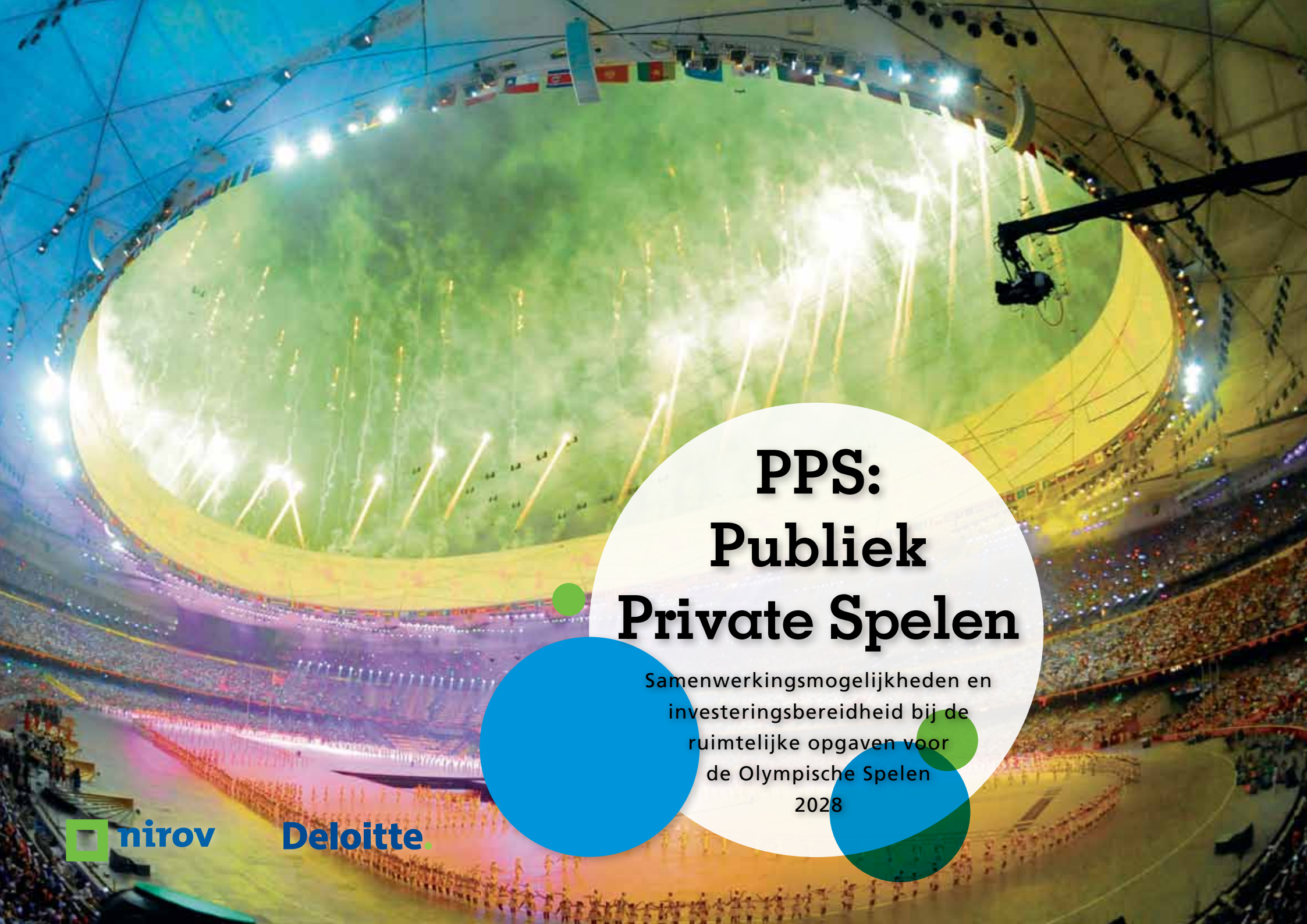




PPS: Publiek Private Spelen

Samenwerkingsmogelijkheden en
investeringsbereidheid bij de
ruimtelijke opgaven voor
de Olympische Spelen
2028



Inhoudsopgave

Inhoud	3
Voorwoord	5
Managementsamenvatting	6
1. Inleiding	11
1.1 Vraagstelling	12
1.2 Doel	12
1.3 Onderzoeksmethodiek	13
1.4 Opbouw van de rapportage	13
2. Context	15
2.1 Gebiedsontwikkeling: De Nederlandse praktijk	15
2.2 Legacy van de Olympische Spelen	17
2.3 Te realiseren ruimtelijke ontwikkelingen	19
2.4 Lessons Learned bij voorgaande Olympische Spelen	22
2.5 Trends voor komende Olympische Spelen (bids 2016)	24
3. Betrokkenheid bij de realisatie van vastgoed	27
3.1 Kennis en expertise	27
3.2 Risicodragend participeren	29
3.3 Samenwerking	32
4. Betrokkenheid bij de realisatie van infrastructuur	35
4.1 Kennis en expertise	36
4.2 Risicodragend participeren	37
4.3 Samenwerking	39
5. Conclusies en aanbevelingen	43
5.1 Betrokkenheid bij de realisatie van vastgoed	45
5.2 Betrokkenheid bij de realisatie van infrastructuur	46
Colofon	48



Voorwoord

Het lijkt niet zo heel voor de hand liggend om op het dieptepunt van de crisis een balletje op te werpen over een mega-investering in 2028, een tijdstip dat mijlen voorbij de strategische horizon van menig organisatie valt. Toch is dat – hiertoe aangespoord door een coalitie van de Alliantie Olympisch Vuur, de ministeries van I&M en VWS, het RVOB, Bouwend Nederland, CURNET, Ymere, Com.wonen en Eigen Haard – precies wat in voorliggend onderzoek gebeurt. Zien verschillende partijen uit de Nederlandse samenleving er brood in om in de ruimtelijke configuratie voor de Spelen van 2028 te investeren? En zo ja - hoe zouden we dat dan moeten organiseren?

Het aantrekkelijke van het streven naar in Nederland gesitueerde Olympische Spelen 2028 is dat daarmee een harde deadline wordt geïntroduceerd voor een tip-top ruimtelijke, sportieve en economische infrastructuur. Dat is voor veel partijen een welkome stip aan de horizon. Het brengt focus en richting in 's lands ruimtelijk-economische investeringsstrategie. Partijen waren doorgaans graag bereid om hier met ons over na te denken en nader in te gaan op hun mogelijke rol bij de realisatie.

In de gesprekken die we voerden stond vaak het begrip Legacy centraal. In het Legacy-denken wordt Olympisch vastgoed niet alleen gebouwd, maar ook doorontwikkeld, afgebroken of herontwikkeld tot duurzame en profijtelijke functies na de Spelen. Zo'n benadering vergt een nieuwe trukendoos, met kunststukjes van de lange adem. De trucs freeriding en hit-and-run zullen in die context geen kans krijgen. Dit nieuwe denken zit inmiddels bij iedereen tussen de oren, wat ook voor de opgaven in het heden interessante kansen biedt.

De rondgang die wij voor dit onderzoek maakten, heeft bruikbare inzichten opgeleverd over het draagvlak voor ruimtelijke investeringen en 'sense of direction' voor de samenwerkingsmogelijkheden tussen partijen. Welke arrangementen het meest kansrijke perspectief bieden, is een zoektocht die nog maar net begonnen is. Wij wensen u veel inspiratie en lenigheid van geest bij het doordenken van uw Olympische kansen.

*Jurrien Veldhuizen, Deloitte Real Estate Advisory
Jan Kadijk, Nirov*

Management-samenvatting

De ruimtelijke opgaven en investeringen die samenhangen met de mogelijke organisatie van de Olympische Spelen in Nederland zijn complex en omvangrijk. Dit maakt samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven noodzakelijk. Deloitte Real Estate Advisory en Nirov hebben het initiatief genomen voor een studie naar de investeringsbereidheid en samenwerkingsmogelijkheden bij de ruimtelijke opgaven voor de Olympische Spelen 2028¹. Voor deze studie zijn onder andere interviews gehouden met bestuurders van publieke, private en maatschappelijke partijen die mogelijk een rol kunnen spelen bij de ruimtelijke opgaven van de Olympische Spelen in 2028.

Gebiedsontwikkeling in Nederland

De crisis trekt een zware wissel op de financiën, zowel aan publieke als private zijde. Deze situatie zet de traditionele gebiedsontwikkelingspraktijk onder druk. Van alle kanten wordt dan ook gezocht naar nieuwe verdienmodellen. Door de juiste professionals bij elkaar te brengen, hen te laten samenwerken en gebruik te maken van innovatieve concepten en ook innovatieve financieringsconstructies kan de nodige voortgang worden geboekt. Een scherp oog is daarbij nodig voor vraaggericht bouwen en het reduceren van de faalkosten in de bouw.

De ruimtelijke opgave voor de Olympische Spelen is te kenschetsen als een grote en complexe gebiedsontwikkeling. Uitgangspunt daarbij is dat het gerealiseerde vastgoed en de aangelegde infrastructuur ook na de Spelen in een behoefte voorzien. Juist daarom is het van groot belang aan de voorkant goede en duidelijke afspraken te maken over de Legacy. Enerzijds is het wenselijk de Legacy vooraf

vast te leggen, daarmee worden de Olympische Spelen zowel ruimtelijk als financieel haalbaar. Anderzijds zijn de wensen en eisen van de eindgebruiker van de Legacy anno 2028 niet goed te voorspellen; dat vraagt dus om ruimte voor flexibiliteit zodat de plannen kunnen worden aangepast aan toekomstige wensen en eisen. Om dit te bewerkstelligen is samenwerking op programmbasis gewenst waarbij partijen aan de voorkant veel tijd besteden aan de borging van de Legacy. Tegelijkertijd moeten vooral procesmatige afspraken worden gemaakt teneinde de flexibiliteit te behouden om plannen aan te passen aan de wensen en eisen van de eindgebruiker in 2028.

Lessons learned voorgaande Olympische Spelen

Ervaring met Olympische Spelen leert dat Legacy key is. De kansrijkheid en haalbaarheid van de Olympische Spelen wordt vergroot naarmate eerder wordt begonnen met nadenken over noodzakelijke investeringen voor de Legacy. Immers, de duur van het evenement Olympische Spelen valt in het niet bij de levensduur van het vastgoed en de infrastructuur die hiervoor moet worden gerealiseerd. Derhalve dienen de Olympische Spelen als aanjager en katalysator te fungeren voor investeringen in infrastructuur en vastgoed die (vroeg of laat) toch moeten plaatsvinden. *Conditio sine qua non* hierbij is dat de ruimtelijke investeringen ook na de Spelen (maatschappelijk) rendement opleveren.

De opbrengsten van het gebruik van de faciliteiten tijdens de Olympische Spelen zelf zijn niet voldoende om de hoge kosten terug te verdienen. Ervaring bij de nog plaats te vinden London Olympics leert dat de verkoop van grond van de Olympische faciliteiten voor het organiserende land het grootste deel van de opbrengsten kan genereren. De gebiedsontwikkeling/transformatie achteraf wordt gebruikt om de kosten van het gebruik van de Olympische faciliteiten tijdens

1. De studie is uitgevoerd in samenwerking met het ministerie van Infrastructuur en Milieu, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport, de Alliantie Olympisch Vuur, het RVOB, Bouwend Nederland, CURNET, Com.wonen, Eigen Haard en Ymere.

de Olympische Spelen gedeeltelijk af te dekken. Het is dus reëel om te stellen dat de basis voor de Olympische Spelen (de Legacy) in een vroeg stadium moet worden gelegd.

Investeringsbereidheid en samenwerkingsmogelijkheden

De investeringsbereidheid en samenwerkingsmogelijkheden zijn in kaart gebracht voor de realisatie van vastgoed en voor de realisatie van infrastructuur.

Realisatie van vastgoed

De investeringsbereidheid van private en maatschappelijke partijen is groot voor het te realiseren vastgoed. Deze bereidheid wordt gedragen door woningcorporaties, ontwikkelaars, beleggers, pensioenfondsen en (flexibele) bouwers. Zij stellen wel voorwaarden aan deze investeringsbereidheid:

- Stabiel investeringsklimaat
- Betrouwbare overheid
- Voldoende opbrengstpotentie
- Goede afzetmogelijkheden

Bij de twee laatste voorwaarden wordt specifiek gerefereerd aan de keuze voor de potentiële kandidaatstad. De locatie, en daarmee het gebied, moet goed ontsloten zijn en voldoende economische dragers in de nabijheid hebben. Partijen spreken in dat kader een voorkeur uit voor een locatie in de Noord- of Zuidvleugel van de Randstad, die in of tegen een stedelijke agglomeratie aanligt.

Ook zien partijen kansen voor samenwerking bij het realiseren van de ruimtelijke opgaven voor de Olympische Spelen. Gestreefd zou moeten worden naar een publiek-private alliantie die bewerkstelligt dat publieke, private en maatschappelijke partijen gezamenlijk kunnen optrekken, vooral ook in de

planvormingsfase. Veel private partijen zijn in deze planvormingsfase voorstander van een 'Super-PPS'. In deze 'Super PPS' zijn zij bereid kennis en expertise te delen, maar wensen zij nog geen risicodragende betrokkenheid.

Realisatie van infrastructuur

De investeringsbereidheid bij marktpartijen is zeer beperkt voor de realisatie van infrastructuur. Uitzondering zijn enkele beleggers die goede ervaringen hebben met investeringen in en de exploitatie van infrastructuur in het buitenland. Daarbij wordt aangestipt dat kritisch moet worden gekeken naar mogelijkheden waarop infrastructuurinvesteringen kunnen worden terugverdiend. Ook hiervoor is de keuze voor de potentiële kandidaatstad belangrijk. Dit vanwege verschillen in benodigde additionele infrastructuurinvesteringen.

Bouwers van infrastructuur zien kansen voor samenwerking bij de realisatie van infrastructuur. De uitvoeringsstrategie DBFM(O) wordt daarbij als meest voor de hand liggend gezien. Eventueel is het vormen van een alliantie een alternatief als DBFM(O) niet gewenst blijkt. Vervoerders zien vooral kansen voor onderlinge samenwerking bij de realisatie van infrastructuur.

Rode draad interviewronden

De resultaten van de interviewronden zijn aan de Begeleidingscommissie teruggekoppeld middels twee rapportages, te weten:

- Studie naar samenwerkingsmogelijkheden voor ruimtelijke ontwikkelingen OS 2028 – Bevindingen na de eerste interviewronde (maart 2010).
- Studie naar samenwerkingsmogelijkheden voor ruimtelijke ontwikkelingen OS 2028 – Bevindingen na de tweede interviewronde (mei 2010). De rode draad in de resultaten van de interviews is samen te vatten in tien hoofdpunten.

