[redacted]

Van: [redacted]
Verzonden: maandag 20 november 2017 09:35
Aan: [redacted]
CC:
Onderwerp: notitie gebiedsontwikkeling
Bijlagen: 20170922 Notitie structuur Gebiedsontwikkeling Feyenoord City1 dd171117.pdf

[redacted]

Hierbij de notitie gebiedsontwikkeling t.b.v. agendapunt 3c.

Met vriendelijke groet,
[redacted]

[redacted]

Notitie
Strategie Gebiedsontwikkeling Feyenoord City

Aan: Directieraad Feyenoord City
Van: Hans van Rossum, Wout Korving, Kwartiermakers grondexploitatie

Achtergrond

In juni 2017 heeft Feyenoord, in samenspraak met de gemeente Rotterdam, ons opdracht gegeven als kwartiermakers de grondexploitatie van Feyenoord City op te starten.
Onze werkzaamheden moeten leiden tot het volgende projectresultaat:

- De juridische structuur voor de grondexploitatie is vastgesteld en ingevuld;
- Er liggen Letters of Intents (LOI's) met één of meerdere partijen;
- Vanuit de gebiedsontwikkeling is de benodigde input voor het Masterplan en voor de bekrachtiging van de financiële bijdrage van de gemeente geleverd.

Om dit te bereiken werken we langs vijf werkstromen, die bovenstaand resultaat moeten bewerkstelligen:

- Zoektocht van marktpartijen;
- Verwerving van de noodzakelijke gronden (en opstallen);
- Ontwikkeling van de institutionele structuur
- Verdere ontwikkeling van het grondexploitatiemodel (GREX)
- Vermarkten van het merk Feyenoord

In dit document rapporteren we over de resultaten van deze activiteiten, alsmede de belangrijkste conclusies die we hebben getrokken over de ontwikkelstrategie voor de gebiedsontwikkeling van Feyenoord City.

Werkstroom 1: Zoektocht van marktpartijen

Werkwijze
Als eerste stap hebben we een longlist van potentiële gesprekspartners opgesteld op basis van input van Feyenoord, het projectbureau Feyenoord City en eigen input. Deze lijst bevatte een aantal verschillende categorieën marktpartijen, te weten ontwikkelaars, bouwers, investeerders en beleggers. Aldus is een breed pallet aan marktpartijen de revue gepasseerd. De gesprekken hebben in de periode juli tot en met begin september 2017 plaatsgevonden.

We hebben de gesprekken gevoerd op basis van een questionnaire (zie bijlage 1). De volgende hoofdvragen stonden centraal in de gesprekken:

- Wat is de visie op de programmering van de gebiedsontwikkeling (compleetheid, fasering)?
- Bent u geïnteresseerd en geëquipeerd om (een deel van) de gebiedsontwikkeling voor uw rekening te nemen?
- Hoe dient de samenwerking vorm te krijgen (de inrichting)?
- Welke rol en verantwoordelijkheid kan en wil de marktpartij spelen respectievelijk nemen?

Het was in deze fase expliciet niet onze bedoeling een gedetailleerde visie van de partij op de gebiedsontwikkeling, dan wel een eerste indicatie van haar financiële bijdrage op te halen. Deze eerste fase is gebruikt om een inschatting te maken of er partijen in staat zijn om als partner van Feyenoord en de gemeente de integrale gebiedsontwikkeling voor hun rekening te nemen, dan wel dat er een alternatieve vorm noodzakelijk is. Bovendien zijn de gesprekken gebruikt om bovenstaande input op het programma mee te kunnen nemen in de voorbereidende werkzaamheden ten behoeve van het bestemmingsplan. Als laatste hebben we deze fase gebruikt om een eerste schifting te kunnen maken met welke partijen het interessant is om in de volgende fase de gewenste verdiepingsslag te maken.

Resultaten uit de eerste ronde gesprekken
In totaal hebben we 23 gesprekken gevoerd met een grote variëteit aan marktpartijen (zie bijlage 2). We hebben de gesprekken als zeer zinvol, inspirerend en verduidelijkend ervaren. Niet onverwacht is het enthousiasme over de gebiedsontwikkeling van Feyenoord City groot en wordt het belang van en de impact in sociaal maatschappelijke en ruimtelijk economische zin voor Rotterdam (en Zuid in het bijzonder) herkend.

Er is een overzicht gemaakt van de bevindingen per partij[1]. Op basis van dit overzicht kunnen we de volgende conclusies trekken:

- Er is meer dan voldoende belangstelling van de markt.
    - Het programma wordt als voldoende massa gezien, het is groot genoeg voor de markt om er echt voor te gaan;
    - Er zit voldoende spreiding in het programma, waardoor er niet te veel afhankelijkheid van de conjunctuur van een specifiek marktsegment is;
    - Het merk Feyenoord is aantrekkelijk, waardoor men graag een rol in Feyenoord City wil spelen;
    - De locatie wordt als goed beschouwd, met een goed uitzicht op de Maas en voldoende kwaliteit in de omgeving waar men op voort kan borduren.
    - Bij partijen worden ook de risico's herkend m.b.t. het bestemmingsplan.

