

Masterthesis

De optimalisatie van het waardecreatieproces in stationsgebieden

Cor Rentier S2064405

Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen

Msc Vastgoedkunde

Rijksuniversiteit Groningen

Colofon

Groningen, mei 2013

Titel van onderzoek:	De waarde van stationsgebieden
Ondertitel:	De optimalisatie van het waardecreatie proces in stationsgebieden
Naam Student:	Cor Rentier
Studentennummer:	S2064405
E-mail:	c.rentier@gmail.com
Eerste begeleider RuG:	dr. P.R.A. (Pieter) Terpstra
Tweede begeleider RuG:	dr. H.J. (Henk) Brouwer
Begeleider NS:	ir. P.B.R. (Rogier) de Lint
Onderwijsinstelling:	Rijksuniversiteit Groningen
Faculteit:	Ruimtelijke Wetenschappen
Opleiding:	Msc Vastgoedkunde

Voorwoord

Voor u ligt het sluitstuk van mijn master opleiding vastgoedkunde. Dit document is niet alleen het einde van een studie maar ook van een periode van mijn leven. het is namelijk mijn verwachting dat ik na het inleveren van dit document de titel student in wissel voor die van MSc.

Ik kijk terug op een zestal buitengewoon leerzame maanden die ik door heb gebracht als afstudeerder bij het grondbedrijf van NS Stations. Ik heb erg veel gehad aan alle input van de verschillende medewerkers van het grondbedrijf. Dit geldt ook voor de collega's van de andere afdelingen van NS Stations. Ook een afspraak met hen was altijd snel gemaakt.

Vanuit het grondbedrijf stond ir. Rogier de Lint altijd voor mij klaar als begeleider. Hem wil ik graag bedanken voor de vele leuke overleggen, het kritisch meelesen en zijn verhelderende inzichten.

Ook wil ik mijn eerste begeleider dr. Pieter Terpstra bedanken voor al zijn feedback en zijn snelle reacties. Dit geldt ook voor dr. Henk Brouwer die vanuit zijn rol als tweede begeleider bij de afronding van de thesis betrokken is geweest.

Daarnaast wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor alle steun en feedback. In het bijzonder mijn vriendin Linda.

Na al deze dankwoorden rest mij niets anders dan u veel leesplezier toe te wensen.

Cor Rentier

Samenvatting

In deze thesis wordt antwoord gegeven op de vraag *“Welke optimalisatiemogelijkheden kan het Grondbedrijf van de NS toepassen in het creëren van waarde in stationsgebieden?”* Om tot een antwoord op deze vraag te komen is eerst een viertal andere deelvragen beantwoord:

De eerste deelvraag; *“Welke aanknopingspunten biedt de wetenschappelijke literatuur op het gebied van waardecreatie in stationsgebieden?”*, is onderzocht aan de hand van een literatuurstudie.

Hiertoe zijn de waardebegrippen zoals NS Stations die omschreven heeft als uitgangspunt genomen. Dit zijn: Vervoerswaarde (een aantrekkelijk station zorgt voor meer treinreizigers), Klant/maatschappelijke waarde (onze klanten en stakeholders zijn tevreden over het station), en Financiële waarde (positieve ontwikkeling van het bedrijfsresultaat). Een vergelijking met de ontwikkelstrategieën die Bertolini, Curtis en Renne (2012) definiëren geeft aan dat Transit Oriented Development (TOD) de meeste raakvlakken heeft met de waardebegrippen van NS Stations.

Aan de hand van het Knoop en Plaats model (Bertolini, 1999) is bepaald dat knoop en plaatswaarde de kern van TOD zijn. Middels de Land Use Transport Feedback Cycle (Hansen, 1959) is aangetoond dat knoop en plaats streven naar evenwicht. Uit de beschreven casestudy (Van der Boomen en Venhoeven, 2012) blijkt dat de lokale overheid en vervoerders het knoop-plaats evenwicht kunnen verstoren.

Ook is beschreven dat bij een treinstation met een hoge knoop- en plaatswaarde die in balans is, hogere vastgoedwaarden gerealiseerd worden in de sectoren wonen, kantoor en retail.

Sector	Auteurs	Bevindingen
Woningen	Debrezion,Pels, Rietvelt (2010)	De afstand tot een kwalitatief goed station heeft een sterker positief verband met de vastgoedwaarde dan de afstand tot het dichtstbijzijnde station.
Kantoren	PBL (2009)	Er is een toename in huurwaarde van gemiddeld 0,6% binnen straal van 1 kilometer van station. Kwaliteit (uitgedrukt in ontsluiting via het spoor) van het dichtstbijzijnde treinstation heeft een positief effect van gemiddeld 8,5% op de huurprijs .
Retail	Slob (2011)	65% van de huurprijs is te verklaren uit het aantal passanten.

Voor het begrip plaatswaarde onderschrijven Van der Boomen en Venhoeven (2012), Cervero (2004), Calthorpe (1993) Renne (2009) en Dittmar en Ohland (2004) de vereisten van dichtheid (concentratie van mensen en het aantrekken van niet reizigers), functiemenging (het creëren van een meer constante levendigheid) en fijnmazigheid (integratie van de knoop met zijn omgeving). Van der Boomen en Venhoeven (2012) stellen dat de balans tussen deze drie aspecten per situatie verschilt.

Binnen de tijd-ruimte geografie van Hägerstrand (1970) zijn ook aanknopingspunten gevonden die het nut van een balans in knoop en plaats onderschrijven. Individuen kunnen 'besparen' op hun tijd-ruimte budget als zij voldoende activiteiten kunnen ontplooiën op bereikbare stationsgebieden, en 'capability' – en 'coupling constraints' worden beperkt door 'functiemenging' en 'dichtheden'

Om de deelvraag "*Wat is de visie van de Spoor-sector op stationsgebieden?*" te beantwoorden is desk research verricht. De visie van de spoorsector is opgesteld door Bureau Spoorbouwmeester (BSM) en legt de focus op de beleving van de reiziger. BSM definieert verschillende domeinen waar de reiziger doorheen komt gedurende de reis. Het stationsgebied is in het jongste visiedocument benoemd als het 'omgevingsdomein' en hier zijn de volgende eisen aan gesteld: Aankomende reizigers kunnen het station via dit domein veilig, soepel en gemakkelijk vinden, uit het station vertrekkende treinreizigers kunnen op hun beurt de fiets, auto en lokaal en regionaal openbaar vervoer makkelijk vinden, het domein vormt de hechting tussen station en de omgeving en visa versa, de reiziger wordt in dit domein geholpen om te modelleren, het domein geeft de gelegenheid om te navigeren en te oriënteren en is gericht op de voetganger.

Daarnaast wordt er gesteld dat het omgevingsdomein een bestemming op zich kan zijn, er zich (daardoor) een diverse gebruikersgroep in het gebied begeeft en dat het omgevingsdomein ook een onderdeel van een verbinding naar de andere kant van het station kan zijn.

Om de deelvraag "*Hoe ziet het huidige proces van waardecreatie er uit binnen het Grondbedrijf van de NS?*" te beantwoorden is desk research gedaan en zijn interviews gehouden. De processen van het grondbedrijf (GB) blijken gericht op het creëren van financiële waarde. In de missie is wel het verlangen uitgesproken om in stationsgebieden waarde te creëren voor de reiziger maar dit komt niet expliciet tot uiting in de huidige bedrijfsprocessen en de te realiseren waarden die het GB nastreeft. Afhankelijk van de (markt)partijen waar het GB besluit zich op te richten bij het creëren van beleggings- of ontwikkelwaarde voor een locatie kan het wel zo zijn dat er impliciete wijze tegemoet komen aan dit verlangen. Hier wordt op dit moment nog niet actief op gestuurd. Ook heerst er binnen de organisatie nog geen eenduidig beeld over de rol van het grondbedrijf in stationsgebieden.

De deelvraag "*Hoe ziet het waardecreatieproces van de afdeling Asset Development van de NS eruit?*" is op basis van desk research als volgt beantwoord: De afdeling Asset Development van NS Stations (AD) creëert waarde door op de componenten keten, retail, transfer en beleving te sturen. Bij het sturen op deze componenten staan de behoeften van de klant centraal. Deze behoeften zijn onderverdeeld in 'satisfiers' en 'dissatisfiers' en brengen zo prioriteit aan in de klantbehoefte. AD stuurt op deze zaken door het doen van onderzoek, het ontwikkelen van concepten, stationsontwikkeling en gebiedsontwikkeling.

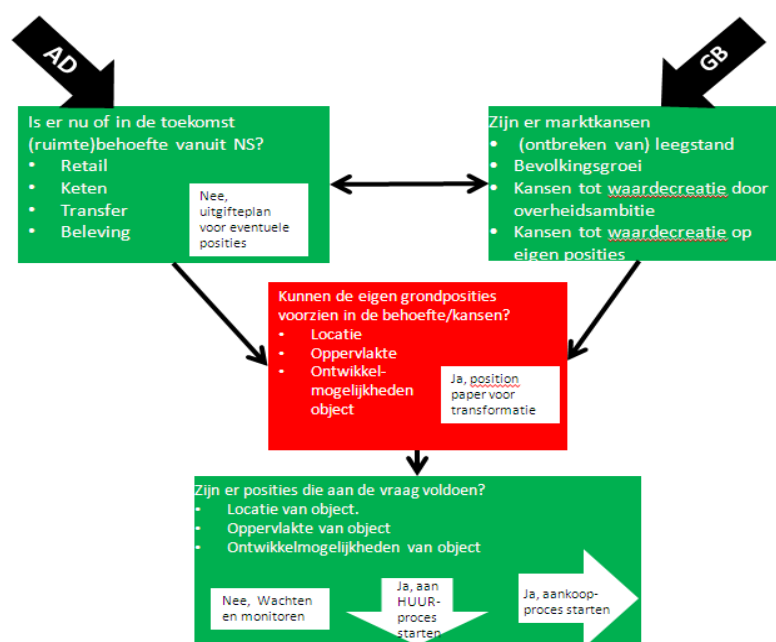
Eén van de factoren die AD gebruikt om te analyseren hoe deze componenten het beste geïmplementeerd kunnen worden, is het aantal NS in-en uitstappers.

Kijkend naar de hoofdvraag van dit onderzoek kan gesteld worden dat het grondbedrijf van de NS haar waardecreatieproces in stationsgebieden kan optimaliseren door het toepassen van het knoop- en plaatswaarde gedachtengoed. Door te sturen op deze twee aspecten in stationsgebieden, kunnen hogere vastgoedwaarden gerealiseerd worden door de omgeving voor de reiziger te verbeteren. De grootste optimalisatie is te bereiken door te focussen op het creëren van plaatswaarde. Dit omdat het grootste gedeelte van de aspecten die knoopwaarde beïnvloeden – de ketenvoorzieningen -, onder de verantwoordelijkheid van AD vallen.

Het waardecreatieproces van AD kan zich vertalen in een ruimtelijke behoefte. Aangezien deze ruimtelijke behoefte bijdraagt aan de knoop- en/of plaatswaarde van een locatie, zou het grondbedrijf moeten voorzien in deze ruimtelijke behoefte van AD.

Bij het prioriteren van de inspanningen wat betreft het creëren van plaatswaarde, zou het grondbedrijf de huidige knoopwaarde van een gebied als uitgangspunt moeten nemen. Het aantal in- en uitstappers op een station is een output van de knoopwaarde. Dit is zijn uitdrukkelijk niet alleen de NS in- en uitstappers waarop de rankings binnen de organisatie op dit moment veelal op gebaseerd zijn. Vanuit het perspectief van het Grondbedrijf zijn alle reizigers in het stationsgebied interessant. Daarom moet er gefocust worden naar de multimodale OV in- en uitstap totalen waarin gecorrigeerd is voor overstappers.

Omdat de omvang en de locatie van het NS bezit in stationsgebieden verschilt, verschillen ook de mogelijkheden van het Grondbedrijf om vanuit het eigen bezit op knoop- en plaatswaarde te sturen. Wanneer er zich vanuit AD een ruimtelijke behoefte voordoet – die dus een toename in knoopwaarde of plaatswaarde tot gevolg zal hebben- zou het grondbedrijf ook de mogelijkheid van aankoop moeten overwegen. Dit geldt ook voor kansen die het grondbedrijf ziet in termen van plaatswaarde. Onderstaand stoomschema voorziet in het beoordelen van de noodzaak en kansrijkheid van eventuele verwerving.



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Inhoudsopgave	7
Tabellen en figurenlijst.....	9
1. Inleiding.....	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling.....	10
1.3 Onderzoeksmethode	11
1.4 Verantwoording methodologie en beperkingen.....	13
1.5 Centrale begrippen en afkortingen	14
1.6 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	15
1.7 Leeswijzer	15
2. Aanknopingspunten wetenschappelijke literatuur.....	16
2.1 Stationsgebiedsontwikkeling.....	16
2.2 Transit Oriented Development	19
2.3 Het Knoop en Plaats model.....	20
2.4 Land use transport feedback cycle.....	21
2.5 Station Duivendrecht en Amsterdam Bijlmer Arena.....	22
2.6 De financiële betekenis van knoop- en plaatswaarde.....	23
2.7 Plaatswaarde.....	24
2.8 Tijd-ruimte geografie	26
2.9. Conclusie.....	27
3. De visie van de Spoorsector op stationsgebieden.....	29
3.1 Bureau Spoorbouwmeester.....	29
3.2 Het stationsconcept	29
3.3 Visie op de omgeving van spoor en station	31
3.4 Conclusie.....	32
4. Het waardecreatie proces van het Grondbedrijf.....	35
4.1 Missie en strategie	35
4.2 Organisatorische verantwoordelijkheden	36
4.3 Bedrijfsprocessen	37
4.4 Interviews	38
4.5 Conclusies.....	39

5. Het waardecreatieproces van de afdeling Asset Development	41
5.1 Missie en Strategie Asset Development	41
5.2 Klantbehoeften.....	41
5.3 Sturingscomponenten.....	42
5.4 In en uitstappers.	43
5.5 Conclusie.....	44
6. Analyse.....	45
6.1 Theorie en spoorsector	45
6.2 Theorie en grondbedrijf.....	45
6.3 Theorie en Asset Development.....	45
6.4. Asset development en spoorsector	47
6.5 Aankoop	47
7. Conclusies en aanbevelingen.....	50
7.1 Conclusies.....	50
7.2 Aanbevelingen tot vervolgonderzoek	53
7.3 Reflectie op het onderzoek.	53
8. Literatuurlijst	54
Bijlage 1: Lijst van geïnterviewden	57
Bijlage 2: Interviewverslagen	58
Bijlage 3 Verkoopproces	65
Fase ‘Verkoopplan maken’	65
Fase ‘Interne inventarisatie’	65
Fase ‘Waardering’.....	66
Fase ‘Visie/besluitvorming’	68
Fase ‘Onderhandeling’	69
Fase ‘Juridische overdracht’.....	70
Bijlage 4. Verhuurproces en exploitatieprocessen	71
Bijlage 5. Transformatieproces	72
Startdocument	72
Nota van uitgangspunten	73
Visie	74
Position Paper	74
Uitvoering	77
Bijlage 6. Stationsdomeinen	78
Bijlage 7. Reizigersdata 50 grootste stations (o.b.v. in- en uitstappers trein).....	79

Tabellen en figurenlijst

Tabellen

Tabel 1: Afkortingen lijst.	15
Tabel 2: Specificatie van typering stationsgebiedsontwikkeling	17
Tabel 3: Voorbeeld matrix t.b.v. scenarioanalyse Position Paper	76

Figuren

Figuur 1. Conceptueel model	12
Figuur 2. Gecentraliseerd netwerk en een verspreid netwerk	19
Figuur 3. Knoop- en plaatsmodel	20
Figuur 4. Tracé hanzelijn	21
Figuur 5. Land use transport feedback cycle	21
Figuur 6. Opbouw van de relevante visie onderdelen voor het stationsgebied met de daaruit voortvloeiende eisen en kenmerken	33
Figuur 7. Onderverdeling portefeuille en verantwoordelijke afdeling binnen NS stations	36
Figuur 8: Stroomschema waardecreatie Grondbedrijf	40
Figuur 9: behoeftenpiramide van Maslow (1943) en vertaling van NS stations naar de behoefte van de reiziger	42
Figuur 10: De sturingscomponenten achter de waardecreatie van de afdeling Asset Development	44
Figuur 11: Stroomschema om de noodzaak en kansrijkheid van verwerving in stationsgebieden te bepalen.	48
Figuur 12: Schematische weergave verkoopproces grondbedrijf	65
Figuur 13 Schematische weergave transformatieproces grondbedrijf en positionering binnen verkoopproces	72

1. Inleiding

In dit eerste hoofdstuk zal de aanleiding van dit onderzoek geschetst worden, worden de probleem-, doel- en vraagstelling uiteengezet, wordt de onderzoeksmethode besproken alsmede de beperkingen hiervan, zullen de centrale begrippen en afkortingen behandeld worden en wordt maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie besproken. Het hoofdstuk eindigt met een leeswijzer voor de rest van dit onderzoek.

1.1 Aanleiding

Het Grondbedrijf (GB) van de Nederlandse Spoorwegen (NS) bestaat sinds 2008 en is onderdeel van NS Stations (voorheen NS Poort). Het GB is oorspronkelijk in het leven geroepen als verkooporganisatie van het niet-strategische vastgoed van NS. Het gaat hier veelal om gronden die hun spoorfunctie verloren hebben of niet (meer) strategisch liggen ten opzichte van spoor gerelateerde voorzieningen. Voor deze gronden wordt bepaald op welke wijze hier zoveel mogelijk waarde kan worden gecreëerd. Dit zonder dat NS of het GB zelf over gaat tot daadwerkelijke bebouwing. Deze mogelijke waardecreatie wordt afgezet tegen de risico's die deze handelingen met zich mee brengen om zo een afweging te maken tot de inzet van de bedrijfsmiddelen.

Sinds maart 2012 vallen ook de zogeheten stationsgebieden binnen de portefeuille van het GB. Deze gronden bevinden zich om de stationslocaties en omvatten de door NS Stations aangewezen strategische gronden. Deze gronden brengen veelal een gecompliceerdere context met zich mee dan het bezit buiten de stationsgebieden waar het GB aanvankelijk verantwoordelijk voor was. Dit heeft zowel te maken met de eisen die de NS aan deze gronden stelt als met de complexiteit van de locaties waarin deze gelegen zijn in stationsgebieden (bijvoorbeeld een hogere ruimtedruk en meer stakeholders). Het werkgebied van het GB heeft zich hiermee uitgebreid van het niet strategische (non core) bezit naar het strategische (core) bezit.

De eisen die de NS aan de stationsgebieden stelt, liggen vooral op het vlak van het type waarde dat er gerealiseerd moet worden. Het GB vraagt zich als financieel gestuurde organisatie af hoe zij waarden als vervoers-, klant- en maatschappelijke waarde moet laten meewegen in het huidige proces. Op dit moment heeft het GB één waardecreatieproces voor al haar bezit. Ongeacht of dit in of buiten stationsgebieden ligt. Dit onderzoek moet uitsluitsel geven of dit proces ook voorziet in de eisen die de wetenschappelijke literatuur stelt aan stationsgebieden. Dit met als doel om meer waarde te creëren in stationsgebieden.

1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling

Probleemstelling: Op dit moment doorloopt het Grondbedrijf voor de stationsgebieden hetzelfde waardecreatieproces als voor de overige portefeuilles van het Grondbedrijf. Er is behoefte aan duidelijkheid of het proces aangepast dient te worden voor toepassing in stationsgebieden.

Doelstelling: Het onderzoek heeft als doel om bij te dragen aan het optimaliseren van het waardecreatieproces van het Grondbedrijf van de NS in het kader van het uitgebreide takenpakket dat zij gekregen heeft.

Vraagstelling: In het document zal antwoord gegeven worden op de vraag:

“Welke optimalisatiemogelijkheden kan het Grondbedrijf van de NS toepassen in het creëren van waarde in stationsgebieden?”

Deze onderzoeksvraag zal beantwoord worden aan de hand van de volgende deelvragen.

- 1. Welke aanknopingspunten biedt de wetenschappelijke literatuur op het gebied van waardecreatie in stationsgebieden?*
- 2. Wat is de visie van de spoorsector op stationsgebieden?*
- 3. Hoe ziet het huidige proces van waardecreatie er uit binnen het Grondbedrijf van de NS?*
- 4. Hoe ziet het waardecreatieproces van de afdeling Asset Development van de NS eruit?*
- 5. Welke overeenkomsten en verschillen zijn er te vinden tussen de behandelde invalshoeken in dit onderzoek (theorie, spoorsector, GB, AD)?*

1.3 Onderzoeksmethode

Om antwoord te geven op de vraagstelling van dit onderzoek is er verkennend en toetsend kwalitatief onderzoek gedaan. Per deelvraag is hieronder een toelichting te vinden.

Deelvraag 1 – de behandeling van de theoretische aanknopingspunten - staat op een literatuurstudie. Diverse invalshoeken zullen moeten leiden tot een beeld van de mogelijkheden tot waardecreatie in stationsgebieden. De waardebegrippen die NS Stations heeft geformuleerd zijn hier het uitgangspunt van. Deze uitgangspunten worden vergeleken met diverse typen stations gebiedsontwikkeling. Hieruit vloeit de meest optimale theoretische match voort. Hier zal vervolgens verder op in worden gegaan.

De tweede deelvraag – de visie van de spoorsector - zal door middel van desk research beantwoord worden. De visiedocumenten van Bureau Spoorbouwmeester liggen ten grondslag aan de beantwoording van deze deelvraag.

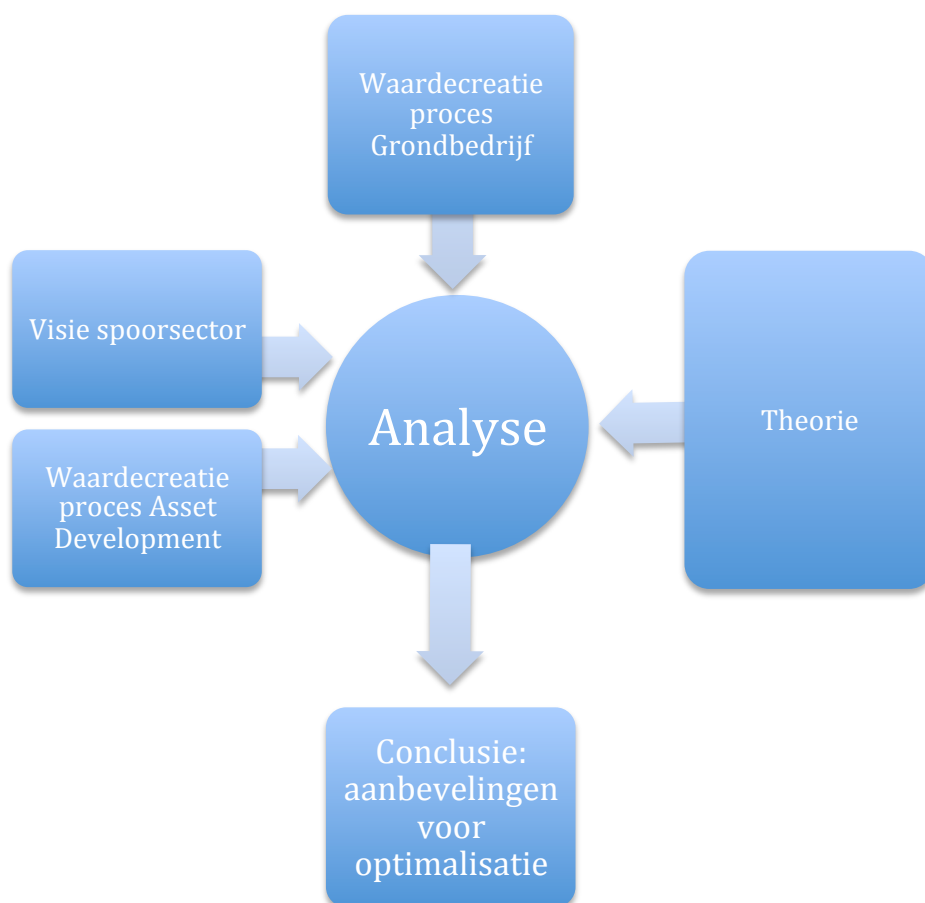
De derde deelvraag – het waardecreatieproces van het GB - zal beantwoord worden door middel van desk research en interviews. De interviews zullen semi gestructureerd afgenomen worden. Deze interviews dienen als aanvulling op en verificatie van het deskresearch. Voor de deskresearch zal geput worden uit het kwaliteitsborging systeem dat het GB hanteert (RITS).

