



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland

Samenwerking tussen vastgoedeigenaren en gemeenten

Visie ontwikkelen en kansen pakken



van het Expertteam Transformatie
in opdracht van het ministerie van
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Inleiding

Inmiddels is circa 3.000.000 m² leegstaand vastgoed getransformeerd, vooral naar woningen. Toch is hier nog veel winst te behalen. Er staat nog steeds veel vastgoed leeg, maar voor lastig te transformeren gebouwen is weinig belangstelling. Gebiedstransformaties komen nog maar heel beperkt van de grond en in het proces zijn nog steeds teveel hindernissen.

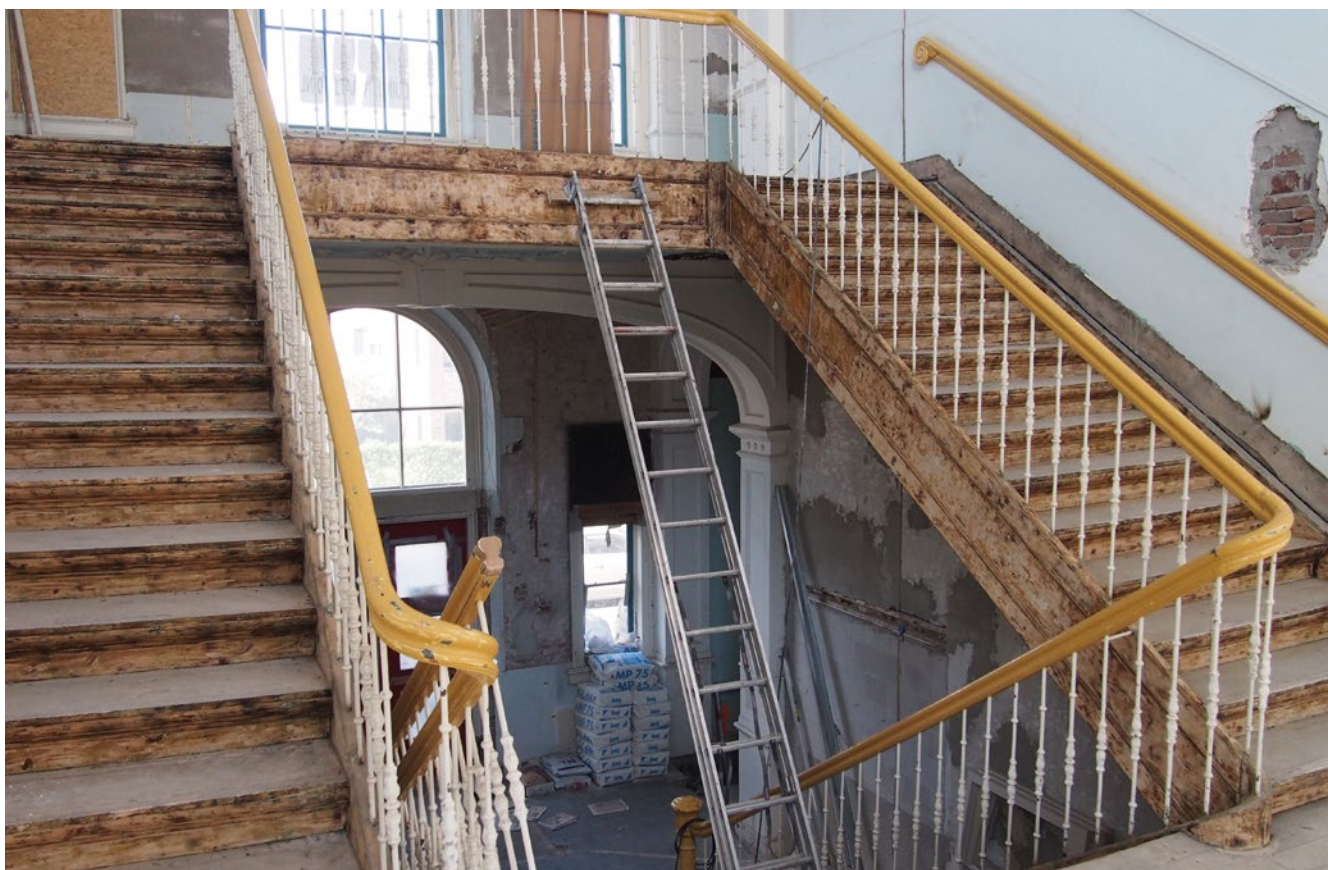
De slaagkans van transformatie van langdurig leegstaande panden naar andere bestemmingen, wordt voor een groot deel bepaald door de vastgoedmarkt en de verhoudingen tussen gemeente en vastgoedeigenaar. Datzelfde geldt voor het tegengaan van de nadelige gevolgen van grootschalige leegstand in gemeenten. Kunnen de betrokken partijen elkaar vinden in gedeelde belangen? Lukt het deze belangen te vertalen in concrete afspraken over het ontwikkelingsperspectief van panden, de kwaliteit van de transformatie, gebiedsontwikkeling en financiën? Samenwerking vanuit een duidelijke rolverdeling is de sleutel en daarnaast zijn begrip en kennis van elkaars belangen en werkwijze cruciaal.

