

**EEN NIEUW VERTREKPOINT OP EEN
VERANDEREND SPEELVELD**

Colofon

ISBN: 9789081935654

© 2014 dr. M.H. Stijnenbosch

Afbeelding Omslag : **xxxx**

Eindredactie: Rixt Froentjes

Engelse vertaling: All translations

Dit is een uitgave van de Hanzehogeschool Groningen, dr. M.H. Stijnenbosch

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en de uitgever.

EEN NIEUW VERTREKPUNT OP EEN VERANDEREND SPEELVELD

**Een crisis gepaard gaande met grote structurele
veranderingen in de maatschappij
leidt onherroepelijk
tot een andere kijk op het vastgoed**

Martin Stijnenbosch

30 januari 2014

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding	7
2.	Toekomstige tendensen	9
3.	Organische ontwikkeling	13
4.	Schaalverkleining	19
5.	Waardeontwikkeling	29
6.	Conclusie	35
7.	Literatuur	36
	Engelse versie	39

1. INLEIDING

Geacht bestuur en management van de Hanzehogeschool Groningen, beste studenten en docenten van Vastgoed & Makelaardij, beste collega's van het Kenniscentrum NoorderRuimte, beste collega-lectoren en docentonderzoekers, beste collega's van de Rijksuniversiteit Groningen en de Universiteit van Utrecht, zeer gewaardeerde beleidsmakers en professionals uit het werkveld, beste vrienden en lieve familieleden, ik heet u van harte welkom bij het uitspreken van mijn lectorale rede.

Het belangrijkste kenmerk van vastgoed is dat het grondgebonden is. Vastgoed speelt een belangrijke rol in onze perceptie, beleving en evaluatie van de bebouwde omgeving. De ontwikkeling van vastgoed omvat, vrij vertaald, alles rondom de vastgoedvoorraad en de ontwikkeling daarvan. Vastgoedontwikkeling richt zich daarbij op het proces van initiatief, ontwikkeling, realisatie en exploitatie (Nozeman en Fokkema, 2008). Investerings in vastgoed kennen een lange terugverdientijd. Daarom is het noodzakelijk om goed vooruit te kijken voor er geïnvesteerd wordt. Voorspellen is moeilijk, maar het is wel nodig om een goed gevoel voor trends te ontwikkelen. Dat voorspellen moeilijk is, bewijst wel onze voorspelling uit 1967, toen we dachten dat we in Nederland rond 2000 ongeveer 21 miljoen inwoners zouden tellen, die in 5,8 miljoen woningen zouden wonen met gemiddeld 3,6 personen in een woning. In werkelijkheid waren het vier miljoen inwoners minder, die wel in 1 miljoen woningen meer woonden, maar met slechts 2,4 mensen in een woning (Van Beukering, 2012). Ondanks deze onzekerheid is het nodig om af te wegen of een investering in vastgoed rendabel is. Daarom is het toch van belang om ver in de toekomst te kijken. Wel moeten we steeds onze toekomstige scenario's blijven volgen om op tijd te kunnen bijsturen. Achterom kijken naar wat er gebeurd is, heeft in het huidige tijdsgewricht weinig zin.

2. TOEKOMSTIGE TENDENSEN

Deze publicatie geeft een overzicht van die maatschappelijke trends die naar verwachting de komende tien tot vijftien jaar van invloed zijn. De publicatie is bedoeld om de partijen op de vastgoedmarkt en bestuurders te prikkelen tot nadenken over de nieuwe opgaven, uitdagingen en kansen en over hun rol en invloed daarin. Wie vastgoed ontwikkelt, moet naar de toekomst kijken.

Naarmate die toekomst verder weg ligt, wordt het voorspellen van die ontwikkelingen lastig. Denkt u wel eens na over de 22e eeuw? Dat is lastig: bijna 90 jaar vooruitkijken. Er verandert ongelofelijk veel. Vergelijk 1913 maar eens met het jaar 2000. Nog geen benul van wereldoorlogen, druk gravend aan kanalen en de Hollandse waterlinie, een gemiddelde leeftijd van rond de 50 jaar... De sprongen die de mensheid kan maken in negen decennia zijn zeer groot. Die komen vooral door de nieuwe technologie en de daaruit voortvloeiende veranderingen in sociaal en economisch opzicht. “Verandering brengt verandering voort. Niets plant zich zo snel voort”, schreef Charles Dickens ooit.

We zitten nu ook in een periode van grote verandering. Inmiddels wordt duidelijk dat we op een totaal andere manier zullen moeten gaan werken. De huidige crisis is een symptoom van veranderende tijden zoals de econoom Kondratieff aantoonde (zie voor een uitgebreide discussie Van Duin, 2008). Crises volgen op maatschappelijke veranderingen, zoals bij de industriële revolutie, de komst van stoommachines en spoorwegen, de toepassing van staal en elektriciteit, het tijdperk van de olie en de auto en nu het tijdperk van de informatica en het internet. Na deze recessie ziet de wereld er totaal anders uit dan daarvoor, met andere werkvormen, andere organisaties, andere invulling van de ruimtelijke ordening en met andere spelers. Deze zienswijze past in het proces van creatieve destructie dat volgens de Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter (1883 – 1950) het kapitalisme drijft (Schumpeter, 1942).

Globalisering, individualisering en informatietechnologie brengen de wereld in een onontkoombare transitie. De toenemende individualisering heeft de traditionele verbanden (zuilen, kerken, familie, politieke partijen) verbroken, waardoor de mensen op zichzelf zijn teruggeworpen en hun eigen weg moeten zien te vinden. Het bestaande is niet meer vanzelfsprekend. Dat geldt ook voor de vaste baan. Inmiddels werkt een derde (34%) van de werkenden op de een of andere manier op flexibele basis (R.J.A. Muffels, A.C.J.M. Wilthagen & R. Dekker, 2011). Dergelijke veranderingen gaan vaak gepaard met grote onzekerheid.

Zo bestaat er grote onzekerheid over de manier waarop de Nederlandse economie zich in de komende jaren zal ontwikkelen. Duidelijk is in ieder geval dat we na de economische recessie niet automatisch terugkeren naar de situatie van de afgelopen decennia, van grootschalige nieuwbouwproductie en ongekennde waarde­stijging van vastgoed. Die tijd ligt definitief achter ons. Op korte termijn zijn de economische vooruitzichten nog steeds niet goed (zie tabel 1).

Tabel 1. Kerngegevens, Nederland, 2011 - 2014

	2011	2012	2013	2014
economische groei	+ 0,9%	- 1,2%	-1,25%	+ 0,75%
overheidstekort	- 4,3%	- 4,1%	- 3,0%	- 3,9%
werkloosheid	389.000	469.000	615.000	670.000
koopkracht	- 1,0%	- 2,5%	- 1,25%	+ 0%

Bron: CPB, Kerngegevens voor MEV 2014

Momenteel lijkt het er niet op dat de crisis gauw opgelost zal zijn en als het herstel mogelijk zal intreden, dan is ook nog de vraag hoe dit vorm gaat krijgen. Zeker is wel dat de lineaire, voortdurende vooruitgang met hoge economische groeicijfers definitief tot het verleden behoort.

In zijn boeiende boek (Economie en ruimtelijke inrichting, bouwen aan de toekomst van Nederland in transitie “voorbij de moeilijke jaren”) schetst van Beukering een samenleving die acht schokken moet opvangen, namelijk de ICT schok, de Chinese schok, de financiële schok, de schok van de gezagscrisis, de energieschok, de schok van de schaarste aan grondstoffen, de ecologische schok en de demografische schok. Die schokken zorgen er voor dat we middenin een transformatieproces zitten. De ICT schok zal de meeste invloed hebben op de fysieke en ruimtelijke inrichting. Daardoor zijn kapitaal en arbeid niet langer aan een bepaalde plek gebonden. Toegang tot de netwerken is bepalend voor de kenniseconomie.

Ook de maakindustrie zal ingrijpend veranderen door de komst van de 3D printers en biedt nieuwe kansen voor het vastgoed. Het ‘on demand’ printen van voorwerpen kan een grote omslag betekenen voor de plaats waar de productie zal plaatsvinden. Dat hoeft niet meer in de lagelonenlanden, maar kan lokaal plaatsvinden. Door deze veranderde productiewijze zal de vraag naar meer gestandaardiseerde kleine en middelgrote bedrijfsruimte toenemen. Ook zal eerder gehuurd dan gekocht worden (Jones Lang LaSalle, 2013). Iedereen kan naast consument ook producent worden, waardoor er weer nieuwe lokale productiestructuren kunnen ontstaan.

veranderingen

Hoe zien die veranderingen er uit? Mensen denken er verschillend over. Ik som een paar veel genoemde kenmerken op: van bezit naar gebruik; van hiërarchie naar netwerk; van groot naar klein; van top/down naar bottom/up; van schaarste naar overvloed en van grondstofgebruik naar cradle to cradle. Deze veranderingen gaan over het perspectief op de wereld, over andere waarden, over andere manieren van organiseren, produceren en leven. Schaalvergroting gaat hand in hand met schaalverkleining. Nog nooit zijn er zulke grote bedrijven geweest als Google, Facebook en Apple. En tegelijk vergemakkelijken de producten van deze supergrote bedrijven heel veel kleine initiatieven en vormen zij de basis voor kleinschaligheid.

Communicatie per internet neemt toe en sociale netwerken worden als steeds belangrijker ervaren. Data worden gezien als de (smeer)olie van de 21^{ste} eeuw. Aangezien de grenzeloze generatie al vanaf het begin veel met technologie te maken heeft gehad, is het ook logisch dat deze generatie in de toekomst veel gebruik zal maken van technologie/ computers/ internet; dus ook voor het onderhouden van (sociale) contacten. Stap voor stap krijgen sociale en mobiele media een steeds grotere invloed op ons dagelijks leven en op de manier waarop wij naar de wereld kijken. De samenleving wordt steeds 'platter'. Dit wordt door sociologen ook wel de horizontalisering genoemd. Oude structuren vervallen (vakbonden, kerken, natiestaten), omdat mensen zich liever zelf verenigen en daar komen nieuwe structuren voor in de plaats: social media en globalisering worden steeds belangrijker (zie voor verdere uitleg Hong, Phillip Young P.; Song (2010)). Globalisering en schaalvergroting roepen tegelijkertijd lokalisering op.

U hebt gelezen dat de toekomstige ontwikkelingen niet meer voorspeld kunnen worden op grond van trends uit het verleden. Dat houdt in dat we bij vastgoed projecten moeten oppakken die zich vrijwel onvoorspelbaar ontwikkelen. Dit dwingt ons tot bescheidenheid, omdat we weten dat er vrijwel altijd onbedoelde effecten zullen optreden. Dat betekent dat we moeten leren omgaan met onzekerheid en daarom bescheiden en flexibele scenario's moeten hanteren. Daarom leiden we bij vastgoed terecht 'vernieuwende vastgoedprofessionals' op, die innovatieve antwoorden kunnen vinden op nog niet bestaande vragen (IBK, 2013, pag. 10).

Ik wil mij tijdens mijn lectoraatsperiode gaan richten op een drietal richtingen voor onderzoek:

- a. Organische ontwikkeling;
- b. Schaalverkleining;
- c. Waardeontwikkeling.

In het vervolg zal ik nader aangeven wat ik daarmee bedoel en hoe ik het handen en voeten wil geven.

3. ORGANISCHE SAMENWERKING

Het automatisme dat de klassieke, institutionele partijen (overheden, corporaties en ontwikkelaars) een voortrekkerstol nemen, valt weg en maakt plaats voor samenwerking van een breed palet aan partners, zoals overheden, (bewoners)initiatieven, ondernemers, corporaties, energiebedrijven, banken, zorg etc. Deze aanpak vraagt van alle betrokkenen een nieuwe manier van (samen)werken, die zich kenmerkt door een uitnodigende instelling, ondernemend denken en werken, schakelen tussen rollen van initiatiefnemer tot investeerder, denken vanuit resultaat, waarde(ketens) en business cases. Organisch, spontaan, flexibel en bottom-up zijn de sleutelwoorden. Een meer kleinschalige manier van ontwikkeling vervangt in toenemende mate de grootschalige gebiedsontwikkeling, die stil is komen te liggen. Dat komt onder andere, doordat de in beton gegoten samenwerkingsovereenkomsten, waarin allerlei veranderingen en vernieuwingen zijn afgeblokt, niet meer werken in deze onzekere tijd. De mogelijkheden voor mensen om samen te werken, met elkaar waarde te creëren, denkbeelden te delen en dienstverlening te organiseren, worden niet meer gedomineerd door de professionele organisaties. Kennis is publiekelijk beschikbaar en kan in feite door iedereen worden aangevuld. Er komt een klimaat, waarin het vanzelfsprekend is dat deze initiatieven serieus worden genomen. Dat is een grote uitdaging voor ons werkveld, het vastgoed, waar de oplossingen niet meer zo voor de hand liggen, zoals we tot nu toe gewend waren. Nu moeten we dat ook nog doen in een tijd waarin steeds minder middelen beschikbaar zijn. Bewoners en belangenverenigingen willen meer betrokkenheid en zeggenschap over hun eigen woon- en leefomgeving in plaats van dat professionals voorschrijven hoe het zou moeten worden. En dat zie je gebeuren: talloze energielcollectieven, zorgcoöperaties en andere voorzieningen worden in eigen beheer opgezet, er komen burenhulpcentrales en bewonersbedrijven. Burgers nemen buurthuizen, zwembaden, leeszalen en andere voorzieningen in eigen beheer. Dat betekent ook een heel andere rol voor de overheid dan tot nu toe gebruikelijk is. Er moet een overheid komen die weer midden tussen de mensen staat, die aansluiting zoekt bij de nieuwe dynamiek van de netwerksamenleving, maar wel een overheid die een bindend vermogen ontwikkelt. Dat vereist een andere houding en een andere cultuur van de ambtenaren.

Op de woningmarkt zie je dat er al allerlei initiatieven zijn ontwikkeld om de woonconsument in beeld te brengen: waarde en leefstijlonderzoeken, het maken van mental maps, conceptgericht ontwikkelen, merkenbenadering etc. Echter, wonen is ook een werkwoord en dat geldt zowel voor de aanbieder als voor de koper. Daarom moet de

woonconsument een woonprosumer worden: een woonconsument die actief bijdraagt aan de productie van zijn woning en zijn woonomgeving. Daar zitten de traditionele partijen, zoals bouwers en ontwikkelaars (geen vervelende, eisen stellende klanten) en overheid (mondige burgers vertragen de bouw) eigenlijk niet zo op te wachten. Door de huidige crisis zijn deze partijen echter verplicht zich te gaan herbezinnen op hun rol en moeten zij meer ruimte geven aan de woonconsument, die een woonprosumer gaat worden.