Veel private partijen zijn in de planvormingsfase voorstander van een 'Super-PPS'

De tien hoofdpunten

1. Misschien wel de belangrijkste constatering is het groeiend enthousiasme voor het oppakken van de ruimtelijke opgave voor de Olympische Spelen in 2028. Partijen zijn vrijwel allemaal bereid een bijdrage te leveren, ofwel door inbreng van kennis en expertise, ofwel door risicodragend te participeren. Dit enthousiasme is de rode draad door de interviews, leeft breed en biedt een goede basis voor mogelijke vervolgstappen.
2. Het speelveld voor risicodragende participatie is kleiner: voornamelijk corporaties en ontwikkelaars zijn bereid risicodragend te investeren, echter nog niet in de planvormingsfase.
3. In de planvormingsfase moet niet de gemeente of provincie maar het Rijk de regie nemen voor wat betreft de ruimtelijke ingrepen. Die trekkersrol van het Rijk wordt breed gedragen onder private partijen. Ook publieke partijen geven aan dat voor een effectieve organisatie van de Spelen de regie en besluitvorming centraal moet worden georganiseerd.
4. Marktpartijen doen een beroep op de overheid om de verschillende ontwikkelingen separaat als afgebakend onderdeel in de markt te zetten, zodat de investeringsbereidheid en opbrengstpotentie per onderdeel kan worden bepaald. Indien de opgave te breed en te diffuus is, neemt de interesse af omdat risico's minder goed zijn in te schatten. Verevening tussen rendabele en onrendabele onderdelen moet volgens marktpartijen plaatsvinden door de overheid.
5. Er is een brede roep om versoepeling van procedures voor een tijdige realisatie van het benodigde vastgoed en de benodigde infrastructuur. Daarbij

gaat het om RO-procedures met bijbehorende vergunningen maar bijvoorbeeld ook om de eisen die worden gesteld aan flexibel bouwen. Sommige marktpartijen noemen een speciale Olympische Wet, naar analogie van de crisis- en herstelwet. Publieke partijen geven daarentegen aan te verwachten dat de huidige regelgeving (Crisis- en herstelwet, Wro) moet voldoen.

6. Partijen dringen erop aan om snel een keuze te maken voor de potentiële kandidaatstad voor de Olympische Spelen. Om de interesse van private partijen en publieke organisaties te wekken en te behouden is op korte termijn een (voor de buitenwereld) concreter plan van aanpak noodzakelijk.
7. De fase waarin partijen wensen te worden betrokken in het proces verschilt per soort partij. De meeste partijen willen in een vroeg stadium (planvormingsfase) worden betrokken om een bijdrage te leveren. Partijen geven echter aan dat hun inbreng beter tot zijn recht komt als de plannen meer zijn geconcretiseerd en dat zij op dat moment ook meer inspanningen kunnen leveren. Het gaat hierbij om zaken als publiek commitment (een definitieve go), hoofdstructuur en plan van aanpak. Daarbij wordt breed gedragen dat moet worden aangesloten op bestaande plannen.
8. Partijen geven aan dat moet worden gestreefd naar een publiek-private alliantie, een samenwerking tussen ondernemers, overheid, onderzoek en onderwijs. Ook tussen concurrenten uit dezelfde branche is samenwerking nodig vanwege de grootschaligheid van de opgave en om synergie te bewerkstelligen.
9. Het binnenstedelijk realiseren van grote vastgoedontwikkelingen levert de grootste

uitdagingen op voor de bereikbaarheid en infrastructuur. Tegelijkertijd is met het oog op de Legacy juist binnenstedelijk sprake van het grootste (maatschappelijke) rendement van deze ontwikkelingen.

10. Partijen roepen op om in de besluitvorming een duidelijk onderscheid te maken tussen specifieke kosten voor Olympische Spelen en kosten die ook zonder Olympische Spelen door Nederland moeten worden gemaakt.





Inleiding

In mei 2009 presenteerde de Alliantie Olympisch Vuur het Olympisch Plan 2028 aan het kabinet². Dit Olympisch Plan benoemt acht ambities die Nederland op Olympisch niveau moet brengen. Eén van die ambities betreft de ruimtelijk ambitie waarbij wordt gestreefd naar een goed leefklimaat, voldoende sportaccommodaties en een goede mobiliteit. Dit moet de mogelijkheden voor het organiseren van Olympische Spelen verbeteren vanuit ruimtelijk perspectief.

In 2008 is het Schetsboek 'Ruimte voor Olympische Plannen' opgesteld. Dit is het eerste onderzoek naar de Olympische Spelen in Nederland in het kader van de ruimtelijke ambitie. In dit onderzoek zijn de ruimtelijke verkenningen beschreven naar de mogelijkheden voor grootschalige sportevenementen in Nederland.

Om Olympische Spelen te kunnen (en mogen) organiseren zijn omvangrijke ruimtelijke investeringen gemoeid³, onder andere in accommodaties. Benodigde accommodaties omvatten onder meer een Olympisch stadion, een Olympisch zwembad en hal, 'kleinere' stadions en hallen, een Olympisch dorp, huisvesting voor de media en voldoende hotelcapaciteit. Daarnaast is het van groot belang dat de bereikbaarheid op Olympisch niveau is. Daartoe moet worden voorzien in een goede infrastructuur tussen het Olympisch Dorp en de sportaccommodaties en moet een goede en snelle verwerking kunnen plaatsvinden van de grote bezoekersstromen.

Uitgangspunt is dat de ruimtelijke investeringen ook na de spelen hun (maatschappelijk) rendement leveren. De mogelijke organisatie van de Olympische Spelen kan in dat kader als vliegwiel fungeren voor de besluitvorming van ruimtelijke projecten die hoe dan ook nodig zijn. Ook als Nederland de Spelen uiteindelijk niet mag huisvesten, plukt de samenleving de vruchten van de verwezenlijkte ruimtelijke ambities.

Door de complexiteit van de ruimtelijke opgave en de omvang van de ruimtelijke investeringen moet organisatie van de Olympische Spelen plaatsvinden in samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven. Deloitte Real Estate Advisory en Nirov hebben daarom het initiatief genomen voor een vervolgstudie naar de investeringsbereidheid en samenwerkingsmogelijkheden bij de realisatie van de ruimtelijke opgaven die samenhangen met de Olympische Spelen 2028.

2 De partners die deel uitmaken van de Alliantie Olympisch Vuur zijn NOC*NSF, de Rijksoverheid, IPO, VNG, de gemeenten Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht, VNO-NCW (mede namens MKB Nederland) en de FNV (mede namens ABVAKABO).

3 Ter indicatie: de ruimtelijke investeringen van de Olympische Spelen in Barcelona bedroegen € 11,1 mld. en in Londen naar schatting € 12 mld. (prijspeil 1-1-2009). Daarbij moet overigens worden afgevraagd in hoeverre alle kosten kunnen worden toegerekend aan de Olympische Spelen zelf. Waar het bijvoorbeeld gaat om de aanleg van infrastructuur zal het doorgaans werken betreffen die zonder de Olympische Spelen ook zouden zijn aangelegd. Alleen de meerkosten die samenhangen met het naar voren halen van de investeringen kunnen in dat geval aan de Olympische Spelen worden toegerekend.

1. Vraagstelling

De volgende vragen staan centraal in deze vervolgstudie:

- Op welke wijze kunnen en willen partijen (financieel) worden betrokken bij de realisatie van de ruimtelijke opgaven die volgen uit de Olympische ambities?
- Op welke wijze moet worden omgegaan met de grote ruimtelijke investeringen?
- Wat voor type uitvoeringsstrategieën, coalities en samenwerkingen zijn vanuit ruimtelijk perspectief nodig om van Olympische droom naar Olympische werkelijkheid te komen?

De vervolgstudie is uitgevoerd in samenwerking met het ministerie van Infrastructuur en Milieu, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport, de Alliantie Olympisch Vuur, het RVOB, Bouwend Nederland, CURNET, Com.wonen, Eigen Haard en Ymere.

1.2 Doel

Deze studie beperkt zich tot de ruimtelijke opgaven die samenhangen met de organisatie van de Olympische Spelen. De studie richt zich voornamelijk op:

- Verkrijgen van meer inzicht in de manier waarop de markt kan/moet worden betrokken bij ruimtelijke ontwikkelingen in het kader van de Olympische Spelen 2028.
- Verkrijgen van inzicht in de investeringsbereidheid van de markt.
- Verdiepen van het thema 'samenwerking en PPS'.
- Inventariseren van wensen, belangen, condities en randvoorwaarden van commerciële en maatschappelijke partijen in relatie tot de belangrijkste fysieke componenten van de Olympische Spelen (stadions, Olympisch en mediadorp, infrastructuur en hotels/logies).
- Verkennen van de neer te zetten organisatiestructuur en de te ontwikkelen ruimtelijke coalities voor ruimtelijke investeringen voor de Olympische Spelen 2028.
- Creëren van draagvlak voor de Olympische Spelen bij belangrijke en essentiële investeringspartners in ruimtelijke voorzieningen.
- Vergroten van inzicht in hoe het draagvlak kan worden uitgebouwd.
- Handvatten bieden voor de afweging van de potentiële kandidaatstad en de keuze voor het wel of niet uitbrengen van een bid.

1.3 Onderzoeks- methodiek

Voor deze studie is onderzoek verricht, onder andere door interviews met partijen die mogelijk een rol kunnen spelen bij de ruimtelijke opgaven van de Olympische Spelen in 2028. In totaal hebben circa 50 interviews plaatsgevonden met bestuurders van publieke, private en maatschappelijke partijen, waaronder:

- Belangenorganisaties op het terrein van duurzaamheid, sport & milieu
- Beleggers en pensioenfondsen
- Bouwers
- Corporates
- Financiers
- Gemeenten
- Overkoepelende organisaties
- Projectontwikkelaars
- (Rijks)overheid
- Vervoerders
- Wetenschappelijke en onderzoeksorganisaties
- Woningcorporaties

Een overzicht van geïnterviewde personen is opgenomen in het colofon. De interviews hebben plaatsgevonden in twee rondes:

1. In de eerste interviewronde zijn voornamelijk private partijen geïnterviewd.
2. In de tweede ronde zijn vooral publieke en maatschappelijke partijen aan bod gekomen.

De resultaten van deze interviewrondes zijn op geaggregeerd niveau weergegeven.

1.4 Opbouw van de rapportage

In hoofdstuk twee wordt de context van de studie beschreven. Daarbij wordt onder andere ingegaan op belangrijke thema's als de Nederlandse praktijk van gebiedsontwikkeling, de Legacy, en lessons learned van voorgaande Olympische Spelen. Vervolgens geeft hoofdstuk drie de resultaten weer van de interviews op het gebied van investeringsbereidheid en samenwerkingsmogelijkheden voor de realisatie van vastgoed. In hoofdstuk vier worden de resultaten geanalyseerd van de investeringsbereidheid en samenwerkingsmogelijkheden voor de realisatie van infrastructuur. De conclusies en aanbevelingen volgen in hoofdstuk vijf.





2. Context

Een land organiseert maar zelden de Olympische Spelen. Bij de organisatie moet men dus gebruik maken van kennis en ervaring van voorgaande Olympische Spelen in andere landen en de trends van bids voor toekomstige Olympische Spelen. Ook de Nederlandse praktijk van gebiedsontwikkeling heeft invloed op de ruimtelijke ontwikkelingen voor eventuele Nederlandse Olympische Spelen. De ruimtelijke opgave bij de Olympische Spelen is immers te beschouwen als een bijzondere gebiedsontwikkeling met forse spreiding van de te realiseren vastgoedobjecten.

De context wordt geschetst aan de hand van de Nederlandse praktijk van gebiedsontwikkeling, ervaring die in andere landen is opgedaan met de Legacy en de mate waarin deze is gewaarborgd en investeringen die mede hiervoor nodig zijn in vastgoed en infrastructuur. Tot slot worden de lessons learned in kaart gebracht uit voorgaande Olympische Spelen en worden trends geïdentificeerd voor komende Olympische Spelen.

De crisis heeft de verschuiving bij gebiedsontwikkeling van aanbodgericht naar vraaggericht denken versneld urgent gemaakt.

2.1 Gebiedsontwikkeling: De Nederlandse praktijk

De afgelopen 20 jaar zijn in Nederland veel gebiedsontwikkelingen tot stand gebracht. Dikwijls bleek publiek private samenwerking (PPS) een succesvol middel om complexe en/of omvangrijke gebiedsontwikkelingen te realiseren. Bij PPS Gebiedsontwikkeling delen partijen zeggenschap, risico's en resultaten waardoor een gezamenlijk belang ontstaat om voortgang te boeken. De intensiteit en schaal waarop wordt samengewerkt tussen publieke en private partijen bij gebiedsontwikkelingen in Nederland is uniek.

Sinds het ontstaan van deze samenwerkingsvorm eind jaren '80 is echter veel veranderd op het terrein van gebiedsontwikkeling. Zo zijn de financieel-economische belangen toegenomen aan zowel publieke als private zijde, is de Europese regelgeving sterk veranderd en hebben zich nieuwe partijen aangediend op de grondmarkt. Bovendien nam de ruimtedruk verder toe en ontstond meer aandacht voor complexe vraagstukken over natuurbehoud, bereikbaarheid en ruimtelijke kwaliteit. Vraagstukken die bovendien steeds meer onderlinge verbondenheid en verwevenheid zijn gaan vertonen.

Dit nieuwe speelveld met haar toegenomen complexiteit, financieel-economische belangen en de behoefte aan integrale oplossingen, stelt de praktijk van gebiedsontwikkeling voor nieuwe uitdagingen. De complexiteit van de opgave is vergroot door de recente crisis in de bouw en projectontwikkeling. Woningen staan langer te koop, bouwers gaan

failliet, corporaties krijgen minder investeringsruimte en projectontwikkelaars en woningcorporaties doen de ene na de andere afboeking op gronden met alle financiële consequenties van dien. Gemeenten kampen daarnaast met flinke tekorten in de begroting als gevolg van de daling van grondprijzen. De crisis trekt derhalve een zware wissel op de financiën, zowel aan publieke als private zijde.

Deze situatie heeft ervoor gezorgd dat de traditionele gebiedsontwikkelingspraktijk onder druk is komen te staan. Van alle kanten wordt dan ook gezocht naar nieuwe verdienmodellen. Dat de toekomst van gebiedsontwikkeling zal veranderen blijkt ook uit een enquête die Deloitte Real Estate Advisory heeft uitgezet onder ruim 500 professionals over de toekomst van de Nederlandse gebiedsontwikkeling en de rol van betrokken partijen hierbinnen⁴. Een breed gedragen verwachting is dat de tijd definitief voorbij is dat de winst uit grondexploitatie één van de belangrijkste inkomstenbronnen van de gemeente is. Corporaties zullen zich volgens de ondervraagden weer meer op hun kerntaken gaan richten: het bouwen en beheren van woningen in het sociale segment. Over de toekomstige rol van projectontwikkelaars en bouwers lopen de meningen uiteen. De branche is zelfkritisch en constateert dat de afgelopen jaren de verkeerde woningen zijn gebouwd op de verkeerde plek met te weinig inbreng van de consument. Bovendien eisen banken tegenwoordig dat ontwikkelaars meer eigen vermogen in projecten investeren. En die financiële ruimte is er simpelweg niet. Gezien deze complicerende factor verwacht men dat projectontwikkelaars in toenemende mate op 'fee-basis' zullen gaan werken.