Voor beleggers is leegstand vooral een financieel probleem. Voor een gemeente is grootschalige en structurele leegstand een maatschappelijk probleem. Vooral als de lege panden op strategische locaties zijn gelegen, zoals in of nabij het stadshart,

of wanneer hele gebieden in de stad door de leegstand niet meer functioneren. Leegstand geeft een verloederd en verpauperd straat- en stadsbeeld en de lege panden kunnen een doelwit zijn van vandalisme. Dat heeft een negatief effect op het vestigings- en investeringsklimaat van de stad en een prijsdalend effect op de waarde van vastgoed.

Er zijn grofweg drie soorten eigenaren van vastgoed: de eigenaar-gebruiker (gebruikt het vastgoed zelf); de eigenaar-ontwikkelaar (verkoopt het vastgoed na ontwikkeling) en de eigenaar-belegger (verhuurt het vastgoed). Vooral bij de laatste blijkt in de praktijk het oplossen van leegstand het meest problematisch te zijn.

Het Expertteam Transformatie wil een brug slaan tussen de wereld van de lokale overheden en die van de verschillende vastgoedeigenaren.



Transformatie van een school aan de Duinstraat in Den Haag

Succesvolle transformatie: 8 tips voor gemeenten

Wanneer is de gemeente succesvol bij transformatie? Welke informatie is nodig om het gesprek aan te gaan met de vastgoedeigenaar? Welke obstakels zijn er en welke oplossingen bestaan daarvoor?

1

Ken uw stad: feiten en visie

Inzicht in de vastgoedmarkt is een eerste stap. Behalve inzicht in vraag en aanbod is ook inzicht in kwaliteit en kansrijkheid van gebouwen en gebieden van belang. Een toekomstvisie op de stad met heldere doelen is de basis. Op basis daarvan kunnen gemeenten, beleggers en ontwikkelaars gericht met elkaar in gesprek om de doelstelling en kansen helder over te brengen, maar ook vast te stellen welke bestemmingen en ontwikkelingen niet wenselijk zijn.

2

Bepaal de strategische vastgoedportefeuille

Welke gebouwen zijn van cultuurhistorische waarde? Welke gebieden bepalen de stedelijke kwaliteit? Stel een gebieds- en vastgoedstrategie vast die het gebruik stimuleert van deze gebieden en gebouwen. Bepaal waar je leegstand tolereert en waar niet. En denk na over waar bepaalde organisaties die een locatie zoeken of huisvesting nodig hebben, bij voorkeur zouden moeten landen en of dat een duurzame en financieel verantwoorde oplossing is.



[Bekijk ook de factsheet over
Transformatie en ruimtelijk beleid](http://www.rvo.nl/sites/default/files/2014/11/Transformatie%20en%20ruimtelijk%20beleid_o.pdf)

[http://www.rvo.nl/sites/default/files/2014/11/
Transformatie%20en%20ruimtelijk%20beleid_o.pdf](http://www.rvo.nl/sites/default/files/2014/11/Transformatie%20en%20ruimtelijk%20beleid_o.pdf)

Succesvolle transformatie: 8 tips voor vastgoedeigenaren

Wanneer is een ontwikkelaar of belegger succesvol in transformatie? Welke informatie is nodig om in gesprek te gaan met de gemeente en te werken aan oplossingen en aanpak?

1

Ken uw markt

Ken de markt waarin u opereert, ook de lokale markt. Wat zijn de leegstandsontwikkelingen, waar komt de vraag vandaan, welke huisvestingswensen zijn er bij zittende huurders? Wat is het aanbod aan panden? Welke prijzen worden gehanteerd? Wie zijn uw concurrenten en welke plantontwikkelingen zijn er?

Bij transformatie van lege kantoorgebouwen gaat het juist om kennis van andere of nieuwe markten en sectoren. Haal deze kennis in huis of verkoop het pand aan partijen die deze kennis wel hebben en in die markt actief zijn.