Organische ontwikkeling groeit momenteel uit tot een serieus en breed gedragen alternatief voor vastgoed- en gebiedsontwikkeling oude stijl. De vraag hierbij is of organische ontwikkeling een alternatief is of dat het het alternatief is voor de oude manier van werken. Feitelijk zijn er nu drie manieren voor ruimtelijke strategieën, namelijk organische ontwikkeling, grootschalige gebiedsontwikkeling en klassieke sloop- en nieuwbouw.

Een mooi voorbeeld van een organisch gegroeid gebied is de Amsterdamse grachtengordel. Met behoud van haar gebiedskwaliteit is zij voortdurend van karakter veranderd. 400 Jaar terug ontworpen als woonhuis annex kantoor, schoof ze op naar alleen een functie als (hoofd)kantoor en veranderde toen in appartementen en hotels. Al die tijd is de buitenkant gelijk gebleven en is vooral de binnenkant continu veranderd. Dit benadrukt het tijdelijke gebruik van een gebouw, waarin de gebruikers passanten zijn.

Tot nu toe is nog maar op een beperkt aantal plaatsen in Nederland gewerkt op een manier die beschouwd kan worden als een vorm van organische ontwikkeling. De meeste organische ontwikkelingen organiseren zich als maatschappelijke ondernemingen, die op eigen benen staan. Zo zijn er organische ontwikkelingen die zich richten op duurzame energie, zorg, groenbeheer, voedsel en nog andere aspecten. Vaak beginnen ze als een thema, en ontwikkelen ze zich steeds verder op andere terreinen, bijvoorbeeld vanuit energie naar voedsel.

In de zoektocht naar een andere manier van samenwerken wordt al snel gesproken over de manier waarop deze organische ontwikkeling gestuurd kan en moet worden. De vraag is eigenlijk of organische ontwikkeling wel te sturen valt? Volgens Jane Jacobs valt zo'n ontwikkeling niet te sturen, omdat het een ontwikkeling is die zijn eigen weg kiest. Daarentegen vindt Geert Teisman, hoogleraar Bestuurskunde, dat natuurlijke wijkvernieuwing een werkwijze is om alsnog sturing aan te brengen (KEI, 2012). Ook Stan Majoor (2012) is van mening dat sturing mogelijk is via wat hij paradoxaal management noemt. Het gaat om een doelzoekend proces, waarin zowel ruimte is voor vernieuwing en variëteit als voor doelmatigheid. Het concept organizational ambidexterity (organische tweehandigheid) biedt daartoe een concreet handelingsperspectief.

De ruimtelijke ontwikkeling in Nederland stagneert al langere tijd. Steeds breder is het besef dat het hier niet om een conjuncturele dip gaat, maar dat er iets structureels aan de hand is. Er is sprake van demografische stagnatie en structurele overproductie; mede daardoor is de aard van de ruimtelijke opgaven veranderd. Geen grootschalige, seriematige productie met een vast eindbeeld en een grote visie, maar ad hoc, experimenteel en stapje voor stapje.

De ‘ontwikkelmachine’ die decennialang gefunctioneerd heeft, kan niet meebewegen met deze nieuwe realiteit. Tijd voor een nieuwe benadering dus. Het boek ‘De Flexibele Stad’ laat zien hoe zo’n nieuwe benadering eruit kan zien (Bergevoet, T en M. van Tuijl, 2013). Een multifunctionele leefomgeving, met wonen, werken en buurtvoorzieningen, sluit aan op de wensen en patronen van de multitaskende bewoner.

De integrale ontwikkeling van omvangrijke gebieden door publieke en private partijen werd lang gezien als de methode voor de ruimtelijke ontwikkeling. Echter, in veel gevallen is de integrale gebiedsontwikkeling niet verder gekomen dan het stadium van het ontwikkelen van visies. Er is momenteel geen investeringskapitaal meer beschikbaar om de kosten die voor de baten uitliepen te financieren, zeker nu de grote winstmakers van de gebiedsontwikkeling (kantoren en dure woningen) weinig opleveren. Grootschalige planning werkt echt niet meer. Het idee van de maakbaarheid vanaf de tekentafel is passé. Er wordt nu gewerkt met een planningsregime dat geen eindbeeld heeft en dus geen eindplanning kent. De inbreng van gebruikers, bewoners, experts en bedrijven is daarbij vanaf het begin medebepalend voor de planvorming, de exploitatie en het beheer. Die ontwikkeling wordt door de overheden (gemeente en provincie) ‘slechts’ gekanaliseerd, ondersteund en gestimuleerd. Het is dus op deze manier nooit compleet en nooit helemaal af. Deze gebiedsontwikkeling nieuwe stijl is zo vooral een kwestie van doen en stap voor stap vooruitkomen (learning by doing). Deze manier van ontwikkelen leidt er toe dat uit het oogpunt van overzichtelijkheid, fasering, risicospreiding en financiering de schaal van de ontwikkeling drastisch is verkleind. Dat leidt tot kleinere ontwikkelingen die vaak postzegelplannen worden genoemd. Echter, een aantal postzegelplannen naast elkaar of gefaseerd in de tijd kan leiden tot zeer interessante ruimtelijke ontwikkelingen.

Burgers en ondernemers voelen zich in toenemende mate verantwoordelijk voor en betrokken bij de ontwikkelingen in hun naaste omgeving. Dat opent nieuwe perspectieven. Dit vereist wel dat de passieve, consumerende houding van de burgers moet veranderen in een meer ondernemende houding. De gemiddelde burger zit daar echter niet op te wachten. Er moet dus worden aangesloten op de aanwezige ‘burgerkracht’, zoals bij de voorbeelden buurthuis de Nieuwe Juffer in Utrecht (volledig gerund door bewoners) en Stadslab in Leiden (bedenken en organiseren van nieuwe ideeën voor hun stad door burgers). Dat actief burgerschap moet komen vanuit een intrinsieke motivatie om iets voor jezelf of voor je groep te willen doen. Meestal is een concrete zaak aanleiding, zoals het sluiten van een buurthuis. Ook kan worden aangesloten bij al functionerende netwerken zoals bij een kerk, voetbalclub, school etc. De samenwerking tussen overheid en burgers zal meer gelijkwaardig worden. Bij een goed samenspel ontstaat een gedeeld eigenaarschap, waarbij de overheid vaak eindverantwoordelijk is, maar het niet meer zelf hoeft te doen. De overheid moet vooral richting geven en faciliteren. De gemeente moet bereid zijn om haar professionele apparaat zo te organiseren dat het actief aansluit op actieve burgers. Nu worden die actieve burgers teveel als lastpakken beschouwd. Geen ambtenaar op afstand, maar actieve burgers ter plekke.

Een groot probleem bij bovenstaande ontwikkeling is dat de wetgeving er niet op is afgestemd: structuurvisies, nota's en getekende plannen zijn wettelijk vastgelegd. Het beleid was en is nog steeds sterk gebaseerd op de maakbaarheid van de samenleving. Zo is het bestemmingsplan erg gericht op zekerheid omtrent de bestemming en de daaruit voortvloeiende rechtszekerheid. De nieuwe ontwikkeling vraagt echter kaders die ruimte laten voor initiatieven waarvan het bestaan en de inhoud nog niet bekend zijn (zie figuur 1). Er zullen dus globalere bestemmingsplannen moeten komen, die flexibel en faseerbaar kunnen meedemen met de conjunctuur.

Figuur 1. Organische gebiedsontwikkeling vergeleken met integrale gebiedsontwikkeling

	Integrale gebiedsontwikkeling	Organische gebiedsontwikkeling
Ruimtelijke neerslag	in één keer	gespreid
Schaal	grootschalig	kleinschalig
Proces	projectmatig	open einde
Plan	eindbeeld	strategisch
Type ontwikkelaar	grote, professionele ontwikkelaar	kleine ontwikkelaars en particulieren
Rol gemeente	actief en risicodragend	faciliterend
Ontwikkeling en beheer	volgtijdelijk	door elkaar

Bron: Planbureau voor de Leefomgeving

Een gebied houdt dus nooit op zich te ontwikkelen; nieuwbouw en transformatie komen naast elkaar voor; daarin ligt het verschil met projectontwikkeling, die vaak weinig overlaat van het bestaande (stedelijke) weefsel; bovendien, als het project is afgerond, wordt het gebied aan zijn lot overgelaten. Door de bescheiden demografische groei en de omvang van de bestaande voorraad is het beter organisch te ontwikkelen; bewoners en gebruikers spelen daarin een centrale rol want zij zijn het weefsel van een gebied. Zij moeten actief meedenken over de toekomstige ontwikkeling van hun gebied.

Dat resulteert in 'hybride' organisaties die zorgen voor 'massaal maatwerk' en 'multiscaling'. Organisaties organiseren zichzelf steeds meer in projecten, programma's of heel specifiek rondom een bepaald product. Ik denk dat het niet gewaagd is te veronderstellen dat deze hybride organisaties in de nabije toekomst aan belang winnen. Dat is de reden dat door Inge Mook een onderzoek in gang wordt gezet naar die ontwikkeling, die grote gevolgen heeft voor de manier waarop tegen de realisatie van vastgoed wordt aangekeken. Deze organische ontwikkeling sluit goed aan op het streven naar kleinschaligheid, werkt vraaggestuurd en past binnen de moderne tendensen die zich in het vastgoedveld afspelen. Zij moet antwoord weten te vinden op vragen als:

- Hoe ontwikkelt de organische ontwikkeling zich? Welke partijen zijn er op welke manier bij betrokken; wie heeft de lead? Is sturing mogelijk? Vanuit welk perspectief is de organische ontwikkeling opgezet?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren van de organische ontwikkeling van verschillende typen initiatieven? Is er regelmaat in te ontdekken of is het van 'laat duizend bloemen bloeien'?

Antwoord op deze vragen wordt gevonden door deskresearch, zowel nationaal als internationaal. De uitkomst moet zijn dat er een aanpak komt die bruikbaar is voor het Kenniscentrum NoorderRuimte en die eventueel vermarkt kan worden in een cursus voor studenten, docenten en mensen van buiten.

4. SCHAALVERKLEINING

algemeen

Het onderwerp schaalvergroting raakt iedereen. Het verschijnsel doet zich in vele vormen voor en er is vrijwel geen domein dat zich eraan onttrekt: bedrijven, zowel de multinationals als de bakker op de hoek, scholen, ziekenhuizen, de politie, woningcorporaties, kinderopvang, energieleveranciers en zelfs landen ondergaan schaaldynamische processen. Schaalvergroting heeft verschillende verschijningsvormen. In de literatuur komen we een lange lijst processen tegen die schaaldynamiek met zich meebrengen: fusie, overname, alliantie, centralisatie, concentratie, kartelvorming, horizontale integratie, verticale integratie, specialisering, standaardisatie, nationalisatie en netwerken.

Voor het bedrijfsleven schetst Schenk al jarenlang een ontluisterend beeld van het economische rendement van fusies: 65-85% van de fusies mislukt, waarmee ongeveer 6.000 miljard dollar aan middelen verspeeld wordt (4x BBP van Groot-Brittannië). Dat heeft effecten zowel op de korte als op de lange termijn (Schenk, 2008a). Een deel van de winst gaat door ineffectiever werken weer verloren. Kennelijk is er, economisch gesproken, een optimum. Ook dat wordt beschreven door de theorie van de wet van de verminderde meeropbrengst (The Law of Diminishing Return). Schaalvoordelen gelden niet onbeperkt: boven een bepaald productniveau zullen de productiekosten toenemen. Zo is in de zorgsector het optimum snel bereikt en slaan de schaalvoordelen om in schaalnadelen. Maatwerk wordt lastiger en de menselijke maat wordt uit het oog verloren. Daarbij bleek schaalvergroting vaak gericht op het vergroten van macht, met weinig oog voor de belangen van de eindgebruikers. Zowel van der Lee (2000) als Koudijs (1996) wijzen op het gevaar van bureaucrativering.

Grootschaligheid raakt uit de gratie. Steeds meer mensen vragen om kleinschaligheid, om een persoonlijke benadering. In een wereld waarin bijna alle materiële wensen binnen handbereik zijn en de mogelijkheden onbeperkt lijken, neemt tegelijkertijd de behoefte toe aan authenticiteit, diepgang en menselijk contact. Er vindt een herwaardering plaats van het sociaal kapitaal: de buurman, de buurt, in Twente ook wel het 'noaberschap' genoemd. In dat licht hebben kleine dorpen goede papieren. Ze hebben kleinschalige locaties, een lokaal netwerk van betrokken bewoners en ondernemers en vaak een groter huis dan in de stad met meer ruimte. Bovendien staat internet toe vanuit huis te winkelen en te werken. Daar komt bij dat het steeds gemakkelijker wordt om gebruik te maken van de voorzieningen in de stad, zonder er zelf daadwerkelijk te wonen. Uiteraard is er onderscheid in de mogelijkheden die een dorp heeft om van deze situatie te profiteren.

Als een dorp goed ontsloten is, een goede woningvoorraad heeft, een sterke onderlinge verbondenheid vertoont en in een mooie omgeving ligt, heeft het goede kansen om te overleven, ook in krimpgebieden.

De centrale boodschap die ik wil uitdragen, is dat klein het nieuwe groot is. Alle kleine initiatieven bij elkaar zorgen voor één grote beweging, die de maatschappij menselijker, groener en innovatiever maakt. In een crisistijd zijn het de kleine initiatieven die doorgang vinden of met vernieuwende gedachten komen, zoals tijdelijk gebruik van braakliggende gronden of leegstaande panden, stadslandbouw, bewonersbedrijven, initiatieven voor energiewinning op lokale schaal, kluswoningen of zelf- of samenbouw van woningen. Dat innovatieve ondernemerschap vraagt creatieve oplossingen en nieuwe business modellen. Zij liggen vaak aan de basis van functiemenging, meer differentiatie in het woningbestand en minder van hetzelfde. In de ruimtelijke planning moet daarom meer aandacht komen voor initiatieven van ‘onderop’.

Duidelijk is dat deze veranderingen ook in het vastgoed goed merkbaar zijn. Het behalen van schaalvoordelen, het maken van meters, het zorgen dat productieaantallen gehaald worden en het herhalen van succesformules, omdat dat efficiënt en voorspelbaar is, is niet meer van deze tijd. De voordelen van het werken op kleine schaal, zoals de wendbaarheid, de creativiteit, de lage kosten en de verbindende kracht, zijn ontdekt en worden steeds vaker toegepast.

schaalverkleining en werken

De werktijden zijn flexibel en alle nieuwe technologieën worden gebruikt om het werken aangenamer te maken. Veel taken worden versneld overgenomen door technologieën. Werknemers mogen daarnaast zelf bepalen waar ze willen werken, of thuis, of op kantoor, of in een café, het is allemaal geen probleem. De meeste mensen maken veel uren, maar dit is goed te combineren met het privéleven, omdat ze zelf bepalen wanneer ze werken. Daarnaast wordt er goed gebruikt gemaakt van expertise van anderen. Kennis wordt makkelijk gedeeld. Men wordt steeds meer afgerekend op een goed netwerk en op een goed benutten van dit netwerk.

