

**Toepassen van financial engineering
op samenwerkingsvormen bij
herstructureringsprojecten.**



Voorwoord

Het blijven werken aan je persoonlijke ontwikkeling is voor mij de belangrijkste reden geweest voor de inschrijving en deelname aan de opleiding Master City Developer¹ (MCD) in het jaar 2003. Terug kijkende naar de afgelopen twee jaren constateer ik dat aan deze doelstelling is voldaan. Deze persoonlijke ontwikkeling heeft zowel betrekking op de inhoudelijke verbreding en verdieping van het vakgebied als het verbreden van het netwerk.

De afgelopen periode is ter afsluiting van de opleiding Master City Developer deze onderzoeksscriptie opgesteld. Voor de begeleiding van deze scriptie vanuit de opleiding MCD wil ik de heer dr. J. van 't Verlaat bedanken.

Daarnaast wil ik de heer ir. S. Snijder, directeur van PAS Consultancy & Interim BV, als werkgever tot 1 november 2005, in het bijzonder bedanken voor de mogelijkheid die hij mij gegeven heeft om de cursus te volgen. Daarnaast ook AM Grondbedrijf BV, als huidige werkgever, voor de mogelijkheid om de opleiding af te kunnen afronden.

ing. Erik Raad
Oud-Beijerland, 13 december 2005

afbeelding voorzijde: sculptuur van Corry Ammerlaan – Van Niekerk
Artihove Art Centre, Bergschenhoek
titel: Samen de handen ineen.
motivatie: “Door de handen ineen te slagen ontstaat er een
bolwerk van kracht en energie.”
bron: www.artihove.nl

¹ Master City Developer is een gezamenlijk initiatief van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), de TU Delft en het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR). Deze opleiding richt zich op stedelijke gebiedsontwikkeling vanuit een integrale benadering. De Master combineert enerzijds theorie en praktijk, en anderzijds inhoud en proces. De opleiding speelt in op de behoefte aan integralisten die op strategisch niveau invulling kunnen geven aan de regierol bij stedelijke gebiedsontwikkeling en -herontwikkeling, en is bedoeld voor diegenen die een versnelling willen geven aan hun eigen ontwikkeling in deze richting.
Bron: www.mastercitydeveloper.nl

Samenvatting

De financiële begeleiding van ruimtelijke projecten heeft de afgelopen decennia een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Enerzijds houdt dit verband met de techniek van de automatisering, anderzijds houdt dit verband met de complexiteit van projecten, door bijvoorbeeld de toename van partijen bij gebiedsontwikkelingen.

In de initiatief fase van projecten, de fase van het planproces waarin de vorm van samenwerking tot stand komt, worden een groot aantal onderzoeken gedaan die de haalbaarheid van een project bepalen. Deze onderzoeken hebben betrekking op onder andere de ruimtelijke, financiële, programmatische en maatschappelijke haalbaarheid. Op basis van de uitkomst van deze resultaten wordt de vorm van samenwerking bepaald tussen partijen. Binnen het geheel aan factoren die van invloed zijn op de vorm van samenwerking beperkt deze scriptie zich tot de factor financial engineering.

Publieke en private partijen stuiten vaak op problemen als het gaat om het bereiken van overeenstemming over de toerekening en verdeling van kosten en opbrengsten en risico's. De opbrengsten op basis van de investeringen, van zowel publiek als privaat, vloeien deels terug naar investeringen binnen het project en zijn deels het rendement van de betrokken partijen. Echter, de termijnen zijn lang en de omvang van de bedragen is groot.

Bovenstaande is aanleiding geweest voor de doelstelling van het onderzoek, te weten: het verkrijgen van inzicht in de relatie tussen financial engineering en de samenwerkingsvorm tussen partijen bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

Binnen de scope van de doelstelling heeft in deze onderzoeksscriptie behandeling plaatsgevonden van de volgende probleemstelling:
Op welke wijze wordt financial engineering toegepast in de fase van het tot stand komen van de vorm van samenwerking tussen partijen bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

Voor de beantwoording van de probleemstelling zijn vervolgens twee deelvraagstellingen uitgewerkt ter ondersteuning bij de beantwoording van de probleemstelling, te weten:

- Op welke wijze wordt het begrip financial engineering omschreven door partijen die betrokken zijn bij vormen van samenwerking bij herstructureringsprojecten in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?
- Welke vormen van samenwerking worden door partijen in de praktijksituatie overwegend onderscheiden bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

Ten behoeve van het theoretisch kader van het onderzoek heeft een literatuurverkenning plaatsgevonden op basis waarvan een definiëring van begrippen heft plaatsgevonden, te weten:

- herstructureringsprojecten in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling;
- de projectfase van tot stand komen van de vorm van samenwerking;
- financial engineering
- partijen bij herstructureringsprojecten en samenwerkingsvormen tussen partijen

Op basis van de literatuurverkenning en de interviews met partijen die betrokken zijn bij financial engineering, te weten adviseurs, ontwikkelaars, woningcorporaties en grondbedrijven van gemeenten heeft beantwoording plaatsgevonden van de onderzoeksvragen.

Gegeven de conclusies op de deelvraagstelling worden onderstaand de conclusies behandeld ten aanzien van de centrale probleemstelling van het onderzoek, te weten op welke wijze wordt financial engineering toegepast in de fase van het tot stand komen van de vorm van samenwerking tussen partijen bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

Toepassing van financial engineering vindt plaats door het verkennen van de financiële bandbreedte van het financieel resultaat. Daarbij dient echter gesteld te worden dat, gegeven de marges bij het financieel vertalen van de uitgangspunten van de herstructureringsopgave, partijen slechts binnen een bepaalde bandbreedte overeenkomen. Naarmate risicoanalyses onderdeel maken van de financial engineering tussen partijen wordt de bandbreedte van het financieel resultaat groter. Versterking hiervan vindt plaats naarmate beleidsbeslissingen voor een langere termijn ten aanzien van de beheerexploitatie van vastgoed en de openbare ruimte onderdeel gaan uitmaken van de financial engineering.

Gezien de zeer beperkte financiële sturingsmogelijkheden van de gemeente in de beheerexploitatie van het vastgoed en de bouwexploitatie bereiken partijen veelal geen overeenstemming ten aanzien van de hoogte van het financieel tekort van de gebiedsexploitatie, hetgeen de basis is voor de discussie omtrent de hoogte van een eventuele financiële bijdrage in de vorm van subsidies door de overheid.

Daarnaast zijn de sturingsmogelijkheden voor de gemeente beperkt, gezien de verhouding in investeringsvolume tussen de bouwexploitatie en de beheerexploitatie. Participeren in grondexploitaties van gebiedsontwikkelingen zal naar verwachting beperkt blijven tot ontwikkelingen, die vanuit de overheid van maatschappelijk belang worden geacht, maar waartoe de marktpartijen geen initiatief nemen. Hierbij speelt nadrukkelijk de afweging tussen de inzet van middelen en het beoogde maatschappelijk rendement.

Bij dergelijke binnenstedelijke projecten zal de functie van financial engineering betrekking hebben op een deeladvies binnen het integrale

bestuurlijke besluitvormingsproces. Bij dit integrale bestuurlijke besluitvormingsproces dient, binnen de ruimtelijke en programmatische scenario's, de afweging plaats dient te vinden tussen de financieel economische uitvoerbaarheid, door eventueel de inzet van overheidsmiddelen, en de maatschappelijke haalbaarheid.

In geval van herstructureringsopgaven waarbij meerder private partijen betrokken zijn, zal financial engineering in de van het tot stand komen van de samenwerking betrekking hebben op het verkennen van de bandbreedte van het financieel resultaat, waarbij scenario's ten behoeve van flexibiliteit van uitvoering en risicobeheersing centraal staan.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	1
SAMENVATTING	2
1. AANLEIDING ONDERZOEK EN PERSOONLIJKE MOTIVATIE.....	6
1.1 AANLEIDING ONDERZOEK	6
1.2 PERSOONLIJKE MOTIVATIE	9
2. DOELSTELLING EN PROBLEEMSTELLING VAN HET ONDERZOEK ..	10
2.1 DOELSTELLING	10
2.2 PROBLEEMSTELLING.....	11
2.3 DEELVRAAGSTELLINGEN.....	11
2.4 OPBOUW VAN DE RAPPORTAGE.....	13
3. LITERATUURVERKENNING.....	14
3.1 INLEIDING.....	14
3.2 HERSTRUCTURERINGSPROJECTEN IN DE BINNENSTEDELIJKE GEBIEDSONTWIKKELING	15
3.2.1 <i>Gebiedsontwikkeling</i>	16
3.2.2 <i>Binnenstedelijke gebiedsontwikkeling</i>	17
3.2.3 <i>Herstructurering</i>	18
3.3 PROJECTFASERING	20
3.4 FINANCIAL ENGINEERING	22
3.5 PARTIJEN EN SAMENWERKINGSVORMEN	26
3.5.1 <i>partijen bij herstructureringsprojecten</i>	27
3.5.2 <i>samenwerkingsvormen in geval van herstructurering bij binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen</i>	30
4. ONDERZOEK NAAR TOEPASSING VAN FINANCIAL ENGINEERING ..	33
4.1 INTRODUCTIE	33
4.2 BEANTWOORDING VAN DE ONDERZOEKSVRAGEN	35
4.2.1 <i>Deelvraagstelling 1</i>	35
4.2.2 <i>Deelvraagstelling 2</i>	45
5. CONCLUSIES	51
LITERATUUROVERZICHT	54
OVERZICHT GEÏNTERVIEWDE PERSONEN.....	56

1. Aanleiding onderzoek en persoonlijke motivatie

1.1 Aanleiding onderzoek

De financiële begeleiding van ruimtelijke projecten heeft de afgelopen decennia een enorme ontwikkeling doorgemaakt² ³. Enerzijds houdt dit verband met de techniek van de automatisering, anderzijds houdt dit verband met de complexiteit van projecten, door bijvoorbeeld de toename van partijen bij gebiedsontwikkelingen. Onderstaand is de ontwikkeling van de financiële begeleiding van ruimtelijke projecten in historisch perspectief weergegeven.

Na de tweede wereldoorlog, circa 1950/1960 bestond er een grote vraag naar woningen. Dit werd enerzijds veroorzaakt door de verwoesting van veel woningen tijdens de oorlog en anderzijds door de snelle groei van de bevolking. Om de grote vraag naar woningen op te kunnen vangen, werden vanuit de overheid subsidies beschikbaar gesteld om de bouwproductie op gang te brengen. Overheidsinstellingen, veelal gemeenten, voerden een actief grondbeleid omdat zij een grote invloed wilden hebben op de invulling van het bestemmingsplan en de differentiatie van het woningaanbod. De private partijen (waaronder beschouwd tevens de woningbouwverenigingen/-corporaties) waren verantwoordelijk voor de productie van gebouwen, waarbij in het begin het accent lag op de productie van woningen in de sociale sector. In deze fase waren de woningbouwverenigingen de belangrijkste partner voor de overheid. In vele gevallen betrof het dus een publieke grondontwikkeling waarbij een overheidsinstelling, veelal de gemeente, verantwoordelijk was voor de financiën.

Investeringsbeslissingen werden echter veelal bepaald op basis van een financiële onderbouwing door middel van een zeer globaal overzicht van plussen en minnen. Het uiteindelijk inzicht in de financiën van projecten werd achteraf vastgesteld. Gezien de noodzaak tot investeringen en omdat het Rijk uiteindelijk de tekorten afdekte, was er vanuit de gemeenten ook geen directe aanleiding voor een betere financiële analyse en sturing van projecten. Afgezien van de garantiestelling van het Rijk was een betere analyse en sturing in de voorfase van projecten ook niet mogelijk, aangezien er geen beschikking was over referenties ten aanzien van de hoogte van de investeringskosten in relatie tot kwaliteit. De financiële begeleiding van projecten werd dan ook wel aangeduid als een boekhoudkundige benadering van kosten en opbrengsten.

² zie onder andere P. Jorna, 2004, pagina 6

³ zie onder andere J. van 't Verlaat, 2004

De boekhoudkundige benadering was, op het moment dat de financiële verantwoordelijkheid van projecten gedeeltelijk verlegd werd naar gemeenten, niet toereikend om de financiële risico's van projecten in kaart te brengen. Dit is de aanleiding geweest voor het maken van een uniform systeem voor de financiële onderbouwing en begeleiding van ruimtelijke projecten, te weten de grondexploitatie. Ten behoeve van de grondexploitatie vond de introductie plaats van het 'bruine boekje' (1968) en het 'blauwe boekje' (1970). Hoofdt thema van het bruine en blauwe boekje was het grondgebruik in bestemmingsplannen voor woongebieden. Voor het grondgebruik werden maatstaven opgesteld op het gebied van kaveloppervlakte, groenvoorziening en verharding per fictieve woning. Het doel van deze systematiek was om de grondkosten voor het realiseren van bouwrijpe kavels en de openbare ruimte te uniformeren. De hieruit resulterende grondkosten konden vervolgens worden omgerekend naar grondprijzen (kostprijsberekening) om zo tot een sluitende grondexploitatie te komen. Het programma en de financiën werden sterk gestuurd door de Rijksoverheid.

Eind jaren zeventig/begin jaren tachtig werd de kostprijsbenadering voor de prijs van bouwrijpe kavels vervangen door de geschatte marktwaarde, wat leidde tot een marktconforme grondwaarde. De loskoppeling van de grondkosten (kwaliteit openbare ruimte) en grondopbrengsten (marktwaarde van het te realiseren programma) leidde ertoe dat de grondexploitatie kon resulteren in een positief of negatief saldo. Vanwege het actieve grondbeleid van de gemeenten ontstond de mogelijkheid om eventuele tekorten in de grondexploitatie vanwege de sociale woningbouw te compenseren met grondopbrengsten van de niet sociale woningbouw of overige voorzieningen binnen een bestemmingsplan.

