

De laatste jaren is een zeer duidelijke verandering in de markt te zien, veroorzaakt door de crisis én krimp en vergrijzing in Nederland. Dat hoeft volgens ons niet tot doemdenken te leiden, integendeel. Mits de juiste, slimme (en eerlijk gezegd ook wel heldhaftige) maatregelen worden genomen, kunnen de veranderingen voor alle betrokkenen schoon schip maken en kansen creëren voor mooie, duurzame en lucratieve plannen voor de toekomst. Daar gaat deze visie over. Wij wensen u veel inspiratie.

inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Verandering is overal	3
Hoofdstuk 2: Cijfers in de demografie	6
Hoofdstuk 3: Denken als een belegger	9
Hoofdstuk 4: Minder maar betere woningen	16
Hoofdstuk 5: Krimp beroepsbevolking en het nieuwe werken	22
Hoofdstuk 6: Snoeien in het winkellandschap	30
Hoofdstuk 7: Zorg: verdubbelaar van vastgoedbehoefte	34
Hoofdstuk 8: Stec Groep assisteert bij succesvol veranderen	38

colofon

Uitgave	Stec Groep, Arnhem
Auteurs	Duco Bodewes, Peije Bruil, Jaap Darwinkel, Laura Engelbertink, Peter van Geffen, Esther Geuting, Hans van den Moosdijk, Evert-Jan de Kort, Guido Scheerder, Felix Sevenheck, Desirée Uitzetter, Frans Wittenberg

hoofdstuk 1

verandering is overal

- **Krimp is niet einde van de wereld**
- **Echte liefde voor bestaand vastgoed nodig**
- **Afscheid van groeidenken: vastgoed 2.0**
- **Ook succesvol veranderen?**

Krimp is hot. Het gaat dan niet alleen om afname van de bevolking, maar ook om grote veranderingen in leeftijdsopbouw, samenstelling van huishoudens en leefstijl, en om grote ingrepen in hoe we werken en winkelen. Alle regio's in Nederland en alle vastgoedsectoren veranderen sterk, niet alleen de bekende krimpregio's! Steeds minder nieuwbouw is nodig, we gaan van nieuwbouwplanologie naar planologie van de bestaande ruimte. Er is sprake van een ronduit revolutionaire verandering voor alle partijen in het vastgoed, van overheden, corporaties tot ontwikkelaars en beleggers. Wie de verandering met succes doormaakt is spekkoper.

Krimp is niet einde van de wereld

Zeker, er ontstaat krimp. Daaroverheen komt de zware economische crisis. Dit heeft zijn weerslag op nieuwbouw, en resulteert vaak in een negatief onderbuikgevoel over de toekomst.

Terwijl per saldo de behoefte aan vastgoed minder hard groeit of soms krimpt, verandert en moderniseert tegelijkertijd onze economie. Door internet kopen we steeds meer online. Technologieregio's (zoals Eindhoven en Twente) groeien. Het aantal startende ondernemers en zzp'ers neemt toe. Kennisintensieve bedrijven gaan allianties aan met hogescholen en universiteiten. Bedrijven en overheden focussen op innovatie, klimaat, milieu en energie. Door de vergrijzing stijgt de vraag naar zorg en diensten, het aandeel banen in de zorg groeit van 10% nu naar zo'n 15% in 2040. Veel mensen willen anders wonen. Allemaal kansen voor spelers op de vastgoedmarkt.

Echte liefde voor bestaand vastgoed nodig

Het is duidelijk: de markt verandert snel en daarmee zijn we druk. Nederland ziet nu vooral de bedreigingen ('We worden kleiner!'). Veel bestuurders zitten met de handen in het haar. Maar eigenlijk gaat het vooral om een transformatie. Er blijft heel veel werk aan de winkel, maar het werk wordt anders. In plaats van alle aandacht naar nieuwbouw gaat het om energie en liefde voor bestaand vastgoed, dat is een regelrechte verandering. In de bestaande voorraad is verandering het leeuwendeel van de opgave, in plaats van de dominantie van 'nieuwbouw om de nieuwbouw'.

Afscheid van groeidenken: vastgoed 2.0

Stec Groep geeft u in dit rapport de belangrijkste tips en adviezen over anticiperen op krimp en veranderingen in de markt:

- Wat zijn voor uw regio de gevolgen?
- Wat betekent krimp voor uw woningen, bedrijfsruimte, kantoren en winkels?
- Welk vastgoed moet u slopen of herontwikkelen?
- Welke nieuwbouw is nog gewenst en haalbaar?
- Welke kansen biedt de markt u en in welke segmenten en niches?

We voeren geen discussie over de afbakening van krimp. Het gaat ons juist om de veranderingen waar overheden, corporaties, ontwikkelaars en beleggers voor staan: afscheid nemen van het groeidenken en hier een markttechnisch aantrekkelijk en reëel perspectief tegenover zetten. Er zal veel moeten gebeuren. Het perspectief is de komende tien, twintig jaar. Wat verandert er in demografie? Wat verandert er nog meer? In Nederland, in uw regio? Wat is er nu dan te veel of te weinig? Welke dynamiek of mutaties in de bestaande gebouwen zijn nodig? Wat zijn de belangrijkste knoppen om aan te draaien? Vastgoed 2.0 noemen we dat.

Maastricht wil inwoners vasthouden met aantrekkelijke nieuwbouw

De bevolking van Maastricht krimpt naar verwachting komende jaren fors. Bewoners verlaten de stad op zoek naar werk of gaan goedkoop wonen in België of Duitsland. Stec Groep adviseerde over een slimme strategie en het ideale bouwprogramma om huishoudens vast te houden. Enkele adviezen:

- Focus de inspanningen op huishoudens tussen 30 en 50 jaar.
- Vermijd gestapelde bouw buiten het centrum en de eerste ring.
- Investeer in de oude, monotone naoorlogse wijken. Prijs en verhuurbaarheid staan hier sterk onder druk.
- Selecteer bouwlocaties streng op de nabijheid van winkels en voorzieningen. Locaties in bestaande groene wijken zijn ook aantrekkelijk.

Ook succesvol veranderen?

Vul onderstaande checklist in en kijk of u klaar bent voor verandering.

checklist succesvol veranderen	gemeente	vastgoedpartij	corporatie
Denk als een belegger met een complete portefeuillestrategie.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Oriënteer u telkens op de regio waarin u werkt; wat gaat er veranderen?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heb liefde en aandacht voor bestaande gebouwen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kies tussen nieuwbouwprojecten; alleen de beste projecten mogen door.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergroot het onderscheidend vermogen van ieder (bestaand en nieuw) gebied.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maak ontwikkelplannen kleiner; knip ze op en maak ze flexibel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lift verouderde locaties snel op, of wacht anders langer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Start een <i>empty building desk</i> ; geen beheer- maar herontwikkelclub.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Stel groeisegmenten vast en bedien ze met volle aandacht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maak zeer goede woningen voor kritische ouderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermijd portiekflats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voer het actieplan 'nieuwe economische kansen' uit.	<input type="checkbox"/>		
Intensiveer contacten met bedrijven en investeerders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stel risicomangement (markt- en opbrengstenrisico's) centraal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Borg de SER-ladder op regionaal niveau.	<input type="checkbox"/>		
Zorg voor nieuwe regionale financiële arrangementen om beleid uit te voeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investeer in nieuwe verdienmodellen en arrangementen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sluit een pact met de gemeenten.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zorg voor een verandercultuur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

hoofdstuk 2

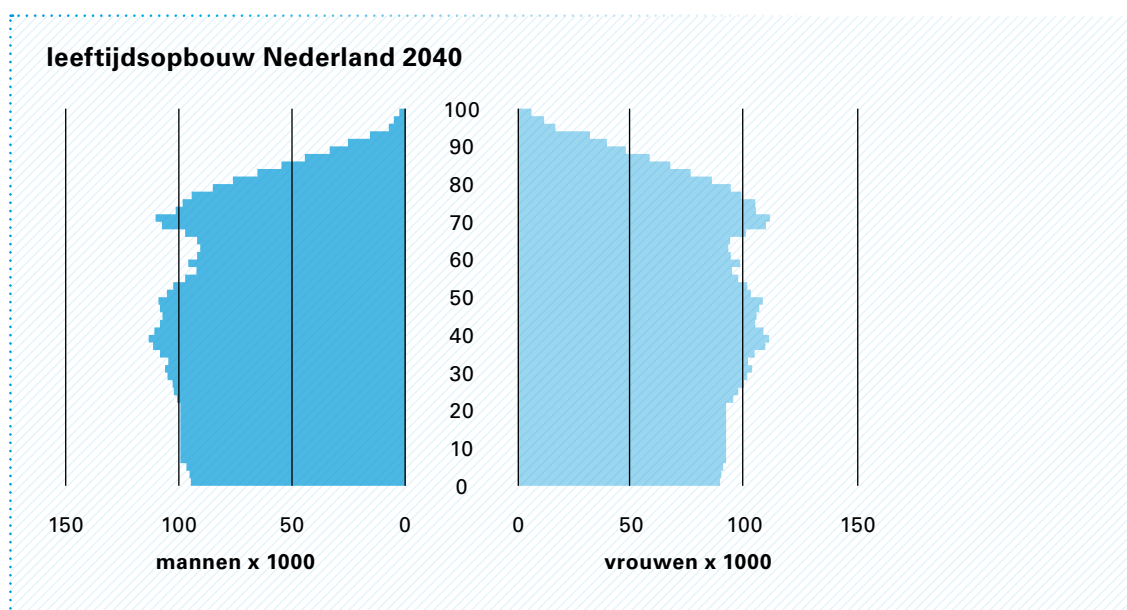
cijfers in demografie

- **Nederland bereikt in 2035 maximum: 17,5 miljoen inwoners**
- **Huishoudens groeien nog tien jaar door**
- **Mensen wonen langer zelfstandig en vaker alleen**
- **Het aantal ouderen groeit explosief**
- **Daar staat een veel kleiner aantal werkenden tegenover**
- **Stip aan de horizon: een nieuw evenwicht!**

Wat verandert er nu precies in demografie? Heeft Nederland werkelijk met krimp te maken? Hoeveel ouderen zijn er straks eigenlijk? Hier leest u de feiten.

Nederland bereikt in 2035 maximum: 17,5 miljoen inwoners

De bevolkingsgroei in Nederland neemt af. Rond 2035 zal het maximum bereikt zijn: zo'n 17,5 miljoen inwoners. De belangrijkste oorzaken zijn de sterke afname van het aantal geboorten, de stijging van de gemiddelde leeftijd waarop vrouwen kinderen krijgen en de afname van het aantal kinderen per gezin. Opvallend is de opname van 'de pil' in het ziektefondspakket: dit heeft een sterke impact gehad op het aantal geboorten vanaf begin jaren 70.