Tegen deze achtergrond wordt een sterke noodzaak gevoeld meer vraaggericht te gaan bouwen. De verschuiving van aanbod naar vraaggericht denken was al voor de crisis zichtbaar maar de crisis heeft deze trend versneld urgent gemaakt. Begin 2010

signaleerde het Nirov op basis van de Nieuwe Kaart van Nederland dat er tot 2025 voor de planning van zowel woningen, kantoren als bedrijventerreinen sprake is van een overmaat die in bepaalde regio's zeer fors is. Deze planmatige overcapaciteit noopt tot prioriteren. Alleen vastgoed dat daadwerkelijk voldoet aan de wensen van de eindgebruiker moet worden gerealiseerd.

Door de juiste professionals bij elkaar te brengen, te laten samenwerken en gebruik te maken van innovatieve concepten en ook innovatieve financieringsconstructies kan de nodige voortgang worden geboekt. Een scherp oog is daarbij nodig voor het reduceren van de faalkosten in de bouw, want alleen een geïntegreerde benadering van planvorming, ontwikkeling en realisatie heeft kans van slagen. De crisis moet er dus niet toe leiden dat partijen minder gaan samenwerken en projecten steeds kleiner worden gemaakt.

De hierboven beschreven noties zijn van groot belang bij realisatie van de ruimtelijke opgaven die samenhangen met het organiseren van de Olympische Spelen. Die ruimtelijke opgave is groot en complex. Juist daarom is het van groot belang aan de voorkant goede en duidelijke afspraken te maken over de Legacy. Door deze vooraf vast te leggen worden de Olympische Spelen zowel ruimtelijk als financieel haalbaar. Tegelijkertijd is niet goed te voorspellen wat de wensen en eisen zijn van de eindgebruiker van de Legacy anno 2028. Dat vraagt dus om ruimte voor flexibiliteit zodat de plannen kunnen worden aangepast aan toekomstige wensen en eisen. Om dit te bewerkstelligen is samenwerking op programmaprojectbasis nodig waarbij partijen aan de voorkant veel tijd besteden aan de borging van de Legacy. Tegelijkertijd moeten vooral procesmatige afspraken worden gemaakt teneinde de flexibiliteit te behouden om plannen aan te passen aan de wensen en eisen van de eindgebruiker in 2028.

4 Schuivende panelen - Een visie op gebiedsontwikkeling', Deloitte Real Estate Advisory en TU Delft, 2010.

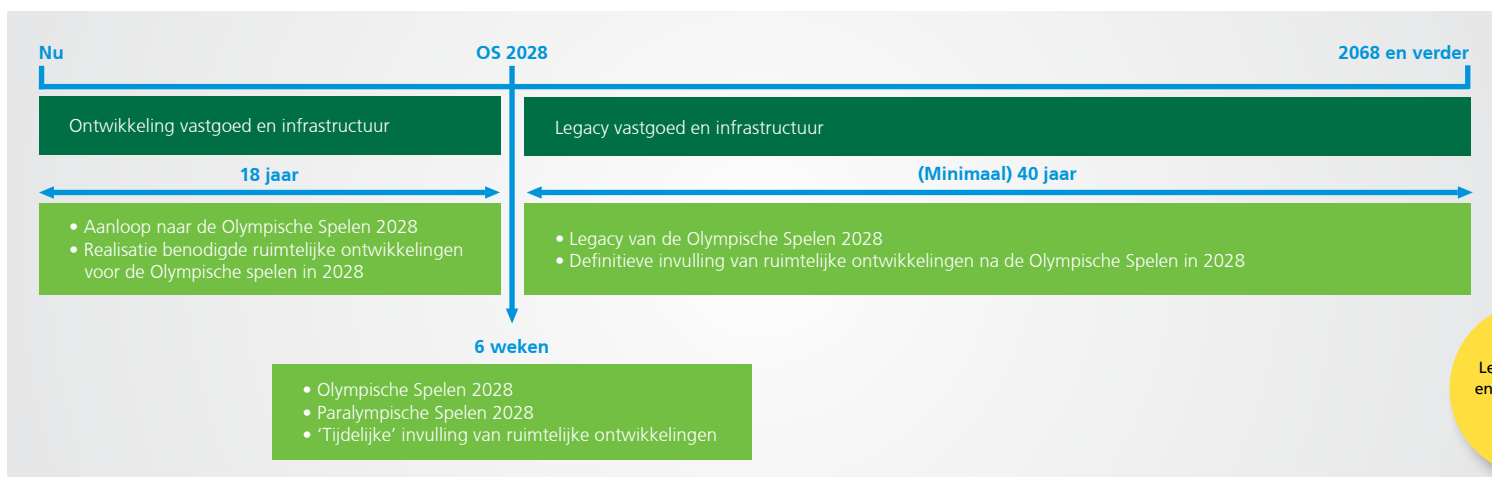
2.2 Legacy van de Olympische Spelen

De basis voor de Olympische Spelen zal in een vroeg stadium moeten worden gelegd. De ervaring leert dat de kansrijkheid en haalbaarheid van de Olympische Spelen wordt vergroot naarmate eerder wordt begonnen met nadenken over de noodzakelijke investeringen voor de Legacy na afloop van de Olympische Spelen. De duur van het evenement Olympische Spelen bedraagt vanaf de openingsceremonie van de Spelen tot en met de laatste dag van de Paralympische Spelen circa zes weken. Dit valt in het niet bij de levensduur van het vastgoed en de infrastructuur die hiervoor moet worden gerealiseerd.

Een tijdschema is weergegeven in Figuur 1. Bij de realisatie van de ruimtelijke opgaven staat een 'no regret policy' centraal. De Olympische Spelen dienen als aanjager te fungeren voor investeringen

in infrastructuur en vastgoed die (vroeg of laat) toch moeten plaatsvinden. Uitgangspunt hierbij is dat de ruimtelijke investeringen ook na de Spelen (maatschappelijk) rendement opleveren. Investerings die na de Olympische Spelen niet voorzien in een behoefte en geen definitieve functie kunnen krijgen dienen zoveel mogelijk te worden vermeden. Eén van de mogelijke oplossingen is om flexibel te bouwen, zodat de investering later kan worden getransformeerd naar een andere functie. Een andere mogelijke oplossing is tijdelijk of semipermanent bouwen. Tijdelijk vastgoed kan na de Olympische Spelen worden gedemonteerd waardoor vervolgens kan worden geïnvesteerd in bouw van permanent vastgoed op de grond die vrijkomt.

In de afgelopen jaren is ervaring opgedaan met de Legacy van het organiseren van de Olympische Spelen. Op pagina 18 wordt de Legacy toegelicht van de Olympische Spelen in Barcelona (1992) en de Olympische Spelen in Londen (2012). Barcelona 1992 wordt algemeen beschouwd als de stad met de sterkste en best aantoonbare Legacy van de Olympische Spelen. Londen heeft de Legacy tot een onderdeel gemaakt van het Olympische bid.



Figuur 1
Legacy vastgoed
en infrastructuur
Olympische
Spelen 2028

Barcelona 1992: Olympische Spelen als aanjager voor stedelijke vernieuwing

Barcelona wordt algemeen beschouwd als de stad met de sterkste en best aantoonbare Legacy door de Olympische Spelen. De Olympische Spelen zijn in Barcelona een aanjager geweest voor stedelijke vernieuwing. De herontwikkeling van de gerealiseerde locaties is over het algemeen positief ontvangen en de werkgelegenheid is gestegen na de Olympische Spelen. De economie in de metropool Barcelona heeft een positieve 'boost' gekend door de Olympische Spelen.

Eén van de meest belangrijke aspecten voor succesvolle Olympische Spelen is de Legacy-impuls die plaatsvindt direct nadat de Olympische Spelen zijn beëindigd. Barcelona heeft deze impuls benaderd door een weldoordacht investeringsprogramma tot stand te brengen en de uitvoering daarvan ruim voor de Olympische Spelen te borgen. Londen heeft aan deze benadering een voorbeeld genomen voor de Olympische Spelen in 2012.

De Legacy wordt als succesvol beschouwd, door zowel harde factoren (bijvoorbeeld infrastructuur) als zachte factoren (bijvoorbeeld groeiend vertrouwen in de economie). Overigens is het net als voor andere steden ook voor Barcelona moeilijk geweest om achteraf de Legacy aantoonbaar te maken op basis van zachte factoren zoals erkenning van invaliditeit en de mate van sportparticipatie.

Londen 2012: Legacy onderdeel van het Olympisch bid

In Londen is de Legacy benaderd als een belangrijk onderdeel van de Olympische bid. De 'Legacy Vision' is vroegtijdig opgesteld en is onderbouwd met een Business Plan (bestaande uit een financiële analyse en een delivery strategie).

De Legacy Vision beschrijft dat er verschillende vormen van publieke en private investeringen nodig zijn om de Olympische Spelen en de Legacy succesvol te laten zijn. De Olympische Spelen zelf trekken vanzelfsprekend het grootste gedeelte van de publieke investeringen aan. Deze duren echter maar een paar weken en de Legacy blijft ook hierna bestaan. De ervaring in Londen is dat vroeg in het proces veel toewijding en inzet nodig is om de investeringen voor de Legacy zeker te stellen. Als hier niet vroegtijdig afspraken over worden gemaakt, ontstaat het risico dat na de Olympische Spelen de (politieke) steun wegvalt en daardoor de kans op een positieve langdurige Legacy verdwijnt.

Belangrijk daarbij is dat het om een lange-termijn investering gaat waarbij de Legacy mede moet worden gezien in termen van maatschappelijk nut. De Legacy is geen 'cash cow' ter dekking van alle kosten die de Olympische Spelen met zich meebrengen. Immers, ervaring leert dat de inkomsten die worden gegenereerd met het gebruik van Olympische faciliteiten na de Olympische Spelen niet voldoende zijn om de investeringen te dekken.

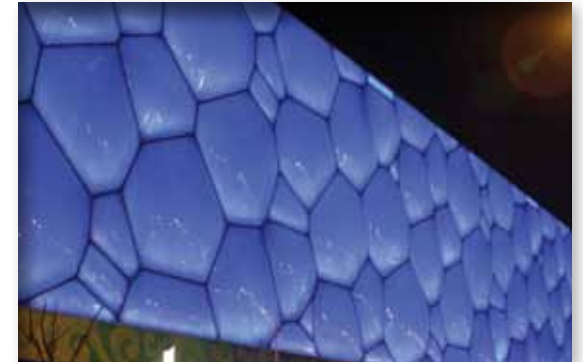
Daarnaast is in Londen expliciet aan de orde gesteld dat op de korte en middellange termijn al investeringen nodig zijn (bijvoorbeeld strategische grondaankopen) om op de langere termijn financiële en niet-financiële Legacy resultaten te kunnen boeken. Ook in de planning wordt hiermee rekening gehouden.

2.3 Te realiseren ruimtelijke ontwikkelingen

De belangrijkste en meest omvangrijke ruimtelijke ontwikkelingen voor het huisvesten van Olympische Spelen zijn onder te verdelen in zes categorieën:

- Olympisch park (met onder andere het Olympisch stadion en Olympisch bad)
- Overige stadions en sporthallen
- Olympisch(e) Dorp(en)
- Hotels en logies
- Infrastructuur
- Mediadorp

Navolgend worden de verschillende ruimtelijke ontwikkelingen nader toegelicht. Figuur 2 geeft de belangrijkste ruimtelijke ontwikkelingen weer van een eerdere editie van de Olympische Spelen.



Figuur 2
ruimtelijke
ontwikkelingen
Beijing 2008

Het Olympisch Park

Het Olympisch Park beslaat ongeveer 45 ha. en huisvest het Olympisch stadion en het Olympisch bad. Dit zijn de twee belangrijkste stadions tijdens Olympische Spelen. Voor het Olympisch stadion geldt een minimale toeschouwerscapaciteit van 60.000 en voor het Olympisch bad 15.000 tot 20.000. Daarnaast heeft het Olympisch plein en infrastructuur een groot ruimtebeslag. Figuur 3 geeft de eisen weer van de twee stadions.

Bron figuur 3, 4 en 5: www.nocnsf.nl, inschattingen afkomstig uit schetsboek Ruimte voor Olympische plannen, VROM, mei 2008.

Londen 2010: Olympisch Stadion (g)een 'white elephant'?

Het risico dat de ontwikkeling van waardevol bezit meer kost dan dat het oplevert wordt het 'white elephant' risico genoemd. Dit risico bestaat bij ruimtelijke ontwikkelingen voor de Olympische Spelen. Het 'white elephant' risico kan worden beperkt door flexibel te ontwerpen en bouwen. Het London Olympic Stadium is een voorbeeld hiervan. Het stadion is ontworpen met een capaciteit van 80.000 toeschouwers voor gebruik tijdens de Olympische Spelen maar kan na de Olympische Spelen worden verkleind tot een stadion met een capaciteit van 30.000 toeschouwers. Deze capaciteit sluit veel beter aan bij de potentiële toekomstige functies van het stadion na afloop van de Olympische Spelen.

Belangrijk hierbij is goed na te denken over de functie van het stadion na de Olympische Spelen en daar gedegen onderzoek naar te verrichten. In Londen zijn namelijk gedurende het proces discussies ontstaan over de mate waarin het stadion moet worden verkleind. Reductie tot een capaciteit voor 30.000 toeschouwers maakt het stadion mogelijk niet meer bruikbaar voor grote internationale evenementen. Een ander discussiepunt betreft de specificaties die nodig zijn voor het gebruik tijdens en ná de Olympische Spelen. De druk om te bezuinigen op de bouw van het stadion kan leiden tot een verminderde bruikbaarheid van het stadion na de Olympische Spelen. Het is dan ook belangrijk om de Legacy continu bij de discussie te betrekken.

Ontwikkeling	Capaciteit toeschouwers	(Inschatting) oppervlakte per eenheid
Olympisch stadion	>60.000	8 ha.
Olympisch bad	15.000 – 20.000	6 ha.
Olympisch plein	N.v.t.	10 ha.
Trainingsfaciliteiten	N.v.t.	2 ha.
Verkeer en parkeren	N.v.t.	15 ha.
OV	N.v.t.	5 ha.

Figuur 3
Ontwikkelingen,
capaciteit en
omvang van het
Olympisch Park

Overige stadions en sporthallen

Tijdens de Olympische Spelen moeten verschillende stadions en sporthallen beschikbaar zijn. Ook voor hiervoor zijn minimale toeschouwerscapaciteiten vastgesteld. Figuur 4 geeft de eisen hiervoor weer.

Olympisch Dorp

De oppervlakte van het Olympisch Dorp wordt geschat op 100 ha. en moet 18.000 sporters kunnen huisvesten, verspreid over 5.000 tot 8.000 woningen. Daarnaast dienen in het Olympisch Dorp sportfaciliteiten, overige voorzieningen, een park en enkele publieke zones te worden gerealiseerd. Een en ander is weergegeven in Figuur 5.

