gestage waardeinstijging te vangen. De bijdrage 'Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling' kan daarvoor als eerste idee dienen. Bepaal de uiteindelijke voordelen voor projectontwikkelaar en belegger aan de hand van het gewenste risico/rendementsprofiel. Wellicht kan ook de activiteit Bouwfonds / FGH Asset Management, die zich wel in het vastgoedbedrijf bevindt, hier verdere invulling aan geven.
- Er wordt door de gemeentelijke partners veel verwacht van het faciliteren van bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies. De bank benadert nu al de ondernemers nadat er duidelijkheid is over verwerving of onteigening, maar deze inspanningen worden nu niet zichtbaar naar de projectontwikkelaar en de gemeente. Maak de nu al verrichte inspanningen van de lokale Rabobank om de ondernemers te ondersteunen meer zichtbaar naar de gemeentelijke partners. Dit kan worden uitgewerkt op basis van de bijdrage 'Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies'.
- In het algemeen vindt in de Rabobank Groep veel samenwerking plaats tussen de projectontwikkelaar en de bank, tot op heden heeft dit tot veel succes geleid. De lokale bank biedt goede lokale ingangen naar grondposities, overheden en klanten. Deze samenwerking moet, juist ook met de vorming van het nieuwe vastgoedbedrijf, worden behouden en versterkt. Onderzoek verdere samenwerkingen zoals de inzet van de bijdrage 'Verbeteren verkoop door financieringsconstructies' en bijvoorbeeld het betrekken van andere bedrijfsonderdelen voor het financieren van infrastructuur in gebiedsontwikkelingen.

Verder worden voor de herstructurering van bedrijventerreinen in het algemeen de volgende suggesties ter overweging gegeven.

- Er is veel meer aandacht nodig voor het aanbieden van voldoende aantrekkelijke alternatieve vestigingslocaties aan de ondernemers. Hoe simpel ook, herstructurering begint op de eerste plaats met bedrijfsverplaatsing, een cruciaal element voor het creëren van draagvlak onder de ondernemers.

- De externe positieve effecten zoals de indirecte waardevermeerdering zouden nadrukkelijker kunnen worden meegenomen (bijvoorbeeld als alternatieve kostendrager) bij het beoordelen van een project met herstructurering van bedrijventerreinen.
- De mogelijkheden van kostenverhaal op basis van de grondexploitatiewet zijn nog niet voldoende in de praktijk beproefd en hoogst onzeker. Omdat de afdracht plaatsvindt op basis van de residuele grondwaarde, kan de door de herstructurering te creëren waarde door tussentijdse verkopen toch wegvloeien van de locatie. Zaak is om het voorkeursrecht (Wet Voorkeursrecht gemeenten) zo snel mogelijk te vestigen, ook al kost het bewaken van de benodigde juridisch-planologische stappen veel energie.
- Er wordt extra aandacht gevraagd om te voldoen aan de randvoorwaarden op het gebied van staatssteun. Dit geeft beperkingen voor de mogelijkheden om winst te maken in een gebiedsonderneming die subsidies ter dekking van een negatief resultaat ontvangt. Tevens dient voorzichtig te worden omgegaan met de uitgifte van grond waarbij nog ruimte wordt opengelaten voor planoptimalisaties.

- # -

Literatuurlijst

Literatuur

Algemene Rekenkamer (juli 2002) “*Nieuwe financiële instrumenten in publiekprivate samenwerking*”, Den Haag

Arcadis en Stec Groep (december 2005) “*IBIS Werklocaties 2005, De stand in planning en uitgifte van bedrijventerreinen 1 januari 2005*”, in opdracht van het Ministerie van VROM, Den Haag

Baarda, D.B., M.P.M. de Goede en J. Teunissen (2005) “*Basisboek Kwalitatief Onderzoek*”, Wolters-Noordhoff BV Groningen/Houten

Baarda, D.B., M.P.M. de Goede (2006) “*Basisboek Methoden en Technieken (kwantitatief onderzoek)*”, Wolters-Noordhoff BV Groningen/Houten

Bol, N. & P. Van Stiphout en M. Elshout (2007) “*Gebiedsgerichte beleggers scoren beter dan sectorgerichte*”, Nieuwegein: Real Estate Magazine (2007/50, pag 36-41)

BOM (N.V. Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij) (2006) “*Kennisbundel herstructurering van bedrijventerreinen*”, Tilburg

BOM (N.V. Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij) (2006) “*Intern kennisdocument, BOM Bedrijventerreinen en BHB*”, Tilburg

Bong, ing. D.F. (2006) “*Scenarioanalyse in gebiedsontwikkeling*”, MsRE thesis Amsterdam School of Real Estate

Brink Groep & Stec groep (Geuting, E. et al) (april 2007) “*Werkbijeenkomst Arnhem; Reken aan uw oude bedrijventerrein*”,

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (1993) “*Standaard Bedrijfsindeling (SBI '93)*”, Voorburg/Heerlen

Centraal Plan Bureau (mei 2001) “*Veroudering van bedrijventerreinen: een structuur voor herstructurering*”, Bijzondere Publicatie 31, Den Haag

Geerlings, F. & E. Geuting (2007) “*Herstructurering van bedrijventerreinen in 10 lessen*”, PropertyNL magazine

Gelauff, H. & D. Holt (2006) “*Gebiedsgerichte fondsen en value capturing*”, ECRU 5 (magazine van Ecorys), juni 2006

- Hop, M. (augustus 2006) *“De herstructurering van verouderde bedrijventerreinen: komt dat nog van de grond?”*, scriptie Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit van Amsterdam
- Huisman, J. (2006) *“Value capturing, toepassing bij gebiedsontwikkeling in Nederland”*, Delft
- Jansen, J. & J. Dagevos (2006) *“Van industrielandchap naar werklandschap”*, Stedebouw en Ruimtelijke Ordening, nr. 3, p. 36-39
- Helleman, G. (augustus 2005) *“Quickscan rol marktpartijen in de stedelijke vernieuwing”*, Rotterdam: KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing
- Kenniscentrum PPS (maart 2006) *“Publiek-Private samenwerking bij gebiedsontwikkeling: wanneer wel en wanneer niet?”*, Den Haag
- Kenniscentrum PPS (juli 2005) *“Handleiding Publiek-Private samenwerking & integrale gebiedsontwikkeling voor provincies”*, Den Haag
- Kenniscentrum PPS (februari 2004) *“Handleiding financiële modellen bij PPS bij gebiedsontwikkeling”*, Den Haag
- Kenniscentrum PPS (januari 2004) *“Handleiding risicomanagement bij PPS-gebiedsontwikkelingsprojecten”*, Den Haag
- Kenniscentrum PPS (januari 2004) *“Samenwerkingsmodellen en de juridische vormgeving daarvan bij PPS bij gebiedsontwikkeling”*, Den Haag
- Kamers van Koophandel (juni 2005) *“BIK Boekje Kamer van Koophandel”*
- Kohnstamm c.s. in "Inleiding Vastgoedkunde, 1990"
- Leent, van M. (april 2006) *“Het idee van duurzame gebiedsexploitatie”*, in: Wijken van waarde, zoektocht naar een duurzame gebiedsexploitatie, Provincie Noord-Brabant en Futura
- Ministerie van Economische Zaken (mei 2004) *“Actieplan bedrijventerreinen 2004-2008, samenwerken aan uitvoering”*, Den Haag
- Ministerie van Financiën (26 november 2001) *“Nota: Hervorming van het toezicht op de financiële marktsector”*, Den Haag
- Ministerie van VROM (december 2006) *“Reiswijzer Marktpartijen & Gebiedsontwikkeling, een praktische routebeschrijving”*, Den Haag: Ministerie van VROM
- Ministerie van VROM (april 2007) *“De Grondexploitatiewet: nieuwe regels voor de ontwikkeling van bouwlocaties”*, Den Haag: Ministerie van VROM
- Ministerie van VROM (april 2006) *“Grondbeleid als middel voor krachtige gebiedsontwikkeling”*, Den Haag: Ministerie van VROM
- NVB Vereniging voor ontwikkelaars & bouwondernemers (20 juni 2007) *“Maatregelen nodig voor wegzakkende woningproductie”*, Voorburg
- NEPROM "Neprom 1974-2000, werken aan ruimtelijke ontwikkeling"

OPPS (2007) “*PPS bij transformatie van binnenstedelijke bedrijventerreinen*”, Den Haag (nog te publiceren)

PriceWaterhouseCoopers Belastingadviseurs NV (oktober 2003) “*Studie naar de fiscale aspecten van de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen en de problematiek van bedrijven in de stedelijke herstructurering*”, Den Haag: Ministerie van Economische Zaken

Putten van der E., R. de Lint, H. de Wolff (maart 2004) “*Onderzoek naar de mogelijkheden van een regeling voor stedelijke herverkaveling*”, Den Haag

Rabobank (Klink van, A. & F. Oevering) (2002) “*Bedrijventerreinen in Nederland, werkterreinen van overheid en bedrijfsleven*”, Rabobank intern memo

Rabobank (bedrijfsbureau, intern) (november 2001) “*Nota Grond(financierings)projecten*”, Rabobank intern memo

Rabobank (mei 2007) “*Opleiding projectfinanciering*”, Rabobank interne cursus

Rabobank Bouwfonds (21 maart 2007) “*Nieuwe vastgoedonderneming Rabo Bouwfonds behaalt €190 miljoen winst na belasting*”, persbericht

Rabo Vastgoed (november 2004) Groeiplan “*Rabo Vastgoed 2004 – 2008, Groei door versterking, van verbinden naar verbondenheid*”, Utrecht

ROM-D “*Herstructurering bedrijventerreinen Drechtsteden*”, Dordrecht

Sanders, F.C. (2005) “*Beleggen in je buurt*”, Cobouw

SenterNovem (januari 2005) “*Herstructurering bedrijventerreinen. Voorbeelden van de financiële aanpak van de herstructurering van bedrijventerreinen*”, Den Haag: Ministerie van Economische Zaken

Stec groep (2006) “*Inhoud toolbox financiering en marktaspecten herstructurering Stec Groep*”, geen datum

Stec Groep BV (geschreven door L. Engelbertink, P. van Geffen en E. Geuting in opdracht van de Provincie Gelderland) (maart 2004) “*Herstructurering en verduurzaming van bedrijventerreinen in Gelderland*”, 2004

Vastgoedstuk Rabo Vastgoed; *In de cases wordt geput uit de informatie van interne besluitvormingsstukken van Rabo Vastgoed, de zogenaamde Vastgoedstukken. Deze stukken hebben een vertrouwelijk karakter en zijn niet openbaar.*

Verlaat, J. van 't (6 september 2005) “*Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen*”, Rotterdam

VROM-raad (2006) “*Werklandschappen. Een regionale strategie voor bedrijventerreinen. Advies 053*”, Den Haag: OBT bv

Websites

Brink Groep & Stec groep (2006) “Quickscan bedrijventerreinen”, website:
<http://www.quickscanbedrijventerreinen.nl>

Bedrijfsverzamelgebouw ‘Caballero Fabriek’ in De Binckhorst te Den Haag
<http://www.caballerofabriek.nl/>

KEI Kenniscentrum stedelijke vernieuwing (2006 ev) “*Dossier herstructurering bedrijventerreinen*”, website:
<http://www.kei-centrum.nl>

KEI Kenniscentrum stedelijke vernieuwing (2006 ev) “*Projectbeschrijving Stedenfonds*”, website:
<http://www.kei-centrum.nl> , kennisbank, projecten

Kristal NV, projectbeschrijving ‘Oude Huygens’
<http://www.kristal.org/cms/publish/content/showpage.asp?pageid=77>

Stichting Koopgarant
<http://www.koopgarant.com>

Intermediair (1 oktober 2005) “*Financiële sector – Brancheomschrijving*”, website:
<http://www.intermediair.nl/artikel.jsp?id=90381>

Rabo Vastgoed, Projecten
<http://www.rabovastgoed.nl/>

TCN Property Projects “*Investment philosophy*”, website:
http://www.tcnpp.nl/corp/uk/investors_lounge/investment_philosophy.html

Wikipedia “*Horizontale integratie*”, website:
http://nl.wikipedia.org/wiki/Horizontale_integratie

Bijlagen

Bijlage 1: Lijst van begrippen en definities

Bijlage 2: Lijst van geïnterviewden

Bijlage 3: Overzicht branches in de Nederlandse financiële marktsector

Bijlage 4: Financiële instrumenten ten behoeve van de herstructurering van bedrijventerreinen

Bijlage 5: Organogram Rabobank Groep & Rabo Bouwfonds N.V.

Bijlage 6: Resultaten veldonderzoek inzake de financiële knelpunten

Bijlage 7: Resultaten veldonderzoek inzake de mogelijke bijdragen van ontwikkelende banken aan oplossen van financiële knelpunten

Bijlage 8: Resultaten veldonderzoek inzake de inzetmogelijkheden van de gewenste maar nog niet geleverde bijdragen

Bijlage 9: Mogelijke bijdragen van ontwikkelende banken aan oplossen van financiële knelpunten

Bijlage 1: Lijst van begrippen en definities

Stedelijke gebiedsontwikkeling (Van 't Verlaat, 2005): *het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de ontwikkeling van stedelijke gebieden.*

Gebiedsontwikkelingstypen (Reiswijzer van het Ministerie van VROM, 2006):

- Centrumplannen;
- Herstructurering woningen / herstructurering woningbouw;
- Binnenstedelijke herstructurering (transformaties) / binnenstedelijke transformatiegebieden; *Een ander type binnenstedelijke herstructurering is die van de binnenstedelijke transformatie. Hierbij worden voormalige bedrijfsterreinen of industriegebieden getransformeerd naar binnenstedelijke multifunctionele gebieden, vaak gericht op nieuwe woon- en winkelconcepten in combinatie met maatschappelijke functies (school, rechtbank). Anders dan bij de herstructurering van (naoorlogse) woonwijken is hier juist wel sprake van een duidelijke functie- en bestemmingswijziging ten opzichte van het historische gebruik. De nieuwe programma's zijn typisch stedelijk met een combinatie van wonen, werken en voorzieningen.*
- Nieuwbouw woningbouw (uitleggebieden);
- Bedrijventerreinen; *De aanleg van nieuwe en de herstructurering van bestaande bedrijventerreinen, overigens twee totaal verschillende opgaven, vormen een geheel apart type projecten. De herstructurering van bestaande terreinen krijgt beleidsmatig steeds meer aandacht, en kan ook worden gestimuleerd door een schaarste aan nieuwe terreinen te creëren. Ruimtegebrek en het tegengaan van verloederen en ongewenst (maatschappelijk) gebruik zijn goede argumenten om actief met de herstructurering van bedrijventerreinen aan de slag te gaan.*
- Bovenregionale gebiedsontwikkeling;

Publiek private samenwerking (Kenniscentrum PPS, 2005): *Publiek private samenwerking (PPS) is een samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling. Als gevolg van die samenwerking kan meerwaarde worden behaald: in de vorm van risicobeperking, (beschikbare capaciteit met) creativiteit/kennisiniveau en het uiteindelijke projectresultaat.*

Herstructurering van bedrijventerreinen (BOM, 2006): *alle eenmalige ingrepen in het bedrijventerrein die de veroudering van het terrein als geheel tegengaan en die niet tot het reguliere onderhoud worden gerekend.*

De wijzen van herstructurering van bedrijventerreinen (BOM, 2006):

- Facelift; *grote opknappbeurt bij (deels) technische veroudering van het bedrijventerrein.*
- Revitalisering; *een integrale aanpak is nodig om de deels technische, economische en maatschappelijke veroudering tegen te gaan. Het vestigingsmilieu wordt vernieuwd, waarbij bestaande economische functies behouden blijven.*
- Herprofilering; *het terrein krijgt (deels) een andere werkfunctie, met een hogere vastgoedwaarde (bijv. kantoren). Een integrale aanpak bestrijdt de economische, maatschappelijke en ruimtelijke veroudering.*
- Transformatie; *Het terrein met economische en ruimtelijke veroudering krijgt door een integrale aanpak een andere functie, zoals wonen, leisure en retail.*