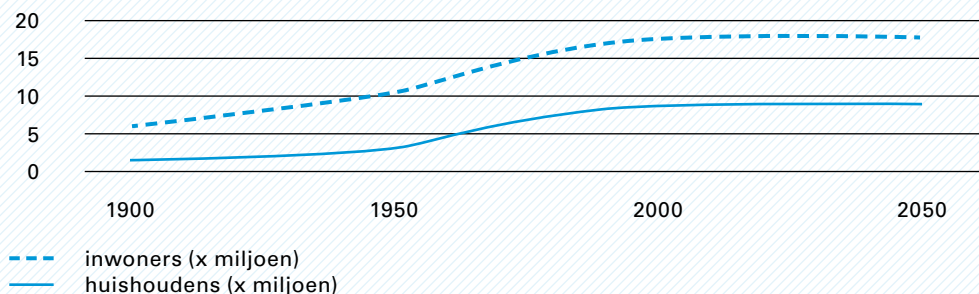


Bron: CBS (2011), bewerking Stec Groep

Huishoudens groeien nog tien jaar door

Volgens de nieuwste huishoudenprognoses van het CBS groeit het aantal huishoudens nog met 1 miljoen: tot zo'n 8,5 miljoen in 2045. Daarna is een beperkte krimp voorzien. De toename betreft bijna geheel eenpersoonshuishoudens en dan vooral van ouderen. De groei in huishoudens zette de afgelopen vijftig jaar al in. Nederland telde in 1960 namelijk zo'n 3,2 miljoen huishoudens. In 2010 was dat aantal al ruim verdubbeld: 7,4 miljoen.

inwoners en huishoudens in Nederland 1900 - 2050

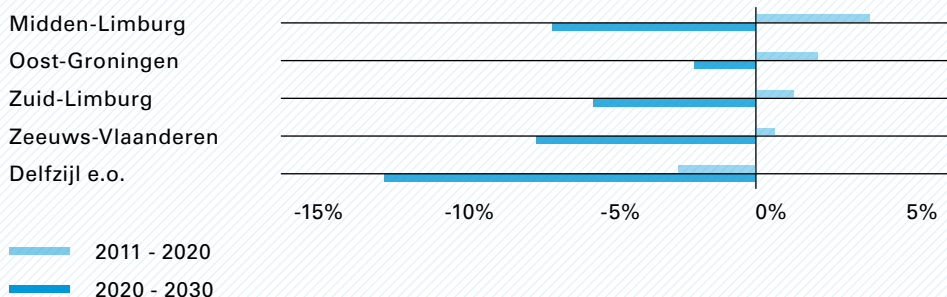


Bron: CBS (2011), bewerking Stec Groep

Mensen wonen langer zelfstandig en vaker alleen

Er wonen steeds minder mensen in een woning. Daarvoor zijn verschillende oorzaken. Zo worden mensen gemiddeld steeds ouder, terwijl het overheidsbeleid er in toenemende mate op is gericht ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen. Gezinnen krijgen bovendien minder kinderen en jongeren die de ouderlijke woning verlaten wonen vaker eerst een aantal jaren alleen. Het aantal alleenstaanden neemt ook toe, omdat meer mensen na het verbreken van een relatie een tijdje op zichzelf blijven wonen. Daar komt bij dat het aantal samenwonenrelaties – over het algemeen minder stabiel dan een huwelijk – gestaag toeneemt.

dynamiek huishoudens 2011 - 2020 / 2020 - 2030



Bron: CBS (2011), bewerking Stec Groep

Het aantal ouderen groeit explosief

Nederland is in 2030 veel meer vergrijsd dan nu. In 2030 is 23% van Nederland 65-plus. Nu is dat nog 14%. Tot 2040 komen er nog zo'n 1,5 miljoen ouderenhuishoudens bij. Dit is een forse ontwikkelopgave, ondanks de algemene krimp. Voor een belangrijk deel gaat het hier om vitale, zelfstandige ouderen. Er zijn overigens wel duidelijke regionale verschillen: de vergrijzing zal relatief sterk zijn in Zuid- en Midden-Limburg, Zeeuws-Vlaanderen, de Achterhoek, Gooi- en Vechtstreek, regio Haarlem en grote delen van Drenthe, Groningen en Friesland.

Daar staat een veel kleiner aantal werkenden tegenover

De naoorlogse babyboomgeneratie bereikt binnen nu en tien jaar de pensioengerechtigde leeftijd. Ook stromen minder jongeren het arbeidsproces in, doordat het aantal kindergeboorten daalt (ontgroening noemen we dat). De potentiële beroepsbevolking krimpt hierdoor flink: met 1 miljoen tot 2040. Na 2025 zet die krimp in, die vooral groot is in Limburg, Zeeland, Noord- en Zuid-Holland. Immigratie, participatie en het langer doorwerken compenseren dit effect deels, maar niet voldoende.

Stip aan de horizon: een nieuw evenwicht!

Na enkele onevenwichtige decennia die in het licht staan van grote bevolkingsgroei, zal op lange termijn een nieuw evenwicht ontstaan. Rond 2040 telt Nederland weliswaar minder inwoners, maar het aantal jongeren en ouderen is dan weer in balans. Je zou kunnen zeggen dat de balans de afgelopen decennia verstoord was – een heel ander perspectief dan het idee dat we flink gaan krimpen.

immigratie en emigratie moeilijk voorspellen; tussentijdse monitoring essentieel

Demografische voorspellingen staan als relatief 'hard' bekend. Belangrijke bouwstenen van demografische prognoses, het geboorte- en het sterftcijfer, zijn relatief goed in te schatten. Moeilijker voorspellen is hoe de migratie zich ontwikkelt. Als de huidige negatieve stemming in Nederland over immigratie verdwijnt of minder wordt en de noodzaak wordt gedeeld om immigratie te stimuleren vanwege het tekort aan arbeidskrachten, wordt bijvoorbeeld het asielbeleid mogelijk weer verruimd. Daarom zetten we de piketpaaltjes uit voor de toekomst, gebaseerd op de huidige prognoses, maar regelmatig – elke paar jaar – moeten we de thermometer in de prognoses plaatsen.

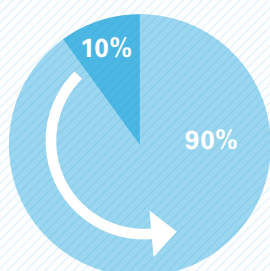
hoofdstuk 3

denken als een belegger

- **Wat is een goede portefeuille op lange termijn?**
- **Stop de geldmachines!**
- **Kies voor andere financieringsmodellen**
- **Markt vraagt nieuwe oplossingen**
- **Investeer op het juiste moment: vroeg, of pas laat**
- **Cultuurverandering nodig: liefde voor bestaande gebouwen**
- **Think big, act small**
- **Creatief, aantrekkelijk proces met partners**

Ontwikkelaars, corporaties en gemeenten hebben zich al tientallen jaren gestort op het nieuwbouwverdienmodel: iedereen maakt nieuwbouw, 90% van de energie ging uit naar groei. Iedereen is gaan denken en werken als ontwikkelaar. Gemeenten waren feitelijk grondexploitatiemachines. Dat is kortzichtig. Ontwikkelaars, corporaties en gemeenten moeten de verkokerde visie op nieuwbouw inwisselen voor een doordachte brede visie op wat voor de lange termijn nodig is. Denk als een belegger!

90% van de energie gaat uit naar nieuwbouw



— aandacht voor nieuwbouw
— aandacht voor bestaand vastgoed

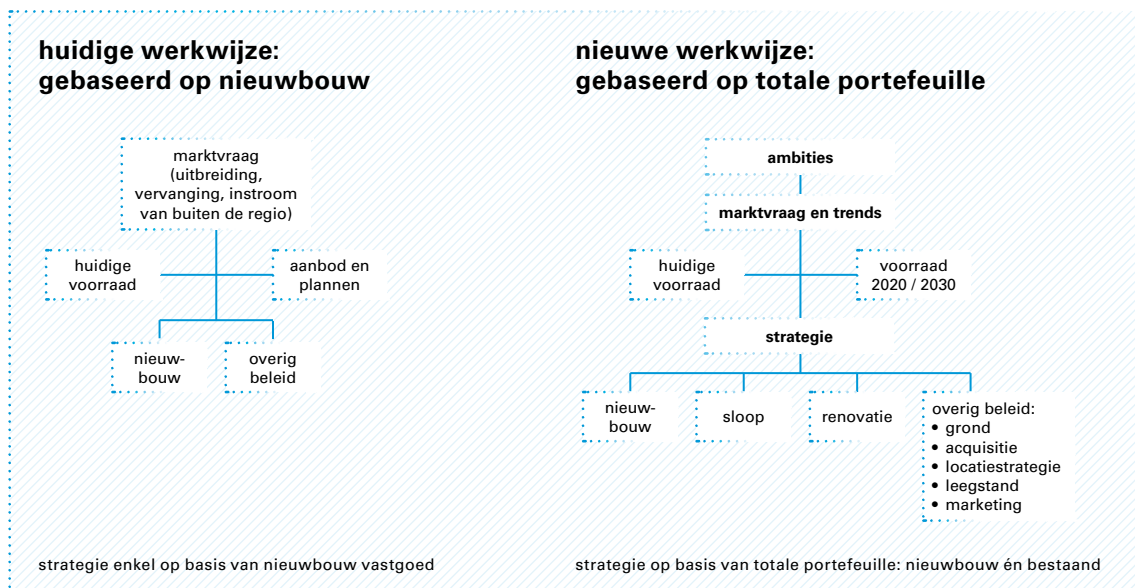
De aandacht voor bestaande gebieden moet sterk groeien.

Wat is een goede portefeuille op lange termijn?

Het roer moet om. Wat voor vastgoed is nodig over tien, twintig of dertig jaar? Van daaruit moet u een visie op bestaand vastgoed – woningen, winkels, kantoren en bedrijfsruimten – ontwikkelen en een visie hoe u die uitbreiding optimaal inzet:

- Wat voor woningen, hoeveel en op wat voor plekken heeft uw stad over twintig jaar nodig?
- Welke van de bestaande woningen passen in deze portefeuillestrategie?
- Welke niet (meer) en zijn ze wellicht aan te passen?
- Welke nieuwbouw is slim toe te voegen?
- Hoeveel en wat voor kantoren heeft u regio over twintig jaar nodig?
- Hoeveel van de bestaande kantoren voldoen?
- En welke herontwikkelopgave is nodig?

Denken als een vastgoedbelegger helpt veel partijen in het vastgoed en de ruimtelijke ontwikkeling om nieuwe stappen te zetten



In alle segmenten van vastgoed is behoefte aan nieuwbouw en herontwikkeld vastgoed dat voldoet aan de toekomstige behoefte van mensen en bedrijven. Op de woningmarkt speelt de behoefte aan levensloopbestendige woningen. Op de bedrijventerreinenmarkt zoeken nieuwe bedrijven vastgoed op maat. Op de kantorenmarkt neemt de behoefte aan levendige en karaktervolle ontmoetingslocaties toe. En op de winkelmarkt is er veel behoefte aan winkelen in combinatie met vrijetijdsbesteding.