[1] Deze ligt ter inzage op het projectbureau van Feyenoord City

- Er tekent zich een duidelijk onderscheid af tussen ontwikkelende partijen die beter een compact programma-onderdeel kunnen oppakken en partijen die warmlopen voor de meer complexe opgaven zoals Waterfront en de Strip;
    - Juist bij de complexere opgaven wordt samenwerking tussen verschillende type partijen als een must gezien.
    - Lang niet alle partijen zijn bereid om samen te werken met andere partijen.
    - Het onderscheid tussen type partijen die langjarige betrokkenheid juist als een pré dan wel barrière zien is heel duidelijk.

- Geen enkele partij is op dit moment bereid dan wel geëquipeerd om de integrale gebiedsontwikkeling voor haar rekening te nemen.
    - De omvang van de grex, dan wel de investeringsvolumes die de komende periode noodzakelijk zijn, zijn te groot in combinatie met de onzekerheden die in het project nog aanwezig zijn;
    - De gronden zijn nog niet onder controle. Hierdoor duiden marktpartijen de fasering als ambitieus en onzeker;
    - Omdat aan de executie van de uitname van de grond onder het stadion (en hiermee een materieel onderdeel van de opbrengsten in de grex) nog afhankelijk is van het voldoen aan de randvoorwaarden die de gemeente heeft gesteld met betrekking tot de realisatie van het stadion, zijn partijen nog niet bereid deze inkomstenstroom in te calculeren;
    - Daarbij bestaat er onzekerheid bij marktpartijen over de kans dat de gemeente eerdere besluitvorming zou kunnen herzien, bijvoorbeeld in het licht van de naderende verkiezingen;
    - Er is geen bestemmingsplan wat de investeringsbereidheid van met name institutionele beleggers doet afnemen;
    - De meeste kapitaalkrachtige partijen krijgen, onder andere als gevolg van vigerende wetgeving, geen toestemming om als ontwikkelaar op te treden.

- De samenhang tussen de business cases voor het stadion en de gebiedsontwikkeling is voor de markt een belangrijk gegeven.
    - Zekerheid over de grex ontstaat in feite pas bij financial close van het stadion, pas dan lijkt er zekerheid te ontstaan over de waarde van de grootste inkomstenbron binnen de gebiedsontwikkeling. Een belangrijk aspect daarbij is de emotie die men observeert rondom besluitvorming met betrekking tot financial close van het stadion bij Feyenoord als de gemeente;
    - De keuze om de ontwikkeling van het stadion los te knippen van de rest van de gebiedsontwikkeling wordt niet door iedereen gewaardeerd;

Aanbevelingen van de Markt
Wanneer we hebben doorgevraagd onder welke condities partijen bereid zouden zijn om te participeren in de gebiedsontwikkeling, zijn er meerdere suggesties gedaan. Over het algemeen kunnen we concluderen dat partijen het belangrijk vinden dat een aantal van de risico's die hierboven worden genoemd, eerst verder worden beperkt. We kunnen deze suggesties clusteren in de volgende categorieën.

1. Zorg voor snelle controle over de gronden
Het risico op free riders, prijsopdrijving maar vooral ook vertraging wordt door nagenoeg iedereen herkend. Onze gesprekspartners deden vrijwel allemaal de krachtige aanbeveling niet te wachten met verwerven tot private participatie in de gebiedsontwikkeling is gecontracteerd.

2. *Zorg voor een grondexploitatie waar de kosten niet te ver (en vooral niet te lang) voor de baten uitlopen*

Onze gesprekspartners wijzen op de ervaringen van gebiedsontwikkelingen elders. Eén van de belangrijkste lessons learnt is om 'de badkuip' zo ondiep mogelijk te maken. Gezien het belang om de gronden zo snel mogelijk onder controle te krijgen en de daarmee gemoeide investeringen, wijzen partijen bijna allemaal op de aantrekkelijkheid om op zo kort mogelijke termijn de cash flow van de grex op gang te brengen. Daarbij wijzen ze op de gunstige marktomstandigheden op dit moment voor met name woningbouw en de oproep van de gemeente om in de juiste segmenten van de woningmarkt meer volume te maken op de kortst mogelijke termijn. Bovendien zijn we meerdere malen gewaarschuwd voor het risico van een weer neergaande conjunctuur op de langere termijn. Men wijst erop dat snelle inkomstenstromen zorgen voor een meer robuuste grex.