Het financiële risico kwam hiermee bij de lokale overheid te liggen, waardoor de financieel-economische begeleiding van het lokale ruimtelijke ordeningsbeleid sterk in belang toe ging nemen. De rol van de gemeentelijke planeconoom, als financieel-economische begeleider van een project, werd gelijkwaardig aan de rol van de ontwerper en de opsteller van het programma voor locaties. Dit leidde tot een integratie van ontwerp, programma en financiën, evenals het optimaliseren van de financiële resultaten.

Met de introductie door de VNG in het jaar 1993 van het boekje 'van grondbeleid naar grondexploitatie' werd uiting gegeven aan het gemeentelijk belang van het actieve grondbeleid. In tegenstelling tot de sterke financiële sturing door de Rijksoverheid voorheen, werd vanaf dat moment het uitgangspunt gehanteerd dat slechts een deel van de tekorten in de grondexploitatie gesubsidieerd zouden worden. Ondanks de gemeentelijk sturing op projecten bleef de invloed van het Rijk groot door de toekenning van subsidies voor de uitvoering van de ruimtelijke ordeningsprojecten. De beschikbare subsidiegelden waren echter niet afdoende om de berekende tekorten van ruimtelijke projecten af te dichten.

Het standpunt van het Rijk begin jaren negentig was dat berekende tekorten minder hoog zouden uitvallen indien marktpartijen vroegtijdig bij de locatieontwikkeling betrokken zouden worden.

Vanaf dat moment is de relatie tussen markt en overheid sterk veranderd. Door marktpartijen werden al snel de mogelijkheden van het behalen van winsten op grondexploitaties gezien. Dit was aanleiding, in combinatie met het ondoorzichtig grondbeleid van de overheid, om een positie in projecten te verwerven, met als doel om zo een betere onderhandelingspositie richting gemeenten te creëren. Deze rol van de marktpartijen werd versterkt door de VINEX, waarbij op door het Rijk aangeduide locaties de gewenste ontwikkeling van woningbouw en bedrijfsterreinen werd aangegeven. Vanuit de grondpositie van de ontwikkelende partijen ontstond de betrokkenheid van marktpartijen ten aanzien van de kwaliteit van de ruimtelijke plannen.

Waar van oudsher de ruimtelijke opgave gezien werd als een primaire taak van de overheid is in toenemende mate de overheid voor de realisering van haar doelstellingen afhankelijk van private partijen. Deze afhankelijkheid heeft geleid tot de samenwerking tussen marktpartijen en overheid. De uiteindelijke vorm waarin overheid en marktpartijen uiteindelijk met elkaar gaan samenwerken, verschilt per situatie en is afhankelijk van doelstellingen van partijen, zoals financiële, economische, maatschappelijke en politieke doelstellingen. Vanaf dat moment is planeconomie niet meer alleen een vakdiscipline binnen gemeenten, maar is ook onderdeel van de projectorganisatie van marktpartijen.

Vanaf medio/eind jaren negentig is het accent van de gebiedsontwikkeling van de uitbreidingslocaties aan het verschuiven naar de herontwikkeling van het bestaand stedelijk gebied. Deze fase wordt gekenmerkt door de betrokkenheid van een groter aantal partijen, ten opzichte van de VINEX vanwege de verschuiving van monofunctioneel naar multifunctioneel gebruik van de binnensteden. Hierdoor zijn onder andere de volgende veranderingen aan de orde:

- van een projectgestuurde organisatie vanuit de gemeente naar een procesgestuurde organisatie door samenwerking tussen partijen;
- de grondexploitatie kan bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling niet los worden gezien van de vastgoedexploitatie en financieel kader van andere belanghebbenden;
- meer partijen zijn betrokken bij de afweging van belangen en het zoeken naar de optimalisatie tussen kwaliteit, geld en functionaliteit;

Publieke en private partijen stuiten vaak op problemen als het gaat om het bereiken van overeenstemming over de toerekening en verdeling van kosten en opbrengsten en risico's. De opbrengsten op basis van de investeringen, van zowel publiek als privaat, vloeien deels terug naar investeringen binnen het project en zijn deels het rendement van de betrokken partijen. Echter, de termijnen zijn lang en de omvang van de bedragen is groot. De grote kapitaalbehoefte vergt omvangrijke voorinvesteringen, garantstellingen en hoogwaardige vormen van kapitaalbeheer.

In de rapportage “de kosten in beeld, de kosten verdeeld” van Aedes, VNG, Neprom staat daaromtrent de stelling dat door consequent en op gelijke uitgangspunten te rekenen en te redeneren in de vorm van een gebiedsexploitatie voor binnenstedelijke locaties, partijen sneller overeenstemming bereiken. Transparant rekenen, door middel van het in kaart brengen van de kosten en opbrengsten van de deelnemende partijen voor zowel de grondexploitaties als de bouwexploitatie gedurende de exploitatie en beheersfase, draagt bij aan de samenwerkingsmogelijkheden tussen partijen.

Resumerend kan worden gesteld dat de participatie van diverse private partijen, naast de rol van de overheid, in de gebiedsontwikkeling een belangrijke invloed heeft gehad op de financiële sturing van ruimtelijke projecten. Onderstaand is de relatie tussen de financiële sturing en de initiatiefnemer bij gebiedsontwikkelingen in historisch perspectief weergegeven.

Tijdspad	Type projecten	Financial engineering	Participanten
1970	stadsvernieuwing	kostprijsmethode	Rijk
1970-1980	inbreiding	grondexploitatie o.b.v. marktwaarde	gemeente
1990-2000	Vinex	grondexploitatie o.b.v. residuele waarde	gemeente/marktpartijen
Na 2000	binnenstedelijke gebiedsontwikkeling	integrale gebiedsexploitatie	gemeente/marktpartijen

1.2 Persoonlijke motivatie

De afgelopen vijfenhalf jaar ben ik voor PAS Consultancy&Interim als adviseur werkzaam geweest. Onderdeel van de werkzaamheden was advisering in een onafhankelijke positie of namens één van de partijen, te weten gemeenten, ontwikkelaars en woningcorporaties, op het grensvlak van financiën en samenwerking tussen partijen. Bij het zoeken naar de juiste vorm van samenwerking bleek de inschatting van kosten en opbrengsten en de inschatting van risico's zeer bepalend te zijn. De wijze waarop het financiële kader tot stand kwam bij projecten bleek echter telkens weer verschillend te zijn, afhankelijk van de partijen voor de beoogde samenwerking. De wijze van het toepassen van financial engineering bij herstructureringsprojecten in de fase van het tot stand komen van de samenwerkingsvorm is voor mij persoonlijk aanleiding geweest dit onderwerp te behandelen in deze onderzoeksscriptie.

2. Doelstelling en probleemstelling van het onderzoek

In het vorige hoofdstuk is de aanleiding beschreven voor het onderzoekskader van deze scriptie. De wijze van het toepassen van financial engineering bij herstructureringsprojecten in de fase van het tot stand komen van de samenwerkingsvorm

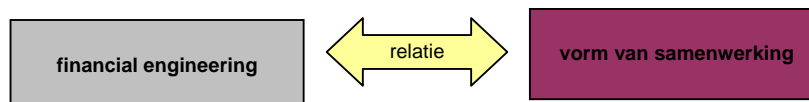
In de initiatief fase van projecten, de fase van het planproces waarin de vorm van samenwerking tot stand komt, worden een groot aantal onderzoeken gedaan die de haalbaarheid van een project bepalen. Deze onderzoeken hebben betrekking op onder andere de ruimtelijke, financiële, programmatische en maatschappelijke haalbaarheid. Op basis van de uitkomst van deze resultaten wordt de vorm van samenwerking bepaald tussen partijen. Binnen het geheel aan factoren die van invloed zijn op de vorm van samenwerking beperkt deze scriptie zich tot de factor financial engineering.

2.1 Doelstelling

Op basis van bovenstaande wordt de volgende doelstelling van het onderzoek gedefinieerd:

Inzicht verkrijgen in de relatie tussen financial engineering en de samenwerkingsvorm tussen partijen bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

In de beschreven doelstelling van deze onderzoeksscriptie staat een wederkerige relatie beschreven tussen de financial engineering en de vorm van samenwerking tussen partijen.



figuur 1.

De wederkerige relatie, zoals beschreven in de doelstelling, geeft aan dat financial engineering van invloed kan zijn op de vorm van samenwerking, maar tevens dat naarmate de vorm van samenwerking tussen partijen bekend is dit van invloed is op wijzen waarop financial engineering binnen projecten wordt toegepast.

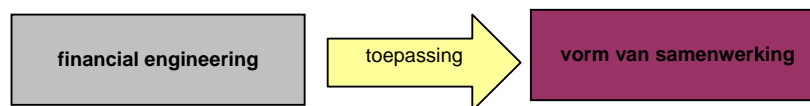
2.2 Probleemstelling

Binnen de beschreven doelstelling staat de wederkerige relatie tussen financial engineering en de vorm van samenwerking centraal. Ten aanzien van deze onderzoeksscriptie vindt bij de formulering van de probleemstelling plaats ten aanzien van de wijze van toepassing van financial engineering.

Binnen de doelstelling van deze scriptie en gegeven de bovenstaande beperking ten aanzien van de wederkerige relatie, staat de volgende probleemstelling binnen deze onderzoeksscriptie centraal.

Op welke wijze wordt financial engineering toegepast in de fase van het tot stand komen van de vorm van samenwerking tussen partijen bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

Schematisch kan de probleemstelling van het onderzoek als volgt worden weergegeven.



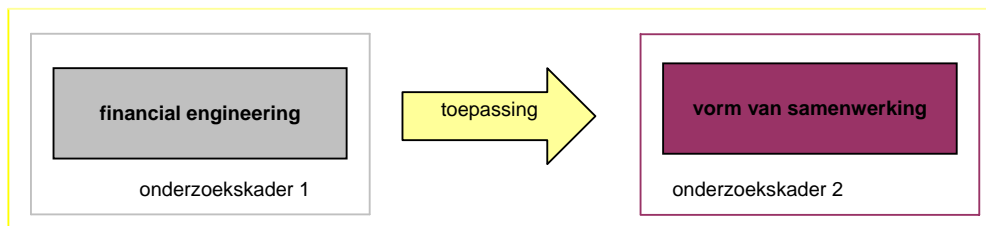
figuur 2.

2.3 Deelvraagstellingen

Om een antwoord te kunnen geven op de beschreven probleemstelling is een aantal deelvraagstellingen geformuleerd die behulpzaam kunnen zijn bij de beantwoording van de centrale probleemstelling.

Bij de formulering van de onderzoeksvragen is op basis van de probleemstelling onderscheid te maken naar de volgende onderzoekskaders:

1. financial engineering;
2. toepassing van financial engineering op samenwerkingsvormen.



figuur 3.

Onderzoekskader 1

Binnen het eerste onderzoekskader staat het begrip financial engineering plaats. De eerste deelvraagstelling is dan ook verbonden aan de definiëring van het begrip financial engineering.

Deelvraagstelling 1:

Op welke wijze wordt het begrip financial engineering omschreven door partijen die betrokken zijn bij vormen van samenwerking bij herstructureringsprojecten in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

Beantwoording van deze deelvraagstelling zal plaatsvinden op basis van een literatuurverkenning en door het afnemen van een interview met partijen die betrokken zijn bij langdurige financiële participatie bij herstructureringsprojecten binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling, zoals gemeentelijke overheden, private ontwikkelaars en woningcorporaties.

Onderzoekskader 2

Binnen het tweede onderzoekskader staat de vorm van samenwerking centraal. In overeenstemming met de onderzoeks aanpak van de deelvraagstelling 1 zal op basis van een literatuurverkenning en door het afnemen van een interview met partijen worden vastgesteld welke vormen van samenwerking zich overwegend tussen partijen voordoen bij herstructureringsprojecten binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling

Deelvraagstelling 2:

Welke vormen van samenwerking worden door partijen in de praktijksituatie overwegend onderscheiden bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

Beantwoording van deze vraagstelling zal plaatsvinden aan de hand van voorbeelden die genoemd zijn vanuit de partijen die benaderd zijn voor een interview.

2.4 Opbouw van de rapportage

De opbouw van deze onderzoeksscriptie is als volgt:

In hoofdstuk 1 is de aanleiding, en daarbij de persoonlijke motivatie, voor het onderzoek aangegeven. Deze aanleiding is vervolgens in hoofdstuk 2 verwoord in de doelstelling van het onderzoek en de probleemstelling van het onderzoek. Ter ondersteuning van de probleemstelling zijn tevens in hoofdstuk 2 de deelvraagstellingen geformuleerd.

In hoofdstuk 3 wordt de literatuurverkenning uitgevoerd, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar een literatuurverkenning ter definiëring van begrippen en een literatuurverkenning ten behoeve van de beschreven onderzoekskaders.

De literatuurverkenning ter definiëring van begrippen heeft betrekking op:

- stedelijke gebiedsontwikkeling en herstructurering;
- projectfasering;

De literatuurverkenning ten behoeve van de beschreven onderzoekskaders heeft betrekking op:

- financial engineering;
- actoren en samenwerkingsvormen;

Vervolgens zal in hoofdstuk 4 beantwoording van de onderzoeksvragen plaatsvinden. De basis voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is gelegen in de bevindingen op basis van de afgenomen interviews en de uitgevoerde literatuurverkenning.

Tot slot zullen in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen aan de orde komen.

3. Literatuurverkenning

3.1 Inleiding

Om antwoord te geven op de hiervoor beschreven probleemstelling is een literatuurverkenning uitgevoerd. De basis voor de literatuurverkenning zijn de onderzoeksvragen die gedefinieerd zijn ter concretisering van de algemeen beschreven probleemstelling.

De literatuurstudie is uitgevoerd met het doel te komen tot een nadere definiëring van begrippen, zoals geformuleerd in de doelstelling en de probleemstelling van het onderzoek, te weten.

- stedelijke gebiedsontwikkeling en herstructurering;
- projectfasering;

En een literatuurverkenning ten behoeve van de beschreven onderzoekskaders, te weten:

- financial engineering;
- actoren en samenwerkingsvormen

Allereerst zal worden ingegaan op de definiëring en omschrijving van het begrip binnenstedelijke gebiedsontwikkeling en herstructurering. Het doel van deze begripsbepaling is om een afbakening te geven aan het type projecten waarop het onderzoek betrekking heeft.