Antwoord op de vierde deelvraag – het waardecreatieproces van de afdeling Asset Development (AD) - zal worden verkregen aan de hand van desk research en semi gestructureerde interviews met werknemers van de afdeling AD. Deze interviews dienen als aanvulling op de gevonden informatie in de documentatie. Deze informatie komt voornamelijk van het intranet van NS Stations.

De vijfde deelvraag – de verschillen en overeenkomsten tussen de voorgaande deelvragen - zal beantwoord worden door de conclusies van de voorgaande deelvragen te analyseren en de verschillen en overeenkomsten in kaart te brengen.

In figuur 1 is het conceptueel model van dit onderzoek weergegeven. Het belicht het onderzoeksmodel en de veronderstellingen die daar vanuit gaan. Als uitgangspunt wordt het waardecreatieproces van het grondbedrijf genomen.

Er is op dit moment namelijk één en hetzelfde proces voor het creëren van waarde in stationsgebieden en deze is georiënteerd op het creëren van financiële waarde. Verondersteld wordt dat de andere waardebegrippen van NS een grotere rol spelen in de strategische gebieden dan daarbuiten. Door enerzijds te kijken naar de wetenschappelijke literatuur op het gebied van waardecreatie in stationsgebieden, wordt verondersteld dat er aanknopingspunten kunnen worden gevonden voor optimalisatie van dit proces. Anderzijds zouden de visie van de NS en het waardecreatieproces zoals dat gehanteerd wordt bij de afdeling AD tot input voor optimalisatie moeten leiden. Deze veronderstellingen komen samen in de analyse van dit onderzoek. Hieruit volgen vervolgens de aanbevelingen voor optimalisatie.



Figuur 1. Conceptueel model. Bron: eigen inbreng

1.4 Verantwoording methodologie en beperkingen.

Er is gekozen om de hoofdvraag in dit onderzoek te beantwoorden aan de hand van een literatuurstudie, deskresearch en meerdere ongestructureerde interviews. Deze keuzes worden in deze paragraaf onderbouwd en waar nodig toegelicht.

Kwalitatief onderzoek: In dit onderzoek wordt getracht een proces te optimaliseren. Er wordt naar aspecten gezocht die ingebracht kunnen worden in het proces om meer waarde te creëren in stationsgebieden. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de waardebegrippen van NS als uitgangspunt genomen. De veronderstelling voor dit onderzoek is geweest dat er veel kennis over dit onderwerp te vergaren was in de procesbeschrijvingen van de organisatie en de personen die met deze processen werken.

Deskresearch is toegepast om de veronderstelde informatie te vergaren die in de verschillende beschreven bedrijfsprocessen ligt. Deze informatie ligt voornamelijk in (interne) procesbeschrijvingsdocumenten.

Literatuurstudie: Het inventariseren van wetenschappelijke kennis over het ontwikkelen van stationsgebieden wordt geacht een fundament te kunnen leggen om de bevindingen uit de dagelijkse praktijk aan te kunnen spiegelen. Overeenkomsten en verschillen tussen de theorie praktijk vormen de kern van de aanbevelingen die op basis van dit onderzoek gedaan worden.

Ongestructureerde interviews: Flowerdew&Martin stellen dat elk interview verschilt vanwege de interesses, ervaringen en zienswijzen van de geïnterviewde. Hierdoor is het ook mogelijk dat de geïnterviewde onderwerpen kan aandragen waar de onderzoeker niet op geanticipeerd had. Gezien de complexiteit en variëteit van stationsgebiedsontwikkeling is hier voor gekozen. Valentine (2005) stelt dat hierdoor een dieper beeld ontstaat. Het doel van dit onderzoek is dan ook niet om een representatief beeld uit de interviews te destilleren, maar illustratieve beelden. Daarnaast is er waar mogelijk om 'evidence' gevraagd om beweringen van de geïnterviewden te staven. Dit leidt tot een vorm van triangulatie zoals beschreven in Flowerdew&Martin (2005)

Om geschikte respondenten te bereiken is de 'snowballing' methode gebruikt: de geïnterviewde helpt de interviewer aan nieuwe contacten. Het risico van deze methode is dat er een eenzijdig beeld kan ontstaan doordat geïnterviewde personen gelijkgestemden aandragen. Door vanaf verschillende werknemers te starten met 'snowballing' is getracht te voorkomen dat er een eenzijdig beeld ontstaat en de betrouwbaarheid af zou nemen. Flowerdew&Martin (2005)

In het onderzoek wordt onder andere gebruik gemaakt naar interne documenten die niet direct dezelfde controleerbaarheid hebben als wetenschappelijke publicaties. Om de gevolgen van deze beperking van het doen van onderzoek in samenwerking met het bedrijfsleven te verkleinen, is er vanuit het GB van de NS ook kritisch meegelezen met dit onderzoek.

In de literatuurstudie van dit onderzoek (Hoofdstuk 2) wordt uitgegaan van de typen stations(gebieds)ontwikkelingen die Bertolini et al. (2012) in hun publicatie aandragen. Ondanks dat Bertolini beschouwd kan worden als een 'leading author' en TOD een algemeen geaccepteerde en populaire manier van gebiedsontwikkeling is, hoeft dit niet te betekenen dat dit het enige

wetenschappelijke frame is om stationsgebieds- ontwikkeling vanuit te NS mee te beschouwen.

Daarnaast heeft de publicatie van Van der Boomen en Venhoeven (2012) in enkele delen van de literatuurstudie een grote bijdrage geleverd. Dit omdat de publicatie een holistisch beeld van de situatie in Nederland schetst. Het gevaar van een dergelijke oververtegenwoordiging is dat het tot een eenzijdig beeld zou kunnen leiden. Om dit zoveel mogelijk te voorkomen, is waar mogelijk gebruik gemaakt van andere (internationale) literatuur om stellingen te ondersteunen.

Ook moet opgemerkt worden dat geografische invloeden er voor zorgen dat elk station uniek is. De resultaten van deze scriptie zijn van een generieke aard. De conclusies die in het onderzoek getrokken worden, geven vooral een oplossingsrichting aan om het waardecreatieproces van het GB in stationsgebieden te verbeteren.

1.5. Centrale begrippen en afkortingen

Om dit onderzoek doelmatig af te kaderen, zullen voor de twee centrale begrippen de door de NS gehanteerde definities worden toegepast. De wisselwerking tussen deze twee begrippen en het onderzoek is tevens grafisch beschreven in figuur 1 (rechtsboven).

Waarde: NS Stations hanteert 3 typen waarde in haar visie (NS, 2011a)

- Vervoerswaarde (een aantrekkelijk station zorgt voor meer treinreizigers)
- Klant/maatschappelijke waarde (onze klanten en stakeholders zijn tevreden over het station)
- Financiële waarde (positieve ontwikkeling van het bedrijfsresultaat)

Stationsgebieden: Het gebied dat invloed uitoefent op het station en waar het station invloed op uitoefent. (Friesen, J. Mondelinge communicatie, 10 oktober 2012.). De term invloed is echter niet eenduidig te omschrijven. De huidige grenzen zijn in een proces van meerdere jaren uitgekristalliseerd. Dit proces is in 1996 begonnen na een verzoek tot een QuickScan van het bezit vanuit de directie. Vervolgens zijn vanuit (bij benadering) het middelpunt van het station cirkels getrokken om de stationsgebieden te begrenzen. De diameter hiervan was afhankelijk van de classificatie die het station had (op basis van onder andere in- en uitstappers, intercity- en internationale connectiviteit) en varieerde tussen 50 en 200 meter. In deze standaard zones zijn vervolgens in 2004 beperkte aanpassingen gedaan waardoor er 'ingedeukte cirkels' ontstaan zijn. Hier zijn vervolgens in 2008 door asset managers – die meer zicht hadden op de praktijksituatie – op basis van zichtlijnen verdere aanpassingen in gedaan (Galen, F. Mondelinge communicatie. 26 september 2012). Deze geografische begrenzing is alleen bepaald voor de 70 grootste stations (NS Stations, 2013a). (Dat deze begrenzing voor de overige stations niet in kaart gebracht is, betekent niet dat er geen sprake is van een gebied dat invloed uitoefent op het station en visa versa.)

Stationslocaties: de stationsgebouwen en ketenvoorzieningen (Galen, F. Mondelinge communicatie. 26 september 2012). Ketenvoorzieningen betreffen de voorzieningen die een rol spelen bij het voor- en natransport van de reiziger, de zogeheten vervoersketen. Hieronder vallen autoparkeerplaatsen (inclusief

Kiss en Ride – en taxistandplaatsen), (bewaakte) fietsenstallingen en metro-, tram- en busvoorzieningen. Het deel van het stationsgebied dat ketenvoorzieningen herbergt is door Bureau Spoorbouwmeester in 2010 gedefinieerd als het aankomstdomein (Bureau Spoorbouwmeester, 2010)

Daarnaast worden er ten behoeve van de leesbaarheid afkortingen toegepast. Het gaat hier met name om afdelingen binnen de Nederlandse Spoorwegen. In tabel 1 zijn de in het onderzoek gebruikte afkortingen opgenomen.

Begrip	afkorting
Grondbedrijf van NS Stations	GB
kwaliteitswaarborgingssysteem van het Grondbedrijf	RITS
Afdeling Asset Development van NS Stations	AD
Afdeling Asset Management van NS Stations	AM
Management Team (van een afdeling of bedrijfsonderdeel)	MT
Bureau Spoorbouweeser	BSM

Tabel 1: Afkortingen lijst. Bron; diverse interne documenten

1.6 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Het onderzoek heeft als doel om een bijdrage te leveren aan de optimalisatie van een proces dat van invloed is op (een netwerk van) belangrijke vervoersknooppunten in Nederland. De kwaliteit van waardecreatie bij stations oefent direct invloed uit op de kwaliteit van gebieden waar jaarlijks ruim 348 miljoen treinreizen beginnen of eindigen (NS, 2012a). Het eigen bezit van de NS in stationsgebieden (hetgeen als uitgangspunt wordt genomen in dit onderzoek) bedraagt ca 270 ha.

Verder stellen diverse onderzoeken (Bertolini, Curtis & Renne. 2012, Conticelli.2011, Debrezion,Pels, Rietvelt.2010. Van der Boomen en Venhoeven, 2012) het belang van een deugdelijk stationsgebied voor het functioneren van een stad. Tot slot kan een positieve (financiële) waardeontwikkeling bijdragen aan de winst van de NS. Deze winst kan vervolgens worden afgedragen aan de enige aandeelhouder, de Staat der Nederlanden. (Tweede Kamer der State Generaal, 2012) Het mogelijk positief beïnvloeden van de overheidsfinanciën door middel van waardecreatie in stationsgebieden is iets waar dit onderzoek aan bij kan dragen.

1.7 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 behandelt de vraag *“Welke aanknopingspunten biedt de wetenschappelijke literatuur op het gebied van waardecreatie in stationsgebieden?”* In hoofdstuk 3 van dit onderzoek worden de visies van de spoorsector op stations uiteengezet. Hoofdstuk 4 en 5 behandelen de waardecreatieprocessen van twee afdelingen binnen NS Stations, het GB respectievelijk de afdeling AD. De informatie uit de voorgaande hoofdstukken wordt vervolgens geanalyseerd in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 zal op basis hiervan het antwoord gegeven worden op de hoofdvraag: *“Welke optimalisatie-mogelijkheden kan het Grondbedrijf van de NS toepassen in het creëren van waarde in stationsgebieden?”*

2. Aanknopingspunten wetenschappelijke literatuur

In dit hoofdstuk zal een antwoord gegeven worden op de vraag “Welke aanknopingspunten biedt de wetenschappelijke literatuur op het gebied van waardecreatie in stationsgebieden?” Hierbij staan de waardebegrippen zoals NS deze omschrijft centraal.

2.1 Stationsgebiedsontwikkeling

Bertolini, Curtis en Renne (2012) pogen in hun publicatie ‘Station areas projects in Europe and beyond: towards Transit Oriented Development?’ de drijvende krachten in stationsontwikkeling te benoemen. Zij stellen dat - vanaf ten minste de jaren 80 de volgende factoren de ‘drive’ genereren tot het herontwikkelen van stationsgebieden:

- Privatisering van spoorwegen
- Expansie en upgrading van de spoorinfrastructuur
- De teruglopende vraag naar industriële ruimte in urbane locaties
- Inspanningen om de attractiviteit van steden te vergroten
- De zoektocht naar duurzame ontwikkelpatronen
- De dynamiek van de hedendaagse maatschappij

Deze factoren hebben de afgelopen drie decennia in verschillende combinaties en in verschillende landen een tot drietal verschillende ontwikkelstrategieën geleid. In tabel 2 zijn de drie verschillende ontwerpstrategieën verduidelijkt aan de hand van achtereenvolgens:

- De tijdsindicatie van verhoogde waarneembaarheid
- Iconische voorbeelden
- De geografische focus van de ontwikkelstijl
- De meest typische gebieden en steden waar deze zich voor deed
- Hoofdrospelers bij de ontwikkeling en de hierboven besproken belangrijkste drijvende krachten achter de ontwikkelstijlen

(Bertolini, Curtis & Renne. 2012)

De laatste kolom geeft de raakvlakken weer met de waardebegrippen zoals NS Stations deze hanteert. Deze koppeling wordt op de volgende pagina verder toegelicht.

Type stationsgebied-ontwikkeling	tijdsindicatie van verhoogde waarneembaarheid	Iconisch voorbeeld	Geo-grafische focus	Meest typische gebieden en steden	Hoofdrolspelers	Belangrijkste drijvende krachten		Raakvlakken met waardebegrippen en NS	
<i>Property capitalization</i>	1980s	Broadgate (London)	Stationsgebouw en het eerste stratenblok	Grote Europese metropolen (London, Parijs).	Spoorwegmaatschappijen, projectontwikkelaars.	Privatisering van spoorwegen	Dynamiek van de hedendaagse maatschappij	Commerciële waarde	
<i>Urban mega-project</i>	1990s	Eurallille (Lille)	Aangrenzende gebieden van OV knoopp	Steden midden in een economische transitie waar een HSL verbinding een boost geeft in toegankelijkheid en imago (bv; Lille, Rotterdam, Liege).	Lokale en nationale overheden	Expansie en upgrading van de spoorinfrastructuur. (Qa HSL)	Inspanningen om de attractiviteit van steden (en buurten) te vergroten.	Vervoerswaarde, Commerciële waarde	
<i>Transit Oriented Development</i>	2000s	Opkomend. Stedenbaan (Rotterdam-Den Haag), Campana regional metro.	Ontwikkeld: Stockholm, Copenhagen. Verschillende locaties over het hele stedelijk regionale spoor netwerk	Polycentrische urbane regio's met een uitgebreide spoorweg infrastructuur.	Coalities van regionale overheden en OV instanties.	Expansie en upgrading van de spoorinfrastructuur (regionaal).	De zoektocht naar duurzame ontwikkelpatronen	Dynamiek van de hedendaagse maatschappij	Vervoerswaarde. Klant/maatschappelijke waarde (commerciële waarde)

Tabel 2: Specificatie van typering stationsgebiedsontwikkeling. Bron: Bertolini, Curtis, Renne (2012), eigen inbreng

Er zijn verschillende verbanden te leggen tussen waardebegrippen die NS Stations hanteert (vervoers-, klant/maatschappelijke -, financiële waarde) en de verschillende benaderingen ('property capitalization', 'urban megaproject' en 'transit oriented development') van stations(gebieds)ontwikkeling die Bertolini et al. schetsen in hun publicatie. Deze verbanden zijn van waarde om uitspraken te kunnen doen over de wijze waarop een Nederlands stationsgebied wetenschappelijk beschouwd zou kunnen worden.

'Property capitalization'. Deze benadering ligt de focus op het verzilveren van grondposities die als 'bruidsschat' vaak mee zijn gekomen met de privatisering (/verzelfstandiging) van de spoorbedrijven. (Bertolini, Curtis & Renne. 2012). Deze benadering sluit aan bij het doel van NS Stations om 'financiële waarde' te creëren. Een focus op de overige twee NS waardebegrippen is echter niet aanwezig.

'Urban megaproject'. Projecten die volgens deze benadering doorlopen worden proberen veelal te profiteren van de verhoogde toegankelijkheid van het gebied door bijvoorbeeld nieuwe HSL verbindingen. Op deze manier wordt gepoogd de stad op de internationale kaart te zetten en nieuwe functies te creëren op stations die kunnen functioneren als katalysator van een verandering van de lokale economie. Lokale en nationale overheden zijn dan ook veelal de initiators van dergelijke ontwikkelingen (Bertolini, Curtis & Renne. 2012).

Het willen profiteren van de verhoogde toegankelijkheid van een station is in te passen in het doel van NS Stations om **vervoerswaarde** te creëren. Daarnaast is de wens om nieuwe functies te creëren op stations om daarmee de lokale economie te katalyseren te scharen onder de pijler van **financiële waarde**. Het is echter afhankelijk van bijvoorbeeld grondposities en reizigersgroei of en hoeveel een spoorbedrijf van dergelijke ontwikkelingen kan profiteren. Een component van **maatschappelijke/klant waarde** is minder nadrukkelijk aanwezig in deze benadering.

'Transit Oriented Development'. Deze benadering is veelal gericht op het herinrichten van ontwikkelingen van complete regio's naar ov netwerken en weg van de auto. Ook ligt de focus minder op enkele grote stations maar wordt er ook meer gekeken naar kleinere stations in de regio. Het gevolg hiervan is dat TOD een netwerk gerichte benadering is (Bertolini, Curtis & Renne. 2012). In de praktijk blijken TOD strategieën de volgende 3 doelen te hebben: (Cervero, Kockelman, 1997)

- Het laten toenemen van ontwikkeldichtheden om het OV gebruik te stimuleren.
- Diversificatie van grondgebruik om het passagiersgemak bij gebruik van het OV transport te verbeteren.
- Voetganger vriendelijke ontwerpen van stoepen en andere transfer methoden om het gebruik van OV systemen te stimuleren.

Door de opkomst van duurzaamheidsvraagstukken, de toename van binnenstedelijke ontwikkelingen en de toenemende financiële complexiteit van herontwikkelingen zijn deze doelstellingen nog steeds actueel (Cervero, 2012).

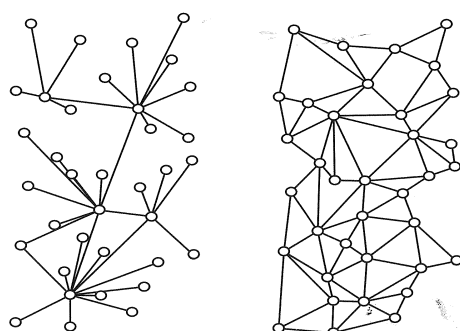
Op basis van de kenmerken die Bertolini et al. schetsen en de doelen die Cervero et. al optekenen is te stellen dat binnen TOD alle 3 de waardebegrippen van NS stations vertegenwoordigd zijn. Het creëren van **vervoerswaarde** wordt nagestreefd door de focus te leggen op het OV netwerk. Dit heeft tot gevolg dat voor (een deel van de reizigers) zowel de vertrek- als eind bestemming en het bijbehorende voor- en natransport verbeterd kan worden.

De koppeling met de **klant/maatschappelijke waarde** is het best te duiden aan de hand van het doel om diversificatie van het grondgebruik te bewerkstelligen om het passagiers gemak te verbeteren.

Creatie van **commerciële waarde** wordt teruggevonden in het doel om dichtheden te laten toenemen. Meer exploitabele vierkante meters vastgoed op een locatie zal veelal leiden tot een grotere geldstroom uit dit vastgoed. Daarnaast sluit de creatie van commerciële waarde aan bij de ontstaansgeschiedenis van het TOD concept. Deze ligt in de VS. De beperktere overheidsinvesteringen in OV leiden er toe dat een groot deel van de financiële middelen door (een stijgende) vastgoedwaarde gecreëerd moeten worden (S. Lenferink. Mondelinge communicatie. 11 december 2012).

2.2 Transit Oriented Development

Vanuit het in de voorgaande paragraaf gestelde verband tussen de waardebegrippen van NS Stations en TOD, zal in deze paragraaf verder gegaan worden met het toelichten van dit concept.



Figuur 2. Gecentraliseerd netwerk en een verspreid netwerk. Bron: Van der Boomen en Venhoeven (2012)

Eerder is gesteld dat TOD een netwerkgerichte benadering is. (Transport)netwerken kunnen op verschillende manieren ingericht zijn. In figuur 2 zijn een tweetal typen netwerken afgebeeld. Links een voorbeeld van een gecentraliseerd netwerk, rechts een verspreid netwerk.

Een voorbeeld van een verspreid transport netwerk is het autowegennetwerk. Elke aansluiting heeft ongeveer evenveel knopen. De grootste vervoersstromen worden binnen het autonetwerk

afgehandeld door de snelwegen (Van der Boomen en Venhoeven, 2012).

Binnen het gecentraliseerde netwerk zijn enkele punten te vinden die een centrale rol spelen. Deze knooppunten (of hubs) verbinden meerdere punten in het netwerk met elkaar. Binnen transportnetwerken zijn deze knooppunten fysieke plekken waar men richting kan veranderen of over kan stappen op een andere vervoersmodaliteit. Het OV netwerk is te kenmerken als een gedecentraliseerd netwerk waar treinstations logischerwijs als knooppunten dienen. (Van der Boomen en Venhoeven, 2012, Bertolini 1999).

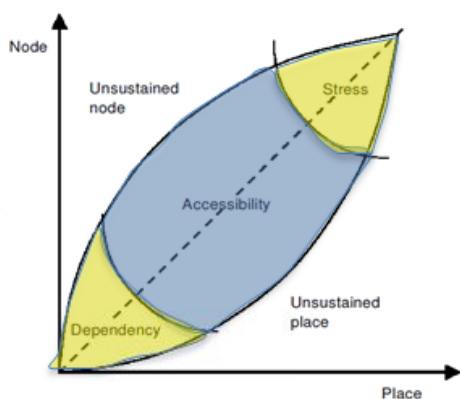
Bertolini (1999) drukt de kwaliteit van een knooppunt uit in knoopwaarde en plaatswaarde. Hij ziet OV knooppunten als één van de laatste plekken in de

hedendaagse maatschappij waar nog sprake is van fysieke interactie tussen mensen.

Van der Boomen en Venhoeven (2012) verwoorden het gedachtegoed van Bertolini als volgt: *“Steden verliezen hun betekenis als plek voor uitwisseling, ze bestaan steeds meer uit eendimensionale segmenten. Stations en hun directe omgeving vormen in potentie een uitzondering: Hier komen verschillende groepen mensen elkaar nog tegen en fungeren sociale klasse, opleiding smaak en inkomen niet als waterscheiding. Managers en ambtenaren, studenten en zwervers, allochtonen en buitenlui allemaal gebruiken ze wel eens de tram metro of bus.”* Knoopwaarde is hierbij de indicator van de bereikbaarheid en daarmee de potentiële fysieke interactie. Naarmate de plek beter verbonden is met andere plekken, neemt de bereikbaarheid – en daarmee de knoopwaarde – toe. Plaatswaarde omvat de mogelijkheid om deze potentiële interactie te verzilveren. Naarmate meer verschillende mensen verschillende activiteiten kunnen ontplooiën in een gebied (werken, wonen, recreëren etc), neemt de plaatswaarde toe (Bertolini, 1999).

2.3 Het Knoop en Plaats model

Om de samenhang tussen knoop- en plaatswaarde in kaart te brengen heeft Bertolini (1999) het knoop- en plaats model ontwikkeld. Dit model is



Figuur 3. Knoop- en plaatsmodel.
Bron: Bertolini 1999. Eigen bewerking

weergegeven in figuur 3. Door de vormen van de ingetekende curves wordt in meerdere publicaties de vergelijking met een rugbybal getrokken. De X as van het model correspondeert met de plaats waarde van een gebied. De Y as met de knoopwaarde. De diagonale lijn in het model zijn de knoop- en plaatswaarde even sterk. Binnen de contouren van de rugbybal is er sprake van een zekere balans.. Van der Boomen en Venhoeven(2012): *“De kansen die de bereikbaarheid van de plek biedt, worden voldoende benut en omgekeerd zijn de functies die op de plaats te vinden zijn voldoende bereikbaar voor de mensen die er gebruik van willen maken.”*

Binnen het blauwe vlak in het model zijn de knoop en plaatswaarde voldoende in balans om goed te kunnen functioneren. In de top van het model (gele vlak rechtsboven) zorgen de hoge knoop- en plaatswaarde voor een hoge intensiteit en diversiteit. Dit levert spanning op. Van der Boomen en Venhoeven (2012) schetsen ter illustratie een situatie op Amsterdam CS waar winkels (plaats) voetgangersstromen (knoop) kunnen blokkeren. In het gele vlak links onder in het model moeten knoop- en plaatswaarde kunstmatig in stand gehouden worden omdat beide waarden te klein zijn. Hier valt te denken aan een carpoolplaats zonder voorzieningen (plaats) naast slecht gebruikte snelwegafrit (knoop) (Van der Boomen en Venhoeven, 2012, Bertolini 1999).