Financiële knelpunten: *de knelpunten die aan de orde zijn bij de herstructurering van bedrijventerreinen en die direct en verregaand financiële gevolgen hebben, in het bijzonder de financiële en financieel-organisatorische knelpunten.*

Ontwikkelende bank: *een projectontwikkelaar gelieerd aan een financiële instelling zijnde een bank- en/of verzekeraar.*

Rollen van ontwikkelende banken bij gebiedsontwikkeling:

- Projectontwikkelaar; *zie 2.3.1 van dit onderzoek.*
- Belegger; *zie bijlage 3 van dit onderzoek.*
- Financier; *de activiteiten van een bank op het gebied van projectfinanciering zoals de (vastgoed)projectfinancieringsactiviteiten van FGH Bank en Rabobank Nederland.*
- Bank; *de overige activiteiten van een bank (zie bijlage 3 van dit onderzoek), zoals de rol van bedrijfsfinancier maar ook de overige diensten van de lokale Rabobanken.*

Bijlage 2: Lijst van geïnterviewden

		Verkennde interviews	Verdiepende interviews
Cases			
<i>De Binckhorst, Den Haag</i>			
Gemeente Den Haag	C. (Casper) van der Feltz	x	
Rabo Vastgoed	ir. C.C.M. (Connie) den Ouden, sr.-projectmanager	x	
	ir. M.G.D. (Martijn) Bakker, projectmanager	x	x
BPF Bouwinvest	drs. P (Peter). Joustra MCD, sr.-ontwikkelmanager	x	
<i>Spoorhaven, Roosendaal</i>			
Rabo Vastgoed	ing. P.M. (Pauline) de Jong, projectmanager	x	x
<i>Waalfront, Nijmegen</i>			
Rabo Vastgoed	ing. D. (Dick) Boekhout, projectmanager		x
Brink Groep	ir. R. (Ruben) Hummels MRE, bu-manager	x	
<i>Experts</i>			
Brabantse Ontwikkelings- maatschappij (BOM)	Ir. R.R.M. (Rob) Gordon, hoofd Bedrijventerreinen & ir. J. (Jeroen) Krijgsman, procesmanager bedrijventerreinen	x	
Onderdelen Rabobank Groep			
Lokale Rabobanken	B.A. (Ben) Poelman, accountmanager grootzakelijk Den Haag e.o.		x
Rabo Vastgoed	ing. D.F. (Audie) Bong, financieel analist	x	x
	E.J.A. (Eef) Hoogervorst, bedrijfsbureau	x	
	ing. F.J.M. (Frank) Thunnissen, adj.-regiodirecteur	x	
	ing. A. (Arend) Vriend, sr.-projectmanager	x	
FGH Bank	H.H.J. (Haijo) Dijkstra, directeur new markets		x
FGH Vastgoed expertise	drs. ing. G. (Gerard) Schalk, consultant	x	
Achmea (Interpolis) Vastgoed	P.J. (Paul) van Kreel, director ontwikkelingsbedrijf	x	x

Bijlage 3: Overzicht branches in de Nederlandse financiële marktsector

Bedrijfsindeling Kamers van Koophandel (Kamer van Koophandel, 2005) & SBI '93 (CBS, 1993)

J	FINANCIËLE INSTELLINGEN	Indeling branches
65	FINANCIËLE INSTELLINGEN (UITGEZONDERD VERZEKERINGSWEZEN EN PENSIOENFONDSEN)	
651	Geldscheppende financiële instellingen o Centrale banken, Algemene en coöperatieve banken, spaarbanken en effectenkredietinstellingen	Banken
652	Hypotheekbanken, bouwfondsen, financierings- en participatiemaatschappijen, beleggingsinstellingen, financiële holdings o Hypotheekbanken, bouwfondsen, financierings- en participatiemaatschappijen, wisselmakelaars e.d. kredietverleners	
	o Beleggingsinstellingen, financiële holdings, pensioen-bv's, stamrecht-bv's e.d.	Beleggers
66	VERZEKERINGSWEZEN EN PENSIOENFONDSEN (GEEN VERPLICHTE SOCIALE VERZEKERINGEN)	Verzekeraars
660	Verzekeringswezen en pensioenfondsen (geen verplichte sociale verzekeringen)	
	o Levensverzekeringen, naturaverzekeringen en spaarkassen	Pensioenfondsen
	o Pensioenfondsen	
	o Schadeverzekeringen	Verzekeraars
67	FINANCIËLE BEURZEN, EFFECTENMAKELAARS, ASSURANTTUSSENPERSONEN, ADMINISTRATIEKANTOREN VOOR AANDELEN, WAARBORGFONDSEN E.D.	
671	Optie- en effectenbeurzen, commissionairs in effecten, administratiekantoren voor aandelen, hypotheek- en kredietbemiddeling, bank- en spaaragentschappen - o Optie- en effectenbeurzen - o Commissionairs en makelaars in effecten, beleggingsadviseurs e.d. - o Administratiekantoren voor aandelen, hoeklieden en marketmakers, hypotheek- en kredietbemiddeling, bank- en spaaragentschappen	Banken
672	Verzekeringsbeurzen, assurantietussenpersonen, waarborgfondsen, schade-expertise, actuarissen, beheer en administratie van pensioenvermogens o Verzekeringsbeurzen, assurantietussenpersonen, waarborgfondsen, schade-expertise, actuarissen, beheer en administratie van pensioenvermogens	

Indeling op basis van Nederlandse wetgeving (zie Literatuurlijst voor bronnen)

Indeling type ondernemingen Nederlandse financiële sector volgens de Nederlandse wetgeving (interpretatie C. Hulsman)					Indeling branches	
Wet op het financieel toezicht	financiële onderneming	a. beheerder	een rechtspersoon die het beheer voert over een of meer beleggingsinstellingen		Beleggers	
		b. beleggingsinstelling	beleggingsmaatschappij	een rechtspersoon die gelden of andere goederen ter collectieve belegging vraagt of verkrijgt teneinde de deelnemers in de opbrengst van de beleggingen te doen delen		
			beleggingsfonds	een niet in een beleggingsmaatschappij ondergebracht vermogen waarin ter collectieve belegging gevraagde of verkregen gelden of andere goederen zijn of worden opgenomen teneinde de deelnemers in de opbrengst van de beleggingen te doen delen		
		c. beleggings-onderneming	degene die een beleggingsdienst verleent			
		d. bewaarder	een rechtspersoon die is belast met de bewaring van de activa van een beleggingsinstelling			
		e. clearinginstelling	degene die zijn bedrijf maakt van het sluiten van overeenkomsten betreffende financiële instrumenten (effecten of opties) met een centrale tegenpartij die optreedt als exclusieve wederpartij bij deze overeenkomsten ... etc.		Banken	
		f. financiële dienstverlener	degene die een ander financieel product (beleggingsobject, betaalrekening, krediet, spaarrekening, verzekering) dan een financieel instrument (effect of optie) aanbiedt, of die adviseert, bemiddelt, herverzekeringsbemiddelt, optreedt als gevolmachtigde agent of optreedt als ondergevolmachtigde agent			
		g. financiële instelling	degene die, geen kredietinstelling zijnde, in hoofdzaak zijn bedrijf maakt van het verrichten van een of meer van de werkzaamheden, bedoeld onder 2 tot en met 12 in bijlage I van de herziene richtlijn banken, of van het verwerven of houden van deelnemingen. Deze zijn: 2. Verstrekken van leningen (consumptieve kredieten, hypotheekleningen) 3. Leasing, 4. Betalingsverrichtingen, 5. Uitgifte en beheer van betaalmiddelen (creditcards, reischeques), 6. Verlenen van garanties en stellen van borgtochten, 7. Handelingen voor eigen rekening van instelling of voor rekening van cliënten met betrekking tot geldmarktinstrumenten (cheques, wissels, depositocertificaten enz.), valuta's, futures, opties of effecten, 8. Deelneming aan effectenemissies, 9. Advisering aan ondernemingen inzake kapitaalstructuur, bedrijfsstrategie en fusie en overname van ondernemingen, 10. Bemiddeling op interbankmarkten, 11. Vermogensbeheer en –advisering, 12. Bewaarneming en beheer van effecten			
		h. kredietinstelling	bank	degene die zijn bedrijf maakt van het buiten besloten kring ter beschikking verkrijgen van opvorderbare gelden van anderen dan professionele marktpartijen, en van het voor eigen rekening verrichten van kredietuitzettingen		
			elektronisch geld instelling	degene die, geen bank zijnde, zijn bedrijf maakt van het ter beschikking verkrijgen van gelden in ruil waarvoor elektronisch geld wordt uitgegeven waarmee betalingen kunnen worden verricht ook aan anderen dan degene die het elektronisch geld uitgeeft		
Zorgverzekeringswet		i. verzekeraar	levensverzekeraar	degene die zijn bedrijf maakt van het sluiten van levensverzekeringen voor eigen rekening en het afwikkelen van die levensverzekeringen	Verzekeraars	
			natura-uitvaartverzekeraar	degene die, geen levensverzekeraar zijnde, zijn bedrijf maakt van het sluiten van natura-uitvaartverzekeringen voor eigen rekening en het afwikkelen van die natura-uitvaartverzekeringen		
			schadeverzekeraar	degene die zijn bedrijf maakt van het sluiten van schadeverzekeringen voor eigen rekening en het afwikkelen van die schadeverzekeringen		
		zorgverzekeraar	een verzekeraar, voor zover deze zorgverzekeringen aanbiedt of uitvoert			
Pensioenwet	pensioenfonds	bedrijfstakpensioenfonds	een pensioenfonds ten behoeve van een of meer bedrijfstakken of delen van een bedrijfstak		Pensioen-fondsen	
		ondernemings-pensioenfonds	een pensioenfonds verbonden aan een onderneming of aan een groep als bedoeld in artikel 24b van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek			
Wet verplichte beroepspensioenregeling		beroepspensioenfonds	een voor een bepaalde beroepsgroep werkend pensioenfonds, als bedoeld in artikel 1 van de Pensioenwet, dat is opgericht ter uitvoering van een beroepspensioenregeling			

Bijlage 4: Financiële instrumenten ten behoeve van de herstructurering van bedrijventerrein

INHOUD TOOLBOX FINANCIERING EN MARKTASPECTEN HERSTRUCTURERING [STEC GROEP & BRINK GROEP]

A. Subsidies

A1 Rijksoverheid

A2 Provincie

B. Value Capturing

B1 Grondexploitatievergunning

B2 Onroerend Zaak Belasting

B3 Baatbelasting

B4 Vrijwillige bijdrage

B5 Exploitatie-overeenkomst

B6 Joint venture

B7 Concessie of DBFM/DBFO

B8 Stedelijke herverkaveling

C. Verevening

C1 Oude en nieuwe bedrijventerreinen

C2 Met andere functies binnen gemeente

C3 Bedrijventerreinen binnen regio

D. Efficiency

D1 Door fasering

D2 Door kostenefficiënt inzetten apparaat

D3 Door kostenefficiënt verwerven

E. Fondsvorming

E1 Door ondernemers

E2 Door parkmanagement

F. Overall

F1 Herstructureringsmaatschappij

F2 Partiële transformatie

F3 Financieringsconstructies waaronder OPP

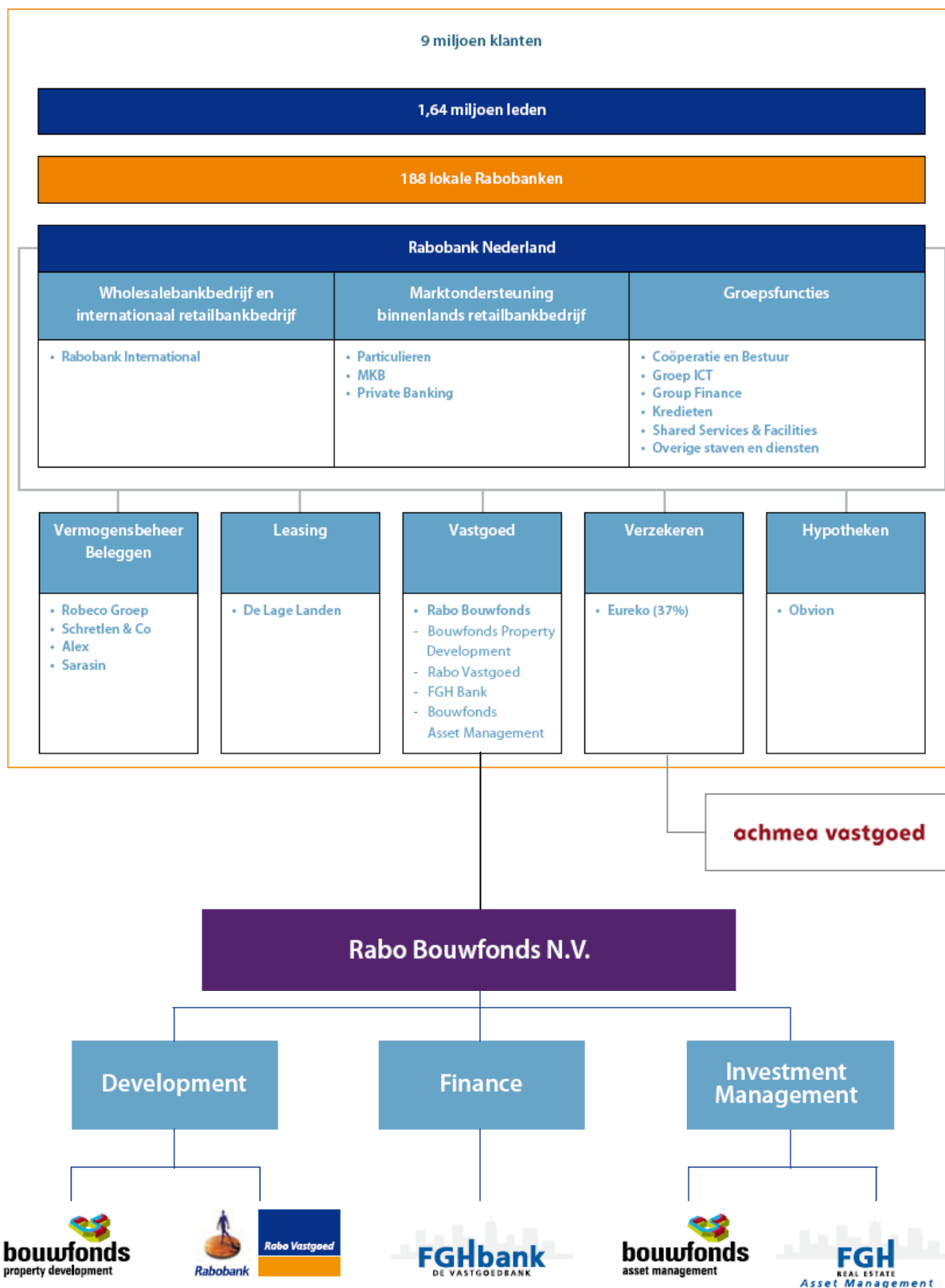
F4 Regionale of gemeentelijke herstructureringsstrategie

F5 Regionaal uitplaatsingsfonds

F6 Bundeling van gebiedsgerichte investeringen

F7 Aanjaagteams herstructurering

Bijlage 5: Organogram Rabobank Groep & Rabo Bouwfonds N.V. (eigen bewerking)



Bijlage 6: Resultaten veldonderzoek inzake de financiële knelpunten

In het verkennende interview zijn aan de geïnterviewden de volgende vragen gesteld met betrekking tot de financiële knelpunten.

Vraag 1, complexiteit: In hoeverre merkt u de complexiteit bij dit project of bij de herstructurering van bedrijventerreinen in het algemeen?

Vraag 2, financiële knelpunten: Welke financiële knelpunten herkent u bij dit project of bij de herstructurering van bedrijventerreinen in het algemeen? 1. Lage rentabiliteit, 2. Waardecreatie moeilijk door veel actoren, 3. Kapitaalintensief, 4. Moeilijke verwerving, 5. Lange doorlooptijd

Financieel knelpunt 'lage rentabiliteit'

Herstructurering kan worden gezien als het vernietigen van waarde

Diverse geïnterviewden stellen dat er bij de herstructurering van bedrijventerreinen feitelijk sprake is van het vernietigen van waarde in plaats van het creëren van waarde, anders zou de ingreep niet verlieslatend zijn. De overheid is wegens de positieve effecten op stedelijk of regionaal niveau bereid om de onrendabele top af te dekken.