2

Ken uw pand

Als een vastgoedeigenaar een duidelijke visie op zijn portefeuille heeft, dan wordt ook het investeringsbeleid helder. Dit werkt goed in een overleg met de gemeente. Welke marktpositie neemt uw pand in? Welke staat van onderhoud heeft het? Is het marktconform qua uitstraling, parkeren, energieprestatie en voorzieningen? Wat gebeurt er in de omgeving en de regio? Wat is een reële verhuurprognose? Welke prijsstelling en investering hoort daarbij? Welke opties zijn er in het ontwikkelingsperspectief van het pand?

“Realiseer je goed in welke stad je gaat (ver)bouwen.”

Gabor Everraert, gemeente Rotterdam

3

Ken de drijfveer en de dynamiek van de verschillende soorten eigenaren en vitale economische sectoren

Vastgoedontwikkelaars en beleggers kunnen onderling erg verschillen. Zij onderscheiden zich bijvoorbeeld door de wijze waarop zij gefinancierd zijn; beursgenoteerd of niet. Maar ook met de scope van de belegging, de omvang van hun portefeuille, de mate waarin met vreemd vermogen is gefinancierd en de binding die zij hebben met de stad en het pand. Ook hun werkwijze kan verschillen: van de flexibiliteit in het ontwikkelingstraject en snelheid in besluitvorming tot hun kennis en ervaring met en de snelheid in transformatieprojecten en hun investeringsbeleid. Het verkrijgen van inzicht in de belegger kost tijd, maar de investering is van belang en betaalt zich zeker terug. Zo gauw een vastgoedeigenaar de urgentie voelt om te acteren, gecombineerd met een lonkend perspectief, kunnen nieuwe ontwikkelingen tot stand komen.

“Bij transformatie van leegstaand onroerend goed is geen sprake van distressed vastgoed maar van distressed eigenaren.”

Rob Vester, Syntrus Achmea

Er zijn steeds meer particuliere kleinschalige, vaak lokaal opererende vastgoedontwikkelaars en beleggers die transformatieprojecten oppakken. Zij zijn vaak snel en daadkrachtig. Bovendien kennen zij de dynamiek van de stad en komen zij vaak met nieuwe concepten. In alle gevallen is het van belang om te ontdekken wat de partij ambieert. Is dat winst op korte termijn of langdurige betrokkenheid?

3

Ken de belangen en de verantwoordelijkheden van de gemeente

Leegstand is een probleem voor u als eigenaar, maar de gemeente vindt dit ook niet wenselijk. Tegelijkertijd heeft de gemeente meerdere belangen te dienen. Transformatie naar wonen is bijvoorbeeld niet kansrijk wanneer het gebied vlakbij milieubelastende activiteiten is gelegen. Door technologische innovatie, bedrijfsverplaatsingen en functie-menging kunnen soms echter nieuwe kansen ontstaan voor transformatie. Zorg dat je de belangen snapt en hierin meedenkt. Vraag om een heldere visie wanneer deze ontbreekt.

“Om een project te laten slagen moet je in eerste instantie meteen met de gemeente aan tafel met de vraag ‘Wat vinden jullie hier nou eigenlijk van?’ Van de gemeente verwacht ik ook een proactieve houding en eerlijkheid.”

Hélène Pattijn, Cocon Vastgoed

Post120, voormalig hoofdkantoor te Dordrecht



4**Kies koers en stuur op duurzame kwaliteit**

Investerings in herontwikkeling van bestaand vastgoed worden niet gedaan zolang er sprake is van structureel overaanbod.

De gemeente moet een koers uitzetten en heldere keuzes maken. Daardoor komen de goede kwaliteit en de goede vierkante meters terecht op de juiste locatie. Ook moeten er ideeën zijn over wat er mogelijk is met slechte vierkante meters. Zorg voor diversiteit in de programma's, om te voorkomen dat marktpartijen steeds dezelfde oplossing kiezen en er teveel van hetzelfde wordt gerealiseerd. Leg kwalitatieve en doelgroepgerelateerde wensen en eisen neer bij de projectontwikkelaar.