Stop de geldmachines!

Denken als belegger betekent schrappen of uitstellen van plannen door gemeenten, corporaties en ontwikkelaars. Een derde van de plannen moet worden geschrapt, een derde sterk aangepast, zo blijkt. Ook moeten andere financieringsmodellen gevonden worden en het herontwikkelen van bestaande gebouwen moet prioriteit krijgen. Afdelingen bestaand vastgoed en teams herontwikkeling van gebouwen moeten worden opgetuigd.

We zien vaak dat gemeenten, ontwikkelaars en corporaties te veel grondposities en nieuwbouwplannen hebben. De financiële druk om die locaties op de markt te zetten is zeer groot. Een helder afwegingskader helpt om toch keuzes te maken. Voor een gemeente maken we onderscheid in vier filters die telkens in meer of mindere mate kunnen worden gebruikt om te kiezen:

- Welke nieuwe locaties zijn markttechnisch de allerbeste, voegen echt wat toe aan de bestaande voorraad en beconcurreren de bestaande voorraad niet?
- Welke nieuwe locaties zijn absoluut nodig voor maatschappelijke doelen van uw gemeente, bijvoorbeeld het afronden van een ruimtelijke ontwikkeling of het investeren in een achterstandswijk?
- Welke nieuwe locaties zijn juridisch hard, waar kunt u niet meer onderuit?
- Welke nieuwe locaties zijn financieel het eenvoudigst (en met de minste kosten) de nek om te draaien?

Eén ding is zeker: u moet duidelijke keuzes maken ten gunste van bestaande plekken; voorkomen moet worden dat matige nieuwbouw toch maar doorgaat door de druk van kortetermijngeld. Gevolg hiervan zijn namelijk: half voltooide locaties, verpaupering op de zwakste locaties en grote maatschappelijke kosten straks. Alle nieuwbouw die we in Nederland nog toevoegen moet top zijn en passen in een slimme portefeuillestrategie.

Kijk bij werklocaties niet alleen naar de markttechnische waarde. Bepaal ook welke van uw projecten economisch en sociaal-maatschappelijk het slimste zijn – locaties met een hoge toegevoegde waarde en toekomstperspectief eerst. Stec Groep en KvK Rotterdam ontwikkelden hiervoor de economische effectrapportage werklocaties.

Voordelen hiervan:

- economisch belang centraal (werkgelegenheid, financiën);
- helder onderbouwde keuzes (geen black box);
- een zorgvuldige afweging en beslissing over nieuwe bedrijventerreinen en kantoorlocaties;
- minder onnodige discussies en conflicten (politiek, in de regio en met ondernemers).



Bron: Stec Groep (2011)

Kies voor andere financieringsmodellen

De meeste verdienmodellen in de ruimtelijke ontwikkeling zijn geënt op nieuwbouw. Veel gemeenten zijn hierop ingericht. Maar ook de financiële modellen van ontwikkelaars en corporaties moeten veranderen. We moeten naar een nieuw financieel evenwicht. Enkele eerste tips:

- Niet alle grondexploitaties zijn zo slecht als vaak op papier blijkt. Markttechnische en financiële optimalisatie is vaak mogelijk.
- Grondprijzen kunnen markttechnisch gezien regelmatig hoger, zo blijkt uit onze adviespraktijk.
- Zet verevening in (meer in een mandje doen, zoet en zuur combineren).
- Koppel in een regio stapsgewijs gebiedsontwikkelingen (ofwel: regionaal verevenen).
- Perk nieuwbouw in zodat – op termijn – herontwikkeling vanzelf een verdienmodel wordt (waardeontwikkeling ontstaat, in plaats van waardedaling).
- Reken het nulscenario door. Wat gebeurt er als u niets doet? Dit helpt sterk om partijen te doordringen van de noodzaak van een interventie).
- Bekijk wie welk risico het beste kan dragen (PPS). Dat vergemakkelijkt de financiering van gebiedsontwikkeling zeer).
- Accepteer leegstand en herontwikkel deze pas als de waarde van grond en gebouwen laag is. Tot die tijd kunt u tijdelijke functies huisvesten die ook nog bijdragen aan de cashflow.

Er zal de komende jaren veel geëxperimenteerd worden. Dit zal hopelijk met horten en stoten leiden tot een nieuw evenwicht.

Rivierenland schrapt in goed overleg overaanbod aan plannen

RIVIERENLAND - De portefeuillehouders Economische Zaken in de regio Rivierenland, waartoe West Maas en Waal behoort, zijn het eens over het schrappen van plannen voor bedrijventerreinen. De provincie had aangedrongen op het opheffen van de kwantitatieve en kwalitatieve onbalans tussen vraag en aanbod met betrekking tot geplande bedrijfslocaties.

De verantwoordelijke wethouders hebben de 500 hectare aan overcapaciteit tot minder dan 100 teruggebracht. De afspraken die gemaakt zijn, gelden tot en met 2015. Naast het terugbrengen van bedrijventerreinen, zijn de wethouders het er ook over eens geworden om de grondprijzen op de terreinen op dezelfde manier te berekenen. Daarbij zijn er afspraken gemaakt om de winst op verkoop van bedrijfsgrond als een soort doelbelasting in te zetten voor herstructurering van bedrijventerreinen. Die moeten zo meer kwaliteit krijgen. Over de specifieke plannen die geschrapt of in de ijskast gezet zijn, willen de bestuurders nu nog niet spreken.

De gemeenten in Rivierenland werden geadviseerd door Stec Groep.

Bron: De Gelderlander, dinsdag 3 mei 2011

Markt vraagt nieuwe oplossingen

U kunt investeringen uitlokken door de risico's voor investeerders te verlagen. Enkele ideeën:

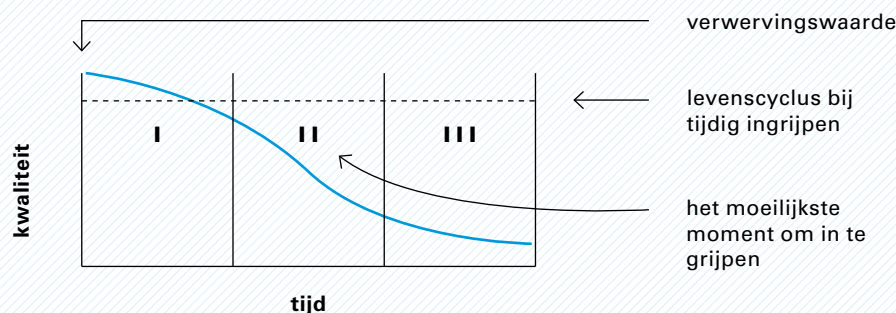
- Breng dure transformatie- en uitbreidingslocaties onder in één grondexploitatie.
- Geef een investeerder in verouderd vastgoed als compensatie een ontwikkelingsrecht op een andere, aantrekkelijke locatie.
- Vraag een lagere grondprijs op uitleglocaties, als het bestaande vastgoed verhuurd wordt achtergelaten.
- Bied garantstellingen voor delen van een locatie, bijvoorbeeld door gronden in eigendom te nemen en deze tijdelijk in erfpacht uit te geven, of via een (gemeentelijk) garantiefonds met gunstige leenomstandigheden.
- Werk samen in een joint venture light – betrokken partijen kiezen voor een intensieve samenwerking, waarbij deelnemers naar rato van inbreng partners zijn voor uitvoering van de business-case.
- Gebruik de bouwclaim nieuwe stijl: een marktpartij levert zijn grondpositie tijdelijk in bij de gemeente die de financiering verzorgt en 'fiscaal bouwrijp' maakt, waarbij de marktpartij binnen een vastgestelde periode de grond weer terugkoopt.

Investeer op het juiste moment vroeg, of pas laat

Het is in veel gevallen niet slim om bij de transformatie van locaties voorop te lopen. De investeringen die in een vroeg stadium nodig zijn, zijn relatief duur omdat vastgoedwaardes (nog) hoog zijn. Sluit liever aan bij initiatieven uit de markt en geef die zo een steuntje in de rug. Begin dus met 'quick wins'. Kweek zo een partnership met de partijen waarmee u in de toekomst ongetwijfeld gaat samenwerken.

Economisch gezien kan wachten op verpaupering een verstandige optie zijn. U kunt bij langdurige leegstand tegen betrekkelijk lage kosten gronden en locaties verwerven en andersom juist veel meerwaarde bieden door herontwikkeling. Te vaak zien we dat in Nederland te snel 'onprettige plekken' worden 'opgeruimd' ten koste van veel tijdsinzet, hoge kosten en energie van partijen. Als u kiest voor grootschalige herontwikkeling, ga dan stapsgewijs te werk: knip grote eenheden op in kleine en zet ze daarna gefaseerd op de markt. Haal altijd projecten met opbrengstpotentie zoveel mogelijk naar voren en schuif 'dure' projecten naar achteren om rentekosten te drukken.

levenscyclus bestaand vastgoed: goede leidraad voor uw investeringen



In fase I is de kwaliteit van een gebied nog niet te ver afgedegen. Neem een bedrijventerrein. Een ingreep in deze fase, bijvoorbeeld door de revitalisering van de openbare ruimte, is relatief minder kostbaar. Opstellen hoeven immers niet/nauwelijks verworven te worden, omdat deze veelal nog in een goede staat verkeren. Dit is het beste moment om in te grijpen door middel van bijvoorbeeld een facelift of gedeeltelijke revitalisering, omdat met relatief lage kosten een verdere teruggang van het terrein tegengegaan wordt.

Fase II is een relatief minder aantrekkelijk periode om in te grijpen. De kwaliteit van het terrein is verder gedaald waardoor de ingreep forser moet zijn om, in vergelijking met fase I, dezelfde kwaliteit in het gebied te krijgen. Een revitalisering moet forser worden ingezet, o.a. door verwerving van panden en terreinen. Omdat bovendien de opstellen in deze fase nog een hoge economische waarde hebben, zullen de kosten dus vele malen hoger zijn dan in fase I. Wel kan de verwerving in incidentele gevallen een flinke impuls geven aan de uitstraling van het terrein, door verplaatsing van één of enkele bedrijfsruimtegebruikers op een strategische locatie.

In fase III is de benodigde ingreep nog forser dan in de tweede fase, maar de opstellen vertegenwoordigen een veel lagere economische waarde. Ze zijn in veel gevallen (economisch) afgeschreven. Ingrijpen in deze fase is dus veel efficiënter dan in de tweede fase. Ingrijpen in de eerste fase – dus het voorkomen van verdere veroudering – blijft echter de beste optie!