Wie is nou eigenlijk de probleemeigenaar?

Aangegeven wordt dat het belangrijk is om, voordat tot een oplossing zoals herstructurering wordt gekozen, eerst een goede probleemanalyse uit te voeren; "Wie is probleemeigenaar en voelt zich verantwoordelijk?". Primair zou de drijfveer tot het aanpakken van het probleem moeten liggen bij diegenen die het probleem ook daadwerkelijk als probleem ervaren; de probleemeigenaren. In het geval van herstructurering van bedrijventerreinen zijn de veronderstelde probleemeigenaren in eerste instantie de eigenaren van de bedrijfsruimten en de gemeente. De vraag is of de eigenaren zich verantwoordelijk voelen om iets aan de situatie te doen.

Gebiedsexploitatie gebaseerd op herbouwwaarde

Er wordt een oplossingsrichting aangedragen om op een andere manier tot een haalbaar herstructureringsproject te komen. De zittende eigenaren wordt een in bedrijfseconomische termen kostenneutrale verplaatsing van de bedrijven geboden naar een nieuw bedrijventerrein. Hierbij wordt de grond 'om niet' geruild en wordt voor de huidige opstallen uitsluitend de herbouwwaarde vergoed. De herbouwwaarde betreft het bedrag dat benodigd is voor herbouw van het betreffende pand met dezelfde bestemming, op dezelfde locatie en naar constructie en indeling gelijkwaardig (bron: algemene voorwaarden verzekeraar Reaal). Deze waarde geeft een goede indicatie van de vervangingswaarde en is onafhankelijk vast te stellen (in het kader van opstalverzekeringen).

Er treden diverse voordelen op voor de zittende eigenaren;

- er kan worden verhuisd naar een nieuwe bedrijfslocatie met betere kenmerken (representativiteit, bereikbaarheid, groeimogelijkheden, zichtbaarheid) die het bedrijfsproces beter faciliteert,
- voor het verouderde bestaande pand wordt een redelijke vergoeding verkregen, gelijk aan de herbouwwaarde, deze kan gelijk zijn aan de boekwaarde,
- de investering voor de nieuwe huisvesting (exclusief inrichting e.d.) bedraagt hiermee slechts het verschil tussen het verouderde bestaande pand en het nieuwe pand,
- er treedt bij verhuizing geen verkooprisico op.

Dit kan een aantrekkelijk ontwikkelingsmodel zijn voor de zittende eigenaren. Vaak ligt het belang van de zittende eigenaren voor hun vastgoed bij het huisvesten van hun primaire proces en zijn overwegingen zoals het maken van extra rendement op het vastgoed van secundair belang. Naarmate het huidige bedrijventerrein sterker verouderd is, zal de verhuisgeneigdheid toenemen. De ondernemer krijgt (met aanvullende eigen investeringen) een nieuw pand dat kansen biedt om de bedrijfsvoering aanzienlijk te verbeteren op een locatie die meer toekomstwaarde heeft.

Op dit moment wordt onderzocht of dit een haalbaar ontwikkelingsmodel is. De haalbaarheid wordt bepaald door de kosten van de uit te keren herbouwwaarde en nieuwe bouwrijpe grond aan de ondernemers versus de waarde van de vrijkomende grondposities. De waarde van de vrijkomende grondposities is afhankelijk van de mate van benodigde sanering. Daarentegen kan tegen relatief lage kosten tot bouwrijpe grond worden gekomen als er al veel infrastructurele voorzieningen aanwezig zijn (een belangrijke reden waarom de herstructurering van na-oorlogse woningwijken haalbaar is).

Kosten	Baten
Afdracht herbouwwaarde bestaande opstallen	Grondwaarde vrijkomende grond
Uitgifte van nieuwe bouwrijpe grond 'om niet'	Eventueel deficit
Grondexploitatiekosten	
Totale kosten	Totale baten

Fictieve kostenbatenanalyse van ontwikkelingsmodel op basis van herbouwwaarde

Het deficit kan worden gedekt door subsidies of verevening met andere projecten (een prima instrument voor het stimuleren van marktpartijen). Een dergelijke verplaatsing kan aansluiten op de belangen van de betreffende gemeente op het gebied van ruimtelijke ordening en stedenbouw.

Bedrijven dragen zelf bij aan verval

Door meerdere geïnterviewden wordt gesteld dat ondernemers in zekere zin zelf bijdragen aan aan de optredende veroudering en waardedaling van het bedrijventerrein.

Enerzijds lijken ondernemers weinig genegen om het bestaande vastgoed op peil te houden. Dit werkt verval in de hand. Bij bedrijventerreinen wordt het vastgoed doorgaans uitsluitend als middel voor de primaire bedrijfsactiviteiten gezien. Een ondernemer schrijft zijn gebouw in de loop der jaren boekhoudkundig af en pleegt geen investeringen meer; het bedrijfsmiddel is op een gegeven moment afbetaald en afgeschreven. Er wordt geen aandacht besteed aan het verhogen van de waarde van het vastgoed. Dit is ook niet onlogisch, de ondernemer richt zijn aandacht op de primaire bedrijfsactiviteiten.

En anderzijds treedt er geen mechanisme in werking treedt waarbij hoger renderende functies in de plaats komen van de laagwaardige, in waarde dalende functies. Als voorbeeld wordt de achteruitgang van kleinere winkelcentra aangehaald, waar ook veel ondernemers eigenaar zijn van het bedrijfspand. Een kleine winkelier verhuurt het eigen pand aan de onderneming, met de gedachte dat het bedrijfspand zich ontwikkelt tot de pensioenvoorziening van de ondernemer. De onderneming betaalt een (marktconforme) huur, waardoor ten tijde van de pensioenleeftijd een aantrekkelijke overwaarde op de hypotheek is ontstaan. Bij de achteruitgaande winkelcentra dalen de omzetten echter in de loop der jaren en staat de winkelier gaandeweg toe dat de onderneming een lagere huur betaalt. Het vastgoed wordt niet beschouwd als zelfstandig renderende activiteit, maar staat uitsluitend ten dienste van het primaire proces. Er treedt geen mechanisme in werking waarbij wordt gezocht naar een meer renderend gebruik van het vastgoed, en de waarde van het vastgoed daalt. Dit doen echter meer winkeliers in het winkelcentrum, wat de daling versterkt. De winkelier draagt hiermee onbedoeld bij aan een daling van de marktwaarde van het winkelcentrum en zijn eigen pand. Daarboven komt dat de winkelier waarschijnlijk langer de laag renderende winkel zal blijven exploiteren om het gewenste pensioen toch op te bouwen. Een vergelijkbaar mechanisme zou zich voordoen bij verouderde bedrijventerreinen.

Naast financieel rendement ook maatschappelijk rendement

Alhoewel er op gebiedsniveau een negatief rendement optreedt, kan de ontwikkeling nog steeds gewenst zijn. Er worden dan andersoortige doelstellingen nagestreefd. Philips is met zijn High Tech Campus in Eindhoven een goed voorbeeld. Daar prevaleert het vormgeven van de innovatiefunctie boven het maximaliseren van de vastgoedwaarde.

Een mogelijke alternatieve kostendrager is de indirecte waardevermeerdering

Bij de lage rentabiliteit moet niet alleen de directe waardevermeerdering in ogenschouw worden genomen, maar ook de indirecte waardevermeerdering. "Bij een herstructurering is het maatschappelijk rendement doorslaggevend voor de haalbaarheid." De indirecte waardevermeerdering vindt plaats op allerlei gebieden;

- WOZ, een hogere opbrengst van de onroerende zaak belasting.
- Maatschappelijk toegevoegde waarde, zoals het realiseren van een park op wens van de gemeente.
- Stimulans werkgelegenheid, door transformatie wijzigen de grote fabrieken met weinig werknemers per hectare naar activiteiten met een hogere werknemersdichtheid.

Herstructureringsprojecten kennen een erg hoge verdichting

Verdichting is een belangrijk element voor de financiële haalbaarheid van de herstructurering van bedrijventerreinen. Een simpel rekenvoorbeeld leert dat al snel drie keer zo veel als het bestaande moet worden teruggebouwd om tot een rendabele ontwikkeling te komen.

Rekenvoorbeeld

Stel dat een huidig appartement een verkoopwaarde van € 150.000 heeft. En dat bij de herstructurering nieuwe appartementen kunnen worden gerealiseerd met een hogere verkoopwaarde van € 250.000 en met een grondwaarde van € 50.000 (een reguliere grondquote van 20%). In dat geval dienen drie nieuwe appartementen te worden gerealiseerd alvorens de waarde van het huidige appartement wordt overstegen.

Maar door diverse geïnterviewden wordt afgevraagd of de voor het financiële resultaat benodigde verdichting op dergelijke locaties wel aansluit op de marktvraag. Slechts op een beperkt aantal centraal gelegen gebieden in Nederland sluit een hoge dichtheid aan op de vraag uit de markt. En veel herstructureringsprojecten zijn minder centraal gelegen.

Een lage rentabiliteit is op zich een goede aanleiding voor PPS

De lage rentabiliteit is overigens niet uitsluitend nadelig. Het biedt ook een uitgelezen kans voor marktpartijen om deel te nemen in de betreffende gebiedsontwikkeling. "Als de rentabiliteit intrinsiek aanwezig is, dan zou de gemeente zelf de grondexploitatie ter hand kunnen nemen en worden marktpartijen minder snel gevraagd."

Financieel knelpunt 'waardecreatie moeilijk door veel actoren'

Het juiste momentum

Een geïnterviewde vindt het juiste momentum in de waardeontwikkeling belangrijk; "Als de pijn wordt gevoeld door ondernemers, dan is het tijd om te praten". Voorwaarden om te starten met een herstructurering zouden moeten zijn;

- Draagvlak bij de gemeente; worden de plannen gedragen? De politiek-maatschappelijke context moet er rijp voor zijn. Voorop staat dat het werkelijk een integrale gebiedsontwikkeling betreft, waarbij sprake is van upgradering van het totale gebied. Het opknappen van een eilandje geeft onvoldoende zicht op duurzame waardegroei.
- Draagvlak in het gebied; in het gebied moet er een collectief gevoel zijn dat er iets moet veranderen. Hoeveel van de bedrijven zijn bereid om te vertrekken?
- Goed alternatief; zijn er voor de zittende bedrijven bedrijfseconomisch interessante alternatieven? Er vindt op dit moment een centralisatie in het ruimtelijk ordeningsbeleid plaats. Dit biedt kansen om dit soort opgaven op een hoger schaalniveau op te lossen; daarmee komt het bekijken van geschikte alternatieven ook sneller aan de orde.

Lange termijn plannen lastig te koppelen aan korte termijn horizon ondernemers

Het meest lastige bij de herstructurering van bedrijven is om alle actoren gedurende de lange termijn betrokken te houden. Er is een duidelijk verschil tussen publieke actoren met een lange termijn horizon en ondernemers met een korte termijn horizon. Een bedrijventerrein is een dynamische omgeving die continue verandering kent. Daarom moet je flexibel zijn met je plannen. Je kan ondernemers niet verhinderen om door te gaan met hun bedrijfsvoering en daarmee investeringen. Er is dan ook een goed inzicht vereist in de bedrijfsvoering van de aanwezige bedrijven.

Broedplaatsfunctie

Dezelfde vraag geldt voor de functie die het bedrijventerrein op dit vervult. De verouderde bedrijventerreinen bieden vaak een uitstekende kans tot broedplaats voor nieuwe bedrijvigheid, creativiteit en kunst. Dergelijke gebieden zijn onmisbaar voor de noodzakelijke sociale, maatschappelijke en economische vernieuwingen in een stad. Vaak wordt gesteld dat in het huidige gebied de broedplaatsfunctie gehandhaafd zal blijven. Dit lijkt echter strijdig met de hoogwaardigheids- en verdichtingsslag. Agevraagd dient te worden waar elders in de stad deze broedplaatsfunctie wordt aangeboden.

Financieel knelpunt moeilijke verwerving

Door diverse geïnterviewden wordt bevestigd dat de verwerving een belangrijk obstakel kan vormen.

Bedrijfsverplaatsing; aanbieden alternatieve locatie aan bedrijven

In het overzicht van knelpunten wordt een belangrijk element gemist dat doorslaggevend is voor het succes van een herstructurering, namelijk het aanbieden van een alternatieve locatie voor de betreffende bedrijven. Bij de herstructurering van bedrijventerreinen is bedrijfsverplaatsing onvermijdelijk. Feitelijk begint het project daarmee. De meeste bedrijven zullen van belang zijn voor de lokale economie. Er is vroegtijdig een oplossing gewenst hoe deze bedrijven in de toekomst worden gehuisvest. Dit zal overigens ook het belangrijkste element zijn voor draagvlak onder de ondernemers.

Financieel knelpunt kapitaalintensief

Er is genoeg kapitaal beschikbaar

Volgens veel geïnterviewden zou het verkrijgen van kapitaal geen belemmering moeten zijn.

Financieel knelpunt lange doorlooptijd

Politieke instabiliteit kan belangrijk risico vormen

Gesteld wordt dat een lange duur op zich geen knelpunt is; echter de politieke instabiliteit die daarmee gepaard gaat vormt een substantieel risico. Bij een tijdsraam van 25 jaar moet je rekening houden met zo'n 7 wisselingen van Colleges van B&W. Er zijn voorbeelden bekend waarbij gebiedsontwikkelingen twee jaar worden stilgezet voor beleidsmatige discussies. Zelfs het Rijksbeleid is onderhevig aan wijzigingen, denk aan de verschuivingen op het gebied van huisvesting en mobiliteit, het ABC-beleid.

Een ontwikkelende bank zoals Rabo Vastgoed doet in de diverse projecten forse verwervingen in een initiatieffase. Maar wat als een volgend College van B&W besluit tot een totaal andere ontwikkelingsrichting? De gebruiksmogelijkheden van het bezit zijn beperkt door alle restricties van de omliggende functies op het gebied van geluid, stank en milieu.

Case De Binckhorst, Den Haag

Lage rentabiliteit

Lage rentabiliteit speelt vooral op gebiedsniveau

Volgens de geïnterviewden kan er op het schaalniveau van de individuele eigenaar wel degelijk sprake zijn van het realiseren van waardestijging, bijvoorbeeld bij het veranderen van een oude bedrijfshal naar hoge woningbouw. De rentabiliteit kan sterk verschillen per deellocatie.

De lage rentabiliteit speelt op het schaalniveau van het gebied. De vereiste verbeteringen in de infrastructuur en niet-rendabele delen zoals leegstaande kantoren, waar inderdaad geen sprake is van een optimale waardesprong, maken herstructurering minder rendabel.

Naast financieel rendement ook maatschappelijk rendement

Op stedelijk niveau is de rentabiliteit vaak goed. De stad heeft met de herstructurering van verouderde bedrijventerreinen minder overlast en daarmee minder beveiliging nodig, er worden meer hoogwaardige arbeidsplaatsen gecreëerd, meer kapitaalkrachtige burgers worden door de stad aangetrokken en het nieuwe gebied kan bijdragen aan een nieuw imago. Dit rendement kan vaak niet direct in geld worden gemeten.

Strategisch omgaan met grondaankopen

De verwervingswaarde is gebaseerd op het huidige gebruik. Zolang het plan nog niet definitief is, zijn de zittende bedrijven gericht op de bedrijfsvoering. Bij de gesprekken met de zittende bedrijven ligt de nadruk dan ook op de continuïteit van hun bedrijfsvoering, en minder op een zo hoog mogelijke verkoopwaarde.