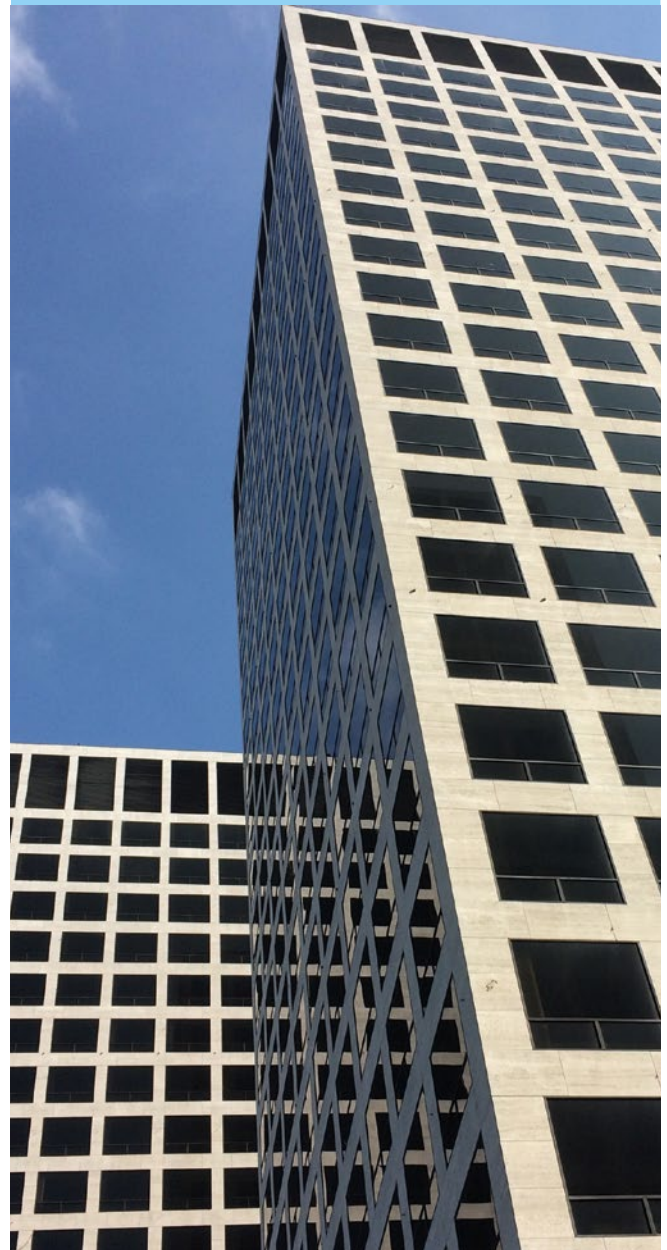
“Er zijn kansen, ook voor de moeilijkere gebieden. Maar je moet als gemeente helder durven zijn en heldere keuzes durven maken.”

Gabor Everraert, gemeente Rotterdam

Om transformatie een kans te geven, is het van belang regionale afspraken te maken over omvang en fasering van nieuwbouw en om tot een level playing field met herontwikkeling te komen. Gevoelig aandachtspunt is de relatie met plannen waarin de gemeente financieel partner is in de grondexploitatie. Deze dubbele petten moeten gescheiden worden. Het loont om energie te steken in een regionale aanpak met goede afspraken tussen provincie en buurgemeenten over het terugdringen van plancapaciteit. Dit voorkomt dweilen met de kraan open.

4**Presenteer realistische plannen met een duurzame (stedenbouwkundige) kwaliteit**

Zorg dat de kwaliteit van transformatie van toegevoegde waarde is voor het gebied, zowel functioneel als fysiek. Ontwikkel een realistisch en goed doordacht plan. Een eerste denkrichting kan in een vooroverleg snel getoetst worden door de gemeente. Creëer vervolgens een uniek product met onderbouwing en kennis van markt en wijk, zodat het een gedragen ontwerp is. Wees duidelijk in wat je wilt en wat kan, ook qua financiën. Wees helder in de concreetheid van een plan. Een beeldend en overtuigend ontwerp zegt meer dan tekst en kan het draagvlak vergroten.



Europoint Rotterdam in transformatie naar wooneenheden



Het monumentale VOC Zeemagazijn in de historische Delfshaven van Rotterdam wordt getransformeerd naar woningen

5

Wees duidelijk in wat je wilt en wat je niet wilt

Een duidelijke visie is nodig om transformatie van de grond te krijgen, zeker voor transformatie op gebiedsniveau. Beleggers houden niet van onzekerheid en risico. Daarom is het van belang dat je duidelijkheid biedt over wat er kan en wat er niet kan. Naar welke functies is vraag, welke functies zijn wenselijk en welke voorwaarden zijn hieraan verbonden? Een goed en flexibel kader vanuit een positieve visie helpt de markt om weer vertrouwen in een locatie te krijgen.

5

Geef inzicht in de business case en langetermijn-doelstellingen

Het helpt om richting de gemeente transparant te zijn over de financiële mogelijkheden. Inzicht in uitgangspunten, investeringen en realistische huurniveaus kan een constructieve discussie tot stand brengen.

“Als je geen openheid geeft in je cijfers, kan de gemeente zomaar onbedoeld je project kapot rekenen.”