Ontwikkeling	Aantal	Capaciteit toeschouwers	(Inschatting) oppervlakte eenheid
Olympische hal	1	>20.000	6 ha.
Multi purpose hal	2	15.000 – 20.000	5 ha.
Grote sporthal	2-3	10.000 – 15.000	4 ha.
Kleine sporthal	4-6	6.000	2 ha.
Voetbalstadion	4	20.000	5 ha.
Kleinere stadions	3	5.000 – 15.000	4 ha.
Groene velden		5.000 – 20.000	
Velodrome	1	10.000	4 ha.
Schietbanen	1	7.000	2 ha.
Honkbalstadion	2	15.000 – 25.000	4 ha.
Tennisvelden			
(center court + tien velden)	1	10.000	5 ha.
Wildwaterbaan	1	5.000	6 ha.
Roei/kano water	1	20.000	50 ha.
Zeilen (open water)	1	10.000	
Marathon/snelwandelen /fietsroute			
Paardensport	1	10.000 – 30.000	

Figuur 4
Ontwikkelingen, capaciteit en omvang van overige stadions en sporthallen

Ontwikkeling	Eenheid	Aantal	(Inschatting) oppervlakte
Olympisch Dorp (inclusief voorzieningen, trainingsfaciliteiten, park)	Woningen	5.000 – 8.000 (18.000 bedden)	40 ha.
Internationale zone		N.v.t.	25 ha.
Publiek park		N.v.t.	25 ha.
OV, verkeer, parkeren		N.v.t.	10 ha.

Figuur 5
Ontwikkelingen, capaciteit en omvang van het Olympisch Dorp

Hotels en logies

Voor hotel en logies dienen in totaal 165.000 bedden beschikbaar te zijn. Dit is exclusief de bedden die nodig zijn voor het Olympisch Dorp en het Mediadorp.

Infrastructuur

De benodigde infrastructuur is afhankelijk van de ruimtelijke plannen voor de Olympische Spelen. Hiervoor worden geen kwantitatieve eisen vanuit het IOC gesteld. Uit ervaring blijkt echter dat tijdens piekuren 60.000 personen moeten kunnen worden vervoerd. Het organiserende land moet beschikken over adequate nationale en internationale verbindingen (vliegvelden, wegen, rails, etc).

Mediadorp

Het Mediadorp heeft naar schatting een oppervlakte van 2 ha. en huisvest het International Broadcasting Centre en het Main Press Centre. Tevens dient het Mediadorp zelf te beschikken over logies met 15.000 bedden. Dit is weergegeven in Figuur 6.

2.4 Lessons Learned bij voorgaande Olympische Spelen

De kennis en ervaring die is opgedaan bij voorgaande Olympische Spelen bevat belangrijke lessen voor de organisatie van de Olympische Spelen 2028⁵ in Nederland. Deloitte heeft een afstudeerstagiair begeleid bij zijn onderzoek naar de Legacy bij de Olympische Spelen in 2028 . Uit zijn scriptie is een overzicht opgesteld met de belangrijkste lessons learned uit de Olympische Spelen vanaf 1992:

- Sturing door de centrale overheid coördineert ontwikkelingen, creëert financiële zekerheid en verlaagt risico's.
- Private partijen hebben veelal een beter zicht op de behoefte van de markt. Door hen te betrekken kunnen afspraken worden gemaakt over afzet en gewenste functie na de Olympische Spelen. Dit vergroot de (financiële) haalbaarheid van ontwikkelingen.

5 'Real estate development strategies towards a successful Olympic legacy', E.-J. van Prooye, 2010.

Ontwikkeling	Eenheid	Aantal	(Inschatting) oppervlakte
Mediacenter	Personen	15.000	2 ha.
Logies	Bedden	15.000	

Figuur 6
Ontwikkelingen,
capaciteit en
omvang van het
Mediadorp

- Integreren van Olympische ontwikkelingen in stedelijke masterplannen kan als katalysator/aanjager dienen voor reeds geplande ontwikkelingen.
- Betrokkenheid van 'de maatschappij' in de planvormingsfase vergroot het draagvlak en de kwaliteit van de ontwikkelingen.
- Strategische grondposities zijn nodig om te kunnen sturen op de verschillende ontwikkelingen.
- Internationale publiciteit kan worden verzekerd door een commissie hiervoor verantwoordelijk te maken.
- Integratie van Olympische ontwikkelingen in de bestaande stedelijke structuur vergroot leefbaarheid en ruimtelijke kwaliteit.
- Verzekeren het gebruik van de Legacy na de Olympische Spelen door het oprichten van een 'Legacy organisatie'.

London 2012: Lange termijn op korte termijn zekerstellen

Bij de organisatie van de Olympische spelen moet het organiserend land zich rekenschap geven van de lange-termijn planning vanaf de start van het project. Dit perspectief is noodzakelijk om de financiële en sociale opbrengsten veilig te stellen.

De verkoop van grond bij de Olympische faciliteiten zorgt voor het grootste deel van de opbrengsten van de London Olympics. De opbrengsten van het gebruik van de faciliteiten zelf zijn niet voldoende om de hoge kosten terug te verdienen. De gebiedsontwikkeling achteraf moet worden gebruikt om de kosten van het gebruik van de Olympische faciliteiten tijdens de Olympische Spelen gedeeltelijk af te dekken.

Tegenover dit langetermijnperspectief staat dat de eerste jaren van het project de sleutel vormen tot succes. In die fase moet het project zich als het ware bewijzen. Alleen als dan kwaliteit wordt geleverd kan de interesse worden gewekt en kan het vertrouwen worden gewonnen van de met het oog op de Legacy te betrekken publieke en private partijen.

Ervaring bij Londen 2012 leert dat tijdig moet worden gestart met het formuleren en uitvoeren van de grondverwervingsstrategie. Vanuit zowel planologisch perspectief als verwervingsperspectief moet worden bepaald wat het juiste momentum is. Voorkomen moet worden dat gronden op het laatste moment tegen een (te) hoge prijs moeten worden verworven. In Londen heeft men geconstateerd dat er feitelijk te laat is aangevangen met het innemen van de strategische posities, hetgeen ook zijn gevolgen heeft voor de financiële Legacy-baten.

2.5 Trends voor komende Olympische Spelen (bids 2016)

Rio de Janeiro, Tokyo en Madrid hebben een bid uitgebracht voor de organisatie van de Olympische Spelen van 2016. Rio de Janeiro is eind 2009 gekozen tot gast-stad voor de Olympische Spelen 2016. Om een indruk te krijgen van de kosten voor organisatie en ruimtelijke voorzieningen zijn de vier bids voor de Olympische Spelen in 2016 vergeleken in de figuren 7 en 8.

Stad	OCOG budget	Niet-OCOG budget	Infrastructuur	Garanties
Madrid	2,67 mld.	3,44 mld.	4,9 mld.	De overheid staat garant voor eventuele budgetoverschrijdingen
Chicago	3,8 mld.	1,03 mld.	12,6 mld.	De overheden staan garant voor €500 miljoen voor eventuele tekortkomingen
Rio de Janeiro	2,82 mld.	5,6 mld.	5,5 mld.	De gehele financiering van de Olympische Spelen is gegarandeerd door de overheid
Tokyo	2,86 mld.	3,09 mld.	10,5 mld.	De overheid staat garant voor eventuele budgetoverschrijdingen

Figuur 7
Geraamd budget voor de Olympische Spelen 2016 (op basis van de bids)
Noot: OCOG staat voor Organizing Committee of the Olympic Games, bedragen in US\$, prijspeil 2008

Stad	Olympisch Dorp	Wedstrijd accommodaties	Mediadorp	IBC/MPC	Accommodaties	Duurzaamheid
Madrid	1.220 mln.	464 mln.	132 mln.	n.b.	226 mln.	n.b.
Chicago	977 mln.	54 mln.	n.b.	n.b.	n.b.	6,4 mln.
Rio de Janeiro	427 mln.	479 mln.	812 mln.	203 mln.	n.b.	1.200 mln.
Tokyo	832 mln.	2.100 mln.	n.b.	139 mln.	n.b.	n.b.

Figuur 8
Geraamd budget voor accommodaties voor de Olympische Spelen 2016 (op basis van de bids) Noot: IBC/MPC staat voor International Broadcast Centre/Main Press Centre, bedragen in US\$, prijspeil 2008, n.b. staat voor niet bekend, is niet in het bid book opgenomen

Het OCOG budget betreft de operationele kosten voor de organisatie van de Olympische Spelen. Het OCOG budget van Madrid, Rio de Janeiro en Tokyo is vergelijkbaar, het OCOG budget van Chicago is circa. US\$ 1 mld. hoger. De investeringen voor infrastructuur variëren sterk, van US\$ 4,9 mld. tot US\$ 12,6 mld. Dit wordt mede verklaard door verschillen in de kwaliteit en omvang van bestaande infrastructuur. In de kandidaat-gaststeden Madrid, Rio de Janeiro en Tokyo staat de overheid garant voor budgetoverschrijdingen. In Chicago staat de overheid garant tot US\$ 500 mln. Het niet-OCOG budget betreft de specifieke kosten die gemaakt worden voor de Olympische Spelen, niet zijnde de organisatiekosten. Het betreft onder andere de kosten voor het Olympisch Dorp, wedstrijdaccommodaties, het Mediadorp, IBC/MPC, accommodaties en duurzaamheid. Het budget hiervoor loopt uiteen van circa US\$ 1 mld. tot US\$ 5,6 mld.

De bids voor de Olympische Spelen van 2016 kennen een aantal overeenkomsten. Deze bevindingen zijn hieronder weergegeven. Het betreft trends voor de organisatie van de Olympische Spelen in 2016, niet duidelijk is of deze trends doorzetten (naar 2028).

- Het concept van de kandidaat-steden is compact: het Olympisch Park (stadion en zwembad) en het Olympische Dorp bevinden zich in een straal van 3 kilometer.
- De kandidaat-steden maken zo veel mogelijk gebruik van bestaande accommodaties.
- Het Olympisch Dorp vormt het hart van de Olympische Spelen.
- De meeste sportaccommodaties zijn vanuit het Olympisch Dorp goed te bereiken. Het grootste deel van de atleten bereikt in 10 tot 15 minuten de trainings- en wedstrijdaccommodaties. De kandidaatsteden voldoen daarmee ruim aan de norm.

- Op enkele sporten na worden de meeste sporten gefaciliteerd binnen een straal van 40 kilometer rond het Olympisch Dorp.
- Ongeveer 50 tot 70 % van de wedstrijdlocaties bevindt zich in een straal van 10 kilometer van het Olympisch Dorp.
- Het Olympisch Dorp wordt getransformeerd tot woninglocatie na de Olympische Spelen.

*De meeste sporten worden
gefaciliteerd binnen een
straal van 40 kilometer
rond het Olympisch Dorp.*



3. Betrokkenheid bij de realisatie van vastgoed

Nederland kent een groeiend enthousiasme voor de organisatie van de Olympische Spelen. Vrijwel alle partijen gaven tijdens de interviews aan graag bereid te zijn een bijdrage te leveren aan de ruimtelijke voorzieningen voor Olympische Spelen in 2028. Bij deze bereidheid wordt echter steeds een belangrijk onderscheid gemaakt tussen bijdrage door middel van inbreng van kennis en expertise en een bijdrage door middel van risicodragend participeren.

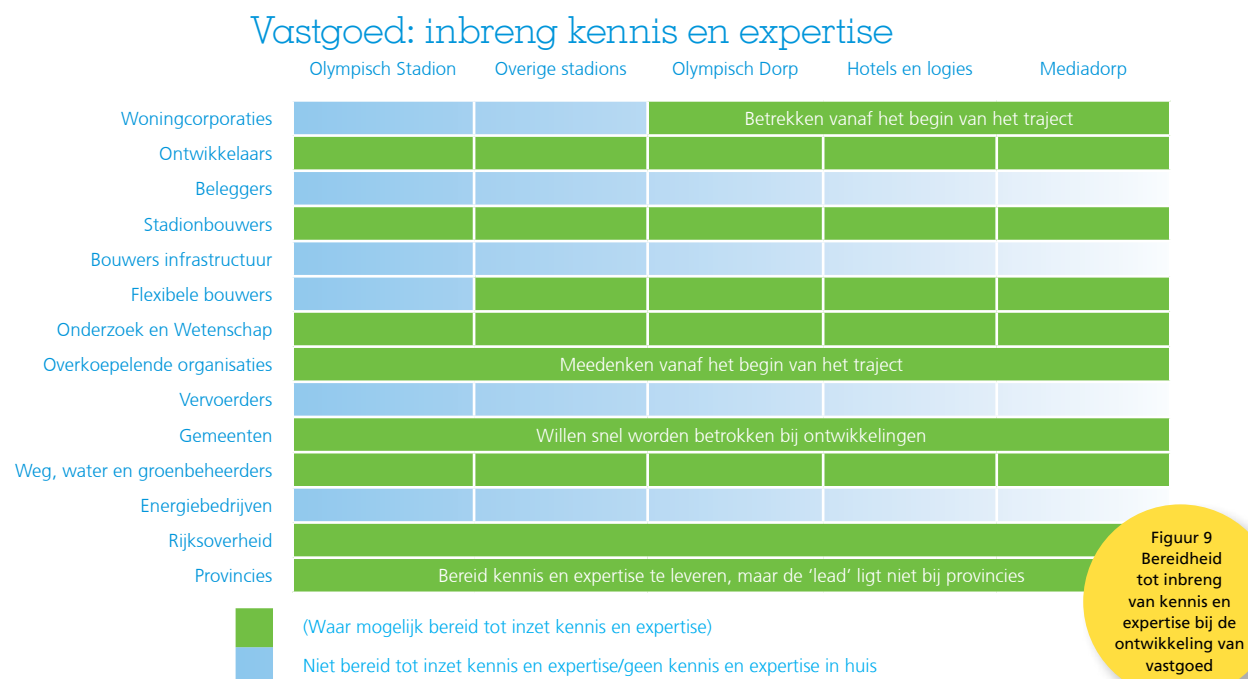
- De publieke en maatschappelijke partijen zijn over het algemeen bereid een bijdrage te leveren door kennis en expertise in te zetten maar hebben geen mogelijkheden om te investeren.
- De mogelijkheden voor risicodragende participatie komen vanuit de private partijen, in het bijzonder ontwikkelaars en woningcorporaties.

In dit hoofdstuk is voor de betrokkenheid bij de realisatie van het vastgoed van de publieke en private partijen derhalve onderscheid gemaakt tussen inbreng van kennis en expertise enerzijds en risicodragend participeren anderzijds. Ook wordt ingegaan op de mogelijkheden voor samenwerking.

3.1 Kennis en expertise

Vrijwel alle partijen zijn bereid kennis en expertise in te brengen vanaf de planvormingsfase. Tevens geven maatschappelijke en publieke partijen aan dat zij in een vroeg stadium betrokken willen worden voor het creëren van draagvlak. Enkele partijen geven aan geen bijdrage te willen geven in de vorm van kennis en expertise of deze kennis niet in huis te hebben.

Figuur 9 geeft de bereidheid weer voor inzet van kennis en expertise op de verschillende vastgoedonderdelen.