Waardecreatie moeilijk door veel actoren

Ondernemers zijn niet gewend aan langdurige ruimtelijke processen

De geïnterviewde van de gemeente herkent dit knelpunt bij diverse projecten. Het is erg lastig om op bedrijventerreinen tot eenduidige ingrepen te komen. "Je krijgt het moeilijk van de grond, teveel kikkers om in de kruiwagen te houden." De partijen hebben een andere oriëntatie, namelijk op hun primaire proces en niet op vastgoed, zij zijn minder professioneel op dit vakgebied.

Wat gebeurt er als veel gronden toch niet in de gebiedsonderneming komen?

Bedoeling 70% grondposities naar gebiedsonderneming in combinatie met value capturing (grondexploitatiewet, hoe bij beperkte transformatie?)

In de Binckhorst is zelfrealisatie wel degelijk denkbaar. Hier zijn zelfstandig rendabele deelplannen mogelijk. Daarbij speelt mee dat er inmiddels partijen bezit hebben ingenomen die zelf willen ontwikkelen (NBM, NS Vastgoed en anderen).

De mogelijkheden van kostenverhaal via de grondexploitatiewet zijn nog nauwelijks in de praktijk getest. Er wordt getwijfeld of er wel volledig kostenverhaal kan worden gedaan als de grondexploitatie wordt gevoerd door middel van een PPS. De kans bestaat dat dan alleen het aandeel van de gemeente kan worden verhaald. Dit wordt nader uitgezocht.

Andere manieren om tot eenduidige ingrepen te komen

De conventionele strategie om grip te krijgen op de locatie, is om alle eigendommen te verwerven. Er zijn ook andere mogelijkheden om grip te krijgen op de locatie en tot eenduidige ingrepen te komen;

- kwaliteitsafspraken tussen goede burens; in de vorm van samenwerkingsovereenkomsten (privaatrechtelijk),
- toepassing van de grondexploitatiewet (publiekrechtelijk),
- stringenter kwaliteitseisen koppelen aan juridisch-planologische procedures (publiekrechtelijk).

Weliswaar blijft verwerving belangrijk; "Je moet zoveel mogelijk posities innemen, anders word je niet serieus genomen."

Maar daarnaast zouden bovenstaande middelen kunnen worden toegepast om tot meer grip op de locatie te komen. Op andere locaties is het gebruikelijk dat institutionele marktpartijen elkaar opzoeken en de onderlinge reciprociteit onderzoekt (denk aan onderlinge meerwaarde van een aannemer, projectontwikkelaar en een belegger).

Kapitaalintensief

Hoog vermogensbeslag in wezen geen obstakel

De hoge kosten zouden bij herstructurering geen knelpunt moeten vormen. "Een hoog vermogensbeslag, de diepte van de badkuip in een cashflow-schema, maakt niet uit, het gaat om het risico/rendement aan de eindstreep."

Een geïnterviewde stelt; "Zolang het risico in verhouding staat tot het rendement, vormen investeringen geen knelpunt." Daarbij is belangrijk dat het gebied wordt ontwikkeld volgens het gewenste kwaliteits-/ambitieniveau.

Moeilijke verwerving

Tussentijdse vastgoedhandel schaadt rentabiliteit en moet worden voorkomen

Tussentijdse verkoop van de aanwezige vastgoedposities kan bijdragen aan de lage rentabiliteit van een herstructureringsproject. Sommige projectontwikkelaars kopen naar het idee van een geïnterviewde van de gemeente te duur de grondposities in. Dit wordt veroorzaakt doordat de afdracht aan de gebiedsontwikkeling wordt bepaald op basis van de residuele grondwaarde methodiek. Bij een dure aankoop heeft de ontwikkelaar weliswaar minder rendement maar wel een ontwikkelpositie en hij hoeft minder af te dragen aan de gebiedsontwikkeling. "Dat mechanisme hebben we nog niet goed geregeld." Het vermoeden is dat bij de nieuwe grondexploitatie wet eigenaren weliswaar kunnen worden gedwongen om bij te dragen aan bepaalde kostensoorten, maar dat dit alleen aan de orde is als er een residuele grondwaarde resteert. De waarde die de plannenmakers toevoegen aan het gebied, vloeit met tussentijdse verkopen feitelijk weg van de locatie en kan hierdoor niet meer worden 'gevangen'. Er moet dan – eigenlijk onnodig – publiek geld bij, of de ontwikkeling komt niet van de grond. Het zou het beste zijn als de herstructurering plaats kan vinden met de eerste eigenaren. Die dragen op een goede manier de waardesprong af.

Een knelpunt hierbij vormt de Wet Voorkeursrecht gemeenten (Wvg). Je moet nauwgezet en tijdig de vereiste juridisch-planologische activiteiten verrichten, anders vervalt het voorkeursrecht. Dit vereist grote aandacht van alle betrokken partijen. De termijn van 2 a 3 jaar die er nu is voor het maken van een bestemmingsplan, is voor grote herstructureringsprojecten eigenlijk veel te kort.

Spanningsveld grondbedrijf – economische zaken

De geïnterviewde van de gemeente ziet een (theoretisch) spanningsveld. Bezien vanuit de verwerving is er een spanningsveld in de waardeontwikkeling van het gebied. Voor een voorspoedige verwerving zou het goed uitkomen als het gebied zich in een neergaande spiraal blijft bewegen. Op deze manier komt er voor de bestaande functies een drijfveer om te verhuizen (verhuizen kost geld) en treedt er geen prijsopdrijving op. Tegelijk is het als een lokale gemeente zaak om de lokale bedrijvigheid zo goed mogelijk te faciliteren en voor de gemeente te behouden.

Lange doorlooptijd

Faseerbaarheid

Een lange doorlooptijd is op zichzelf geen probleem als je maar goed faseert.

Met een lange termijn commitment van partijen maakt een lange duur niet uit

Een lange looptijd wordt niet als knelpunt gezien. Voor de betrokken partijen geldt "durf om je richting vast te houden". Rabo Vastgoed laat bij De Binckhorst zien dat zij zich voor lange duur commiteert aan het eindresultaat van de grondexploitatie. Wel lijkt er op deelprojectniveau soms te worden teruggevallen op een korte termijnoptiek met een toets van de haalbaarheid op dat deelprojectniveau. Maar als herstructurering een optelsom was van allemaal haalbare deelprojecten, dan was het van zichzelf wel haalbaar! "De beoordeling van de deelprojecten zou nog meer in de bredere gebiedscontext kunnen worden geplaatst, waarbij dient te worden beseft dat bij dergelijke ontwikkelingen de kost voor de baat uitgaat."

Aandacht niet alleen naar eindplaatje

Bij de herstructurering van bedrijventerreinen moet je niet alleen in een eindplaatje denken. "Het gebied kan worden gezien als een lopende onderneming of een levend organisme." Het gebied zal altijd functioneren, tijdelijk en definitief lopen sterk in elkaar over. De belegger wil zowel tijdens de exploitatie een goed resultaat maken (direct rendement) als op enig moment als het gebouw verkocht wordt (indirect rendement).

Case Spoorhaven, Roosendaal

Lage rentabiliteit

Veel risico's

De risico's worden door een geïnterviewde als fors beschouwd. Ervan uitgaande dat het project een transformatie betreft, dan is er sprake van veel meer en veel grotere risico's dan bij een traditionele ontwikkeling in een uitleggegebied. De belangrijkste risico's betreffen de sanering, verwerving en subsidies. Daarnaast vormen de kapitaalvernietiging en benodigde verdichting extra risico's.

Waardecreatie moeilijk door veel actoren

Geen opmerkingen.

Kapitaalintensief

De benodigde inbreng van kapitaal vormt volgens een geïnterviewde geen uitzonderlijk aandachtspunt of knelpunt bij dit project.

Moeilijke verwerving

Desgevraagd geeft de geïnterviewde van Rabo Vastgoed aan dat het project niet aantrekkelijk zou zijn als deze voor het merendeel door zelfrealisatoren tot stand zou komen. Het feit dat reeds een groot gedeelte in bezit is bij de gemeente, en dat er nog sturingsruimte met optimalisatie-mogelijkheden aanwezig zijn, maken dit project voor Rabo Vastgoed interessant.

De herstructurering van bedrijventerreinen kan uitsluitend plaatsvinden met de medewerking van de gemeente. De inzet van het ruimtelijke ordeningsinstrumentarium is namelijk onontbeerlijk bij het verwerven van de gronden; "een verwervingsstrategie die alleen gebaseerd is op minnelijke verwerving werkt onvoldoende".

Lange doorlooptijd

Volgens de geïnterviewde zijn er een aantal oorzaken waardoor de lange doorlooptijd leidt tot een hogere complexiteit;

- De voortgang is vooraf lastig te bepalen, dit vraagt spelingsruimte in de aan te houden plannings en de mogelijkheid om in te kunnen spelen op de marktontwikkelingen.
- Voorts vergt de inzet van het ruimtelijk ordeningsinstrumentarium een heel zorgvuldige bewaking van de vereiste stappen en activiteiten.
- Het imago vraagt gezien de langdurige transitie om meer aandacht dan bij een reguliere ontwikkeling.

Case Waalfront, Nijmegen

Geen interview uitgevoerd.

Bijlage 7: Resultaten veldonderzoek inzake de mogelijke bijdragen van ontwikkelende banken aan oplossen van financiële knelpunten

In het verkennende interview zijn aan de geïnterviewden de volgende vragen gesteld met betrekking tot de mogelijke bijdragen.

Vraag 3, bijdragen ontwikkelende banken: Welke bijdragen van ontwikkelende banken herkent u bij dit project of bij de herstructurering van bedrijventerreinen in het algemeen? Wilt u de betreffende bijdragen omcirkelen danwel aanvullen in het overzicht?

		Financiële knelpunten bij herstructurering van bedrijventerreinen				
		Het toevoegen van waarde			Het vangen van waarde	
Toegevoegde waarde ontwikkelende banken	Synergievoordelen	1. Lage rentabiliteit <i>weinig geld verdienen</i>	2. Waardecreatie moeilijk door veel actoren <i>eenduidige ingrepen lastig</i>	3. Moeilijke verwerving <i>lastig verkrijgen positie</i>	4. Kapitaal-intensief <i>kost veel geld</i>	5. Lange doorlooptijd <i>duurt lang</i>
Synergie project-ontwikkelaar en belegger	I. Na ontwikkelen in bezit houden	Beleggings-rendement betrekken bij resultaat gebieds-ontwikkeling				Markt maken door proactief investeren door belegger
		Verbeteren afzet huur en koop				
	II. Vooraf en tijdens ontwikkelen in bezit hebben		Kennis over kleinschalige invloedrijke ingrepen (showcase)		Expertise tijdelijke exploitatie en beheer door belegger	
Synergie project-ontwikkelaar en financier	III. Gehele scala van financiering	Risico's goed beheersen	Expertise van financieel management door bank			Expertise van financieel management door bank
Synergie project-ontwikkelaar / vastgoedbedrijf en bank	IV. Financiering van bedrijven		Beter faciliteren bedrijfs-verplaatsing		Financierings-constructies door bank leveren	
	V. Financiering van kopers	Verbeteren afzet huur en koop	Financierings-constructies door bank leveren			Financierings-constructies door bank leveren
	VI. Financieel daadkrachtige partij				Aanzienlijk investeren	Eenduidige partner voor gemeente
			Langdurig risico nemen		Financierings-constructies door bank leveren	Langdurig risico nemen
	VII. Maatschappelijke betrokkenheid		Goede positionering afzetmarkt	Organiserend vermogen door betrokkenheid bedrijfsleven	Organiserend vermogen door betrokkenheid bedrijfsleven	
Aantrekken subsidies						

Figuur: Inventarisatie van mogelijke bijdragen

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt lage rentabiliteit

Beleggingsrendement betrekken bij resultaat gebiedsontwikkeling

Door veel geïnterviewden wordt het verlengen van de productiekolom en daarmee bieden van synergie tussen deze verschillende disciplines gezien als een belangrijke bijdrage.

De geïnterviewde van de belegger ziet goede mogelijkheden om tot een verregaande samenwerking tussen ontwikkelaar en belegger te komen voor een gebiedsontwikkeling. In de koopprijs kan zeker rekening worden gehouden met de waardecreatie op termijn; het zogenaamde indirecte rendement. Er geldt een forse beleggingsdruk voor beleggers en de behoefte aan kwalitatief Nederlands vastgoed is groot. Daarom zijn beleggers zeker bereid om creatief mee te denken; "Onze honger is groot, dus wij zullen onconventionele wegen moeten bewandelen om om de gewenste portefeuillegroei te kunnen realiseren."

Overigens hangt een verregaande deelname van de belegger aan een gebiedsontwikkeling sterk van de betreffende casus af. Het kan belangrijk zijn dat er niet een machtsblok ontstaat dat de gevestigde orde teveel verstoort, maar dat in plaats daarvan de lokale kleinere beleggers een rol in de gebiedsontwikkeling kunnen vervullen. Hiermee wordt weerstand voorkomen en draagvlak gecreëerd.

Verbeteren afzet huur en koop

Diverse geïnterviewden verwachten van marktpartijen vooral een onderscheidende inbreng op het gebied van marktkennis, visie en ontwikkelingscapaciteit. Op het gebied van afzet kan een marktpartij toegevoegde waarde leveren en bijdragen aan het creëren van waarde.

Risico's goed beheersen

De rentabiliteit kan worden verbeterd door een betere risicobeheersing en durven te ondernemen.

Goede positionering afzetmarkt

Er wordt herkend dat een ontwikkelende bank kan bijdragen door het inbrengen van een goede marktkennis.

Aantrekken subsidies

Op dit punt zijn geen opmerkingen gegeven.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt waardecreatie moeilijk door veel actoren

Kennis over kleinschalige invloedrijke ingrepen

Op dit punt zijn geen opmerkingen gegeven.

Organiserend vermogen door betrokkenheid bedrijfsleven

Voor het betrekken van het grote aantal partijen is het essentieel om de behoeften van deze partijen te kennen en te kunnen vertalen naar een visie. Het samenbrengen van de gemeenschappelijke doelstellingen vergt een belangrijke inspanning op het gebied van communicatie.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt kapitaalintensief

Expertise van financieel management door bank

Het structureren van de financiering en de risicodeling vergt naast creativiteit ook een grote organisatiekracht, de casus Waalfront is daarvan een goed voorbeeld.

Financieringsconstructies door bank leveren

De verwachtingen onder enkele geïnterviewden zijn hoog gespannen op het gebied van het aanbieden van financieringen aan de aanwezige bedrijven. In een herstructureringsproject treden gigantische financiële stromen op. Er is een grote financieringsbehoefte van de bedrijven zowel voor de eigen bedrijfsvoering als voor het vastgoed. Een ontwikkelende bank zou hier maatwerk voor kunnen leveren; "Een bank heeft belang bij de ontwikkeling van het gebied en heeft belang dat een ondernemer weggaat en kan zo een gunstige financiering aanbieden".

Aanzienlijk investeren

Gemeenten hebben dicht bij huis een prima oplossing voor kapitaalintensieve projecten. Het is voor gemeenten mogelijk om financiering of een risicodragende participatie van de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) aan te trekken. De bank neemt deel in PPS-projecten van overheden, onder andere via haar dochter OPP. Het OPP (Ontwikkelings- en Participatiebedrijf Publieke sector BV) is een volle dochter van BNG en ondersteunt overheidspartijen door risicodragend deel te nemen in de grondexploitatie en indien gewenst procesmanagement in te zetten. Een geïnterviewde constateert dat hier relatief weinig gebruik van wordt gemaakt.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt moeilijke verwerving

Beter faciliteren bedrijfsverplaatsing & organiserend vermogen door betrokkenheid bedrijfsleven

Maatwerk door verdiepen in bedrijfsvoering; een ontwikkelende bank zou zich kunnen verdiepen in de bedrijfsvoering van de aanwezige bedrijven. De contacten met de aanwezige bedrijven vinden in eerste instantie plaats door de gemeente. Dat is ook logisch, de gemeente straalt toch meer het maatschappelijk belang uit. De toegevoegde waarde van de ontwikkelende bank kan vervolgens zijn dat zij zich verdiept in de bedrijfsvoering, en daarna in het vastgoed. Het winstperspectief van de bank kan mogelijk meer in de relatie met de ondernemer liggen dan in het vastgoed.