Hélène Pattijn, Cocon Vastgoed

6

Wees een betrouwbare gesprekspartner

Zorg voor voldoende capaciteit en kennis in de gemeentelijke organisatie om vragen te kunnen beantwoorden en plannen vlot te kunnen beoordelen, begeleiden en afhandelen. Vraag je als gemeente af wat je voor marktpartijen kan betekenen. Wees bereikbaar en vindbaar, toon respect. Schep vertrouwen bij de marktpartijen, wees voorspelbaar. Bied één ingang, met het persoonlijk contact van bijvoorbeeld een kantorenloods en hanteer een heldere en efficiënte werkwijze. Aan de hand van een vooroverleg kunnen ontwikkelaars snel inschatten waar ze aan toe zijn, of het plan een kans van slagen heeft of niet en wat de doorlooptijd zal zijn.

6

Bouw een positief trackrecord op

Het is voor de gemeente heel waardevol om te merken dat de ontwikkelaar zich daadwerkelijk heeft verdiept in het DNA en dynamiek van de stad en wijk en een duurzame kwaliteit en aanbod toevoegt. Wederzijds vertrouwen maakt de communicatie soepeler en de samenwerking steviger.

“Je moet niet proberen listig te zijn. Betrach openheid.”

Hélène Pattijn, Cocon Vastgoed

7**Communiceer over visie en werkwijze**

De gemeente communiceert over de gemeentelijke en eventueel regionale belangen zodat beleggers hiervan op de hoogte zijn en erover kunnen meedenken. Bedenk daarvoor een passende en effectieve communicatiestrategie. Communiceren over een visie en werkwijze is alleen succesvol als die visie ook wordt waargemaakt. Interne communicatie en het creëren van momentum binnen de gemeentelijke organisatie is ook nodig. Het besef van urgentie en bestuurlijke ambitie leiden tot meer uitvoeringskracht bij de gemeente.

7**Bouw kennis en ervaring op in transformatieprojecten**

Transformatie van bestaand vastgoed is een complex en uitdagend vak. Hiervoor is creativiteit en veel kennis en ervaring nodig; expertise en management skills en de bereidheid tot intensieve samenwerking met gemeente en vele andere partijen.

“Transformatie is een heel leuke bezigheid. Je moet creatief zijn en met veel mensen kunnen samenwerken.”

Rob Vester, Syntrus Achmea

8**Spelregels en financiële afspraken**

Her en der woningen opleveren in een kantorenwijk levert in kwaliteit vaak niets op. Voor een ander verblijfsklimaat zijn er meestal ook ingrepen nodig in de buitenruimte. Bijvoorbeeld investeringen in wandel- en fietsroutes of in ontsluiting. Het is belangrijk om aan de voorkant te regelen welke inhoudelijke voorwaarden er zijn en hoe dit financieel wordt verrekend: wat investeert de gemeente, en wat de eigenaar?

In nauwe samenwerking met eigenaren kan de gemeente plotregels vaststellen ten aanzien van o.a. gebouwwolume, energie, parkeren en de vrijheden daarbinnen. Er wordt wel één identiteit, stedenbouwkundige kwaliteit en één plan op openbare ruimte afgesproken inclusief de financiering daarvan. De uitvoering valt onder de verantwoordelijkheid van de marktpartijen.

Benieuwd wat Gabor Evertaert, Helene Pattijn en Rob Vester nog meer vertelden?



Bekijk hier de volledige interviews: <http://www.rvo.nl/transformatie-gemeenten-beleggers>

Dit is een publicatie van:

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
Prinses Beatrixlaan 2 | 2595 AL Den Haag
Postbus 93144 | 2509 AC Den Haag
T +31 (0) 88 042 42 42
F +31 (0) 88 602 90 23
E info@rvo.nl
www.rvo.nl

Deze publicatie is tot stand gekomen in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Directie Bouwen en Energie).

© Rijksdienst voor Ondernemend Nederland | juli 2017
Publicatienummer: RVO-019-1701/FS-DUZA

Foto's: Matthijs van Gent, RVO.nl
Foto voorkant: Getransformeerde school aan de Duyststraat te Rotterdam

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland stimuleert duurzaam, agrarisch, innovatief en internationaal ondernemen. Met subsidies, het vinden van zakenpartners, kennis en het voldoen aan wet- en regelgeving. RVO.nl werkt in opdracht van ministeries en de Europese Unie.

RVO.nl is een onderdeel van het ministerie van Economische Zaken.

Hoewel deze publicatie met de grootst mogelijke zorg is samengesteld kan de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele fouten.