Woningcorporaties wensen vanaf het begin van het traject te worden betrokken bij de planvorming voor het Olympisch Dorp, hotels en logies en Mediadorp. Daarbij zien zij interessante samenwerkingsmogelijkheden met onder andere aanbieders van zorg. Het vroegtijdig betrekken van woningcorporaties biedt ook mogelijkheden voor het borgen van de Legacy.

Bouwers van infrastructuur willen betrokken worden bij de planvorming, ontwikkeling en realisatie van infrastructuur. Zij zien voor zichzelf geen rol bij de ruimtelijke voorzieningen (vastgoedopgaven).

Energiebedrijven zijn niet bereid kennis en expertise in te brengen in de planvormings- en ontwikkelfase. Pas in een later stadium willen zij eventueel worden betrokken.

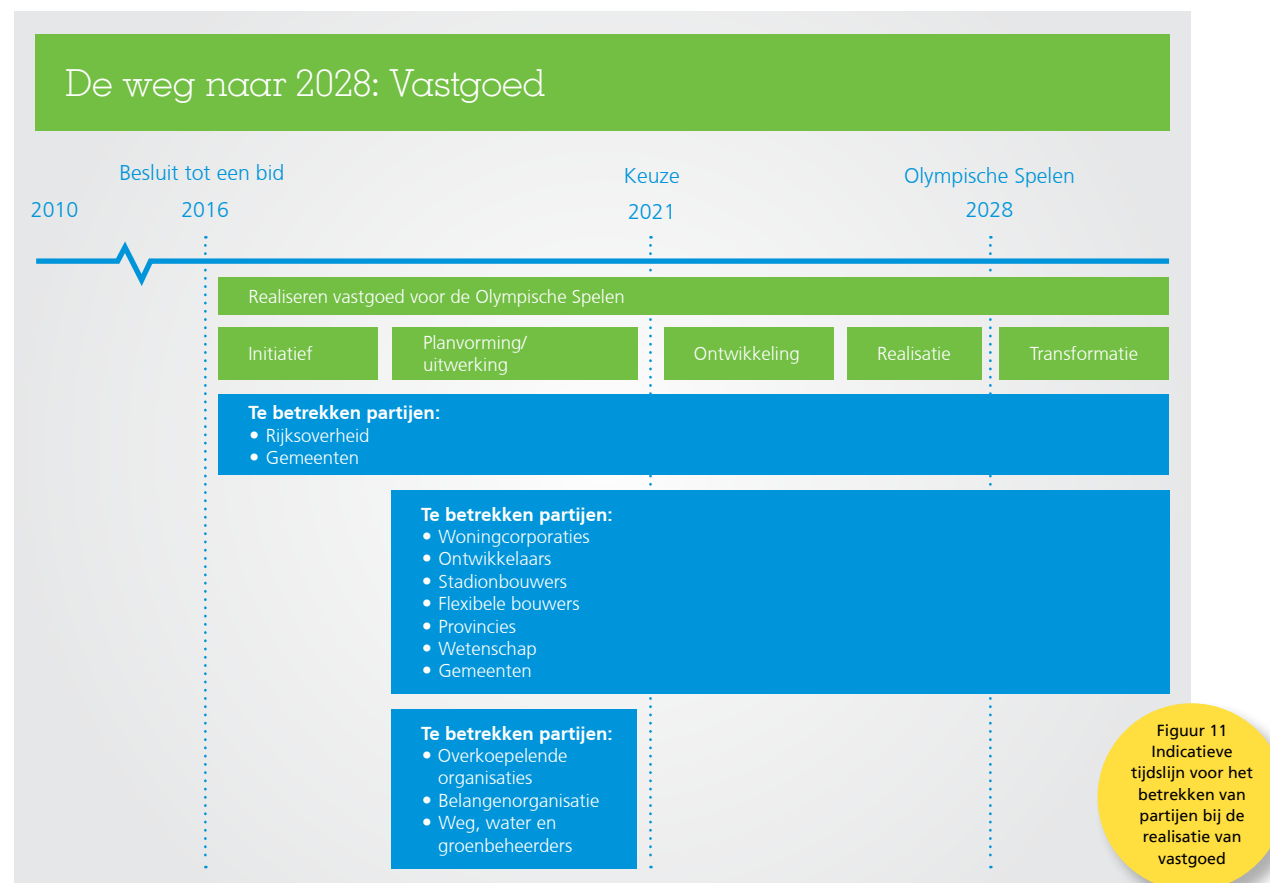
Flexibele bouwers zijn van mening dat hun kennis en expertise van waarde kan zijn in een vroeg stadium. Indien wordt gekozen voor semipermanente bouw, dan is het van belang in een vroeg stadium de mogelijkheden hiervoor inzichtelijk te maken. Partijen geven daarbij overigens aan dat de technologie niet stil staat en dat elk jaar meer mogelijk wordt. Flexibele bouwers zijn graag bereid deze bijdrage te leveren.

Voorname-lijk de kleinere stadions zijn uitermate geschikt voor tijdelijke bouw. Een voorbeeld daarvan is het basketbalstadion dat wordt gerealiseerd voor Londen 2012 (zie figuur 10). Het basketbalstadion met een capaciteit van 12.000 toeschouwers is vanuit technisch oogpunt de grootste voorziening die momenteel in tijdelijke bouw kan worden gerealiseerd. Naar verwachting is het Olympisch Stadion te groot voor semipermanente bouw. Flexibele bouwers verwachten niet dat hun kennis en expertise hiervoor van waarde is.

Overkoepelende en maatschappelijke organisaties zijn van mening dat zij een belangrijke rol kunnen spelen bij het inbrengen van kennis en kunde. Ook zijn zij van mening dat zij een belangrijke rol kunnen spelen bij het creëren van draagvlak en bindingskracht.

De meeste partijen wensen in een zo vroeg mogelijk stadium te worden betrokken in de planvormingsfase. Op dat moment levert de ingebrachte kennis en

expertise de meest waardevolle en efficiënte bijdrage op. Partijen wijzen daarbij wel op het risico dat zij mogelijk worden uitgesloten in een later stadium bij een eventuele aanbesteding. Dit risico moet voor de partijen worden uitgesloten, anders zullen zij niet bereid zijn om in een vroeg stadium kennis en expertise in te brengen. Het moment waarop verschillende partijen willen worden betrokken is weergegeven in Figuur 11.



3.2 Risicodragend participeren

Een aantal private partijen is geïnteresseerd en bereid om risicodragend te investeren in rendabele ruimtelijke ontwikkelingen behorend bij de Olympische Spelen. In onrendabele ruimtelijke ontwikkelingen willen zij niet of slechts deels risicodragend participeren. In het laatste geval op voorwaarde dat de overheid hierin de 'lead' zal nemen waarbij de overheid het onrendabele deel verevent met de meeropbrengsten uit het rendabele deel.

Om de interesse van private partijen te wekken om te investeren moet de opgave concreet zijn. Alleen dan is risicodragende betrokkenheid van private partijen haalbaar. De verschillende ontwikkelingen dienen derhalve separaat als afgebakend onderdeel in de markt te worden gezet, zodat de investeringsbereidheid per onderdeel kan worden bepaald. Indien de opgave te breed en te diffuus is neemt de interesse af. Dan zijn risico's niet goed in te schatten en moeten private partijen werkzaamheden uitvoeren buiten de eigen kerncompetenties.

De investeringsbereidheid voor het Olympisch Dorp is beduidend groter dan voor de stadions. Dit heeft te maken met de verwachting dat ontwikkeling van het Olympisch Dorp rendabel is terwijl de stadions dit naar verwachting niet zijn. Ook in de nabijheid van stadions zien partijen kansen. Daarbij kijken partijen met een schuin oog naar Londen. Daar wordt het omvangrijke Olympisch Park met Olympisch Stadion en Olympisch Bad na de Olympische Spelen getransformeerd tot een parkachtige omgeving met ruimte voor wonen, werken en ontspanning⁶. Daarnaast is gerefereerd aan het Mediadorp van

130.000 m² dat na de Olympische Spelen in Londen wordt getransformeerd tot een werkomgeving.

Aan de investeringsbereidheid van private partijen zijn voorwaarden verbonden. Een belangrijke rol daarin speelt de mogelijkheid om een waardevolle Legacy te creëren. Het is voor veel partijen aantrekkelijker om te investeren in een semipermanente ontwikkeling die na de Olympische Spelen wordt getransformeerd tot woongebied dan in de ontwikkeling van permanente stadions. Ook gebieden met de mogelijkheid tot transformatie naar kantoren, bedrijfsruimten of andere commercieel aantrekkelijke functies zijn mogelijk interessant voor private partijen. Uit de interviews blijken de volgende afwegingen voor de keuze 'wel of niet investeren':

- De initiële investering vermeerderd met de transformatiekosten in relatie tot de opbrengstpotentie na transformatie.
- De afzetbaarheid van de Legacy en programmatische flexibiliteit om in te spelen op marktontwikkelingen en veranderingen in wensen en eisen van eindgebruikers anno 2028.
- De mate waarin de overheid een betrouwbare partner kan zijn. Dit bepaalt voor een belangrijk deel de aantrekkelijkheid van het investeringsklimaat. Uit de gesprekken kwamen meerdere dimensies naar voren:

Partijen vragen om:

- duidelijke besluitvorming over de ruimtelijke contouren
- keuze voor de kandidaat-gaststad
- allocatie van middelen
- harde toezeggingen

⁶ In Londen wordt aan de zuidkant een gebied gecreëerd dat gericht is op grote events met ruimte voor restaurants en cafés. De Noordzijde is veel meer gericht op natuur en biedt ook ruimte voor woningbouw.



Figuur 10
tijdelijk Basket-
balstadion voor
de Olympische
Spelen in Londen
2012

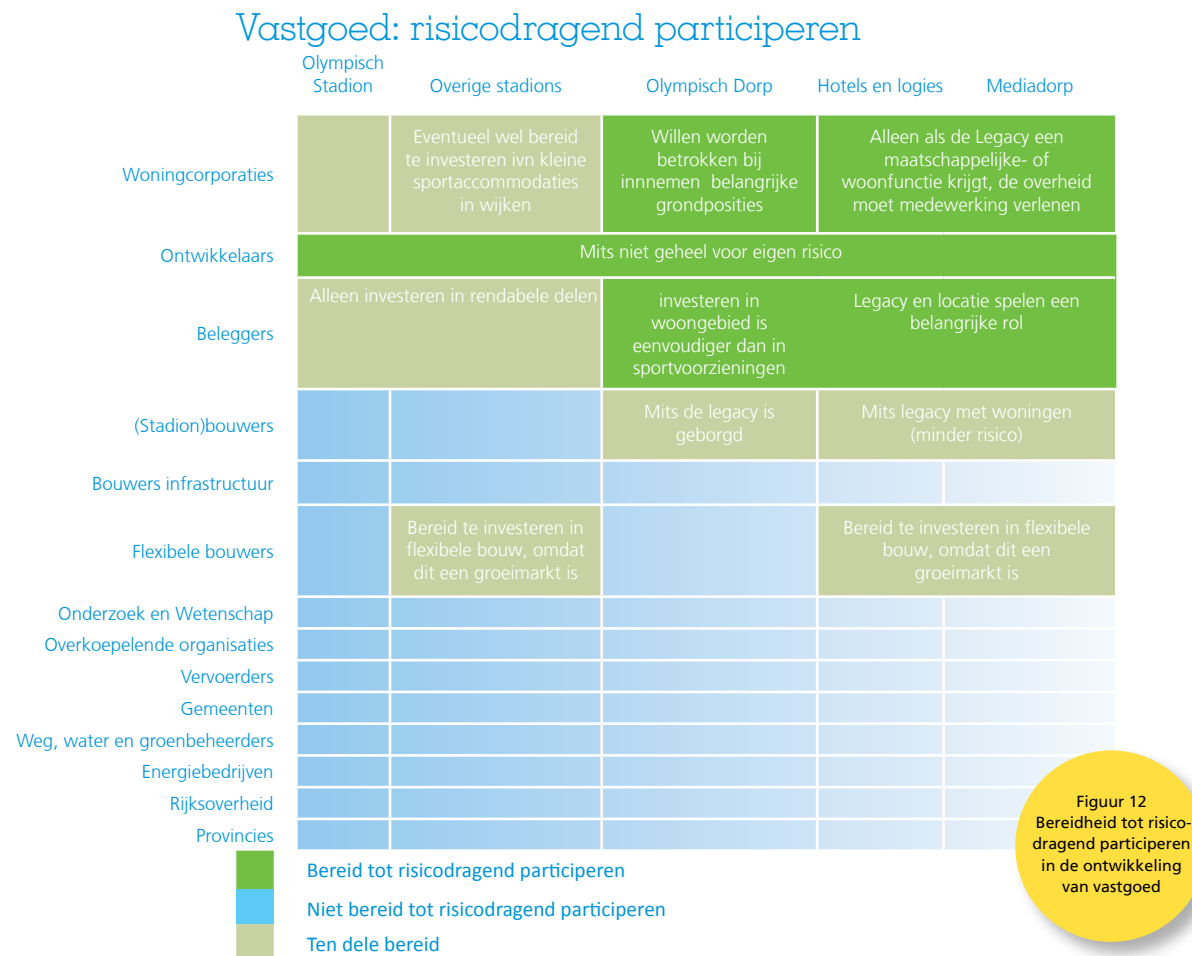
- Partijen hebben behoefte aan onomkeerbare besluiten. Zij vrezen dat de langetermijnvisie die nodig is voor de realisatie van de opgave niet altijd aansluit bij de horizon van vier jaar die hoort bij het verkiezingsmandaat.

- Partijen zien risico's als de verschillende onderdelen van de overheid niet op één lijn zitten. Idealiter neemt het Rijk vanuit één centraal aanspreekpunt of verantwoordelijke de regie. Zij moet vanuit de overheid een doorslaggevende stem krijgen en gebruiken.

- Aandacht wordt gevraagd voor publiek-publieke samenwerking.

- De financierbaarheid van de ontwikkeling. Aandacht moet worden besteed aan de onzekerheden omtrent lange-termijn projecties en marktontwikkelingen bij het aantrekken van vreemd vermogen tegen acceptabele voorwaarden.

De bereidheid tot risicodragend participeren per soort partij en per vastgoedonderdeel is weergegeven in Figuur 12.



Woningcorporaties zijn vooral geïnteresseerd in het Olympisch Dorp, willen een rol spelen bij de verwerving van strategische grondposities en hebben mogelijk interesse in de onderdelen hotels & logies en het Mediadorp. Voor woningcorporaties geldt de voorwaarde dat de Legacy een maatschappelijk karakter of een woonfunctie heeft passend bij de doelstellingen van de corporatiesector. Daarnaast zien zij mogelijkheden in combinatie met zorgfuncties (cure & care). Voor grote stadions is deze Legacy volgens de woningcorporaties niet haalbaar (rendabel) en niet passend bij het maatschappelijk karakter. Hierin willen zij niet risicodragend participeren. Voor een rol bij ruimtelijke investeringen van woningcorporaties is medewerking van de overheid nodig. Zowel op lokaal niveau als op rijksniveau. Daarbij gaat het enerzijds om het scheppen van ruimtelijke randvoorwaarden en het faciliteren van vergunningaanvragen en procedures. Anderzijds moet er ook financieel en beleidsmatig ruimte worden geboden om dit type investeringen te doen. Immers, woningcorporaties hebben een kerntaak in sociale woningbouw. De huidige regelgeving biedt beperkt ruimte voor realisatie van ruimtelijke ambities voor de Olympische Spelen.