De woning zelf is al lang niet meer alleen een plek om te eten en te slapen, maar raakt steeds meer vervlochten met andere aspecten van leven. Het woonhuis is ook de plek om te werken, te vergaderen, te recreëren, te relaxen, zorg te ontvangen en zelfs te winkelen. Ons huis is onze ‘hoffice’: het kantoor aan huis. Je zou kunnen stellen dat de woonwijk ook het grootste bedrijventerrein in een stad of dorp is.

schaalverkleining en wonen

Wie in de toekomst de woningmarkt wil begrijpen, zal af moeten stappen van de traditionele kwantitatieve benadering, en een scherper beeld moeten krijgen van de kwalitatieve behoeften op de markt en van relevante maatschappelijke ontwikkelingen. De uitkomsten van theoretische vraag- en aanbodmodellen, die in veel provincies, gemeenten en regio's doorgaans het statische uitgangspunt zijn van beleid en woningbouwprogrammering,

hebben hun langste tijd gehad.

De woonconsument is zich er in toenemende mate van bewust geworden dat het niet meer vanzelfsprekend is dat een woning na verloop van tijd met winst verkocht kan worden. Voor veel mensen kan zo een einde komen aan hun wooncarrière. Zij zullen nu immers niet gemakkelijk meer kiezen voor een instapwoning die na verloop van tijd niet meer met winst verkocht kan worden. Dat houdt in dat de woningmarkt na de crisis veel minder dynamisch (minder doorstroming, minder verhuizingen) zal zijn dan voor de crisis. Er ontstaat een meer statische woningmarkt, waar bewoners een woning niet meer kopen als beleggingsobject, maar voor het woongenot en om er lang te wonen. Daarmee wordt de kwaliteit van de woning en de woonomgeving veel belangrijker. In de toekomst gaat het daarom dus meer om kwaliteit en niet meer om kwantiteit bij gebiedsontwikkeling. Dat is al te zien in de tendens dat de monofunctionele naoorlogse woonwijken het qua belangstelling af moeten leggen tegen de multifunctioneel gegroeide vooroorlogse wijken. Het gaat daarom in de toekomst om het ontwerpen van woningen en gebouwen die een hoogwaardige kwaliteit hebben en die gebruikers zelf na verloop van tijd aan kunnen passen aan hun veranderende behoeften. Zo'n toekomstbestendige wijk zal een argument voor kopers zijn om een woning te kopen. De wijken en de woningen moeten zich in de loop van de tijd organisch verder kunnen ontwikkelen zoals de bewoners dat wensen. Dat vereist ook een juridische structuur, die bewoners van wijken de vrijheid geeft om de wijken aan te passen aan de veranderende omstandigheden, bijvoorbeeld het meer werken in de wijk. Dat voorkomt ook NIMBY gedrag.

Zelfbouw wordt vaak gepresenteerd als het tovermiddel tegen crisis en de oplossing voor de vastgelopen woningmarkt. Zo'n vaart zal het echter niet lopen. De particuliere zelfbouwer moet nog vaak aan het idee wennen zijn eigen woning te ontwerpen en te bouwen. Dat geldt trouwens ook voor de bouwer en de projectontwikkelaar, die er nog aan moeten wennen om de particuliere zelfbouwer als volwaardige partij te beschouwen. Particulieren willen veel keuzevrijheid bij het kopen van een eigen woning, maar hebben grote moeite met het hele proces om hun woning te ontwerpen en te laten bouwen. Zelfbouwen moet nog een onderdeel van onze bouwcultuur worden. Wel worden er al meer kavels verkocht aan particulieren. Het betekent wel dat gemeenten, ontwikkelaars en bouwers veel over moeten laten aan de particuliere bouwers zelf. Dat vergt een grote verandering in het denken van deze partijen. Meer zelfbouw leidt tot particuliere geldstromen, meer lokale werkgelegenheid en kleinere, fijnmazigere ontwikkeling. Een voorbeeld hiervan zijn ook de klushuizen die in de grote steden zijn aangeboden om in stadsvernieuwingswijken de leegstand tegen te gaan.

Ondertussen groeit de behoefte aan tijdelijke en flexibele woonarrangementen: particulieren die hun huis niet kunnen verkopen, bewoners die een scheiding achter de rug hebben of tijdelijk naar het buitenland gaan, corporaties die sloop- en renovatieprogramma's hebben uitgesteld en beleggers die kampen met leegstand.



Foto Klushuizen in Katendrecht, Rotterdam, na de renovatie
www.bamwoningbouw.nl/nl-nl/project/1/.../de-driehoek-rotterdam.aspx

We staan aan de vooravond van een majeure kwaliteitsslag in de bestaande woningvoorraad. Allerlei nieuwe vormen van dienstverlening komen de woning binnen. Boodschappen doen, boeken of muziek bestellen, bloemen laten bezorgen, films huren, steeds meer mensen doen dit vanuit huis. Zelfs het contact met de dokter of het ziekenhuis kan vanachter de eettafel.

Om aan die veranderingen en wensen van de toekomstige gebruiker te voldoen, is een volledige andere benadering van de woningmarkt nodig. Zeker is dat er een toekomst is voor creatieve marktpartijen die flexibel en in wisselende allianties kunnen opereren en bovendien investeren in bottom-up-planvorming, innovatie en duurzaamheid. Voor partijen met een traditionele opvatting over het vastgoed en over de rolverdeling, kent de nieuwe vastgoedmarkt geen genade.

Daarnaast is er de problematiek van de onderkant van de woningmarkt, met name van de particuliere eigenaren. Zij bezitten kwalitatief slechte woningen die onverkoopbaar zijn, mede omdat de arme eigenaren niet hebben kunnen investeren in het onderhoud van hun woningen. Deze 'rotte' appels hebben een grote impact op de omgeving. Via het programma Waardebehoud Onroerend Goed Oost-Groningen (WOG) is het lectoraat Vastgoed hierbij betrokken en dat willen we ook blijven.

schaalverkleining en zorg

Vaak gaat met de opschaling de verbinding met het lokale verloren. Diverse auteurs signaleren vermindering van de toegankelijkheid van zorginstellingen, waar activiteiten in één locatie zijn bijeengebracht (Ferguson et al., 1997). Meloen stelde vast dat na een fusie de gemiddelde afstand voor de patiënt groter wordt (Meloen et al., 2000). Daarom is er een tegengestelde onderstroom van schaalverkleining te zien. Die ontstaat vooral vanuit de samenleving zelf. Zo komt in de zorg de buurtzorg op. Vanuit de patiënt bekeken, is de nabijheid van de zorg natuurlijk heel belangrijk.

Een goed voorbeeld is de opkomst van Buurtzorg Nederland. Jos de Blok, een leidinggevende in de thuiszorg, zag dat de band tussen professional en cliënt steeds oppervlakkiger werd. Protocolen en tijdmetingen waren daar de oorzaak van. Daarom startte hij in 2007 in Hengelo een nieuw team, kleinschalig georganiseerd, buurtgericht en zelfsturend. Buurtzorg noemde hij het en het bestond uit maximaal 12 medewerkers, die een grote vrijheid hebben om hun werk in te delen. Zes jaar later is Buurtzorg Nederland uitgegroeid tot een organisatie met 500 teams, 5.500 medewerkers en een omzet van 200 miljoen euro. En dat zonder managers, maar met een paar regiocoaches.

Nabijheid van zorg is nog steeds belangrijk, maar dat hoeft niet persé vanuit een grote kliniek. Wellicht kan zorg beter ondergebracht worden in de wijk. Tegenwoordig kan ook veel gedaan worden in de wijk bij een goed geëquipeerd zorgcentrum. Ook hoeven alle ziekenhuizen niet meer poliklinieken te hebben voor alles. De trend naar specialisatie zet zich ook bij de ziekenhuizen voort.

De zorgconsument wordt steeds kritischer en is beter geïnformeerd omtrent de mogelijkheden van de zorgverlening. Dit heeft tot gevolg dat de gebruiker zijn wensen beter gaat verwoorden en meer eisen stelt aan de zorg. Waar voorheen een aanbodgerichte zorgvisie voor de hand lag, is dit in de huidige samenleving haast niet meer denkbaar. De zorgconsument wil zelf bepalen welke zorg hij krijgt en hoe deze zorg ingevuld moet worden. Binnen de huidige samenleving is vraaggerichte zorg dan ook het uitgangspunt (Verbeek, 2010). Niet langer wordt het accent gelegd op het creëren van een aanbod waarvan vooral de zorgaanbieder zelf denkt dat het in een behoefte voorziet. Het accent is meer komen te liggen op het goed luisteren naar de vraag om vervolgens daarop een zo passend mogelijk aanbod te creëren. Deze omschakeling, van aanbodgericht naar vraaggerichte zorg, zorgt voor een cultuurverandering binnen zorginstellingen en andere participerende partijen. Er zal meer en beter geluisterd worden naar de klant.

Daar komt bij dat sinds 2007 het zorgvastgoed te maken heeft met een lagere vergoeding door het afschaffen van het bouwregime, een lagere vergoeding van de kapitaallasten en groeiende boekhoudproblemen die daaruit voortvloeien. Zeker is dat de verzorgingshuizen grotendeels zullen verdwijnen en dat de groeiende groep ouderen, gehandicapten en chronisch psychiatrische patiënten in de nabije toekomst langer thuis zullen wonen en daar zorg zullen ontvangen. Dat is een gevolg van het feit dat er sinds 1 januari 2013 in de zorg wordt gewerkt met een indeling in zorgzwaartepakketten. Een zorgzwaartepakket beschrijft welke ondersteuning of zorg iemand nodig heeft die niet zelfstandig kan wonen.

Voor elk zorgzwaartepakket krijgt de zorgaanbieder een bedrag. Hoe groter de zorgvraag hoe groter de vergoeding die een zorgverlener ontvangt. De vergoeding loopt van ZZP1 (wonen met zorg) van € 65 per dag tot ZZP10 (verblijf met terminale zorg) € 266 per dag (2013). Per 1 januari 2013 worden mensen met een ZZP 1 en ZZP 2 niet meer opgenomen in een verzorgings- of verpleeghuis. Voor mensen met een ZZP 3 (de grootste instroom) gaat dit in per 1 januari 2014 en voor mensen met ZZP 4 (wonen met intensieve begeleiding en uitgebreide verzorging) per 1 januari 2016. Voor mensen die nu met ZZP 1 – 4 in een verzorgings- of verpleeghuis zitten, verandert er niets. Zij blijven via de AWBZ gefinancierd.

Tabel 2. Zorgzwaartepakketten, Nederland, 2012

ZZP 1: Beschut wonen met enige begeleiding
ZZP 2: Beschut wonen met begeleiding en verzorging
ZZP 3: Beschut wonen met begeleiding en intensieve verzorging
ZZP 4: Beschut wonen met intensieve begeleiding en uitgebreide verzorging
ZZP 5: Beschermd wonen met intensieve dementiezorg
ZZP 6: Beschermd wonen met intensieve verzorging en verpleging
ZZP 7: Beschermd wonen met zeer intensieve zorg, vanwege specifieke aandoeningen met de nadruk op begeleiding
ZZP 8: Beschermd wonen met zeer intensieve zorg, vanwege specifieke aandoeningen, met de nadruk op verzorging/verpleging
ZZP 9a: Geriatrische revalidatiezorg
ZZP 9b: Herstelgerichte behandeling met verpleging en verzorging
ZZP 10: Beschermd verblijf met intensieve palliatief-terminale zorg

Bron: Ministerie van VWS, 2012

Door deze bezuinigingen op de AWBZ wordt een groot deel van de langdurige zorg voor ouderen en gehandicapten verplaatst van de zorginstellingen naar de eigen woning. Op termijn verdwijnen daardoor in Nederland 80.000 plaatsen van de 200.000 plaatsen in verzorgings- en verpleeghuizen (Berenschot, 2013). Gevolg van die verwachte ontwikkeling is al wel dat momenteel de nieuwbouwplannen voor verzorgings- en verpleeghuizen worden stopgezet. In de bestaande verzorgings- en verpleeghuizen zal door dit beleid op termijn leegstand ontstaan, wat de financiële capaciteit van de verzorgings- en verpleeghuizen zal aantasten. Een ander gevolg zal zijn dat veel hulpbehoevende ouderen in de nabije toekomst thuis moeten worden opgevangen. Die woningen moeten echter ruim genoeg zijn voor rollators en rolstoelen en daar zijn er nu nog onvoldoende van. Omdat de hulpbehoevende ouderen zolang mogelijk thuis en in de eerstelijnszorg moeten worden gehouden, moet ook de eerstelijnszorg anders worden opgezet. Huisartsen die nu vaak in solopraktijken zijn gehuisvest, moeten nu steeds vaker met andere zorgverleners in één pand gaan zitten om voorzieningen als een laboratorium, een apotheek, een thuiszorgorganisatie etc. zo dicht mogelijk in de buurt te hebben. Een mooi voorbeeld hiervan is het zorgcentrum Hoendiep in Groningen dat is gerealiseerd in het oude leegstaande pand (6.500 m²) van KPN (Vastgoedmarkt, februari 2013, pag. 57).



Foto: Zorgcentrum Hoendiep, Groningen

Bron: www.artsenzorg.nl

Sinds 2012 is de zogenaamde normatieve huisvestingscomponent (NHC) voor zorginstellingen gefaseerd ingevoerd. Daarmee is de zorginstelling zelf verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het beheer van haar panden. Dat betekent dat de zorginstellingen risico's dragen met hun vastgoed. Bij voorgenomen nieuwbouw wordt dan ook nu de vraag gesteld of dat pand wel past bij de zorgvraag en de toekomstige ontwikkelingen daarin. Immers, de kosten van het gebouw moeten verdisconteerd worden in het bedrag per zorgproduct. Bouwt men te groot, dan kost dat geld. Want als men minder patiënten behandelt, uit zich dat in een slechtere dekking van de vastgoedkosten. Elke vierkante meter moet uit de opbrengsten betaald worden. Daarbij moet nieuw zorgvastgoed ook multifunctioneel zijn, zodat het eventueel op een andere manier is in te richten. Ook wordt de vraag gesteld of het zorgvastgoed eigendom moet zijn of dat het gehuurd kan worden, zoals bij hotels en kantoren gebruikelijk is. Tegenwoordig zitten de ooglaserklinieken ook vaak in gehuurde commerciële gebouwen. Immers, het kerndoel van zorg is het aanbieden van zorg en daarbij hoeft geen eigen vastgoed.