Na de afbakening van het type projecten binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling zal de projectfase van het onderzoek nader worden beschouwd.

Nader gericht op de beschreven onderzoekskader, zal het begrip financial engineering centraal staan.

Vervolgens zal stil worden gestaan bij de partijen die betrokken zijn bij herstructureringsprojecten in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling en de mogelijke vormen van samenwerking. Deze verkenning beperkt zich tot de partijen die zowel langdurig als risicodragend participeren in binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen en vanuit hun betrokkenheid de financial engineering, in de brede zin van het woord, als instrument hanteren bij gebiedsontwikkelingen.

3.2 Herstructureringsprojecten in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling

Binnen de probleemstelling van dit onderzoek staan de herstructureringsprojecten als onderdeel van de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling benoemd als inperking van het onderzoek. Het onderzoek heeft dus niet betrekking op gebiedsontwikkeling in het algemeen, maar is nader gespecificeerd als een gebiedsontwikkeling die betrekking heeft op het binnenstedelijk gebied. Binnen het type projecten die zich voor kunnen doen binnen het stedelijk gebied is het onderzoeksgebied voor deze scriptie vervolgens beperkt tot herstructureringsprojecten.

Onderstaand wordt ten behoeve van de begripsbepaling achtereenvolgens ingegaan op gebiedsontwikkeling, binnenstedelijke gebiedsontwikkeling en herstructurering.

3.2.1 Gebiedsontwikkeling

In een persbericht van het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu van december 2004 wordt gebiedsontwikkeling omschreven als een werkwijze omschreven. Centraal bij deze werkwijze staat het bij elkaar brengen van de verschillende belangen en partijen met als doel om gezamenlijk een gebied te ontwikkelen.

Voor de nadere uitwerking van deze werkwijze en de toepassing hiervan op concrete projecten heeft de minister een adviescommissie gebiedsontwikkeling benoemd. Deze adviescommissie bestaat uit deskundigen op thema's die naar de mening van de minister van belang zijn voor gebiedsontwikkeling, te weten stedelijk gebied en landelijk gebied, organisatie, bestuur en financiën.

In de tussenrapportage⁴ van de commissie staat weergegeven dat de commissie gebiedsontwikkeling definieert als ontwikkelingen die aan de volgende kenmerken kunnen voldoen:

- een samenhangende ondernemende aanpak voor sociaal-economische opgaven, woningbouw, bedrijfsterreinontwikkeling, infrastructuur, de transformatie van de agrarische sector, natuur- en landschapsontwikkeling en de wateropgave in een duidelijk afgeperkt gebied;
- grensoverschrijdende initiatieven op een schaalniveau dat voor burgers en volksvertegenwoordigers herkenbaar is en waarvoor bereidheid kan worden verkregen om te investeren in ontwikkelingen die het directe eigenbelang overstijgen;
- samenwerking tussen enkele gemeenten onderling, dan wel met de provincie of samenwerking met private partijen, waaronder projectontwikkelaars en maatschappelijke organisaties als natuur- en milieuorganisaties.
- financiële constructies die sectorale en eigendomsgrenzen overschrijden. Het gaat typisch om initiatieven die een zeer lange doorlooptijd hebben.

Analyse:

Wanneer de beschreven kenmerken van gebiedsontwikkeling, zoals weergegeven door de commissie worden veralgemeniseerd, dan zijn de volgende hoofdlijnen te onderscheiden:

- *samenhangend geheel meervoudige ingrepen;*
- *binnen een beperkt gebied;*
- *samenwerking tussen verschillende partijen;*
- *financiële afhankelijkheid tussen partijen.*

⁴ Lysias Consulting Group, 2005, pagina 3

3.2.2. Binnenstedelijke gebiedsontwikkeling

Op basis van de bovenstaande begripsbepaling heeft gebiedsontwikkeling zowel betrekking op uitbreidingslocaties als op het bestaand stedelijk gebied. Ten behoeve van deze scriptie wordt het onderzoeksgebied beperkt tot het bestaand stedelijk gebied.

Binnen de opleiding Masters City Developer⁵ wordt stedelijke gebiedsontwikkeling omschreven als het actief ingrijpen door overheden en private partijen op de fysieke ontwikkeling van stedelijke gebieden.

Een meer ruimtelijke omschrijving van stedelijke gebiedsontwikkeling wordt gegeven door de E. Louw en W. van der Toorn Vrijthof⁶, waarbij gebiedsontwikkeling wordt gedefinieerd als een fysieke ingreep waarvan de omvang gelegen is tussen de ontwikkeling van een stedelijk gebied of stad als totaal en een deelgebied of duidelijk omschreven project.

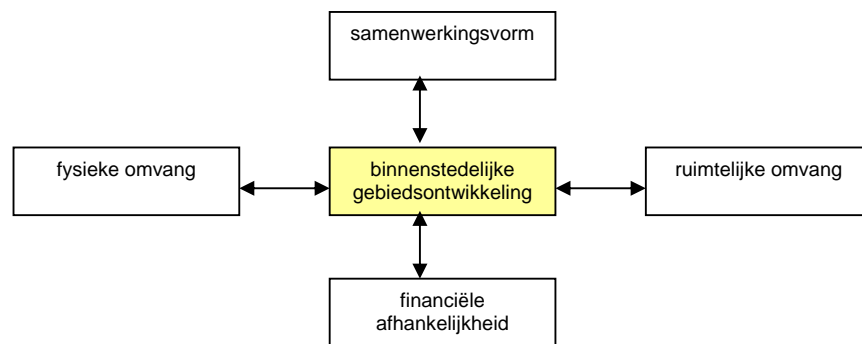
I. Bruil⁷ tot slot geeft een meer fysieke omschrijving, waarbij aangegeven wordt beschrijft dat de complexiteit van gebiedsontwikkeling gelegen is tussen het niveau van alleen gebouwen en het niveau waarbij ook stedelijke structuren worden gewijzigd.

Analyse:

Binnen het kader van dit onderzoek wordt binnenstedelijke gebiedsontwikkeling gedefinieerd als een fysieke ingreep, waarbij:

- de omvang van de fysieke ingreep gelegen is die zowel betrekking heeft op de ontwikkeling van gebouwen en de ontwikkeling van infrastructuur/stedelijke structuren;
- de ruimtelijke omvang gelegen is tussen het niveau van een deelgebied en het stedelijk gebied;
- een samenwerking tussen partijen noodzakelijk is vanwege de financiële afhankelijkheid van de partijen.

In onderstaand figuur is de ruimtelijke omschrijving van stedelijke gebiedsontwikkeling weergegeven.



figuur 4.

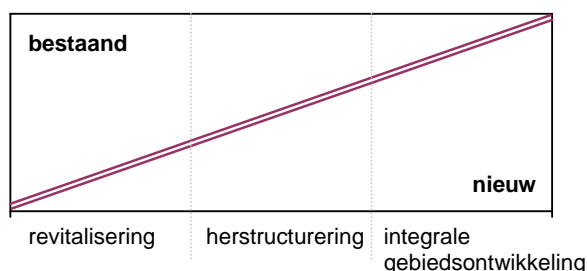
⁵ Van 't Verlaat, J, 2003, pagina 5

⁶ Louw, E. en Van der Toorn, W., 2002

⁷ I. Bruil, 2004, pagina 19

3.2.3. Herstructurering

Binnen de definiëring van de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling zijn een breed scala aan ingrepen te onderscheiden, die afhankelijk zijn voor de mate van ingreep. Akro Consult⁸ stelt dat de mate van ingreep te verdelen is in drie categorieën, die op een glijdende schaal van elkaar te onderscheiden zijn, te weten: revitalisering, herstructurering, integrale gebiedsontwikkeling.



figuur 5.
bron: Akro Consult

Revitalisering wordt daarbij gedefinieerd als het inblazen van nieuw leven in bestaande functies in een gebied, zonder dat de bestaande structuur wordt veranderd. De overheid speelt in deze categorieën doorgaans een belangrijke initiërende rol. Voorbeelden hiervan zijn economische impuls in winkelstraten, grootschalige onderhoudsinitiatieven particulier woningbezit e.d..

Bij herstructureringsgebieden hebben de ingrepen betrekking op fysieke ingrepen ten aanzien van infrastructuur, woningbouw en eventuele aanpassing van de stedenbouwkundige structuur. Naast het fysieke onderdeel omvat herstructurering veelal initiatieven op het gebied van sociale en economische programma's. Herstructureringsprojecten kenmerken zich door een verdeelde eigendomspositie van gronden en bestaand vastgoed. De overheid is hierdoor veelal afhankelijk van andere, in het merendeel private, partijen bij de herontwikkeling van het gebied. Deze afhankelijkheid is de aanleiding voor het verkennen van een mogelijke vorm van samenwerking tussen partijen.

Bij integrale gebiedsontwikkeling is sprake van een integrale (her)ontwikkeling van een gebied met nieuwe functies, infrastructuur en openbare ruimte. Een belangrijk kenmerk van dit soort projecten is dat er niet zozeer sprake is van inbreng van eigen gronden en opstellen, maar van verwerving en ontwikkeling. De nadruk ligt op het bouwen van nieuwe fysieke elementen. Voorbeelden hiervan zijn grootschalige inbreidingslocaties of uitleggebieden.

⁸ Akro Consult, 2004, pagina 19

Analyse

Binnen de context van dit onderzoek worden herstructureringsprojecten gedefinieerd als fysieke ingrepen ten aanzien van infrastructuur, bestaande bebouwing en aanpassing van de stedenbouwkundige structuur, waarbij een afhankelijkheid tussen partijen bestaat vanwege verdeelde eigendomsposities van gronden en onroerend goed.

3.3 Projectfasering

Binnen de probleemstelling van het onderzoek, te weten:

Op welke wijze wordt financial engineering toegepast in de fase van het tot stand komen van de vorm van samenwerking tussen partijen bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

wordt verwezen naar de fase in het project die bepalend is voor de keuze in de samenwerkingsvorm. Dit moment houdt verband met het moment van contractering tussen partijen.

Onderstaand wordt nader ingegaan op de projectfasering en in het bijzonder de fase die van belang is voor de keuze van de samenwerkingsvorm en de contractering tussen partijen met als doel het onderzoek te positionering binnen de projectfasering van herstructureringsprojecten in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

Binnen het planvormingsproces worden verschillende projectfaseringen onderscheiden. Afhankelijk van de uitgevoerde studie doet zich een afwijking ten aanzien van de gehanteerde begrippen voor. In het algemeen kan worden gesteld, dat bij de projectfasering onderscheid wordt gemaakt naar de initiatieffase, haalbaarheidsfase, de realisatiefase en de exploitatie-/beheersfase.



figuur 6.

bron: Akro Consult⁹

De initiatieffase is de eerste fase van een project.

Het initiatief kan zowel afkomstig zijn een publieke partij als een private partij. Indien het een initiatief betreft van een publieke partij, zoals bijvoorbeeld een publiekrechtelijk besluit van een gemeentelijke overheid door het op basis van het gevoerde ruimtelijk beleid aanwijzen van een locatie voor een gewenste ontwikkeling.

Daarnaast kan het initiatief afkomstig zijn van een private partij, zoals een woningcorporatie of een projectontwikkelaar, ten behoeve van de ontwikkeling van vastgoed op basis van bestaande of gewenste vastgoedpositie.

Voor herstructureringsprojecten bij stedelijke gebiedsontwikkelingen is de initiatieffase van projecten een belangrijke fase, aangezien op dat moment onderzocht wordt of en hoeverre samenwerking tussen partijen gewenst of noodzakelijk is.

⁹ Akro Consult, 2003, pagina 10, bewerking van schema

Afhankelijk van het resultaat van deze fase komen partijen een samenwerkingsvorm overeen. Samenwerking kan hierbij zowel betrekking hebben op partijen binnen de segmenten publiek - privaat, privaat - privaat als publiek - publiek.

In de haalbaarheidsfase worden de ideeën en de plannen uit de initiatiefase verder uitgewerkt. Bij de eerste deelfase van de haalbaarheidsfase, te weten de definitiefase, ligt het accent op onderzoek naar de haalbaarheid van een tal van aspecten. Dit heeft onder andere betrekking op de:

- financiële haalbaarheid;
- ruimtelijk/stedenbouwkundige haalbaarheid;
- milieukundige haalbaarheid;
- politiek/bestuurlijke haalbaarheid;
- haalbaarheid in de tijd.

Het resultaat van de definitiefase, binnen de haalbaarheidfase, betreft onder ander afspraken tussen partijen die het resultaat zijn van financial engineering, te weten de verdeling van kosten, de verdeling van opbrengsten, de verdeling van de werkzaamheden en de verdeling van de risico's.

In de ontwerpfase vindt vervolgens een nadere uitwerking plaats van de resultaten van het onderzoek in de definitiefase. Deze uitwerking kan zowel plaatsvinden voor het projectgebied als geheel, dan wel kan uitwerking gefaseerd in de tijd plaatsvinden op het niveau van deelgebieden.

Vervolgens zal in de realisatiefase de uiteindelijke uitvoering van het opstalontwikkeling als de grondontwikkeling plaats gaan vinden conform de uitgangspunten, zoals gedefinieerd in de voorgaande projectfasen. Tot slot vindt in gebruiksfase het uiteindelijk gebruik in de vorm van beheer en de exploitatie plaats van zowel de opstal als de buitenruimte van het project.

Analyse:

Toepassing van het onderzoekskader vindt binnen de projectfasering plaats op de initiatiefase en de definitiefase.