Bij de meest kapitaalkrachtige partijen (beleggers) wordt de aanwezigheid van veel kapitaal in de markt tegelijkertijd ook als problematisch ervaren. Zij hebben zo veel geld opgehaald in hun fondsen dat ze als gevolg van gebrek aan voorhanden objecten wel moeten investeren in grond waar ze snel kunnen ontwikkelen. Hiermee creëren ze zelf input voor de eigen beleggingsportefeuille.
Voor deze partijen is de aanwezigheid van snel te ontwikkelen gronden een absolute noodzaak om ook de betrokkenheid voor de verdere gebiedsontwikkeling waar hun core business pas op langere termijn wordt bediend te kunnen garanderen.
Door deelgebieden binnen de eerste fase van Feyenoord City te identificeren die als no regret tot ontwikkeling kunnen worden gebracht is het mogelijk een kassstroom voor de grondexploitatie te realiseren.
Partijen hameren daarbij niet alleen op de noodzaak om een kasstroom te realiseren, maar wijzen ook op de kansen voor kwaliteit van het te realiseren programma, juist onder de huidige marktcondities.

3. *Een opgave als Feyenoord City vraagt om samenwerking en regie over het geheel, maar maak ook gebruik van de kennis en kunde van partijen op deelopgaven*

We zijn meerdere malen geconfronteerd met het verschil in DNA van individuele marktpartijen. DE Markt bestaat niet. De noodzaak voor regie over de gehele gebiedsontwikkeling in de vorm van een privaat consortium wordt breed gedragen. Tegelijkertijd geven meerdere partijen aan dat het hen om meerdere redenenen niet past onderdeel van die regie uit te maken.
Er zijn marktpartijen die hebben aangegeven voldoende ervaring te hebben met binnenstedelijke en integrale gebiedsontwikkelingen als Feyenoord City. Zij geven aan bereid te zijn om, naar rato de eerder geschetste risico's afnemen, op den duur langdurige en integrale verantwoordelijkheid te willen dragen. Maar er is voldoende waardering voor wat wij de Rotterdamse doorpakmentaliteit noemen, partijen die in staat zijn in kort tijdsbestek snelheid en kwaliteit te leveren op deelprojecten. Niet alle projecten vragen om noodzakelijkse samenwerking. Maak gebruik van het momentum in de woningmarkt. Reduceer de complexiteit van de opgave door waar mogelijk deelontwikkelingen los van elkaar te ontwikkelen. De druk op de woningmarkt vraagt om oplossingen op korte termijn. Die is hier voorhanden.

4. *Feyenoord City vraagt om een meer stedelijk milieu*

Het belang en de bijdrage van de ontwikkeling zowel sociaal maatschappelijke als ook de ruimtelijk economische invulling bij het Nationaal programma wordt herkend. Het programma mag in die zin ambitieuzer, zowel binnen de plangrenzen van het gebied, maar ook door kansen te benutten die nu direct aan het plangebied grenzen.
Er wordt regelmatig gerefereerd aan de oproep van het bestuur van de gemeente Rotterdam om te verdichten en de demografische druk op de stad te faciliteren. De zoektocht die middels de kaart van de Stad is gestart wordt breed onderschreven. Feyenoord City wordt door nagenoeg iedereen bestempeld als een locatie waar een deel van deze invulling op relatief korte termijn mogelijk gemaakt kan worden.

Daarbij leggen partijen ook de nadruk op flexibileit binnen het programma, die derhalve ook in de vervolgproducten als het definiteve masterplan en bestemmingsplan gehandhaafd moet blijven. Juist bij de meer complexe vraagstukken als het Waterfront en de Strip lijkt het nu nog te vroeg om de definitieve volumes van specifieke programmaonderdelen als wonen, werken en winkels vast te leggen. Door de kaders voor het programma als geheel nu te bepalen, maar voldoende interactie tussen de objecten binnen het gebied mogelijk te maken is er in de toekomst sprake van meer flexibiliteit, kwaliteit en inspelen op de dan actuele marktbehoefte.

Deze suggesties herkennen we en zijn volgens ons een goede basis voor de te volgen ontwikkelstrategie.

Werkstroom 2: onder controle krijgen van benodigde gronden

De markt geeft een helder signaal af dat voor hen controle over de grond een topprioriteit is. Zij juichen de handelswijze van Feyenoord City waarin reeds met de verwerving is begonnen dan ook toe. Daar komt ook bij dat het uitstellen van verwerven het risico van ‘free riders’ met zich meebrengt. Derden zouden met de grond aan de haal kunnen gaan, puur op speculatie. Bovendien moeten we rekening houden met de geloofwaardigheid richting verkopers. Als gevolg van de vooruitgang van het totale project verwachten zij dat ook met betrekking tot de verwerving van hun gronden en opstallen. Dat is gezien de positieve communicatie met betrekking tot het project ook logisch.