Het gedeelte in de diagram onder de gekleurde vlakken geeft een onderbenutte plaats weer; er zijn veel voorzieningen maar er is weinig bereikbaarheid. Boven de rugbybal is er een omgekeerde situatie; een goed bereikbare plek waar onvoldoende voorzieningen zijn om te beantwoorden aan. In paragraaf 2.5 wordt een case omschreven waar deze vormen van onbalans aan bod komen in een praktijksituatie.

2.4 Land use transport feedback cycle

Om aan te tonen dat knoop- en plaatswaarde zoeken naar een evenwicht biedt de 'land use transport feedback cycle' (Hansen, 1959) inzicht (Figuur 5). Dit model is door de jaren heen uitgebreid door o.a. Wegener en Spiekermann (1999). Het model beschrijft de volgende cyclus: Door de verbetering van het *verkeerssysteem* (bijvoorbeeld spoor- autowegen, maximale snelheden) worden plekken beter ontsloten, hierdoor neemt de *bereikbaarheid* toe. Op deze beter bereikbare plekken veranderen (markt) partijen het *grondgebruik*. (bijvoorbeeld wonen, leisure, kantoor). Dit grondgebruik zorgt voor *activiteiten* (bijvoorbeeld werken of recreëren) in het gebied. (Wegener, 2004) Doordat deze activiteiten plaatsgebonden zijn, roept dit reisbewegingen op. Hierdoor kan het noodzakelijk zijn om het *verkeerssysteem*



Figuur 5. Land use transport feedback cycle. Bron: Hansen, 1956. Bewerking: Van der Boomen en Venhoeven, 2012

van der Boomen en Venhoeven (2012): "Welke activiteiten kunnen mensen bereiken in termen van kosten en tijd". Reflecterend op het knoop en plaats model kan gesteld worden dat deze cyclus ervoor zorgt dat de knoop- en plaatswaarde op een locatie doorlopend zoeken naar een evenwicht.

Een recent voorbeeld van het toenemen van knoopwaarde is de uitbreiding van het spoor netwerk tussen Zwolle en Lelystad. (Hanzelijn) Hierdoor is de positie in het treinnetwerk van de stations Lelystad en Zwolle verbeterd en zijn Dronten en Kampen aangesloten op het spoor netwerk.

Figuur 4. Tracé hanzelijn.
Bron: www.treinnieuws.nl

verder te verbeteren en kan de cyclus opnieuw beginnen. Wegener (2004) vat het model als volgt samen: "Hansen (1959) demonstrated for Washington, DC that locations with good accessibility had a higher chance of being developed, and at a higher density, than remote locations". Van der Boomen en Venhoeven (2012) onderwerpen het model ook aan een analyse. Hij ziet twee 'harde polen' in de cyclus. Boven in de cyclus het netwerk (*verkeerssysteem*), onder in de cyclus de plek (*grondgebruik*). Deze twee polen zijn met elkaar verbonden door het gedrag van mensen. *Activiteiten* weerspiegelen het feitelijke gedrag en *bereikbaarheid* het potentiële gedrag. Van

2.5 Station Duivendrecht en Amsterdam Bijlmer Arena

Van der Boomen en Venhoeven (2012) geven in hun boek 'De Mobiele Stad' een praktijkvoorbeeld van de onbalans in knoop- en plaatswaarde tussen de twee treinstations Amsterdam Bijlmer-Arena en Duivendrecht in de jaren 90. In dit praktijkvoorbeeld komt een deel van de uiteengezette theorie in dit hoofdstuk samen.

Duivendrecht werd in 1993 na 55 jaar weer aangesloten op het treinnetwerk¹. Doordat dit nieuwe station een intercitystatus had met verbindingen in alle windrichtingen, steeg de knoopwaarde van het station explosief. Hier werd in 1997 ook een halte voor twee metrolijnen aan toegevoegd. Van der Boomen en Venhoeven (2012): *“Daarmee werd Duivendrecht één van de best bereikbare plekken van Nederland”*.

Het toenemen van de plaatswaarde bleef echter uit. De gemeente Ouder-Amstel is hier de oorzaak van geweest. Na de bouw van de wijk de Bijlmer heeft de gemeente namelijk een convenant gesloten met de gemeente Amsterdam waarin afgesproken werd dat er 25 jaar niet gebouwd mocht worden in het gebied aan de Westzijde. De gemeente Ouder-Amstel heeft vanaf het begin aangegeven een rustig dorp te willen blijven. Doordat de stationshal op +1 ligt, straalt ook het ontwerp van het station een beperkte verbondenheid met de omgeving uit. Het resultaat is een station met op het hoogtepunt (2006) ruim 20 duizend in- en uitstappers dat omgeven is door een slibdepot, een schapenweide en een golfbaan.

Op een hemelsbrede afstand van 1250 meter voltrekt zich in de jaren 90 precies het omgekeerde. Station Bijlmer (Arena) ligt in een gebied waar de plaatswaarde steeds verder toeneemt door onder andere het winkelcentrum Amsterdamse Poort, de Amsterdam Arena, de Heineken Music Hall en de kantoorontwikkelingen bij het station. De knoopwaarde ontwikkelt zich echter niet verder mee omdat de NS geen intercity's laat stoppen. Hierdoor heeft het station in 2006 slechts de helft van het aantal in- en uitstappers van Duivendrecht.

Deze situatie wijzigt drastisch in 2006 wanneer de Utrechtboog geopend wordt. Dit stuk spoor maakt onderdeel uit van een rechtstreekse spoorverbinding vanuit het Oosten naar de Mainport Schiphol. Het Rijk heeft in de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening de focus gelegd op het vergroten van de bereikbaarheid hiervan. Van der Boomen en Venhoeven (2012) wijzen op de mogelijkheid om een dergelijke boog te combineren met een bestaand station, zoals dat ook bij Amsterdam Sloterdijk gebeurd is. Vanwege de lage plaatswaarde op Duivendrecht werd echter voor een ruimere boog gekozen die al vanaf station Bijlmer Arena af zou buigen.

Op het moment dat de Utrechtboog in gebruik genomen wordt, wijzigt NS de dienstregeling en stoppen er wel intercity's op Bijlmer Arena. Van der Boomen en Venhoeven (2012): *“Eindelijk heeft het station de bereikbaarheid die het nodig*

¹ Amsterdam CS diende ontlast te worden door een rechtstreekse verbinding tussen Oost Nederland en Schiphol. Daarnaast nam de werkgelegenheid aan de zuidkant van Amsterdam toe en vertoonden de steden Almere en Lelystad grote groei. (Van der Boomen en Venhoeven, 2012)

² Par 2.4 tekstkader; het aanleggen van extra spoor zoals de Hanzelijn

² Par 2.5; het laten stoppen van intercity's op station Amsterdam Bijlmer Arena

heeft voor de vele functies die er al gevestigd zijn en kan het gebied zich verder ontwikkelen". Doordat er in Duivendrecht vanaf dat moment alleen nog maar intercity's uit het oosten van het land stoppen, halveert het aantal in- en uitstappers.

2.6 De financiële betekenis van knoop- en plaatswaarde

In de voorgaande paragrafen is uiteengezet dat knoop- en plaatswaarde een samenhang vertonen; Mensen kunnen makkelijker activiteiten ontplooiën op een plek waar ze goed kunnen komen. Dit zou logischerwijs ook betekenen dat deze 'plekken' meer geld waard zijn dan minder goed bereikbare locaties. In deze paragraaf wordt onderzoek op dit gebied behandeld voor woningen, kantoren en winkels.

Woningen: Het positieve verband tussen vastgoedwaarde van woningen en de nabijheid van stations op de Nederlandse vastgoedmarkt is bekend (Debrezion, Pels, Rietvelt. 2010). Aangetoond is dat de afstand tot een kwalitatief goed station een sterker positief verband heeft met de vastgoedwaarde dan de afstand tot het dichtstbijzijnde station. De kwaliteit van het station is in het onderzoek uitgedrukt in een afgeleide Railway Service Quality Index (RSQI). Deze index bestaat uit drie componenten die van invloed zijn op de totale reisduur. De gemiddelde wachttijd op een trein, de network connectivity van een station, de relatieve positie van het station in het netwerk. Daarnaast is ook naar het prijspeil van de treinkaartjes gekeken om de kostencomponent van de reis in kaart te brengen. Om tot deze resultaten te komen zijn woningtransacties in de periode 1996 tot 2001 gebruikt.

In een eerdere publicatie toont het drietal Debrezion, Pels en Rietveld (2006) aan dat stations op zichzelf ook een waardevermeerderd effect hebben. Het onderzoek stelt vast dat woningen vanaf 500 meter van een station een gemiddelde waarde hebben die 25% hoger ligt dan woningen 15 kilometer van een station. De hogere waarde varieert tussen 19% voor stations die relatief weinig stoppende treinen hebben, tot 33% voor stations die met een hoge frequentie bediend worden. Een verdubbelende treinfrequentie levert binnen het onderzoek een waardestijging van gemiddeld 2,5% op, waarbij woningen dichterbij 3,5% waardestijging vertonen en woningen verder weg 1,3%. Ook neemt het onderzoek negatief effect van stations waar in de woningwaarde naarmate de woningen binnen een straal van 250 meter staan. Vergeleken met woningen die 500 meter van het station liggen is een prijsverschil van 5% waarneembaar. De onderzoekers vermoeden dat dit prijsverschil veroorzaakt wordt door geluidshinder in de directe omgeving van het station.

Kantoren: Het Planbureau voor de Leefomgeving heeft in 2009 in haar onderzoek 'De waarde van de kantooromgeving. *Effecten van omgevingskenmerken op de huurprijzen van kantoorpanden*' onderzoek gedaan naar onder andere de invloed van treinstations als omgevingsfactor op kantoorhuren. In dit onderzoek is ook de knoopwaarde expliciet opgenomen: "Bij treinstations in de omgeving van een kantoorpand is ook de kwaliteit van het station gemeten, aangezien niet elk station dezelfde mogelijkheden biedt om andere stations snel te bereiken."

Het onderzoek toont aan dat de aanwezigheid van een treinstation een waardeverhogend effect heeft binnen een straal van 1 kilometer. (gemiddeld 0,6%). Het waarde effect van een treinstation neemt na deze afstand snel af. Deze één kilometergrens hangt volgens Debrezion&Willigers (2007) samen met de wens van kantoorgebruikers om hun werkplek vanuit het station te voet te kunnen bereiken. De kwaliteit (uitgedrukt in ontsluiting via het spoor) van het dichtstbijzijnde treinstation heeft een groter positief effect van gemiddeld 8,5% op de huurprijs van kantoren. Ook is onderzocht of er een significant interactie effect is tussen de afstand tot een treinstation en de kwaliteit van het treinstation. Hier bleek echter geen significante interactie te zijn (PBL,2009) (in tegenstelling tot bij het woningmarkt onderzoek van Rietveld et al. dat hierboven besproken is).

Winkels: Ook voor winkelvastgoed is een positief verband tussen knoopwaarde en vastgoedwaarde te vinden. Slob (2011) poogt in zijn onderzoek de huurprijs te berekenen (voorspellen) op basis van het aantal passanten. Hiervoor zijn de herzieningshuren in de 49 grootste winkelgebieden en passantenaantallen op de zaterdag als input gebruikt.

Op basis van een statistische analyse komt Slob tot de conclusie dat er sprake is van een positief verband tussen de variabelen huurprijs en passanten. 65% van de huurprijs is te voorspellen op basis van het aantal passanten (correlatiecoëfficiënt bedraagt 0,81). De overige 35% wordt verklaard door andere variabelen. Binnen winkelgebieden blijkt gemiddeld 75% van de huur te voorspellen op basis van de passanten (correlatiecoëfficiënt van 0,87). Per winkelgebied blijken de verschillen wel groter te zijn.

2.7 Plaatswaarde

In de voorgaande paragraaf is aangetoond dat een goed bereikbare plek een positieve vastgoedwaarde tot gevolg kan hebben. Daarnaast hebben in de voorgaande paragrafen enkele maatregelen de revue gepasseerd om de knoopwaarde te vergroten². Deze paragraaf zal het vergroten van de plaatswaarde behandelen.

Van der Boomen en Venhoeven (2012) stellen dat een plaats aantrekkelijk is wanneer er overdag en 's avonds veel verschillende mensen te zien zijn en er veel dingen gedaan kunnen worden. Dit zou dichtheid, functiemenging en fijnmazigheid vereisen. Hij verwijst hierbij naar Cervero (2004), Calthorpe

Het stadskantoor van de gemeente Utrecht (SKU) is een praktijkvoorbeeld waarin de aspecten dichtheid en functiemenging gecombineerd worden. Met een FSI van ongeveer 24¹ worden hoge fysieke dichtheden gerealiseerd. Door het verplaatsen van nagenoeg alle baliefuncties² van het gemeentelijk apparaat, zal het stadskantoor bijdragen aan het trekken van niet reizigers naar het gebied. Dit aanbod is complementair aan de huidige voorzieningen in en om het stationsgebied.

¹ 65.000 m² bvo, gedeeltelijk 24 bouwlagen en een aantal zwevende vierkante meters (gemeente Utrecht, 2013)

² ten minste 20 afdelingsloketten (Gemeente Utrecht, 2013)

² Par 2.4 tekstkader; het aanleggen van extra spoor zoals de Hanzelijn

Par 2.5; het laten stoppen van intercity's op station Amsterdam Bijlmer Arena

Par 2.6; het verhogen van de treinfrequentie bleek van invloed op de vastgoedwaarde van kantoren en woningen. Uitgaande van een toename van het aantal passanten hierdoor, zouden winkelhuren ook moeten stijgen.

(1993) en Renne (2009) welke dit voor stations(omgevingen) aantonen.

Naast deze auteurs wordt door Dittmar en Ohland (2004) ook over deze criteria gepubliceerd in hun boek 'The New Transit Town'. Daarnaast spreekt Cervaro in 2012 (Cervaro,2012) nog steeds over het belang van de eerste drie aspecten. Vanuit deze theoretische basis zullen de criteria 'dichtheid', 'functiemenging', 'fijnmazigheid' verder besproken worden.

Dichtheid veronderstelt enerzijds een zekere concentratie van mensen om (OV) functies mogelijk te maken (Dittmar&Ohland, 2004). Anderzijds gaat het bij het creëren van dichtheden om het realiseren van functies die ook niet reizigers trekken; mensen die iets in het gebied komen doen, meer dan het doorkruisen ervan. Kantoren en scholen zouden op het eerste gezicht aan deze eis voldoen. Deze functies trekken echter eenzijdige groepen aan die slechts op korte piekmomenten voor levendigheid zorgen. Een meer constante levendigheid is nodig om een gebied aantrekkelijk te maken. Het gaat bij het creëren van dichtheden dus ook om de dichtheid van verschillende functies. (van der Boomen&Van der Boomen en Venhoeven, 2012).

Functiemenging omvat de inspanningen om deze meer constante levendigheid te creëren. Van der Boomen en Venhoeven (2012): "Een combinatie van winkels, kantoren, scholen, cafés, restaurants en parken zorgt bovendien dat mensen op die plek verschillende activiteiten kunnen combineren waardoor minder verplaatsing nodig zijn." De aanwezigheid van woningen zorgt er voor dat het station een vertrekpunt voor een reiziger wordt op het moment dat andere reizigers juist in het gebied arriveren en omgekeerd. Daarnaast dragen woningen bij aan de levendigheid en sociale veiligheid in een gebied (Van der Boomen en Venhoeven, 2012).

In de Amerikaanse stad Atlanta wordt het TOD concept vergaand toegepast en geïmplementeerd door de Metropolitan Atlanta Rapid Transit Authority (MARTA). In haar beleidsdocumenten zijn strikte criteria op het gebied van functiemenging en dichtheid terug te lezen die in de 'TOD zones' gesteld worden: "The standards call specifically for 'vertical mixed uses' street-level retail and upper-level offices or housing in the same buildings, and for at least 20% of residential units, on average, to be affordable for workforce households, seniors, or persons with disabilities." (MARTA.2010)

Dittmar&Ohland (2004) benadrukken dat de samenhang tussen knoop en plaats hierbij niet uit het oog verloren moet worden. Ze stellen dat TOD de verschillen tussen knopen kan helpen verkleinen, maar dat er altijd stations zullen zijn die voornamelijk eind- of beginbestemmingen zijn. Deze vertrekstations zijn dan vooral verzamelaars van mensen die bijvoorbeeld naar hun werk gaan. De functiemenging zal zich dan vooral richten op consumenten (bv. stomerijen en kinderopvang). Bij de aankomststations waar de werkfuncties

van deze instappers liggen, zal de functiemenging zich focussen op zakelijke dienstverlening (bv. accountant- en advocatenkantoren) Functiemenging moet in dit opzicht dus aansluiten bij het type knoop.

Fijnmazigheid is een criterium dat van invloed is op de integratie van de knoop met zijn omgeving. Van der Boomen en Venhoeven (2012) stellen dat de kwaliteit van de inbedding samenhangt met het aantal mensen dat bereid is te voet of te fiets naar de knoop te komen. Van der Boomen en Venhoeven (2012):

“Een stedelijke structuur met veel dwarsstraten zorgt voor levendige en plezierige verbindingen.” Hij refereert hierbij naar de fijnmazigheid die in veel oude stads- en dorpskernen vaak goed zijn. Dat dit in stationsgebieden vaak niet het geval is, toont Cavello (2008) aan in zijn promotie onderzoek. Oorzaak hiervan is dat de stations eind 19^e eeuw vaak buiten de stadsmuren gerealiseerd werden, veelal om kosten te besparen. Door de groei van stedelijke kernen de afgelopen decennia heeft de stad de stations opgeslokt. Tijdens dit proces zijn het station en haar omgeving vaak niet goed geïntegreerd. (Brouwer,2010).

Van der Boomen en Venhoeven (2012) stellen dat de combinatie van deze drie elementen per situatie een andere balans nodig heeft. *“ Samen zorgen ze voor mensen op straat, sociale veiligheid en leefbaarheid. Een goed knooppunt hoort namelijk zowel bij de wereld van de infrastructuur als bij de plaats waar het zich bevindt, of dat nu een grote stad, een buitenwijk, een dorp of een natuurgebied is.”*

2.8 Tijd-ruimte geografie

De voordelen van een evenwicht tussen knoop en plaats vallen ook te verklaren vanuit de tijd-ruimte geografie. Hägerstrand stelde in 1970 in zijn publicatie ‘What about people in regional sciences’ dat ruimtelijke processen ook een temporele dimensie hebben. Vanuit de gedachte dat het bezoek aan elke locatie herhaald kan worden maar een tijdstip niet, stelt hij dat ieder individu een tijd-ruimte pad doorloopt.

Ook stelt hij dat ieder individu een tijd-ruimtebudget heeft wat hier van op invloed is. Het gaat hier om de vervoersmiddelen die beschikbaar zijn alsmede het budget (tijd, geld en energie) voor de verplaatsing. Hägerstrand (1970) stelt dat zich binnen dit tijd-ruimtepad een drietal beperkingen voordoen:

- ‘Capability constraints’; Deze beperkingen zijn het gevolg van fysische en biologische beperkingen van de mens (een mens moet bijvoorbeeld op gezette tijden eten en heeft zuurstof nodig).
- ‘Authority constraints’; Vanwege veiligheids- of juridische redenen zijn niet alle plekken (ten alle tijde) toegankelijk (voor een ieder).
- ‘Coupling constraints’; voor sommige activiteiten moet of wil een individu in de nabijheid van andere voorzieningen of personen zijn. (Bijvoorbeeld winkelen, slapen of onderwijs volgen)

(Hägerstrand,1970. Coorevits,2002)

Vooral in termen van het tijd-ruimte budget van Hägerstrand is een goed bereikbare locatie waar iemand ook andere activiteiten kan ontplooiën als aantrekkelijk te definiëren. Door een concentratie van activiteiten die passen bij de bereikbaarheid, kan een individu tijd en energie besparen. Daarnaast zijn factoren die ‘capability constrains’ en ‘coupling constrains’ beperken, terug te vinden in de begrippen knoop en plaats. Door ‘functiemenging’ neemt de kans toe dat een individu zijn biologische behoeften kan bevredigen (bijvoorbeeld eten in een restaurant en slapen in een hotel).

‘Coupling constraints’ worden beperkt doordat de bereikbaarheid van het stationsgebied draagvlak voor voorzieningen kan creëren waar mensen voor bij elkaar moeten of willen komen. Zo zijn er onderwijsinstellingen te vinden in stationsgebieden (Bijvoorbeeld de Hoge School Amsterdam bij station

Amsterdam Amstel), en kan er gewinkeld worden bij stations (Bijvoorbeeld Hoog Catharijne bij Utrecht Centraal).

2.9. Conclusie

De te beantwoorden deelvraag in dit hoofdstuk luidde: *“Welke aanknopingspunten biedt de wetenschappelijke literatuur op het gebied van waarde-creatie in stationsgebieden?”*. Hiertoe zijn de waardebegrippen zoals NS die omschreven heeft als uitgangspunt genomen. Een vergelijking met de ontwikkelstrategieën die Bertolini, Curtis en Renne (2012) definiëren geeft aan dat Transit Oriented Development (TOD) het meeste raakvlak heeft met de waardebegrippen van NS Stations.

Aan de hand van het Knoop en Plaats model (Bertolini, 1999) is tot de kern van TOD gekomen, namelijk knoop en plaatswaarde. Middels de Land Use Transport Feedback Cycle (Hansen, 1959) is aangetoond dat knoop en plaats streven naar evenwicht. Uit de beschreven casestudy (van der Boomen en Venhoeven, 2012) blijkt dat de lokale overheid (in dit geval de gemeente Ouder Amstel) en een vervoerder (in dit geval de NS) partijen kunnen zijn die een knoop-plaats evenwicht kunnen verstoren.

Ook is beschreven dat bij een treinstation met een hoge knoop en plaatswaarde die in balans is, hogere vastgoedwaarden gerealiseerd worden in de sectoren wonen, kantoor en retail. Debrezion, Pels en Rietvelt (2010) tonen aan dat de afstand tot een kwalitatief goed station een sterker positief verband heeft met de vastgoedwaarde dan de afstand tot het dichtstbijzijnde station.

Debrezion, Pels en Rietveld (2006) aan dat stations op zichzelf ook een waardevermeerderd effect hebben. Het onderzoek stelt vast dat woningen vanaf 500 meter vanaf een station een gemiddelde waarde hebben die 25% hoger ligt dan woningen 15 kilometer vanaf een station. Ook tonen zij een negatieve waardeontwikkeling aan voor woningen binnen een straal van 250 meter van het station ten opzichte van woningen 500 meter van het station. Dit verschil van 5% wordt vermoedelijk veroorzaakt door geluidshinder in de directe omgeving van het station.

Voor kantoren is er een toename van gemiddeld 0,6% gemeten binnen een straal van 1 kilometer. De kwaliteit (uitgedrukt in ontsluiting via het spoor) van het dichtstbijzijnde treinstation heeft een groter positief effect van gemiddeld 8,5% op de huurprijs van kantoren (PBL, 2009).

Slob (2011) heeft op basis van de herzieningsshuren van de 49 grootste winkelgebieden en de bijbehorende passantenstromen op zaterdag een positief verband aangetoond tussen passanten en huurprijzen per m² per jaar. 65% van de huurprijs is te verklaren uit het aantal passanten.

Voor het begrip plaatswaarde onderschrijven Van der Boomen en Venhoeven (2012), Cervero (2004), Calthorpe (1993) Renne (2009) en Dittmar en Ohland (2004) de vereisten van dichtheid (concentratie van mensen en het aantrekken van niet reizigers), functiemenging (het creëren van een meer constante levendigheid) en fijnmazigheid (integratie van de knoop met zijn omgeving). Van

der Boomen en Venhoeven (2012) stellen dat de balans tussen deze drie aspecten per situatie verschilt.

Binnen de tijd-ruimte geografie van Hägerstrand (1970) zijn tevens aanknopingspunten gevonden die het nut van een balans in knoop en plaats onderschrijven. Individuen kunnen 'besparen' op hun tijd-ruimte budget als zij voldoende activiteiten kunnen ontplooiën op bereikbare stationsgebieden, en 'capability - en 'coupling constraints' worden beperkt door 'functiemenging' en 'dichtheden'. NS kan deze besparing faciliteren door een gevarieerd aanbod van diensten (bijvoorbeeld fietsreparatie en vergaderruimtes) en producten (food en non-food) aan te bieden in stations (gebieden).