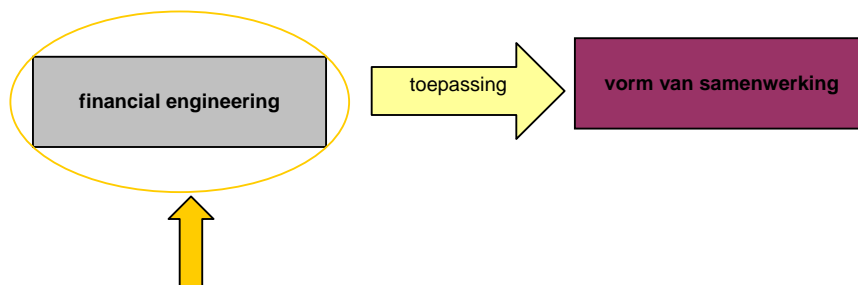
3.4 Financial engineering

Binnen de omschreven probleemstelling van deze onderzoeksscriptie, te weten,

Op welke wijze wordt financial engineering toegepast in de fase van het tot stand komen van de vorm van samenwerking tussen partijen bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

zijn een tweetal variabelen te onderscheiden. De toepassing van de eerste variabelen, te weten 'financial engineering' op de tweede variabele, te weten 'vorm van samenwerking' vormt de basis van deze onderzoeksscriptie.

Voorgaand heeft primair een afbakening van het onderzoek plaatsgevonden door middel van definiëring van de in de doelstelling en probleemstelling gehanteerde begrippen. In dit onderdeel staat de eerste variabele van de onderzoeksrelatie centraal, te weten financial engineering.



figuur 7.

Onderstaand zal op basis van beschikbare literatuur een overzicht worden gegeven van de verschillende omschrijvingen van het begrip 'financial engineering'. Deze inventarisatie vormt de basis voor de definiëring van het begrip, dat de basis vormt voor het verder onderzoek.

Wiskundige benadering

Binnen de faculteit Electrotechniek, Wiskunde en Informatica (EWI) van de Universiteit Twente is financial engineering één van de concentratiegebieden van onderzoek. Op de internetside van de faculteit wordt de aanleiding voor financial engineering als concentratiegebied van onderzoek aangegeven, dat de enorme groei op het gebied van de financiële dienstverlening ervoor heeft gezorgd dat binnen bedrijven steeds meer aandacht is voor financieel maatwerk. Binnen de faculteit¹⁰ wordt financial engineering op basis van de wiskundige theorie als volgt beschreven: 'Financial engineering' houdt zich bezig met het modelleren en analyseren van allerhande financiële risico's, en met het ontwikkelen van strategieën om die risico's zoveel mogelijk af te dekken.

Financial engineering toegepast op gebiedsontwikkeling

Akro Consult beschrijft financial engineering¹¹, toegepast op gebiedsontwikkeling, als een hulpmiddel die op bepaalde momenten binnen processen kan worden ingezet om extra mogelijkheden te scheppen bij het aantonen van de financiële haalbaarheid van projecten. Het werkingsgebied van financial engineering is daarbij niet kaderstellend en structurerend, maar is faciliterend in processen.

Het aantonen van de financiële haalbaarheid vindt daarbij plaats door middel van het verkrijgen van inzicht in de hoogte van de kosten en opbrengsten van verschillende planonderdelen. Naast het verkrijgen van inzicht in de hoogte van de kosten en opbrengsten heeft financial engineering tevens betrekking op het maken van scenario's. Deze scenario's hebben daarbij als doel het inzichtelijk maken van keuzen met betrekking tot bijvoorbeeld programmawijzigingen, fasering en kwaliteit. Scenario's kunnen daarbij als middel worden ingezet om te komen tot planoptimalisatie. Door middel van het uitvoeren van gevoeligheidsanalyses is het mogelijk diverse risico's te kwantificeren.

Binnen het planvormingsproces heeft financial engineering in de initiatieffase en de definitiefase van projecten, waartoe dit onderzoek zich beperkt, veelal betrekking op het verrichten van haalbaarheidsonderzoeken en zoeken naar dekkingsmiddelen 'fundraising'. Het toepassen van financial engineering heeft hierbij als doel het aantonen van de financiële haalbaarheid van het project als basis voor de samenwerkingsvorm tussen partijen.

Project-fasering:	initiatief →	definitie → (haalbaarheid)	ontwerp → (haalbaarheid)	voorbereiding → (haalbaarheid)	realisatie →	exploitatie/beheer
Financial engineering	normatieve verkenning	financiële verkenning	concept - grondexploitatie - opstalexploratie		- grondexploitatie - opstalexploratie	beheerexploitatie

figuur 8.

bron: Akro Consult¹²

¹⁰ www.ewi.utwente.nl, d.d. oktober 2005

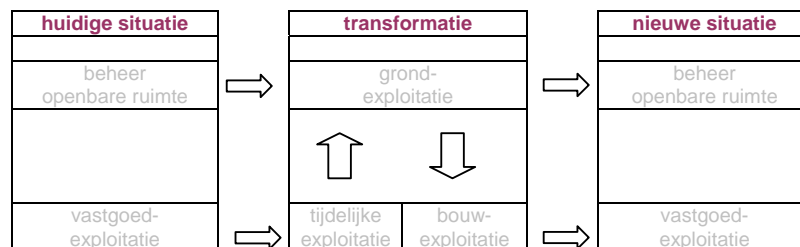
¹¹ Akro Consult, 2003, pagina 35

¹² Akro Consult, 2003, pagina 12

Waarbij door Akro Consult financial engineering wordt omschreven als het inzichtelijk maken van kosten en opbrengsten en het uitvoeren van scenario's en gevoeligheidsanalyses, wordt in de handreiking¹³ "De kosten in beeld, de kosten verdeeld", van Aedes, VNG en Neprom nader ingegaan op het specifieke onderdeel binnen de financial engineering van het in beeld brengen van kosten en opbrengsten.

De handreiking heeft als doel partijen te ondersteunen bij het maken van afspraken over kostenverdeling bij herstructurering door middel van het inzicht geven de berekening, toerekening en deling van kosten, opbrengsten en risico's. Het instrument om inzicht te verkrijgen in de genoemde onderdelen betreft de 'gebiedsexploitatie', waarbij de totale herstructureringsopgave wordt opgevat als een gezamenlijk project. Binnen de gebiedsexploitatie wordt herstructurering opgevat als een integrale activiteit bij de ontwikkeling van een gebied, waarin maatregelen alleen in hun onderlinge samenhang beoordeeld en doorgerekend kunnen worden. Binnen de gebiedsexploitatie worden alle aan de herstructureringsopgave verbonden kosten en opbrengsten voorcalculatorisch in beeld gebracht, hetgeen leidt tot een 'transformatieresultaat'. Voor het bepalen van het transformatieresultaat, om te komen van de oude naar de nieuwe situatie, is het volgens de beschreven systematiek in eerste instantie niet van belang welke partij vervolgens verantwoordelijk is voor de daadwerkelijke uitvoering.

Binnen de gebiedsexploitaties worden deelexploitaties onderscheiden.



figuur 9.
bron: Aedes, VNG, Neprom. 2005, pagina 9

Het bovenstaande model gaat zowel in de huidige situatie, voorafgaand aan de herstructurering, als in de nieuwe situatie, na afronding van de herstructurering, uit van een beheerexploitatie van infrastructuur, openbare ruimte en vastgoed.

In de tussenliggende transformatiefase, waarin de herstructurering plaatsvindt, worden drie deelexploitaties onderscheiden, te weten:

- de tijdelijke exploitatie van het te beheren onroerend goed;
- de grondexploitatie voor het te ontwikkelen gebied;
- de bouwexploitatie voor de realisatie van nieuw vastgoed.

¹³ Aedes, VNG, Neprom, 2005

Tussen de deexploitaties vinden onderlinge financiële geldstromen plaats. Het totaal aan financiële geldstromen binnen een gebiedsontwikkeling betreft de gebiedsexploitatie. Dit betreft het financiële resultaat van het geheel aan kosten en opbrengsten die verband houden met de transformatie van een gebied.

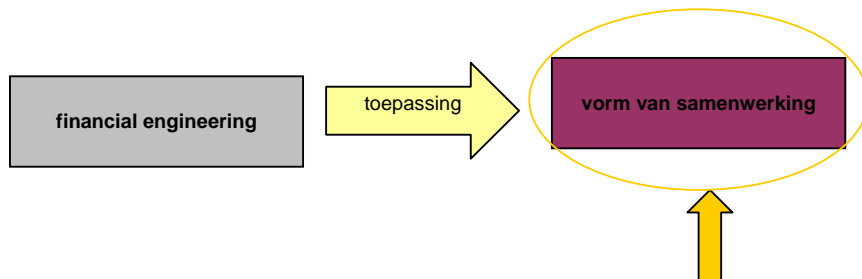
De verdeling van het transformatieresultaat van de gebiedsexploitatie zal vervolgens onder partijen worden verdeeld op basis van specifieke verantwoordelijkheden van afzonderlijke partijen en een nader te bepalen verdelingsmethodiek. Ten aanzien van de verdeling van het transformatieresultaat vindt in het kader van de financial engineering in deze onderzoeksscriptie geen nadere behandeling plaats.

Analyse:

Binnen het kader van dit onderzoek wordt financial engineering gedefinieerd als de techniek van het inzichtelijk maken van de bandbreedte van het financiële resultaat door middel van het uitwerken van scenario's en het uitvoeren van gevoeligheidsanalyses voor gebiedsexploitaties van een herstructureringsproject, met inachtneming van het gehele transformatieproces van de beheerexploitatie van de huidige situatie en van de nieuwe situatie voor zowel de openbare ruimte als vastgoed.

3.5 Partijen en samenwerkingsvormen

In het voorgaande is de financial engineering als één van de twee variabelen binnen het onderzoek gedefinieerd. In dit onderdeel staat de tweede variabele van de onderzoeksrelatie centraal, te weten de vorm van samenwerking tussen partijen bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.



figuur 10.

Herstructurering van binnenstedelijke locaties vergt samenwerking van vele partijen. De aanleiding tot de samenwerking is gelegen in de afhankelijkheid tussen de partijen vanwege bestaande eigendomsposities van verschillende partijen en financiële afhankelijkheid van partijen.

Samenwerking tussen partijen bij herstructureringsprojecten in de stedelijke gebiedsontwikkeling komt in de praktijk in vele verschillende varianten voor.

Onderstaand worden allereerst de partijen behandeld die betrokken zijn bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Aansluitend worden de vormen bezien op welke wijze deze partijen vervolgens samenwerken.

3.5.1. partijen bij herstructureringsprojecten

Bij projecten in de gebiedsontwikkeling is een groot aantal publieke en private partijen betrokken¹⁴. Binnen het kader van deze scriptie wordt slechts ingegaan op de partijen die in relatie tot de financial engineering betrokken zijn bij de herstructureringsprojecten binnen de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Nadrukkelijk dient te worden vermeld dat de actoren die niet nader beschreven worden daardoor niet automatisch onbelangrijk zijn voor het bereiken van een succesvolle gebiedsontwikkeling, maar deze zijn minder van belang zijn in het kader van de financial engineering bij herstructureringsprojecten in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. De actoren die wel van belang zijn bij herstructureringsprojecten bij binnenstedelijke herstructurering, maar minder in relatie tot de financial engineering zijn onder andere belangengroepen, de oorspronkelijke gebruikers en de eindgebruikers. Echter omdat ze veelal niet langjarig en risicodragend participeren in de ontwikkeling van projecten binnen de integrale binnenstedelijke gebiedsontwikkeling worden deze niet verder behandeld.

Onderstaand zijn de meest relevante partijen benoemd die langdurig en risicodragend verbonden zijn aan door middel van de grondexploitatie, de vastgoedexploitatie, bouwexploitatie of beheerexploitatie.

Publieke partijen

** Gemeentelijke overheid*

De belangrijkste publieke partij bij herstructureringsprojecten betreft de gemeentelijke overheid. De rol van de gemeentelijke overheid, als partij in gebiedsontwikkelingen is te onderscheiden naar een publieke rol en een private rol.

De publieke rol houdt verband met onder andere het formuleren van beleidsdoelstellingen, het proces omtrent het bestemmingsplan en de afgifte van bouwvergunningen. De regierol van de gemeentelijke overheden kan daarmee worden beschouwd als een onderdeel van de publiekrechtelijke rol.

De privaatrechtelijke rol van gemeentelijke overheden hebben onder andere betrekking op grondontwikkeling en in bepaalde gevallen heeft dit betrekking op vastgoedontwikkeling.

Indien sprake is van bovengemeentelijke gebiedsontwikkelingen, zowel fysiek grensoverschrijdende projecten als bijvoorbeeld economisch grensoverschrijdende projecten kan het zijn dat meer gemeenten bij de stedelijke gebiedsontwikkeling betrokken zijn. Afgezien van de lokale overheden positioneren de hogere overheden, zoals de provincies, zich ook op de grondmarkt met als doel te participeren in strategische bovengemeentelijke ontwikkelingen

¹⁴ Daamen, T.A., 2003 en Verlaat, J. van 't, 2003

Private sector

Binnen de private sector bevinden zich diverse partijen die betrokken zijn bij herstructureringsprojecten in de stedelijke gebiedsontwikkeling.

** Woningcorporaties*

Van oorsprong hebben de corporaties als doel de ontwikkeling en beheer van woningbouw voor de omschreven doelgroep van beleid, te weten huisvesting voor minder draagkrachtige.

De ontwikkeling en beheer van woningbouw in het sociale/bereikbare segment van de markt was grotendeels afhankelijk van subsidies. Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) van het jaar 1993 is de omslag geweest voor het beleid van de woningcorporaties.

Het BBSH¹⁵ bevat de regels waaraan woningcorporaties (en gemeentelijke woningbedrijven) zich op het terrein van de volkshuisvesting aan moeten houden. Eén van de prestatievelden betreft financiële continuïteit, hetgeen geresulteerd heeft in een omslag van een overheidsgerelateerde beleidsontwikkeling naar marktgeoriënteerd beleid. De omslag had als doel de subsidieafhankelijkheid bij de ontwikkeling en beheer van woningen van de woningcorporaties te doen keren, ten gunste van de financiering van het eigen beleid.