Daarnaast benadrukten woningcorporaties het belang dat de Olympische gedachte moet gaan leven in de wijken. Ook op kleine schaal moet sport een belangrijke rol spelen om de sportcultuur in Nederland op Olympisch niveau te brengen. Woningcorporaties kunnen hieraan een bijdrage leveren door te investeren in sportvoorzieningen op wijkniveau.

Ontwikkelaars zijn bereid risicodragend te participeren in alle vastgoedonderdelen mits deze ontwikkelingen (al dan niet met overheidsbijdrage) rendabel zijn. Zij verwachten dat bijvoorbeeld het Olympisch Stadion niet rendabel is vanwege de grote investeringen die samenhangen met de realisatie van het Olympisch Stadion. Die grote investeringen wegen naar verwachting niet op tegen de exploitatiemogelijkheden van een

dergelijk stadion in Nederland. Realisatie van het Olympisch Stadion kan daarom niet (geheel) voor risico van marktpartijen plaatsvinden. Andere vastgoedobjecten kunnen wel rendabel zijn, afhankelijk van de mogelijkheden die er planologisch en financieel zijn voor transformatie.

Beleggers geven aan bereid te zijn te investeren in de ruimtelijke ontwikkelingen. Zij vinden met name (toekomstige) woningbouw interessant. Bij de overige vastgoedonderdelen zal per object worden bekeken waarin kan worden geïnvesteerd. Hierbij spelen Legacy en locatie een belangrijke rol. Wellicht moet worden gezocht naar een vernieuwende Legacy, waar in de toekomst vraag naar zal zijn. Daarbij wordt gedacht aan bijvoorbeeld zorgfuncties.

Bouwers zijn niet bereid risicodragend te participeren in stadions. Tevens zijn zij niet bereid te investeren in hotels. Alleen als panden tijdelijk worden gebruikt voor bijvoorbeeld een hotelfunctie en daarna kunnen worden getransformeerd/hergebruikt tot woningen willen bouwers eventueel meedenken als opdrachtnemer en investeerder.

Flexibele bouwers zijn bereid te investeren in semi-permanente bouw. Materialen voor semi-permanente bouw worden veelal hergebruikt, omdat semi-permanente bouw nog een groeimarkt is zien bouwers voldoende mogelijkheden om de materialen die benodigd zijn voor de Olympische Spelen elders in te zetten. Semi-permanente bouw is uitermate geschikt voor kleinere stadions, hotels en logies en het Mediadorp. Via semi-permanente bouw kunnen interessante financieringsconstructies ontstaan voor beleggers. Zowel de verdien capaciteit als het maatschappelijk nut kan toenemen omdat de permanente bebouwing niet in relatie hoeft te staan met de tijdelijke bebouwing. Dat geeft meer vrijheid de Legacy vorm te geven naar de behoefte in 2028.

Overige partijen zijn niet bereid risicodragend te participeren.

Investeren in gebiedsontwikkeling: het belang van de drie L-en

De afweging 'wel of niet investeren' bij gebieds- en projectontwikkeling wordt gekenmerkt door de drie L-en: Locatie, Locatie, Locatie. Deze drie L-en zijn in grote mate bepalend voor de afzetbaarheid en opbrengstpotentie van ruimtelijke ontwikkelingen:

- De locatie moet goed ontsloten zijn.
- De locatie moet voldoende economische dragers hebben.

Private partijen merken op dat het vastgoed een aanzienlijke verkoopwaarde moet hebben om de hoge kosten te compenseren die gepaard gaan met bouw voor de Olympische Spelen en de transformatie daarna. Daarom zijn zij met name geïnteresseerd in commerciële investeringen en hebben een voorkeur voor een locatie die voldoet aan de drie L-en. De voorkeur van private partijen gaat uit naar een locatie in de Noord- of Zuidvleugel van de Randstad. Daarbij wijzen partijen op de aanjaagfunctie die de Olympische Spelen in de Noordvleugel kan bieden voor de bestaande plannen voor de Zuid-As, de Westelijke Tuinsteden, Westflank Haarlemmermeer en dubbelstad Almere/Amsterdam inclusief IJmeerverbinding. Voor de Zuidvleugel van de Randstad kan mogelijk hetzelfde opgaan voor het plan Stadshavens.

Het merendeel van de partijen noemt Amsterdam als voorkeurslocatie voor de kandidaat-gaststad. Die voorkeurslocatie is met name ingegeven door de verwachting dat Amsterdam de meeste kans heeft om het bid daadwerkelijk binnen te halen. Ook is het omvangrijke aantal economische dragers in Amsterdam een voordeel. Partijen hebben zich niet uitgesproken voor de locatie van het Olympisch Dorp in de stad Amsterdam.

3.3 Samenwerking

Vrijwel alle partijen zijn bereid tot samenwerking met als doel de ruimtelijke opgaven voor de Olympische Spelen te realiseren. Partijen achten hierbij een centraal aangestuurde organisatie noodzakelijk. Partijen geven aan dat gestreefd moet worden naar een publiek-private alliantie. Deze alliantie moet bewerkstelligen dat private partijen, maatschappelijke organisaties en overheidspartijen ook in de planvormingsfase gezamenlijk kunnen optrekken. De vorm is daarbij van ondergeschikt belang. Veel private partijen zijn voorstander van een 'Super PPS' voor de planvorming zonder risicodragende betrokkenheid. Deze 'Super PPS' wordt geschetst als een integrale PPS voor de gehele ruimtelijke ontwikkeling voor de Olympische Spelen. Van de overheid wordt verlangd dat zij in het beginstadium het initiatief neemt en de kaders voor de hoofdstructuur vaststelt.

Mogelijke contractvormen voor het ontwikkelen van specifieke vastgoedobjecten zijn DBFM(O)⁷ en alliantie⁸. DBFM(O) is met name geschikt voor de ontwikkeling van stadions en infrastructuur, terwijl een PPS-alliantie (joint venture model) juist meer geschikt is voor het Olympisch Dorp, het Mediadorp en hotels en logies. Een voorwaarde voor samenwerking is uiteraard dat het op de lange termijn economisch aantrekkelijk moet zijn.

7 DBFM(O) contracten zijn geïntegreerde contracten waarbij aan één opdrachtnemer het ontwerp, de realisatie, de financiering, het onderhoud en de exploitatie wordt opgedragen.

8 Een alliantie is een PPS-constructie waarbij partijen zeggenschap, risico's en resultaten delen zodat een gezamenlijk belang ontstaat om voortgang te boeken. Dit wordt veel toegepast bij gebiedsontwikkeling.

Woningcorporaties zien mogelijkheden voor samenwerking. Zij geven aan een gezamenlijk ontwikkelfonds met meerdere corporaties op te kunnen richten om risicodragend bijvoorbeeld een Olympisch Dorp te ontwikkelen.

Ook **flexibele bouwers** hebben aangegeven onderling te willen samenwerken met flexibele bouwers, dit mede gezien de omvang van de opgave. Zij zien bovendien meerwaarde in een combinatie met beleggers en ontwikkelaars/bouwers door gelijktijdig stadion en Legacy te contracteren.

Ontwikkelaars geven aan dat een Super PPS meerwaarde kan bieden. Deze mening wordt gedeeld door (stadion)bouwers. Het in een vroeg stadium delen van kennis en ervaring tussen publieke en private partijen is essentieel voor het welslagen van het project omdat alleen op die manier alle mogelijkheden aan het licht zullen komen. Randvoorwaarde die ontwikkelaars stellen is dat de Super PPS wordt beperkt tot inhoudelijke planvorming en nog geen financieel commitment wordt gevraagd.

Ook **beleggers** pleiten voor PPS. Interactie tussen markt en overheid leidt tot extra inzichten en innovatieve oplossingen. Financieel commitment kan echter pas in een later stadium worden aangegaan. Het aangaan van een joint venture moet bedrijfsmatig worden aangevlogen en de overheid moet hierin het initiatief nemen.

Vastgoed: samenwerking

	Olympisch Stadion	Overige stadions	Olympisch Dorp	Hotels en logies	Mediadorp
Woningcorporaties			Zien mogelijkheden voor het oprichten van een gezamenlijk ontwikkelfonds met meerdere corporaties		
Ontwikkelaars	Ontwikkelingen kunnen alleen in samenwerking tussen markt en overheid tot stand komen. Een 'super PPS' kan meerwaarde bieden zolang geen financieel commitment wordt gevraagd. Mogelijke uitvoeringstrategieën zijn alliantie en DBFM(O)				
Beleggers	Oprichten van een joint venture wordt als mogelijkheid gezien, waarbij het initiatief bij de overheid ligt. Pas bij een haalbare businesscase moet worden bekeken welke partijen bij welke ontwikkelingen kunnen worden betrokken Geen vastgoedfonds als het een mix van functies betreft, functies moeten namelijk gescheiden blijven				
Stadionbouwers	Een DBFM(O) lijkt mogelijk, maar de overheid moet hierin de kosten dragen		Mogelijkheid voor een alliantie in combinatie met belegger en woningcorporaties. Een 'super PPS' kan alleen met beleggers, niet met de bouwers zelf		
Bouwers infrastructuur					
Flexibele bouwers	Bij grote opgaven zien flexibele bouwers mogelijkheden voor samenwerking				
Onderzoek en Wetenschap					
Overkoepelende organisaties					
Vervoerders					
Gemeenten	Inzet is samenwerking, in een alliantie en/of DBFM				
Weg, water en groenbeheerders	Streven naar alliantie met samenwerking tussen overheid, ondernemers, onderzoek en onderwijs				
Energiebedrijven	Een professionele organisatie is nodig die directief wordt aangestuurd				
Rijksoverheid					
Provincies					

Fig
Bereid
samen

Figuur 13
Bereidheid tot samenwerking bij de ontwikkeling van vastgoed





4. Betrokkenheid bij de realisatie van infrastructuur

Private en maatschappelijke partijen en lagere overheden geven aan dat het Rijk de regie moet nemen voor realisatie van infrastructuur. De lange doorlooptijd van infrastructurele projecten (vaak 10 tot 15 jaar) leert dat nu (2011) al moet worden gestart met planvorming voor de infrastructuur. Partijen onderschrijven dat in eerste instantie zoveel mogelijk gebruik moet worden gemaakt van bestaande infrastructuur. Ook ondersteunen zij dat voor de extra behoefte aan infrastructuur zoveel mogelijk wordt aangehaakt op reeds bestaande plannen. Dit kan betekenen dat plannen versneld of juist vertraagd moeten worden uitgevoerd.

Aangegeven wordt voorts dat ten behoeve van de capaciteitspiek tijdens de Olympische Spelen voor veel vervoersstromen ook tijdelijke oplossingen kunnen worden bedacht. Bovendien kan de structurele capaciteit met slimme technische oplossingen (bijvoorbeeld technologie voor spoorboekloos rijden) worden verhoogd zonder dat daarvoor infrastructurele aanpassingen nodig zijn.

Indien voor de organisatie van de Olympische Spelen in 2028 nieuwe infrastructuur moet worden aangelegd, dan speelt wetgeving een belangrijke rol. Bouwers van infrastructuur en vervoerders geven expliciet aan dat de overheid hiervoor spoedprocedures moet faciliteren en opperen hiervoor de mogelijkheid van een Olympische wet.

De vraag naar investeringen in infrastructuur is sterk afhankelijk van planvorming en de keuze voor de potentiële kandidaatstad. Het binnenstedelijk realiseren van grote vastgoedontwikkelingen levert de grootste uitdagingen op voor de bereikbaarheid (en daarmee de infrastructuur). Tegelijkertijd is juist binnenstedelijk sprake van het grootste (maatschappelijke) rendement van deze ontwikkelingen.

Wat betreft infrastructuur moet zoveel mogelijk gebruik worden gemaakt van bestaande infrastructuur en worden aangehaakt op reeds bestaande plannen.

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de mogelijke betrokkenheid van partijen bij de realisatie van de infrastructuur. Onderscheid is gemaakt tussen inbreng van kennis en expertise en risicodragend participeren. Tevens wordt ingegaan op de mogelijkheden voor samenwerking.

4.1 Kennis en expertise

Partijen zijn waar mogelijk bereid een bijdrage te leveren in de vorm van inbreng van kennis en expertise. Dit wijkt niet af van de bevindingen bij de ontwikkeling van vastgoed. Figuur 14 geeft aan welke partijen hun kennis en expertise willen inbrengen.

Bouwers van infrastructuur wegen en light & heavy rail werken graag actief mee aan de infrastructurele opgaven. Daarbij zijn zij bereid waar nodig kennis en expertise in te brengen. Zij willen hiermee echter niet het risico lopen uiteindelijk te worden uitgesloten bij een aanbesteding vanwege voorkennis.

Vervoerders willen ook in de planvorming al worden betrokken. Zij zijn bereid in de voorfase mee te denken en te rekenen aan vervoersstromen en oplossingen daarvoor. Voorwaarde hiervoor is wel dat de opgave concreet moet zijn.

Overkoepelende organisaties en publieke partijen willen net als bij vastgoed kennis en expertise inbrengen in de planvorming. Ook kunnen overkoepelende organisaties een bijdrage leveren aan het creëren van draagvlak voor infrastructurele investeringen.

Beleggers zijn bereid in de planvormingsfase kennis en expertise in te brengen. Zij zien mogelijkheden om samen met overheden te onderzoeken welke infrastructuur nodig is en onder welke condities zij vervolgens bereid zijn hierin risicodragend te participeren.

Het moment waarop verschillende partijen kunnen en willen worden betrokken is weergegeven in Figuur 15. Gegeven de tijdsdruk voor de realisatie van infrastructuur, zijn vervoerders, bouwers van infrastructuur en beleggers ook vóór 2016 bereid om mee te denken. Voorwaarde daarvoor is dat de keuze voor een kandidaat-gaststad is gemaakt.