Feyenoord heeft aangegeven dat de investeringen die horen bij de gebiedsontwikkeling voor rekening van de toekomstige private partners dienen te geschieden. Ook van de gemeente is het duidelijk welke investeringen zij bereid is te doen in Feyenoord City. Verwerving van gronden hoort daar niet bij (behalve de grond onder het stadion, maar dan wel via een private grondexploitatie).

We verwachten dat we de verwervingen van enkele gronden de komende twee maanden kunnen en zullen gaan afronden. De voortgang van de gesprekken met de markt, zie ook de analyse hierboven, maakt het onwaarschijnlijk dat we op een dergelijke korte termijn al een privaat consortium hebben gecontracteerd. Er is derhalve behoefte aan een alternatieve oplossing om toch de locaties te kunnen verwerven.

Afgestemd voorstel
Omdat Feyenoord en gemeente beiden de gronden niet kunnen en willen verwerven, is een andere kopende rechtspersoon nodig. Wij hebben aan Feyenoord en de gemeente het voorstel gedaan om hiervoor een nieuwe rechtspersoon op te richten welke als een neutrale ‘buffer’ kan fungeren voor het daadwerkelijk verwerven van de gewenste gronden. Deze rechtspersoon kan deze gronden dan later doorleveren aan het private consortium welke verantwoordelijk zal zijn voor de realisatie van de gebiedsontwikkeling Feyenoord City.

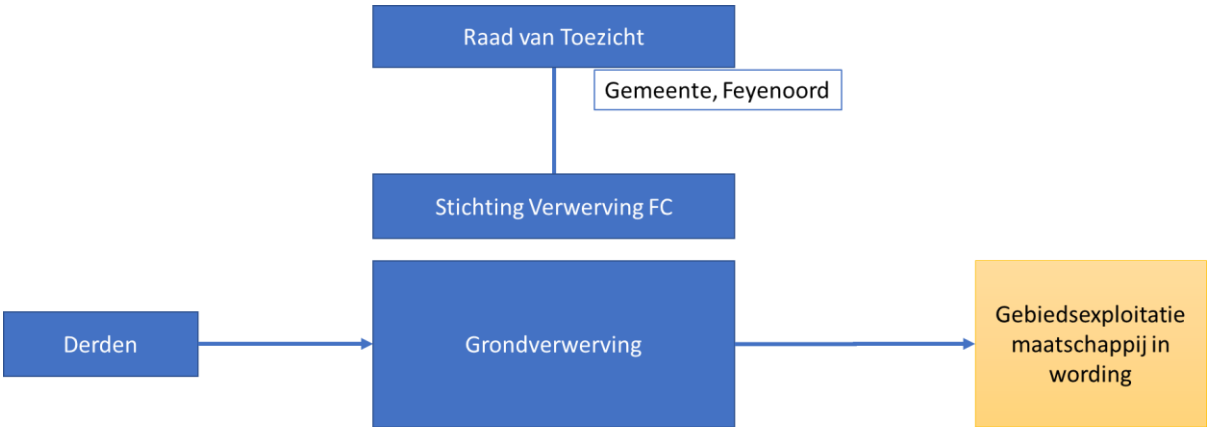
We hebben de volgende randvoorwaarden bij deze nieuwe rechtspersoon geformuleerd:

1. De rechtspersoon dient een structuur te kennen die het mogelijk maakt hypothecaire financiering aan te trekken ten behoeve van de verwervingen;
2. De rechtspersoon dient geen dochter van gemeente of Feyenoord te worden;
3. De rechtspersoon dient de gronden ten behoeve van Feyenoord City ter beschikking te (blijven) stellen;
4. De rechtspersoon dient geen eigen marge te gaan genereren (anders dan benodigd voor overeengekomen rente en kapitaalvergoedingen);
5. De rechtspersoon dient geen beperkingen op te leggen aan de uiteindelijke ontwikkelstructuur. Dat is nodig omdat we nog ruimte moeten behouden om met de markt richting over alternatieve structuur te spreken.

Om daadwerkelijk gronden te kunnen verwerven dient de nieuwe rechtspersoon over voldoende kapitaal te kunnen beschikken. Een belangrijk deel van het kapitaal kan de entiteit verkrijgen via een hypothecaire lening (exacte condities te bespreken met mogelijke financiers). Op dit moment wordt met twee welwillende financiele instellingen hierover gesproken.
Naast de bankaire lening dient de rechtspersoon te kunnen beschikken over achtergesteld kapitaal zonder eerste hypothecaire zekerheid. We zijn op dit moment in gesprek met een aantal particuliere investeerders die bereid lijken om een achtergestelde lening ter beschikking te stellen. Hiermee is er voldoende kapitaal aangetrokken om tot aankoop over te gaan van die objecten waarvan de controle het meest urgent is.