De aanknopingspunten vanuit de literatuur om het waardecreatieproces van het GB van de NS te optimaliseren zijn gelegen in het toepassen van het knoop- en plaatswaarde gedachtengoed. Door te sturen op deze twee aspecten in stationsgebieden, kunnen hogere vastgoedwaarden realiseren door de omgeving voor de reiziger te verbeteren. In het analysehoofdstuk van dit onderzoek zal hier verder op in gegaan worden.

3. De visie van de Spoorsector op stationsgebieden

In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de vraag: “*Wat is de visie van de Spoorsector op stationsgebieden?*” Dit zal gedaan worden aan de hand het visiedocument ‘Het Stationsconcept’ van Bureau Spoorbouwmeester (BSM) en het uitbreidingsonderzoek hierop getiteld ‘Visie op de omgeving van spoor en station’. In de eerste paragraaf zal BSM en haar takenpakket toegelicht worden waarna in de volgende paragrafen de positie van het document ‘Stationsomgeving’ in kaart zal worden gebracht om vervolgens de relevante aspecten van deze visie toe te lichten. Het hoofdstuk zal besluiten met een conclusie.

3.1 Bureau Spoorbouwmeester

De visie van Prorail en NS op stations is ontwikkeld door bureau Spoorbouwmeester (BSM). Dit bureau is in 2001 op initiatief van de directies van NS en Prorail opgericht als een onafhankelijk adviesorgaan voor ontwerp- en vormgevingsopgaven binnen de spoorsector³ (BSM, 2013). Het bureau heeft de volgende missie: “*Bureau Spoor-bouwmeester scheidt herkenbare en eenduidige belevingscondities voor de Spoorsector als samenhangend systeem. De inhoudelijke basis hiervoor is het Spoorbeeld. Een herkenbaar (Spoor)beeld maakt het spoor toegankelijk, overzichtelijk en gebruiksvriendelijk en versterkt het gevoel van vertrouwen en veiligheid bij reizigers. Hiermee wordt meerwaarde gecreëerd voor de toekomst van (railgebonden) openbaar vervoer.*”

Zoals in de missie van BSM naar voren komt, is moederdocument van de visie op het spoor is ‘het Spoorbeeld’. Hierin wordt de complete reiservaring omschreven aan de hand van een drietal roudedelen (‘Station en Stationsomgeving’, ‘Spoor en Spooromgeving’ en ‘Trein’). Aan de hand hiervan zijn deelvisies ontworpen, waar ‘Het stationsconcept’ er één van is.

Daarnaast zijn ook diverse uitbreidingsstudies gepubliceerd die ten grondslag hebben gelegen aan uitbreidingen van deelvisies. ‘Visie op de Stationsomgeving’ is een dergelijk uitbreidingsstudie. De deelvisies (zoals ‘Het stationsconcept’) zijn ontwikkeld en vervolgens getoetst door BSM evenals door de directies van NS en Prorail. Zodoende worden deze visies door alle genoemde partijen gedragen. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de deelvisie en de uitbreidingsstudie die van invloed zijn op het stationsgebied.

3.2 Het stationsconcept

Het rapport ‘Het stationsconcept’ is in 2010 opgesteld en in 2012 uitgebreid door bureau Spoorbouwmeester. Het stationsconcept beschrijft de gewenste beleving, uitstraling en inrichting van stations. Het rapport benoemt een viertal stationsdomeinen:

- het omgevingsdomein
- het ontvangstdomein
- het reisdomein
- het verblijfsdomein

³ De combinatie van NS en Prorail wordt traditioneel benoemd als ‘De spoorsector’. Technisch gezien maken ook andere vervoerders deel uit van de spoorsector. Aangezien deze vervoerders slechts rechten hebben om (mede) gebruik te maken van de fysieke stationsomgeving (via vervoersconcessies) wordt de oorspronkelijke terminologie aangehouden in dit onderzoek.

Verder wordt er een zogeheten loopverbindingszone gedefinieerd. Deze loopt als rode draad door de verschillende domeinen en is feitelijk de route van de reiziger.

De behoefte van de gebruikers op hun route naar en door het station- de loopverbindingszone -, bepaalt de ordening van functies en voorzieningen op hun weg. Deze ordening is de grondslag voor de indeling van het station in de verschillende domeinen. Zo stalt bijvoorbeeld een reiziger eerst zijn fiets (omgevingsdomein), koopt een kaartje (ontvangstdomein), koopt een kopje koffie (verblijfsdomein) en stapt op de trein (reisdomein)

In bijlage 6 zijn deze vier domeinen weergegeven voor een groot station. Kleinere stations beschikken niet altijd over alle stationsdomeinen. Zo hebben kleinere stations bijvoorbeeld vaak geen verblijfsdomein. (BSM,2012)

In de versie van 'het stationsconcept' die in 2010 is opgesteld werd een andere omschrijving van de stationsdomeinen gehanteerd. 'Het omgevingsdomein' bestond nog niet en het document kende 'het aankomstdomein' en 'de stationsomgeving'. Het aankomstdomein sloot wat betreft functies en ligging aan bij het buitenste deel van de door NS - en in dit onderzoek - gehanteerde definitie van de stationslocatie. (Het gaat om het gebied tussen de stationsgebouwen en het stationsgebied. Zie paragraaf 1.5. Definiëring centrale begrippen voor een uitgebreidere omschrijving van de definities.) 'De stationsomgeving' omvatte grotendeels het stationsgebied zoals dat gedefinieerd is in dit onderzoek (Ook de omschrijving van dit begrip is te vinden in paragraaf 1.5)

In de uitbreiding van 'het stationsconcept' in 2012 zijn 'het aankomstdomein' en 'de stationsomgeving' samengevoegd tot 'het omgevingsdomein'. Hieraan heeft het uitbreidingsonderzoek 'Visie op de omgeving van spoor en station' – welke in de volgende paragraaf behandeld wordt - ten grondslag gelegen. Om een duidelijk onderscheid te kunnen maken tussen de in dit onderzoek gedefinieerde gebieden 'stationslocatie' en 'stationsgebied', wordt de terminologie zoals gebruikt in de 2010 versie van 'het stationsconcept' en de uitbreidingsstudie 'Visie op de omgeving van spoor en station' gebruikt zijn.

Het in de voorgaande paragraaf benoemde aankomstdomein wordt (in 2010) omschreven als een gebied dat er voor zorgt dat vertrekkende treinreizigers het station veilig, soepel en gemakkelijk kunnen vinden. Arriverende treinreizigers kunnen op hun beurt de fiets, auto en lokaal en regionaal openbaar vervoer makkelijk vinden. Het aankomstdomein is een stedelijk openbaar gebied. Daarnaast wordt het volgende aandachtspunt geformuleerd: *“ De opgave voor het aankomstdomein gaat over de wijze waarom het station zich ruimtelijk en programmatisch hecht aan de omgeving en andersom. Bijvoorbeeld door een goede mix van functionele voorzieningen, gecombineerd met voldoende ruimte voor het onvoorspelbare: van straatmuzikanten tot (politieke) demonstraties. “*

NS Stations CEO Michiel Noy schetst in een interview aan de hand van twee voorbeelden het meer naar buiten treden van NS in stations-gebieden/het omgevingsdomein: *“Wel richten wij ons op het stationsgebied of de routes naar het station. Dit is al te zien bij station Leiden¹ en we hebben onlangs een Julia's geopend aan de Turfmarkt in Den Haag in de route naar Den Haag CS. Voor ons was dit een logische stap vooruit.”* ('Out Of Home', 2013)

¹Hier heeft NS in 2012 samen met woningcorporatie Ymere een flatgebouw aangekocht dat grenst aan het stationsplein.

In 'Het Stationsconcept' wordt tevens vastgesteld dat iedere reiziger bij binnenkomst of het verlaten van het station een voetganger is. BSM (2010): *'Het aankomstdomein helpt de voetganger om vanuit het station de omgeving te betreden'*. Deze voetganger moet in het aankomstdomein ook geholpen worden met modelleren (Het transformeren naar een andere vervoersmodaliteit. Bijvoorbeeld van voetganger naar busreiziger. Of in de richting van het station bijvoorbeeld van fietser naar voetganger BSM,2010). Het aankomstdomein bevat verschillende functies om deze modellering te faciliteren. Het kan hier - afhankelijk van de locatie van het station - gaan om:

- Fietsenstallingen
- Parkeervoorzieningen met een haal en breng strook
- Taxistandplaatsen
- Busstation
- Metrostation/halte
- Tramstation/halte

Onder het faciliteren van het modelleren valt ook het ondersteunen van de oriëntatie en navigatie van de reiziger (BSM,2010)

3.3 Visie op de omgeving van spoor en station

Waar 'Het Stationsconcept' zich voornamelijk richt op de binnenkant van het station met daarin de verschillende domeinen, richt 'visie op de omgeving van spoor en station' zich op *"De gehele route, het landschap, de aansluiting op stad en dorp; de stationsomgeving en de relatie tot het station; en, als vanzelfsprekend, de reizigers en hun beleving van de reis"* (BSM,2012). De hoofdstuk 'visie op de stationsomgeving' biedt relevante input voor dit onderzoek. Hierin wordt namelijk het omgevingsdomein geïntroduceerd. Dit domein begint bij de plek waar de reiziger het stationsgebouw verlaat. Hier komt de reiziger in aanraking met de openbare ruimte van de omgeving. In dit domein worden de verbinding met de andere vervoersmodaliteiten (bv. tram, bus, fiets, metro) en met de stad geaccommodeerd. Daarnaast kan het omgevingsdomein onderdeel uitmaken van de route naar de andere kant van het station. Ook is het omgevingsdomein vaak een bestemming op zichzelf vanwege de concentratie van voorzieningen (BSM, 2012).

Zoals gezegd betreft het omgevingsdomein feitelijk het aankomst domein met daar omheen een zone van een ongedefinieerde omvang. Over deze zone zegt BMS (2012) het volgende: *"Soms valt het omgevingsdomein samen met het klassieke stationsplein. Soms is het een onbegrensde stedelijke of landschappelijke ruimte, verdeeld over meerdere locaties rondom het station."* In 'de visie op de stationsomgeving' wordt gesteld dat het omgevingsdomein vanuit een tweetal perspectieven bekeken dient te worden die beide voor eisen aan dit domein met zich mee brengen:

- Vanuit de reiziger: Het omgevingsdomein is voor de reiziger de plek waar de interactie plaatsvindt tussen de reis en de rest van de wereld (zowel fysiek als visueel). Doordat de reiziger vanuit het station de openbare ruime betreedt via het omgevingsdomein is er behoefte aan oriëntatie. BSM: *"Iedere reiziger maakt bij het verlaten van het station even een pas op de plaats. Zelfs een geroutineerde treinreiziger kijkt even rond om te zien*

wat er te doen is. Deze plek, direct buiten het station, is daarmee dus ook het visitekaartje van de omgeving.” Daarnaast wordt in de visie gesteld dat de treinreiziger vaak een voetganger is en dat deze zich oriënterende of wachtende voetgangers verschillende condities creëren voor een levendige en aantrekkelijke openbare ruimte. Dit in de voornaamste plaats omdat zij potentiële klanten zijn voor de winkels en potentiële toeschouwers voor straatmuzikanten (BSM,2012).

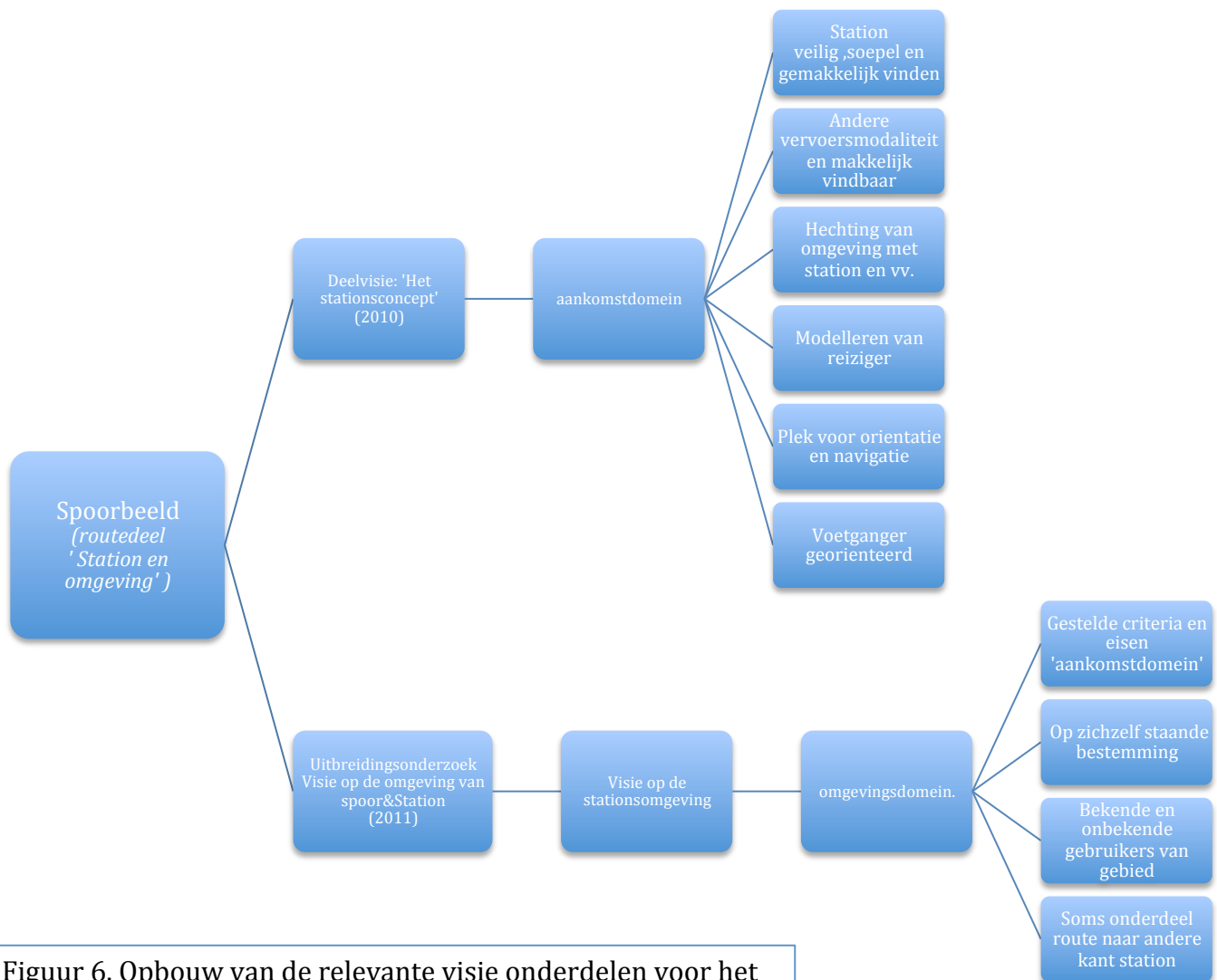
- Vanuit het omgevingsperspectief: BSM stelt dat alles wat buiten de omgeving van het stationsgebouw ligt niet eenduidig te beschrijven valt. (BSM,2012): *“Dit is het stedelijk weefsel, de structuur van het dorp of de structuur van het landschap....Het strekt zich eindeloos uit en alles wat zich er in bevindt maakt er deel van uit. Het station en de stationsomgeving liggen ingebed in dit weefsel.”* Vaststellen op welk gebied een ontwerpogave in dit domein precies betrekking heeft is hierom belangrijk. Ook wordt het omgevingsdomein door veel verschillende soorten gebruikers ervaren en gebruikt. Deze soorten gebruikers hebben allemaal hun eigen perspectief en beleving. Dit is anders dan bij de terreinreiziger die één doelgericht omgevingsperspectief heeft (BSM,2012): *“Dit betekent dat de ontwerpogave voor het omgevingsdomein rekening moet houden met een breed palet aan bekende en onbekende gebruikers.”*

3.4 Conclusie

In het hoofdstuk is behandeld dat het in 2010 geïntroduceerde ‘aankomstdomein’ en ‘stationsomgeving’ in de uitbreiding van ‘het stationsconcept’ in 2012 zijn samengevoegd tot ‘het omgevingsdomein’ en dat het uitbreidingsonderzoek ‘visie op de omgeving van spoor en station’ hier aan ten grondslag heeft gelegen. Deze eenwording van het gebied buiten het station sluit aan bij met de geschetste beleving van de reiziger dat buiten het station de openbare ruimte begint.

De oude verdeling komt echter meer overeen met de wijze waarop NS Stations haar strategisch vastgoed heeft ingedeeld. Het stationsgebied en de stationslocatie.

Kijkend naar de gestelde vraag in dit hoofdstuk; *“Wat is de visie van de Spoorsector op stationsgebieden?”*, zet figuur 6 op de volgende pagina de componenten van het antwoord grafisch uiteen. Gesteld kan worden dat de eisen aan het stationsgebied zoals het grondbedrijf dit kent, strikt gezien de eisen aan het omgevingsdomein zijn, zonder de eisen aan het aankomstdomein (de stationslocatie) De eisen die aan dit gebied gesteld worden zijn echter wel van invloed op het stationsgebied.



Figuur 6. Opbouw van de relevante visie onderdelen voor het stationsgebied met de daaruit voortvloeiende eisen en kenmerken. Bron: BSM (2010), BSM (2012)

In de figuur is weergegeven dat vanuit het spoorbeeld een deelvisie en een uitbreidingsonderzoek zijn opgesteld. In de deelvisie 'het stationsconcept' zijn de eisen en kenmerken voor het aankomstdomein te vinden. Vertaald naar de definities in dit onderzoek is het aankomstdomein het gedeelte van de stationslocatie dat de ketenvoorzieningen voorziet. Gesteld wordt dat het ontvangstdomein aan de volgende eisen en kenmerken voldoet: Aankomende reizigers kunnen het station via dit domein veilig, soepel en gemakkelijk vinden, uit het station vertrekkende treinreizigers kunnen op hun beurt de fiets, auto en lokaal en regionaal openbaar vervoer makkelijk vinden, het domein vormt de hechting tussen station en de omgeving en visa versa, de reiziger wordt in dit domein geholpen om te modelleren, het geeft de gelegenheid om te navigeren en te oriënteren en het ontvangstdomein is gericht op de voetganger.

In het uitbreidingsonderzoek wordt in het hoofdstuk 'visie op de stationsomgeving' het omgevingsdomein geïntroduceerd. Omdat het aankomstdomein geïncorporeerd is in dit domein, gaan de eisen en kenmerken van het aankomstdomein ook op voor het omgevingsdomein. Daarnaast wordt er nog gesteld dat het omgevingsdomein een bestemming op zich kan zijn, zich (daardoor) een diverse gebruikersgroep in het gebied begeeft en dat het omgevingsdomein ook een onderdeel van een verbinding naar de andere kant van het station kan zijn.

4. Het waardecreatie proces van het Grondbedrijf

In dit hoofdstuk zal het proces van waardecreatie bij het GB van de NS worden omschreven. Dit zal gedaan worden aan de hand van de procesbeschrijvingen in het kwaliteitswaarborgingssysteem van het GB(RITS), aangevuld met informatie verkregen uit interviews. Ter verduidelijking volgt daar aan voorafgaand in de eerste twee paragrafen van dit hoofdstuk een omschrijving van: de missie en strategie van het grondbedrijf, de (geografische) portefeuille indeling van het bezit en een toelichting op de bedrijfsprocessen. Op basis van deze informatie zal antwoord gegeven worden op de deelvraag “*Hoe ziet het huidige proces van waardecreatie er uit binnen het Grondbedrijf van de NS?*”

4.1 Missie en strategie

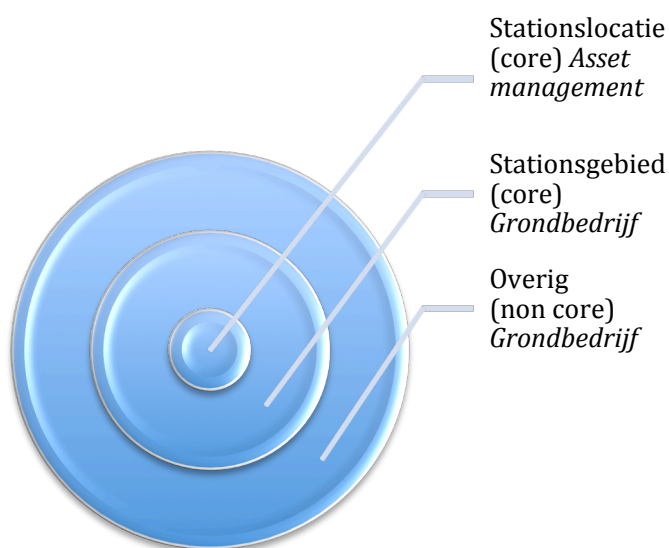
In paragraaf 1.1 van dit onderzoek zijn de activiteiten van het grondbedrijf al kort de revue gepasseerd. Deze activiteiten zijn te herleiden naar de missie en strategie van het Grondbedrijf. De missie van het Grondbedrijf is tweeledig:

- *“Het leveren van een substantiële bijdrage aan het resultaat van NS Stations.”*
- *“Het tot ontwikkeling brengen van de stationsgebieden, met als doel het gebied aantrekkelijker te maken voor de reiziger en beter te laten aansluiten op het station. (NS Stations, 2013a)”*

De strategie van het GB is *“Het creëren van waarde en het verzilveren van vastgoedposities van NS Stations met als doel met de resultaten daarvan de kwaliteit van de stations en haar omgeving te verbeteren”* (NS Stations, 2013a). Dit wordt getracht door te sturen op een tweetal typen waarden:

- *Beleggingswaarde*; De middelen bij het creëren van beleggingswaarde zijn het contracteren van solide huurders, tegen een optimale huuropbrengst voor een zo lang mogelijke termijn. Deze optimalisatie wordt waar mogelijk gedaan bij zowel de bestaande verhuringen als bij (toekomstig) leegstaande panden.
- *Ontwikkelwaarde*: Om maximale ontwikkelwaarde te realiseren wordt getracht de (residuele) grondwaarde zo veel mogelijk te verhogen door middel van een programma- en/of bestemmingswijziging. Dit wordt gedaan in een transformatieproces waarbij door het GB een zo helder en realistisch mogelijk toekomstperspectief geschetst wordt, de samenwerking met stakeholders gezocht wordt en waar eventueel investeringen gedaan worden die gericht zijn op het vergroten van de waarde.

4.2 Organisatorische verantwoordelijkheden



Figuur 7. onderverdeling portefeuille en verantwoordelijke afdeling binnen NS stations. Bron; NS Stations 2011b) NS Stations (2013a)

NS stations heeft haar vastgoedportefeuille onderverdeeld in strategisch (core) en niet strategisch (non core) bezit. Figuur 7 geeft schematisch het onderscheid tussen de verschillende portefeuilles weer. De niet strategische gronden (buitenste ring) vallen onder de verantwoordelijkheid van het GB. De strategische gronden van NS Stations zijn onderverdeeld in stationsgebieden (middelste ring) en stationslocaties (binnenste ring). In de stationslocaties ligt de verantwoordelijkheid bij de afdeling Asset Management. Deze afdeling acteert binnen de stationslocaties met diverse andere afdelingen zoals de afdelingen AD,

het ontwikkel-, het retail- en het ketenbedrijf. Mocht er sprake zijn van een grondtransactie binnen dit gebied dan wordt het GB ook om haar expertise gevraagd.