Cultuurverandering nodig: liefde voor bestaande gebouwen

Erg veel organisaties in het vastgoed zijn ingericht op nieuwbouw. Dat moet in onze optiek anders. Bestaand vastgoed gaat een veel groter werkgebied worden. Het is niet voor een suffe beheersclub, maar voor een sprankelende, creatieve 'herontwikkelclub'. Ook leeg vastgoed wordt een vak: herontwikkeling van gebouwen en plekken, ze aanpassen aan de huidige tijd. Wat kan bijvoorbeeld een gemeente doen?

- Nu werkt 80% van de mensen bij stadsontwikkeling aan nieuwbouw; deze mensen moeten vooral bezig gaan met bestaande gebouwen.
- Voeg stadsontwikkeling en bestaand vastgoed samen in één gemeentelijke dienst.
- Positioneer bestaand vastgoed niet als enkel beheren, maar als management en herontwikkeling.
- Stel een nieuw loket open: 'kansrijke herontwikkeling bestaande gebouwen' ofwel 'empty building desk'. Nu hebben ondernemers en burgers die met bestaande gebouwen aan de slag willen geen aparte ingang, bovendien worden ze vooral geconfronteerd binnen de gemeente met dat wat niet mag, ze ontmoeten weinig gemeentemensen die het vak van kansrijke herontwikkeling verstaan.
- Wijs een 'Wethouder Bestaande Gebouwen' aan.
- Laat – zoals gezegd – een portefeuillestrategie zoals een belegger zou doen, op uw gemeente los.

Hetzelfde geldt voor ontwikkelaars en corporaties. De cultuur en organisatie moeten worden aangepast aan de strategie van alle 'aandacht op nieuwbouw' naar 'veel aandacht op bestaande gebieden en gebouwen'.

Think big, act small

De uitdaging bij herontwikkeling is om groot te denken en klein te handelen: ga visionair en ambitieus met bestaand vastgoed aan de slag. Gooi echter niet alles ineens overhoop; voor ieder gebouw en gebied is een momentum. Hoe meer u alles in het hier en nu wilt oplossen, hoe minder dit mogelijk blijkt en hoe meer u straks de rekening betaalt. Bedenk wel welke speldenprikken u nu al in bestaande wijken en gebieden kunt uitdelen om ervoor te zorgen dat een toekomstige negatieve trend wordt omgebogen.

Creatief, aantrekkelijk proces met partners

U moet samen met uw partners met krimp en andere veranderingen aan de slag. Zoals gezegd is krimp vaak beladen en negatief. Het haalt energie uit processen en overleg. Zorg voor een positieve maar reële benadering. Zorg voor leuke locaties waarop u de werkconferenties houdt. Organiseer er zeker een borrel bij. Er is veel werk aan de winkel, dit kan alleen met positieve energie en enthousiasme.

hoofdstuk 4

minder maar betere woningen

- **Let op: er zijn grote regionale verschillen**
- **Nieuwbouw blijft overal nodig**
- **Denk als een belegger: welke woningen zijn over twintig of dertig jaar nodig?**
- **Oudere is nichemarkt, ook in krimpregio's!**
- **Helpt woningen is te klein**
- **Maak portiekflats klaar voor de toekomst (of sloop ze)**
- **Gebruik de SER-ladder om duurzaam te verdichten**
- **Stop concurrentie om de klant**

Tot 2040 groeit de Nederlandse bevolking nog door, echter slechts met 4%. Toch staan de meeste gemeenten voor een substantiële bouwopgave. Bijvoorbeeld omdat er te weinig kwaliteit en variëteit zit in de bestaande voorraad, maar ook door de verdergaande huishoudensverdunding en vergrijzing. We gaan naar minder, maar veel betere nieuwbouw en een grote opgave in de bestaande voorraad.

Let op: er zijn grote regionale verschillen

We zien dat er grote regionale verschillen in demografie zijn. Parkstad Limburg, Noordoost-Groningen en Zeeuws-Vlaanderen kampen nu al met bevolkingskrimp: hier daalt na 2020 zelfs het absolute aantal huishoudens. In de Eemsdelta gebeurt dit zelfs al binnen tien jaar. Vooral de krimp in het dichtbevolkte Zuid-Limburg is omvangrijk: een krimp van 40.000 huishoudens wordt voorspeld. Elders in Nederland zien we nu vooral nog stabilisatie en in de economisch sterke gebieden – Randstad, Noord-Brabant, delen van Gelderland en Overijssel – wordt zelfs sterke huishoudensgroei voorspeld. Dit vraagt kortom om een regio-specifieke aanpak en creativiteit: er moeten andere financieringsmodellen gevonden worden en het herontwikkelen van bestaande gebouwen moet prioriteit krijgen.

Nieuwbouw blijft overal nodig

De woningvraag droogt niet op bij krimp. Zelfs in krimpregio's als de Groningse Eemsdelta en Parkstad Limburg blijft de komende twintig tot dertig jaar behoefte aan nieuwbouw. Weliswaar minder dan voorheen, maar van andere en vooral betere kwaliteit, mits er ook gesloopt wordt. En er zijn flinke investeringen nodig in de bestaande voorraad; een deel van de woningen voldoet immers niet.

woon- en omgevingseisen stedelijk woonmilieu

- hogere dichtheden, maar overdrijf niet: 40 tot 50 woningen per hectare;
- vooral grondgebonden stadswoningen met stadstuinen en daarnaast ruime, levensloopbestendige appartementen met lift;
- voorzieningen en commercieel onroerend goed in (flexibele) plinten;
- overdekt, privé parkeren;
- aan de rand van de historische binnenstad of winkelhart;
- historische kwaliteiten (industriële of ander monumentaal vastgoed) of ligging tegen park of aan water.

woon- en omgevingseisen suburbaan woonmilieu

- dichtheid 20 tot 30 woningen per hectare;
- focus op grondgebonden woningen op een ruime kavel;
- goede scholen en speelvoorzieningen om gezinnen te verleiden: een goede school wordt een steeds belangrijkere verhuiscriteria voor gezinnen.

Denk als een belegger: welke woningen zijn over twintig of dertig jaar nodig?

In veel gemeenten zien we helaas dat er meer nieuwe woningen gepland zijn dan nodig, dat de kwaliteit van de huidige voorraad te laag is en dat er een disbalans is tussen vraag en aanbod. Richt u dus op kwaliteit: woningtype, doelgroep, prijs, locatie en afwerkingsniveau. Niet op aantallen (het oude 'contingenten-denken' en deurentellen). Voorkom dus dat u Ja zegt tegen slechte plannen en Nee tegen plannen met kwaliteit. Wees bovendien erg kritisch op uitbreidingslocaties. Ga voor écht stedelijk wonen, of juist écht landelijk en suburbaan. Helaas telt Nederland te veel woningen op locaties die geen van beide zijn: 'vlees noch vis'. De nieuwe generatie plannen is een van uw laatste kansen om woningen 2.0 neer te zetten.

Apeldoorn schrappt in nieuwbouwprogramma woningen

Apeldoorn heeft minder nieuwe woningen nodig. De gemeente produceerde in 2009 nog 947 woningen. Maar komend decennium zijn gemiddeld niet meer dan 400 tot 500 nieuwe woningen per jaar nodig, berekende Stec Groep voor de gemeente Apeldoorn. De nieuwbouwplanning ging nog uit van 800 woningen per jaar.

Met goede marketing kunnen enkele tientallen woningen per jaar extra worden verkocht aan mensen van buiten de Apeldoornse regio. Een andere oplossing is jongeren en gezinnen meer binden aan de stad, onder andere met starterswoningen. Dit levert ook enkele tientallen woningen extra per jaar op. Daarnaast moet regio Stedendriehoek afspraken maken om concurrentie tussen gemeenten (zoals Apeldoorn, Deventer en Zutphen) te voorkomen, luidt het advies. Apeldoorn kan nu betere keuzes maken over nut en noodzaak van nieuwe plannen. Ook de uitgangspunten zijn nu reëel: afzettempo, opbrengstpotentie en aantallen woningen per jaar, wat uiteindelijk ook de financiële risico's reduceert.

Oudere is nichemarkt, ook in krimpregio's!

Op dit moment zijn er zo'n 1,6 miljoen huishoudens van 65 jaar en ouder. Over dertig jaar is dat aantal bijna verdubbeld: een grote potentiële markt dus, zowel in krimpgebieden als elders. Let wel, de verhuiscapaciteit onder ouderen is laag: slechts één op de tien wil verhuizen. De ouderen van de toekomst hebben een andere woonvraag. Zij zijn straks mobiel, flexibel en ingesteld op comfort. Bovendien hebben zij meer geld te besteden dan de oudere van nu. Ouderen willen bij voorkeur niet naar een kleine kamer in een verzorgingshuis of bejaardenhuis verhuizen, maar liever in de eigen vertrouwde omgeving blijven, of in aantrekkelijke nieuwbouw zonder 'zorgstigma'. En we vergeten nog wel eens dat lang niet iedere oudere in een appartement wil wonen.

Is uw woonproduct ouderenproof?

- drie tot vier ruime kamers
- woonoppervlak >90 m²
- hoge kwaliteit en afwerkingniveau
- drempelvrij
- ruime badkamer
- patio of balkon >12 m²
- afgesloten parkeren
- inkoopmogelijkheid (zorg)diensten
- OV-opstaptelek
- levendige buurt
- buurt schoon, heel, veilig
- nabij winkels en voorzieningen

Helft woningen is te klein

De bestaande voorraad moet klaargemaakt worden voor de toekomst: een groot deel van de in totaal 7,2 miljoen woningen sluit niet meer aan bij de eisen en wensen van deze tijd. Veel woningen zijn te klein, niet gelijkvloers, hebben geen balkon of buitenruimte of zijn simpelweg van een te lage bouwkwaliteit. Zo'n 9% is een toren-, galerij- of portiekflat uit de naoorlogse bouwperiode. Zo'n 3% daarvan (230.000 woningen) heeft ook geen lift. Kijk waaraan in uw regio of gemeente behoefte is: wat is de kwaliteit van uw bestaande voorraad? In welke segmenten groeit de vraag? Zet dit af tegen uw huidige voorraad. Dan resteert een hele grote opgave met ruimte voor nieuwbouw en veel ruimte voor verandering van bestaande woningen. Investeer vooral in wijken die in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw zijn gebouwd en help die verder te vergroenen: creëer de geliefde suburbane woonmilieus.

aanbevolen acties bij het risicovol product 'portiekflat'

aantrekkelijk: behouden

- O grondgebonden woningen op een ruime kavel
- O vrije kavels voor eigen bouw
- O luxe appartementen en penthouses
- O inbreidingslocaties in of aan de rand van de historische binnenstad of winkelhart

tekort: nieuw bouwen

- O moderne bungalow of patio
- O ruim urbaan wonen
- O grondgebonden stadswoningen met stadstuinen
- O ruime, levensloopbestendige appartementen met lift
- O starters en studentenunits (beperkt tot echte studentensteden)

overschot: sloop of vernieuw

- O portieketageflats
- O woningen uit de jaren 50-60
- O kleine woningen (<50 m² woonoppervlak)
- O zorgwoningen en verzorgingshuizen met bouwjaar van voor 1980