Een juridische scan, alsmede overleg met de gemeente en Feyenoord, heeft de conclusie opgeleverd dat het het meest aantrekkelijk is om de nieuwe rechtspersoon in de vorm van een Stichting in te vullen. Deze stichting heeft als doel om de gronden ten behoeve van de gebiedsontwikkeling Feyenoord City onder controle te krijgen.
De statuten van de Stichting zullen op korte termijn aan de gemeente en Feyenoord ter revisie worden aangeboden. De exacte samenstelling van het bestuur van deze stichting wordt naar voorstel van Feyenoord later ingevuld. We stellen voor dat de Gemeente en Feyenoord een shortlist van geschikte personen als onderdeel van de Raad van Toezicht wordt aangeboden die hun goedkeuring kan wegdragen waarna hier een keuze in kan worden gemaakt.

Na oprichting van de Stichting ziet de institutionele structuur eruit er als volgt uit



Het selecteren van de investeerders en de achtergestelde leningverstrekkers loopt en zal nog ongeveer een maand vragen voor implementatie. We voorzien geen voorselectie (shortlist) voor de selectie van partijen. Gezien de noodzaak om snel te kunnen handelen zullen we direct tot implementatie over gaan wanneer we met partijen tot overeenstemming komen.

Werkstroom 3: Opzet van de institutionele structuur

Het is ons de afgelopen periode duidelijk geworden dat Feyenoord en de gemeente een gemeenschappelijk beeld en doel hebben met betrekking tot de gewenste samenwerking die dient te ontstaan met betrekking tot de gebiedsontwikkeling. Belangrijke passages uit de Position Paper welke onderdeel uitmaakt van de besluitvorming in de Raad op 11 September 2017 luiden onder meer:

"Voor de gemeente is de gebiedsontwikkeling Stadionpark en daarbinnen Feyenoord City een belangrijke ontwikkeling op een strategische plek in de stad. Gezien zowel de inhoudelijke als financiële belangen van de gemeente hecht de gemeente aan betrokkenheid van professionele partijen aan deze ontwikkeling.

De gemeente zal met de betrokken partijen afspraken maken (verbonden aan de te sluiten overeenkomsten) met betrekking tot de nakoming van de afspraken en daarmee volledig uitvoeren van de gebiedsontwikkeling met de daarbij behorende kwaliteit. Voor de gemeente is het daarom van belang dat partijen bijvoorbeeld bereid zijn tot het afgeven van garanties en een langlopende betrokkenheid willen aangaan."

Voor Feyenoord geldt dat haar nieuwe onderkomen onderdeel uitmaakt van een bredere ontwikkeling. De kwaliteit, voortgang, etc. van deze gebiedsontwikkeling zijn cruciaal voor het functioneren van het stadion. Een profesionele partner die de gebiedsontwikkeling ter hand zal nemen is derhalve cruciaal. Bovendien zijn het moment van commitment van marktpartijen ook direct gerelateerd aan de financiering van de bouw van het stadion, zie ook onze eerdere bevindingen bij de gesprekken met de markt.

Voor alle partijen geniet het derhalve de voorkeur om over te gaan tot de vorming van een privaat consortium dat de integrale verantwoordelijkheid voor de gebiedsontwikkeling ter hand zal nemen. We trekken de conclusie dat het hier een consortium betreft omdat tot op heden alle partijen hebben aangegeven de opgave niet alleen te willen aangaan.

Die verantwoordelijkheid voor de gebiedsontwikkeling behelst tenminste:

- Borging van de condities die de gemeente heeft vastgelegd in haar Position Paper;
- Optimalisatie van de waarde van het merk Feyenoord;
- Aansturing van de ontwikkeling van deelprojecten binnen het gebied, waaronder vastgoedontwikkeling, sociaal programma, participatie en communicatie van de omgeving, etc.;
- Zorg voor het beheer van de openbare ruimte binnen het plangebied;
- De grondexploitatie.

Partijen die onderdeel van dit consortium zullen gaan uitmaken, zullen een langjarige verplichting aangaan. De gebiedsontwikkeling is immers pas een succes wanneer er sprake is van een nieuw stuk Rotterdam waar het aangenaam is te wonen, werken en te verblijven. Dat succes lijkt pas goed meetbaar na oplevering van de laatste deelontwikkelingen, en wanneer het gebied echt functioneert.