Door de marktgeoriënteerde omslag begeven woningcorporaties zich momenteel, naast de ontwikkeling van woningen ten behoeve van woningen voor de doelgroepen van beleid tevens op de ontwikkeling van duurdere huurwoningen en koopwoningen. Afgezien van de separate vastgoedontwikkeling zijn de corporaties tevens gericht op integrale gebiedsontwikkeling, waarbij tevens de grondexploitatie betrokken is. Vanuit de BBSH worden echter vooralsnog beperkingen gesteld ten aanzien van onder andere de looptijd van risicoparticipaties en woningen in het hogere marktsegment.

**Ontwikkelaar*

Met inachtneming van het belang van bedrijfscontinuïteit voor de lange termijn en het behalen van rendement op geïnvesteerd vermogen is de doelstelling van ontwikkelaars overeenkomstig de doelstelling van publieke partijen aangaande een integrale ontwikkeling van gebieden.

Binnen het kader van de gebiedsexploitatie participeren ontwikkelaars risicodragend zowel in de grondexploitatie, aangaande het grondbedrijfsproces, als in de bouwexploitatie, de ontwikkeling van vastgoed. Een tendens is dat ontwikkelaars overgaan tot separaat vastgoedbedrijf en een separaat grondbedrijf. Deze scheiding houdt verband met het verschil in looptijd en risicoprofiel tussen grondbedrijfsprocessen en vastgoedontwikkelingsprocessen.

¹⁵ www.aedesnet.nl, november 2005

Ontwikkelaars beschikken van oudsher niet over historisch grondeigendom in herstructureringsgebieden. Positionering in het bestaand stedelijk gebied vindt dan ook plaats door het verwerven van posities door deelname aan prijsvragen, op uitnodiging van gemeenten en woningcorporaties, het verwerven van onroerend goed in de vorm van vastgoed of gronden en door het sluiten van allianties met gemeenten of woningcorporaties. Aanleiding om een alliantie¹⁶, bijvoorbeeld door een woningcorporatie, met een ontwikkelaar te sluiten is veelal de kennis ten aanzien van de markt, de optimalisatiemogelijkheden, risicoparticipatie en de financieringsmogelijkheden.

In tegenstelling tot gemeenten zijn ontwikkelaars niet in de positie om projecten te subsidiëren of onrendabele toppen voor eigen rekening te nemen, zoals woningcorporaties¹⁷.

De gemeentelijke overheid, de ontwikkelaars en de woningcorporaties zijn de actoren die risicodragend en langdurig betrokken zijn bij de ontwikkeling van herstructureringsprojecten. Onderstaande is het verband weergegeven tussen de beschreven actoren en de positie binnen de gebiedsexploitatie.

partij/ gebiedsexploitatie	gemeente	ontwikkelaar	Woningcorporatie
beheerexploitatie - openbare ruimte - vastgoed	X		X
bouwexploitatie		X	X
grondexploitatie	X	X	X

figuur 11.

¹⁶ Neprom, 2004, pagina 11

¹⁷ Neprom, 2004, pagina 10

3.5.2 samenwerkingsvormen in geval van herstructurering bij binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen

Bij de uitvoering van herstructureringsprojecten zijn uiteindelijk meerdere actoren betrokken. Deze betrokkenheid van meerder actoren houdt onder ander verband met de afhankelijkheid van partijen ten aanzien van bijvoorbeeld kennis, investeringsmogelijkheden, grondposities, risicoparticipatie, verevening van kosten en opbrengsten.

De keuze van de vorm waarin partijen samenwerking is afhankelijk van de verdeling van een aantal hoofdtaken en verantwoordelijkheden¹⁸. Het betreft hier onder andere taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van:

- grondeigendom en grondverwerving;
- planvorming;
- grondexploitatie;
- realiseren van vastgoed.

Afgezien van de regiefunctie hebben de beschreven hoofdtaken en verantwoordelijkheden een directe relatie met de beschreven deelexploitatie binnen de gebiedsexploitatie. Onderstaand is de relatie tussen de verantwoordelijkheden/verantwoordelijkheden en de deelexploitaties weergegeven:

	beheerexploitatie openbare ruimte	beheerexploitatie vastgoed	grondexploitatie	vastgoedexploitatie
Grondeigendom	X	X		
Grondverwerving			X	
Grondexploitatie			X	
realiseren van vastgoed				X

figuur 12.

De grondposities en ingenomen eigendomsverhoudingen spelen een belangrijke rol bij de keuze voor een samenwerkingsvorm in herstructureringsgebieden. Van oudsher beschikt de gemeentelijke overheid over de eigendomspositie van het openbaar gebied. De beschikking over het openbaar gebied is bij herstructureringsprojecten veelal benodigd indien een wijziging van de ruimtelijke structuur van het gebied noodzakelijk is, dan wel dat investeringen ter verbetering van het openbaar gebied noodzakelijk zijn. De eigendomspositie van het vastgoed is veel in bezit van particulieren en woningcorporaties. Daarnaast hebben soms ontwikkelaars posities gekocht met als doel te participeren in de ontwikkeling.

Naast het belang van grondposities is de grondexploitatie een belangrijk element bij de samenwerkingsvorm tussen partijen. Planvorming heeft veelal een relatie met risicoparticipatie in de grondexploitatie. Het realiseren van vastgoed is daarbij in het merendeel van de gevallen nog steeds een hoofdtaak van de ontwikkelaars en de marktpartijen.

¹⁸ VNG, 2005, pagina 47

Onderstaand zijn de hoofdtaken en verantwoordelijkheden met de financial engineering als uitgangspunt in relatie tot de ideaaltypische denkrichtingen voor samenwerkingsvorm bij gebiedsontwikkelingen op hoofdlijnen weergegeven. Ideaaltypisch aangezien het overzicht niet uitputtend is en er tevens nog allerlei mengvormen van samenwerking mogelijk zijn.

	grondeigendom	grond-exploitatie	vastgoed-exploitatie	regie/planvorming
traditioneel model	gemeente	gemeente	markt	Gemeente
bouwclaim	gemengd	gemeente	markt	Gemeente
joint venture	gemengd	gedeeld	markt	Gedeeld
exploitatie overeenkomst	marktpartijen	markt	markt	markt/gedeeld
concessie	gemeente/markt	markt	markt	Markt

figuur 13

bron: bewerking van VNG, 2005, pagina 47 en Akro Consult, 2003

** Traditionele model*

In dit model verwerft de gemeente alle gronden binnen het plangebied en voert zelf de grondexploitatie, door middel van het bouwrijp en woonrijp maken en vervolgens uitgifte van de bouw kavels. Planvorming ligt bij gemeente. Gezien de eigendomspositie van woningcorporaties en ontwikkelaars in binnenstedelijk gebied is het traditionele model als samenwerkingsvorm vrijwel uitgesloten bij herstructureringslocaties.

** Bouwclaim model*

Zoals hierboven beschreven wordt bij herstructureringsprojecten, vanwege grondbezit van diverse private en/of publieke partijen, uitvoering van het traditionele model in zijn zuivere vorm onmogelijk. Dit aangezien geen exclusiviteit van grondbezit meer mogelijk is voor gemeenten. Door de overdracht aan gronden aan één van de partijen (veelal de gemeente), met daaraan verbonden een voorwaarde voor een deel van de productie, is een publieke grondexploitatie op basis van het traditionele model wel mogelijk. Planvorming ligt vervolgens, overeenkomstig het traditionele model als samenwerkingsvorm bij de gemeente.

** Joint venture*

In een joint venture model als vorm van samenwerking tussen partijen trekken de gemeente en de markt, na inbreng van grond- of vastgoedposities, gezamenlijk op in de grondexploitatie en in bepaalde gevallen ook in de bouwexploitatie. De vorm van samenwerking betreft veelal een gezamenlijke rechtspersoon (joint venture), maar in bepaalde gevallen wordt ook voldaan met publiekprivate overeenkomsten. De joint venture maakt de gronden bouw- en woonrijp en geeft de kavels uit. Planvorming vindt binnen de joint venture gezamenlijk plaats door de gemeente als de marktpartijen.

** Exploitatieovereenkomst*

Bij de exploitatieovereenkomst als vorm van samenwerking is het uitgangspunt de zelfrealisatie van gronden door de marktpartijen. De gemeente en de betreffende marktpartij sluiten vervolgens een overeenkomst, aangaande het verhalen van de kosten van gemeenschappelijke voorzieningen door de gemeente richting de marktpartij. Uitgangspunt is dan de marktpartij de eigendomspositie heeft van de gehele locatie.

** Concessie*

Bij de concessie als samenwerkingsmodel beperkt de gemeente zich tot het opstellen van randvoorwaarden, waarna de ontwikkeling van de gehele grondexploitatie en bouwexploitatie wordt overgelaten aan een marktpartij. De publieke partij geeft daarbij een concessie uit aan een private partij die alle grond- en vastgoedrisico loopt.

4. Onderzoek naar de toepassing van financial engineering

4.1 Introductie

In dit hoofdstuk zal de behandeling van de probleemstelling plaatsvinden door een antwoord te geven op de beschreven onderzoeksvragen, te weten:

- 1

Op welke wijze wordt het begrip financial engineering omschreven door partijen die betrokken zijn bij vormen van samenwerking bij herstructureringsprojecten in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

- 2

Welke vormen van samenwerking worden door partijen in de praktijksituatie overwegend onderscheiden bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is gebruik gemaakt van de literatuurverkenning, die is weergegeven in het vorige hoofdstuk, ten aanzien van:

- 1 herstructureringsprojecten in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling
- 2 projectfasering
- 3 financial engineering
- 4 actoren en samenwerkingsvormen

en de bevindingen uit de expertinterviews.

De interviews hebben ten doel de analyse en definiëring op basis van de theorie voor de verschillende onderdelen te vergelijken met de toepassing in de praktijksituatie.

Voor de praktijksituatie zijn in totaal 9 negen interviews gehouden met partijen/actoren die op het gebied van financial engineering vanuit het grondbedrijfsproces betrokken zijn bij projecten in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. In het kader van dit onderzoek is ervoor gekozen interviews af te nemen onder alle partijen die betrokken zijn bij financial engineering. Hierdoor wordt vanuit een breed perspectief aan partijen de praktijksituatie benaderd, echter de benaderde omvang per partij is beperkt.

Ten aanzien van de partijen/actoren is hierbij onderscheid gemaakt naar:

- vertegenwoordigers namens gemeenten, te weten hoofd vakgroep planeconomie van het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam en de afdelingsmanager planeconomie van het Haags Ontwikkelingsbedrijf.
Beide personen zijn vanuit de bouwproductie binnen hun gemeente betrokken bij een grote diversiteit aan binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen en vanuit hun positie binnen de gemeentelijke organisatie gespecialiseerd in de relatie tussen financial engineering, het proces en allianties tussen partijen.
- vertegenwoordigers namens woningcorporaties, te weten de financieel manager van Estrade Projecten en de planeconoom van Kristal NV.
Estrade Projecten is werkzaam voor 12 corporaties in de regio Rotterdam en Kristal NV is werkzaam voor zeven woningcorporaties in de randstad. Vanuit de projecten in portefeuille, die primair geconcentreerd zijn op het binnenstedelijk gebied, van deze twee corporaties is het mogelijk een representatief beeld van verkregen in de relatie tussen engineering, het proces en allianties tussen partijen.
- vertegenwoordigers namens private partijen met een eigen grondbedrijf, te weten de groepsdirecteur van AM en de adjunct-directeur Noord/Oost van Rabo Vastgoed. Vanuit hun positie binnen de private grondbedrijven en vanwege binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen verspreid over Nederland.
- adviseurs in gebiedsontwikkeling, te weten de Adviesgroepmanager Financieel Economisch Advies van DHV Management Consultants en de algemeen directeur van PAS Consultancy & Interim BV. Beide adviesbureau adviseren zowel gemeenten, ontwikkelaars en woningcorporaties op het gebied van financial engineering, processen en samenwerkingsallianties tussen partijen.
- provincie Zuid Holland, te weten adviseur ontwikkelingsplanologie. Als relatief nieuwe partijen oriënteren de provinciën zich op dit moment op de positie van een grondbedrijf.

Allereerst zullen de onderzoeksvragen afzonderlijk aan de orde komen, waarbij behandeling zal plaatsvinden op basis van de literatuurverkenning, de bevindingen op basis van de interviews en eigen praktijkervaringen.

Tot slot zal worden ingegaan op de beantwoording van de probleemstelling, te weten:

Op welke wijze wordt financial engineering toegepast in de fase van het tot stand komen van de vorm van samenwerking tussen partijen bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

4.2 Beantwoording van de onderzoeksvragen

4.2.1 Deelvraagstelling 1.

Op welke wijze wordt het begrip financial engineering omschreven door partijen die betrokken zijn bij vormen van samenwerking bij herstructureringsprojecten in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

Op basis van de literatuurverkenning is financial engineering gedefinieerd als *de techniek van het inzichtelijk maken van de bandbreedte van het financiële resultaat door middel van het uitwerken van scenario's en het uitvoeren van gevoeligheidsanalyses voor gebiedsexploitaties van een herstructureringsproject, met inachtneming van het gehele transformatieproces van de beheerexploitatie van de huidige situatie en van de nieuwe situatie voor zowel de openbare ruimte als vastgoed.*

Voor de toetsing aan de praktijk van een theoretische begripsbepaling is aan de deelnemers van de gesprekken de vraag voorgelegd wat binnen de desbetreffende organisatie verstaan wordt onder het begrip financial engineering.

Financial engineering door de ogen van de consultancy¹⁹

Binnen de gebiedsontwikkeling neemt de consultant een bijzondere positie in. Inschakeling van een consult kan plaatsvinden om een drietal redenen, te weten:

- opvullen van (tijdelijke) capaciteitstekorten;
- specifieke kennis van een bepaald vakgebied, waarover één van de betreffende partijen niet beschikt;
- onafhankelijke positie ten opzichte van partijen.

In geval van het opvullen van (tijdelijke) capaciteitstekorten ontstaat door de inzet van de consultant geen meerwaarde in het proces en wordt om die reden binnen dit onderzoekskader buiten beschouwing gelaten. Dit geldt eveneens voor de inzet van specifieke kennis voor één van de partijen.