Maak portiekflats klaar voor de toekomst (of sloop ze)

Naoorlogse portiekflats zijn vaak klein, gehorig, bouwtechnisch verouderd en zonder lift. Bij corporaties is dit echter met 30% een kernproduct in de portefeuille. We zien dat als de woningmarkt ontspant, juist deze seriematig en in rap tempo gebouwde woningen de hardste klappen krijgen: de verkoopwaarde stabiliseert of daalt, de onderhoudskosten zijn hoog en stijgen en het product sluit niet aan op hoe mensen willen wonen. Slechts 20% van de huurders wil hierin wonen. Gevolg: de verhuurbaarheid loopt terug en bij krimp zal leegstand hier het eerste toeslaan. Duurzaam vernieuwen is de oplossing.

aanpak portiekflats in vier stappen

1. Stel een heldere diagnose. Weet welke portieketageflats wel aantrekkelijk blijven en welke niet. Pas op bij te hoge concentraties op één plek en slechte bouwkundige kwaliteit.
2. Durf te verkopen. De portiekflat is een ideaal startersproduct. Verkoop kale flats als 'kluswoning' tegen lage kosten. Zo maakt u ook financiële middelen vrij voor grootschalige verversing en vernieuwing. Let op de mutatiegraad: is die laag, dan levert verkoop u waarschijnlijk (te) weinig op.
3. Vernieuw flats op aantrekkelijke locaties. Maak de flats toegankelijk voor ouderen door een lift en balkons toe te voegen, strip en vernieuw de gevel en start VVE-beheer. Of voeg woningen samen tot studio's of tweelaags maisonnettes in een duurder, luxer segment. Maak kortom een flinke kwaliteitsslag.
4. Sloop flats met te weinig marktperspectief. Afnemende marktdruk biedt kansen voor verdunning en suburbane woonmilieus binnen bestaand stedelijk weefsel. Bouw in plaats van flats grondgebonden, vierlaags stadswoningen in hoge dichtheden of eengezinswoningen op ruime kavels.

Gebruik de SER-ladder om duurzaam te verdichten

Het consequent toepassen van de SER-ladder – zoals bij bedrijventerreinen al vaker gebeurt – voorkomt dat op grote schaal woningen worden ontwikkeld op maagdelijke grond, terwijl er binnen de bebouwde kom voldoende mogelijkheden voor verbetering en kwaliteit zijn. De SER-ladder, ooit bedacht door de Sociaal Economische Raad, wordt binnenkort opgenomen in het Besluit ruimtelijke ordening (Bro). Vooral corporaties hebben binnenstedelijke posities. Voor ontwikkelaars betekent dit dat goede samenwerking met corporaties nu dus net zo strategisch wordt als het verwerven van grondposities en bouwclaims vroeger was. Gebruik het ‘bouwen in de wei’ alleen maar om een woonmilieu te creëren dat in uw gemeente of regio nog ontbreekt. Via de SER-ladder legt u dit handelen als belegger vast in beleid.

SER-ladder voor wonen

Trede 1

Voorziet de beoogde ontwikkeling in een regionale vraag?

Trede 2

Verhoog de kwaliteit en ruimteproductiviteit binnen de bebouwde kom, door het gebruik van inbreidingsruimte of maak actief ruimte vrij door te herstructureren.

Trede 3

Pas als het voorgaande onvoldoende soelaas biedt, is een locatie buiten bestaand bebouwd gebied aan de orde.

Stop concurrentie om de klant

Voorkom onderlinge concurrentie met goede regionale afspraken. Een regionaal woonplan behelst meer dan enkel aantallen. Het gaat juist over zaken als in- en uitbreiding en kwaliteit. Voordeel: u krijgt als regio meer flexibiliteit, u kunt als gemeente (of kern) beter differentiëren en er ontstaat voorafgaand aan sloop ruimte voor vervangende nieuwbouw. Betrek ook de markt: corporaties (goed voor zo’n 30% van de nieuwbouw) en ontwikkelaars met strategische grondposities. In de praktijk blijkt vooralsnog dat regionale afstemming op vrijblijvende basis nog maar mondjesmaat op gang komt, tenzij de urgentie groot is, zoals in Oost-Groningen. Hier werken gemeenten samen aan afspraken over transformatie en nieuwbouw.

gemeenten sturen te weinig op lokale woningmarkt

Gemeenten oefenen te weinig invloed uit op hun woningmarkt. Uiteraard zijn gemeenten sterk afhankelijk van wat woningcorporaties, beleggers en projectontwikkelaars lokaal doen én van landelijke wet- en regelgeving. Toch steken gemeenten ook de hand in eigen boezem: ambities zijn veelal vaag en worden niet omgezet in concreet beleid. Een woonvisie is nu een opsomming van alle ambities die politieke partijen en stakeholders als corporaties, zorginstellingen en projectontwikkelaars hebben zonder daadwerkelijk te kiezen. Regionale en lokale woonvisies – die elke vier jaar worden opgesteld – zijn vaak papieren tijgers. Te veel aandacht gaat uit naar nieuwbouw en de bestaande woningvoorraad komt er maar bekaaid van af. Gemeenten raden elkaar aan om meer prikkels uit te delen aan marktpartijen om te investeren in de gemeente. Het gaat juist niet om subsidies, maar om maatregelen die het investeringsklimaat bevorderen.

Dit zijn enkele conclusies van twee workshops over woonvisies die Stec Groep met dertig gemeenten hield.

hoofdstuk 5

krimp beroepsbevolking en het nieuwe werken

- **Werken: een derde minder, op andere locaties en kleiner**
- **Ondernemer wil kwaliteit (en er ook voor betalen)**
- **Nieuwe werken 'kost' 25% nieuwe kantoorimeters**
- **Vuistregel: schrap een derde van uw plannen. Herprogrammeer nog eens een derde.**
- **Less is more: maak uw grondexploitaties gezond**
- **Denk als belegger: hanteer de saldobenadering**
- **Laat bestaande kantoren niet links liggen**
- **Helpt leegstand in kantoren niet oplosbaar**
- **Lever echte toegevoegde waarde voor ondernemer**
- **Investeer slim op oude locaties**
- **Grijp kansen in zorg, leisure en bio-economy**

De markt voor kantoren en bedrijventerreinen lijkt verzadigd. Ruim 7 miljoen vierkante meter kantoren staat leeg en demografische ontwikkelingen zorgen voor 5 tot 10% minder vraag naar bedrijventerreinen. Dit vereist focus en sterke keuzes, tussen nieuwe plannen, bij leegstand en vóór kwaliteit. We moeten selectief zijn en prioriteiten stellen. En in de meeste gevallen vormt de regio het beste vertrekpunt.

Werken: een derde minder, op andere locaties en kleiner

De economische groei ligt historisch laag. Waar het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) voorlopig nog op een economische groei van 2,2% per jaar rekent, zakt die na 2020 af tot 1,9% per jaar. Afgelopen dertig jaar was dat nog 2,7%. Het aantal banen groeit overigens nog wel. Het Planbureau heeft becijferd dat het gaat om zo'n 250.000 arbeidsplaatsen tussen 2010 en 2020. Daarna neemt de beroepsbevolking wel af. De potentiële beroepsbevolking krimpt tussen nu en 2040 met 1 miljoen en de afname is vooral groot in Limburg, Zeeland, Noord- en Zuid-Holland. Tot slot verandert en moderniseert de economie.

De vraag naar bedrijventerrein ligt komende decennia substantieel lager dan voorheen. De behoefte aan nieuw (droog) bedrijventerrein neemt – in het economisch scenario waar het Rijk en provincies mee rekenen – komende tien jaar nog toe met zo'n 8.500 hectare. Daarna neemt de behoefte af en daalt in veel regio's tot nul. De klappen zijn vooral groot in Limburg, Zuid-Holland, Zeeland en Noord-Holland. Overigens gaat het wel puur om saldi: als gevolg van transformatie, uitplaatsing en verhuizing kan er nog steeds sprake zijn van een behoefte aan nieuwe uitleg. De eerste generatie krimpregio's – Parkstad Limburg, Noordoost-Groningen en Zeeuws-Vlaanderen – kampt nu al met gedeeltelijk vraaguitval.

Ondernemer wil kwaliteit (en er ook voor betalen)

Als een bedrijf verhuist, telt de (beeld)kwaliteit van pand en omgeving steeds vaker mee. Trends als de krapte op de arbeidsmarkt, toenemende internationale concurrentie, verkantoring en duurzaamheid spelen hierbij een rol. De stijgende vraag naar kwaliteit biedt de mogelijkheid tot het verhogen van de vastgoed- en toekomstwaarde van bedrijfspanden en bedrijventerreinen. Daarmee ontstaat ook meer interesse van vastgoedmarktpartijen (verzakelijking). Ook biedt deze trend kansen voor grondprijisdifferentiatie en het maken van hoogwaardige stroken en clusters op bedrijventerreinen en eersteklas bedrijvenparken.

tekort in veel regio's	stabiel kernproduct: goed beheren	(kans op) overaanbod
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> state-of-the-art logistiek cluster <input type="checkbox"/> gemengde economische zone (GEZ) <input type="checkbox"/> HMC-locatie (hogere milieucategorie) <input type="checkbox"/> nieuwe, geschakelde units met laadklep en kantoor (<250 m² bvo) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> standaard, gemengd bedrijvenpark <input type="checkbox"/> werkterrein aan diep vaarwater (binnenvaart) <input type="checkbox"/> haventerrein 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> eerste klas bedrijvenpark <input type="checkbox"/> 'maatpakken': bedrijfsruimten die specifiek voor een eigenaangebruiker zijn ontwikkeld <input type="checkbox"/> oude bedrijven-terreinen zonder herstructureringsplan <input type="checkbox"/> kantoorachtige bedrijfsruimten met 30-50% kantoor

Nieuwe werken 'kost' 25% geplande kantoormeters

Het 'nieuwe werken' leidt tot minder vierkante meter per werkplek: zo'n 25% minder ruimtebehoefte in 2020 is daarom realistisch denken we. Ook ontstaat behoefte aan een ander type kantoor: kleinschalig, flexibel te gebruiken en prettig ingebed in stedelijke, multi-use gebieden. Door ICT-technologie en HR-instrumenten worden arbeidstijd en werkomgeving flexibeler. Bovendien ontstaat een betere balans tussen werk en privé. Het 'nieuwe werken' biedt kansen voor krimpregio's: werknemers van grote bedrijven zijn relatief footloose en ook zzp'ers kunnen prima vanuit huis buiten de economische kerngebieden werken.