Bij nieuwbouw moet de zorginfrastructuur aangepast worden aan de nieuwste ontwikkelingen en moet de traditionele ziekenhuiszorg worden losgelaten. De aanwezigheid van andere zorginstellingen, behandelcentra en dergelijke spelen hierbij een grote rol. Zo worden momenteel, om de concurrentiepositie van ziekenhuizen te verbeteren, steeds meer onderdelen van de ziekenhuiszorg verplaatst naar de eerstelijnszorg. Hierdoor is een nauwere samenwerking nodig tussen het ziekenhuis en de eerstelijnszorg (huisartsen). Er ontstaat een duidelijke vorm van ketenzorg. Ook spelen de (bevolkings)ontwikkelingen in het verzorgingsgebied en het aantal potentiële bewoners een grote rol. Dat vereist flexibiliteit in de nieuwbouw van een ziekenhuis, waarbij gekeken wordt naar regionale ontwikkelingen en zorgfuncties die in de toekomst nodig zullen zijn. Ziekenhuizen gaan er steeds vaker toe over om specifieke functies te concentreren op één locatie. Die ontwikkeling gaat samen met de toename van dagbehandelingen en poliklinische behandelingen. Door deze veranderende ziekenhuisactiviteiten komen de zorgprocessen er anders uit te zien. Nieuwe ICT ontwikkelingen zoals eHealth en gezondheidszorg 2.0 hebben een grote invloed. Via eHealth wordt gekeken hoe ICT kan worden ingezet in de zorg, waarbij gedacht kan worden aan klinische en niet - klinische informatiesystemen, zorgnetwerken

en telemedicine. Gezondheid 2.0 is gericht op het gebruik van internet en de interactie tussen patiënten en zorgverleners (sociale media). Teleradiologie is een voorbeeld hiervan. Het beoordelen van scans kan nu via het internet gedaan worden door foto's te versturen naar de betreffende behandelaar of huisarts. In afgelegen dunbevolkte gebieden, zoals in Groningen, bieden deze ontwikkelingen kansen. Een huisarts hoeft hierdoor minder vaak patiënten door te verwijzen naar het ziekenhuis, de patiënt kan voor eenvoudige controles thuis blijven of een centrum bezoeken in de omgeving.

Door deze ontwikkeling zal het ziekenhuisgebouw waar medisch specialistische zorg wordt geleverd, niet langer meer uit de voeten kunnen met een standaard gebouw. Om die reden heeft het College bouw zorginstellingen in haar rapport 'Strategische positie vastgoed' een nieuwe methode geïntroduceerd om naar vastgoed te kijken, de zogeheten schillenmethode (zie figuur 2). Er moet voor gezorgd worden dat de huisvesting courant is en zo veel mogelijk modulair is opgebouwd, zodat afstoting door verhuur of verkoop, indien gewenst, mogelijk is.

Figuur 2. Ziekenhuisvastgoed

Huisvesting Ziekenhuis	
Courant:	Kantoorfunctie
	Hotelfunctie
Specifiek:	Hot Floor
	Fabriek

Bron: CBZ, 2007

De Hot Floor is de kern van het ziekenhuis, hieronder vallen de kapitaalintensieve hightech functies zoals een operatiekamer. Deze operatiekamer stelt sectorspecifieke eisen aan het gebouw als ziekenhuis. De eerste schil wordt 'fabriek' genoemd, daar vallen de medische en andere ondersteunende functies onder. Het courante gedeelte van het gebouw, de hotelfunctie, oftewel het beddenhuis, valt onder de tweede schil. De kantoorfunctie vormt de buitenste schil, waar activiteiten plaatsvinden zoals kantoor voor administratie en het poliklinisch spreekuur. Deze laatste schil kan, maar hoeft niet in het ziekenhuis gelokaliseerd te worden. Deze ondersteunende functies kunnen ook buiten het gebouwencomplex plaatsvinden of worden uitbesteed. Door deze gedifferentieerde bouwkundige benadering is het mogelijk een deel van het vastgoed marktconform te realiseren. Dit is voordelig, want mocht in de toekomst de rentabiliteit in gevaar komen, dan is het mogelijk delen af te stoten.

Tegelijkertijd is er al een tijdje een tendens gaande dat een deel van de curatieve zorg, behalve in de reguliere ziekenhuizen, ook plaatsvindt in de kleinere klinieken met speciale topklinische faciliteiten, de Zelfstandige Behandel Centra (ZBC). Die ontwikkeling komt ten goede aan de doorstroom van patiënten, het optimale gebruik van dure apparatuur, infrastructuur en efficiënt en klantgericht werken.

Bovengenoemde is een reden om in de ziekenhuiszorg eens nader in te zoomen op de ontwikkelingen die gaande zijn en welke gevolgen zij hebben voor de vastgoedontwikkelingen: waar vindt welke zorg plaats, welke gevolgen heeft dit voor het vastgoed en welke gevolgen hebben deze ontwikkelingen voor de inwoners in een krimpregio zoals Noordoost Groningen. Wilma Wolf gaat deze ontwikkelingen nader bekijken.

5. WAARDE VAN VASTGOED

aanleiding

Binnen de opleiding Vastgoed & Makelaardij van de Hanzehogeschool in Groningen staan de verschillende stakeholders rondom vastgoed met hun eigen waarde perspectief centraal. Voor gebruikers (bewoners, organisaties, medewerkers) staan begrippen als functionele waarde en belevingswaarde voorop. Voor eigenaren (woningbezitters, beleggers, corporaties) staan begrippen als beleggingswaarde, marktwaarde en boekwaarde centraal. Voor de maatschappij (omwonenden, passanten, overheden) gaat het onder meer om begrippen als culturele waarden en ecologische waarden (citaat uit Vastgoed vernieuw(d)t - terugkijken met de blik vooruit, 2013, pag.16).

Het begrip waarde kent dus vele betekenissen. De smalle, financieel-economische betekenis van waarde krijgt in de wetenschap en praktijk veel aandacht. Kwantitatieve, vaak in geld uitgedrukte waarderings – zoals in grond- of vastgoedtransacties – zijn immers goed te meten en te vergelijken. Bovendien worden zij objectiever gevonden dan de meningen en oordelen van mensen ten aanzien van de plek waar men woont en werkt. Een probleem hierbij is dat de populariteit van een gebied zelden volledig tot uitdrukking komt in de prijs die voor een object in dat gebied betaald wordt. De echte waarde laat zich daarom nooit in de volle breedte kennen. Zo konden Visser en Van Dam (2006) maar 60% van de waarde van een woning herleiden tot kenmerken van de woning en de woonomgeving. George de Kam (2008) brengt de resultaten van het onderzoek van Visser en Van Dam in verband met een aantal andere studies uit binnen- en buitenland. Hoewel ook De Kam bevestigt dat het aanpakken van zowel gebouwen als hun omgeving bijdraagt aan een positieve waardeontwikkeling, benadrukt hij dat sturen op waarde ook (en vooral) neerkomt op het investeren in mensen. Zo haalt hij een Amerikaans ‘standaardwerk’ aan waarin wordt aangetoond dat het opbouwen van netwerken onder burgers en lokale ondernemers, het opzetten van brede scholen met buurtgerichte programma’s, het bevorderen van de competenties van bewoners zelf en het naar het werk begeleiden van mensen, vele positieve effecten sorteert. Dat betekent dat waarde meer is dan alleen een geldelijke waardering van een gebied of object.

locatie, plek, ontmoeting

De verschillen in waarde van vastgoed hebben alles te maken met die grondgebondenheid. Goede locaties zijn schaars en worden vaak schaars gehouden. Feitelijk zijn er weinig verschillen in de productiekosten van vastgoed. Het verschil in waarde van vastgoed wordt

dus gemaakt door de prijs van de grond. Het zijn dus de verschillen in grondwaarde die de grote verschillen bepalen. Daarom werd in het vastgoed ook altijd gezegd: vastgoed is locatie, locatie, locatie.

Nu is de situatie op de vastgoedmarkt zo dat we in principe genoeg woningen en gebouwen hebben.

Tabel 3. Voorraad, aanbod en opname commerciële ruimten, Nederland, 2013

	kantoor (vvo)	winkel (wvo)	bedrijf (vvo)
aanbod 2013	7.932.000 m ²	2.964.000 m ²	9.274.000 m ²
opname 2012	1.180.000 m ²	550.000 m ²	2.760.000 m ²
voorraad 2013	49.129.000 m ²	27.813.000 m ²	52.316 hectare

Bron: DTZ Zadelhoff

Nieuwbouw zal vooral plaatsvinden, omdat de kwaliteit van die woningen en gebouwen niet past bij onze moderne eisen. Echter, we zullen wat we al hebben ook beter gaan benutten. Rudy Stroink vatte het mooi samen, toen hij stelde, dat het adagium 'locatie, locatie, locatie' vervangen gaat worden door het adagium 'locatie, plek, ontmoeting' (Stroink, 2013). Hij stelt terecht dat het product van vastgoed niet meer het gebouw is, maar de plek. Vastgoed is in zijn ogen het organiseren van ontmoetingen. Ik ben het daarin met hem eens. De opkomst van internet heeft niet geleid tot 'the end of space', maar juist tot meer echte ontmoetingen in parken, cafés, kantoren, broedplaatsen etc.

flexibiliteit en waardeontwikkeling

Wonen, werken en vrije tijd lopen mede dankzij de digitale mogelijkheden steeds meer in elkaar over. Nog steeds zijn dit in de wereld van het vastgoed gescheiden functies, met elk een eigen bestemming met bijbehorende eigen milieuregels en parkeernormen. Dit is uit de tijd. De moderne complexe wereld vereist flexibiliteit. Zo wordt het tijd voor flexibele huurcontracten, flexibele huurprijzen, flexibele bestemmingen, flexibel aan-, bij- en opbouwen, flexibele eigendomsvormen en flexibele woninggroottes. Dan is ook het feit uit de wereld dat, wanneer bij een corporatie een huurder zijn woning verlaat, de corporatie direct de huur optrekt naar de streefhuur. Daardoor zijn er enorme verschillen in huurprijzen binnen een straat of flat, die niets meer met de prijs-kwaliteitsverhouding van de woning of flat te maken hebben. Deze ontwikkelingen vragen om de nodige flexibiliteit in vastgoed: de woning als casco waarbinnen van alles mogelijk is. Een dergelijke functiemenging zie je ook steeds vaker op complexniveau. In Amsterdam experimenteert men bijvoorbeeld met functievrije gebouwen, zoals het experiment met de 'Solids'. Dit zijn (casco)gebouwen die ruimte geven aan alles wat mensen er willen doen: zowel wonen als werken. Door verschillende functies in het gebouw te huisvesten en de huurder zelf te laten bepalen hoeveel vierkante meter daarvoor nodig is, ontstaat meer flexibiliteit. Huurders zijn daar volledig vrij in het gebruik van de ruimte. Wonen, ondernemen of een combinatie.

In de Solid bevindt zich op die manier een vrije mix van wisselende functies, zoals in een wijk of stad. Een Solid wordt daarom ook wel een 'city in a building' genoemd. Het eerste Solidgebouw in Amsterdam-West aan de Constantijn Huyjenstraat was binnen één dag verhuurd. Het ging om een gebouw van 7.000 m² dat bestemmingsplanvrij en met flexibele cascoruimtes door de corporatie Stadgenoot voor dertig miljoen was ontwikkeld. Er zitten 39 bewoners, winkeliers en horecaondernemers in, waaronder drie kleine hotels (Nulzo, 2011). De verhouding wonen – werken was ongeveer in evenwicht. De eerlijkheid gebiedt om te zeggen dat de volgende Solidgebouwen op IJburg veel minder snel werden verhuurd.



Foto Solids gebouw, Constantijn Huyjenstraat, Amsterdam

Dit vraagt om een geheel andere instelling van overheid, bestuurders, bouwers en corporaties. Zo zouden gemeenten veel vaker gebruik moeten maken van de gemengde bestemming of zelfs nog een stapje verder moeten gaan en geen bestemming vastleggen, als het maar aan de milieu en veiligheidsregels voldoet. Een flexibel bestemmingsplan betekent wel minder rechtszekerheid voor de omgeving en minder grip van de overheid op toekomstige ontwikkelingen.

nieuwe vormen van waardecreatie

Het waardeverlies in leegstaande panden is groot en is op zichzelf al een schadepost van formaat. Daarom zijn investeringen in bestaand vastgoed voor vrijwel iedereen gunstiger dan investeren in nieuwbouw. Veel oude locaties liggen vaak gunstiger dan nieuwe locaties, zodat het de moeite loont om de leegstaande panden op die locaties een nieuw leven te geven. Dat vereist wel enige energie en creativiteit. Daarom is het zo belangrijk om te stimuleren dat er nieuwe ideeën en invullingen komen voor bestaande gebouwen.

Het Launch Café (Herestraat 106 – Groningen, geopend 2012, ongeveer 1.000 m² vvo + flexplekken) is de ideale werkplek voor ondernemers, in het centrum van Groningen. Er zijn diverse werkplekken, een brainstormruimte, razendsnel internet, een beluimte en heerlijke koffie. Flexwerken kost 15 euro excl. BTW voor de hele dag en 8 euro excl. BTW voor twee uur per dag. Abonnementen in het Launch Café zijn elke maand opzegbaar (zie verder www.launchcafe.nl).