Het onderscheidende karakter van een consultant doet zich voor op moment dat een onafhankelijke positie binnen een project of proces verkregen wordt ten opzichte van betrokken partijen. Dit kan zowel betrekking hebben op de relatie tussen gemeente en woningcorporatie, als de relatie tussen de gemeente en ontwikkelaar, als de relatie tussen ontwikkelaar en woningcorporatie.

¹⁹ analyse op basis van gevoerde gesprekken met de heer P.W. Lahaye en de heer S. Snijder

Het doel van financial engineering²⁰, gezien vanuit de consultancy, in geval van positionering in een onafhankelijke rol is dan ook het inzichtelijk maken van de posities van partijen in het proces.

Financial engineering wordt daarbij omschreven als een instrument voor het inzichtelijk maken van de financiële consequenties, op basis van scenario's, voor en vanuit de verschillende partijen.

Als voorbeeld wordt hiervoor gegeven vanuit PAS bv. Ten behoeve van de ontwikkeling van het Havenkwartier is zowel de grondexploitatie als de vastgoedexploitatie beschikbaar door middel van een internetsite, die alleen beschikbaar is voor de partijen die betrokken zijn bij de planontwikkeling. Op basis van een grond- en vastgoedexploitatie voor het gebied, waarvan de parameters in goed overleg tussen partijen tot stand zijn gekomen, is het mogelijk scenario's en simulatieberekeningen uit te voeren met als doel het inzichtelijk maken van beleidskeuzes door partijen.

Zowel Pas bv als DHV onderkennen dat voor binnenstedelijke herstructureringslocaties een onevenredige verhouding tussen grondexploitatie en bouwgoedexploitatie bestaat ten aanzien van de financiële optimalisatiemogelijkheden bij planvorming. Afgezien van eventuele bovenwijkse investeringen, zijn de sturings- en beïnvloedingsmogelijkheden voor de grondexploitatie beperkt ten opzichte van de programmatische sturings- en beïnvloedingsmogelijkheden van het vastgoed. Financial engineering wordt om die reden gezien als een instrument die niet alleen van toepassing is op de grondexploitatie, maar tevens en vooral ook op de bouwexploitatie.

Naast het bovengenoemde onderscheid tussen de bouwexploitatie en de vastgoedexploitatie geeft DHV²¹ daarbij tevens aan dat de financial engineering niet alleen betrekking heeft op de bouw- en grondexploitatie in de uitvoeringsfase van projecten, maar tevens de vastgoedexploitatiefase en de beheersfase van het openbaar gebied. Het belang van de vastgoedexploitatiefase neemt toe gezien de beleidskeuzes van partijen ten aanzien van bijvoorbeeld programmering en differentiatie.

Als voorbeeld wordt gesteld de financiële consequenties van de beleidskeuze van woningcorporaties ten aanzien van de bouw van woningen in het bereikbare segment versus scenario's betreffende de afname tegen marktwaarde of scenario's ten aanzien van verkoop op termijn van huurwoningen.

²⁰ citaat dhr. S. Snijder

²¹ DHV is tevens betrokken bij het opstellen van de rapportage van de Aedes, VNG en Neprom "De kosten in beeld. De kosten verdeeld", 2005.

Naast beleidskeuzen ten aanzien van de vastgoedexploitatiefase is dit tevens aan de orde voor de beheersfase van het openbaar gebied, waarbij bijvoorbeeld beleggers van onroerend goed waarde hechten aan een kwalitatief hoogwaardige openbare ruimte. Scenario's ten aanzien van de kwaliteit van de inrichting van de openbare ruimte versus de financiële consequenties voor het dagelijks beheer en periodiek onderhoud van de openbare ruimte dienen om die reden onderdeel te zijn van een integrale financiële afweging.

Financial engineering door de ogen van de ontwikkelaars²²

Financial engineering wordt door de ontwikkelaars benoemd als de core-business van de onderneming. Waar van oudsher de bedrijfsvoering was gericht op de ontwikkeling van onroerend goed is het grondbedrijfsproces vandaag de dag minstens zoveel van belang geworden. Het grondbedrijfsproces wordt gezien als instrument voor het verkrijgen van posities, in relatie tot bedrijfscontinuïteit, op langere termijn en als instrument waarmee de mogelijkheid ontstaat om voor langere termijn samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere partijen.

Binnen de bedrijfsvoering ontwikkelaars, wordt ten aanzien van financial engineering bij stedelijke gebiedsontwikkeling onderscheid gemaakt naar de financial engineering ten behoeve van de bouwexploitatie van het vastgoed en de financial engineering van de grondexploitatie.

Als voorbeeld hiervan wordt binnen de AM NV onderscheid gemaakt naar onder andere AM Grondbedrijf BV en AM Wonen BV. AM Grondbedrijf BV is daarbij verantwoordelijk voor het beheer van de grondportefeuille en het financieel management van grondexploitaties. AM Wonen BV is daarbij verantwoordelijk voor de ontwikkeling van vastgoed. AM Grondbedrijf is daarmee één van de weinige zelfstandige private grondbedrijven van Nederland.

Binnen de organisatie van Rabo vastgoed wordt tevens onderscheid gemaakt tussen vastgoed en grondexploitatie, maar maakt deze onderdeel uit van het zelfde bedrijfsonderdeel.

Het onderscheid tussen financial engineering ten behoeve van vastgoed en de grondexploitatie wordt ingegeven door het verschil aan benodigd vakinhoudelijke expertise ten aanzien van de financial engineering voor grondexploitaties en bouwexploitaties van vastgoedprojecten, betreffende onder andere risico's in relatie tot de looptijd, scenario's, financiering en kasstroom.

Het financial engineering voor bouwexploitaties heeft primair betrekking op het met behulp van woonconcepten en doelgroepen komen tot een invulling van de functionele markt vraag met als doel een evenwichtige programmatische, financiële en fysieke invulling van een gebied. De doorlooptijd van de financial engineering voor het vastgoed bedraagt daarbij gemiddeld circa 2 jaar.

Het financial engineering van de grondexploitatie is daarentegen gericht op het, gegeven een vereist rendement, beheersen van risico's van projecten gedurende de veelal lange looptijd van het plan.

Koppeling tussen het grondbedrijfsproces en het vastgoedproces vindt plaats door middel van de grondwaardetoerekening. Op de techniek van grondwaardetoerekening wordt binnen het kader van dit onderzoek niet nader ingegaan.

²² analyse op basis van gevoerde gesprekken met de heer A. Voordes en de heer R.D.L. van Steeg

Financial engineering door de ogen van de woningcorporaties²³

Binnen de gebiedsontwikkeling kunnen de woningcorporaties worden beschouwd als een volwaardig ontwikkelaar, waarbij de ontwikkeling van koopwoningen voor eigen rekening en risico en het participeren in grondexploitaties een volwaardig onderdeel van de bedrijfsvoering is. Een extra element bij woningcorporaties ten opzichte van ontwikkelaars betreft de beheerexploitatie van huurwoningen die in tegenstelling tot de ontwikkelaars voor rekening en risico plaatsvindt van de woningcorporatie.

Wanneer het begrip financial engineering, zoals beschreven als *de techniek van het inzichtelijk maken van de bandbreedte van het financieel resultaat door middel van het uitwerken van scenario's en het uitvoeren van gevoeligheidsanalyses voor gebiedsexploitaties van een herstructureringsproject, met inachtneming van het gehele transformatieproces van de beheerexploitatie van de huidige situatie en van de nieuwe situatie voor zowel de openbare ruimte als vastgoed*, dan zou verondersteld kunnen worden dat in het specifieke geval van woningcorporaties financial engineering integraal betrekking heeft de grondexploitatie, bouwexploitatie en de vastgoedexploitatie. Uit het interview met beide woningcorporaties is naar voren gekomen dat overeenkomstig hetgeen hierboven beschreven is bij de ontwikkelaars de scheiding tussen grondexploitaties en bouwexploitaties van nieuw te realiseren vastgoed bij woningcorporaties eveneens aan de orde is.

Koppeling tussen het grondbedrijfsproces en het vastgoedproces vindt daarbij eveneens plaats door middel van een genormeerde grondwaardetoerekening. Een genormeerde grondwaardetoerekening wil zeggen, dat op basis van een standaard grondprijzencurve de relatie tussen de bouwexploitatie en de grondexploitatie wordt gelegd en niet per afzonderlijke situatie wordt beschouwd. Dit zelfde is aan de orde bij de koppeling tussen de bouwexploitatie en de vastgoedexploitatie, waarbij ten aanzien van woningen in het huursegment een genormeerde koppeling plaatsvindt.

Ten aanzien van de financial engineering wordt bij de geïnterviewde woningcorporaties onderscheid gemaakt naar financial engineering voor de grondexploitatie en de bouwexploitatie.

Financial engineering voor de grondexploitatie²⁴ wordt daarbij *beschreven als een planeconomische activiteit van het vooraf inschatten en beheersen van kosten en opbrengsten binnen het grondexploitatieproces, waarbij het accent ligt op het beheersen van het risicoprofiel van de grondexploitatie*.

Het accent ligt op het beheersen van het risicoprofiel, aangezien verondersteld wordt dat de omvang en de bandbreedte van het kostenniveau in de grondexploitatie tussen verschillende ruimtelijke scenario's voor een bepaald gebied beperkt zijn.

²³ analyse op basis van gevoerde gesprekken met de heer J.G.A. Ras en de heer P.M.J. Sijstermans

²⁴ Estrade Projecten

Risico's bij langlopende projecten worden primair onderkend binnen de bouwexploitaties, gezien de omvang van het investeringsvolume van de bouwexploitatie en de marktgevoeligheid ten aanzien van de kosten bij aanbesteding en de opbrengsten bij verkoop van de woningen in de combinatie met de lange looptijd van de plannen.

Financial engineering voor de bouwexploitatie heeft dan ook betrekking op het proces om te komen tot een optimaal bouwplan op basis van een integrale afweging tussen de op ruimtelijke/fysieke kwaliteit, het programma, de inzet van financiële middelen versus het maatschappelijk rendement.

Financial engineering door de ogen van gemeentelijke grondbedrijven²⁵

Zowel binnen het Haags Ontwikkelingsbedrijf als het Ontwikkelingsbedrijf van de gemeente Rotterdam heeft de financial engineering primair betrekking op het grondexploitatieproces.

Waarbij financial engineering volgens de heer Van Haasteren omschreven wordt als *het in geld vertalen van ruimtelijke ontwikkelingen ten behoeve van besluitvorming en het vertalen van de uitkomsten van de besluitvorming in financiële consequenties*.

Financial engineering wordt daarbij benoemd als een instrument voor een deeladvies binnen een strategisch besluitvormingsproces. Dit strategisch besluitvormingsproces betreft een integrale afweging tussen financiën, risico's, inhoud en kwaliteit binnen de op dat moment van toepassing zijnde maatschappelijke context. Waarbij deze maatschappelijke context onderhevig is aan politiek, sociale en economische omstandigheden van dat moment.

Binnen de gemeente Den Haag is een vergelijkbare beschrijving ten aanzien van financial engineering van projecten merkbaar. Financieel management wordt binnen de gemeente Den Haag door de heer Roosemalen omschreven als *financieel procesbegeleider, gericht op het advisering in projecten ten behoeve van besluitvorming, met name in de initiatieffase van projecten, en het beheersen van risico's, met name in de haalbaarheidsfase en realisatiefase van projecten*.

Financial engineering vindt volgens de heer Lansbergen plaats door het gezamenlijk met private partijen, zoals ontwikkelaars en woningcorporaties, opstellen van scenario's voor gebiedsexploitaties met als doel het bepalen van de bandbreedte van de omvang van het financieel tekort van de gebiedsontwikkeling. Op basis van dit deeladvies kan vervolgens besluitvorming plaatsvinden, waarbij de afweging plaatsvindt ten aanzien van de afweging tussen de inzet van financiële middelen en het maatschappelijk rendement. Financial engineering wordt daarmee een instrument, die gericht is op het anticiperen op veranderingen in processen binnen een politiek, sociaal en economische context, in plaats van de financiële planoptimalisatie in de vorm van de som van opbrengsten en kosten. Dit in tegenstelling tot de uitleglocaties, waarbij financial engineering vanuit de grondbedrijven gericht is op een sterke financiële planoptimalisatie in relatie tot de ruimtelijke en functionele markt vraag.

²⁵ analyse op basis van gevoerde gesprekken met de P. van Haasteren van het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam en de heren J. Kenter, de heer A.W. Roosemalen en de heer M. Lansbergen van het Haags Ontwikkelingsbedrijf.

Deze verandering houdt naar de mening van een van de gemeentelijke geïnterviewden verband met de grondposities van marktpartijen en corporaties bij binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen. Door de grondpositie van overige partijen, die in staat zijn zowel te participeren in het grondexploitatieproces als het bouwexploitatieproces neemt de regiefunctie van de gemeentelijke overheden af. Doordat de regiefunctie verschoven is van overheersend de overheid naar (gedeeltelijk) de private partijen is een verschuiving merkbaar van sturing op financiën versus de ruimtelijke en functionele marktvraag naar het initiëren van de maatschappelijke gewenste gebiedsontwikkeling.

Onderstaand zijn de omschrijvingen van het begrip financial engineering samengevat weergegeven:

Omschrijving op basis van de literatuurverkenning

De techniek van het inzichtelijk maken van de *bandbreedte* van het financieel resultaat door middel van het uitwerken van *scenario's* en het uitvoeren van *gevoeligheidsanalyses* voor gebiedsexploitaties van een herstructureringsproject, met inachtneming van het *gehele transformatieproces* van de beheerexploitatie van de huidige situatie en van de nieuwe situatie voor zowel de openbare ruimte als vastgoed.

Omschrijving volgens de consultants

Een instrument voor het inzichtelijk maken van de *financiële consequenties*, op basis van *scenario's*, voor en *vanuit de verschillende partijen*.