Financieringsconstructies door bank leveren

De mogelijkheden van een sale-lease-back constructie worden geschetst. De eigenaar verkoopt daarbij het vastgoed aan de bank, die dit vastgoed tijdelijk terugverhuurt aan de eigenaar tot aan het moment van de herontwikkeling en daarna tegen een voorafgesproken prijs kan doorverkopen aan de ontwikkelaar. Deze constructie vormt voor alle partijen een aantrekkelijke oplossing;

- de eigenaar ontvangt vroeg de opbrengsten en kan flexibel gebruik blijven maken van zijn vastgoed,
- de bank heeft door de voorafovereengekomen afzet aan de ontwikkelaar een lening met een laag risicoprofiel,
- de ontwikkelaar heeft vroeg een ontwikkelpositie zonder te investeren en zonder de perikelen van tijdelijke exploitatie en beheer.

Overigens dient daarbij wel te worden gelet op de fiscale herinvesteringsreserve. Voor de ondernemer geldt een maximale duur tussen de verkoop van het bestaande pand en de nieuwbouw van drie jaar. De opbrengsten dienen binnen deze termijn te worden geherinvesteerd en anders dient hierover vennootschapsbelasting te worden afgedragen.

Langdurig risico nemen

Om met een groot aantal partijen tot overeenstemming te kunnen komen, is een belangrijke voorwaarde het voor lange duur kunnen sluiten van overeenkomsten met de gemeente.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt lange doorlooptijd

Markt maken door proactief investeren door belegger

Het is belangrijk om te wachten met het starten met de eerste fase van de gebiedsontwikkeling totdat er voldoende kritische massa kan worden bereikt om de gewenste trendbreuk in de waardeestijging te kunnen realiseren.

Expertise tijdelijke exploitatie en beheer door belegger

De geïnterviewde van de belegger beaamt dat er voordelen zijn om als projectontwikkelaar en belegger samen te werken tijdens de verwervingen en heeft daar in diverse samenwerkingsverbanden goede ervaringen mee. Er kan kostenefficiëntie worden ingebracht. Wel wil de belegger dan ook participeren in de ontwikkeling; "op het moment dat een belegger bereid is te investeren in het voortraject, zal een belegger willen meedelen in de ontwikkelingswinst." Tegelijk geldt dat de belegger omwille van de verwerving van beleggingsmogelijkheden bereid is om de voorfinanciering van verwervingen gunstig aan te bieden.

Expertise van financieel management door bank & financieringsconstructies door bank leveren

De opinie van de geïnterviewden hierover is reeds weergegeven bij het knelpunt kapitaalintensief.

Eenduidige partner voor gemeente

Een ontwikkelende bank heeft bij uitstek een lange adem.

Langdurig risico nemen

De politiek wil sturingsruimte houden. Het nadeel van het vaak toegepaste joint venture model (gebiedsonderneming) is dat er met de deelname van marktpartijen in de grondexploitatie, ondanks de mooie intenties in het begin, uiteindelijk toch te sterk gefocussed wordt op de financiële eindwaarde. De gemeente heeft in een later stadium onvoldoende bewegingsruimte om op veranderende omstandigheden in te kunnen spelen, zowel feitelijk als gevoelsmatig; "Je bent vastgeketend op een bepaald resultaat waarna je alle sturing kwijt bent". Al snel ontstaat het beeld dat "de gemeente aan de leiband van de ontwikkelaar hangt". Dit ligt politiek lastig. Bij elke politieke wisseling ontstaat er altijd veel wrijving over de reeds gesloten overeenkomsten die met marktpartijen vastliggen.

Een lichtere samenwerkingsvorm tussen gemeente en projectontwikkelaar werkt prima. In de projecten van Rabo Vastgoed is gekozen voor een PPS-constructie op basis van het joint venture model. De Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij heeft goede ervaringen met een lichter samenwerkingsmodel, namelijk de publieke grondexploitatie. De gemeente verzorgt de grondexploitatie waarbij de projectontwikkelaar vroegtijdig wordt betrokken voor de inbreng van haar (markt)visie. De projectontwikkelaar financiert de eigen planvormingskosten voor en heeft een eerste recht van afname tegen marktconforme waarde. De voordelen van dit samenwerkingsmodel zijn;

- deze constructie is veel minder ingewikkeld en duur om op te zetten dan de ingewikkelde gebiedsondernemingen van andere herstructureringsprojecten; met dit model kunnen snel slagen worden gemaakt en successen worden geboekt,

- omdat de grondexploitatie een publieke entiteit is, zijn subsidies eenvoudig in te zetten (geen kans op het in strijd zijn met de regels omtrent staatssteun).,
- meer flexibiliteit voor zowel de gemeente als de ontwikkelaar.

In feite loopt de gemeente de belangrijkste risico's van de ontwikkeling van het gebied. Er wordt geen bijdrage van de marktpartijen verwacht aan het deficit of deelname in de grondexploitatie-risico's. Maar er wordt wel gevraagd om risico te nemen in de vorm van voorfinanciering van de planvormingskosten en vroegtijdige inbreng van haar (markt)visie.

De gemeente houdt het grondbezit in eigen handen en kan bij uitgifte nog zaken afdwingen, waarmee de regie behouden blijft. Maar met deze constructie kan de gemeente langs private weg toch inbreng van marktpartijen organiseren op het gebied van marktkennis, visie en ontwikkelingscapaciteit. En dat is precies de inbreng die nodig is voor het creëren van waarde. Een projectontwikkelaar kan veel beter dan een gemeente waarde creëren. En een gemeente kan vooraf harde eisen stellen, en daarmee de marktpartijen tot creativiteit stimuleren.

Case De Binckhorst, Den Haag

Algemeen

Een geïnterviewde constateert dat in het algemeen de toegevoegde waarde van ontwikkelende banken bij gebiedsontwikkeling bij kleinere gemeenten waarschijnlijk groter zal zijn dan bij grotere gemeenten, omdat de inbreng van kennis en expertise daar meer verschil kan maken.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt lage rentabiliteit

Beleggingsrendement betrekken bij resultaat gebiedsontwikkeling

Desgevraagd wordt aangegeven dat, alhoewel dit nadrukkelijk intern is afgewogen, er binnen de Rabobank Groep geen link naar de belegger is opgezet. Ook is er op dit gebied geen samenwerking ingezet met partner BPF Bouwinvest.

Risico's goed beheersen

Een ontwikkelende bank heeft een winstoogmerk in tegenstelling tot een publieke partij zoals een gemeente. Volgens is dit een essentiële eigenschap die een ontwikkelende bank inbrengt bij een gebiedsontwikkeling. Met dit winstoogmerk is de ontwikkelende bank per definitie erop georiënteerd en toegerust om risico's te dragen en te beheersen.

Uit het Vastgoedstuk blijkt dat er vroegtijdig optimalisatie plaatsvindt vanuit de drie invalshoeken ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen; er worden vroegtijdig planoptimalisaties benoemd.

Aantrekken subsidies

Rabo Vastgoed kan een belangrijke bijdrage leveren bij het aantrekken van subsidies. De Rabobank Groep heeft op allerlei niveau's mogelijke insteken naar de overheid. Dit is cruciaal voor de haalbaarheid van de gebiedsontwikkeling. Volgens het betreffende Vastgoedstuk wordt zelfs een subsidieverwervingsstrategie opgetuigt om aan dit element voldoende aandacht te kunnen geven.

Een geïnterviewde stelt dat de uitstraling van ontwikkelende bank ook tegen je kan werken bij het aantrekken van subsidies. Je kan worden gezien als partij met een grote zak met geld.

Extra: verlaging rendement financiering grondexploitatie in ruil voor ontwikkelrechten

Er is sprake van een gunstige financiering. Rendement EV wordt lager gesteld met de afspraak om dit in VEX goed te komen; er kan extra programma worden gerealiseerd. Lager rendement op tijdelijke exploitatie (20% EV, 5% rendement) Synergie tussen grex en vgo lastig door mededinging / staatssteun; (eerste 10 jaar 100% uitgifte aan partners, gronduitgifte niet tegen betere condities om gunstige financiering terug te verdienen).

Zo kunnen marktpartijen bijdragen aan het verbeteren van de rentabiliteit van een project door het langjarig inbrengen van kapitaal zonder risicovergoeding, in ruil voor een ontwikkelpositie.

Het Vastgoedstuk stelt hierover het volgende. Vrijwel het gehele opstalprogramma wordt ontwikkeld door BPF Bouwinvest en Rabo Vastgoed op basis van gelijkheid (50 %/ 50 %). BPF en Rabo Vastgoed ontwikkelen in fase A 100 % en in fase B vooralsnog 70 % van alle uit te stoten gronden door de gebiedsonderneming op basis van een nog nader uit te werken bouwvelopmethode. Binnen de bouwvelop wordt ruimte gecreëerd voor marktpartijen om de gedeelde risicovergoeding op het eigen vermogen in de grondexploitatie goed te maken en een marktconform rendement te maken op de opstalontwikkelingen.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt waardecreatie moeilijk door veel actoren

Kennis over kleinschalige invloedrijke ingrepen

De kleinschalige herontwikkeling van de Caballero-fabriek in de Binckhorst is een uitgelezen voorbeeld van het opzetten van een showcase. Midden in een bedrijfsmatige omgeving van havens en aan- en afrijdende cementwagens is een creatief bedrijvent centrum ontwikkeld. Met de herontwikkeling van de Caballero-fabriek wel degelijk een trendbreuk is bewerkstelligd; "Er worden hogere huren gerealiseerd dan in de omgeving waarmee de waardestijging is aangetoond."

Dit bewijst dat het concept de waardestijging bepaalt, los van het vastgoed, dat is alleen maar een middel. Wat is de aanzuigende kracht van een gebied op bewoners, organisaties en bedrijven? Laat deze zich ontplooiën en trots worden; dit geeft waardestijging en daarmee succes.

Een geïnterviewde verwacht meer input van de ontwikkelende bank voor het bepalen en aantrekken van de gebruikers in een dergelijke showcase.

Organiserend vermogen door betrokkenheid bedrijfsleven

Rabo Vastgoed heeft naar eigen zeggen nauwe banden met de Kamer van Koophandel en gemakkelijke ingangen naar de lokale ondernemersvereniging. Het betrekken van het aanwezige bedrijfsleven is een niet te onderschatten activiteit; "In de Binckhorst zijn meer dan 300 gebruikers, los van de eigenaren, die wij allemaal willen bereiken en betrekken". De geïnterviewde van de gemeente geeft aan dat de koppeling met de bank sterker (veel meer dan nu het geval is) zou kunnen worden vormgegeven.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt kapitaalintensief

Aanzienlijk investeren

Private partijen stellen ieder € 25 mln en gemeente € 50 mln beschikbaar ten behoeve van de voorfinanciering van het project. Bijzonder dat zoveel geld beschikbaar. Er is vroegtijdig aandacht voor het realiseren van een duurzame waardeontwikkeling; "er is een sterke focus op het bewaken en vergroten van de kwaliteit en identiteit van Nieuw Binckhorst".

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt moeilijke verwerving

Beter faciliteren bedrijfsverplaatsing

"Herstructurering is een grote bedrijfsverplaatsingsoperatie. Daarbij gaat het erom hoe je op een goede manier die bedrijven helpt." Van een ontwikkelende bank wordt verwacht dat zij bedrijven service kunnen verlenen bij de verplaatsing, en deze services zouden wellicht ook zelfrenerend kunnen zijn.

Gesteld wordt dat marktpartijen goed kunnen bijdragen aan het faciliteren van de zittende bedrijven. Marktpartijen kunnen snel alternatieven en nieuwe oplossingen bedenken. Een marktpartij kan snel schakelen en spreekt dezelfde taal

Langdurig risico nemen

Het Vastgoedstuk stelt hierover het volgende. "De afzonderlijke partijen staan per fase in de verhouding 50% gemeente Den Haag, 25% Rabo Vastgoed en 25% BPF Bouwinvest garant tot een bedrag van € 100 miljoen. Door het risicokapitaal gelijk verdelen over de twee fasen ontstaat de situatie dat het voorcalculatorische gat in de grex per fase ongeveer gelijk is aan de hoogte van de garantstelling. De garantstelling komt overeen met de situatie waarbij, uitgaande van de basisgrondexploitatie er geen enkele optimalisatie wordt doorgevoerd en er in het geheel geen exploitatiesubsidies worden verstrekt. De kans dat een dergelijk scenario zich voltrekt is uiterst klein. Door planoptimalisaties en subsidie-inspanningen worden tekorten sterk gereduceerd en op basis van een gedegen risico-analyse, goed risicomanagement en uitstekend ondernemerschap moeten de risico's in de Gebiedsonderneming worden geminimaliseerd. De onderneming moet kunnen ondernemen! Vanuit dit perspectief dient te worden onderstreept dat de € 100 miljoen risicokapitaal betreft en niet moet worden geïnterpreteerd als gegarandeerde bijdrage/ subsidie door de drie partijen aan de grondexploitatie."

Private partijen ieder € 25 mln en gemeente € 50 mln voorfinanciering. Sommige geïnterviewden vinden het bijzonder dat dit plaatsvindt zonder zekerstelling subsidies; je zou het kunnen zien als een *entrance fee*.

Er wordt upfront een forse bijdrage wordt gedaan met het karakter van een à fonds perdu financiering. Onder een à fonds perdu financiering wordt verstaan een betaling aan een derde zonder dat hieraan de plicht tot terugbetalen is verbonden zoals bij leningen. Er is nog geen business case opgesteld en er nog geen gedetailleerde risicoanalyse met een maximaal verlies benoemd. (Bij de andere twee cases in dit rapport is - of wordt - dit wel het geval.) Dit aspect lijkt in dit stadium van de planontwikkeling nog weinig waarde te hebben bij de besluitvorming over de à fonds perdu financiering. Bij een dergelijke omvang van een gebiedsontwikkeling kunnen de mogelijke terugverdienmogelijkheden zeer breed zijn. Andere redenen waarom een ontwikkelende bank wil deelnemen aan een toonaangevende herstructurering in een stad kunnen zijn;

- Vergroting van de afzetkansen van haar bancaire diensten aan de lokale overheid;
- Vergroting van de afzetkansen van haar bancaire diensten aan het lokale bedrijfsleven;
- Vergroting van de afzetkansen van haar bancaire diensten aan de lokale bevolking, de Rabobank wil bijvoorbeeld een groter aandeel van de hypotheek in de stad;
- Vergroting van kans tot deelname aan de ontwikkeling van andere projecten in de stad. Zo is het is niet onmogelijk dat bij tegenvallende resultaten een compensatie via andere projecten kan plaatsvinden.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt lange doorlooptijd

Expertise tijdelijke exploitatie en beheer door belegger

Gaat nu wel spelen met tijdelijk eigendom, aparte tak van sport. Er wordt nu nog gezocht naar een vastgoedbeheerclub. Dit moet nog worden vormgegeven.

Creatieve financiële constructies om beheertaak te vermijden, zoals sale-lease-back, worden WEL gedaan volgens geïnterviewde van Rabo Vastgoed.

Een geïnterviewde van een belegger stelt dat er ook tussenexploitatieperioden van 15 – 20 jaar kunnen worden aangegaan.

Het gebied is als het ware “een winkel die telkens weer andere producten aan zijn bewoners en bezoekers aanbiedt”.

Financieringsconstructies door bank leveren

Geadviseerd wordt om beter te werken aan nieuwe producten die gebruik maken van synergie tussen ontwikkelaar, belegger en financier voor de eindgebruiker; “Sla creatieve bruggen tussen ontwikkelen, financieren en beleggen.”. Je kan bijvoorbeeld denken aan het financieren van een koopwoning (en deze zo bereikbaarder maken). Dit zou ook kunnen bijdragen aan het vangen van de waarde bij een project. Juist bij een herstructurering vang je de waarde pas veel later in het project, de woningen die je over 5 tot 10 jaar ontwikkelt leveren meer op. Dat geeft een spanningsveld, want je wilt nu verkopen. Door het koppelen van verkopen van een woning en financiering, zoals met een principe zoals Koopgarant, kan een prima oplossing worden geboden voor dat spanningsveld. Via hypothecaire inbreng kun je de waardesprong vangen en rendement laten toevloeien naar de gebiedsontwikkeling. Hiermee kan je als gebiedsontwikkelaar je tegelijk richten op korte termijn successen (hit en run in positieve zin) en krachtig zijn in gebiedsontwikkeling. Het terugvloeien van rendement zou ook gedurende de gehele levensduur moeten kunnen plaatsvinden, gelijk aan wat een belegger doet, of een gemeente in de vorm van erfpacht.