Vuistregel: schrap een derde van uw plannen. Herprogrammeer nog eens een derde.

Veel gemeenten en regio's hebben overprogrammering. Gemeenten moeten gemiddeld een derde van de plannen en grondexploitaties schrappen. Een derde deel van de grondexploitaties moet worden bevroren, het overige deel heeft genoeg aan een lichte actualisatie. Als gevolg van krimp en de crisis is het aanbod bedrijventerreinen en kantoren vele malen groter dan de vraag. Dat leidt tot laagwaardig gebruik van ruimte, leegstand en zet een rem op herstructurering. De crisis heeft de noodzakelijke cultuuromslag alleen maar scherper aan het licht gebracht. In een enkele regio is sprake van onderprogrammering van bedrijventerreinen: Rotterdam, Gooi- en Vechtstreek, regio Leiden en Utrecht-West bijvoorbeeld.

Less is more: maak uw grondexploitaties gezond

Het belang van zorgvuldige afstemming van uitgifte en planning van nieuwe werklocaties wordt groter. Wees daarom selectief en durf prioriteiten te stellen. In de meeste gevallen vormt de regio het beste vertrekpunt. Bepaal wat financiële en economische consequenties zijn als alle projecten onverkort op de markt komen. Het gaat dan bijvoorbeeld om kostenstijgingen voortkomend uit vertraging van de geraamde uitgifte, lang doorlopende grondexploitaties en neerwaartse druk op prijzen. Bereken ook wat de financiële risico's zijn wanneer projecten waarvoor al grondopbrengsten zijn geraamd helemaal niet worden ontwikkeld. Resultaat van deze aanpak:

- U stapelt geen beleid en plannen.
- U maakt een haalbare businesscase, vanaf de start.
- U geeft investeerders, financiers en beleggers vertrouwen.

In diverse regio's is hier inmiddels ervaring mee opgedaan. Zo hebben de Gelderse regio's onder regie van de provincie de overcapaciteit van plannen voor nieuwe bedrijventerreinen teruggebracht van 1.000 naar 200 hectare.

Denk als belegger: hanteer de saldobenadering bij kantoren

In veel gemeenten zien we nauwelijks sloop of herontwikkeling van oude kantoren. In 2010 stond ongeveer 14% van de kantoren in Nederland leeg. De regionale verschillen zijn groot: in Delft staat 5% leeg, in Helmond ruim 25%. Toevoegen van nieuwbouw in een krimpmarkt betekent in principe leegstand. Het gaat immers vooral om een vervangingsmarkt. Ons advies: overweeg de saldobenadering. Elke meter kantoren die u toevoegt moet (aan de onderzijde) uit de markt genomen worden. Door deze (verplichte) onttrekking blijft uw voorraad kwantitatief en kwalitatief in balans.

tien bouwstenen voor een solide kantorenstrategie

1. Stel een haarscherpe diagnose van de voorraad, vraag, aanbod en plannen. Doe dit bij voorkeur regionaal.
2. Maak echt werk van uw bestaande voorraad.
3. Investeer in het behoud van uw huidige kantoorgebruikers. Weet wat er speelt, of er problemen zijn en wat eventuele verhuishwensen zijn.
4. Zet direct een stop op de ontwikkeling van kantoren op zwakke locaties.
5. Voeg zeer selectief nieuwbouw toe; alleen op de beste plekken.
6. Hanteer de saldobenadering.
7. Ontwikkel een supertrendy, state-of-the-art kantoorlocatie van de toekomst.
8. Maak een aanvalsplan voor het 'nieuwe werken' en nieuwe (kennis)economieën.
9. Wees creatief en loop voorop bij herontwikkeling.
10. Investeer extra in (digitale) bereikbaarheid.

Laat bestaande kantoren niet links liggen

Verleg uw focus van nieuwbouw naar de bestaande voorraad. Stop dubbel zoveel energie in voorraadmanagement. Waar grijpt u in? Welk type aanpak is dan gewenst? Waar doet u nog even niets? Als gevolg van transformatie en incurante kantoorpanden (die niet meer aansluiten bij de vraag) wordt de vervangingsvraag bovendien steeds belangrijker. Niet altijd is sloop de beste optie. Soms moet u vooral investeren in randvoorwaarden zoals parkeren, bereikbaarheid en gebiedskwaliteit. Leg uw focus op de 'locaties van de toekomst'. Zo kunt u als gemeente maximaal rendement halen uit uw inspanningen.

toekomstperspectief kantoorlocaties

locatietype	toekomst-perspectief	(structurele) leegstand
• multifunctionele stationslocaties	++	lage kans
• kantoren in centrummilieus	+	lage kans
• OV-knooppunten en voorstadshaltes	+	bepaalde kans
• stadsrandlocaties	0	redelijke kans
• snelweglocaties	-	vrij grote kans
• kantoren op bedrijventerreinen	--	grote kans
• kantoren in woonwijken	0	redelijke kans

Er zijn in feite drie typen locaties, elk met een andere toekomstperspectief en strategie:

- Op kansrijke locaties (in de centra van steden, bij intercitystations of sterke OV-knooppunten) wordt kantoorruimte in een aantrekkelijke kantorenmarkt weer verhuurd tegen een marktconforme prijs.
- Op kansarme locaties (kantoren in woonwijken en monofunctionele kantoorlocaties langs de stadsrand) wordt kantoorruimte weliswaar in een gezonde kantorenmarkt verhuurd, maar alleen tegen een lage(re) huurprijs. Ook kan het zijn dat u forse investeringen moet doen in de uitstraling en installaties.
- Op kansloze locaties (kantoren op bedrijventerreinen en op sommige snelweglocaties) wordt kantoorruimte zelfs in een gezonde kantorenmarkt niet meer verhuurd. Hiervoor is waardeafschrijving belangrijk om te komen tot herontwikkeling of transformatie.

Helpt kantorenleegstand niet oplosbaar

Ruim 7 miljoen vierkante meter kantoren staat leeg. Dat die leegstand hoog is, is voor alle betrokkenen onaantrekkelijk: schaarse ruimte wordt inefficiënt benut, het is kapitaalvernietiging en leegstaande kantoorpanden doen de levendigheid en sociale veiligheid in wijken en buurten geen goed. Dat leegstand slecht is voor eigenaren van het vastgoed spreekt voor zich. Voor langdurig leegstaande kantoren is transformatie naar een andere functie (zoals studio's, studentenunits, kleinere of flexkantoren) soms een oplossing. Wat kunt u als gemeente doen om de transformatiekansen van kantoren in uw stad te vergroten?

- Beperk nieuwbouw van kantoren.
- Informeer en stimuleer de markt over de mogelijkheden van bestemmingswijziging.
- Formuleer realistische doelen.
- Ga flexibel om met het bouwbesluit.
- Verleen ontheffing op bestemmingsplanwijzigingen.

We zagen afgelopen jaren nog maar een beperkt aantal succesvolle transformaties van lege kantoren. Vooral door allerlei technische en markttechnische belemmeringen. Zo zijn kantoren op monofunctionele snelweglocaties – met veel leegstand – in de praktijk praktisch niet om te zetten naar woningen, omdat de ligging, locatie en de omgeving van het kantoorpand zich hier simpelweg niet voor lenen. Eigenaren staan ook niet te springen om kantoorpanden om te zetten, vanwege hoge boekwaardes en omdat lege kantoren nog steeds een redelijk hoge verkoopwaarde hebben.

transformatiekansen kantoren

kansrijk voor transformatie

- kantoren in centrummilieus
- kantoren in multifunctioneel milieu (stationsgebied, campus, bij winkels en voorzieningen)
- kantoren in woonwijken
- kantoren met bijzondere esthetische of monumentale waarde
- kantoren die zijn op te delen in kleine units (zzp'ers, flexconcepten)
- sommige kantoorvilla's langs uitvalswegen (vaak ook aantrekkelijk om als kantoor te behouden!)
- sommige kantoren op OV-knooppunten of bij voorstadshaltes (vaak ook aantrekkelijk om als kantoor te behouden!)

niet of nauwelijks kansen

- kantoren op bedrijventerreinen
- strikt monofunctionele kantorenmilieus (stadsrand, langs snelweg of uitvalsweg)
- grootschalige kantoren
- verouderde kantoren

Lever echte toegevoegde waarde voor ondernemer

U kunt niet alles in één keer aanpakken. Richt u zich daarom op ingrepen die toegevoegde waarde genereren voor ondernemers. Veel voorkomende ingrepen die een – door private partijen – hoge toegekende waarde op een bedrijventerrein hebben zijn:

- Ruimte in het bestemmingsplan. Creëer op geëigende locaties ruimte voor extra functies, meer meters en flexibiliteit. ‘Negatief bestemmen’ dus in plaats van ‘positief bestemmen’: een bestemmingsplan dat alleen aangeeft wat pertinent niet mag aan functies.
- Tijdelijk ander gebruik. Denk mee over tijdelijk ander gebruik. Maak financiers (banken) en vastgoedeigenaren daarbij deelgenoot, want leegstand levert niemand iets op. De Wro maakt tijdelijk hergebruik ook ‘langer’ mogelijk waardoor investeringen makkelijker worden terugverdiend dan voor 2009.
- ‘Nieuwe waardemakers’. Investeer in bereikbaarheid, synergie door multifunctionaliteit en waardecreatie door sterke branding.
- Kiemfuncties. Zet in op het faciliteren van experimentele, frisse functies die een ‘kiem’ kunnen vormen voor nieuwe ontwikkelingen op het terrein en aantrekkelijk zijn voor de identiteit van het gebied.

sturen op waarde is rekening houden met wensen van ondernemers

belangrijkste locatie-eisen bedrijven

goede ontsluiting auto	63%
dicht bij huidige vestiging	50%
uitstraling omgeving	41%
dicht bij klanten	26%

belangrijkste pand-eisen bedrijven

uitbreidingsmogelijkheden	53%
parkeergelegenheid	52%
uitstraling pand	50%
prijs-kwaliteitverhouding	44%
functionaliteit gebouw	41%

bron: Stec Groep, 2011

Investeer slim op oude locaties

Goede timing bepaalt in belangrijke mate de kosten en het resultaat van uw herstructurering. Financieel gezien investeert u het slimst als de eerste tekenen van veroudering inzetten (fase 1), of pas als het terrein geheel is afgedegen (fase 3). Het gemiddelde verouderde bedrijventerrein bevindt zich echter in fase 2: het terrein functioneert nog redelijk, al zijn er ook verouderingskenmerken en is er leegstand. Het vastgoed staat echter nog voor een redelijke waarde in de boeken. De economische urgentie voor zware ingrepen ontbreekt, bedrijven gaan achterover leunen en u moet flink betalen om de herstructurering op gang te brengen. In dat geval loont het om goed na te denken of herstructureren ook echt nodig is. Te vaak zien we gemeenten ingrijpen wanneer het bedrijventerrein ‘lelijk’ is, maar in de ogen van de gebruikers nog prima functioneert. Begint u op tijd, of wacht u even af? Dan kunt u tot wel € 1 miljoen per hectare besparen, zo is onze ervaring.

herstructurering gaat praktisch altijd gepaard met onrendabele top

In de praktijk gaat herstructurering op bedrijventerreinen praktisch altijd gepaard met een onrendabele top, ook in de toekomst. We schatten in dat met maximale inzet van beschikbare financieringsinstrumenten een kostenreductie mogelijk is die kan oplopen tot één of enkele honderdduizenden euro's per hectare. Slechts incidenteel, bij drie situaties (of een combinatie van deze situaties) kan herstructurering kostenneutraal plaatsvinden:

- als herstructurering van slechts een deel van het bedrijventerrein nodig is;
- als een lichte vorm van herstructurering, zoals een facelift, voldoende is om de veroudering op te lossen;
- als minstens een deel van de bedrijfsruimte getransformeerd wordt in andere functies.