Voor de portefeuille stationsgebieden (middelste ring) is het GB verantwoordelijk. Alle mutaties in deze portefeuille moeten echter in samenspraak met de afdeling AD plaatsvinden. (NS,2012). Dit is nodig omdat NS Stations zich ten doel gesteld heeft elke activiteit in het stationsgebied een bijdrage te laten leveren aan het vervoersproces. De afdeling AD heeft het beste in beeld welke activiteiten in het stationsgebied per station de meeste meerwaarde genereren vanuit een NS perspectief. CEO Michiel Noy geeft in het onderstaande fragment uit een interview in PropertyNL (februari 2013) inzicht in deze strategie alsmede in de omvang van een deel van de verschillende portefeuilles:

'We kwamen tot inzicht dat de vastgoedprojecten ondersteunend dienen te zijn aan het vervoersproces en dat winst op vastgoed niet het primaire doel is... Ook de vastgoedportefeuille werd aanzienlijk teruggebracht, van aanvankelijk 5000 ha tot 2000 ha nu. Ongeveer 3000 ha verkocht de NS aan andere marktpartijen of gemeenten. Van de resterende vastgoedportefeuille is 600 ha bestempeld als strategisch, aangezien deze direct bij stations gelegen is. 'Die 600 ha gaan we niet verkopen, voor de overige 1400 ha geldt dat we geen haast hebben. We verkopen niet tegen elke prijs en willen wel zeker weten dat nieuwbouwplannen meerwaarde hebben voor de NS.' (PropertyNL,2013)

Naast deze verdeling voor het core – en non core vastgoed op basis van geografische ligging, zijn alle posities ook ondergebracht in de volgende portefeuilles:

- *Balansportefeuille*; Eigendom waar geen waardecreatie mogelijk is. De strategie is om deze gronden op korte termijn 'as is' te verkopen.
- *Ontwikkelportefeuille*; Eigendom buiten het stationsgebied met ontwikkelpotentie. Strategie is om deze gronden te verkopen na het creëren van de ontwikkelwaarde. Dit wordt gedaan door het maximaliseren van de residuele grondwaarde. Het belangrijkste doel hierbij is de feitelijke bestemming om te zetten naar een bestemming met hogere toegevoegde waarde.
- *Financiële portefeuille*; Vastgoed met een (toekomstige) kasstroom waarbij de beleggingswaarde hoger is dan de ontwikkelwaarde. Voor deze gronden wordt waarde gecreëerd door het optimaliseren van de beleggingswaarde (de kasstromen) waarna jaarlijks een hold/sell analyse plaatsvindt. Wanneer bepaald is dat de maximale waarde te behalen is door het creëren van beleggingswaarde, dan is het team Exploitatie leidend voor wat betreft de waardecreatie. De doelstelling is in dit geval om een solide huurder vast te leggen tegen een maximale huurprijs en huurtermijn en hier een duurzame relatie mee op te bouwen.
- *Portefeuille Stationsgebieden*; Gronden en gebouwen die direct grenzen aan de stationslocatie. Voor de 70 grootste stations zijn de stationsgebieden geografisch vastgelegd. Strategie voor deze portefeuille is dat de gronden in principe alleen in erfpacht uitgegeven worden. In de stationsgebieden streven we niet alleen waardecreatie in euro's na, maar ook waardecreatie ten behoeve van de reiziger. (Op deze portefeuille richt dit onderzoek zich)
- *Corporate Real Estate portefeuille*; Eigendom dat nodig is voor het primaire proces van één of meer van de NS onderdelen. Zodra deze grond niet meer benodigd is voor het primaire NS proces, wordt de locatie toegevoegd aan één van de andere portefeuilles (NS Stations, 2013a).

4.3 Bedrijfsprocessen

Binnen het GB voltrekken zich een viertal bedrijfsprocessen. Te weten het verkoop-, waardecreatie-, verhuur en het aankoopproces. Deze processen zijn hieronder toegelicht.

- *Verkoopproces*. Dit proces draait om het verzilveren van (al dan niet gecreëerde) waarde. Het proces is uitgebreid omschreven in bijlage 3
- *Verhuurproces*. Dit proces richt zich op het creëren/behouden van waarde. Het proces wordt omschreven in bijlage 4
- *Aankoopproces*. Het doel van dit proces is drieledig. Zo kan er sprake zijn van een behoefte uit de organisatie naar ruimte of kan er aangekocht worden met als doel de waarde van het bezit te verhogen (bijvoorbeeld ten behoeve van de ontsluiting van een perceel). Ook kan er aangekocht worden omdat de NS een verandering teweeg wil brengen in het gebied. Een voorbeeld hiervan is de aankoop van een verloederd object aan het stationsplein in Leiden door NS Vastgoed met woningcorporatie Ymere (Peter Mulder, interview 4 oktober 2012).
- *Transformatieproces*. Dit proces kan autonoom ingeslagen worden of vloeit voort uit bevindingen in één van de voorgaande processen. Het proces is toegelicht in bijlage 5.

4.4 Interviews

Door het interviewen van diverse medewerkers binnen en buiten het GB is getracht een beeld te vormen van hoe er binnen en buiten de organisatie aangekeken wordt tegen de rol van het HB in stationsgebieden.

Binnen de eigen organisatie blijkt het beeld van de werkzaamheden van het GB binnen het stationsgebied te variëren. Enerzijds is in een interview naar voren gekomen dat het grondbedrijf een faciliterende rol zou moeten spelen (Huub van der Post, interview 02-10-2012). Anderzijds wordt er in een interview aangegeven dat het grondbedrijf een regisseursrol moet gaan vervullen in het stationsgebied (Peter Mulder, interview 04-10-2012).

Een verklaring voor dit diverse beeld kan gevonden worden in de relatief recente verschuiving van de verantwoordelijkheden in het stationsgebied (maart 2012). In veruit de meeste stationsgebieden heeft er sinds dat moment nog geen enkele ruimtelijke ingreep of wijziging plaatsgevonden. *“In de meeste stationsgebieden gaat alles gewoon zijn gangetje”* (Rogier de Lint, mondelinge communicatie). Hierdoor hebben veel medewerkers van het grondbedrijf nog geen ervaring met waardecreatie binnen stationsgebieden.

Daarbij valt het vormen van een strategie onder het takenpakket van dhr. Mulder als directeur GB. Hierdoor heeft hij een verder gevormd beeld van het takenpakket dan de geïnterviewde senior verkoopmanager. Desalniettemin wordt de nut en noodzaak van dit onderzoek wel onderstreept door de discrepantie in de veronderstelde niveau van ‘bemoeienis’ van het GB in stationsgebieden.

Ook hebben de interviews een beeld opgeleverd van de werkwijze van het exploitatieteam van het GB. Aan de hand van een interview met één van de asset managers van het grondbedrijf wordt duidelijk wat de werkzaamheden in de praktijk behelzen. In dit geval gaat het om het tot stand komen van de hernieuwde inrichting van ‘de wagenwerkplaats’, een gebied aan de noordzijde van station Amersfoort.

Het gebied valt deels binnen de grenzen van het door NS gedefinieerde stationsgebied. Het zwaartepunt van het gebied ligt hier echter buiten. Het gaat hier om de oude bedrijfsgebouwen van Nedtrain. Dit industriële erfgoed bevond zich rond 2000 in slechte staat. Het gebied was desolaat en had geen functie. Door samen met omwonenden op te trekken is het gebied langzaam maar zeker aantrekkelijk geworden.

Voornaamste reden van dit succes is dat er ‘reuring’ ontstaan is in het gebied. Dit is gelukt door er bedrijven en instellingen toe te laten die daar een bijdrage aan zouden kunnen leveren. Huurinkomsten waren ondergeschikt. Ook de gemeente heeft hier een belangrijke rol gespeeld door het gebied soepel te bestemmen en investeringen te doen in de openbare ruimte. De lokale overheden bewust maken van deze noodzaak is een belangrijk punt geweest van het succes en hier heeft dhr de Leeuw dan ook veel van zijn tijd in gestopt.

Een deel van de discussie bleek ook te draaien om het punt wiens verantwoordelijkheid reizende mensen zijn. *“Gemeenten zien mensen die het station aandoen veelal als reizigers van de NS, het zijn echter ook veelal burgers*

van de gemeente". Vanuit dit gemeenschappelijke belang hebben beide partijen uiteindelijk gehandeld (Johan de Leeuw, interview 11-10-2012).

Buiten het GB lijkt er ook sprake van een verschillende inzichten voor wat betreft de rol van het GB in stationsgebieden. Zo is er in een interview met één van de asset managers van de afdeling Asset Management aangegeven dat de rol van het grondbedrijf in stationsgebieden zou zich moeten focussen op het verdienen van euro's. In stationsgebieden echter wel met een 'asset management bril' op. (Interview Jacob Friesen 10-10-2012)

Uit een interview met één van de asset developers van de afdeling asset management is de visie naar voren gekomen dat het binnen het stationsgebied zaak is om naarmate de opgave dichterbij het station ligt, meer overleg te hebben met de overige afdelingen van NS Stations. Ook zou de samenhang gezocht kunnen worden tussen projecten binnen en buiten het stationsgebied. Dit kan gedaan worden door de planvorming in de stationsgebieden centraal te stellen en geen concurrerende functies toe te staan op percelen in het gebied er omheen (interview Willem van Heijningen, 04-03-2012).

De verschillende inzichten van deze andere twee geïnterviewden lijken te komen uit de verschillende rollen die de zij vervullen. Zo vervult dhr. Friesen vanuit de afdeling Asset Management de eigenaarsrol in de stationslocatie. Dhr. van Heijningen is vanuit zijn afdeling asset development, meer gefocussed op de complete reisbeleving. Hierdoor wordt de asset manager meer gedwongen om de context van het gebied in acht te nemen dan de assetmanager, die vooral op de stationslocatie bezig is. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor de verschillende opvattingen.

4.5 Conclusie

De processen van het grondbedrijf zijn gericht op het creëren van financiële waarde. In de missie is wel het verlangen uitgesproken om in stationsgebieden waarde te creëren voor de reiziger maar dit komt niet expliciet tot uiting in de huidige bedrijfsprocessen en de te realiseren waardes die het GB nastreeft. Afhankelijk van de (markt)partijen waar het GB besluit zich op te richten bij het creëren van beleggings- of ontwikkelwaarde voor een locatie kan het wel zo zijn dat er impliciete wijze tegemoet komen aan dit verlangen. Hier wordt op dit moment nog niet actief op gestuurd.

Figuur 8 geeft antwoord op de vraag " *Hoe ziet het huidige proces van waardecreatie er uit binnen het Grondbedrijf van de NS?*" In het figuur wordt weergegeven dat er op beleggingswaarde gestuurd wordt door een verhuur/exploitatieproces te doorlopen, en op ontwikkelwaarde door het doorlopen van een transformatieproces.



Figuur 8: Stroomschema waardecreatie Grondbedrijf.
Bron: NS Stations (2013a), eigen inbreng

Uit interviews blijkt dat de rol van het grondbedrijf in stationsgebieden niet eenduidig opgevat wordt. Zowel binnen als buiten het grondbedrijf bestaan verschillende inzichten over de rol die het grondbedrijf in stationsgebieden in zou moeten nemen. Dit is enerzijds verklaren door de verschillende functies en achtergronden van de geïnterviewden. Anderzijds door de relatief recente overgang van het eigendom van de portefeuille stationsgebieden.

5. Het waardecreatieproces van de afdeling Asset Development

In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de deelvraag: *Hoe ziet het waardecreatieproces van de afdeling Asset Development van de NS eruit?* Dit antwoord zal gevonden worden aan de hand van de missie en visie van AD), de wensen die die reizigers hebben, de componenten van het station waar AD op stuurt en data die AD hiervoor gebruikt.

5.1 Missie en Strategie Asset Development

De activiteiten van de afdeling AD spelen in op de continue veranderende eisen aan stations. Asset Development ziet zichzelf als een voorpost van deze verandering en het centrum van initiatieven. *“Asset Development vervult deze rol door te denken en te doen.”* (NS Stations, 2013d)

Deze activiteiten zijn worden gevat in de volgende missie: *“het ontwikkelen van stations en stationsgebieden”*. (NS Stations, 2013f)

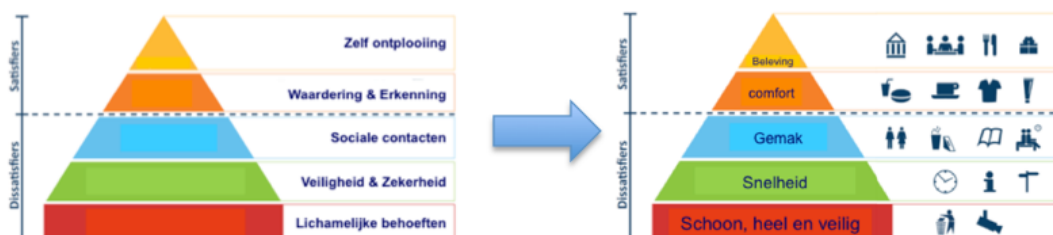
Om deze missie te vervullen wordt de volgende strategie gehanteerd: *“Hierbij koppelen we de behoefte van onze klanten, stakeholders en de markt aan ons netwerk van locaties. Dit doen we door onderzoek, het maken van strategische visies, het ontwikkelen van concepten en het initiëren van projecten.”* (NS Stations, 2013f)

Deze strategie is onder te verdelen in de volgende vier hoofdactiviteiten

- *Onderzoek:* Voor elk (type) station worden visies opgesteld. Deze zijn gebaseerd op marktontwikkelingen waar door Asset Development feiten en trends uit ontleed zijn.
- *Conceptontwikkeling:* Conceptontwikkelaars vertalen kennis in concepten voor reizigers, die toepasbaar zijn op meerdere stations in Nederland. Voorbeeld hiervan is Regus Station2Station, een netwerk van flexwerkplekken op stations.
- *Stationsontwikkeling:* Er worden toekomstplannen voor stations ontwikkeld. Groeiverwachtingen, transferdynamiek, gewenste uitbreiding van retailmeters, branchering en de reis van deur tot deur liggen hieraan ten grondslag
- *Gebiedsontwikkeling:* Er worden plannen georganiseerd voor stations en hun directe omgeving. In deze plannen wordt zorggedragen voor visie, logica van programmering en waardeoptimalisatie. Het resultaat moet een goed functionerend station zijn, evenals een evenwichtig grondexploitatie. (NS Stations, 2013d)

5.2 Klantbehoeften

In de vorige paragraaf is gesteld dat AD onder andere de behoefte van de klant (de treinreiziger) koppelt aan haar netwerk van stations. Om deze klantbehoefte in kaart te brengen is de behoeftenpiramide van Maslow (1943) is door AD als inspiratie gebruikt. Maslow bracht een prioritering aan in de behoefte van de mens. Deze figuur is op basis van marktonderzoek door NS Stations omgevormd tot een prioritering en invulling van de behoefte van de NS reiziger. In figuur 9 zijn de Maslow piramide en de vertaling van NS weergegeven.



Figuur 9: Links de behoeftenpiramide van Maslow (1943) en rechts vertaling van NS stations naar de behoefte van de reiziger. Bron; NS Stations, 2013d. eigen bewerking.

in de figuren wordt onderscheid gemaakt tussen satisfiers en dissatisfiers. Onder dissatisfiers verstaat NS Stations de basisvoorwaarden voor de reiziger; het station moet schoon, heel en veilig zijn en de reiziger moet snel en gemakkelijk in zijn behoefte kunnen voorzien. De reiziger merkt alleen iets als deze componenten *niet* aanwezig zijn. In de praktijk gaat het hier om zaken als bijvoorbeeld een opgeruimd station, duidelijke bewegwijzering en de aanwezigheid van sanitaire voorzieningen.

Satisfiers daarentegen worden *wel* opgemerkt als ze aanwezig zijn. Deze component van de piramide bestaat uit een comfort en een belevingscomponent. Voorbeelden hiervan zijn wachtvoorzieningen met warmtezulen, vergadervoorzieningen of de mogelijkheid om te dineren op een station.

5.3 Sturingscomponenten

De behoeften van de klant worden gebruikt invulling te geven aan de vier (reis) componenten die op de stations geboden worden en waarop AD stuurt. Deze componenten zijn; Keten, Transfer, Retail en Beleving. De uitgangspunten die AD heeft bij het sturen op deze vier componenten worden hieronder besproken.

Keten: met aantrekkelijke deur tot deur diensten wordt het gebruik van de trein gestimuleerd. Door een verscheidenheid aan mobiliteit aan te bieden heeft de reiziger keuzevrijheid in het voor- en natransport. NS rijdt dus niet alleen de trein, maar biedt ook OV-fiets, P&R, Zonetaxi en een mix van bewaakte en onbewaakte fietsenstallingen. Door het verbeteren en uitbreiden van autoparkeerplekken en fietsenstallingen verminderd het 'gedoe' in het voor- en natransport en worden reizigers gewonnen en behouden.

Transfer omvat "een veilige en uitnodigende looproute tussen trein en keten, die door de reiziger als logisch en leesbaar wordt ervaren"(NS Stations, 2013d) Ook probeert AD van reistijd eigen tijd te maken. Hiermee wordt de transfer korter en anders doordat de reiziger op het station bijvoorbeeld kan winkelen of werken.

Retail: AD stelt dat retail op het station zorgt voor een comfortabele reis. Er wordt op winkelniveau op een viertal zaken gestuurd; De reiziger kan de winkel snel in en uit lopen, in de winkel heeft de reiziger overzicht over het assortiment en op het reisdomein (Met andere woorden; hij kan de trein zien). Daarnaast wordt de reiziger snel geholpen (bijvoorbeeld door meerdere kassa's). Ook zijn er retailformules die de nadruk op de reis leggen en formules die focussen op een

ontspannen reis. Een voorbeeld hiervan is het verschil tussen het aanschaffen van een kop koffie bij 'de Kiosk' of bij 'Starbucks'.

Beleving: Er wordt gestreefd naar het bieden van schone, hele en veilige stations aan de reiziger. Het station en de stationsomgeving zijn één integraal geheel dat aansluit op de wensen van de reiziger. De wachttijden op het station worden naar tevredenheid ingevuld. Voorbeelden hiervan zijn; warmtezuilen, de monumentale waarde van sommige stations benadrukken, evenementen en kunstuitingen op het station aanbrenge

De bovengenoemde sturingscomponenten hebben ten dele invloed op de omgeving van het station. Over de inbedding van het station spreekt AD zich uit in haar visie op het aankomst domein (2011). Er wordt gesteld dat het station een belangrijke relatie met haar omgeving heeft omdat reizigers door de omgeving het station bereiken danwel verlaten. Daarom moet het station zichtbaar en vindbaar te zijn vanuit haar omgeving. Het is van daarom belang dat het aankomst domein aansluit op de structuren van de stad. Dit gebeurt door middel van:

- Aansluiting op de aanwezige loop- en fietsroutes,
- Aansluiting op de aanwezige landschappelijke en ruimtelijke structuren,
- Heldere materialisatie,
- Zichtlijnen vanuit de stad naar het station en vice versa,
- Bewegwijzeringen vanuit de stad en vice versa

(NS Stations,2011).

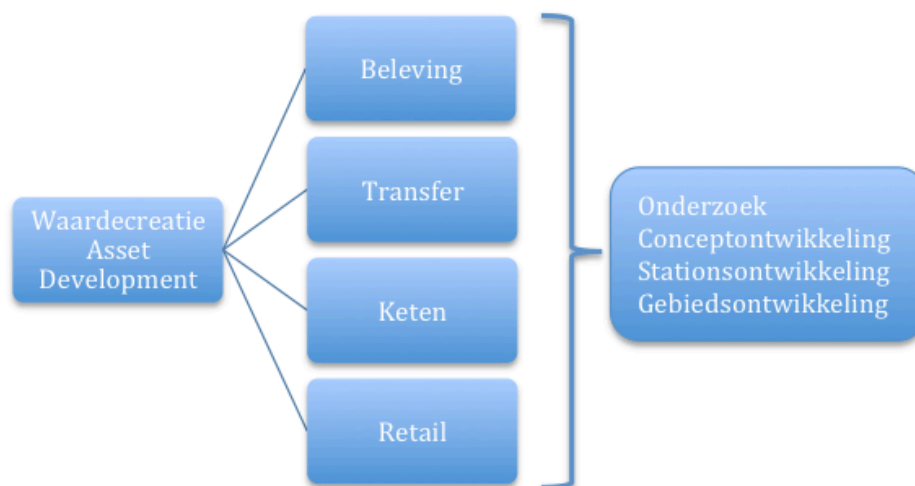
5.4 In- en uitstappers.

In paragraaf 5.1 is aan bod gekomen dat de aspecten groeiverwachtingen, transferdynamiek, gewenste uitbreiding van retailmeters, branchering en de reis van deur tot deur ten grondslag liggen aan stationsontwikkeling. Deze stationsontwikkeling is een samenspel tussen de 4 componenten die genoemd zijn in de voorgaande paragraaf. (Trends en ontwikkelingen in) het aantal in en uitstappers is een factor waarmee de afdeling AD deze aspecten in kaart brengt. Ook is het een middel om de inspanningen mee te prioriteren.

In bijlage 7 zijn de 50 grootste stations in termen van in- en uitstappers weergegeven. Het aantal in- en uitstappers op een werkdag ligt ten grondslag aan de berekening van de jaartotalen. Deze jaartotalen worden gemaakt door werkdagaantallen te vermenigvuldigen met een jaarratio. De belangrijkste input voor deze jaarratio is de reizigerssamenstelling op een station. Zo leidt een hoog percentage toeristen tot een hoger gebruik in het weekend en een hoog aantal werkenden tot meer druk op werkdagen. (Harry van Noord, mondelinge communicatie, 25-03-2013). Naast treinreizigers komen echter ook reizigers vanuit andersoortige OV modaliteiten op het station. Het nut van deze data zal in de hoofdstuk 6 van dit onderzoek verder besproken worden.

5.5 Conclusie

Op basis van de in de dit hoofdstuk besproken informatie kan vraag 'Hoe ziet het waardecreatieproces van de afdeling Asset Development van de NS eruit?' aan de hand van figuur 10 beantwoord worden.



Figuur 10: De sturingscomponenten achter de waardecreatie van de afdeling Asset Development. Bron; NS Stations (2011b), (2013f) (2013d)

De afdeling AD van NS Stations creëert waarde door op de componenten keten, retail, transfer en beleving te sturen. Bij het sturen op deze componenten staan de behoeften van de klant centraal. Deze behoeften zijn onderverdeeld in 'satisfiers' en 'dissatisfiers' en brengen zo prioriteit aan in de klantbehoefte.

AD stuurt op deze zaken door het doen van onderzoek, het ontwikkelen van concepten, stationsontwikkeling en gebiedsontwikkeling. Eén van de factoren die AD gebruikt om te analyseren hoe deze componenten het beste geïmplementeerd kunnen worden, is het aantal in-en uitstappers.

Kijkend naar het (geografische) kader van dit onderzoek - het stationsgebied - , kan op basis van de aandachtspunten gesteld worden dat het waardecreatieproces van AD van invloed is op het stationsgebied. Zo is één van de uitgangspunten van AD om in de beleving een integrale stationsomgeving te realiseren.

6. Analyse

In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de vraag “*Welke overeenkomsten en verschillen zijn er te vinden tussen de behandelde invalshoeken in dit onderzoek (theorie, spoorsector, GB, AD)*” Om deze vraag te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van de conclusies die in de voorgaande hoofdstukken getrokken zijn. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van de informatie uit de verschillende interviews die gehouden zijn. De bevindingen in dit hoofdstuk zijn de opmaat voor de conclusies van dit onderzoek. Deze worden behandeld in hoofdstuk 7.

6.1 Theorie en spoorsector

In deze paragraaf zullen de theoretische aanknopingspunten die in hoofdstuk 2 behandeld zijn, vergeleken worden met de visie van de spoorsector die behandeld is in hoofdstuk 3.

Eén van de constatering in van Bureau Spoorbouwmeester (BSM) was dat het omgevingsdomein vaak een bestemming op zichzelf vanwege de concentratie van voorzieningen. Op basis van de kenmerken van een goed stationsgebied in termen van plaatswaarde mag dit ook verwacht worden. Door dichtheden (zowel fysiek als door het aantrekken van niet treinreizigers) en functiemenging (een meer constante levendigheid) na te streven zou het gebied een op zichzelf staande bestemming kunnen worden.

6.2 Theorie en Grondbedrijf

Gebleden is dat dat TOD het meeste raakvlak heeft met de waardebegrippen zoals NS stations deze hanteert. Ook bleek dat in een station(sgebied) waar knoop- en plaats in evenwicht zijn, hogere vastgoedwaardes gerealiseerd kunnen worden. Vaststellend dat de focus van de bedrijfsprocessen van het GB ligt op het creëren van financiële waarde en de ambitie ligt bij het toevoegen van waarde voor de reiziger, lijkt er sprake van een win-win situatie wanneer het GB zich richt op TOD als ontwikkelstrategie voor stationsgebieden.

Verder is behandeld is dat onder andere een lokale overheid het evenwicht tussen knoop- en plaats kan verstoren door in het bestemmingsplan geen ruimte te bieden voor het ontstaan van voldoende plaatswaarde. Voor het GB ligt de kern van het creëren van ontwikkelwaarde in het zoveel mogelijk verhogen van de (residuele) grondwaarde door middel van een programma- en/of bestemmingswijziging. Tevens blijkt uit een rondgang bij leden van het verkoop en transformatieteam van het grondbedrijf dat zij dit zien als de kern van hun takenpakket.

Op basis van deze informatie kan de conclusie getrokken worden dat het GB de mogelijkheid heeft om invloed uit te oefenen op de plaatswaarde in een stationsgebied. Dit door in deze gevallen ook in stationsgebieden in te zetten op programma en/of bestemmingswijzigingen en zo de creatie van meer plaatswaarde mogelijk te maken.

6.3 Theorie en Asset Development

Het blijkt dat afdeling Asset Development van NS Stations waarde creëert door te sturen op de componenten keten, retail, transfer en beleving. Ook is vastgesteld dat deze componenten grotendeels van invloed zijn op de stationslocatie.

Daarnaast bleek dat knoopwaarde een indicator van de bereikbaarheid van een locatie is. De reiscomponent keten – die het voor en natransport van de reiziger omvat – heeft een direct invloed op de bereikbaarheid van een station.