Omschrijving volgens ontwikkelaars

Het financial engineering voor bouwexploitaties heeft primair betrekking op het met behulp van woonconcepten en doelgroepen komen tot een invulling van de *functionele markt vraag* met als doel een *evenwichtige programmatistische, financiële en fysieke invulling* van een gebied.

Het financial engineering van de grondexploitatie is daarentegen gericht op het, gegeven een vereist rendement, *beheersen van risico's* van projecten gedurende de veelal lange looptijd van het plan.

Omschrijving volgens woningcorporaties

Financial engineering voor de grondexploitatie wordt omschreven als een planeconomische activiteit van het vooraf *inschatten* en *beheersen* van kosten en opbrengsten binnen het grondexploitatieproces, waarbij het accent ligt op het beheersen van het *risicoprofiel van de grondexploitatie*.

Financial engineering voor de bouwexploitatie heeft dan ook betrekking op het proces om te komen tot een optimaal bouwplan op basis van een *integrale afweging* tussen de op ruimtelijke/fysieke kwaliteit, het programma, de inzet van financiële middelen versus het *maatschappelijk rendement*.

Omschrijving volgens gemeentelijke grondbedrijven

Het *in geld vertalen* van ruimtelijke ontwikkelingen *ten behoeve van besluitvorming* en het vertalen van de uitkomsten van de besluitvorming in financiële consequenties en het als financieel procesbegeleider fungeren, gericht op het advisering in projecten ten behoeve van de besluitvorming, met name in de initiatieffase van projecten, en het *beheersen van risico's*, met name in de haalbaarheidsfase en realisatiefase van projecten.

Analyse:

Binnen de definiëring van financial engineering zijn de volgende hoofdzaken te onderscheiden:

- bandbreedte verkennen van financieel resultaat;*
- uitwerken door middel van scenario's;*
- uitvoeren van gevoeligheidsanalyses;*
- met inachtneming van het gehele transformatieproces.*

Het gehele transformatieproces als onderdeel van de financial engineering wordt slechts door de adviseurs beschreven. De ontwikkelaars en woningcorporaties maken wel nadrukkelijk onderscheid tussen de grondexploitatie en de bouwexploitatie en de financial engineering voor de betreffende onderdelen wordt bij de definiëring ook nadrukkelijk genoemd. Echter de beheerexploitatie van het vastgoed en de openbare ruimte wordt niet nadrukkelijk afzonderlijk onderscheiden als parameter binnen de financial engineering.

Ten aanzien van de financial engineering geven alle partijen aan dat het beheersen van risico's, door middel van het verkennen van de bandbreedte van het financieel resultaat met behulp van scenario's en gevoeligheidsanalyses een essentieel onderdeel vormt. Hieruit kan worden geconcludeerd dat financial engineering een instrument is voor het verkennen van de financiële haalbaarheid, ten behoeve van een integraal besluitvormingsproces. Het integraal besluitvormingsproces heeft tevens betrekking op de programmatische uitgangspunten, ruimtelijke kwaliteit, fysieke kwaliteit en maatschappelijke wenselijkheid.

4.2.2. Deelvraagstelling 2.

Welke vormen van samenwerking worden door partijen in de praktijk situatie overwegend onderscheiden bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

In het voorgaande heeft een analyse plaatsgevonden tussen de definiëring van financial engineering voor herstructureringsprojecten op basis van de literatuurverkenning en de beschrijving van het begrip door de afzonderlijke partijen die betrokken zijn bij dergelijke projecten. Hierbij heeft de eerste variabele van de beschreven probleemstelling centraal gestaan.

Voordat kan worden ingegaan op de toepassing van financial engineering in de fase van het tot stand komen van de vorm van samenwerking tussen partijen, zal eerst onderstaand nader worden ingegaan op de beantwoording van de tweede deelvraagstelling.

Beantwoording van deze vraagstelling zal plaatsvinden door de vormen van samenwerking afzonderlijk, te weten “traditioneel model”, “bouwclaim model”, “joint venture”, “exploitatieovereenkomst”, te behandelen. Hierbij worden bij de afzonderlijke vormen van samenwerking door, de voor dit onderzoek benaderde, partijen praktijkvoorbeelden aangedragen. Door partijen zijn meer projecten aangedragen, dan onderstaand weergegeven zijn. De beschreven projecten geven echter een representatief beeld van het type projecten binnen de betreffende samenwerkingsvorm.

traditioneel model

Het traditioneel model bij binnenstedelijke projecten is in de jaren zeventig veel toegepast bij stadsvernieuwingsprojecten, waarbij het eigendom versnipperd was over vele particuliere eigenaren. In tegenstelling tot de periode van de stadsvernieuwing zijn naast de gemeenten tevens de woningcorporaties en ontwikkelaars in staat de grondexploitatie voor rekening en risico te voeren²⁶. Vanwege de professionalisering in de breedte van het vakgebied zijn de verschillen in kennis tussen marktpartijen, woningcorporaties en gemeenten verdwenen. De noodzaak om vanuit de gemeente, hetgeen bij stadsvernieuwingsprojecten wel zo was, gezien de financiële afhankelijkheid van het Rijk e.d., de grondexploitatie te voeren is niet meer een automatisme. Door de betrokken partijen worden dan ook geen voorbeelden van herstructureringsprojecten genoemd die op basis van het traditioneel model plaatsvinden.

²⁶ uitwerking overeenkomstig bevindingen uit alle afgenomen interviews

bouwclaim model

Overeenkomstig hetgeen beschreven is bij het traditioneel model is er bij herstructureringsprojecten geen noodzaak het eigendom van vastgoed in te brengen bij een gemeentelijke grondbank, waarna de verdeling van bouwproductie over onder andere de oorspronkelijke grondeigenaren plaats kan vinden. In plaats van inbreng van gronden in een gemeentelijke grondbank vindt bij herstructureringsprojecten inbreng van gronden plaats in een private grondbank door middel van de oprichting van een joint venture. Door de betrokken partijen worden dan ook geen voorbeelden van herstructureringsprojecten genoemd die op basis van het traditioneel model plaatsvinden.

joint venture

** Hoogvliet: Rotterdam*

Hoogvliet te Rotterdam²⁷ kenmerkt zich door grootschalig woningbezit van de corporatie. De gronden, afgezien van de openbare ruimte, zijn in eigendom van de woningcorporatie. Op moment dat Woonbron Maasoevers kwam te staan voor de grootschalige herstructurering van Hoogvliet beschikte de woningcorporatie over weinig kennis ten aanzien van financial engineering van grootschalige projecten. Bovengenoemde is aanleiding geweest de gemeente Rotterdam te verzoeken de grondexploitatie te voeren voor het betreffende gebied. Op basis van een open begroting, waarbij onder andere technische uitgangspunten, programmatische uitgangspunten en financiële uitgangspunten uitgewisseld zijn, bleek het niet mogelijk te zijn consensus te verkrijgen ten aanzien van het financieel saldo. De gemeente Rotterdam was niet bereid het risico voor de uitvoering van de grondexploitatie te nemen op basis van de financiële uitgangssituatie zoals geformuleerd door de woningcorporatie. Daarentegen was de woningcorporatie gezien, de expertise en de risico's die zijn verbonden aan de langjarige ontwikkeling, niet bereid de grondexploitatie voor eigen rekening en risico te voeren.

Voor het project Hoogvliet is uiteindelijk voor de samenwerkingsconstructie gekozen dat de gemeente Rotterdam de partij is die het beheer van de grondexploitatie voert. Het voorcalculatorisch tekort wordt enerzijds gedekt door een subsidiebijdrage vanuit de gemeente en anderzijds door een bijdrage van de corporatie. De bijdrage van de woningcorporatie in de dekking van het tekort wordt gedaan in de vorm van een achtergestelde lening. Zowel de gemeente als de woningcorporatie participeren voor ieder 50% in de grondexploitatie, waarbij partijen zich als doel hebben gesteld om de aflossing van de achtergestelde lening, danwel vermindering van de ter beschikking gestelde subsidies vanuit de overheid plaats te laten vinden door planoptimalisatie, danwel door een gunstige financiële uitvoering ten opzichte van de begroting. Voor deze joint venture is geen gezamenlijke rechtspersoon opgericht, maar is een separate publiekprivate overeenkomst gesloten.

²⁷ uitwerking naar aanleiding interview met de heer P. van Haasteren

De subsidiebijdrage vanuit de gemeente is gebaseerd op een maximale financiële bijdrage per woning, waarvan de hoogte is bepaald op basis van een bestuurlijke afweging tussen het beschikbaar stellen van financiële middelen en het maatschappelijk rendement.

** Tarwewijk: Rotterdam*

De Tarwewijk te Rotterdam²⁸ kenmerkt zich door het groot aandeel particulier woningbezit. Voor de herstructurering van deze wijk is door drie partijen, te weten de gemeente Rotterdam, woningcorporatie De Unie en de private ontwikkelaar AM een wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM) als juridische entiteit opgericht. Binnen de WOM worden projecten geïnitieerd op zowel fysiek, sociaal als economisch gebied. Het sturingsinstrument binnen de WOM is de grondexploitatie. De samenwerking tussen partijen vindt plaats in de vorm van een BV/CV-constructie, waarbinnen partijen naar evenredigheid in de grondexploitatie participeren. De ontwikkeling van vastgoed vindt op basis van marktconformiteit plaats op basis van een nader te sluiten ontwikkelovereenkomst. Deze ontwikkelovereenkomst kan zowel gesloten worden met een deelnemer binnen de WOM, danwel met een externe partij.

Het financial engineering voor de grondexploitatie binnen de WOM heeft naast de algemene uitgangspunten ten aanzien van financiële haalbaarheid en risicobeheersing, onder andere betrekking op:

- het verkrijgen van subsidies;
- verevening in de tijd: door het financieren van investeringen waarvoor op termijn gefaseerd inkomsten, zoals subsidies, worden ontvangen;
- verevening tussen projecten: door subsidies en de ontwikkeling van financieel gunstige deelontwikkelingen is het mogelijk investeringen te doen in financieel negatieve, maar maatschappelijke gewenste, fysieke en economische deelontwikkelingen en de financiering van activiteiten op sociaal gebied.

²⁸ uitwerking naar aanleiding interview met de heer R.D.L. van Steeg

** Centrumlocaties: Winterswijk*

In gemeente Winterswijk²⁹ hebben diverse private partijen in het bestaand stedelijk gebied rondom het centrum van de stad strategische grondposities ingenomen met als doel de herontwikkeling van de locaties. Bovenstaande is aanleiding voor de gemeente geweest om samen met de private partijen een ontwikkelingsvisie voor de gemeente Winterswijk op te stellen, met als doel een integrale ontwikkeling van 18 deellootjes in het bestaand stedelijk gebied van de gemeente. Een integrale ontwikkeling heeft hierbij betrekking op zowel ruimtelijk, programmatisch als financieel. Hiervoor hebben partijen, te weten de gemeente Winterswijk, een woningcorporatie De Woonplaats, Rabo Vastgoed en een combinatie van lokale aannemers/ontwikkelaars de gronden ingebracht in een gemeenschappelijke private grondbank. Hiervoor is een gezamenlijke rechtspersoon opgericht, waarin partijen eenieder voor 25% participeren.

Binnen de grondbank vindt een verdeling van de productie plaats op basis van de marktwaarde van het onroerend goed van hetgeen is ingebracht in de grondbank. Voorwaarde voor een uitname uit de grondbank is dat het financieel resultaat voor het totaal van de deelontwikkelingen voor de grondexploitatie van de grondbank minimaal sluitend is. Financial engineering binnen de grondbank is er dan ook op gericht deze voorwaarde te bereiken door verevening, na eventuele tussentijdse planoptimalisaties, tussen locaties.

exploitatieovereenkomst

In geval van samenwerking op basis van de exploitatieovereenkomst wordt door de private partij een bijdrage aan de gemeente gedaan in de kosten voor de aanleg van voorzieningen van openbaar nut, zoals aansluitingen van wegen en kabels en leidingen op de omliggende infrastructuur. In de praktijk betreft dit veelal investeringen van beperkte omvang en aangezien herstructurering in dit kader van dit onderzoek wordt gedefinieerd als een fysieke ingreep, inclusief de wijziging van de infrastructuur en de stedenbouwkundige opzet, hetgeen omvangrijke investeringen tot gevolg heeft, zijn door de betrokken partijen dan ook geen voorbeelden van herstructureringsprojecten genoemd die op basis van de exploitatieovereenkomst plaatsvinden. Toepassing wordt wel genoemd in geval van grootschalige functiewijzigingslocaties. Een voorbeelden die hierop betrekking heeft is de transformatie van een voormalige fabriekslocatie naar een woningbouwlocaties.

concessie

** Den Haag Zuidwest: Den Haag*

Uitgangspunt bij de herstructurering van het naoorlogse Den Haag Zuidwest³⁰ was in eerste instantie een gemeentelijke grondexploitatie met een het bouwclaim model. De woningen in bezit van de corporaties

²⁹ uitwerking naar aanleiding interview met de heer A. Voordes

³⁰ uitwerking naar aanleiding interview met de heer A.W. Roosenmalen

Haag Wonen, Stadion en Vestia zouden worden aangekocht door de gemeente Den Haag. De uitvoering van de grondexploitatie lag vervolgens bij de gemeente met als doel de productie van bouwrijpe kavels voor de woningcorporaties. Uiteindelijk is gekozen voor een model, waarbij de woningcorporaties optreden als integrale gebiedsontwikkelaar. De reden van wijziging van samenwerkingsvorm is gelegen in de overtuiging dat een vorm van samenwerking, waarbij zowel de grondexploitatie als de vastgoedexploitatie bij één partij ondergebracht zijn, een sneller proces tot gevolg heeft.

Naar aanleiding van Den Haag Zuidwest zijn tussen de gemeente Den Haag en de corporaties Haag Wonen, Stadion en Vestia prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2003-2010, waarbij het concessiemodel, als vorm van samenwerking tussen partijen, het uitgangspunt is. De prestatieafspraken hebben naast Zuidwest, tevens betrekking op de vooroorlogse herstructureringsgebieden Duindorp, Spoorwijk en Transfaal.