Sleutel hierbij is dat overheden in de herstructurering de omslag maken van kavelgewijs denken, naar denken in gebiedsconcepten en waardeontwikkeling samen met eigenaren, beleggers en ontwikkelaars. Wat is de toekomstwaarde van het terrein? En welke stappen zet u samen met deze private partijen om concreet vastgoed te maken.

Grijp kansen in zorg, leisure en bio-economy

Bij bedrijventerreinen neemt het belang van de uitbreidingsvraag verder af; op termijn is er steeds minder behoefte aan nieuwe hectaren. Tegelijkertijd zijn er steeds meer 'nieuwe' functies die een plekje zoeken op een bedrijventerrein, zoals showrooms, onderwijs, leisure, grootschalige detailhandel en zorgfuncties. Deze nieuwe segmenten bieden ook in krimpregio's kansen voor economie en spin-off en kunnen bijvoorbeeld gefaciliteerd worden in gemengde economische zones. U kunt zelfs een stap verder gaan, door nieuwe markten en technologieën actief aan te boren. Denk aan de biobased economy: recycling, biovergisting, biomassa, et cetera. Dit specifieke segment kunt u uitstekend een plek geven op grote herontwikkelingslocaties. Bovendien zitten veel regio's en gemeenten juist met deze bedrijven in de maag, weten we.

nieuwe niches voor krimpregio's

zorgeconomie

- zorgboulevard
- cure&care centers
- priveklinieken
- medisch-logistiek centrum
- zorgtoerisme

leisure

- 'cottages industry'
- entertainmentpark
- plug and play
- try before you buy
- outdoor sportcentrum
- indoor sport en leisure: kartcentrum, klimhal etc.
- wellnesscenter

energy- and biobased economy

- energypark
- duurzaam bedrijventerrein
- agrocluster
- recycling
- biovergisting, biomassa

hoofdstuk 6

snoeien in het winkellandschap

- **Krimp en vergrijzing reële bedreiging winkels**
- **Online shoppen versterkt kaalslag**
- **Vernieuw ook!**
- **Regelmatig moet u flink saneren**
- **Verbreed uw portefeuille met winkels voor 'fun'**
- **Buurtcentra zonder fatsoenlijke supermarkt gedoemd tot mislukken**
- **Maak van uw noodleidende woonstrip trendy leefboulevard**
- **Voeg alleen kwaliteitsmeters toe**

Nederland telt nu zo'n 100.000 winkels, maar door online shoppen en vergrijzing zullen er daarvan duizenden verdwijnen. De winkelmarkt staat dus voor een ongekende ommezwaai. Toch blijft er, in de volle breedte van de markt, ruimte voor het toevoegen van nieuwe meters. Maar het wordt wel passen en meten en er moet ook flink gesaneerd worden.

Krimp en vergrijzing reële bedreiging winkels

In Nederland staat nu zo'n 6% van de winkels leeg. In Limburg – sterk aan het vergrijzen – is dit zelfs 9,5%, al jaren de hoogste van het land. We zien dat ouderen hun geld anders besteden dan jongeren. Wonen, zorg en – voor wie nog mobiel is – reizen zijn voor hen de belangrijke kostenpost. Ouderen winkelen minder vaak en geven minder geld uit aan eten, kleding en interieur dan jongeren. De laatste modetrends worden niet meer gevolgd, ze doen langer met de spullen die ze hebben. Dit betekent minder omzet voor winkeliers. Aan de andere kant zal in regio's waar de bevolking stabiel blijft en de rijkdom op peil, de vraag naar winkelmeters blijven groeien, verwachten we.

Online shoppen versterkt kaalslag

Op internet is één druk op de knop voldoende om een aankoop te doen. E-commercegevoelige producten – CD's, boeken, reizen, wit- en bruingoed – worden steeds vaker online verkocht. Hierdoor lopen de bezoekersaantallen van reguliere winkeliers terug. We zien dat nu al 6% van alle winkelbestedingen online de deur uitgaat. En we verwachten dat dit verder stijgt tot grofweg 15 tot 20% in 2025. Twee voorbeelden: modeketen H&M verkoopt al meer via internet dan in haar reguliere winkels, en boekenwebsite Bol.com is ongekend populair.

Internet is niet alleen een bedreiging, maar biedt ook kansen. Een gespecialiseerde boekenzaak kan dankzij aanvullende inkomsten uit de online verkoop bijvoorbeeld blijven bestaan. En internetaanbieders als Bol.com kunnen voor extra 'exposure' fysieke winkels in drukbezochte A1-gebieden openen. Ook op bedrijventerreinen ontstaan afhaalpunten voor webshops.

een simpele rekensom

Als de bevolking niet of nauwelijks meer groeit en we er (gemakshalve) van uitgaan dat het online shoppen in stijgende lijn doorzet, moet grofweg 5 miljoen winkelmeters verdwijnen.

Vernieuw ook!

In groeigemeenten verandert er in het winkelbeeld niet heel veel. Zo ligt de leegstand in veel Randstedelijke gemeenten circa 4% op een prima niveau. Hier blijft het draagvlak naar verwachting ongeveer gelijk, hoewel er natuurlijk onderlinge verschillen zijn. Wel is de retailsector continu in beweging, gestimuleerd door ontwikkelingen als online shoppen, schaalvergroting en filialisering. Deze ontwikkelingen stellen voortdurend nieuwe eisen aan winkelvastgoed. En dat betekent simpelweg herontwikkeling en/of nieuwbouw. Soms kan dat zonder grote problemen. Vaak vergt het de nodige creativiteit en een streng regime op de nieuwe generatie plannen.

Regelmatig moet u flink saneren

In regio's nabij of in de periferie – Limburg, Oost-Groningen, Zeeland – waar nu nog veel winkelmeters worden toegevoegd, zijn de gevolgen waarschijnlijk ernstig. Dit betekent een grote sanering, transformatieopgave en afschrijving voor beleggers en vastgoedeigenaren.

Verbreed uw portefeuille met winkels voor 'fun'

We winkelen vooral voor de 'fun': kijken, passen, testen... maar kopen minder. Daarmee blijven onze binnensteden onverminderd populair, ook onder druk van krimp, vergrijzing en internet. Hier zitten de bekende winkeltrekkers en is het druk. Niet voor niets richten beleggers zich bij voorkeur op A-locaties in de grotere binnensteden. De crux zit hem in het doel: prijzen vergelijken doet men op internet. Winkelen in de binnenstad is steeds meer een beleving, waar je komt voor een hapje, drankje, rondsnuffelt, waar je ziet en gezien wordt. In de aanloopstraten vallen klappen. Deze straten hebben alleen toekomst als ze kiezen voor een thema. Bijvoorbeeld exclusieve modezaken in één sfeervolle straat bij elkaar, een cluster van discountwinkels voor de consument met de kleine beurs, of een combinatie van verswinkels. Zonder duidelijk winkelthema resteert de keuze tussen leegstand of herontwikkeling naar andere functies.

Buurtcentra zonder fatsoenlijke supermarkt gedoemd tot mislukken

Het perspectief van buurt- en wijkwinkelcentra hangt sterk af van het al dan niet hebben van een goede trekker. Voor buurtcentra zonder supermarkt, of met een kleine supermarkt, zijn de overlevingskansen klein. We zien soms mogelijkheden voor herinvulling van deze strips, bijvoorbeeld met zorg- of welzijnsfuncties, kleinschalige werkunits (flexplekken), culturele of sociaal-maatschappelijke functies (zoals kinderopvang). Winkelcentra die wél overleefd blijven moeten de consument maximaal verleiden: uitstekende (auto) bereikbaarheid, voldoende plek om te parkeren, een aantrekkelijke branchemix, culturele en horecavoorzieningen.

toekomstperspectieven winkelgebieden

florerend

- A1-locaties
- aanloopstraten met duidelijk profiel of thema (exclusieve kleding, vers en reform, discounters)
- wijkwinkelcentra met prettige mix van supermarkt(en), huishoud (Blokker, Marskramer), slijterij, drogist
- buurtcentra met grote supermarkt
- leefboulevards

op het randje

- buurtcentra
- aanloopstraten zonder profiel of trekker
- thema-boulevards (interieur, bouw, tuin, outdoor, ABC)

af te schrijven

- buurtcentra zonder (grote) supermarkt
- strips onder flats
- kleine woonboulevards zonder trekker (zoals IKEA of Macro)

Maak van uw noodleidende woonstrip trendy leefboulevard

De traditionele woonboulevard krijgt het nog moeilijker dan ze nu al heeft. Het winkelaanbod op deze locaties is structureel groter dan de vraag. Herontwikkeling van veel (kleine) boulevards tot multifunctioneel voorzieningsknooppunt is onvermijdelijk. Deze – over het algemeen – goed bereikbare locaties zijn ook geschikt voor tal van andere publieksgerichte functies: kinderspeelhallen, sportscholen, autoshowrooms. Maar ook (delen van) ROC's of ziekenhuizen. Die liggen nu meestal solitair en verspreid. Bovendien is een plekje op of bij een woonboulevard of in het centrum voor kinderspeelhallen en sportscholen, duur. Juist dit type functie brengt 'reuring' of tijdelijke invulling bij langdurig leegstand.