Hiermee zijn ketenvoorzieningen dus van invloed op de knoopwaarde van een station. Aangezien de ketenvoorzieningen onder de stationslocatie – en daarmee onder de verantwoordelijkheid van AD – vallen, kan gesteld worden dat een deel van de mogelijkheden om de knoopwaarde in een station te verbeteren niet onder de verantwoordelijkheden van GB valt.

Uit een rondgang bij leden uit het exploitatie en transformatie team van het GB is gebleken dat de werkzaamheden die zij in het stationsgebied verrichten, veelal onderdeel uit maken van een wijziging in de ketenvoorzieningen. AD vraagt in een dergelijke situatie om advies van het GB wanneer er grondtransacties plaatsvinden in het stationsgebied. Het kan hier gaan om in- of uitbreiding van bijvoorbeeld parkeerplaatsen of het verplaatsen hiervan. Ook doen zich situaties voor waarbij de ketenvoorzieningen uitgebreid of verplaatst worden naar een grondpositie in het stationsgebied, waar GB de eigenaarsrol vervuld.

Hieruit blijkt dat het waardecreatieproces van AD zich kan vertalen in een veranderende ruimtelijke behoefte. Aangezien deze ruimtelijke behoefte bijdraagt aan de knoop en/of plaatswaarde van een locatie, zou het grondbedrijf moeten voorzien in deze ruimtelijke behoefte van AD.

Ook is in dit onderzoek beschreven dat het aantal in- en uitstappers een factor is waarmee AD de invulling en noodzaak van stationsontwikkeling in kaart brengt en haar inspanningen mee prioriteert. Normaliter wordt er bij deze prioritering uit gegaan van de treinreizigers op een station. Uit een rondgang binnen het grondbedrijf gebleken dat er bij stationsgebiedsontwikkeling, inventarisaties en andersoortige onderzoeken veelal gerefereerd wordt naar de ranking van een station op basis van treinreizigers (het kan dan bijvoorbeeld gaan om een inventarisatie die in de top 10 stations wordt gedaan, of een processtap die doorlopen moet worden als het station een top 50 station is.) Het GB heeft dus ook van doen met deze rankingsmethode.

In bijlage 7 is naast de treinreizigers per station ook het totale aantal OV reizigers per station weergegeven. Hieruit zijn in de naastgelegen kolommen de aantallen niet treinreizigers alsmede het percentage wat deze groep uitmaakt van het totaal aantal reizigers gedestilleerd. Deze percentages verschillen van 75,75% (Amsterdam Lelylaan) tot 5,91% (Zaandam)⁴. In de laatste twee kolommen zijn de posities per treinstation in de top 50 ranking weergegeven. De één na laatste kolom geeft de positie van het station weer als er gerangschikt is op de omvang van treinreizigers, de laatste kolom de ranking als er op volgorde van OV reizigers gesorteerd wordt. Te zien is dat de top 50 op meerdere plekken wijzigt, afhankelijk waarop gerankt wordt.

Omdat er in de data gecorrigeerd is voor overstappers, betreffen de data een inschatting van het aantal mensen dat er op jaarbasis door het stationsgebied komt om –ten minste- gebruik te maken van een OV netwerk. Aangezien het meetellen van de overige OV modaliteiten voor een groter (in het geval van

⁴ Voor de Stations Schiphol en Woerden zijn geen data bekend.

Woerden en Schiphol een gelijkblijvend) aantal passanten en/of potentiële gebruikers zorgt, geven deze cijfers een beter beeld van de werkelijke potentie in termen van TOD dan alleen de treinreizigers.

Kijkend naar de theorie is te stellen dat het aantal in- en uitstappers op een station een indicator is van de knoopwaarde die een gebied op dat moment heeft. Er is namelijk gesteld dat knoopwaarde een indicator is van bereikbaarheid van een locatie. Het is evident dat de mensen die op een plek in- of uit een OV modaliteit stappen, op die plek kunnen komen.

6.4. Asset development en spoorsector

Tussen de visies van AD en de Spoorsector zijn overeenkomsten te vinden als het gaat om de opvatting dat het stationsgebied voor de reiziger één gebied is. (paragraaf 3.4) Enerzijds wordt dit in de in 2012 uitgebrachte visie 'Spoorbeeld' gesteld, anderzijds stelt AD dat hier in het kader van de beleving op gestuurd word (paragraaf 5.3).

Uit de missie van BSM blijkt dat de visiedocumenten van de spoorsector richten zich vooral richten op de beleving van de reiziger. AD heeft beleving benoemd als één van de vier sturingscomponenten als het gaat om waardecreatie.

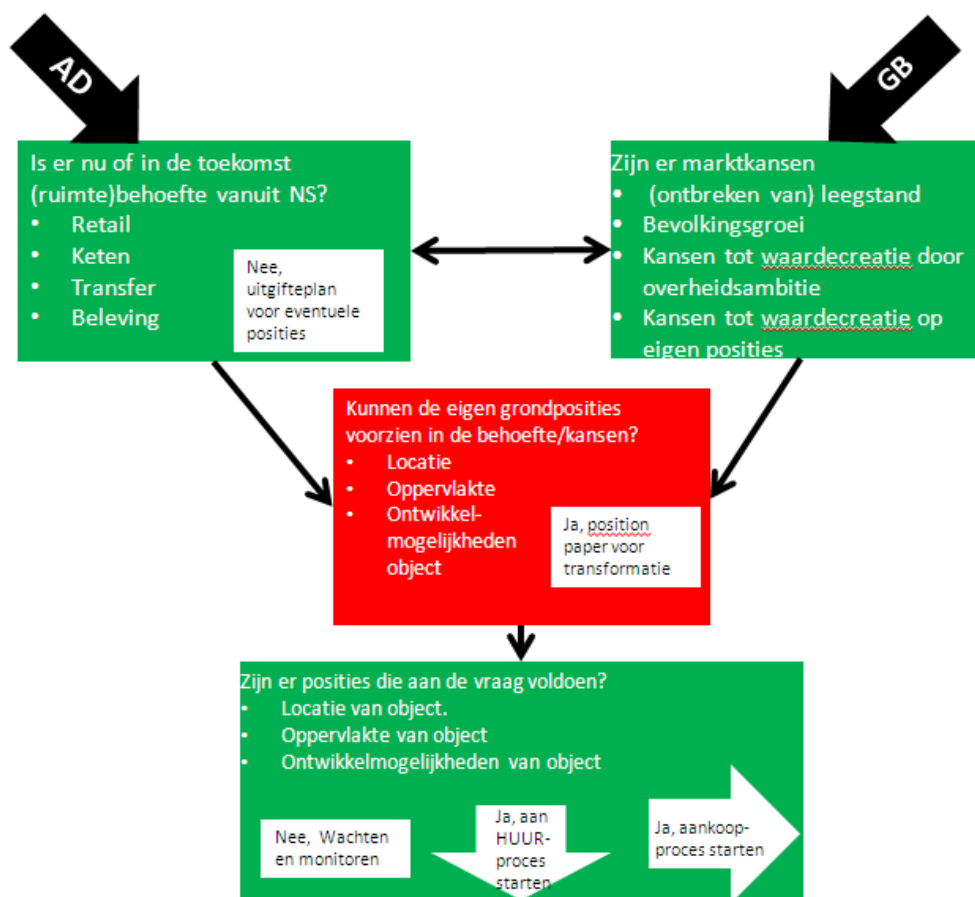
6.5 Aankoop

In dit onderzoek is reeds meerdere malen aan bod gekomen dat het sturen op knoop en plaatswaarde een optimalisatiemogelijkheid van het waardecreatieproces van het grondbedrijf in stationsgebieden is. Ook is er vastgesteld dat de inspanningen van AD groei van knoop en/of plaatswaarde tot gevolg kunnen hebben, dat deze inspanningen van AD zich vertalen naar een ruimtelijke behoefte en dat het grondbedrijf daarin zou moeten proberen te voorzien.

Uit een QuickScan in het GIS systeem dat het grondbedrijf gebruikt, is gebleken dat naast variaties in vorm en oppervlakte, stationsgebieden ook aanzienlijke verschillen vertonen in termen van NS bezit en de positie van dit bezit. Dit heeft diverse redenen. Een rondgang binnen het GB heeft geleid tot een beeld van deze redenen; Zo zijn bijvoorbeeld transacties die de afgelopen decennia gedaan zijn van invloed en is het voor de omvang en locatie van de grondpositie van belang welke functies in het verleden bij het station gezeten hebben (rangeerterreinen, wagenwerkplaatsen).

Het gevolg van dit verschil in bezit per station is dat de mogelijkheden voor GB om te sturen op knoop en plaatswaarde vanuit het eigen bezit, per station verschillen. Uit hoofdstuk vier valt op te maken dat de bedrijfsprocessen van het grondbedrijf ingericht zijn op het creëren van waarde vanuit dit eigen bezit. Wanneer er zich vanuit AD een ruimtelijke behoefte voordoet – die dus een toename in knoopwaarde of plaatswaarde tot gevolg zal hebben- zou het grondbedrijf ook de mogelijkheid van aankoop moeten overwegen. Dit geldt ook voor kansen die het GB ziet in termen van plaatswaarde.

In figuur 11 is een stroomschema weergegeven waarmee de noodzaak en de kansrijkheid van verwerving in een stationsgebied in kaart gebracht kan worden. Het schema begint vanuit de behoefte om een ruimtelijke wijziging aan te brengen in het gebied. Te zien is dat deze behoefte vanuit twee kanten benaderd kan worden.



Figuur 11: Stroomschema om de noodzaak en kansrijkheid van verwerving in stationsgebieden te bepalen. Bron. Eigen inbreng

Enerzijds vanuit een behoefte van AD om op het vlak van één of meer van hun sturingscomponenten (Keten, Retail, Beleving of Transfer) een wijziging aan te brengen. In het stroomschema is opgenomen dat bij het ontbreken van een dergelijke behoefte nu en in de toekomst het grondbedrijf na zou moeten denken over wat zij vanuit hun perspectief met de posities zouden willen doen.

Anderzijds is het schema te beginnen vanuit een behoefte van GB om een ruimtelijke wijziging aan te brengen. Te zien is dat er in dit stroomschema getoetst wordt op 'marktkansen'. Aan het gebruik van 'marktkansen' als overweging voor het GB ligt de volgende redenering ten grondslag:

Zoals eerder gesteld heeft AD de verantwoordelijkheid over (een deel van) de knooppuntfunctie van een stationsgebied, omdat deze binnen de stationslocatie valt. Dit zou betekenen dat GB de focus kan leggen op het creëren van plaatswaarde. Hiervan is gesteld dat de criteria 'Functiemenging', 'Dichtheden' en 'Fijnmazigheid' van belang zijn. De criteria 'Functiemening' en 'Dichtheden' zeggen iets over het gebruik dat plaats moet vinden en in welke mate dat moet

geschieden. 'Dichtheden' omvat het bouwen in fysieke dichtheden maar ook het aantrekken van niet reizigers, 'Functiemenging' gaat over het creëren van een meer constante levendigheid in het gebied. 'Fijnmazigheid' gaat over de stedenbouwkundige en infrastructurele invulling van het gebied.

Om te kunnen bepalen met welke typen gebruik en in welke hoeveelheden ('dichtheden', en 'functiemenging') is kennis nodig van wat de markt wil en van wat er mogelijk is in een gebied. Om deze 'marktkansen' in kaart te brengen kan het grondbedrijf indicatoren als leegstandpercentages, bevolkingsgroei en ambities van een overheid in een gebied hanteren.

Daarnaast is er uit een QuickScan van het GIS systeem is gebleken dat er in stationsgebieden grondposities zijn waarbij door een verwerving kansen ontstaan om de eigen grondposities op een betere manier te ontwikkelen. Deze verbetering zit vaak in een praktischere of betere ontsluiting van het perceel. Dit komt omdat de percelen vaak aan de spoorzone liggen en aan de overige zijden ingesloten zijn door bebouwing. Opgemerkt moet worden dat er bij dergelijke stedenbouwkundige en infrastructurele vraagstukken kansen liggen om Fijnmazigheid te creëren in deze gebieden. Op basis van deze informatie is besloten om in het stroomschema expliciet rekening te houden met de mogelijkheid om waarde te creëren in eigen posities.

Vervolgens is te zien dat er een overweging plaats moet vinden of de eigen posities aan deze behoefte kunnen voldoen. Hier moet gekeken worden of de locatie en de oppervlakte toereikend zijn. Ook is een inventarisatie van eventuele beperkingen op het gebied van milieufactoren hier nodig. Te denken valt bijvoorbeeld aan bodemverontreiniging en geluidsnormeringen. Wanneer dit het geval is zou gestart moeten worden met het interne proces om de locatie te transformeren, namelijk het schrijven van een position paper in het kade van een transformatieproces (bijlage 5)

In het stroomschema is het zojuist besproken vak rood gekleurd om een situatie te simuleren waarbij de eigen posities niet voldoen aan de behoefte/marktkans. In dat geval komt het schema bij het laatste vak waarin bepaald moet worden of er objecten in het gebied zijn die wel aan de vraag voldoen. Hierbij wordt getoetst op dezelfde criteria als bij het beoordelen van de eigen grondposities. Wanneer de uitkomst van deze analyse is dat een pand geschikt is, kan er overgegaan worden tot het verwerven van de locatie. Dit interne proces zal verder buiten beschouwing gelaten worden.

Ook houdt het stroomschema rekening met de mogelijkheid om over te gaan tot het huren van een locatie. Dit zou tot de mogelijkheden kunnen behoren als bijvoorbeeld de ruimtelijke behoefte vanuit AD een tijdelijke betreft. Dit kan het geval zijn tijdens bijvoorbeeld verbouwwerkzaamheden. Dergelijke verzoeken zijn sinds de oprichting van het grondbedrijf in 2009 nog niet aan het grondbedrijf gedaan.

Wanneer er in het stationsgebied geen objecten zijn die aan de vraag voldoen is het advies om de locatie te monitoren op eventuele mutaties.

7. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek: *“Welke optimalisatiemogelijkheden kan het Grondbedrijf van de NS toepassen in het creëren van waarde in stationsgebieden?”*

7.1 Conclusies

Om de eerste deelvraag van dit onderzoek te beantwoorden wordt een vergelijking gemaakt tussen de door NS Stations gedefinieerde waardebegrippen en de ontwikkelstrategieën die Bertolini, Curtis en Renne (2012) definiëren. Deze vergelijking toont aan dat Transit Oriented Development (TOD) het meeste raakvlak heeft met de waardebegrippen van NS Stations.

Aan de hand van het Knoop en Plaats model (Bertolini, 1999) is bepaald dat knoop en plaatswaarde de kern van TOD zijn. Middels de Land Use Transport Feedback Cycle (Hansen, 1959) is aangetoond dat knoop en plaats streven naar evenwicht. Uit de beschreven casestudy (Van der Boomen en Venhoeven, 2012) blijkt dat de lokale overheid en een vervoerder partijen kunnen zijn die een knoop-plaats evenwicht kunnen verstoren.

Ook is beschreven dat bij een treinstation met een hoge knoop- en plaatswaarde die in balans is, hogere vastgoedwaarden gerealiseerd worden in de sectoren wonen, kantoor en retail.

Woningen: Debrezion, Pels, Rietvelt. (2010) tonen aan dat de afstand tot een kwalitatief goed station een sterker positief verband heeft met de vastgoedwaarde dan de afstand tot het dichtstbijzijnde station. In een eerdere publicatie (2006) toont het drietal aan dat stations op zichzelf ook een waardevermeerderd effect hebben. Het onderzoek stelt vast dat woningen vanaf 500 meter vanaf een station een gemiddelde waarde hebben die 25% hoger ligt dan woningen 15 kilometer vanaf een station. Ook neemt het onderzoek negatief effect van stations waar in de woningwaarde naarmate de woningen binnen een straal van 250 meter staan. Vergeleken met woningen die 500 meter van het station liggen is een prijsverschil van 5% waarneembaar. De onderzoekers vermoeden dat dit prijsverschil veroorzaakt wordt door geluidshinder in de directe omgeving van het station.

Kantoren: De aanwezigheid van een treinstation heeft gemiddeld een waardeverhogend effect van 0,6% binnen een straal van 1 kilometer. Het waarde effect van een treinstation neemt na deze afstand snel af. Deze één kilometergrens hangt samen met de wens van kantoorgebruikers om hun werkplek vanuit het station te voet te kunnen bereiken (Debrezion & Willigers, 2007). De kwaliteit (uitgedrukt in ontsluiting via het spoor) van het dichtstbijzijnde treinstation heeft een groter positief effect van gemiddeld 8,5% op de huurprijs van kantoren. Er blijkt geen significant interactie effect te zijn tussen de afstand tot een treinstation en de kwaliteit van het treinstation zoals voor woningen is aangetoond (PLB, 2009)

Winkels: Ook voor winkelvastgoed is een positief verband tussen knoopwaarde en vastgoedwaarde te vinden. Op basis van een statistische analyse komt Slob (2011) tot de conclusie dat er sprake is van een positief verband tussen de variabelen huurprijs en passanten. 65% van de huurprijs is te voorspellen op basis van het aantal passanten (correlatiecoëfficiënt bedraagt 0,81). Binnen

winkelgebieden blijkt gemiddeld 75% van de huur te voorspellen op basis van de passanten (correlatiecoëfficiënt van 0,87). Per winkelgebied blijken de verschillen wel groter te zijn.

Als kenmerken voor het begrip plaatswaarde worden dichtheid (concentratie van mensen en het aantrekken van niet reizigers), functiemenging (het creëren van een meer constante levendigheid) en fijnmazigheid (integratie van de knoop met zijn omgeving) onderschreven (Van der Boomen en Venhoeven,2012, Cervero,2004, Calthorpe,1993, Renne,2009 en Dittmar&Ohland,2004). Knoopwaarde is de indicator van de bereikbaarheid van een station.

Binnen de tijd-ruimte geografie van Hägerstrand (1970) zijn tevens aanknopingspunten gevonden die het nut van een balans in knoop en plaats onderschrijven. Individuen kunnen 'besparen' op hun tijd-ruimte budget als zij voldoende activiteiten kunnen ontplooiën op bereikbare stationsgebieden, en 'capability - en 'coupling constraints' worden beperkt door 'functiemenging' en 'dichtheden'.

Op basis van deze informatie is het antwoord op deze deelvraag dat de aanknopingspunten vanuit de literatuur om het waardecreatieproces te optimaliseren zijn gelegen in het toepassen van het knoop- en plaatswaarde gedachtengoed. Door te sturen op deze twee aspecten in stationsgebieden, kunnen hogere vastgoedwaarden realiseren door de omgeving voor de reiziger te verbeteren.

Bij het uitwerken van de tweede deelvraag van dit onderzoek is gebleken dat het in 2010 geïntroduceerde 'aankomstdomein' en 'stationsomgeving' in de uitbreiding van 'het stationsconcept' in 2012 zijn samengevoegd tot 'het omgevingsdomein'

Gesteld wordt dat het ontvangstdomein aan de volgende eisen en kenmerken voldoet: Aankomende reizigers kunnen het station via dit domein veilig, soepel en gemakkelijk vinden, uit het station vertrekkende treinreizigers kunnen op hun beurt de fiets, auto en lokaal en regionaal openbaar vervoer makkelijk vinden, het domein vormt de hechting tussen station en de omgeving en visa versa, de reiziger wordt in dit domein geholpen om te modelleren, het geeft de gelegenheid om te navigeren en te oriënteren en het ontvangstdomein is gericht op de voetganger.

In het uitbreidingsonderzoek wordt het omgevingsdomein geïntroduceerd. Omdat het aankomstdomein geïncorporeerd is in dit domein, gaan de eisen en kenmerken van het aankomstdomein ook op voor het omgevingsdomein. Daarnaast wordt er nog gesteld dat het omgevingsdomein een bestemming op zich kan zijn, er zich (daardoor) een diverse gebruikersgroep in het gebied begeeft en dat het omgevingsdomein ook een onderdeel van een verbinding naar de andere kant van het station kan zijn.

In de derde deelvraag van dit onderzoek is gebleken dat de processen van het GB zijn gericht op het creëren van financiële waarde. In de missie is wel het verlangen uitgesproken om in stationsgebieden waarde te creëren voor de reiziger maar dit komt niet expliciet tot uiting in de huidige bedrijfsprocessen en de te realiseren waardes die het grondbedrijf nastreeft. Afhankelijk van de

(markt)partijen waar het GB besluit zich op te richten bij het creëren van beleggings- of ontwikkelwaarde voor een locatie, kan het wel zo zijn dat er impliciete wijze tegemoet komen aan dit verlangen. Hier wordt op dit moment nog niet actief op gestuurd.

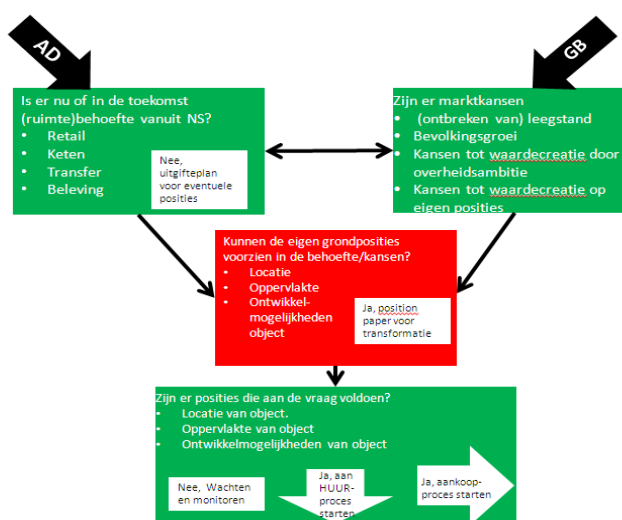
Uit het gedane onderzoek ten behoeve van de vierde deelvraag blijkt dat de afdeling AD van NS Stations waarde creëert door op de componenten keten, retail, transfer en beleving te sturen. Bij het sturen op deze componenten staan de behoeften van de klant centraal. Deze behoeften zijn onderverdeeld in 'satisfiers' en 'dissatisfiers' en brengen zo prioriteit aan in de klantbehoefte. AD stuurt op deze zaken door het doen van onderzoek, het ontwikkelen van concepten, stationsontwikkeling en gebiedsontwikkeling.

Kijkend naar de hoofdvraag van dit onderzoek kan gesteld worden dat het GB van de NS haar waardecreatieproces in stationsgebieden kan optimaliseren het toepassen van het knoop- en plaatswaarde gedachtengoed. Door te sturen op deze twee aspecten in stationsgebieden, kunnen hogere vastgoedwaarden gerealiseerd worden door de omgeving voor de reiziger te verbeteren. De grootste optimalisatie is te bereiken door de te focussen op het creëren van plaatswaarde. Dit omdat het grootste gedeelte van de aspecten die knoopwaarde beïnvloeden – de ketenvoorzieningen -, onder de verantwoordelijkheid van AD vallen.

Het waardecreatieproces van AD kan zich vertalen in een ruimtelijke behoefte. Aangezien deze ruimtelijke behoefte bijdraagt aan de knoop en/of plaatswaarde van een locatie, zou het grondbedrijf moeten voorzien in deze ruimtelijke behoefte van AD.

Bij het prioriteren van de inspanningen wat betreft het creëren van plaatswaarde, zou het GB de huidige knoopwaarde van een gebied als uitgangspunt moeten nemen. Het aantal in- en uitstappers op een station is een output van de knoopwaarde. Dit is zijn uitdrukkelijk niet alleen de NS in- en uitstappers waarop de rankings binnen de organisatie op dit moment veelal op gebaseerd zijn. Vanuit het perspectief van het GB zijn alle reizigers in het stationsgebied interessant. Daarom moet af gegaan worden op de multimodale OV in- en uitstap totalen waarin gecorrigeerd is voor overstappers.

Omdat de omvang en de locatie van het NS bezit in stationsgebieden verschilt, verschillen ook de mogelijkheden van het GB om vanuit het eigen bezit op knoop- en plaatswaarde te sturen. Wanneer er zich vanuit AD een ruimtelijke behoefte voordoet – die dus een toename in knoopwaarde of plaatswaarde tot gevolg zal hebben- zou het GB



ook de mogelijkheid van aankoop moeten overwegen. Dit geldt ook voor kansen die het grondbedrijf ziet in termen van plaatswaarde. Onderstaand stoomschema voorziet in het beoordelen van de noodzaak en kansrijkheid van eventuele verwerving.

7.2 Aanbevelingen tot vervolgonderzoek

Een breder beeld op de optimalisatiemogelijkheden van het waardecreatieproces van het GB zou verkregen kunnen worden door de visie van andere stakeholders in stationsgebieden verder te onderzoeken. Hierbij valt te denken aan commerciële partijen en lokale overheden. Vanwege hun eigendomsposities, verantwoordelijkheden en (financiële) belangen zijn zij belangrijke spelers in stationsgebiedsontwikkeling.