Langdurig risico nemen

De geïnterviewde van de gemeente beschouwt het “zeker bijzonder dat Rabo Vastgoed in de gebiedsonderneming stapt terwijl de uitkomsten nog niet zeker zijn”. Verwacht wordt dat vroegtijdige private deelname belangrijk zal zijn voor het aantrekken van subsidies. De keuze voor een ontwikkelende bank is ondermeer gemaakt omdat zij bereid is om langdurig in een stad te functioneren. De focus en de gedrevenheid om echt in de stad te functioneren is herkenbaar en daarmee wordt de toezegging van lange betrokkenheid geloofwaardig.

Gebiedsonderneming op afstand van politieke instabiliteit - De marktpartijen zijn bereid om zich voor lange termijn te binden. Hetzelfde wordt van de overheid gevraagd. Om hier invulling aan te geven, wordt voorgesteld om de gebiedsonderneming op enige afstand te zetten van de politieke instabiliteit. Dit is ook in het Vastgoedstuk vermeld; De onderneming moet kunnen ondernemen.

Case Spoorhaven, Roosendaal

Algemeen

De marktpartijen zijn geselecteerd aan de hand van de door hun getoonde planvisies in het kader van de uitgevoerde marktconsultatie. Meer specifiek is Proper Stok geselecteerd op basis van haar conceptuele kracht op het gebied van herstructurering van bedrijventerreinen, en is Rabo Vastgoed gekozen op basis van de eigenschappen betrouwbaarheid en financiële daadkracht.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt lage rentabiliteit

Beleggingsrendement betrekken bij resultaat gebiedsontwikkeling

Er worden nog mogelijke kansen verwacht voor een hechtere wisselwerking met de beleggende instelling.

Risico's goed beheersen

Er wordt door Rabo Vastgoed een intensieve en goede bijdrage geleverd aan het in onderlinge wisselwerking uitwerken van een stedenbouwkundig plan en een grondexploitatie. Er wordt met de gemeente getekend en gerekend op het juiste abstractieniveau. Waar andere projectontwikkelaars zich nog wel eens laten afleiden door de verbeelding van het plan, blijft een ontwikkelaar zoals Rabo Vastgoed zich continue verdiepen in de risico's van de grondexploitatie, waardoor je beter grip krijgt op de gehele opgave.

Goede positionering afzetmarkt

Voorts is belangrijk dat marktpartijen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het versterken van de positionering van het gebied, zowel ter verbetering van de rentabiliteit als om het geloof erin te brengen bij alle betrokkenen. Ook voor dit aspect werkt de kracht van het lokale netwerk ondersteunend.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt waardecreatie moeilijk door veel actoren

Organiserend vermogen door betrokkenheid bedrijfsleven

Er wordt een grote variatie aan aanwezige partijen gesignaleerd;

- Reeds aanwezige eigenaren in het gebied, te verdelen in eigenaren die lang gevestigd zijn, en eigenaren die relatief nieuw gevestigd zijn, voor hen is de herstructurering een flinke kapitaalvernietiging.
- Eigenaren die strategisch bezit hebben aangekocht om tot een ontwikkeling te komen.

Wat opvalt, is dat het bij de reeds aanwezige eigenaren vooral gaat om de toekomstige huisvesting van het bedrijf en de verplaatsingsmogelijkheden, en niet zozeer om “het krijgen van een grote zak met geld”. De contacten vergen een “intensieve één -op-één verdiepingsslag met de ondernemer”. Voor de ondernemer zijn zaken relevant zoals uitbreidingsmogelijkheden, nieuwe uitstraling en een efficiëntere bedrijfsvoering. Hiervoor zijn specialisten ingehuurd die dit intensieve traject verzorgen.

Voor wat betreft de eigenaren die strategisch bezit hebben aangekocht, kunnen de uitgangspunten voor verwerving “mijlenver” uit elkaar liggen; de eigenaren kunnen “gouden bergen” in gedachte hebben die lastig zijn weg te nemen. De verwachting is dat de gemeente de infrastructuur “om niet” aanlegt, en dat vervolgens een hoogrenderende ontwikkeling op de eigen kavel kan worden gekomen. Het verdient aanbeveling om hiervoor de tijd te nemen met een lange adem. Deze partijen komen dan vanzelf tot een realistische inschatting van de ontwikkelkansen. Temeer daar zij vanwege de vestiging van de Wvg niet kunnen doorverkopen aan derden, en dat de kans groot is dat via de toekomstige exploitatiewet dient te worden bijgedragen aan de kwaliteitsverbetering van de omgeving.

Hierbij is van belang dat de Rabobank intensief lokaal is geworteld. Waar andere partijen beleiden dat ze lokaal sterk zijn, valt dat in de praktijk vaak tegen; deze partijen zijn landelijk sterk. De Rabobank is uniek met haar lokale netwerken in het lokale bedrijfsleven. Deze kwaliteit moet niet worden onderschat, en vormt een bijzonder sterke asset.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt kapitaalintensief

Expertise van financieel management door bank

Alhoewel de gemeente tevreden is met de inbreng van Rabo Vastgoed, zou - gezien de selectie - een meer intensieve inbreng op het gebied van financial control waardering oogsten. Er liggen kansen om een verdere inbreng te leveren met meer synergie tussen de verschillende bedrijfsonderdelen binnen de Rabobank Groep; “Rabo Vastgoed zou nog sterker uit de hoek komen als je hier meer financiële expertise laat zien”.

Aanzienlijk investeren

De hoogte van de bijdrage van de aanwezige marktpartijen op het gebied van de inbreng van risicodragend kapitaal kan tot op heden niet als uitzonderlijk worden beschouwd, andere grote projectontwikkelaars kunnen dit ook verzorgen. Er is ook geen onderscheid te bespeuren in het gedrag van de andere marktpartij Proper Stok, die neemt in gelijke zin deel in de inbreng van kapitaal. Het is waarschijnlijk dat dit nog gaat veranderen tijdens de lange doorlooptijd van de herstructurering.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt moeilijke verwerving

Langdurig risico nemen

De ontwikkelende bank neemt een aanzienlijk en langdurig risico. In het Vastgoedstuk wordt gesignaleerd dat de opbrengsten van het gehele programma flink hoger zijn dan de huidige marktsituatie. Tevens wordt een voortvarend afzettempo aangehouden. Dit is uitstekend te onderbouwen. De ontwikkelende bank kan “meer durf laten zien” als er voor de ontwikkelende bank voldoende sturingsruimte aanwezig is en als er enige regulering van de op hande zijnde projecten wordt toegepast; “Wij durven hogere marktsegmenten op te zoeken, onder voorwaarde dat de gemeente niet met concurrerende plannen komt. Dit is regulier flankerend beleid dat een overheid kan toepassen”. Kortom, het aanzienlijk en langdurig risico nemen vindt onder voorwaarden plaats.

Het project bevindt zich thans nog in de haalbaarheidsfase, er heeft derhalve nog geen gedetailleerde besluitvorming plaatsgevonden over de financiële haalbaarheid. Het is waarschijnlijk dat bij het aangaan van een definitieve samenwerking een beperking van de maximale inbreng van risicodragend kapitaal zal worden aangehouden (financieringslimiet).

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt lange doorlooptijd

Langdurig risico nemen

Het is erg belangrijk dat de betrokken marktpartijen een lange adem kunnen laten zien; “Het project heeft juist een lange adem van de partners nodig. Een lange termijn op zich is geen obstakel zolang je de financiële kaders maar voor ogen houdt.” Daarbij is de planning en voortgang lastig precies vooraf te bepalen. Aangeraden wordt om een flexibele planning aan te houden, omdat “je op tien borden tegelijk moet kunnen schaken”.

Case Waalfront, Nijmegen

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt lage rentabiliteit

Risico's goed beheersen

Het structureren van de financiering en de risicodeling vergt naast creativiteit ook een grote organisatiekracht. De ontwikkelende bank, de gemeente en de betrokken adviseurs hebben intensief gezamenlijk de financiële risico's onderzocht. Er is daarvoor een integrale risicoanalyse (Monte Carlo analyse) opgesteld. Dit heeft voor alle partijen inzicht

gegeven in de relevante risico's en wederzijds begrip voor elkaars standpunten. Het is een belangrijk middel gebleken om te komen tot een voor alle partijen acceptabele opzet van de grondexploitatie.

Extra: verlaging rendement financiering grondexploitatie in ruil voor ontwikkelrechten

Ook in dit project is het principe toegepast om tegen gunstige voorwaarden de financiering van de grondexploitatie aan te bieden, in ruil voor ontwikkelrechten.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt waardecreatie moeilijk door veel actoren

Geen bijzonderheden.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt kapitaalintensief

Aanzienlijk investeren

Volgens een geïnterviewde zijn gezien de vereiste schaalgrootte alleen ontwikkelende banken in staat om deel te nemen in dergelijke ontwikkelingen.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt moeilijke verwerving

Langdurig risico nemen

Een van de twee selectiecriteria was nadrukkelijk het in staat zijn om vroegtijdig verregaand en langdurig risico te nemen; "de mate waarin een partij risico's bij de gemeente wegneemt". Daarbij gaat het om risico's zoals het verkrijgen van de benodigde subsidies, politieke instabiliteit en juridisch-planologische risico's.

Dit blijkt ook uit een interview van Rabo Vastgoed met de betreffende wethouder Ruimte, Wonen & Sport Paul Depla (website Rabo Vastgoed); "De ideeën van Rabo Vastgoed over de integratie van het Waalfront in de stad spraken ons erg aan en dat geldt ook voor de manier waarop het water een plaats krijgt in hun plan. Maar *belangrijker nog is dat we een partij zochten die alle (financiële) risico's aankan en -durft*, en in staat is in een open dialoog met ons samen te werken aan ontwikkeling en uitvoering."

Bij de selectie viel op dat ontwikkelende banken verder willen gaan dan andere partijen. Rabo Vastgoed is bereid geweest om zonder zekerheid over het verkrijgen van de subsidies in te stappen (in plaats van een traditionele intentieovereenkomst met heldere uitstapmogelijkheden). Tot op heden kwamen PPS-en voor grotere gebiedsontwikkelingen vooral voor in de uitleggebieden, en minder in de stedelijke gebieden.

Voor het sluiten van de Samenwerkingsovereenkomst is in het betreffende Vastgoedstuk een plafond / limitering van de maximale inbreng van risicodragend kapitaal opgenomen (financieringslimiet). De deelname is derhalve gelimiteerd.

Bijdragen ten behoeve van financieel knelpunt lange doorlooptijd

Geen bijzonderheden.

Bijlage 8: Resultaten veldonderzoek inzake de inzetmogelijkheden van de gewenste maar nog niet geleverde bijdragen

Bijdrage 1: Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling

Vraag 1: Kan deze bijdrage volgens u een oplossing bieden voor de financiële knelpunten van herstructurering?

Rabo Vastgoed

Ja dit kan, maar de synergie wordt onvoldoende aangetoond. Een dergelijke samenwerking kan ook tussen twee externe partijen. Voordelen van een samenwerking binnen een conglomeraat, door de grotere vertrouwenscomponent, kunnen zijn het hanteren van een lagere risicopremie alsmede vroegtijdiger commitment geven omdat er meer zekerheden zijn. Ja, mits er sprake is van een woningbouwlocatie. Bij kantoren- en bedrijventerreinen wordt het voordeel minder verwacht. Bij woningen is sneller sprake van waardestijging.

Ja, denk aan de Eerste Amsterdamse Gebiedsontwikkeling. Ook bij andere soorten gebiedsontwikkeling is denkbaar dat een belegger vroegtijdig instapt.

FGH Bank en Achmea Vastgoed

De geïnterviewde van de FGH Bank vraagt zich af hoe hoog de toegevoegde waarde is van een belegger bij gebiedsontwikkeling. Bij een herstructurering van een bedrijventerrein zullen de voornaamste grondposities bij de gemeente rusten. De gemeente is derhalve de selecterende partij. Verwacht wordt dat een gemeente in principe op zoek is naar een goede projectontwikkelaar en (nog) niet naar een belegger. Ten eerste gaat het om het tot ontwikkeling brengen van een gebied, en daarbij is een belegger in wezen nog niet nodig. De belegger is een van de latere afnemers. De inbreng die een belegger kan bieden, namelijk die van de inbreng van kapitaal, is niet onderscheidend; er zijn veel partijen die hiertoe bereid zijn. Ten tweede zal de aandacht van een ontwikkelende belegger primair gericht zijn op het huurproduct. Dat is namelijk de reden waarom de belegger überhaupt in de gebiedsontwikkeling deelneemt. De vraag is echter of dit belang gelijk is aan de integrale doelstellingen voor de ontwikkeling van het gebied.

De belegger ziet dit als een mogelijk goede bijdrage.

Vraag 2: Wordt deze bijdrage volgens u in het betreffende project, en indien dit niet het geval is bij de herstructurering van bedrijventerreinen in het algemeen, toegepast? Vraag 3a: Zo nee bij vraag 2; Waarom wordt deze bijdrage niet toegepast?

Rabo Vastgoed

Binckhorst: Neen. Achmea / Interpolis Vastgoed was niet geïnteresseerd in de Binckhorst. Binnen het consortium was reeds een belegger aanwezig. Een van de redenen was naar verluidt dat zij niet aanwezig willen zijn achterstandsbuurten.

Als er ontwikkelende belegger deelneemt, zoals BPF Bouwinvest, dan "neemt dit alle ruimte voor beleggershuurwoningen weg". Het deelnemen van een andere belegger ligt minder voor de hand, die ontwikkelende belegger neemt juist voor de huurwoningen deel aan het project. Het programma is nu pro rata parte verdeeld tussen de partijen. Maar in de praktijk gaat uiteindelijk toch de voorkeur uit naar het uitwisselen van alle huurwoningen naar de ontwikkelende belegger in ruil voor meer marktwoningen voor Rabo Vastgoed. Rabo Vastgoed heeft dan weinig meer te vergeven aan andere beleggers.

Liever te zijner tijd tenderen. De projectontwikkelaar heeft genoeg geld beschikbaar.

Spoorhaven: Neen. Ook in Spoorhaven neemt een ontwikkelende belegger deel, BPF Bouwinvest. Alhoewel zij aangeven dat zij niet deelnemen in de ontwikkeling, hebben zij hun positie nog niet van de hand gedaan. Het is niet onwaarschijnlijk dat zij hun positie afstoten onder voorwaarde dat zij huurwoningen mogen afnemen. Maar er zou dan wel (meer) ruimte zijn voor een belegger.

De hoeveelheid vrije sector appartementen is beperkt; in fase 1A is dit 30%, naast 25% sociale huurwoningen en 45% eengezinswoningen. Dit komt neer op 250 appartementen in een termijn van 10 jaar. Wij willen deze marktconform ontwikkelen.

Je zou deze bijdrage kunnen inzetten als er sprake is van een substantieel huurdeel. Op dit moment gaat 25% in een keer naar een lokale corporatie. Hierbij wordt in een keer sociale huur, sociale koop, bereikbare woningen en parkeervoorzieningen e.d. verkocht. Er is daarbij synergie met de corporatie omdat de corporatie bezit in de nabije omgeving heeft. Urgent is het veiligstellen van de grondkosten van de sociale huurwoningen met bijbehorende (parkeer)voorzieningen.

Verkoop van de vrije sectorhuurwoningen is niet urgent, want eerst wordt de aandacht gericht op de koop. Met huurappartementen verdien je niet snel meer dan met koopappartementen. Als het programma ambitieus is of er

risicospreiding bij de verkoop is benodigd, dan komt verkoop aan de belegger aan de orde. Dit kan bijdragen aan de start van het plan en het creëren van voortgang en vertrouwen.