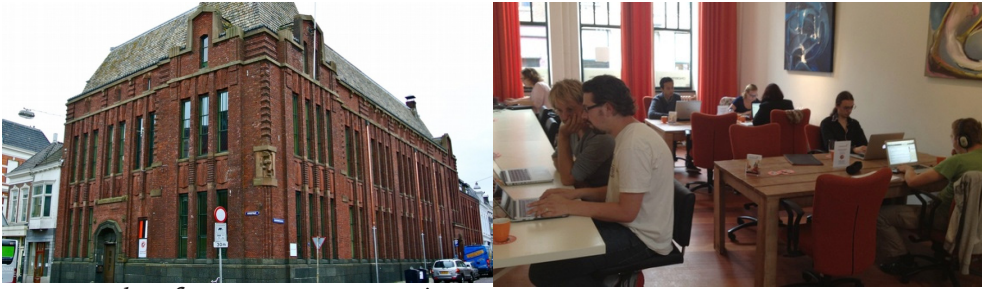


Foto Launch Cafe Herestraat 106, Groningen

Daar komt nog bij dat leegstand ook de waarde van omringende panden besmet. Hun panden worden ook minder waard.

tijdelijkheid

Door de recessie staat een aanzienlijk deel van ons bezit leeg. Oude functies zijn verdwenen, nieuwe functies nog niet in zicht. Dat biedt mogelijkheden om zaken/programma's te realiseren die tot nu toe nog geen plek hebben kunnen vinden. Zij kunnen nu in tijdelijke vorm worden getest onder het motto: alles wat werkt blijft, alles wat niet werkt verdwijnt. Zo zien we dat leegstaande gebouwen verhuurd worden aan creatieve ondernemers, die anders de huur niet op zouden hebben kunnen brengen. Ook zien we dat gebouwen zich gaan lenen voor voedselproductie, zoals de kweekkantoren (groente, fruit, kruiden) (zie project: Groenten uit Amsterdam). Het is een soort upcycling van bestaande gebouwen, net als in mode en design ook gebruik wordt gemaakt van afgedankte producten en materialen. Ook op de woningmarkt neemt het tijdelijk wonen toe. Mensen moeten vaak jarenlang wachten op een sociale huurwoning, terwijl er door de crisis ook veel minder sociale huurwoningen worden gebouwd. Er doet zich nu een ontwikkeling voor die gelijkenissen vertoont met de ontwikkeling op de arbeidsmarkt. Vooral in gebieden met woningschaarste neemt het tijdelijk wonen toe. Men spreekt er zelfs over ZZH'ers (Zelfstandigen Zonder Huurbescherming) die via antikraak, tijdelijke verhuur of jongerencontracten tijdelijk ergens wonen. De grote toename komt ook, doordat veel eigenaren een grote behoefte hebben aan tijdelijke huurcontracten, omdat zij hun huis niet verkocht krijgen of tijdelijk naar het buitenland gaan, en komt van beleggers die met leegstaande woningen kampen etc. Het alternatief is namelijk vaak leegstand en dat kost geld.

waardeontwikkeling in een krimpend gebied

Iedere eigenaar behoort zijn huis goed te onderhouden om de waarde van zijn huis op peil te houden. De meeste eigenaren doen dat ook. Wanneer een eigenaar zijn eigen woning verwaarloost, worden niet alleen zijn eigen belangen, maar ook die van anderen geschaad.

Daarom moet er actie worden ondernomen, bijvoorbeeld door de gemeenten, vanwege de effecten op de directe omgeving of door de banken, vanwege de effecten op de uitstaande hypotheek in de buurt. Nu wordt vaak te laat gereageerd bij aanschrijving door de gemeente of door executieverkoop door de bank. Ook hier geldt: voorkomen is beter dan genezen. De kwaliteit van steeds meer koopwoningen in het goedkopere segment van de woningmarkt, waar mensen met een smalle beurs wonen staat onder druk. Gemeenten en andere partijen worstelen met hun rol bij die ontwikkeling. Hoe hiermee om te gaan in een participatiesamenleving waar mensen steeds meer zelf moeten doen en steeds minder publieke middelen beschikbaar zijn? Welk instrumentarium is nodig om deze mensen te helpen het onderhoud van hun eigen woning op niveau te houden? Hoe voorkom je dat een rotte appel de hele omgeving aantast? Laat men als gemeente of corporatie de boel de boel of gaat men zich voor deze private kwestie inzetten?

Waardedaling wordt ook een deel van onze nieuwe werkelijkheid. Dat is nog moeilijk te accepteren. Er wordt nog steeds vastgehouden aan te hoge boekwaardes, die niet meer in overeenstemming zijn met de werkelijke marktwaarde. Dat geldt zowel voor gebouwen als voor de grond, die nog vaak met waardes in boeken staan alsof het nog steeds hoogconjunctuur is. Het gevolg van deze hoge boekwaardes is dat herontwikkeling onmogelijk is, gebouwen leegstaan en gebieden achteruitgaan. Ook durven gemeenten en ontwikkelaars vanwege planschades hun plannen, die stil gevallen zijn, niet aan te passen. Inmiddels is er wel enige beweging te constateren en zijn gemeenten begonnen om hun te veel aangekochte grondposities af te waarderen. Er zou een proces van gecontroleerde afwaardering moeten komen.

rendement vastgoed en inflatie

Eén van de voordelen van het beleggen in direct vastgoed is dat de rendementen in verhouding tot het risico gunstig zijn. Immers, de huren worden vaak verhoogd met het inflatiepercentage.

Tabel 4. Vastgoed als belegging, 2012, Nederland

	rendement			aandelen	obligaties	inflatie
	direct	indirect	totaal			
winkels	6,1	-1,7	4,2	19,3	8,7	2,9
kantoren	6,6	-8,8	-2,7	19,3	8,7	2,9
bedrijfsruimten	6,5	-4,8	1,5	19,3	8,7	2,9
woningen	4,3	-3,6	0,6	19,3	8,7	2,9
overig	6,4	-2	4,3	19,3	8,7	2,9
alle objecten	5,4	-4	1,2	19,3	8,7	2,9

Bron: ROZ-IPD index

Duidelijk is dat in 2012 beleggen in vastgoed minder rendement heeft opgeleverd dan beleggen in aandelen en obligaties. Ook leverden alleen vastgoedbeleggingen in winkels en overige gebouwen een rendement op dat boven het inflatiepercentage lag. Dat komt overeen met onderzoeken die hebben laten zien dat niet op voorhand kan worden aangenomen dat vastgoedbeleggingen een goede bescherming bieden tegen inflatie. Dat heeft de nieuwsgierigheid opgewekt bij Erik Schutte die gaat onderzoeken in welke mate de rendementen van directe en indirecte vastgoedbeleggingen correleren met de werkelijke, verwachte en onverwachte inflatie. Ik ben benieuwd, want er zijn plannen om wereldwijd de inflatie (=geldontwaarding) te verhogen, zodat het schuldenplafond daarmee kan afnemen (Maarten Schinkel, NRC, 29 oktober 2013).

6. CONCLUSIE

Onroerend goed (her)ontwikkeling zorgt ervoor dat plaatsen waarde hebben voor de gebruikers. In onroerend goed moeten het werken, de vrije tijd, het winkelen of al die zaken gecombineerd hun weerslag vinden. Onze manier van leven verandert momenteel zo sterk dat het nieuwe combinaties mogelijk en noodzakelijk maakt. We kunnen de trends uit het verleden niet meer doortrekken naar de toekomst. Er moet weer innovatief naar nieuwe oplossingen worden gezocht. Albert Einstein zei het reeds: 'Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt'. We moeten dus op een andere manier gaan denken, nieuwe concepten ontwikkelen. Concepten die echte waarde toevoegen. Daarvoor is interdisciplinair onderzoek nodig met architecten, ontwikkelaars, technici, facility managers, gebieds-, vastgoedmanagers enz. Samen moeten we de mogelijkheden voor (her)ontwikkeling van onroerend goed voor bedrijven, kantoren, ontspanning, woningen en winkels onderzoeken om te kijken of er op een andere, nieuwe manier waarde gecreëerd kan worden en panden een nieuwe bestemming kunnen krijgen. Ik prijs mij gelukkig dat binnen het Kenniscentrum NoorderRuimte al deze specialisaties aanwezig zijn. Deze multidisciplinaire aanpak is gebaseerd op de verwachting dat interventies enerzijds de waarde van het vastgoed zullen doen stijgen (het gebied is meer 'gewild' geworden), en anderzijds de kosten van sociaal en fysiek beheer zullen doen dalen (het gebied wordt 'gezond'). Zo'n aanpak zou partijen ertoe kunnen bewegen om in bepaalde interventies te investeren, zodat later van de gerealiseerde waardecreatie kan worden geprofiteerd. Daarvoor wil ik me inzetten. Zo gezegd, zo gedaan.

7. LITERATUUR

Berenschot (2013). Scheiden van wonen en zorg: voorbereid de toekomst in. Berenschot, Utrecht.

Bergevoet, T en M. van Tuijl (2013), De flexibele stad, oplossingen voor leegstand en krimp. Uitgever:naio10 Uitgevers.

Beukering, C.A.J. van (2013), Economie en ruimtelijke inrichting, bouwen aan de toekomst van Nederland in transitie “ voorbij de moeilijke jaren”.

CBZ, 2007. Gebouwdifferentiatie van een ziekenhuis; Schillenmethode, Culemborg; Twin Design.

Duin, J. van (2008), Trends en cycli: waar liggen de kansen voor de belegger? Uitgeverij: Balans.

Hong, Phillip Young P.; Song, In Han (2010). “Glocalization of social work practice: Global and local responses to globalization”. *International Social Work* 53 (5): 656–670.

IBK, 2013, Vastgoed vernieuw(d)(t), terugkijken met de blik vooruit, een kritische reflectie. Opleiding Vastgoed en Makelaardij, Instituut voor Bedrijfskunde, Hanzehogeschool, Groningen.

Jones Lang LaSalle (2013) The Evolution of Manufacturing, Adding complexity, creating opportunity'. Jones Lang LaSalle.

De Kam, G. (2008), 'Wijken van waarde: van fundament naar praktijk'.
Online essay via www.ru.nl/fm/kam

KEI (2012), Stedelijke vernieuwing op uitnodiging. Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing.

Koudijs, C. (1996). Centralisme levert gevaar op voor de slagvaardigheid. *Schaalvergroting en fusiemodellen in de ouderenzorg. Zorgvisie*(9), 3.

Majoor, S. J. H. (2012). Paradoxaal management, in: S. J. H. Majoor (Ed.) Het lezen van de stad. De organisatie van improvisatie (p. 78-89). Amsterdam: Project Management Bureau.

Ministerie van VWS (2012). Regeling zorgaanspraken AWBZ. Ministeriële regeling. Den Haag.

Muffels, R.J.A., Wilthagen, A.C.J.M., & Dekker, R. (2011), Flexibiliteit en werkzekerheid: diversiteit en dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. In: Sol, E. et al: Wat is de zekerheid in flex en zeker? Amsterdam, University of Amsterdam, Flexwork Research Reeks, nr. 1.

Nozeman, E. en J. Fokkema. (eds.), 2008, Handboek Projectontwikkeling. Neprom.

Nulzo (2013), Solids voorzien in een behoefte. Nulzo, nr.57, juli 2011.

Schenk, H. (2008a). Firms, managers, and restructuring - implications of a social economics view. In J. Davis & W. Dolfsma (Eds.), Companion to Social Economics. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Schumpeter, J. A. (1942), Capitalism, Socialism, and Democracy. Routledge. Londen.

Stroink, R. (2013), Locatie, locatie, locatie gaat niet meer op. Column in Vastgoedjournaal, 26 september 2013.

Verbeek, G. (2010) De client centraal, wat nu? Management van vraaggerichte en vraaggestuurde zorg. Amsterdam: Reed Business.

Visser, P. & F. van Dam (2006), De prijs van de plek: Woonomgeving en woningprijs. Rotterdam: NAI Uitgevers/RPB.

**A NEW POINT OF DEPARTURE
IN A CHANGING PLAYING FIELD**

Colophon

ISBN: 9789081935654

© 2014 dr. M.H. Stijnenbosch

Cover picture: **xxxxxxx**

Editor: Rixt Froentjes

English translation: All translations

This is a publication of Hanze University of Applied Sciences Groningen, dr. M.H. Stijnenbosch.

Application for the reproduction of any part of this book in any form should be made to the author. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced in a retrieval system or transmitted in any form or by other means (electronic, mechanical, photocopying or otherwise) without the author's prior, written permission.

A NEW POINT OF DEPARTURE IN A CHANGING PLAYING FIELD

**A crisis, coupled with major structural
changes in society irrevocably leads to
another view on real estate**

Martin Stijnenbosch

January 30th, 2014

TABLE OF CONTENTS

1.	Introduction	45
2.	Future trends	46
3.	Organisational development	49
4.	Scaling down	53
5.	Value development	61
6.	Conclusion	66
7.	Literature	67

1. INTRODUCTION

Esteemed Board and Management of Hanze University of Applied Sciences, Groningen, dear students and lecturers of Real Estate Management, dear colleagues of NoorderRuimte, Centre of Applied Research and Innovation on Area Development, dear fellow-lecturers and lecturer-researchers, dear colleagues of the University of Groningen and Utrecht University, highly esteemed policy-makers and professionals from the professional field, dear family and friends, I welcome you all at my lecturer's speech.

The most important characteristic of real estate is that it is ground-based. Real estate plays an influential role in our perception, experience and evaluation of the built-in environment. The development of real estate roughly comprises anything related to real estate stock and the development of real estate stock. Real estate development is aimed at the process of initiative, development, realisation and utilization (Nozeman and Fokkema, 2008). Investments in real estate have a long payback period. Therefore, it is necessary to look ahead properly before making investments. Predicting trends is difficult, but it is necessary to develop a good feeling for them. This difficulty can be illustrated by our forecast from 1967, when we thought that the Netherlands would have approximately 21 million inhabitants by the year 2000, who would be living in 5.8 million houses with an average occupation of 3.6 persons per house. In reality, the Netherlands had 4 million inhabitants less, but they lived in 1 million more houses with an average occupation of 2.4 people per house (Van Beukering, 2012). Despite this uncertainty, it remains necessary to assess whether or not an investment in real estate is cost-effective. Therefore, it is important to also be able to look ahead to the long term. However, it is important to always monitor our future scenarios to adjust them in time. Looking back at what happened in the past is not very useful at this juncture.

2. FUTURE TRENDS

This publication gives an overview of those social trends that may be of influence in the next ten to fifteen years. It is intended to stimulate parties on the real estate market and board members to think about their new tasks, challenges and opportunities, as well as their role and influence on those trends. He who develops real estate, must look ahead to the future.

The further ahead that future is, the more difficult it becomes to predict developments. Do you ever think about the 22nd century? Admittedly, that is hard to do. You have to look ahead almost 90 years. And many things have been changing lately. Just compare 1913 to the year 2000. No notion yet of any of the world wars, busy manual digging canals and the Dutch New Waterline, an average age of 50 years... The leaps humanity can make in a time span of 90 years are huge. The leaps are mainly driven by new technology and the ensuing changes in a social and economic respect. "Change begets change. Nothing propagates so fast", wrote Charles Dickens.

We are currently in the midst of major changes. It has become clear to us that we have to change our working methods. The current crisis is a symptom of changing times, as demonstrated by economist Kondratieff (for an extensive explanation, see the discussion of Van Duin, 2008). Crises follow on from social changes, as is demonstrated by the Industrial Revolution, the advent of steam engines and railroads, the application of steel and electricity, the era of automobiles and oil and now, the age of information science and the internet. After this recession, the world will be very different than ever before, with different working methods, other organisations, another detailing of environmental planning and with other players. According to the Austrian economist Joseph Schumpeter (1883-1950), this outlook fits in with the process of creative destruction that drives capitalism (Schumpeter, 1942).