Deze langjarige betrokkenheid is niet per definitie de core business van alle partijen die zich lijken te kwalificeren om onderdeel van het consortium uit te gaan maken. Dat komt omdat er, zeker als gevolg van de recente crisis, de meeste marktpartijen zich hebben gefocust op de ontwikkeling van objecten in plaats van grootschalige gebiedsontwikkelingen.
Daar komt bij dat de meeste marktpartijen een focus hebben op deelgebieden van de opgave van Feyenoord City, bijvoorbeeld in de vorm van winkels of woningbouw. Dat is op zich niet erg, de bundeling van die focus kan tot een zeer succesvolle aanpak leiden.
Nu is het wel zo dat de aard van de ontwikkelingen behoorlijk kunnen verschillen, ook qua winstpotentie en risicoprofiel. Er kan zo bijvoorbeeld natuurlijk gedrag ontstaan dat een partner van het consortium haar deelopgave op een succesvolle manier (bijvoorbeeld met een goed rendement) heeft afgerond en vervolgens zich geconfronteerd ziet met een aantal verliesgevende projecten die eraan komen. Het natuurlijke gedrag van die partij zal dan zijn om afscheid te willen nemen van het consortium.

Bovenstaande analyse leidt tot de conclusie dat als we een privaat consortium willen samenstellen dat de totale omvang van verplichtingen die samenhangen met de integrale gebiedsontwikkeling, we eigenlijk moeten wachten tot aan financial close van het stadion. Dit zou de volgende (ongewenste) effecten hebben:

- De gehele gebiedsontwikkeling loopt aanzienlijke vertraging op ten aanzien van eerder afgesproken fasering omdat voorbereidingen niet zijn opgestart;
- Feyenoord alle financiering voor haar rekening zal moeten nemen, ook waar het gaat om de gebiedsontwikkeling van Feyenoord City;
- De huidige appetite in de markt niet kan worden benut.

Het is daarom wenselijk om, aan de hand van de door partijen bekende grondexploitatie, te kijken naar welke optimalisatie er toch kan worden bereikt. We schetsen daarbij een aantal gewenste effecten:

- Samenstelling van het private consortium is zo snel mogelijk bekend. Dit schetst een gewenste helderheid naar zowel gemeente, Feyenoord en de omgeving;
- Het financiële commitment van dit consortium kan zich op deze wijze in de loop van de tijd verder opbouwen in plaats van in één keer ontstaan. Dit kan geschieden aan de hand van duidelijke risicofactoren die de komende periode zullen worden weggenomen. Voorbeelden hiervan zijn het in controle krijgen van cruciale gronden, commitment van de banken op de financiering van het stadion, etc.
- Het voorkomen van de ongewenste badkuip door mogelijke deelontwikkelingen alvast tot ontwikkeling te brengen.

Via 3 sporen naar een eindsituatie

We kunnen deze beoogde effecten combineren door een drietal sporen te doorlopen, welke uiteindelijk leiden tot een door alle partijen gewenste eindsituatie:

1. Het vormen van een privaat consortium dat zal groeien in samenstelling, kapitalisatie en commitment;
2. Het selecteren van één of meerdere ontwikkelaars voor de eerste deelprojecten;
3. Het oprichten van een tijdelijke rechtspersoon ten behoeve van het bewaken van de grondexploitatie.

Spoor 1

Het eerste spoor dat we voorzien is de vorming van het consortium dat verantwoordelijk zal zijn voor de gebiedsontwikkeling. De verantwoordelijkheden van dit consortium groeit naar mate het (financiële) commitment dat ook doet. Concreet betekent dit het zich vormende consortium in toenemende mate verplichtingen van Feyenoord kan overnemen, beginnend met het opstarten van de eerste deelontwikkelingen, doorgroeiend naar aanspreekpunt voor de gemeente en omgevingspartijen en tenslotte de integrale verantwoordelijkheid.

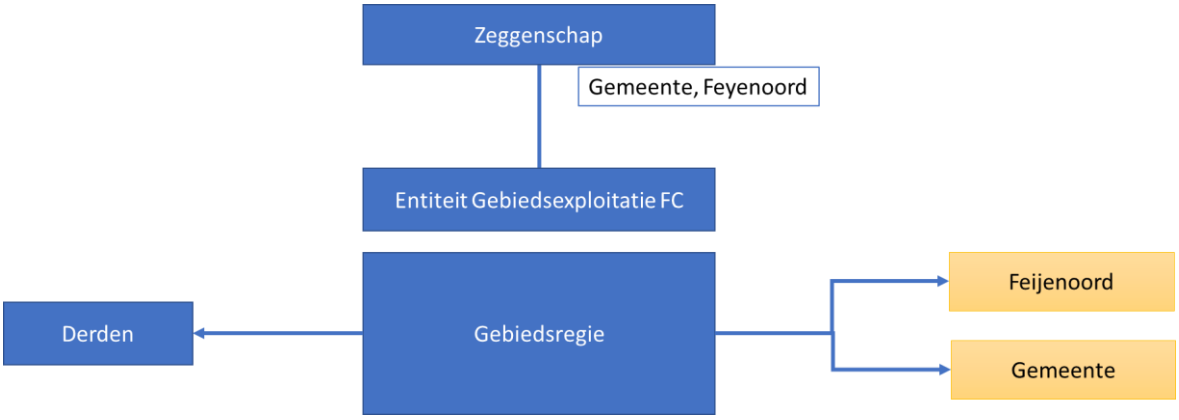
Partijen zullen hun (financiële) commitment gezien de omvang, alsmede het hierboven geschetste risiprofiel zoals dat door marktpartijen op dit moment wordt gepercipieerd, pas willen uitoefenen verder in de tijd. Zowel de mitigatie van risico’s als de potentie van de ontwikkeling dienen verder uitgewerkt te zijn. Wij verwachten dat de volledige commitment van het consortium zal samenvallen met de financial close van het stadion.