Waalfront: Neen. Daar is destijds Achmea / Interpolis Vastgoed uitgenodigd om deel te nemen, zij hebben toen nee gezegd om de volgende redenen;

- Interpolis zag het product niet zitten. Te veel appartementen, te veel appartementen in dezelfde typologieën, te veel aanbod van appartementen in de omgeving.
- Interpolis vond de stand van de plannen nog te prematuur, er was nog geen zicht op een sluitende grondexploitatie. (Dit zou nota bene nou juist geen obstakel moeten zijn)

De belegger is dus niet vroegtijdig ingestapt.

Rabo Vastgoed werkt reeds via de grondexploitatie maatschappij op basis van 50%/50% samen met de gemeente. De belegger is in dat kader een externe afnemer. Deelname van de belegger in de grex kan dan niet meer. De grondexploitatie maatschappij is gericht op het genereren van zo hoog mogelijke grondopbrengsten, dit betekent tenderen (aanbesteden).

Een verkoop aan een belegger is denkbaar voor het eigen marktkoopdeel, in het geval van slechte marktomstandigheden.

FGH Bank en Achmea Vastgoed

De belegger geeft aan dat deze bijdrage niet wordt toegepast omdat de projectontwikkelaar niet bereid is om winst te delen met de belegger. De ontwikkelaar gaat uit van een aantrekkelijke ontwikkeling en een aantrekkelijk rendement. Hij beschikt over een ontwikkelpositie die hij naar wens kan uitnuttigen; hij heeft in principe alle tijd. De projectontwikkelaar neemt niet snel genoegen met een lager rendement, met een beperkte mogelijkheid naderhand tot resultaatverbetering. Dit lijkt geen aantrekkelijke richting in vergelijking met het zicht op de volledige winstpotentie. Er is sprake van een disbalans, een onevenwichtigheid, in de risico-/winstverwachting; "Mensen blijven allemaal in hun hok".

Daarnaast geeft de belegger aan dat er bij bijvoorbeeld De Binckhorst onvoldoende vertrouwen is in de termijn die wordt gesteld om het turn-over moment te realiseren. De herstructurering van een bedrijventerrein wijkt af van die van een naoorlogse woonwijk. Bij de naoorlogse woonwijken is er reeds een woonbestemming aanwezig en is er een veel eenduidiger bezit. Bij De Binckhorst ontbreekt er op dit moment voldoende kritische massa. Maar als met de projectontwikkelaar tot winst- en risicodelingsconstructies zou kunnen worden gekomen, dan zou dit toch geen obstakel zijn.

Vraag 3b: Zo nee bij vraag 2; Wanneer / onder welke randvoorwaarden zouden deze bijdragen wel worden toegepast?

Rabo Vastgoed

Ja. Belangrijke voorwaarde is dat de belegger het vertrouwen heeft dat de projectontwikkelaar in staat is om een gebiedsontwikkeling met kwaliteit te realiseren (productkwaliteit). Partijen zoals Bouwfonds, BPF Bouwinvest en Fortis hebben aangetoond daartoe in staat te zijn.

Een geïnterviewde van Rabo Vastgoed stelt dat in de initiatieffase de deelname van een belegger een meerwaarde had kunnen zijn om de afzetrisico's vroegtijdig te beperken. Nu is het plan een stuk verder, de samenwerkingsovereenkomst is bijna getekend en bijvoorbeeld de subsidies zijn nagenoeg zeker gesteld. Er zijn nu veel meer zekerheden, dus een samenwerking met een belegger gaat in dit stadium "minder snel op gelijkwaardige basis". Al blijft het interessant om ook in dit stadium met een belegger samen te werken voor het verlagen van de afzetrisico's.

De geïnterviewde van de belegger heeft in het algemeen aangegeven dat deze vroegtijdig in een gebied wil meedoen als zij ook mag participeren in de vastgoedontwikkeling (en het rendement daarop). Maar op de vraag, of het niet kunnen deelnemen in een vastgoedontwikkeling een obstakel zou vormen voor de belegger, antwoordt een geïnterviewde van Rabo Vastgoed negatief; die gelooft daar niets van. Deze vermoedt dat de belegger helemaal niet vroegtijdig in een dergelijk project wil deelnemen. De termijn is te lang voordat er huurwoningen komen, en het aandeel huurwoningen (400 van de 2000) staat niet in verhouding tot het te nemen risico van het totaal project. De geïnterviewde gelooft niet dat een belegger dergelijke lange termijn inkooptoezeggingen kan doen. Maar als een belegger in staat zou kunnen zijn om langjarige toezeggingen te doen, dan zou Rabo Vastgoed bijzonder geïnteresseerd zijn.

Voor een samenwerking tussen projectontwikkelaar en belegger is het lichtste model dat de belegger een afnamegarantie voor de grond geeft. Voordelen zijn een vroegtijdige zekerheid over de afzet. Maar de meeste van dit soort beleggers wil een sterke invloed hebben in de planontwikkeling. En dan is het beter dat ze naast bepalen ook betalen. Dan samen in een project waarbij de belegger meedoet in de grondexploitatie en er gezamenlijk wordt verworven.

FGH Bank en Achmea Vastgoed

De geïnterviewde van FGH Bank stelt dat de mate van mogelijke samenwerking van belegger en projectontwikkelaar enkel en alleen een rendement/risico-afweging betreft. Een vroegtijdigere afzet aan een belegger geeft voor de projectontwikkelaar een lager risico en een lager rendement.

De belegger geeft aan dat winst- en risicodelingsconstructies tussen een projectontwikkelaar en een belegger steeds meer voorkomen. Daarbij kunnen ingroeihuren worden overeengekomen, met kickers (bonussen bij prestaties boven het

bodemniveau) achteraf. Dit betekent wel dat de waarde van het vastgoed bij aanvang lager is. Er is sprake van een ingroeiperiode waarin korting op de huur wordt gegeven. "Je zet in op de kwaliteit van de toekomstige markt, maar daarvoor kun je het nu nog niet verhuren". Bijvoorbeeld bij De Binckhorst is voor te stellen dat je bouwt op basis van een huur van euro 8,00 a 9,00 per m², terwijl je daar nu maar voor euro 6,00 a 7,00 per m² zou kunnen verhuren.

Bijdrage 2: Goede aansluiting van doorlopende exploitatie en herontwikkeling

Vraag 1: Kan deze bijdrage volgens u een oplossing bieden voor de financiële knelpunten van herstructurering?

Rabo Vastgoed

Ja, zou voordelen moeten kunnen bieden. Voordelen zijn vroegtijdige verkoop voor projectontwikkelaar. De belegger verzorgt de tijdelijke exploitatie tegen een financiële vergoeding, en verzorgt financiering tegen vergoeding.

Ja, de samenwerking kan gemaksvoordelen bieden. Ook kan er uitruil plaatsvinden tussen zoet en zuur. Maar het is niet duidelijk of je er ook meer financieel resultaat mee realiseert. Er zou dan sprake moeten zijn van een lagere risicopremie voor de belegger omdat het project door de deelname van de projectontwikkelaar haalbaarder wordt geacht. Het lijkt erg lastig om gezamenlijk te profiteren van dat voordeel.

Ja, mits er sprake is van huurders. In Spoorhaven zijn de toekomstige gebruikers meestal kopers en geen huurders. Een belegger ligt dan niet voor de hand; "Het heeft pas zin als een belegger ook als belegger kan optreden". Bij een ander project in Brabant, een winkelcentrum, maken wij wel vroegtijdig afspraken met een belegger over verwerving. Leuk idee, maar neen. Dit geeft niet echt een toegevoegde waarde. Beheer kun je namelijk gewoon inkopen.

FGH Bank en Achmea Vastgoed

De belegger ziet het zorgdragen voor de tijdelijke exploitatie wel als toegevoegde waarde. Het inbrengen van geld / financiering kan toegevoegde waarde bieden voor projectontwikkelaars die geen onderdeel zijn van een bank.

Vraag 2: Wordt deze bijdrage volgens u in het betreffende project, en indien dit niet het geval is bij de herstructurering van bedrijventerreinen in het algemeen, toegepast? Vraag 3a: Zo nee bij vraag 2; Waarom wordt deze bijdrage niet toegepast?

Rabo Vastgoed

Het kan gemak bieden voor beide partners. Nu doet gemeente Den Haag dat voor lage kosten. Voorwaarde is dat de projectontwikkelaar er zo min mogelijk omkijken naar heeft. Dit betreft tijdelijk beheer, het maximaliseren van de tijdelijke opbrengsten en directe beschikbaarheid van het vastgoed zodra dit nodig is.

Als de belegger zodanig de exploitatie kan verzorgen dat deze kostenneutraal is, de rentelasten worden dan terugverdiend. Overigens zijn er Rabo Vastgoed breed wel samenwerking met vastgoedmanagementpartijen die dit verzorgen.

Er wordt nu nagedacht bij Assetmanagement om gebiedsbeleggingsfonds met tijdelijk vastgoed en niet verkochte woningen e.d. naar de beurs te brengen.

FGH Bank en Achmea Vastgoed

Er is nog niet tot een samenwerking tussen de projectontwikkelaar en belegger gekomen. Daarmee komt deze bijdrage ook niet tot stand.

Vraag 3b: Zo nee bij vraag 2; Wanneer / onder welke randvoorwaarden zouden deze bijdragen wel worden toegepast?

Rabo Vastgoed

Bij de Binckhorst is de synergie tussen projectontwikkelaar en bank wel geprofileerd, de synergie tussen projectontwikkelaar en belegger nauwelijks. In principe staat het Rabo Vastgoed vrij om voor haar deel de eigen belegger naar voren te schuiven.

FGH Bank en Achmea Vastgoed

De belegger geeft aan dat een belegger graag bereid zal zijn om op dit gebied zijn diensten aan te bieden en op voorhand geen bijzondere eisen zal stellen.

Bijdrage 3: Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies

Vraag 1: Kan deze bijdrage volgens u een oplossing bieden voor de financiële knelpunten van herstructurering?

Rabo Vastgoed

Dit heeft alleen zin als de bedrijven continueren, in het gebied danwel via verhuizing. Dit kan zeer zeker een goede toevoeging zijn. De bank heeft uitstekende informatie hebben over de ondernemers, de bank biedt een prima ingang

naar de ondernemers. De bank zet goed de voelsprietten uit hoe ontwikkelingen vallen bij de ondernemers en de maatschappij. Er kan goede feedback worden gegeven. Voor het overige zijn de voordelen beperkt. Rabo Vastgoed beschikt over voldoende financiële middelen.

Ja, dit kan zeker optredende problemen oplossen.

Ja, dit zou een van de grootste pluspunten moeten zijn die een ontwikkelende bank kan bieden. Hier wordt te weinig gebruik van gemaakt.

Lokale Rabobank, FGH Bank en Achmea Vastgoed

Lokale Rabobank: Dit kan een belangrijke bijdrage leveren aan een project.

Vraag 2: Wordt deze bijdrage volgens u in het betreffende project, en indien dit niet het geval is bij de herstructurering van bedrijventerreinen in het algemeen, toegepast? Vraag 3a: Zo nee bij vraag 2; Waarom wordt deze bijdrage niet toegepast?

Rabo Vastgoed

Binckhorst: Geen zicht op. Zo ver zijn we nog niet.

Spoorhaven: De gemeente verwerft op basis van minnelijke schikking, er is Wvg van toepassing. Wij voeren verwervingsoverleggen. Maar dit is nog niet aan de orde gekomen. In eerste instantie wordt ingezet op de minnelijke schikking, laat de verwerving zijn eigen dynamiek en beloop. Bij de meesten is er genoeg tijd.

Deze bijdrage dient met enige terughoudendheid te worden toegepast. Er moet wel een aanleiding zijn om het in te zetten, zoals bij stagnatie in de verwerving. Anders neem je erg veel op je schouders. En als het niet lukt, zit met de dubbele rol moeilijk naar de partner, de gemeente, toe. Dit terwijl de opgave al complex genoeg is.

De verwerving gaat via een externe partij waarbij een ordentelijk verloop met dossiervorming belangrijk is. De externe partij treedt namens beide partijen op. Niet proactief verkopende partijen benaderen, zeker niet bij een samenwerking met een gemeente. Maar men kan vervolgens wel alert zijn op de eventuele kansen.

Waalfront: nog niet zover. In Waalfront is dit niet aan de orde; bedrijven sluiten of verhuizen naar het buitenland.

Nu verwerven de projectontwikkelaars gezamenlijk met de gemeente. Er is daarom geen overdrachtsbelasting (de OVB is 6%) van toepassing; "daar kan geen marktpartij tegenop".

Partijen die door willen, worden doorgestuurd naar Rabobank Nederland grootbedrijf. Voorbeelden zijn Grolsch (Groenlo) en CSM (Roosendaal). Rabo Vastgoed legt alleen de contacten en verwijst door. Alle kennis van de Rabobank wordt ter beschikking gesteld aan de ondernemers om zo gunstig mogelijk te verplaatsen. Te denken valt aan financiële en fiscale experts. Er worden complexe financieringsarrangementen opgetuigd.

Sale-lease-back constructie zoals het Carolus Ziekenhuis in Den Bosch. Onderdeel van groter financieringsarrangement, waarbij Rabobank de huisbankier van het ziekenhuis wordt en financiering voor het ziekenhuis mag verzorgen.

Rabobank is om deze reden bereid om een gunstige financiering met een lagere risicovergoeding te verzorgen (met substantiele korting in de range van 30 tot 40 basispunten korting op de rente) Vastgoed is daar maar een onderdeel van, en ook daar kan korting worden verleend.

Extra kans; financiering van infrastructuur. De afdeling project finance investeert in windmodels en onderdelen van de HSL. In de Binckhorst zou je kunnen denken aan het financieren van het te realiseren Trekvluetrace.

Lokale Rabobank, FGH Bank en Achmea Vastgoed

Lokale Rabobank: Het is niet zo dat wij vroegtijdig samen met Rabo Vastgoed naar de partijen stappen. Wij nemen contact op met de ondernemers die verhuizen, zodra dit mogelijk is. Het is belangrijk dat wij de gebiedsonderneming niet voor de voeten lopen. Er is regelmatig overleg met de makelaar van de gebiedsonderneming welke bedrijven gaan verhuizen. Doorgaans kennen wij die bedrijven al. Zaken die we kunnen aanbieden zijn financiering van het nieuwe vastgoed (hypotheken), vermogensbeheer voor de ondernemer en het aanwenden van het netwerk van de bank. Een groot deel (volgens eigen zeggen 80%) van de bouwers en ontwikkelaars in Nederland is klant bij de Rabobank ondermeer vanwege de sterke lokale aanwezigheid en onze kennis van de branche. Het netwerk van de bank kan op allerlei manieren worden ingezet; van het koppelen van vragers en aanbieders van vastgoed tot het vinden van een belegger voor een pand.

Vraag 3b: Zo nee bij vraag 2; Wanneer / onder welke randvoorwaarden zouden deze bijdragen wel worden toegepast?

Rabo Vastgoed

Bij de verwerving kan men wel alert zijn op de eventuele kansen; op het juiste moment kan de inbreng heel sterk zijn. E dan wordt een uitstekende synergie verwacht tussen bank en projectontwikkelaar in de vorm van de eerder genoemde bijdrage 'Organiserend vermogen door betrokkenheid bedrijfsleven'; de bank kan een bemiddelende rol spelen naar de klanten die aanwezig zijn.

Vooraf voor kleinere bedrijven zal dit interessant kunnen zijn. In het geval van Waalfront bleken de grote bedrijven zelf over meer dan voldoende financieringsbronnen te beschikken.

Inzetten zodra een vraagstuk naar voren komt.

Lokale Rabobank, FGH Bank en Achmea Vastgoed

Lokale Rabobank: We schuiven graag zo vroeg mogelijk aan bij de overleggen met de ondernemer.