Globalisation, individualisation and information technology have brought the world in an inevitable transition. The increasing individualisation has eliminated traditional connections (socio-religious compartmentalization, churches, family, political parties), which means people have to be self-sufficient and map out their own route. Everything that was, is no longer self-evident. This also applies to permanent appointments. One-third (34%) of the working population has some kind of flexible appointment (R.J.A. Muffels, A.C.J.M. Wilthagen & R. Dekker, 2011). Such changes often go hand in hand with great uncertainty. For instance, there is great uncertainty about the way in which the Dutch economy is going to develop in the next few years. In any case, it is clear that we will not

revert back to the same situation of the past decades after this economic recession is over. A situation with large-scale new buildings and an unprecedented appreciation of real estate. Those times are definitely behind us. In the short term, the economic outlook is not very bright (see Table 1).

Table 1. Key figures, The Netherlands 2011 - 2014

	2011	2012	2013	2014
economic growth	+ 0,9%	- 1,2%	-1,25%	+ 0,75%
government deficit	- 4,3%	- 4,1%	- 3,0%	- 3,9%
unemployment	389.000	469.000	615.000	670.000
purchasing power	- 1,0%	- 2,5%	- 1,25%	+ 0%

Source: CPB, Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, Key figures for MEV 2014

For the moment, all signs point towards the crisis not being solved soon. And if a recovery is made, it remains to be seen how this will be given shape. One thing is certain: linear, continuous progress with high economic growth rates is a thing of the past.

In his fascinating book *Economy and Spatial Planning, Building the Future of the Netherlands in Transition, Beyond the Difficult Years* (Economie en ruimtelijke inrichting, bouwen aan de toekomst van Nederland in transitie “voorbij de moeilijke jaren”), Van Beukering describes a society that has to deal with eight impacts: the ICT impact, the Chinese impact, the financial impact, the impact related to the crisis of authority, the impact related to energy, the impact related to the scarcity of raw materials, the ecological impact and the demographic impact. These impacts have led us to a transformation process. The ICT impact will have the most influence on physical and spatial planning. This means that capital and labour will no longer be tied to one place. Access to networks is a decisive factor in a knowledge-based economy.

But the manufacturing industry will also change dramatically by the advent of 3D printers, and this offers new opportunities for real estate. On demand printing of objects may be a significant turn for the place where manufacturing takes place. It will no longer be necessary to situate manufacturing in low-wage countries. Instead, it can be situated locally. Due to this changed manufacturing method, the demand for more standardised small and medium-sized business premises will increase. Companies will also prefer to lease rather than to buy (Jones Lang LaSalle, 2013). Anyone can be both consumer and manufacturer, which means new, local production structures will be established.

changes

What will these changes look like? People have different views on this, so I will limit myself to a few much-quoted features. From ownership to use. From hierarchy to network. From big to small. From top/down to bottom/up. From scarcity to abundance. From raw material use to cradle to cradle. These changes are all about the perspective on the world, on other

values, on other ways of organising things, producing things and on life itself. Increased scale goes hand in hand with reduction in scale. Never before has the world seen large companies such as Google, Facebook and Apple. And at the same time, the products of these major companies facilitate many small initiatives and form the basis for smallness of scale. Communication via the internet is increasing and social networks are increasingly considered as being important. Data is viewed as the lubricant of the 21st century. In view of the fact that the generation without borders has always been confronted with a great deal of technology, it is only logical that this generation will make plenty of use of technology/computers/ the internet; so, also for maintaining social contacts. Step by step, social and mobile media have a greater influence on our daily lives and on the way we view the world. Society is becoming 'flatter'. This is what sociologists also call horizontalization. Old structures are disappearing (trade unions, churches, nation states) because people prefer to unite themselves on their own, new structures are introduced: social media and globalization are becoming more influential (for a further explanation, see Hong, Phillip Young P., Song, 2010). However, globalization and increased scale also result in localisation.

You have been able to read that future developments can no longer be predicted based on trends from the past. This essentially means that we have to take up real estate projects that are difficult to predict. And this forces us to refrain ourselves, because we know that there will virtually always be unintended side-effects. We will have to learn how to deal with uncertainty and we will have to use modest and flexible scenarios. Therefore, we rightfully train 'innovative real estate professionals' at Real Estate Management, who are able to find innovative answers to not yet existing questions (IBK, 2013, page 10).

During my professorship, I intend to focus on three research domains.

- a. Organic development;
- b. Reduction of scale;
- c. Value development.

I will now explain in more detail what I mean by that and how I want to shape my plans.

3. ORGANIC COOPERATION

The naturalness with which the traditional and institutional parties, such as governments, corporations and real estate developers, have taken on a leading role has disappeared and is being replaced by cooperation among a wide range of partners, including government bodies, (citizens') initiatives, business owners, corporations, energy companies, banks, health care industry, and so on. This approach requires all parties involved to establish new ways to work and collaborate. This approach is characterised by an inviting attitude, proactive thinking and working, switching between the roles of initiator and investor, result-focused thinking, value and value chains, and business cases. Organic, spontaneous, flexible, and bottom-up are the key features. A more small-scaled manner of development is increasingly replacing large-scaled area development, which has come to a standstill. Among other things, this is because the cast-in-stone collaboration agreements, which cover all sorts of changes and innovations, no longer work in these uncertain times. The collaboration options people have to create value with each other, to share thoughts and ideas, to share service provision, are no longer dominated by professional organisations. Knowledge is now publicly available and can, in fact, be complemented by anyone. A climate is being created in which it is natural that these initiatives are being taken seriously. This is a great challenge for our professional field, real estate, where the solutions are no longer as obvious as they used to be. Plus, we have to face this challenge in a time of less available means. Inhabitants and interest groups want to be more involved and need more say about their own living environment instead of professionals telling them how it should be. And this is demonstrated in actual practice: numerous energy collectives, health care cooperative associations and other facilities are being established under their own steam and neighbourhood centres and inhabitants' companies are being set up. Inhabitants are taking control over community centres, swimming pools, public libraries and other facilities. This also means that the government has to take on a very different role. It needs to find a place in the middle of society again and seek out a connection to the new dynamics of the network society. At the same time, it has to develop a binding force. This requires civil servants to adopt a different attitude and a different culture.

On the housing market, numerous initiatives have been developed to paint a picture of the housing consumers; by means of a values survey, lifestyle researches, mental maps, concept-focused development, brand approach, etc. However, living is a verb and this applies to buyers and sellers alike. Therefore, housing consumers have to become housing prosumers: they have to become housing consumers who actively contribute to the manufacturing of

their homes and their living environment. The traditional parties, such as construction companies and real estate developers (no annoying and demanding clients) as well as the government (articulate citizens slow down construction) can do without this development. Because of the current crisis, these parties are obliged to review their role and have to allow housing consumers more leeway, who are developing into housing prosumers.

Organic development is currently developing into a serious and widely supported alternative to real estate and area development 'old style'. The question is whether organic development is an alternative or if it is the alternative for the old working methods. In actual fact, there are three categories of spatial strategies, namely organic development, large-scaled area development and classic demolition and new buildings.

A good example of an organically developed area is the Amsterdam ring of canals. While retaining the quality of the area, it has continuously changed spirit. About 400 years ago, the premises was developed as a house and office, switched to just a (head) office and then changed to an apartment building and hotels. But the facade has always stayed the same and the interior was extensively renovated. This emphasises the temporary nature of a building in which users are passers-by.

So far, organic development has only taken place at a limited number of locations in the Netherlands. Most organic developments have organised themselves into social and independent enterprises. For instance, there are organic developments that are aimed at sustainable energy, health care, green space management, food and other aspects. They often begin as a theme and develop further in other areas, for instance, from energy to food.

In the search for another way of cooperation, the question rapidly arises how this organic development can and must be managed. The question, in fact, is if organic development can be managed. Jane Jacobs thinks this is impossible, because it is a development that chooses its own path. On the other hand, Geert Teisman, Professor in Public Administration, finds that neighbourhood renovation is a way to manage this development (KEI, 2012). Stan Majoor (2012) also thinks the development can be managed through something he has called paradoxical management. It is a target-seeking process in which there is room for innovation, variety and efficiency. The concept of organizational ambidexterity offers a concrete perspective for action.

Spatial development in the Netherlands has come to a halt a while ago. The realization has grown that this is not a cyclical dip, but that it points to a structural problem. There is a demographic stagnation and structural overproduction; partially in view of this, the nature of spatial tasks has changed. No large-scale, serial production with a fixed final picture and a great vision, but ad hoc, experimental and step by step. The 'development machine' that has been functioning for decades is unable to adapt to this new reality. So, it is time for a new approach. The book 'De Flexible Stad' ('The Flexible City') shows what such an approach may look like (Bergeroet, T and M. van Tuijl, 2013). A multi-functional living environment, with facilities for living, working and the neighbourhood, links up with the wishes and patterns of the multitasking inhabitants.

The integral development of large areas by public and private parties was long viewed as the best method for spatial development. However, in many cases an integral area development has not evolved beyond the stage of vision development. At the moment, there is no investment capital available anymore to finance the costs, particularly now that major profit-makers in area development (offices and houses) no longer yield income. Large-scale planning does not work anymore either. And the idea of manipulability from the drawing board is no longer applicable. A planning regime without a final picture, and therefore without final planning, is now being embraced. From the beginning the input of users, inhabitants, experts and companies partially determines the formation of plans, operation and management. That development is just channelled, supported and stimulated by governments (municipalities and provinces). Therefore, it is never complete and never entirely finished. This area development 'new style' is mostly a question of actions and step-by-step progress (learning by doing). This development method has led to a drastic reduction of the scale of development from the viewpoint of manageability, phasing, risk spreading and financing. This leads to smaller-scaled developments that are often called 'stamp plans'. However, a number of simultaneous stamp plans or stamp plans phased across time leads to very interesting spatial developments.

Citizens and business owners increasingly feel responsible for and involved in the developments in their immediate surroundings. This opens the door for new perspectives. This does require citizens to change their passive and consumptive attitude into a more entrepreneurial attitude. The average citizen, however, can do without this development. So, a link must be established with the 'citizens' power' available, such as the community centre De Nieuwe Juffer in Utrecht (entirely run by inhabitants) and Stadslab in Leiden (inhabitants creating and organising new ideas for their city). Active citizenship must originate from an intrinsic motivation to do something for yourself and your own. A concrete case, such as shutting down a community centre, is usually the cause for citizens becoming active. A link may also be established with already functioning networks, such as a church, football club, school, etc. The cooperation between the government and citizens will become more equal. Good teamwork begets shared ownership in which the government often holds ultimate responsibility, but no longer has to do all the work itself. The primary role of the government will be to give direction and to facilitate. Municipalities have to be prepared to organise their professional apparatus so that it actively links up with active citizens. Those active citizens are currently viewed as troublemakers. No civil servants at a distance, but active citizens on site.

A major issue of the above development is that legislation is not attuned to it: structure visions, memorandums and signed plans are laid down by law. The policy was and still is strongly based on the manipulability of society. For instance, land use plans are mainly focused on certainty about the use and on the ensuing legal certainty. This new development, however, requires parameters that leave room for initiatives of which the contents and existence are yet unknown (see figure 1). This means that more general land use plans have to be drawn up that can move along with the business cycle flexibly and in phases.

Figure 1. Organic area development compared to integral area development

	Integral area development	Organic area development
Spatial distribution	in one go	spread out
Scale	large-scaled	small-scaled
Process	project-based	open end
Plan	final picture	strategic
Type of developer	large, professional developer	small developers and private individuals
Role of municipality	active and risk-bearing	facilitating
Development and management	sequential	non-sequential

Source: Planbureau voor de Leefomgeving (Netherlands Environmental Assessment Agency)

Essentially, an area never stops developing itself; new buildings and transformation coincide; herein lies the difference with project development which often leaves little (urban) tissue; in addition, if the project is completed the area is left to its own devices; due to the modest demographic growth and size of the existing stock it is better to develop real estate organically; inhabitants and users play a central role, because they are the tissue of an area; they have to actively participate in thinking about the future development in their area.

This results in 'hybrid' organisations that are able to realise 'tailor-made services on a massive scale' and 'multi-scaling'. Organisations increasingly organise themselves in projects, programmes or very specifically around a particular product. I think it is not too bold to assume that these hybrid organisations will gain weight in the near future. This is the reason why Inge Mook is initiating a study into that development which has major consequences for the way people look at the realisation of real estate. This organic development dovetails well with the aim for smallness of scale, is demand-driven and fits in with the modern trends in real estate. The study is intended to realise answers to questions such as:

- How is the organic development developing? Which parties are involved in what way; who has the lead? Can it be managed? From what perspective has the organic development started?
- What are the success and fail factors of the organic development of the various types of initiatives? Can some kind of order be discovered, or is it haphazard?

An answer to all these questions is found by means of desk research, both national and international. The result must be that it results in an approach that can be used by NoorderRuimte, Centre of Applied Research and Innovation on Area Development and that could be marketed in a course for students, lecturers and people from outside Hanze University.

4. SCALING DOWN

general

The subject of increased scale affects everyone. This phenomenon manifests itself in many forms and affects virtually all domains: Businesses, both multinationals and corner bakeries, schools, hospitals, the police, housing corporations, child care, energy providers and even countries are undergoing large-scale dynamic processes. Increased scale has various manifestations. In literature, we can find a long list of processes that bring about increased scale: mergers, takeovers, alliances, centralisation, concentration, cartelization, horizontal integration, vertical integration, specialisation, standardization, nationalisation and networks.

For years, Schenk has been sketching a shocking picture of the economic yield of mergers: 65-85% of the mergers fails, which results in a loss of approximately 6,000 billion dollars' worth of means (four times Great Britain's) GDP. This affects both the short and the long term (Schenk, 2008a). A part of the profits is lost due to ineffective work. Apparently, there is a thing called an economic optimum. This is also described in the theory of The Law of Diminishing Return. Benefits of scale are not valid unlimitedly. Production costs will increase when production volumes exceed a certain level. For instance, in the health care sector, the optimum is reached quickly and the benefits of scale turn into disadvantages of scale. It becomes harder to provide tailor-made services and people lose sight of the human dimension. Furthermore, increased scale is often focused on increasing power with no eye for the interests of the end-users. Both Van der Lee (2000) and Koudijs (1996) point to the danger of bureaucratisation.