Spoor 2
Het tweede spoor behelst het selecteren van een ontwikkelaar voor de hierboven genoemde ontwikkellocaties.
Zoals diverse gesprekspartners hebben aangegeven, ligt het voor de hand om snel die onderdelen van Feijenoord City tot ontwikkeling te (laten) brengen die voldoende los/op afstand staan van het nieuwe stadion. Dat geldt in ieder geval voor Parkstad Zuid en Stadion West, en mogelijk ook voor het gebied nabij de moskee (de Colloseumweg). Snelle ontwikkeling van deze gebieden reduceert het risico van het totaal (omdat marktpartijen delen van de marktrisico's overnemen en we afhankelijkheden verminderen).

Meest voor de hand ligt om voor de genoemde locaties gronden te verkopen aan beleggers. Uit de eerste ronde gesprekken is duidelijk geworden dat marktpartijen bereid zijn het risico op de bestemmingsplanwijziging (voor die locaties) te dragen. Daarbij geldt dat de exposure voor die partijen bij deze specifieke locaties aanvaardbaar is, in vergelijking met de exposure op de gehele gebiedsontwikkeling. Diezelfde marktpartijen onderschrijven dat een dergelijke eerste ontwikkeling een prima omstap kan vormen voor verdere participatie, zij het vooral in die projectonderdelen die specifiek bij die partij passen.

Verkoop van de gronden aan marktpartijen zorgt voor een eerste inkomstenbron en marge (die nodig is voor de bekostiging van andere onderdelen van Feijenoord City). Hierbij doet zich de vraag voor welke entiteit de gronden verkoopt (en dus over de marge gaat beschikken) en hoe gemeente en Feijenoord over de opbrengst/marge beschikken. Om te borgen dat er toch sprake is van langere termijn commitment, zullen we ervoor zorgen dat deze marktpartijen onderdeel worden van het zich vormende consortium. Daarmee borgen we dat partijen baat hebben bij een succesvol functioneren van het totaal, bovenop hun rol binnen deelopgaven.

Spoor 3
Met de vorming van het consortium is er een gremium geïntroduceerd welke in toenemende mate verantwoordelijkheden zal nemen ten behoeve van de realisatie van de gebiedsontwikkeling. Onze voorkeur heeft om voor de verkoop een nieuwe, tijdelijke rechtspersoon op te richten. De juridische verschijningsvorm van de entiteit is nog onderwerp van onderzoek, waarbij dezelfde overwegingen een rol spelen als bij de stichting ten behoeve van de verwerving.



Dekking voor het kunnen doen van de gewenste investeringen kan worden gevonden in twee bronnen: we zullen de geselecteerde partijen vragen te betalen vooruitlopend op het definitieve commitment. Dit lijkt een beetje op de reguliere sytematiek van een reserveringsvergoeding. Een tweede inkomstenbron voor deze rechtspersoon is het verkopen van grond ten behoeve van de eerste deelontwikkelingen.

De gronden op de genoemde locaties zijn nu (deels) in handen zijn van de gemeente. Om te voorkomen dat de gemeente de facto Feijenoord City voorfinanciert is het van belang een afspraak te maken over zowel de te betalen prijs voor de grond als over de omgang met de verkoopprijs aan de ontwikkelaar. We sluiten hierbij zoveel mogelijk aan bij het Gronduitgiftebeleid van de Gemeente door uit te gaan van een residuele waardebepaling welke wordt berekend aan de hand van de gehele gebiedsontwikkeling. Dit sluit aan bij de gemaakte afspraken welke ten grondslag lagen aan het genomen investeringsbesluit van de gemeente Rotterdam.

De private koper van deze gronden betaalt een waarde voor deze locaties welke hoger zal zijn dan de aanschafprijs die deze rechtspersoon met de gemeente is overeengekomen. Als gevolg van deze aanpak zal het positieve saldo niet onmiddellijk ter beschikking zijn van een privaat consortium komen, maar in eerste instantie in deze “neutrale” entiteit ondergebracht worden. Hiermee blijven die rendementen onverkort beschikbaar voor Feyenoord City en wordt het commerciële partijen onmogelijk gemaakt om tussentijds, en vooruitlopend op het aangaan van een groter commitment, alvast toekomstige winst af te romen.