Bijdrage 4: Verbeteren verkoop door financieringsconstructies

Vraag 1: Kan deze bijdrage volgens u een oplossing bieden voor de financiële knelpunten van herstructurering?

Rabo Vastgoed

Ja. Een constructie zoals Koopgarant, dus dat 'moeilijk te betalen top' wordt voorgefinancierd door de bank. De kosten worden gedekt door toekomstige waarde stijging (overwaarde). Het zou echt een toegevoegde waarde van de bank kunnen zijn om de onrendabele top voor te financieren en overigens ook een voor de hand liggende taak voor een belegger (die is gericht op indirect rendement, het essentiële verschil met een financier). Zo kunnen gewenste woningen toch worden gerealiseerd dat anders niet mogelijk zou kunnen zijn.

Deze bijdrage is zeker interessant. Maar besef dat een grote bank behoudend en verkokerd is.

De corporaties doen dit al. Waarom zou een bank dit moeten doen? Nu hebben wij het hele pakket weggezet bij een corporatie. De indruk ontstaat dat dit ook nog niet direct bij een bank landt, en dat is ook niet onlogisch. Ten eerste worden dergelijke concepten om zeep geholpen door de vele eisen op het gebied van zekerheidsstellingen. Ten tweede is het beheer bewerkelijk en een aparte tak van sport. Het lijkt veel beter om te focussen op waar je goed in bent als projectontwikkelaar. Dit betekent dat je je concentreert op daar waar je toegevoegde waarde ligt, namelijk op de 75% koop, en bereikbare woningen (10%) doorzet naar de corporatie.

Ja, dit is belangrijk. We kunnen invulling geven aan een belangrijk sociaal vraagstuk.

Lokale Rabobank, FGH Bank en Achmea Vastgoed

Lokale Rabobank: Zie vraag 2.

Vraag 2: Wordt deze bijdrage volgens u in het betreffende project, en indien dit niet het geval is bij de herstructurering van bedrijventerreinen in het algemeen, toegepast? Vraag 3a: Zo nee bij vraag 2; Waarom wordt deze bijdrage niet toegepast?

Rabo Vastgoed

In geen van de cases is dit al aan de orde.

Starterswoningen zijn goed voorbeeld. Deze producten bestaan bij Rabo Vastgoed.

Nog niet in De Binckhorst. Wel is Rabo Vastgoed al vrij lang bezig met dergelijke financieringsconstructies, ondermeer in samenwerking met Achmea / Interpolis Vastgoed.

- Springplankhypotheek: Een particulier met goede groeikansen, zoals een startende academicus, kan meer lenen.
- Verkoop-onder-voorwaarden: Dit lijkt op het Koopgarant-concept. Er wordt een korting op de koopprijs gegeven, die met de beoogde waarde stijging wordt terugverdiend. In het kader van de zorgplicht wordt het echter niet verantwoordbaar geacht om dergelijke constructies te baseren op de toekomstige waarde groei van het vastgoed. Derhalve doet geen enkele Nederlandse bank dit op dit moment. Een voorbeeld van wat er kan gebeuren is op dit moment te zien in de Amerikaanse huizenmarkt; door het overfinancieren van particuliere kopers ontstaan ongewenste situaties.

Lokale Rabobank, FGH Bank en Achmea Vastgoed

Lokale Rabobank: Dergelijke constructies worden ingezet voor mensen die meer willen dan ze kunnen betalen. In bijvoorbeeld Transvaal in Den Haag zie je dat we niet in staat zijn om woningen te maken voor de prijs die de mensen daar kunnen betalen. De bank zet dan dit soort financieringen in om voor deze minder vermogende mensen te kunnen voorzien in hun woonbehoefte. De Binckhorst is een heel andere locatie, een state-of-the-art nieuw binnenstedelijk gebied met een hoog ambitieniveau. Deze constructies zijn niet bedoeld voor meer vermogende mensen, dan ben je als bank niet verantwoord bezig. Wij hebben als bank een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een hogere financiering druist in tegen de gedragscode van de banken om maximaal 4 keer het jaarsalaris te financieren.

Het is overigens belangrijk dat mensen een huis kunnen kopen. Met de terugtrekkende overheid wordt het eigen huis steeds meer de oudedagsvoorziening.

Vraag 3b: Zo nee bij vraag 2; Wanneer / onder welke randvoorwaarden zouden deze bijdragen wel worden toegepast?

Rabo Vastgoed

Een voorbeeld is de financiering van kleine allochtone ondernemers in de wijk Transvaal in Den Haag. De gemeente Den Haag wil de lokale middenstand en detailhandel tot ontwikkeling brengen. Zij verstrekt daartoe subsidie. Maar het belangrijkste obstakel voor kleine allochtone ondernemers blijkt de financiering te zijn. Meestal voldoen de ondernemers

niet aan de voorwaarden op het gebied van kredietwaardigheid van de Nederlandse banken. Nu financiert Rabobank Den Haag e.o. de ondernemers, waarbij woningcorporatie Staedion en Rabo Vastgoed garant staan. Dit doen zij in ruil voor een ontwikkelpositie te verkrijgen van de gemeente.

De marktpartijen laten hier echt een markt liggen. Waarom laten wij dit aan de corporaties over, dit kunnen wij ook zelf doen. Het kan bijzonder aantrekkelijk zijn om dergelijke woningen in portefeuille te hebben, en zoals de corporaties doen, op termijn weer uit te ponden. Je zou daarvoor een samenwerking aan kunnen gaan met een belegger, maar ook zelf een beleggingsvehicel kunnen oprichten.

Lokale Rabobank, FGH Bank en Achmea Vastgoed

Lokale Rabobank: Zie vraag 2; alleen als dit maatschappelijk verantwoord is, dus in het geval dat lagere inkomensgroepen geen woning kunnen betrekken.

Overig / Vraag 5: Heeft u nog aanvullende opmerkingen?

Rabo Vastgoed

De synergie met de financier gaat erg goed. Rabo wordt vaak als eerste in de gelegenheid gesteld om de financiering te verzorgen.

Essentiële verschil tussen belegger en financier is; Financier is gericht op direct rendement (geen risico op product) en belegger is ook gericht op indirect rendement. Een belegger heeft derhalve meer baat bij integrale gebiedsontwikkeling. Belegger heeft lange termijn belang bij gebied en klanten. Een financier heeft minder belang bij gebied en klanten; er wordt wel gestuurd op hypotheekscores, maar die staan relatief los van het vastgoedproduct (na 5 jaar sluiten klanten mogelijk over). BPF Bouwinvest en Fortis Vastgoedontwikkeling zijn goede voorbeelden van ontwikkelende beleggers die een heldere visie hebben bestaande uit focus op gebiedsontwikkeling.

Een obstakel binnen Rabo Vastgoed en Rabobank Groep is dat het een grote organisatie is, en dat het moeilijk is om alle kennis continue te delen. Kennis delen gebeurt dan ook niet altijd.

Synergie tussen projectontwikkelaar en belegger is het meest kansrijk omdat deze binnen één vastgoedbedrijf kan plaatsvinden, synergie tussen projectontwikkelaar en bank is moeilijker.

Een eerste obstakel tot synergie is dat een grote bank behoudend en verkokerd is, zo kom je ook aan de triple-A status. "Je loopt tegen de bureaucratie van de Rabobank op." Een tweede obstakel is bovendien dat de Rabobank een cooperatie is. Dit heeft overigens ook voordelen; je kan lokaal sneller bedrijfsonderdelen verbinden.

De Rabobank is veel te verkokerd om tot dergelijke synergievoordelen te komen. Elk bedrijfsonderdeel heeft zijn eigen doelstellingen waardoor het moeilijk is om de gezamenlijke belangen voorop te stellen. Een mogelijke oplossing is dat aan de top van de organisatie de gezamenlijke doelstellingen zodanig worden geformuleerd dat voor individuele bedrijfsonderdelen samenwerking loont. Een dergelijke top-down benadering pas echter niet bij de Rabobank, die met haar cooperatieve structuur een typische bottom-up organisatie is. Een cooperatie kenmerkt zich door autonomie voor de aangesloten banken. Rabobank Nederland heeft weinig te vertellen over de aangesloten banken. Dit wijkt flink af van bijvoorbeeld Fortis Vastgoedontwikkeling waar de top, een Raad van Bestuur, het voor de gehele organisatie voor het zeggen heeft.

Een voorbeeld van de verkokering is bijvoorbeeld de samenwerking tussen projectontwikkelaar en bank. Het wordt een lastig verhaal als de bank genoeg zou moeten nemen met een lagere risicovergoeding / winst zodat Rabo Vastgoed een betere positie zou hebben. Er zit in elk geval een verschil in fase; een bank verdient doorgaans direct haar geld, terwijl Rabo Vastgoed dit pas na vijf jaar doet.

Het lijkt soms makkelijker om extern zaken te doen dan intern. Bijvoorbeeld BPF lijkt meer eager dan Achmea Interpolis Vastgoed. In het verleden is gebleken dat bij samenwerkingen binnen de groep de focus teveel ligt op de eigen positie, terwijl bij externe partijen er een goede gedrevenheid is om tot een zaak te komen.

Lokale Rabobank, FGH Bank en Achmea Vastgoed

Lokale Rabobank: Er vindt een erg goede samenwerking plaats tussen Rabo Vastgoed en Rabobank Den Haag e.o. Er vindt frequent overleg plaats over mogelijkheden om samen te werken of elkaar te helpen. De voorbeelden zijn zeer divers. Zo helpen wij bijvoorbeeld Rabo Vastgoed aan ontwikkelposities en helpt Rabo Vastgoed ons bijvoorbeeld aan ingangen bij woningbouwcorporaties.

In het algemeen geldt dat de onderlinge samenwerking sterk persoonsafhankelijk is. Het gaat erom dat je regelmatig contact houdt en elkaar weet te vinden als er zich iets interessants voordoet.

De geïnterviewde van FGH Bank is nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van het vastgoedbedrijf Rabo Bouwfonds. De activiteiten projectontwikkeling, financiering en vermogensbeheer zijn in één bedrijf geplaatst om optimaal onderlinge synergie te bewerkstelligen.

De samenwerking tussen het vastgoedbedrijf en de lokale banken dient daarentegen op vrijblijvende basis plaats te vinden. Voor deze samenwerking is er bewust voor gekozen om geen gedwongen winkelnering toe te passen; de beste samenwerking vindt plaats vanuit vrijheid. De verschillende bedrijfsonderdelen dienen de eigen rendementsdoelstellingen te behalen. Er wordt samengewerkt op een 'kostprijs-plus'-basis, dat wil zeggen dat er vooraf normen voor algemene kosten en rendement zijn afgesproken.

Bijlage 9: Mogelijke bijdragen van ontwikkelende banken aan oplossen van financiële knelpunten

Mogelijke bijdragen door samenwerking tussen projectontwikkelaar en belegger

'Beleggingsrendement in gebiedsontwikkeling'; Met het in bezit houden van vastgoed kan de waardestijging optimaal worden opgevangen en ingezet voor gebiedsontwikkeling. De belegger is door de zekerheid over de waardestijging in staat om deze te vertalen in de huidige koopsom.

'Verbeteren afzet door verhuur'; Met het in bezit houden van vastgoed kunnen de afzetmogelijkheden van het project worden vergroot. Naast koop kan ook huur worden aangeboden en door de mogelijkheid om het vastgoed eerst in verhuur te nemen en op een later moment uit te ponden, kan een afzetstrategie worden gevoerd waarbij het koopaanbod gedetailleerd kan worden getemporiseerd.

'Strategisch investeren gericht op waardegroei'; Door het plegen van gerichte proactieve ingrepen die erop zijn gericht om een trendbreuk in de waardeontwikkeling te bewerkstelligen, kan tot een substantiële en duurzame vernieuwingsslag worden gekomen en kan in een gebied 'markt worden gemaakt'.

'Goede aansluiting van doorlopende exploitatie en herontwikkeling'; Met de vroegtijdigere inkoop van bestaand vastgoed kan meer grip op de ontwikkeling en waardegroei van het gebied worden verkregen. De belegger ondersteunt de projectontwikkelaar bij het verwerven en in bezit houden van het bestaande vastgoed.

Mogelijke bijdragen door samenwerking tussen projectontwikkelaar en financier

'Risico's goed beheersen'; Met de gedegen expertise op het gebied van financiering, omdat het gehele scala van financiering in huis aanwezig is, kan een bijdrage worden geleverd aan een nauwkeurige risicobeheersing en daarmee aan de rentabiliteit van het project.

'Expertise van financieel management door bank'; Met de gedegen expertise op het gebied van financiering, omdat het gehele scala van financiering in huis aanwezig is, kan de financiering van het project integraal worden verzorgd en aangestuurd met een nauwe en flexibele betrokkenheid van de financier.

Mogelijke bijdragen door samenwerking tussen projectontwikkelaar (vastgoedbedrijf) en bank

'Faciliteren bedrijfsverplaatsing door financieringsconstructies'; Kennis van bedrijfsvoering en integratie van de verschillende financieringsinzetten. Voorbeeld is de sale-lease-back constructie, waarbij de bank het vastgoed koopt, tijdelijk terugverhuurt aan de eigenaar en bij herontwikkeling doorverkoopt aan de projectontwikkelaar.

'Verbeteren verkoop door financieringsconstructies'; Met financieringsconstructies kunnen meer doelgroepen worden bereikt. Voorbeeld is Koopgarant waarbij de koper een korting krijgt in ruil voor een afdracht van de toekomstige waardestijging.

'Aanzienlijk en langdurig risico nemen en investeren'; Met een grote financiële draagkracht kan aanzienlijk, vroegtijdig en voor lange duur risico worden genomen en kan een eenduidig partnerschap worden geboden aan de gemeente.

'Goede positionering afzetmarkt'; Door goede lokale maatschappelijke netwerken (als gevolg van de lokale bankkantoren) kan kennis en expertise op het gebied van de afzet van de producten en de daarvoor benodigde marketinginspanningen worden geboden.

'Aantrekken subsidies'; Door een grote maatschappelijke betrokkenheid kan worden beschikt over overlegmogelijkheden op allerlei niveaus met de overheid alsmede een zeer breed netwerk met het bedrijfsleven en belangenorganisaties ten behoeve van het aantrekken van de benodigde subsidies.

'Organiserend vermogen door grote betrokkenheid bedrijfsleven'; Een grote betrokkenheid met het lokale bedrijfsleven (als gevolg van de lokale bankactiviteiten) kan bijdragen aan het op een goede wijze betrekken van de vele eigenaren en de vele gebruikers en daarmee het creëren van draagvlak.

		Financiële knelpunten bij herstructurering van bedrijventerreinen				
		Het toevoegen van waarde			Het vangen van waarde	
Toegevoegde waarde ontwikkelende banken	Synergievoordelen	1. Lage rentabiliteit <i>weinig geld verdienen</i>	2. Waardecreatie moeilijk door veel actoren <i>eenduidige ingrepen lastig</i>	3. Moeilijke verwerving <i>lastig verkrijgen positie</i>	4. Kapitaal-intensief <i>kost veel geld</i>	5. Lange doorlooptijd <i>duurt lang</i>
Synergie project-ontwikkelaar en belegger	I. Na ontwikkelen in bezit houden	Beleggings-rendement in gebieds-ontwikkeling				
		Verbeteren afzet door verhuur				
	II. Vooraf en tijdens ontwikkelen in bezit hebben		Strategisch investeren gericht op waardegroei		Goede aansluiting van doorlopende exploitatie en herontwikkeling	
Synergie project-ontwikkelaar en financier	III. Gehele scala van financiering	Risico's goed beheersen			Expertise van financieel management door bank	
Synergie project-ontwikkelaar / vastgoedbedrijf en bank	IV. Financiering van bedrijven		Faciliteren bedrijfs-verplaatsing door financierings-constructies			
	V. Financiering van kopers	Verbeteren verkoop door financierings-constructies				
	VI. Financieel daadkrachtige partij		Aanzienlijk en langdurig risico nemen en investeren			
	VII. Maatschappelijke betrokkenheid	Goede positionering afzetmarkt	Organiserend vermogen door betrokkenheid bedrijfsleven			
Aantrekken subsidies						