Largeness of scale is falling from grace. More and more people want smallness of scale, a personal approach. In a world in which nearly all material desires are within reach and opportunities seem unlimited, the need for authenticity, depth and human contact is increasing. People are re-evaluating social capital: the neighbour, the neighbourhood, also known as neighbourliness. From that perspective, small villages have the right papers. They feature small-scale locations, a local network of involved inhabitants and entrepreneurs and often larger houses with more room than in the city. In addition, thanks to the internet, people can shop and work from home. It has also become easier to make use of the facilities in the city without actually having to live there. Of course, there is a difference between the options offered by a village in order to benefit from this situation. If a village is easy to reach, has good housing stock, has a strong mutual connectedness and is situated in a beautiful environment it has great chances for survival, also in shrinking areas.

The central message I want to convey is that small is the new large. All small initiatives combined create one big movement that makes society more human, green and innovative. In times of crises, smaller initiatives are the ones that proceed or result in innovative ideas, such as the temporary use of undeveloped land or vacant buildings, urban agriculture, residents' businesses, initiatives for local energy generation, fixer-uppers, or self-build and joint self-build. This innovative entrepreneurship requires creative solutions and new business models, which often form the basis for mixture of functions, more differentiation in the housing stock and more variation. Therefore, more attention should be paid in spatial planning to bottom-up initiatives.

It is evident that these changes are also noticeable in the real estate sector. Obtaining benefits of scale, continuing steadily, making sure that production targets are met and repeating success formulas, because it is efficient and predictable, are out of date. The benefits of working on a small scale, including flexibility, creativity, low costs and connective power, have been discovered and are applied more often.

reduction of scale and working

Working hours are flexible and all new technologies are used to make work more pleasant. Many tasks are taken over by technologies at a rapid pace. Employees are also allowed to decide where they want to work. At home, at the office, in a bar; anything goes. Most people work a lot of hours, but are able to combine it with their private lives, because they can determine their own working hours. Furthermore, they are making good use of other people's expertise. Knowledge is shared more easily. People are increasingly judged on their networks and on how they make proper use of their networks.

Houses no longer are just places where they eat and sleep; other aspects of people's lives are becoming more intertwined. A house also is a place for work, meetings, recreation, relaxation, receiving care and even shopping. Our house has become our 'hoffice': a home office. You could even say that neighbourhoods are the largest industrial estates in a city or village.

reduction of scale and living

If you want to understand the housing market of the future, you have to abandon the traditional, quantitative approach and gain a clearer picture of the qualitative needs on the market and of relevant social developments. The results from theoretical supply and demand models that usually form the static starting point for policy and housing programmes in many provinces, municipalities and regions, have become outdated.

Housing consumers are increasingly aware of the fact that it is not self-evident that a house can be sold at a profit after a while. For many people, this means the end of their home ownership career. After all, they are less likely to choose first houses that cannot be sold at a profit after a while. This means that after the crisis is over, the housing market will be far less dynamic (less housing turnover, less moves) than before the crisis. There will be a

more static housing market where buyers no longer purchase a house as an investment, but for the enjoyment of their property and for long-term ownership. This means that the quality of houses and the surrounding area will become more important. In the future of area development, it will be more about quality instead of quantity. We can already see this in the trend of mono-functional, post-war neighbourhoods becoming less popular than the pre-war neighbourhoods that have become multifunctional. Therefore, the future will be about designing high-quality houses and buildings which users can adapt to their changing needs across time. Such a future-proof neighbourhood will be a reason for buyers to purchase a house there. The neighbourhoods and houses will have to be able to develop organically over time in a way that suits the inhabitants. This also requires a legal structure that gives inhabitants of neighbourhoods the freedom to adapt the neighbourhoods to changing circumstances, such as more employment in the neighbourhood. This also prevents NIMBY behaviour.

Self-build is also presented as the magic solution to the economic crisis and the best way to stimulate the housing market. However, such an influence is not expected to take place. Private self-builders often have to get used to the idea of designing and constructing their own homes. This also applies to contractors and project developers, who have to get used to viewing self-builders as fully fledged partners. Private individuals want more freedom of choice when buying their homes, but experience great difficulties with the entire process of designing and constructing them. Self-build still has to become an integral part of our construction culture. At the same time, more plots are being sold to private individuals. It does mean that municipalities, developers and contractors have to leave many aspects to self-builders. This requires a huge change in the thinking pattern of the parties involved. More self-build leads to private funding, more local employment and a smaller and more detailed development. One example is the fixer-uppers that are being offered for sale in large cities to counter vacancy in urban renewal areas.

Meanwhile, there is a growing need for temporary and flexible housing arrangements: private individuals who are unable to sell their houses, citizens who have gone through a divorce or who are temporarily posted abroad, housing corporations that have postponed demolition and renovation programmes and investors who are faced with vacancy. We are at the forefront of a major quality increase in the existing housing stock. All sorts of new services have entered our homes. Food shopping, ordering books or music, having flowers delivered, renting films; more and more people are doing these things from their homes. They can even contact their doctors or hospitals from the comfort of their living room.

In order to meet those changes and wishes of future users, we need a completely different approach to the housing market. One thing is certain: there is a future for creative market parties who are able to operate flexibly and in changing alliances and who also invest in bottom-up plan formation, innovation and sustainability. Parties with a traditional view on real estate and role allocation will not survive on the new real estate market.



Photo Fixer-uppers in Katendrecht, Rotterdam, after renovation
www.bamwoningbouw.nl/nl-nl/project/1/.../de-driehoek-rotterdam.aspx

Furthermore, there are problems on the fringes of the housing market, particularly private owners. They own poor quality houses that cannot be sold, partially because the owners have not had the ability to invest in maintenance. These ‘bad apples’ have a major impact on their surroundings. Through the programme Value Retention Real Estate Oost-Groningen (WOG), the Real Estate Management professorship is involved in this development, and we want to stay involved.

reduction of scale and health care

Increased scale often involves losing a connection with the local aspects. Several authors have identified a decrease in accessibility of health care institutions where activities are joined in one location (Ferguson et. al., 1997). Meloen has established that after a merger, the average distance for patients increases (Meloen et.al., 2000). Therefore, there is an opposite undercurrent of reduction of scale, which mainly originates from society itself. This is demonstrated by neighbourhood care in the health care industry. As viewed from the patient, the nearness of health care is naturally very important.

A good example is the rise of ‘Buurtzorg Nederland’ (‘Neighbourhood Care Netherlands’). Jos de Blok, a domestic care manager, noticed that the connection between professionals and clients became more superficial. Protocols and time measurements were the cause of this. Therefore, he set up a new team in Hengelo in 2007; small-scaled, neighbourhood-oriented and independent. He called it ‘neighbourhood

care' and the team consisted of 12 employees at most who were given much freedom to structure their work. Six years later, Buurtzorg Nederland has grown into an organisation that has 500 teams, 5,500 employees and a turnover of 200 million euros. And all this without managers, but with a few regional coaches.

Nearness of care is still important, but it does not necessarily have to be a large clinic. It may be best to situate health care in neighbourhoods, because nowadays there are plenty of options to organise health care in a well-equipped health care centre. Hospitals no longer have to have outpatients' clinics for all disciplines. The trend towards specialisation is also continuing at hospitals.

Health care consumers are becoming more critical and better informed about the options of health care. This results in the fact that users are better able to express their wishes and make more demands on health care. Where previously a supply-oriented health care vision was obvious, this is presently hard to imagine. Health care consumers want to determine themselves what care they receive and how it should be detailed. In modern society, demand-oriented health care is the starting point (Verbeek, 2010). Emphasis is no longer placed on the creation of supply of which mainly health care providers think it meets a need. Instead, emphasis is placed on listening to health care consumers' demands in order to create supply that meets their demands as best as possible. This shift, from supply-oriented to demand-oriented care, has heralded a cultural change in health care institutions and other participating parties. Professionals will listen better to clients.

In addition, health care real estate has been dealing with lower compensation by the abolition of the construction regime, lower compensation of capital costs and ensuing increased accounting problems. It has become clear that care homes will largely disappear and that the growing group elderly, handicapped and chronic psychiatric patients will live home longer and receive their care there. This is a direct result of the fact that as of 1 January 2013, the health care industry has been working with a division into health care intensity packages (ZZPs). A health care intensity package describes what care or support a person needs who cannot live independently. Health care providers receive a certain fee for each of the health care intensity packages. The more severe the health care demand, the higher the compensation a health care provider receives. This compensation can range from ZZP1 (living with care) of € 65 per day to ZZP10 (stay with terminal care) of € 266 per day (2013). As of 1 January 2013, people with a ZZP1 and ZZP2 are no longer admitted to a care or nursing home. People with ZZP3 (the largest group) will be subject to the same rule as of 1 January 2014 and people with ZZP4 (living with intensive support and care) will be subject to this rule as of 1 January 2016. Everything remains unchanged for people with ZZP1 to ZZP4 who are currently residing in a care or nursing home. They will continue to receive funding under the Exceptional Medical Expenses Act.

Because of these cutbacks in the Exceptional Medical Expenses Act, a major part of the care for the elderly and handicapped will be moved from the health care institutions to own homes. In the long term, 80,000 places of 200,000 places in care and nursing homes in the Netherlands will disappear (Berenschot, 2013).

Table 2. Health care intensity packages, the Netherlands, 2012

ZZP1: Sheltered housing with some form of support
ZZP2: Sheltered housing with support and care
ZZP3: Sheltered housing with support and extensive care
ZZP4: Sheltered housing with extensive support and extensive care
ZZP5: Protected housing with extensive dementia care
ZZP6: Protected housing with extensive support and nursing
ZZP7: Protected housing with extensive care, due to specific afflictions with an emphasis on support
ZZP8: Protected housing with very extensive care, due to specific afflictions with an emphasis on support/nursing
ZZP9a: Geriatric rehabilitation care
ZZP9b: Recovery-focused treatment with nursing and care
ZZP10: Protected stay with intensive palliative terminal care

Source: Ministry of Health, Welfare and Sports, 2012

One effect of this expected development is that new housing projects for care and nursing homes are currently put on hold. In the existing care and nursing homes, this will ultimately result in vacancy, which will further affect the financial capabilities of the care and nursing homes. Another effect will be that elderly people requiring care will have to be supported in their own homes in the near future. However, their homes will have to be large enough for wheeled walkers and wheelchairs, and there are not enough large homes at the moment. Since the elderly who require care will remain home and receive primary care as long as possible, this primary care will have to be restructured. GPs who are now working in individual surgeries will have to share premises with other health care providers to have close access to facilities such as laboratories, chemists' domestic care organisation and so on. A good example is the health care centre Hoendiep, Groningen that was realised in a vacant KPN building (6,500 m²) (Vastgoedmarkt, February 2013, page 57).



Photo Health care centre Hoendiep, Groningen

Source: www.artsenzorg.nl

The normative housing component has been introduced on a phased basis since 2012. This has made health care institutions responsible for the development and management of its buildings. They therefore bear risks with their real estate. In the case of intended new housing, the question will come up whether or not the building will fit in with the health care demand and the future developments of that demand. After all, the costs associated with the building will have to be settled in the price of each health care product. If the building is too large, it will cost the institution money. Because if they treat less patients, this will be expressed in a bad coverage of the real estate costs. Each square meter has to be paid from the revenues. New health care real estate also has to be multi-functional, so that it can be redesigned, if needed. The question will also come up whether or not the health care real estate has to be owned or rented, as is usual with hotels and offices. Eye-laser clinics are often situated in rented commercial buildings, for instance. After all, the core objective of health care is to offer that care and owned real estate is not essential.

In case of new housing, the health care infrastructure has to be adjusted to the latest developments, and traditional hospital care has to be abandoned. The presence of other health care institutions, treatment centres and the like play a major role in this. For instance, more and more components of hospital care are moved to primary care to strengthen the competitive position of hospitals. This requires a close cooperation between the hospital and the primary care-giver (GPs). This creates a clear form of chain care. Population developments in the health care area and the number of potential inhabitants also play a major role. This requires flexibility in the new housing projects of hospitals, which also involves considering regional developments and health care functionalities that will be required in the future. Hospitals are increasingly moving towards concentrating specific functionalities at one location. That development goes hand in hand with the increase in day treatments and outpatient treatments. Because of these changing hospital activities, the health care processes are changing, too. New IT developments, such as eHealth and health care 2.0 have a major influence. With eHealth, it is considered how IT can be applied in the health care sector, which includes clinical and non-clinical information systems, health care networks and tele-medicine. Health care 2.0 is focused on the use of the internet and the interaction between patients and health care providers (social media). Tele-radiology is an example of this. Assessing scans can be done online by sending them to the practitioner or GP involved. In remote and sparsely populated areas, such as Groningen, these options offer real opportunities. GPs do not have to refer their patients to hospitals as often anymore, patients will be able to stay home for check-ups or visit a clinic in their neighbourhood. In view of this development, hospital buildings where specialist medical care is provided are going to need non-standard buildings. For this reason, the Health Care Institutions Housing Board has introduced a new method for looking at real estate, the so-called layer method (see figure 2), in its report 'Strategische positie vastgoed' ('Strategic Position of Real Estate'). Housing has to be marketable and as modular as possible so that it can be disposed of through leasing or selling, if needed.

Figure 2 Hospital real estate

Hospital housing	
Marketable:	Office functionality
	Hotel functionality
Specifically:	Hot Floor
	Factory

Source: CBZ, 2007

The Hot Floor is the centre of the hospital which includes the capital-intensive high-tech functionalities such as operating theatres. Operating theatres set sector-specific demands to the hospital as a building. The first layer is called the ‘factory’ which includes medical and other supporting functionalities. The second layer falls under the current part of the building, the hotel functionality or the beds. The office functionality forms the outer layer where all office-related activities take place, such as administration and outpatient surgery hours. This last layer may or may not be located in a hospital. These supporting functionalities can also take place outside the building complex or may even be outsourced. Because of this differentiated constructional approach it is possible to realise a part of the real estate on market terms. This is advantageous, because if the earning power is compromised in the long term, it will be possible to dispose of some parts.

At the same time, there is an ongoing trend that a part of curative care is also taking place in smaller clinics with special top-clinical facilities, the Independent Treatment Centres, in addition to regular hospitals. This development benefits the turnover of patients, the optimum use of expensive equipment, infrastructure and efficient and client-oriented services.

The above is a reason to zoom in on the on-going developments in hospital care as well as on the consequences of these developments on real estate developments: what care is being provided where, what are the consequences for real estate and what are the consequences of these developments for the inhabitants of shrinking regions such as North-East Groningen. Wilma Wolf is going to study these developments in more detail.

5. VALUE OF REAL ESTATE

cause

The Real Estate Management programme in Groningen focuses on the various stakeholders in real estate, each representing their own values. For users (inhabitants, organisations, employees), concepts such as functional value and perception are at the forefront. Owners (home-owners, investors, corporations) attach more importance to concepts such as investment value, market value and book value. Society (local residents, passers-by, government bodies) focus more on concepts such as cultural values and ecological values (quote from Vastgoed vernieuw(d)t - terugkijken met de blik vooruit, 2013, page 16).