Daarbij maken we een onderscheid tussen de scenario’s dat Feijenoord City in haar geheel doorgaat (“de base case waterval”) als voor het scenario dat de ontwikkeling toch niet doorgaat (“de slechte waterval”) en er alleen sprake zal zijn van de ontwikkeling van één of meerdere deelprojecten.

De base case waterval legt vast hoe een eventuele overwaarde die in de GREX ontstaat wordt verdeeld tussen de risicodragende partijen, te weten de geselecteerde marktpartijen en de gemeente. We definieren daarbij een eerste tranche die kan zien op het compenseren van het residuele grondwaarde mechanisme van de gronden die de gemeente heeft ingebracht. Een tweede tranche kan zien op toedeling van het restant, wellicht samenhangend met risico’s die door andere partijen zijn genomen. De afspraken tussen de toetredende marktpartijen en Feyenoord met betrekking tot een vergoeding van de door Feyenoord gemaakte plankosten alsmede de waardevermeerdering die de gebiedsontwikkeling heeft doorgemaakt als gevolg van het merk Feyenoord, maken hier ook onderdeel van uit . Bij de base case waterval is er sprake van een residuele waardebepaling gebaseerd op de totale gebiedsontwikkeling.

De slechte waterval beschrijft hoe ten tijde van een voortijdige beëindiging van het project eventuele gegenereerde rendementen aan partijen toekomen. Daarbij maken we een onderscheid naar twee situaties:

1. een discretionaire beëindiging door een van de partijen en
2. een beëindiging doordat op enig moment het project niet langer haalbaar blijkt te zijn (bijvoorbeeld bij laagconjunctuur).

In het eerste geval lijkt het voor de hand te liggen om de middelen dominant aan te wenden voor de niet beëindigende partij. In het tweede geval is het van belang om de gemeente extra bescherming te bieden voor het inbrengen van gronden voor ontwikkeling van Parkstad Zuid en andere plots. Daarbij dient een garantie te worden verstrekt dat de saldi tussen de residuele grondwaarde op gebieds- en locatieniveau alsnog aan de gemeente zal worden uitgekeerd.

Samenvattend

Gezien de omvang van de gehele ontwikkeling, is het noodzakelijk dat voor de participatie in de gebiedsontwikkeling in ieder geval kapitaalkrachtige partijen toetreden. Omdat we bovendien willen voorkomen dat er sprake zal zijn van een sterk verwaterde participatie wat de daadkracht van het consortium niet ten goede zal komen, dienen we een zorgvuldige selectie toe te passen. Onze inzet de komende periode is dan ook om te komen tot een relatief klein en kapitaalkrachtig consortium dat in staat om andere partijen, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van de knoop, aan zich te binden.
De bovengeschetste aanpak is de nu door ons verwachte aanpak, passend bij de signalen die de markt ons nu afgeeft. Als we op enig moment waarnemen dat er wel een partij in plaats van een consortium geinteresseerd is, dan wel dat een partij of consortium al veel eerder volledig risicodragend wil instappen, is het steeds mogelijk om het nu gekozen proces daarop aan te passen.

Werkstroom 4; de Grondexploitatie

De grondexploitatie hebben we de afgelopen periode ‘mee laten lopen’ langs de ontwikkelingen die hierboven zijn beschreven. Om dit te kunnen doen hebben we in eerste instantie een nieuw model geïntroduceerd welke de komende jaren meer mogelijkheid biedt om het financiële sturingsinstrument voor de gehele gebiedsontwikkeling te kunnen worden. Dit is een model dat ook door toekomstige investeerders herkend zal worden, een duidelijkere monitoring op de cruciale onderdelen van de grex biedt en bovendien minder kwetsbaar is als model an sich.
Dit model gaat uit van precies dezelfde data als de oorspronkelijke grex en kent derhalve ook geen andere uitkomst.

De nieuwe grondexploitatie is vervolgens aangepast naar de huidige inzichten van een mogelijke indeling van de deelgebieden, welke ook als logisch door marktpartijen in hierboven beschreven verkenning is bestempeld.
In het projectbureau van Feyenoord City heeft bovendien een heroriëntatie op het oorspronkelijke programma plaatsgevonden. De conclusies die hieraan zijn verbonden door alle partijen, zijn inmiddels verwerkt in de nieuwe grex. Dat geldt ook voor plankosten die eerder nog niet in de grex zijn opgenomen.

Dat is ook de systematiek waarmee we de komende fase de grex continu laten meelopen met de ontwikkelingen die binnen Feyenoord City zullen plaatsvinden. Aanpassingen binnen aspecten als fasering, programma, kostenbesparingen (of juist tegenvallers) zullen direct in een nieuwe versie van de grex verwerkt worden, waarmee dit een wezenlijk onderdeel van de financiële sturing op de gebiedsontwikkeling zal zijn.