De grote afhankelijkheid tussen ontwerp en uitvoering van de openbare ruimte en het vastgoed bij herstructureringsprojecten en het gebrek aan sturingsmogelijkheden vanuit de overheid, en daardoor het gebrek aan wederzijds vertrouwen tussen partijen, is de aanleiding voor het toepassen van de concessie als veelgebruikte vorm van samenwerking tussen gemeente en marktpartijen. Samenwerking op basis van een concessiemodel heeft als gevolg dat de marktpartij optreedt als integraal gebiedsontwikkelaar van de woningen en het openbaar gebied. De verantwoordelijkheid van de gemeente blijft daarbij beperkt tot de financiering van de kosten van voor de gemeente gewenste ontwikkelingen of voorzieningen, zoals bijvoorbeeld extra kwaliteit in de openbare ruimte, de aanleg van bovenwijkse/macro voorzieningen zoals een buurtpark of extra ondergrondse parkeervoorzieningen.

De financial engineering voor de gemeente blijft hierbij beperkt tot de afweging omtrent de maatschappelijke inzet van financiële middelen versus subsidievoorwaarden die vanuit de gemeente worden gesteld aan bijvoorbeeld programmering en uitvoeringstermijnen gedurende de looptijd van de herstructurering. Hierdoor is een gedetailleerde betrokkenheid van de gemeente met de grondexploitatie en de bouwexploitatie niet meer aan de orde.

Analyse:

Op basis van de literatuurverkenning worden een vijftal vormen van samenwerking tussen de gemeente en marktpartijen onderscheiden, te weten het traditionele model, het bouwclaim model, joint venture, exploitatieovereenkomst en het concessiemodel. De afhankelijkheid van partijen, ten aanzien van financiën en eigendomspositie, bij herstructureringsprojecten heeft ertoe geleid dat samenwerkingsmodellen waarbij de grondexploitatie voor rekening en risico voor de gemeente gevoerd wordt vrijwel niet meer aan de orde is. Daarnaast zijn de woningcorporaties en de ontwikkelaars eveneens in staat, gezien de beschikbare kennis, de beschikbaarheid van financiële middelen en de mogelijkheid om langdurig risicodragend te participeren in gebiedsontwikkelingen. Ondanks dat in de verkennende fase van de samenwerking in geval van herstructureringsprojecten toepassing van het bouwclaimmodel wordt overwogen, vindt vrijwel altijd toepassing van de joint venture of concessie plaats.

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat toepassing van het concessiemodel overwegend plaatsvindt in die situaties dat één partij, bijvoorbeeld een woningcorporatie, risicodragend de ontwikkeling voor haar rekening neemt en de joint venture in die situaties dat meerdere partijen risicodragend participeren.

5. Conclusies

Binnen het onderzoekskader van deze scriptie is de doelstelling omschreven als het verkrijgen van inzicht in de relatie tussen financial engineering en de samenwerkingsvorm tussen partijen bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

Voor het verkrijgen van het gewenste inzicht heeft in deze rapportage behandeling plaatsgevonden van de geformuleerde probleemstelling, te weten:

Op welke wijze wordt financial engineering toegepast in de fase van het tot stand komen van de vorm van samenwerking tussen partijen bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

De beschreven doelstelling en de probleemstelling zijn de basis geweest voor het theoretisch kader waarbinnen de literatuurverkenning is uitgevoerd.

Naast de probleemstelling zijn twee onderzoeksvragen geformuleerd. Onderstaand zijn de conclusies weergegeven op basis van de reflectie van de resultaten van de literatuurverkenning aan de praktijksituatie.

Conclusies op basis van deelvraagstelling 1

Deelvraagstelling 1 is als volgt geformuleerd:

Op welke wijze wordt het begrip financial engineering omschreven door partijen die betrokken zijn bij vormen van samenwerking bij herstructureringsprojecten in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

Op basis van de literatuurverkenning is financial engineering gedefinieerd als de techniek van het inzichtelijk maken van de bandbreedte van het financiële resultaat door middel van het uitwerken van scenario's en het uitvoeren van gevoeligheidsanalyses voor gebiedsexploitatie van een herstructureringsproject, met inachtneming van het gehele transformatieproces van de beheerexploitatie van de huidige situatie en van de nieuwe situatie voor zowel de openbare ruimte als vastgoed.

Uit de reflectie van de theoretische omschrijving aan het resultaat van de interviews met betrokken partijen kan worden geconcludeerd dat slechts de consultants het gehele transformatieproces als onderdeel van de financial engineering beschouwen.

De ontwikkelaars en woningcorporaties maken wel nadrukkelijk onderscheid tussen de grondexploitatie en de bouwexploitatie en de financial engineering voor de betreffende onderdelen wordt bij de definiëring ook nadrukkelijk genoemd. Echter de beheerexploitatie van het vastgoed en de openbare ruimte wordt niet nadrukkelijk afzonderlijk onderscheiden als parameter binnen de financial engineering.

Ten aanzien van de financial engineering geven alle partijen aan dat het beheersen van risico's, door middel van het verkennen van de bandbreedte van het financieel resultaat met behulp van scenario's en gevoeligheidsanalyses een essentieel onderdeel vormt. Hieruit kan worden geconcludeerd dat financial engineering een instrument is voor het verkennen van de financiële haalbaarheid, ten behoeve van een integraal besluitvormingsproces. Het integraal besluitvormingsproces heeft tevens betrekking op de programmatische uitgangspunten, ruimtelijke kwaliteit, fysieke kwaliteit en maatschappelijke wenselijkheid.

Conclusies op basis van deelvraagstelling 2

Deelvraagstelling 2 is als volgt geformuleerd:

Welke vormen van samenwerking worden door partijen in de praktijksituatie overwegend onderscheiden bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

Op basis van de literatuurverkenning worden een vijftal vormen van samenwerking tussen de gemeente en marktpartijen onderscheiden, te weten het traditionele model, het bouwclaim model, joint venture, exploitatieovereenkomst en het concessiemodel. De afhankelijkheid van partijen, ten aanzien van financiën en eigendomspositie, bij herstructureringsprojecten heeft ertoe geleid dat samenwerkingsmodellen waarbij de grondexploitatie voor rekening en risico voor de gemeente gevoerd wordt vrijwel niet meer aan de orde is. Daarnaast zijn de woningcorporaties en de ontwikkelaars eveneens in staat, gezien de beschikbare kennis, de beschikbaarheid van financiële middelen en de mogelijkheid om langdurig risicodragend te participeren in gebiedsontwikkelingen. Ondanks dat in de verkennende fase van de samenwerking in geval van herstructureringsprojecten toepassing van het bouwclaimmodel wordt overwogen, vindt vrijwel altijd toepassing van de joint venture of concessie plaats.

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat toepassing bij herstructureringsprojecten van het concessiemodel overwegend plaatsvindt in die situaties dat één partij, bijvoorbeeld een woningcorporatie, risicodragend de ontwikkeling voor haar rekening neemt en de joint venture in die situaties dat meerdere partijen risicodragend participeren.

Conclusies op basis van de probleemstelling

Gegeven de conclusies op de deelvraagstelling worden onderstaand de conclusies behandeld ten aanzien van de centrale probleemstelling van het onderzoek, te weten op welke wijze wordt financial engineering toegepast in de fase van het tot stand komen van de vorm van samenwerking tussen partijen bij herstructureringslocaties in de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

Toepassing van financial engineering vindt plaats door het verkennen van de financiële bandbreedte van het financieel resultaat. Daarbij dient echter gesteld te worden dat, gegeven de marges bij het financieel vertalen van de uitgangspunten van de herstructureringsopgave, partijen slechts binnen een bepaalde bandbreedte overeenkomen. Naarmate risicoanalyses onderdeel maken van de financial engineering tussen partijen wordt de bandbreedte van het financieel resultaat groter. Versterking hiervan vindt plaats naarmate beleidsbeslissingen voor een langere termijn ten aanzien van de beheerexploitatie van vastgoed en de openbare ruimte onderdeel gaan uitmaken van de financial engineering.

Gezien de zeer beperkte financiële sturingsmogelijkheden van de gemeente in de beheerexploitatie van het vastgoed en de bouwexploitatie bereiken partijen veelal geen overeenstemming ten aanzien van de hoogte van het financieel tekort van de gebiedsexploitatie, hetgeen de basis is voor de discussie omtrent de hoogte van een eventuele financiële bijdrage in de vorm van subsidies door de overheid.

Daarnaast zijn de sturingsmogelijkheden voor de gemeente beperkt, gezien de verhouding in investeringsvolume tussen de bouwexploitatie en de beheerexploitatie. Participeren in grondexploitaties van gebiedsontwikkelingen zal naar verwachting beperkt blijven tot ontwikkelingen, die vanuit de overheid van maatschappelijk belang worden geacht, maar waartoe de marktpartijen geen initiatief nemen. Hierbij speelt nadrukkelijk de afweging tussen de inzet van middelen en het beoogde maatschappelijk rendement.

Bij dergelijk binnenstedelijke projecten zal de functie van financial engineering betrekking hebben op een deeladvies binnen het integrale bestuurlijke besluitvormingsproces. Bij dit integrale bestuurlijke besluitvormingsproces dient, binnen de ruimtelijke en programmatische scenario's, de afweging plaats dient te vinden tussen de financieel economische uitvoerbaarheid, door eventueel de inzet van overheidsmiddelen, en de maatschappelijke haalbaarheid.

In geval van herstructureringsopgaven waarbij meerder private partijen betrokken zijn, zal financial engineering in de van het tot stand komen van de samenwerking betrekking hebben op het verkennen van de bandbreedte van het financieel resultaat, waarbij scenario's ten behoeve van flexibiliteit van uitvoering en risicobeheersing centraal staan.

Literatuuroverzicht

Aedes, VNG, Neprom: *“De kosten in beeld, de kosten verdeeld; een afsprakenkader voor kostenverdeling bij herstructureringsopgaven”*, ministerie van VROM, 2005

Akro Consult: *“PPS 2000+; De praktijk achter de theorie”*, december 2003

Bruil, I., Hobma, F., Peek, G.J., Wigmans, G. : *“Integrale gebiedsontwikkeling; Het stationsgebied 's Hertogenbosch”*, SUN, 2004

Bijsterveld, K.: *“Den Haag en de regio zullen hun vitaliteit behouden”*, Building Business, april 2005

Daamen, T.A.,: *“Kosten gaan voor de baat uit; de (on)mogelijkheden van kosten- en batenverdeling bij gebiedsontwikkeling”*, Urban Re-development Real Estate & Housing TU Delft, juni 2003

Gemeente Den Haag, Staedion Wonen, Haag Wonen, Vestia Den Haag: *“Prestatieafspraken 2003-2010; Beleidsvereenkomst en prestatieafspraken Gemeente den Haag / Haagse samenwerkende woningcorporaties 2003-2010”*, Gemeente Den Haag, Dienst Stadsontwikkeling, maart 2003

Jorna, P.: *“realiseerbare ambities bij langlopende projecten in de ruimtelijke ordening”*, syllabus MCD, 2004

Onderzoeksinstituut OTB: *Prestaties van corporaties in de stedelijke vernieuwing; borging en bevordering van woningcorporaties in de stedelijke vernieuwing*, TU Delft april 2005

Louw, E. *“Integrale gebiedsontwikkeling state of the art; werkdocument 2002”*, TU Delft, 2002

Louw, E., Van der Toorn vrijthof, W.: *Integrale gebiedsontwikkeling, 'what's in an name'*, Real Estate Magazine, januari 2002

Lysias Consulting Group BV: *“De praktijk van gebiedsontwikkeling; tussenrapportage van de adviescommissie gebiedsontwikkeling”*, Amersfoort mei 2005

Ministeries VROM, LNV, VenW en EZ: *“Nota Ruimte”*, 's Gravenhage 2004

Neprom: *“projectontwikkelaars en hun rol in de herstructurering”*, Voorburg, oktober 2004

Verlaat, Dr. J. van 't: *“Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen; ter gelegenheid van de openingsceremonie van het Master's programma”*, augustus 2003

Verlaat, Dr. J. van 't: *"De middelen geld en grond bij stedelijke gebiedsontwikkeling"*, syllabus MCD, januari 2004

VNG: *"Van grondbeleid naar grondexploitatie"*, VNG, 1993

VNG, *"Verbeelden, verbinden en verwezenlijken; handreiking ruimtelijke ontwikkelingsstrategie voor gemeenten"*, VNG, september 2005

www.ewi.utwente.nl :Universiteit Twente, faculteit Electrotechniek, Wiskunde en Informatica

www.aedesnet.nl : vereniging van woningcorporaties

Overzicht geïnterviewde personen

Gemeenten:

Gemeente Rotterdam

Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam

dhr. P. van Haasteren

Hoofd vakgroep planeconomie

Gemeente den Haag

Dienst Stedelijke Ontwikkeling, Directie Haags

Ontwikkelingsbedrijf

dhr. ir. J. Kenter

Afdelingsmanager planeconomie

dhr. A.W. Roosemalen

Teamleider planeconomie

dhr. M. Lansbergen

Planeconoom

Provincie:

Provincie Zuid Holland:

Directie Ruimte en Mobiliteit, bureau Projecten Ruimtelijke

Ontwikkeling

dhr. S. Ruddijs

Adviseur Ontwikkelingsplanologie

Woningcorporaties:

Estrade Projecten

dhr. drs. J.G.A. Ras

Financieel Manager

Kristal NV

dhr. P.M.J. Sijstermans

Planeconoom

Projectontwikkelaars, private sector

AM

dhr. drs. R.D.L. van Steeg
Groepsdirecteur

Rabo Vastgoed

dhr. A. Voordes
Adjunct-directeur Noord/Oost

Adviseurs:

DHV Management Consultants

dhr. ir. P.W. Lahaye
Adviesgroepmanager Financieel Economisch Advies

PAS Consultancy & Interim bv

dhr. ir. S. Snijder
Directeur