The concept of value has many meanings. The narrow, financial-economic meaning receives a great deal of attention in the world of academia and in actual practice. After all, quantitative values, often expressed in money, such as in land or real estate transactions, can be measured and compared well. Furthermore, they are found to be more objective than the opinions and views of people of the locations where they live and work. A problem with this is that the popularity of an area is seldom entirely expressed in the price that is paid for an object in that area. The real value is therefore never really known. For instance, Visser and Van Dam (2006) were only able to deduce 60% of the value of a house and its surroundings. George de Kam (2008) establishes a connection between the results of the research of Visser and Van Dam and a number of other studies from the Netherlands and abroad. Although De Kam also confirms that improving both buildings and their surroundings contributes to a positive value development, he emphasises that steering towards value also - actually, mainly - comes down to investing in people. He cites an American standard study in which it is demonstrated that establishing a network among citizens and local entrepreneurs, setting up broad schools with neighbourhood-oriented programmes, improving the competences of inhabitants themselves, and helping people find a job have many positive effects. This means that value is more than just a monetary valuation of an area or object.

location, place, meeting

The different values of real estate are all related to that ground-oriented aspect. Good locations are scarce and are often kept scarce. In actual fact, there are but a few differences in the production costs of real estate. The different values of real estate is caused by the price of ground. So, the different ground prices determine the real estate values. For that reason, real estate people always say 'location is everything'.

The current situation on the real estate market is that we have enough houses and buildings in principle.

Table 3 Stock, supply and use of commercial space, the Netherlands, 2013

	office (GLA)	shop (GLA)	company (GLA)
offer 2013	7,932,000 m ²	2,964,000 m ²	9,274,000 m ²
use 2012	1,180,000 m ²	550,000 m ²	2,760,000 m ²
stock 2013	49,129,000 m ²	27,813,000 m ²	52,316 hectares

Source: DTZ Zadelhoff

New projects will mainly be initiated because the quality of those houses and buildings no longer meets our modern demands. At the same time, we will also make more efficient use of what we already have. Rudy Stroink summarised it well when he stated that the adage 'location is everything' will be replaced by the adage 'location, place, meeting' (Stroink, 2013). He rightly states that the product of real estate is no longer the object itself, but rather the place. In his view, real estate is the organisation of meetings. I agree with him on this. The rise of the internet has not led to the end of space, but rather to real-life meetings in parks, bars, offices, breeding grounds, etc.

flexibility and value development

The boundaries between living, working and spare time are fading away due to the digital possibilities. In the world of real estate, these functionalities are still very much separated, with each their own use and associated environmental rules and parking standards. But this is a thing of the past. Our modern and complex world demands flexibility. It is time for flexible rental agreements, flexible rental prices, flexible use, flexible extensions and annexes, flexible propriety forms and flexible house sizes. This would also eliminate the fact that corporations immediately raise the rent to the target rent when a tenant moves out of his or her house. This has created huge differences in rent in the same street or apartment building that have nothing to do with the price-quality ratio of the house or apartment building. These developments require the real estate sector to be flexible: houses as shells that offer numerous possibilities. Such a mixture of functionalities is also increasingly found on the apartment building level. In Amsterdam, for instance, people have been experimenting with functionality-free buildings, such as the Solids experiment. These are shells that give people the freedom to do whatever they want: living and working. By accommodating various functionalities in the same building and letting tenants decide how many square meters they require creates flexibility. Tenants are then free to use the space as they see fit. Living, doing business or a combination of both. The Solid represents a free mix of changing functionalities, as they exist in a neighbourhood or city. A Solid is therefore also referred to as a city in a building. The first Solid building in the Constantijn Huyjenstraat in Amsterdam West was leased in one day. This is a building of 7,000 m² that has no land use plan and that was developed with flexible shell spaces by the Stadgenoot corporation for thirty million euros. It houses 39 occupants, shop owners and catering entrepreneurs, including three small hotels (Nulzo, 2011). The living-working ratio was more or less in balance. In all fairness, I have to say that the subsequent Solid buildings on IJburg were leased far less quickly.



Photo Solids building, Constantijn Huijgenstraat, Amsterdam

This development requires the government, administrators, contractors and corporations to change their attitude. For instance, municipalities would have to make more use of the mixed land use plan or even go a step further and not determine a land use plan at all, as long as the building meets the environmental and safety regulations. A flexible land use plan does entail less legal certainty and less grip for the government on future developments.

new forms of value creation

Loss of value of vacant buildings is substantial and in itself a sizeable loss item. Therefore, investments in existing real estate are much more advantageous for virtually all parties than investing in new buildings. Many old locations are often situated more favourably than new locations, so that it is worthwhile to give vacant buildings a new life. This does mean that people have to be able to think creatively and put a lot of energy in it. For this reason, it is so important to stimulate new ideas and plans for existing buildings.

The Launch Cafe (Herestraat 106, Groningen, opened in 2012, about 1,000 m² GLA + flex spaces) is the ideal workplace for entrepreneurs in the centre of Groningen. There are different workplaces, brainstorm areas, super-fast internet, a telephone room and excellent coffee. Flexitime costs 15 euros exclusive of VAT for an entire day and 8 euros exclusive of VAT for two hours per day. Subscriptions in the Launch Cafe can be cancelled every month (for more information, see www.launchcafe.nl).

Vacancy also affects the value of the surroundings buildings, in the sense that their value decreases.

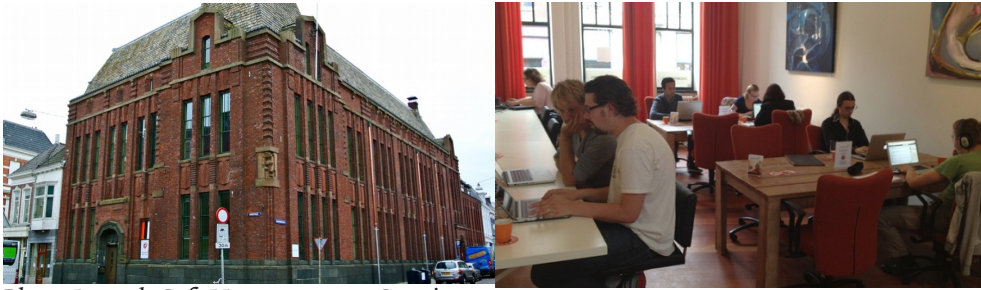


Photo Launch Cafe Herestraat 106, Groningen

temporary

Much real estate has become vacant in the economic crisis. Old functionalities have disappeared, new ones are yet to be determined. This offers options to realise business and programmes that were never given a chance before. They can now be tested temporarily under the motto: if it works, it stays; if it does not work, it disappears. Vacant buildings are being leased to creative entrepreneurs who otherwise would not have been able to afford the rent. Buildings are also being used for the production of food, such as nursery offices (vegetables, fruit, herbs) (see project: Groenten uit Amsterdam). This is a form of upcycling of existing buildings, and as in the world of fashion and design, use is made of second-hand products and materials. Temporary housing has also become popular in the housing market. People often have to wait many years for public sector rented accommodation, while less public sector rented houses are being built due to the crisis. We now see a development that is similar to the developments on the labour market. Temporary housing is particularly popular in areas with scarce housing. This is even being coined as Independent Resident without Tenant Protection who are temporarily living somewhere in antisquatting accommodation, on temporary lease contracts or youth leases. The increase is also caused because many owners have a great need for temporary leases, because they cannot sell their houses, are moving abroad for a while, and also includes investors who are having difficulties with vacant buildings, and so on. The alternative to temporary leases is often vacancy and this costs money.

value development in a shrinking area

Each owner must maintain his or her home well in order to keep its value up to the mark. Most owners do that, but some neglect their homes, thereby damaging their own interests but also those of others. So, we need to take action. Municipalities, for instance, have to take steps to limit the effects on the direct surroundings. Banks have to take immediate action because of the effect on outstanding mortgages in the neighbourhood. What we see now is that people and entities respond slowly, in the form of notices issued by the municipality or sale under execution by the bank. Here, too, applies the adage: prevention is better than cure. The quality of an increasing amount of houses in the cheap categories of the housing market for people with limited financial capabilities is under pressure. Municipalities and other parties are struggling with their role in that development. How should they take on their new roles in a participation society where people have to do more on their own and less

public means are available? Which instruments are needed to help these people to maintain their houses? How do you prevent rotten apples from affecting their surroundings. Do municipalities and corporations have to let people fend for themselves or will they have to become a part of the solution to this private issue?

Depreciation will also become part of our new reality. And that is still hard to accept. People still hang on to high book values that are no longer in accordance with the actual market values. This applies to buildings and to ground, which are still entered in records at high values, as if we are still experiencing a booming economy. The result of this high book value is that redevelopment is impossible, buildings are vacant and areas are in decline. Municipalities and developers do not adjust their plans, that have come to a standstill out of fear for plan damage, either. Meanwhile, some movement can be detected and municipalities have started to write down their excess land holdings. A controlled writing down process should in fact be established.

return of real estate and inflation

One of the advantages of investing in direct real estate is that returns are favourable compared to the risk. After all, rents are raised in accordance with the inflation percentage.

Table 4 Real estate as an investment, 2012, the Netherlands

	return			stocks	bonds	inflation
	direct	indirect	total			
shops	6.1	-1.7	4.2	19.3	8.7	2.9
offices	6.6	-8.8	-2.7	19.3	8.7	2.9
business space	6.5	-4.8	1.5	19.3	8.7	2.9
houses	4.3	-3.6	0.6	19.3	8.7	2.9
other	6.4	-2	4.3	19.3	8.7	2.9
all objects	5.4	-4	1.2	19.3	8.7	2.9

Source: ROZ-IPD index

It is clear that in 2012, investments in real estate resulted in lower returns than investments in stocks and bonds. Furthermore, only real estate investments in shops and other buildings resulted in returns that were higher than the inflation percentage. This is in accordance with studies that have shown that it cannot be assumed beforehand that real estate investments offer a good protection against inflation. This has raised the curiosity of Erik Schutte, who is going to research to what extent the returns of direct and indirect real estate investments correlate with actual, expected and unexpected inflation. I am very curious about the results, because there are international plans to increase inflation (= monetary depreciation) to lower the debt ceiling (Maarten Schinkel, NRC, 20 October, 2013).

6. CONCLUSION

Real estate (re)development ensures that places have value for their users. Working, spare time, shopping or all these things combined have to be represented in real estate. Our way of life is currently undergoing so many changes that new combinations are necessary and possible. We can no longer continue past trends into the future. We have to find new and innovative solutions. In the words of Albert Einstein: 'You cannot solve a problem from the same consciousness that created it'. So, we have to adopt a new mode of thinking, and develop new concepts. Concepts that have true value. We need interdisciplinary research with architects, developers, engineers, facility managers, area and real estate managers, and so on. Together, we have to study the options for (re)development of real estate for companies, offices, recreation, houses and shops to see whether or not we can create value in a new way and to see if buildings can be put to new use. I count myself lucky that NoorderRuimte, Centre of Applied Research on Area Development represents all these specialisms. This multidisciplinary approach is based on the expectation that interventions on the one hand will raise the value of real estate (the area will be more in demand) and on the other hand the costs of social and physical management will decrease (the area will become 'healthy'). Such an approach could motivate parties to invest in particular interventions, so that realised value creation can be profited from later on. I want to commit myself to this cause. No sooner said than done.

7. LITERATURE

Berenschot (2013). Scheiden van wonen en zorg: voorbereid de toekomst in. Berenschot, Utrecht.

Bergevoet, T en M. van Tuijl (2013), De flexibele stad, oplossingen voor leegstand en krimp. Uitgever:naio10 Uitgevers.

Beukering, C.A.J. van (2013), Economie en ruimtelijke inrichting, bouwen aan de toekomst van Nederland in transitie “ voorbij de moeilijke jaren”.

CBZ, 2007. Gebouwdifferentiatie van een ziekenhuis; Schillenmethode, Culemborg; Twin Design.

Duin, J. van (2008), Trends en cycli: waar liggen de kansen voor de belegger? Uitgeverij: Balans.

Hong, Phillip Young P.; Song, In Han (2010). “Glocalization of social work practice: Global and local responses to globalization”. *International Social Work* 53 (5): 656-670.

IBK, 2013, Vastgoed vernieuw(d)(t), terugkijken met de blik vooruit, een kritische reflectie. Opleiding Vastgoed en Makelaardij, Instituut voor Bedrijfskunde, Hanzehogeschool, Groningen.

Jones Lang LaSalle (2013) The Evolution of Manufacturing, Adding complexity, creating opportunity'. Jones Lang LaSalle.

De Kam, G. (2008), 'Wijken van waarde: van fundament naar praktijk'.
Online essay via www.ru.nl/fm/kam

KEI (2012), Stedelijke vernieuwing op uitnodiging. Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing.

Koudijs, C. (1996). Centralisme levert gevaar op voor de slagvaardigheid. *Schaalvergroting en fusiemodellen in de ouderenzorg. Zorgvisie*(9), 3.

Majoor, S. J. H. (2012). Paradoxaal management, in: S. J. H. Majoor (Ed.) Het lezen van de stad. De organisatie van improvisatie (p. 78-89). Amsterdam: Project Management Bureau.

Ministerie van VWS (2012). Regeling zorgaanspraken AWBZ. Ministeriële regeling. Den Haag.

Muffels, R.J.A., Wilthagen, A.C.J.M., & Dekker, R. (2011), Flexibiliteit en werkzekerheid: diversiteit en dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. In: Sol, E. et al: Wat is de zekerheid in flex en zeker? Amsterdam, University of Amsterdam, Flexwork Research Reeks, nr. 1.

Nozeman, E. en J. Fokkema. (eds.), 2008, Handboek Projectontwikkeling. Neprom.

Nul20 (2013), Solids voorzien in een behoefte. Nul20, nr.57, juli 2011.

Schenk, H. (2008a). Firms, managers, and restructuring - implications of a social economics view. In J. Davis & W. Dolfsma (Eds.), Companion to Social Economics. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Schumpeter, J. A. (1942), Capitalism, Socialism, and Democracy. Routledge. Londen.

Stroink, R. (2013), Locatie, locatie, locatie gaat niet meer op. Column in Vastgoedjournaal, 26 september 2013.

Verbeek, G. (2010) De client centraal, wat nu? Management van vraaggerichte en vraaggestuurde zorg. Amsterdam: Reed Business.

Visser, P. & F. van Dam (2006), De prijs van de plek: Woonomgeving en woningprijs. Rotterdam: NAI Uitgevers/RPB.