In dit onderzoek is gekeken naar de rol van een individueel stationsgebied. De rol van het station in een netwerk is verder niet buiten beschouwing gelaten. Op basis van de informatie die de revue gepasseerd is, zou een studie naar specialisatiemogelijkheden van stationsgebieden binnen een netwerk en/of een corridor een aanvulling zijn op het in dit onderzoek geschetste beeld.

7.3 Reflectie op het onderzoek

Het doen van onderzoek de afgelopen maanden is bijzonder leerzaam voor mij geweest. Ik ben van mening dat het type onderzoek en het doen van onderzoek in samenwerking met een commerciële organisatie een goede keus geweest is. Wel had ik mijn masterthesis wellicht sneller kunnen schrijven als ik deze niet in combinatie met een stage gedaan had. Het was dan echter de vraag geweest of ik met dezelfde enthousiasme dit onderzoek had kunnen doen. Ook heb ik door mijn stage toegang gekregen tot veel nuttige data en sparringpartners.

Bij herhaling van ditzelfde onderzoek zou ik in grote lijnen voor dezelfde opzet gekozen hebben. Wel zou ik mijn keuze voor ongestructureerde interviews heroverwegen. Ik heb ik gemerkt dat door de keuze voor dit type interviews veel informatie naar boven komt, maar er ook makkelijk informatie verloren gaat. Ook is verslaglegging eenvoudiger wanneer er meer structuur in de interviews zit.

Ook heb ik gemerkt dat stationsomgevingen erg complex van aard zijn. Het grote aantal stakeholders en het veelal versnipperde eigendom in stationsgebieden zijn hier slechts enkele oorzaken van. Dit heeft ervoor gezorgd dat op diverse momenten geschaafd is aan de scope van dit onderzoek. Zo is het oorspronkelijk de bedoeling geweest om veel aandacht te besteden aan de rol van stakeholders in dit onderzoek. Hier is vanaf gezien om voldoende aandacht te kunnen besteden aan de interne processen en de visie van de spoorsector.

8. Literatuurlijst

Bertolini, L. (1999) Spatial development patterns and public transport: The application of an analytical model in the Netherlands. *Planning Practice and Research*, 14(2):199–210

Bertolini .L, Curtis .C& Renne .J.L. (2012). Station areas projects in Europe and beyond: towards Transit Oriented Development? *Built Environment*, 38(1), 31-50.

Boomen t van der, Venhoeven T (2012) De mobiele stad *Over de wisselwerking van stad, spoor en snelweg*.

Brouwer, I (2010) Fixing the Link. Universiteit Delft

Bureau Spoorbouwmeester. Webpagina. Geraadpleegd op 10 april. Via <http://www.spoorbouwmeester.nl/>

Bureau Spoorbouwmeester (2010) Het stationsconcept. Geraadpleegd 11 april via: http://www.spoorbouwmeester.nl/sites/default/files/issuu/BSM-20120930-website%20beleid_het%20stationsconcept-DEF_0.pdf

Bureau Spoorbouwmeester (2012) Visie op de omgeving an Spoor&Station *Bijdrage aan het Spoorbeeld*

Cavallo, r. (2008) Railways in the urban context: *An architectural discourse*.

CERVERO R. and KOCKELMAN K. (1997) Travel demand and the 3Ds: density, diversity, and design. *Transportation Research Part2*, No. 3, 199–219.

Cervaro. R (2012) Alexander von Humbold lecture. Sustainable Mobility, Place-making, and Economic Competitiveness .RadboutUniversiteit Nijmegen. Video opname terug te kijken via: <http://www.youtube.com/watch?v=MBR-s1Mvz-M>

Coorevits,L (2002) Tijd-ruimtegeografie van alleenstaande moeders in de rand van Gent. Katholieke Universiteit Leuven.

Debrezion, Pels, Rietveld , Piet, (2006) The Impact of Rail Transport on Real Estate Prices: An Empirical Analysis of the Dutch Housing Market. Tinbergen Institute Discussion Paper No. TI 06-031/3. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=895270> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.895270>

Debrezion . Pels . G.E , Rietvelt .P (2010) The impact of rail transport on real estate prices: An empirical analyses of the Dutch housing Market. *Urban Studies* 48(5) 997-1015

Group A, 2012. Oosterbeer Analyse en verkenning

Hägerstrand, T., 1970, *What about people in Regional Sciences?*, Papers of the regional Sciences Association.

Lenferink, S (2013) Implementing TOD in the Netherlands. Utilizing innovative value capturing instruments for implanting TOD. Powerpoint presentatie. Verzonden naar auteur.

Metropolitan Atlanta Rapid Transit Authority. Transit Oriented Development Guidelunes(2010) *Density and Mixed uses* . Gevonden via:
[http://www.itsmarta.com/uploadedFiles/About MARTA/Planning and Projects/TOD and Real Estate/Chapter%20-Density%20and%20Mixed%20Uses.pdf](http://www.itsmarta.com/uploadedFiles/About_MARTA/Planning_and_Projects/TOD_and_Real_Estate/Chapter%20-Density%20and%20Mixed%20Uses.pdf)

NS Stations (2011) Visie op het aankomstdomein. Intranet NS.

NS Stations (2011b) Exploitatiebedrijf in business p7 Intranet NS

NS (2012) Wetenswaardigheden . Internetpagina. Geraadpleegd via <http://www.ns.nl/over-ns/wat-doen-wij/ontdek-ns/wetenswaardigheden>
Geraadpleegd op 08-12-2013

NS Stations (2012a) Taxatiebevestiging ontwikkellocatie Intranet NS

NS Stations (2012b) Taxatiebevestiging beleggingslocatie Intranet NS

NS Stations (2012c) Taxatiebevestiging balanslocatie. Intranet NS

NS Stations (2012d) Notitie directievergadering. Versie december 2012 Intranet NS

NS Stations (2012e) Handreiking Position Paper. Intranet NS

NS Stations (2012f) Format startdocument aankoop, verkoop- en transformatieprojecten NS Grondbedrijf (concept). Intranet NS

NS Stations (2012g) Waardecreatieproces Brainstorm 2012-02.ppt. Intranet NS

NS Stations (2012h) Memo verkoopstrategie Grondbedrijf. Intranet NS (Gebruikt in bijlage 3 bij fase waardering)

NS Stations (2013a) Jaarplan Grondbedrijf 2013. *Van verkooporganisatie naar vastgoedbedrijf*.

NS Stations (2013b) Dashboard Grondbedrijf. Intranet NS

NS Stations (2013c) Verkoopproces. Intranet NS (RITS Exploitatieteam)

NS Stations (2013d) Standaardpresentatie NS Stations. Intranet NS

NS Stations. (2013f) Strategiepagina intranet NS Stations, statiOnline. Geraadpleegd 29 maart 2013

Planbureau voor de Leefomgeving (2009) De waarde van de kantooromgeving. *Effecten van omgevingskenmerken op de huurprijzen van kantoorpanden*

PropertyNL (2013) Ondanks afbouw grootste ontwikkelaar. Interview met Michiel Noy 15 februari

Sanders, Tingloo en Verhulst (2005) *Advanced Writing in English, a Guide for Dutch Authors*, p 11

Slob G (2011) Wat kost een passant? Geraadpleegd op 24-05-2013. Gevonden via: <http://www.locatus.com/retailreflect/2011/25/10/wat-kost-een-passant/>

Tweede kamer der State Generaal (2012) Parlementair onderzoek Onderhoud en innovatie spoor. Vraag 43. Geraadpleegd via: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-32707-14.html#ID-164970-d35e1308>

Van Riezen&Partners, 2009. *Randvoorwaarden Gebiedsontwikkeling Duivendrechtseveld*

Valentine (2005) *Methods in human geography*. P110-115 Pearson education Limited.

Wegener, M (2004) *Overview of land-use transport models*, Handbook in Transport.

Bijlage 1: Lijst van geïnterviewden

Binnen NS

Naam	Functie	Datum
Rogier de Lint	Senior verkoopmanager Grondgedrijf	Doorlopend vanuit zijn rol als begeleider.
Hans Broekman	Manager Grondbedrijf	24-9-2012,30-11-2012
Frank van Gaalen	Stamgegevensbeheerder	26-9-2012
Huub van der Post	Senior verkoopmanager Grondgedrijf	02-10-2012
Peter Mulder	Directeur Grondbedrijf	04-10-2012,26-11-2012
Jacob Friezen	Asset Manager NS	10-10-2012
Johan de Leeuw	Asset Manager Grondgedrijf	11-10-2012
Sebastiaan de Wilde	Directeur Asset Development	04-12-2012
Jetse Huizinga	Manager Grondbedrijf	04-12-2012
Jan Willem van Egmond	Controller Grondbedrijf	03-12-2012
Bert Roterman	Voorm. Dir. Grondbedrijf	01-02-2013
Mark Poley	Asset Developer	04-02-2013
Inoek Brouwer	Asset Developer	
Remco Ates	Asset Developer	11-02-2013
Wouter Pluim	Asset Developer	11-02-2013
Willem van Heiningen	Asset Developer	18-02-2013
Daan Olie	Property Manager Grondbedrijf	28-02-2013
Hendrik-Jan van der Woerd	Property Manager Grondbedrijf	28-02-2013
Willem van Heijningen	Asset Developer	04-03-2013
Linda van der Haar	Ketendevloper	
Harry van Noord	Onderzoeker Asset Development	25-03-2013

Buiten NS

Naam	Functie	Datum
Sander Lenferink	Postdoc onderzoeker Radboud Universiteit Nijmegen	11-12-2012
Hettie van der Stoep	Postdoc onderzoeker Radboud Universiteit Nijmegen	11-12-2012

Bijlage 2: Interviewverslagen

De onderstaande verslagen belichten de bruikbare materie uit de gesprekken die gevoerd zijn met diverse professionals, in het kader van dit onderzoek.

Naam	Functie	Datum
Frank van Gaalen	Stamgegevensbeheerder	26-9-2012

De huidige grenzen van de stationslocaties en –gebieden zijn in een proces van meerdere jaren uitgekristalliseerd. Dit proces is in 1996 begonnen na een verzoek tot een QuickScan van het bezit vanuit de directie. Vervolgens zijn vanuit (bij benadering) het middelpunt van het station cirkels getrokken om de stationsgebieden te begrenzen. De diameter hiervan was afhankelijk van de classificatie die het station had (Maxi, Service&shop en Basis. Oa. op basis van onder andere in- en uitstappers, Intercity- en internationale connectiviteit) en varieerde van 50 tot 200 meter. In deze standaard zones zijn vervolgens in 2004 beperkte aanpassingen gedaan waardoor er ‘ingedeukte cirkels’ ontstaan zijn. Hier zijn vervolgens in 2008 door asset managers – die meer zicht hadden op de praktijksituatie – op basis van zichtlijnen verdere aanpassingen in gedaan.

Naam	Functie	Datum
Jacob Friezen	Asset Manager NS	10-10-2012

Definitie stationsgebied: Het gebied dat invloed uitoefent op het station en waar het station invloed op uitoefent. Deze grenzen zijn steeds meer op één lijn aan het komen. Alles wat in het stationsgebied ligt kan in principe verkocht worden maar daar willen we wel invloed houden. Kleine stations zijn ook van belang. 33% van de reizigers stapt in of uit op een klein station. De Stationsbelevingsmonitor (SBM) is een instrument waarmee waardecreatie gemeten kan worden.

De rol van het grondbedrijf in stationsgebieden zou zich moeten focussen op het verdienen van euro's. In stationsgebieden echter wel met een 'asset management bril' op.

Stationsgebieden komen steeds meer op een lijn doordat er voor het hele gebied beheerconvenanten afgesloten worden met lokale overheden.

Naam	Functie	Datum
Johan de Leeuw	Senior verkoopmanager Grondgedrijf	11-10-2012

Licht zijn huidige project 'de wagenwerkplaats' bij station Amersfoort toe. Dit is een gebied aan de noordzijde van station Amersfoort. Het gebied valt deels binnen de grenzen van het door NS gedefinieerde stationsgebied. Het zwaartepunt van het gebied ligt hier echter buiten. Het gaat hier om de oude bedrijfsgebouwen van Nedtrain. Dit industriële erfgoed bevond zich rond 2000

in slechte staat. Het gebied was desolaat en had geen functie. Door samen met omwonenden op te trekken is het gebied langzaam maar zeker aantrekkelijk geworden. Voornaamste reden van dit succes is dat er 'reuring' ontstaan is in het gebied. Dit is gelukt door er bedrijven en instellingen toe te laten die daar een bijdrage aan zouden kunnen leveren. Huurinkomsten waren ondergeschikt. Ook de gemeente heeft hier een belangrijke rol gespeeld door het gebied soepel te bestemmen. De lokale overheden bewust maken van de noodzaak is een belangrijk punt. Gemeenten zien mensen die het station aandoen veelal als reizigers van de NS, het zijn echter ook veelal burgers van de gemeente.

Naam	Functie	Datum
Hans Broekman	Manager Grondbedrijf	24-9-2012, 30-11-2012, 14-03-2013

Het ontwikkelproces zoals Neprom dat omschrijft kan een nuttige invalshoek zijn. De publicaties van Friso de Zeeuw bevatten waarschijnlijk ook informatie die goed te gebruiken is voor dit onderwerp. Advies om met Harry van Noord te spreken

MKBA is een tool om 'zachte' waarden meetbaar te maken.

Over de samenwerking tussen de verschillende afdelingen van het exploitatiebedrijf: 'We spreken elkaars taal niet altijd'

Position papers van Oss en Assen zijn nuttig om inzicht te krijgen in de belevingswereld van AD

Geeft het 'vierkwadrantenstoplicht' invulling aan de vraag hoe het waardecreatieproces van het Grondbedrijf geoptimaliseerd kan worden in stationsgebieden?

Ja, alle stappen worden doorlopen. Wellicht zou er nog een aanpassing gemaakt kunnen worden waardoor duidelijk wordt hoe de beide afdelingen denken. AD denkt vanuit het station en wij vanuit de 'rest van de wereld'. Die twee werelden komen samen in het stationsgebied.

Wat je mening over de volgende stelling: Door te sturen op transfer, keten, beleving, wordt het vastgoed in stationsgebieden meer waard. Ja, zo zit er een duidelijke spinoff in de bereikbaarheid van vastgoed en haar waarde.

Naam	Functie	Datum
Huib van der Post	Senior verkoopmanager Grondgedrijf	2-10-2012

Doel van het Grondbedrijf was oorspronkelijk om euro's te verdienen buiten het stationsgebied.

Het Grondbedrijf zou vooral een faciliterende rol moeten innemen in het stationsgebied.

'Wat ga je maken als je besluit om te gaan transformeren, een compleet plan of faciliteer je het eindbeeld?'

Het bevragen van stakeholders is lastig. In de basis willen ze allemaal voor een dubbeltje op de eerste rang zitten. Ze zijn daarbij uit op functies die reizigersgroei genereren. Deze mensen geven namelijk geld uit in de gemeente.

Het Grondbedrijf is niet direct betrokken bij de core business van NS. Het Grondbedrijf is op dit moment vooral een transactiemanager in stationsgebieden.

“ Waardecreatie binnen stationsgebieden is makkelijker want de visie is er “

Naam	Functie	Datum
Peter Mulder	Directeur Grondbedrijf	04-10-2012

Het grondbedrijf wil een regisseursrol in het stationsgebied gaan vervullen. Op die manier bemoeit het grondbedrijf zich meer met de core business van NS. Deze bemoeienis is ' gerechtvaardigd' doordat er bij het grondbedrijf door de jaren heen veel (NS specifieke) vastgoedkennis binnen de organisatie is gekomen. Deze kennis is een toegevoegde waarde voor de bedrijfsprocessen binnen NS Stations. Door te kiezen voor een grotere rol binnen de core business, is deze kennis en kunde ook voor de langere termijn geborgd binnen de organisatie.

Naam	Functie	Datum
Jan Willem van Egmond	Controller Grondbedrijf	03-12-2012

Over de rol van het Grondbedrijf binnen NS: 'Alle aan- en verkopen gaan via het Grondbedrijf'

Transformatiekosten onder de €100.000,- betaald Grondbedrijf zelf. Op dit moment vinden er bijna geen investeringen meer plaats.

Naam	Functie	Datum
Sebastiaan de Wilde	Directeur Asset Development	04-12-2012

Zelf ook ervaring met TOD. Project gedraaid in de VS

Lees Dittmar en Ohland (2003) The New Transit Town

Er wordt niet gewerkt met zoiets als een indirecte IRR waarbij NS Stations een investering zou doen die niet aan haar IRR van 8% voldoet en deze gecompenseerd wordt met een (hogere) IRR bij NS Reizigers. Dit zou valse concurrentie betekenen ten opzichte van andere vervoerders op het Nederlandse net.

Naam	Functie	Datum
Bert Roterman	Voorm. Dir. Grondbedrijf	01-02-2013

Ns Stations zou meer door moeten gaan op de weg die ze ingeslagen zijn Voor elke locatie moet bepaald worden wat we willen, welke partners daar nodig zijn en is het een geïsoleerde ontwikkeling of ligt deze in een netwerk.

Ns had geen overlevingskans bij verzelfstandiging. Dit is wel een voorwaarde die de EU aan verzelfstandigingsoperaties stelt. Hierdoor is NS Stations bij NS Reizigers gebleven.

NS Stations zou meer een HUB bedrijf moeten zijn. Een bedrijf dat HUBS beheert en exploiteert. Vervoerders moeten landingsrechten betalen om een station aan te doen.

Locatiemanagement geïntegreerd worden in het gebied dat voor de reiziger station is.

GB moet aan fondsvorming doen. Het NS kantorenfonds hinkt op twee gedachten. Enerzijds vertegenwoordigd het fonds een bedrag van 300 miljoen aan eigen middelen die verzilverd kunnen worden. Aan de andere kant is het fonds bedoeld voor versterking van de stationsgebieden. Het stationslocatiefonds moet duurzaam investeren in stationsgebieden.

Succesverhalen over voor wat betreft het creëren van functies die reizigersgroei met zich mee brengen: In Den Bosch zijn enkele jaren geleden grootschalige onderwijsvoorzieningen opgeleverd in de directe nabijheid van het station. Van de ene op de andere dag een groei van 28% gemeten.

Spoor en stations concepten zouden verenigd moeten worden zodat de omgeving aansluit op het type treinen dat er stopt.

Naam	Functie	Datum
Mark Poley	Asset Developer	04-02-2013

Een stationsgebied moet bijdragen aan een optimaal vervoerspunt waarin je op en af kunt stappen. Ook kan er multimodaal overgestapt worden. De reizigersvoorziening hangen af van de omvang van de reizigers. Het gevaar bij stationsgebiedsontwikkeling is dat de ambities te hoog zijn. De ontwikkeling moet passen bij de omgeving.

Naam	Functie	Datum
Remco Ates	Asset Developer	11-02-2013

De opgave in stationsgebieden is ontzettend locatie gebonden. In Groningen hebben we een visie ontwikkeld waarin het stationsgebied functioneert als een eigenstandig stadsdeel met een hoge connectiviteit. Dit strookt in zekere zin niet met de heersende opvatting dat de barrières zoveel mogelijk opgeheven moeten worden. De visie op Groningen is nieuw. De connectiviteit bijt niet met het doel om verblijf te realiseren.

Dit concept is niet overal wenselijk. Zo heeft Nijmegen vooral een mobiliteitsfunctie. In het stationsgebied is

Voor wat betreft het belevings aspect zou het erg fijn zijn als je als NS grip hebt op waar de reiziger zicht op heeft vanaf het station. Verwerving is de meest makkelijke manier om dit te realiseren.

Naam	Functie	Datum
Wouter Pluim	Asset Developer	11-02-2013

Stationsgebieden moeten voorzien in de beleving en daar waar mogelijk treinreizigers genereren. Daarnaast moeten deze gebieden zo divers mogelijk zijn om reizigersstromen te spreiden over de dag. Door een 'stad in een stad' te maken kan hier aan tegemoet gekomen worden.

Naam	Functie	Datum
Daan Olie	Property Manager Grondbedrijf	28-02-2013
Hendrik-Jan van der Woerd	Property Manager Grondbedrijf	28-02-2013

Het exploitatieteam is op dit moment bezig met de operatie 'huis op orde'. Het doel van deze operatie is om de exploitatiekosten op pandniveau inzichtelijk te krijgen. Hiertoe worden diverse fysieke en/of administratieve aanpassingen gedaan. Te denken valt aan het plaatsen van energiemeters per object of het koppelen van databases. Deze operatie wordt 'top-down' uitgevoerd, de exacte volgorde is aan de hand van een performance analyse vastgesteld. Door de informatie op pand niveau inzichtelijk te maken, kan er beter gestuurd worden op het resultaat. Het gaat hier dan om het verschil tussen netto en brutohuur zo dicht mogelijk bij elkaar te krijgen.

Daarnaast houdt het exploitatieteam zich bezig met het toevoegen van waarde aan locaties. Dit gebeurt door het vinden van geschikte huurders voor de diverse locaties in portefeuille. Dit gebeurt aan de hand van de, in feite zijn de bedrijfsprocessen van het exploitatieteam vraag gestuurd. Intern klopt het verkoopteam bij het exploitatieteam aan, extern zijn het huurders die contact zoeken.

Performance analyse

Waarde toevoegen door schade te beperken en gunstige uitgaven dat doen

Verkoopteam is in de lead bij een Positon Paper.

Naam	Functie	Datum
Willem van Heijningen	Asset Developer	04-03-2013

Wat is je rol binnen stationsgebiedsontwikkeling?

Ik wordt betrokken bij stationsontwikkeling op het moment dat er meer dan één zaak gewijzigd wordt op een station of daar omheen. Door het intensieve ruimtegebruik, het openbare karakter en de grote loopstromen hebben meerdere gelijktijdige ingrepen vaak grote impact op het functioneren van een station.

Bij het maken van de plannen voor deze ingrepen kijk ik eerst hoe het station er nu uitziet, wat de behoeftes en problemen zijn en hoe we de huidige situatie kunnen verbeteren. Dit doe ik aan de hand van een drietal pijlers;

- Verdichten
- Veraangename
- Versnellen.

Deze drie factoren leiden namelijk tot meer reizigers.

Tot op welk punt ben je betrokken bij dit proces?

Mijn verantwoordelijkheid houdt op papier op nadat het investeringsvoorstel goed gekeurd is. Het ontwikkelbedrijf neemt het dan veelal over. Vanaf de zijlijn houd ik vaak- ook vanuit verantwoordelijkheidsgevoel- wel enige betrokkenheid.

Zie je het vervoeren van reizigers als core business van NS Stations?

Ja. Vroeger was dit anders, toen keek ik heel anders vanuit mijn functie als projectleider bij de gemeente Amsterdam naar NS Stations, toen nog NS Poort. Ik zag een bedrijf dat vooral bezig was om geld te verdienen en dit ten koste liet gaan van de kwaliteit. De opvattingen die ik op dat moment had hebben er mede toe geleid dat ik 4 jaar geleden in dienst getreden ben bij NS Stations.

Wat zou het grondbedrijf aan haar proces kunnen verbeteren?

Binnen het stationsgebied is het zaak om naarmate de opgave dichterbij het station ligt, meer overleg te hebben met de overige afdelingen van NS Stations. Ook zou de samenhang gezocht kunnen worden tussen projecten binnen en buiten het stationsgebied. Door bijvoorbeeld de planvorming in de stationsgebieden centraal te stellen en geen concurrerende functies toe te staan op percelen in het gebied.

Zie je de vereiste IRR van 8% als een beperking om een kwalitatief goed stationsgebied te realiseren?

De IRR op zichzelf is niet problematisch, ik begrijp dat er ergens een grens getrokken moet worden. Ook NS Stations kan haar geld maar één keer uitgeven. Omdat er meer plannen zijn dan middelen, is het een goed instrument om mee te prioriteren. Per slot van rekening verdien je dan ook weer geld met je investering. Het is wel belangrijk om af te spreken hoe dit getal berekend gaat worden. Zo zijn wij bijvoorbeeld in staat om reizigersgroei in geld uit te drukken als het om waarde op de eigen stations gaat. Dus niet de waarde van het

vervoersbewijs dat zij aanschaffen. Je moet bijvoorbeeld afspreken of en hoe je dit meeneemt. Ik ben ervoor om deze mee te nemen. Daarnaast pleit ik er ook voor om stationsbezoekers naast de IRR te leggen. Zo kan bijvoorbeeld een zorgpunt voor toeristen op Amsterdam CS een prima optie zijn in plaats van een Hotelfunctie. Toeristen reizen veelal niet alleen en begeven zich in het centrum. Op het moment dat een toerist een (kleine) medische ingreep moet ondergaan bij een zorgpost op het station, kunnen zijn of haar metgezellen gebruik maken van de stationsvoorzieningen.