Infrastructuur: inbreng kennis en expertise

	Wegen	Heavy rail	Light rail
Woningcorporaties			
Ontwikkelaars			
Beleggers			
Stadionbouwers			
Bouwers infrastructuur	Willen graag actief meewerken en kennis delen, aandacht wordt gevraagd voor aanbestedingsrisico's (uitsluiting)		
Flexibele bouwers			
Onderzoek en Wetenschap			
Overkoepelende organisaties			
Vervoerders	Willen betrokken worden vanaf de planvorming, maar verlangen duidelijkheid over de kandidaat-stad		
Gemeenten	Willen snel worden betrokken bij planvorming		
Weg, water en groenbeheerders			
Energiebedrijven			
Rijksoverheid			
Provincies			

(Waar mogelijk) bereid tot inzet kennis en expertise

Niet bereid tot inzet kennis en expertise/geen kennis en expertise in huis

Ten dele bereid

Figuur 14
Bereidheid tot
inbreng van kennis
en expertise bij de
ontwikkeling van
infrastructuur

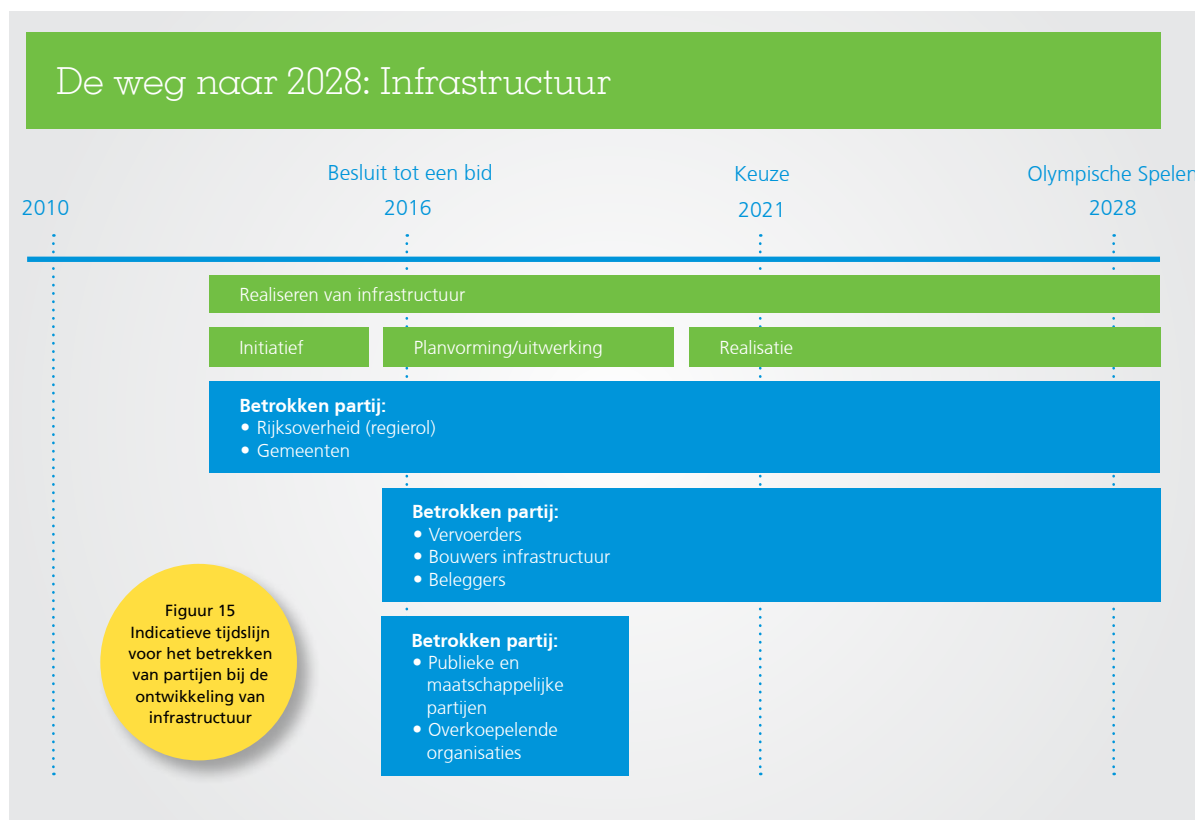
4.2 Risicodragend participeren

Met risicodragend participeren wordt bedoeld dat een partij voor eigen rekening en risico investeert in de realisatie van infrastructuur en deze investeringskosten zelfstandig met de exploitatie terugverdient. Vrijwel geen enkele partij is bereid risicodragend te

participeren in infrastructuur, tenzij er substantiële potentie ontstaat voor en door tolheffing. DBFM(O) geldt in dit rapport niet als risicodragende participatie, hoewel ook daar risico's worden overgeheveld van publieke naar private partijen. Figuur 16 toont de bereidheid tot risicodragend participeren in infrastructuur.

Figuur 16
Bereidheid tot risicodragend participeren bij de ontwikkeling van infrastructuur

Infrastructuur: risicodragend participeren



	Wegen	Heavy rail	Light rail
Woningcorporaties			
Ontwikkelaars			
Beleggers			
(Stadion)bouwers			
Bouwers infrastructuur			
Flexibele bouwers			
Onderzoek en Wetenschap			
Overkoepelende organisaties			
Vervoerders			
Gemeenten			
Weg, water en groenbeheerders			
Energiebedrijven			
Rijksoverheid			
Provincies			

Bereid tot risicodragend participeren
 Niet bereid tot risicodragend participeren
 Ten dele bereid

Beleggers zijn bereid voor eigen rekening en risico te investeren in infrastructuur. Zij investeren al vaker in infrastructurele railprojecten buiten Nederland. Als zij onder vergelijkbare condities ook in Nederland zouden kunnen investeren in infrastructuur dan zijn zij hiertoe bereid. Risicodragende participatie door beleggers is afhankelijk van de terugverdienmogelijkheden. De investeringen zijn in Nederland beter terug te verdienen bij railinfrastructuur dan bij wegeninfrastructuur. Dit omdat in Nederland nauwelijks tot geen gebruik wordt gemaakt van tolheffing op wegen. Onder het huidige kabinet lijken de mogelijkheden echter ruimer te zijn geworden om gebruik te maken van tolheffing op wegen.

Bouwers van infrastructuur hebben aangegeven niet risicodragend te willen participeren in infrastructuur. Wel zijn zij bereid actief deel te nemen in grote DBFM(O) constructies. Dit model brengt belangrijke voordelen voor de overheid mee op het gebied van risicoallocatie en financiering. Vooral omdat het de overheid in staat stelt om de investeringskosten van de infrastructuur uit te smeren over een periode van 20 tot 30 jaar en het tegelijkertijd een effectieve prikkel geeft aan de opdrachtnemer om tijdig en binnen budget (op) te leveren.

DBFM(O) kwalificeert in het kader van deze rapportage echter niet als risicodragende betrokkenheid pur sang. Figuur 17 geeft de verdeling weer van risico's met daarbij de verschillen tussen de traditionele contractvorm en de contractvorm in DBFM(O).



Figuur 17
Verdeling van risico's
bij traditioneel en
DBFM contract zoals
aangetroffen bij het
project A59 dat is
geëvalueerd
door Deloitte

4.3 Samenwerking

Bouwers van railinfrastructuur willen zo snel mogelijk worden betrokken in de vorm van een alliantie of DBFM(O) nadat de contouren zijn gevormd. Zij wensen echter geen initiërende rol te vervullen bij de ontwikkeling van railinfrastructuur. Het is wenselijk de ontwikkeling van wegen door één partij, of een consortium uit te laten voeren. De overheid moet daarbij heldere randvoorwaarden geven en bereid zijn te investeren, anders zal realisatie van wegen geen haalbaar project blijken. De bereidheid tot samenwerking is weergegeven in Figuur 18.

De meest realistische contractvorm voor het realiseren van wegen volgens de geïnterviewden is DBFM(O). Daar is inmiddels voldoende ervaring mee opgedaan. Als alternatief voor DBFM(O) noemen de wegenbouwers het alliantiemodel. Daarbij wordt een partner gecontracteerd (en niet een ontwerp), waarmee vervolgens gezamenlijk het ontwerp wordt uitgewerkt. Met allianties voor realisatie van infrastructuur is nog weinig ervaring, mede daarom is vertrouwen een absolute voorwaarde. Ook andere invoeringsstrategieën zijn denkbaar, anders dan de modellen genoemd door de geïnterviewde partijen. Figuur 19 (op pagina 40) geeft een overzicht van uitvoeringsstrategieën die ook mogelijk zijn, anders dan DBFM(O).

De hierboven beschreven invoeringsstrategieën zijn ontwikkeld omdat traditionele aanbestedingen en DBFM(O) contracten hun beperkingen kennen. Een DBFM(O) betekent een intensief aanbestedingsproces dat gepaard gaat met hoge transactiekosten en een aanbestedingstermijn van gemiddeld 22 maanden. Dit is relatief lang en maakt DBFM(O) ongeschikt voor kleinere projecten of projecten die een korte aanloopperiode kennen tot start bouw. Daarnaast is DBFM(O) ook vrij rigide.

Infrastructuur: samenwerking

	Wegen	Heavy rail	Light rail
Woningcorporaties			
Ontwikkelaars			
Beleggers			
Stadionbouwers			
Bouwers infrastructuur	DBFM(O), alliantie	DBFM(O), alliantie	DBFM(O), alliantie
Flexibele bouwers			
Onderzoek en Wetenschap			
Overkoepelende organisaties			
Vervoerders	Samenwerking tussen vervoersbedrijven is wenselijk		
Gemeenten	Bereid tot samenwerking		
Weg, water en groenbeheerders			
Energiebedrijven			
Rijksoverheid	Bereid tot samenwerking		
Provincies	Bereid tot samenwerking		

Figuur 18
Bereidheid tot
samenwerking bij
de ontwikkeling van
infrastructuur

Het blijkt in de praktijk lastig om in een later stadium nog aanpassingen door te voeren in de eisen aan de opdracht. Dit geldt voor zowel een traditionele aanbesteding als voor realisatie via DBFM(O) en betekent dat de overheid aan de voorzijde van het traject een grote mate van zekerheid moet hebben van de eisen die worden gesteld aan de aan te leggen infrastructuur. Die eisen kunnen van tevoren niet altijd goed worden vastgelegd. Te denken valt aan:

- Gebreken in bestaande infrastructuur die pas op waarde kunnen worden geschat als aan het werk wordt begonnen.
- Beleidswijzigingen die ertoe leiden dat andere eisen worden gesteld aan de te realiseren infrastructuur.
- Veranderingen in de wensen van de eindgebruikers of snelle technologische ontwikkelingen.

Als wordt verwacht dat dergelijke onzekerheden zich gaan voordoen, dan is het zinvol om te kijken naar een uitvoeringsstrategie anders dan traditionele aanbesteding of DBFM(O). In de hieronder beschreven uitvoeringsstrategieën is een minder hoge mate van zekerheid nodig, dit is weergegeven in figuur 20. De overheid kan pas een uitvoeringsstrategie kiezen als duidelijk is welke infrastructurele werken worden aangelegd in het kader van de Olympische Spelen. Daarbij moet worden bedacht dat sommige infrastructurele investeringen pas worden gedaan als het bid is gewonnen. Dit leidt tot onzekerheid over het tijdsplan.

Alliantie

Publieke en private partijen ontwerpen, ontwikkelen en financieren gezamenlijk het project. Optioneel kunnen partijen ervoor kiezen ook gezamenlijk te bouwen en gezamenlijk het beheer en onderhoud ter hand te nemen.

Bundelen

De overheid sluit een overeenkomst met één partner voor verschillende kleinere PPS projecten zodat niet voor elke project afzonderlijk een aanbestedingstraject hoeft te worden gevolgd. Door het bundelen van de projecten kunnen transactiekosten en tijd worden bespaard.

Competitive partnership

De overheid selecteert verschillende private partners, die elk een verschillend aspect van het project voor hun rekening nemen. Het contract maakt het voor de overheid mogelijk om op een later tijdstip projecten bij de private partners te alloceren afhankelijk van de door de partner geleverde prestaties.

Incremental partnership

De overheid selecteert een private partner en sluit hiermee een contract op grond waarvan bepaalde elementen uit het werk op afroep kunnen worden ingevuld of juist kunnen worden gestopt. De overheid kan gedurende de looptijd van het contract steeds meer (deel)opdrachten toekennen indien het werk naar tevredenheid wordt uitgevoerd maar zij behoudt het recht om het werk aan een ander toe te kennen. In Nederland noemen we dit een 'raamcontract'.

Integrator

De overheid selecteert een private partner die het projectmanagement ter hand neemt. Deze partij is verantwoordelijk voor oplevering van de overeengekomen werken en diensten en wordt beloond naar gelang de geboekte resultaten. Er gelden boetes als termijnen of kosten worden overschreden of de kwaliteit onder de maat is. Soms gaat het om een partij die niet bij de ontwikkeling en realisatie zelf is betrokken. In andere gevallen voert deze partij de eerste fase van het project uit maar wordt zij geweerd van de daarop volgende fasen om te voorkomen dat een belangenconflict ontstaat tussen de doelen van opdrachtgever en opdrachtnemer.

Figuur 19
Uitvoerings-
strategieën
bij realisatie
infrastructuur

Additionele infrastructuurinvesteringen: Noordvleugel, Zuidvleugel of spreiding?

Voor de infrastructuur wordt zoveel mogelijk getracht gebruik te maken van bestaande infrastructuur en, daar waar investeringen noodzakelijk zijn, aan te haken op bestaande plannen. Diverse geïnterviewden verwachten dat de minste additionele infrastructuurinvesteringen (additioneel op de reeds door kabinet geplande investeringen) benodigd zijn als wordt gekozen voor een kandidaat-gaststad in de Noordvleugel. Uiteraard zullen de feitelijke investeringen fluctueren al naar gelang de spreiding van voorzieningen in de Noordvleugel. In geval van keuze voor de Zuidvleugel zijn ten opzichte van de huidige plannen naar verwachting meer additionele infrastructuurinvesteringen nodig voor het uitbreiden van vervoerscapaciteit en het tot stand brengen van hoogwaardige ontsluitingen met toekomstwaarde. Vervoerders geven daarbij als kanttekening aan dat het netwerk van lightrail-verbindingen groeiende is en dat zij verwachten dat dit netwerk in 2028 sterk zal zijn uitgebreid. Vanuit lightrail-perspectief hebben zij geen duidelijke voorkeur voor de Noordvleugel of de Zuidvleugel. Om een goed intra- en intergemeentelijk vervoerssysteem te komen moet zowel in de Noord- als Zuidvleugel geïnvesteerd worden in de vermenging van lightrail en heavy rail.

Een derde alternatief is een ruimtelijk model waarbij de voorzieningen voor de Olympische Spelen zoveel mogelijk worden verspreid over de Randstad. Diverse geïnterviewden wijzen op de unieke mogelijkheid om dan werkelijk een systeemverandering op vervoersgebied door te voeren: niet uitbreiding van het 19e-eeuwse treinsysteem, maar een geheel nieuw systeem gericht op de 22e eeuw. Een dergelijke systeemverandering op infrastructuurgebied gaat gepaard met de meeste additionele investeringen (ten opzichte van reeds geplande investeringen). Anderzijds zou het de grootste aanjager kunnen zijn van innovatie en een ruimtelijk/economisch impuls kunnen geven.

Modelkeuze

Kernvragen:

- Hoeveel zekerheid bestaat er over de typen infrastructuur en diensten die nodig zijn in de komende 5, 10, 15, 20 jaar?
- Hoe groot is de kans dat de eisen en wensen van de burgers in het betreffende gebied zullen veranderen?
- Hoe groot is de kans dat een belangrijke beleidswijziging zal optreden?
- Hoe eenvoudig is het om het PvE te definiëren?