Voeg alleen kwaliteitsmeters toe

Leegstaande en verpauperde winkelpanden zijn geen prettig gezicht. Wat kunt u daaraan doen? In de eerste plaats een duidelijk en consequent detailhandelbeleid. Geeft u als gemeente of regio duidelijk aan op welke locaties u inzet en waarom en wat (planologisch) wel en niet kan. Bijvoorbeeld geen supermarkt op een woonboulevard. Vaak horen we van vastgoedeigenaren en beleggers dat zij een detailhandelsvisie op hun bureau krijgen waarin hun winkelvastgoed een ander 'label' krijgt, zonder dat er ooit eerder met hen over is gesproken. Dus betrek altijd vastgoedeigenaren. Daarnaast gaat het om ingrepen in de randvoorwaardelijke sfeer: verbetering van de parkeersituatie of een kwaliteitsslag in het openbaar gebied (bestrating, groen, meubilair, etc.).

hoofdstuk 7

zorg: verdubbelaar van vastgoedbehoefte

- **Gezondheid en ontspanning steeds meer 'lifestyle'**
- **Benut zorg als economische motor**
- **Zorg is meer dan 'witte jassen' alleen**
- **Succesvol zijn in zorg economie: knoppen om aan te draaien**

Als gevolg van vergrijzing verwachten we dat er de komende jaren nog meer vraag zal zijn naar zorg, ondersteunende diensten en zorgboulevards. Ook het aantal banen in de zorg neemt rap toe. Met 385.000 nieuwe banen was de zorg afgelopen tien jaar de snelst groeiende sector in Nederland. De werkgelegenheid bij onder meer zorgverzekeraars, ziekenhuizen, instellingen en de thuiszorg groeit van 10% nu naar 15% in 2040.

Gezondheid en ontspanning steeds meer 'lifestyle'

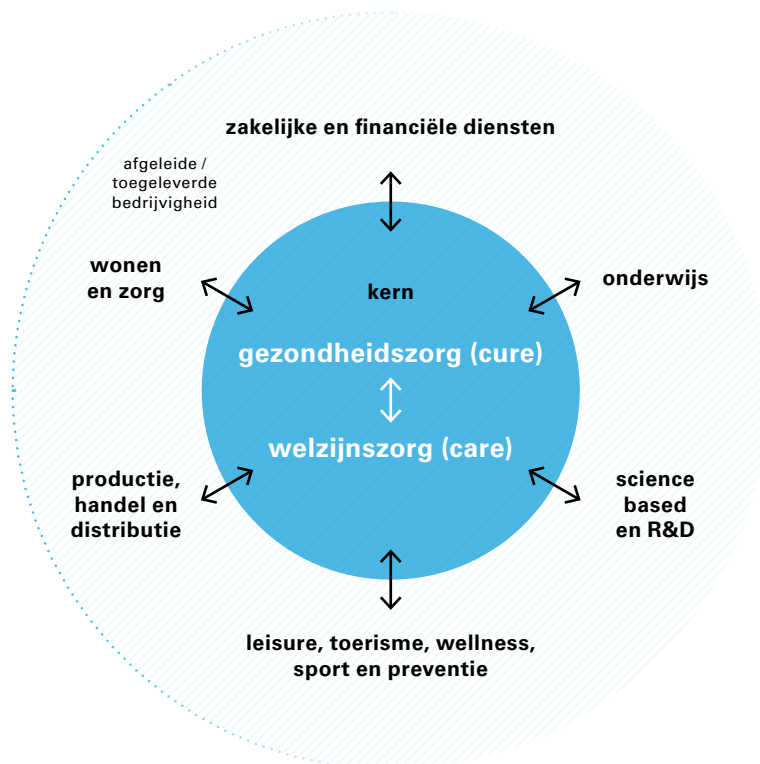
Nederland vergrijst: over dertig jaar zijn er zo'n 1,5 miljoen meer 65-plussers dan nu. Dat zorgt voor een enorme zorgvraag. Tegelijkertijd wordt gezondheid en ontspanning steeds meer de 'lifestyle' (en niet alleen voor ouderen). De Nederlander kiest steeds meer voor sport en ontspanning, wil verzorgd en vertroeteld worden en gebruikmaken van allerlei gemaksdiensten. Dit zorgt voor een ongekende vraag naar voorzieningen voor gezondheid, zorg en welzijn in de volle breedte.

zorg economie

Het gehele spectrum van economische activiteiten die direct of indirect een relatie hebben met zorg, gezondheid en welzijn.

Benut zorg als economische motor

Zorgeconomie heeft een aandeel van zo'n 10% in het bruto binnenlands product (BBP). De verwachtingen zijn dat dit aandeel de komende jaren toeneemt naar zo'n 15% in 2040. Dit gaat gepaard met een forse banengroei. De conjunctuurgevoeligheid is bovendien veel lager dan die in sectoren als detailhandel, bouw, etc. Sterker nog: juist in economisch moeilijke tijden is de zorgeconomie in veel gemeenten een groeisector geweest. Investerings in zorg nemen toe, zeker in regio's met sterke vergrijzing. En door meer marktwerking, de continue zoektocht naar nieuwe (medische) toepassingen en efficiencyverbeteringen blijft zorg innoveren en expanderen. Dit is zeker niet specifiek krimpgebonden, zoals sterke steden als Dordrecht, Rotterdam en Groningen laten zien.



Zorg is meer dan witte jassen alleen

Gemeenten mikken vooral op 'cure' en minder op 'care'. Terwijl de sterkste groeiers binnen de zorgeconomie wellness, sport, preventie, ICT en life sciences zijn. Ofwel: gezondheid van 'wieg tot graf'. Zo steeg het aantal bedrijven in de wellnessbranche afgelopen jaren explosief: fysio- en fitnesscentra, sauna's, solaria en kuuroorden. De ontwikkelingsmogelijkheden voor de zorg zijn kortom zeer breed. Zo ook het vastgoed dat nodig is: ziekenhuizen, poli's, privéklinieken, kraamhotels, zorghotels, kantoren, R&D-ruimten, farmaceutische industrie, maar ook commerciële ruimte voor winkels. Gebruik de ouderengroei in uw gemeente dus voor het maken van nieuwe economie!

zorgparken, een eerste typologie van ons

- 'standaard' zorgboulevard
- zorgboulevard plus zoals Medisch Centrum Rijnmond-Zuid of Gezondheidspark Dordrecht
- medisch bedrijven- of gezondheidspark zoals Utrecht Health Park en Gezondheidspark Hengelo
- science park zoals BioScience Park in Leiden
- wellness-park
- unieke concepten zoals sportstad Heerenveen

Succesvol zijn in zorgeconomie: knoppen om aan te draaien

Wilt u meer zorgeconomie of ook een zorgpark in uw gemeente? Dit zijn de belangrijkste knoppen waar u aan kunt draaien:

- Kopieer niet klakkeloos een andere succesvolle gemeente of regio, maar ontwikkel uw eigen visie op zorg. Kies een thema dat bij u past, sterk en onderscheidend is: zorgtoerisme, de zakelijke markt (zorgverzekeraars) of bioscience (R&D, medische technologie, farmaceutische industrie). Succesvolle voorbeelden zijn BioMed City Groningen en Care Valley Noord.
- Zorg dat u er op tijd bij bent. Concurrentie in de zorg wordt steeds sterker. Binnen vijf jaar reizen mensen gemakkelijk 100 kilometer naar een gespecialiseerde poli, privékliniek of medisch centrum.
- Kies expliciet welk type zorgpark u wilt ontwikkelen. Bent u bijvoorbeeld gericht op eerstelijns zorg ('wittejassenlocatie')? Of juist op wellness, leisure of science based.
- Kies de juiste partijen om mee te werken. Een zorgpark is een echte gebiedsontwikkeling. Lange adem, gedegen voorbereiding en een ontwikkelaar en belegger met ervaring met zorgvastgoed, het maken van aantrekkelijke verblijfsplekken en een helder concept zijn belangrijke succesfactoren.
- Zo snel mogelijk grond uitgeven is niet de kunst. Het gaat om bouwen aan een concept. Drie keer nee zeggen is beter dan alles toelaten. Ook in slappe tijden.
- Multifunctionele plekken hebben de toekomst: commercie en wonen mixen beter met zorg dan men vaak denkt.
- Verleng het zorgpad. Dat wil zeggen, sluit aan bij een trekker, zoals een ziekenhuis. Zo'n plek heeft al een gegarandeerde publieksstroom, bekendheid en een zeker zorgimago.
- Studeer niet te lang: maak snel een praktisch, meerjarig actieplan en evalueer na enkele jaren. U moet wel weten hoe de zorgketen er in uw gemeente uit ziet en hoe groot de zorgcirkel is.
- Houd feeling met de sector via een impulsteam of platform. Start een businessclub of zoek naar kwartiermakers. Houd uw inbreng 'economisch'.
- Investeer structureel en meerjarig in zorgeconomie, het moet meer zijn dan een speldenprik. Reserveer 'dedicated' capaciteit, middelen en een trekker.

andere trends in zorgeconomie naast krimp

- meer marktwerking (verzekering, inkoop, verlening)
- meer concurrentie
- extramuralisering van zorg
- belang kwaliteit van zorgaanbod groeit door consumentisme
- schaalvergroting en fusies in de zorg (ook schaalverkleining)
- ketenintegratie en specialisatie
- toenemend belang van preventie
- gezondheid en ontspanning als lifestyle (wellness, zorgtoerisme)
- opkomst van gen- en biotechnologie
- toenemende druk op de arbeidsmarkt voor zorg

hoofdstuk 8

stec groep assisteert bij succesvol veranderen

Stec Groep helpt opdrachtgevers bij economische vragen over gebouwen, gebieden en grond. Bestaand en nieuw vastgoed zijn bij ons in goede handen. Onze mensen helpen uw inkomsten te verhogen en uw verliezen en risico's te beperken. We werken vanuit een fanatiek terugverdienmodel voor onze klant, zodat u resultaat krijgt. Trots zijn we op het feit dat 92% van onze adviezen wordt uitgevoerd.

Waar wij u bij kunnen helpen om succesvol te veranderen:

- succesvolle productmarktcombinaties, bij wonen, werken en winkelen;
- gedragen portefeuillestrategie voor uw organisatie;
- groeisegmenten in uw gemeente of regio, plus hoe u ze bedient;
- review van al uw lopende projecten: markttechnische haalbaarheid, opbrengsten en risico's;
- afwegingskader voor investeringen in uw werklocaties;
- vaststellen welke van uw werklocaties in aanmerking komen voor transformatie;
- visie op bestaande wijken en gebieden;
- regionale financieringsarrangementen voor herstructurering van bedrijventerreinen;
- sterk, realistisch woningbouwprogramma voor de komende tien, vijftien jaar;
- regionaal woonplan, met goede prestatieafspraken tussen gemeenten en corporaties;
- investeringslabels voor uw complexen;
- SER-laddertoets op lokaal en regionaal niveau;
- succesvol leegstandsbeleid;
- praktische uitvoeringsstrategie winkels; geen papieren visie maar slimme acties;
- beoordeling van uw belangrijkste grondexploitaties, inclusief optimalisatie daarvan;
- hoe u ontwikkelrisico's beheerst door programma, fasering, tempo en volgorde der dingen;
- marktconform grondprijnsbeleid voor alle vastgoedsegmenten;
- helder overzicht van risico's en kansen door crisis en krimp.

Verder praten over succesvol veranderen? Bezoek www.stec.nl of bel direct 026 - 751 41 00 voor een afspraak!