Figuur 20:
Toepassingsbereik
van uitvoerings-
strategieën



5. Conclusies en aanbevelingen

De interviews tonen een groot enthousiasme om de ruimtelijke opgave op te pakken. Een belangrijke opbrengst van de interviews is dan ook het draagvlak dat is gecreëerd onder de geïnterviewden. Dit biedt een goede basis voor mogelijke vervolgstappen. Centraal in dit rapport staan investeringsbereidheid en samenwerking door publieke, private en maatschappelijke partijen bij de realisatie van de ruimtelijke opgaven voor de Olympische Spelen. De ruimtelijke opgave is daarbij gesplitst in vastgoed en infrastructuur. De focus van het onderzoek is de periode tot en met 2016. Partijen geven ook aan dat deze fase in grote mate het succes bepaalt voor het vervolgtraject.

Een aantal vooral organisatorische aanbevelingen wordt breed gedragen door partijen:

- In de planvormingsfase moet niet gemeente of provincie maar het Rijk de regie nemen over de ruimtelijke ingrepen. Zij neemt het initiatief en stelt de kaders voor het vervolg zodat duidelijk wordt waar ruimtelijke investeringen hun beslag kunnen krijgen. Juist deze duidelijkheid wordt op dit moment gevraagd door partijen en is nodig om betrokkenheid verder vorm te geven. Daarbij wordt veelvuldig gerefereerd aan de Olympische hoofdstructuur en de keuze van de potentiële kandidaatstad. Partijen vragen daarbij aandacht voor het feit dat het Rijk met één mond moet spreken.
- Private en maatschappelijke partijen zien meerwaarde in vroegtijdige betrokkenheid, al in de fase van planvorming. Deze betrokkenheid verschilt tussen partijen en type ontwikkeling en is gebonden aan voorwaarden. Deze voorwaarden worden later geschetst.
- Duidelijkheid is gewenst over de potentiële kandidaatstad zodat partijen plannen, ideeën en ambities daarop kunnen concretiseren.
- Een slagvaardige organisatie is van groot belang om duidelijkheid te verschaffen en het enthousiasme te behouden en te kapitaliseren. Deze organisatie moet snel en accuraat in kunnen spelen op actuele situaties⁹. Daarvoor is het wenselijk dat een dergelijke organisatie centraal wordt aangestuurd.
- Lagere overheden en private en maatschappelijke partijen voegen hieraan toe dat het Rijk deze rol zou moeten oppakken. Zij is het best in staat een organisatie met complexe inter- en intradepartementale belangen te sturen. Bovendien ontstaat daarmee één aanspreekpunt voor partijen. Nirov en Deloitte wijzen in dit verband op het model van 'de Regeringscommissaris'.
- Veel partijen hebben erop gewezen dat de Legacy vanaf het begin van het traject moet worden meegenomen zodat de bestemming van objecten en locaties na afloop van de Olympische Spelen integraal onderdeel is van de (ruimtelijke) planvorming. Daarmee wordt de realisatie van de Legacy geborgd.
- Private en maatschappelijke partijen merken daarbij op dat zij verwachten dat de overheid zorgt voor verevening tussen plannen. Immers, een groot deel van de plannen zal naar verwachting financieel niet rendabel blijken te zijn.
- De ervaring in Londen leert dat de grootste opbrengsten kunnen worden gerealiseerd met de verkoop van grond bij de Olympische faciliteiten na afloop van de Olympische Spelen. De gebiedsontwikkeling achteraf wordt daar dus gebruikt om de kosten van het gebruik van de

⁹ Het separate 'Visiedocument Olympisch proces ruimtelijke opgave' (februari 2011) schetsen Nirov en Deloitte een aantal denkrichtingen voor inrichting van het Olympisch proces tot en met 2028, waaronder mogelijke samenwerkingen en de aansturing van een dergelijke slagvaardige organisatie.

faciliteiten tijdens de Olympische Spelen gedeeltelijk af te dekken. Om daar daadwerkelijk van te kunnen profiteren moet de overheid tijdig een goede verwervingsstrategie tot stand brengen en indien nodig strategische grondposities innemen.

- Voorts verlangen met name private partijen dat de overheid de ruimtelijke opgaven concretiseert en opknipt in behapbare brokken. De wens is dat ontwikkelingen separaat als afgebakend onderdeel worden aanbesteed. Daarmee kunnen private partijen de investeringsbereidheid per onderdeel bepalen. Indien de opgave breed wordt neergezet met een grote verscheidenheid aan functies, dan zijn risico's niet goed in te schatten en moeten private partijen werkzaamheden uitvoeren buiten de eigen kerncompetenties. Dit wordt als onwenselijk beschouwd.

Overige punten die nadrukkelijk door partijen naar voren zijn gebracht tijdens de interviews zijn:

- Versoepel procedures voor een tijdige realisatie van het benodigde vastgoed en de benodigde infrastructuur. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om vergunningverlening maar ook om de eisen die worden gesteld aan flexibel bouwen. Sommige private partijen noemen een speciale Olympische Wet, naar analogie van de crisis- en herstelwet. Publieke partijen geven daarentegen aan te verwachten dat de huidige regelgeving (Crisis- en herstelwet, Wro) moet voldoen.
- Vind een goede balans tussen bereikbaarheid van de Olympische Spelen en het (maatschappelijk) rendement van de Legacy. Het binnenstedelijk realiseren van grote vastgoedontwikkelingen levert de grootste uitdagingen op voor de bereikbaarheid en infrastructuur. Tegelijkertijd is met het oog op de Legacy juist binnenstedelijk sprake van het grootste (maatschappelijke) rendement van deze ontwikkelingen.

- Maak in de besluitvorming duidelijk onderscheid tussen specifieke kosten voor Olympische Spelen en kosten die ook zonder Olympische Spelen door Nederland moeten worden gemaakt.

Overall wordt geconcludeerd dat private en maatschappelijke partijen een brede interesse hebben in het realiseren van de ruimtelijke opgave voor de Olympische Spelen. Ook tonen zij de bereidheid daarin te investeren en zien zij kansen voor (publiek-private) samenwerking. De concreetheid waarin partijen de interesse (en enthousiasme) tonen verschilt, maar biedt in zijn algemeenheid voldoende aanknopingspunten voor verdere gesprekken. Paragraaf 5.1 en 5.2 beschrijven de bevindingen voor betrokkenheid van partijen bij de realisatie van vastgoed en de realisatie van infrastructuur.

Versoepel procedures voor een tijdige realisatie van vastgoed en infrastructuur.

5.1 Betrokkenheid bij de realisatie van vastgoed

Private en maatschappelijke partijen tonen een grote bereidheid om te investeren in het te realiseren vastgoed. Deze bereidheid wordt gedragen door woningcorporaties, ontwikkelaars, beleggers, pensioenfondsen en (flexibele) bouwers. Zij verbinden wel voorwaarden aan de investeringsbereidheid:

- Stabiel investeringsklimaat
- Betrouwbare overheid
- Voldoende opbrengspotentie
- Goede afzetmogelijkheden

Een stabiel investeringsklimaat heeft te maken met algemene economische omstandigheden en is beperkt beïnvloedbaar. De tweede, derde en vierde voorwaarde is gericht aan de overheid. Van haar worden ten eerste onomkeerbare besluiten verwacht. Bovendien roepen private en maatschappelijke partijen de overheid op om een langetermijnvisie te ontwikkelen en daarbij over verkiezingen heen te durven kijken. Voor de laatste twee voorwaarden is de keuze van de overheid voor de locatie cruciaal: het gebied dient goed ontsloten te zijn en voldoende economische dragers in de nabijheid te hebben. Partijen spreken in dat kader een voorkeur uit voor een locatie in de Noord- of Zuidvleugel van de Randstad die in of tegen een stedelijke agglomeratie aanligt (zie paragraaf 3.2 en 4.3 voor meer nuance over de afwegingen van het bedrijfsleven tussen de Noord- en de Zuidvleugel).

Vrijwel alle partijen zien kansen voor samenwerking en de meerwaarde daarvan bij het realiseren van de ruimtelijke opgaven voor de Olympische Spelen.

De eerder geplaatste aanbevelingen (lead bij het Rijk en slagvaardige organisatie) dienen daarbij in ogenschouw te worden genomen.

Partijen geven aan dat gestreefd moet worden naar een vorm van een publiek-private alliantie. Deze alliantie moet bewerkstelligen dat publieke, private en maatschappelijke partijen gezamenlijk kunnen optrekken, vooral ook in de planvormingsfase. In die fase ziet een groot aantal private en maatschappelijke partijen meerwaarde in het delen van kennis en expertise waardoor ontwikkelingen sneller of kwalitatief beter kunnen worden gerealiseerd. Veel private partijen zijn voorstander van een 'Super PPS' voor de planvorming. In de 'Super PPS' zijn zij bereid kennis en expertise te delen maar wensen zij geen risicodragende betrokkenheid. Deloitte en Nirov wijzen daarbij op de mogelijkheid van een 'Olympic Development Board'.

Van de overheid worden onomkeerbare besluiten verwacht.

5.2 Betrokkenheid bij de realisatie van infrastructuur

Private en maatschappelijke partijen zijn vrijwel niet bereid te investeren in de realisatie van infrastructuur als er geen substantiële potentie ontstaat voor en door tolheffing. Dit in tegenstelling tot de bereidheid tot investeren in vastgoed. Alleen sommige beleggers zijn positief omdat zij goede ervaringen hebben bij investeringen in infrastructuur in het buitenland. De kanttekening wordt geplaatst dat kritisch moet worden gekeken naar de wijze waarop infrastructuurinvesteringen kunnen worden terugverdiend. De mogelijkheden hiervoor waren in Nederland tot voor kort relatief beperkt. Dit is mede afhankelijk van de potentiële kandidaatstad. Immers, de additionele infrastructuurinvesteringen (additioneel aan de reeds door kabinet geplande investeringen) verschillen per alternatief (Noordvleugel, Zuidvleugel of verspreid).

Bouwers van infrastructuur zien kansen voor samenwerking bij de realisatie van infrastructuur. De uitvoeringsstrategie DBFM(O) wordt daarbij als meest voor de hand liggend gezien. Eventueel is het vormen van een alliantie een alternatief als DBFM(O) niet gewenst blijkt. Vervoerders zien vooral kansen voor onderlinge samenwerking bij de realisatie van infrastructuur.

Colofon

Deze studie is een gezamenlijk initiatief van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport, de Alliantie Olympisch Vuur, het RVOB, Bouwend Nederland, CURNET, Com.wonen, Ymere, Eigen Haard.

Begeleidingscommissie

Jurriën Veldhuizen (Voorzitter, Deloitte Real Estate Advisory)
Jan Kadijk (Nirov)
Frank ten Have (Deloitte Real Estate Advisory)
Henk Ovink (Ministerie van Infrastructuur en Milieu)
Heleen Groot (Ministerie van Infrastructuur en Milieu)
Henk Meijer (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport)
Maarten Schallenberg (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport)
Mark Monsma (Alliantie Olympisch Vuur)
Edo Arnoldussen en Leo Kramer (RVOB)
Joep Rats en Jan Boeve (Bouwend Nederland)
Henry Meijdam (CURNET)
Ben Pluijmers (Com.wonen)
Roel Steenbeek (Ymere)
Nico Nieman (Eigen Haard)

Deloitte/NIROV

Jurriën Veldhuizen (Deloitte Real Estate Advisory)
Jan Kadijk (Nirov)
Frank ten Have (Deloitte Real Estate Advisory)
Martijn Nab (Deloitte Real Estate Advisory)
Claudia van Hasselt (Deloitte Real Estate Advisory)
Sjors Berns (Deloitte Real Estate Advisory)
Martien Reissenweber (Deloitte Real Estate Advisory)
Bianca Dekker (Nirov)

Met dank aan

Marijn van der Wagt (Ministerie van Infrastructuur en Milieu)
Willemieke Hornis (Ministerie van Infrastructuur en Milieu)
Erik van den Eijnden (Ministerie van Infrastructuur en Milieu)
Manuel Dijkstra (Ministerie van Infrastructuur en Milieu)
Marlies den Ouden (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport)
Wouter de Groot (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport)
Fred Schoorl (Ymere)
Chrétien Mommers (Eigen Haard)
Tanja Morsheim (Com. Wonen)

Geïnterviewden

Wij danken de volgende personen voor hun bijdrage aan de studie:

Ivo Opstelten (voorzitter van de Council Olympisch Plan 2028)
Roel Steenbeek (Ymere)
Ben Pluijmers (Com.wonen)
Nico Nieman (Eigen Haard)
Roel Vollebregt (AM)
Heino Vink (Multi Vastgoed)
Arno Ruigrok (Multi Vastgoed)
Friso de Zeeuw (Bouwfonds)
Elco Brinkman (Bouwend Nederland)
Dick Sluimers (APG)
Robbert Coomans (APG)
Jordan Strik (APG)
Wienke Bodewes (Amvest)
Dick van Hal (BPF Bouwinvest)
Arthur de Backker (Ballast Nedam)
Jan Voorrips (Ballast Nedam)
Ruud Jacobs (Ballast Nedam)
Cees van Bommel (Van Wijnen)

Joop van Oosten (BAM)
Hans Ramler (BAM)
Sebald van Royen (BAM)
Gerard van de Aast (Volker Wessels)
Durk ten Wolde (Strukton)
Raymond Steenvoorden (Strukton)
Richard Rijper (Volker Rail)
René Meeuwissen (De Meeuw)
Jeroen Verweij (De Meeuw)
Maurits de Hoog (TU Delft)
Dick Schmidt (TNO)
Adriaan van Hoogstraten (NS)
Sebastiaan de Wilde (NS)
Marc Lodewegen (NS)
Bruno Bruins (Connexxion)
Dick-Jan Vossers (RET)
Marco Kooiman (gemeente Amsterdam)
Leonard Kok (gemeente Den Haag)
Roland Auburger (provincie Zuid Holland)
Johan van den Berg (Ministerie van
Financiën)
Chris Kalden (Staatsbosbeheer)
Johan de Bondt (Waterschap Amstel, Gooi
en Vecht)
Henry Meijdam (CURNET)
Jan Hendrik Dronkers (Rijkswaterstaat)
Annemarie Kuks (NUON)
Douwe Kras (Eneco)
Annemarie Jorritsma-Lebbink (VNG)
Tammo Beishuizen (LTO)
Jaap Renkema (ANWB)
Jan Jaap de Graeff (Natuurmonumenten)
Mark Monsma (Alliantie Olympisch Vuur)
Gerben Eggink (Alliantie Olympisch Vuur)
Lucas Covers (De Boer)
Marc van Raaij (De Boer)
Dorrie Eilers (Neptunus)
Antoine Eilers (Neptunus)
Jan Hein Boersma (Nieuwe Gracht)
Stefan Ludwig (Deloitte Germany)
Stefanie Vogel (Deloitte Germany)
Clive Pane (Deloitte UK)

Ontwerp

studio.vruchtvrlees.com

Fotografie

Payton Chung
Alberto Alerigi
Andrey Balenko
Damien Farell
Andrey Belenko
Ivan Walsh
Phillie Casablanca