Wat betreft de IRR zijn gevallen waarbij ook andere stakeholders in het gebied investeren kan de IRR wel hinderlijk zijn. Het kan namelijk zijn dat NS over haar bijdrage geen 8% haalt, maar dat er met door deze minder rendabele investering wel een aanzienlijk bedrag van andere stakeholders in het gebied gaat. Die discussie wordt nog niet altijd zuiver gevoerd.

Bijlage 3 Verkoopproces

Het verkoopproces is het hoofdproces van het Grondbedrijf. Circa 66% van het bedrijfsresultaat van het Grondbedrijf komt voort uit verkoop (prognose 2013). (NS stations, 2013a). In figuur 12 is het verkoopproces schematisch weergegeven. Deze fasen worden doorgaans afgesloten met een formele fasebeslissing. De verschillende fasen zijn hieronder toegelicht.



Figuur 12 Schematische weergave verkoopproces grondbedrijf bron; NS Stations (2013b)

Fase 'verkoopplan maken'

In deze fase worden strategische keuzes gemaakt voor wat betreft het aankomende boekjaar. Het verkoopplan is een sturingsinstrument om de beoogde verkoopopbrengsten van het Grondbedrijf mee te realiseren. Elk jaar wordt vanuit het businessplan Grondbedrijf het verkoopresultaat bepaald (dit ook mede op basis van de verwachte mogelijkheden binnen de portefeuilles dat jaar). Vanuit dit verkoopresultaat en de mogelijkheden binnen de portefeuille wordt vastgesteld welke projecten binnen het boekjaar gerealiseerd worden. Om dit resultaat te kunnen realiseren dient het 'onderhanden werk' in het verkoopplan een factor 3 te bedragen.

Opdrachtgever in deze fase is de directeur Grondbedrijf. De manager Grondbedrijf is verantwoordelijk. (NS Stations, 2013c)

Fase 'interne inventarisatie'

De interne inventarisatie draait om het op een rij krijgen van alle noodzakelijke informatie om een volledig beeld van de locatie te krijgen. Dit wordt gedaan door het aanleggen van een verkoopdossier. Het verkoopdossier omvat uiteindelijk alle informatie die nodig is om een verkooptransactie te realiseren. Het dossier is gestandaardiseerd en is qua indeling identiek voor alle transacties. Informatie die noodzakelijk is voor eventuele kopers wordt tevens op een afgesloten digitale omgeving geplaatst, een zogeheten dataroom. Het Grondbedrijf kan desgewenst partijen toegang geven tot deze informatie. Het verkoopdossier wordt in deze fase gevuld met de volgende informatie:

- Algemene inventarisatie. (bv. Algemene bepalingen, verkoopprotocol, geheimhoudingsverklaring etc.) De verkoper is verantwoordelijk.
- Beknopte objectinformatie. (bv. Kadastrale gegevens, Verkoopbrochure) De verkoper is verantwoordelijk.
- Financiële inventarisatie. (bv. huurstreamoverzichten, boekwaarde, fiscale notities, exploitatielastenschema's, oude taxaties etc.) De verkoper is verantwoordelijk. Advies moet worden ingewonnen bij een business analist. Deze vervult ook een beoordelende rol.
- Juridische inventarisatie. (Bv. Notariële aktes, eventuele huurcontracten, bestemmingsplan, beleidsplan, beperkingenbesluiten etc.) De verkoper is

verantwoordelijk. Hij kan hierbij hulp inroepen van een makelaar en/of notaris. Advies moet worden ingewonnen bij een jurist. Deze vervult ook een beoordelende rol.

- Opstal inventarisatie (bv. Bouw- en installatietekeningen, meet-certificaten, onderhouds- en keuringsrapporten etc.) De notaris is hier samen met de verkoper verantwoordelijk voor. Advies moet worden ingewonnen bij een jurist. Deze vervult ook een beoordelende rol.
- Terrein inventarisatie (bv. bodem-, sanerings-, geluidsrapportage, ontwikkelvisie/massastudie) De verkoper is verantwoordelijk. Advies moet worden ingewonnen bij de vastgoedmanager Grondbedrijf. Deze vervult ook een beoordelende rol.

Uit de inventarisatie kan blijken dat er voor zaken nog afstemming plaats moet vinden met externe partijen. Zo kan er bijvoorbeeld overleg met een gemeente nodig zijn om schriftelijke commitment te verkrijgen voor een bestemmingswijziging, kan er overleg met Prorail nodig zijn over rechten die die zij op of ten laste van het terrein hebben of kan er contact nodig zijn met Stichting Bodemsanering Nederlandse Spoorwegen (SBNS) over (potentiele) grondvervuiling in het gebied.

De informatie die in deze fase verkregen wordt, is voor een deel de input van de waarderingsfase. In deze fase geen formele fasebeslissing genomen, deze volgt na de waarderingsfase. Deze twee factoren zorgen ervoor dat in veel gevallen deze fase deels parallel loopt aan de waarderingsfase. (NS Stations, 2013c)

Fase 'Waardering'

In deze fase wordt een taxatierapport opgesteld. Om de waarde van een object zo goed mogelijk te kunnen bepalen is een extern taxatierapport verplicht. De inhoud van deze taxaties hangt af van in welke portefeuille het object ondergebracht is. De bepaalde waarden zijn uiteindelijk leidend in de beslissing om het object te verkopen, te exploiteren of te transformeren (hier zal uitgegaan worden van een voortzetting van het verkoopproces).

Ontwikkellocatie.

Voor verkoop van een locatie uit de is altijd een ontwikkelvisie noodzakelijk. Indien er reeds een gegadigde is en deze een schetsplan heeft gemaakt voor de locatie, toetst het Grondbedrijf deze op kwaliteit en potentie. Afhankelijk van de situatie kan het Grondbedrijf er voor kiezen om voor de locatie een ontwikkelvisie, schetsplan of stedenbouwkundige verkenning laten opstellen. Doel van de verkenning is het creëren van een optimale waarde voor de locatie waarbij eventuele andere bedrijfsbelangen worden meegewogen. Ook wordt de gemeente betrokken om schriftelijk commitment te krijgen voor programma en volume.

De verkoper is verantwoordelijk. Hij kan hierbij hulp inroepen van de vastgoedmanager Grondbedrijf of een extern planontwikkelingsbureau (dit alleen nadat er actief gebruikt gemaakt is van kennis binnen het exploitatie- en ontwikkelbedrijf) .

De ontwikkelvisie, het schetsplan of de stedenbouwkundige verkenning dient ook als input voor het taxatierapport. Wanneer het een ontwikkellocatie betreft

wordt de externe taxateur verzocht de volgende drie waardes te berekenen (NS Stations, 2012a):

- De huidige waarde (As is)
De minimale opbrengst (ondergrens). Marktwaarde onder de uitdrukkelijke aanname van een ongewijzigde voortzetting van de huidige bestemming, nu en in de toekomst. Het huidige gebruik kan wel wijzigen. Bij deze waardering wordt rekening gehouden met eventuele kopers met een bijzonder belang.
- Maximaal toekomstige waarde
De maximale opbrengst (bovengrens). Marktwaarde in het geval dat de meest optimale ontwikkeling zeker doorgaat, en dat aan alle eisen is voldaan om de uitvoering op taxatiedatum te starten. Bij dit scenario kan expliciet verzocht worden om een bepaald plan mee te nemen in de waardering.
- Reële waarde.
De realistische opbrengst (tussenliggende waarde). Marktwaarde waarbij wordt uitgegaan van de ontwikkelingsplannen zoals in de ontwikkelvisie, het schetsplan of stedenbouwkundige verkenning beschreven. In dit scenario wordt een inschatting gemaakt van de onzekerheden ten aanzien van de doorgang van de ontwikkeling en de termijnen waarop de ontwikkeling gerealiseerd kan worden.

In de rapportage dienen de volgende zaken tot uitdrukking te komen:

- de vigerende planologische bestemming
- eventueel voorgenomen planologische bestemmingswijziging
- de inschatting van de taxateur over mogelijk haalbare bestemmingswijziging op grond van uw ervaring m.b.t. qua bestemming soortgelijke objecten in de nabije omgeving danwel in de betreffende gemeente
- de aanwendingsmogelijkheden van het object
- de staat van onderhoud
- eventueel aanwezige beperkte rechten
- een kopie van dat deel van de bestemmingsplankaart, waarop het onderhavige object is aangeduid d.m.v. een markering
- een kopie van dat deel van de plankaart en/of voorschriften van het bestemmingsplan, waarin de bestemming is beschreven, alsmede de toegestane bebouwingsdiepte, -breedte en -hoogte(n)
- tenminste één foto van het object

Beleggingslocatie.

De beleggingslocaties zijn ondergebracht in de financiële portefeuille
Bij een taxatie van dit type locaties worden de volgende waarden opgevraagd:

- Marktwaarde (o.b.v. de huidige huurovereenkomsten)
- Marktwaarde o.b.v. markthuren contractduur van 5 + 5 jaren.

In het rapport dienen dezelfde zaken tot uitdrukken te komen zoals genoemd bij de taxatie van de ontwikkellocatie. (NS Stations, 2012b)

Balanslocatie.

Wanneer het object in de balansportefeuille is ondergebracht dan wordt om dezelfde taxatie verzocht dan wanneer het object onder de ontwikkelportefeuille valt (huidige -, maximaal toekomstige – en reële waarde). Wel is de invalshoek van deze waarden anders daar er doorgaans geen ontwikkelplan voor de locatie is (anders was de locatie ook in de ontwikkel portefeuille ondergebracht) Zo wordt bij het bepalen van de reële waarde nadrukkelijk rekening gehouden met de (tijds)risico's van het object. De onderstaande waarden worden aanvullend opgevraagd wanneer het object redelijkerwijs verhuurbaar is (NS Stations, 2012c)

- marktaandeel in verhuurde staat
- marktwaarde in verhuurde staat (bij marktconforme huur)
- marktwaarde vrij van huur en gebruik
- marktwaarde vrij van huur en gebruik, zijnde bouwperceel

Elke transactie heeft altijd een taxatierapport met een geldigheidstermijn van maximaal 2 jaren. Indien het taxatierapport ouder is dan één jaar wordt in overleg met de manager en daarna directeur bepaald of het taxatierapport nog een valide waardering bevat of dat de waarde gedateerd is.

Op een ontwikkel- of balanslocatie wordt op basis van het absolute verschil tussen de reële en maximaal toekomstige waarde besloten of het transformatieproces in geslagen wordt. Het verschil tussen deze twee waarden is het bedrag dat nog aan waarde kan worden gecreëerd.

De manager Grondbedrijf is de uiteindelijke opdrachtgever voor het laten uitvoeren van een taxatie. De verkoper is verantwoordelijk. De taxatie wordt uitgevoerd door een externe taxateur, welke lid moet zijn van de NVM.

Aan het einde van deze fase wordt door de Verkoopmanager en manager Grondbedrijf vastgesteld of de inventarisatie en waardering van het te verkopen object volstaat voor een desinvesteringvoorstel. Ook vindt hier terugkoppeling plaats naar de business controller welke hiermee het voortschrijdende verkoopplan actualiseert (fase één). (NS Stations, 2013c)

Fase 'Visie/besluitvorming'

Per transactie wordt gekozen voor een verkoopstrategie, namelijk; één op één verkoop, een onderhandse verkoop of een andere vorm van verkoop bijvoorbeeld veiling. Deze keuze wordt gemotiveerd en vastgelegd. Ook wordt aangegeven wie de verkoop doet: eigen organisatie of de makelaar. Het is beleid om marktwerking in dit proces te borgen door altijd breed uit te vragen in de

markt, met uitzondering van verkoop aan partijen met een maatschappelijke functie (NS Stations, 2012d)

Op dit moment wordt ook besloten wanneer en voor wie de dataroom open gesteld wordt.

Voordat de onderhandelingsfase cq. het koopcontract wordt afgesloten dient er eerst een desinvesteringsvoorstel te zijn goedgekeurd door de bevoegde directie. Dit voorstel betreft de interne goedkeuring conform het directiereglement, de manual investeringsoverleg en brief Directie NS Stations met mandaat voor Directeur Grondbedrijf. In deze fase is het voor de verkoper belangrijk om een helder beeld van de reële waarde te hebben en hier ook eventuele onderhandelingsruimte in op te nemen.

Het desinvesteringsvoorstel is een bundeling en samenvatting van alle relevante informatie die in het verkoopdossier opgenomen is. Daarnaast worden de volgende zaken gevraagd (NS Stations, 2013c):

- Vermelding van locatie ten opzichte van de stationslocatie.
- De consequenties voor de klanten/reizigers.
- De betrokkenheid van andere bedrijfsonderdelen bij deze desinvestering.
- Toelichting waarom de desinvestering een 'goede deal' is voor NS Stations.

In deze fase zijn de manager Grondbedrijf en de verkoper gezamenlijk verantwoordelijk. Advies moet worden ingewonnen bij de directeur Grondbedrijf. Deze vervult ook een beoordelende rol. Daarnaast hebben – afhankelijk van de gevraagde verkoopwaarde – het management team (MT) exploitatiebedrijf (directeuren van het keten-, grondbedrijf, asset development, asset management en de directeur exploitatiebedrijf), de directie NS Stations of de directie NS beoordelende/autoriserende rol.

Fase 'onderhandeling'

Voordat het daadwerkelijke onderhandelingsproces gestart kan worden, moet(en) de potentiële koper(s) eerst een getekend exemplaar van de door het Grondbedrijf opgestuurde aanbiedingsbrief met bijlagen terug sturen. Dit betreft een geheimhoudingsverklaring/disclaimer, een concept koopcontract en een verkoopprotocol. Het verkoopprotocol geeft potentiële kopers het inzicht hoe NS Vastgoed het verkoopproces afwikkelt zodat zij niet voor verrassingen komen te staan dan wel verkeerde verwachtingen worden geschept.

Tijdens dit traject wordt onderscheid gemaakt tussen transacties groter dan €250.000,- en transacties die kleiner zijn dan dit bedrag. Voor alle transacties < € 250.000,- is er sprake van een gesimplificeerd proces met een kortere doorlooptijd. Zo mag er voor dergelijke transacties gebruik gemaakt worden van een beknopter koopcontract.

Voor transacties > € 250.000,- wordt in een team samengewerkt met makelaar en notaris. Deze laatste maakt het concept koopcontract conform format en stemt af met verkoper. Daarna wordt dit concept aangeboden aan de potentiële koper(s). De wijze waarop dit geschiedt is afhankelijk van de gekozen verkoopstrategie. Tijdens de verdere onderhandelingen wordt het verkoopdossier doorlopend bijgewerkt.

In deze fase is de manager Grondbedrijf verantwoordelijk. Hij wordt hierin ondersteund door de verkoper en de vastgoedmanager Grondbedrijf. Afhankelijk van de situatie worden er ook uitvoerende en adviserende werkzaamheden verricht door de notaris en/of makelaar. (NS Stations, 2013c)

Fase 'Juridische overdracht'

In deze slotfase van het verkooptraject ligt de verantwoordelijkheid voornamelijk bij de afdeling Legal. Zo wikkelt deze afdeling het notariële traject af. Voor het Grondbedrijf is het zaak om aan het verkoopdossier de laatste gegevens toe te voegen. Het gaat hier om de koopakte, -prijs en transactiedatum. Deze laatste twee dienen ook in het verkoopplan verwerkt te worden. Ook licht het Grondbedrijf de overige afdelingen en Prorail in over de transactie.

Bijlage 4. Verhuurproces en exploitatieprocessen

Het verhuurproces valt onder de verantwoordelijkheid van het exploitatie-team van het Grondbedrijf. Het verhuurproces maakt onderdeel uit van het proces van de exploitatie van het bezit van het Grondbedrijf. Exploitatie speelt bij elk waardecreatieproces een rol. Door te kiezen voor beëindiging, start, voortzetting of optimalisatie van de exploitatie, is er invloed uit te oefenen op de waarde van een locatie. Dit kan in meer of mindere mate gaan om alle waarde- begrippen die NS Stations hanteert. Enerzijds wordt er door het exploitatieteam gereageerd op (ad hoc) situaties die zich bij de exploitatie voordoen, anderzijds is het exploitatieteam leidend bij het creëren van de beleggingswaarde (één van de waardes waar het Grondbedrijf op stuurt.)

Als besloten is om voor een object/positie te sturen op het creëren van beleggingswaarde, dan stuurt het exploitatieteam op het vastleggen van een solide huurder tegen een maximale (marktconforme) huuropbrengst en -termijn. Daarnaast probeert zij ook te bouwen aan een duurzame relatie met deze huurder. (NS Stations, 2013a).

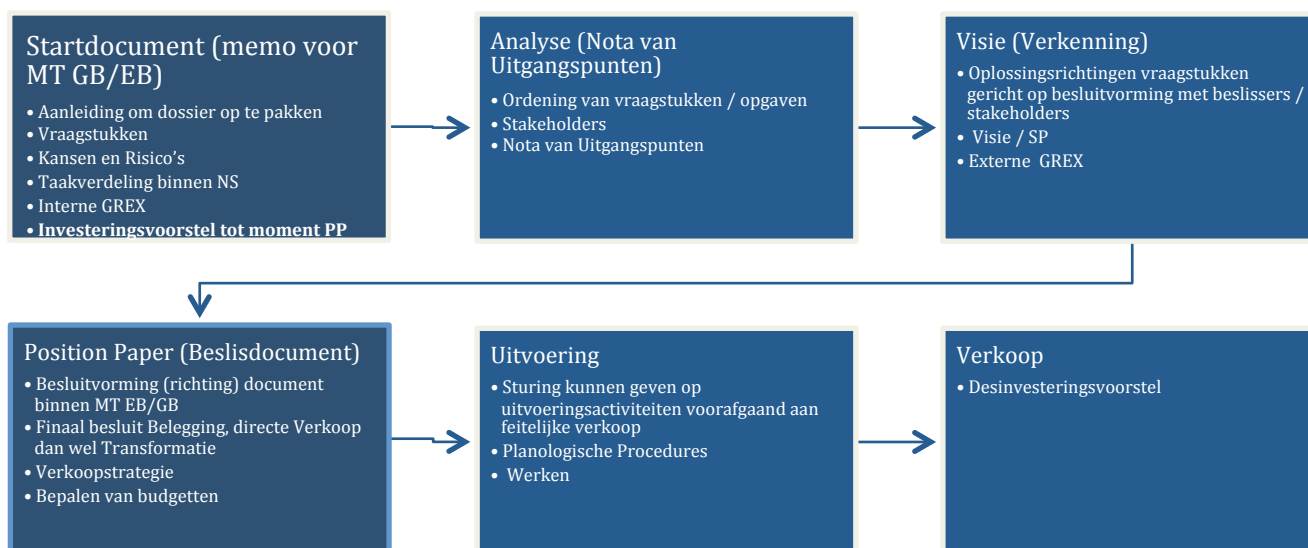
Binnen het waardecreatieproces denkt het exploitatieteam mee over zowel de situatie voor, tijdens als na waardecreatie . Zo kan bijvoorbeeld het naar voren of achteren schuiven van een ingreep op een locatie (sloop, herstructurering e.d) positieve gevolgen hebben voor de cashflow tot dat moment. De contractduur van objecten die op de locatie geëxploiteerd worden (of kunnen worden) is in dit geval een belangrijke factor. Wanneer er bijvoorbeeld geïnvesteerd moet worden in een object of locatie om deze te kunnen (blijven) verhuren, moet de investering wel terug verdiend kunnen worden om de verhuur te kunnen laten renderen. (Daan Olie, interview 28 februari 2013)

Wanneer er om deze (of een andere) reden niet over gegaan wordt tot investeren, kan dit -naast gevolgen voor de cashflow- ook zijn weerslag hebben op de kwaliteit van het gebied. Doordat bijvoorbeeld sociale controle ontbreekt is het mogelijk dat er activiteiten in het gebied plaats vinden waar NS Stations geen grip op heeft. Dit kunnen ook activiteiten zijn die extra kostenposten opleveren, zoals afvaldumpingen. (Daan Olie, interview 28 februari 2013)

Ook zet het exploitatieteam het faalrisico van een plan af tegen het verlies aan cashflow bij het opzeggen van een contract om de ingreep mogelijk te maken. (Daan Olie, interview 28 februari 2013)

Bijlage 5. Transformatieproces

Het transformatieproces van het Grondbedrijf kan autonoom gestart worden of dat voort kan komen uit bevindingen tijdens het doorlopen van één van de andere bedrijfsprocessen. Zo wordt het proces bijvoorbeeld ingeslagen als in de waarderingfase van het verkoopproces blijkt dat er een verschil zit tussen de getaxeerde reële en maximaal toekomstige waarde. figuur 13 geeft het transformatieproces grafisch weer.



Figuur 13 Schematische weergave transformatieproces grondbedrijf en positionering binnen verkoopproces. Bron: NS Stations, 2013b, NS Stations, 2012a

Startdocument

In figuur 13 is te zien dat het proces aanvangt met het opstellen van het startdocument. Dit geldt echter alleen voor projecten die aan ten minste een van de volgende criteria voldoen(NS Stations, 2012f):

- De verwachte totale kosten ten behoeve van het transformatieproject vanuit het GB bedragen > 100.000,- excl. BTW
- Het verwachte resultaat na het transformatieproces bedraagt > €500.000,-
- De te beschouwen locatie vormt onderdeel van een studie in Stationslocaties/Stationsgebied of initiatie van AM/AD, waarbij inzet en/of externe kosten worden gevraagd vanuit het grondbedrijf.
- Er een verzoek is van andere NS onderdelen tot aankoop dan wel grondruil van een locatie over te gaan om waarbij de inzet wordt

gevraagd vanuit het Grondbedrijf en de kosten die worden gemaakt worden doorbelast aan andere NS-onderdelen niet zijnde Grondbedrijf.

Wanneer er niet aan één van deze criteria voldaan wordt, dan volstaat het schrijven van een memo welke goedgekeurd moet worden door de manager. Het doel van het startdocument is tweeledig. Enerzijds is het een beslisdokument om middelen aan de locatie te besteden, anderzijds is het een raamwerk om de organisatie van de waardecreatie in te richten. In het document wordt om de volgende zaken gevraagd:

- Projectinformatie (bv. Naam project, verwachte begin- en einddatum etc.)
- Vragen aan managementteam (Gevraagde inzet uit GB, invulling van deze inzet, wijze waarop de kosten gedekt gaan/dienen te worden)
- Aanleiding voor het startdocument (wat is het probleem/ de niet te missen kans)
- Kenmerken locatie (bv. Ligging, oppervlak, kenmerken huidig gebruik, voorgeschiedenis NS-betrokkenheid, fase van gemeentelijke planvorming, eventueel toekomstig programma benoemen alsmede de opvattingen van Prorail en de gemeente hierover etc.)
- Doelstelling (directe aankoop, directe verkoop, stappenplan voor transformatie. Alsmede procesmatige doelstelling; position paper, des-, investeringsvoorstel)
- Waardering locatie (Bij verkoop; huidige waarde, toekomstige optimale beleggingswaarde, toekomstige optimale ontwikkelwaarde, beoogde verkoopsom, verkoopresultaat. In het geval van een aankoop/grondruil het budget hiervoor)
- Op te lossen vraag- / discussiepunten (bv. hete hangijzers, risico's etc.)
- Projectorganisatie (bv. Opdrachtgever, besluitvormingscirkel, afstemmingsperiodieken etc.)
- Ramingen (vb. inzet, externe kosten, financiële risico's. Uitsplitsing van verkoop- en boekwaarde, nog te maken kosten en netto resultaat naar jaar etc.)

Nota van uitgangspunten

De nota van uitgangspunten is een vormvrij visiedocument dat vrijblijvend opgesteld kan worden. Vorm en noodzaak van het document hangen af van het type locatie. Zo kan voor een binnenstedelijke herontwikkellocatie gekozen worden om vanuit een architectonisch perspectief uitgangspunten op te stellen waarmee initiatiefnemers hun visie op een gebied/locatie kenbaar maken en stakeholders kunnen overtuigen (Group A, 2012).

Ook kan een stakeholder er voor kiezen om uitgangspunten te formuleren ten behoeve van (potentiele) opdrachtnemers. Onderstaand citaat uit een nota van uitgangspunten welke is gemaakt in opdracht van de gemeente Overamstel geeft dit weer. *'Voorliggende tekst is opgesteld om de belemmeringen en kansen vanuit planologisch perspectief van het gebied in kaart te brengen ten behoeve van de toekomstige planvorming. Na een beschrijving van het gebied en een schets van de in het gebied beoogde ontwikkelingen wordt vervolgens ingegaan op de diverse belangrijke aspecten voor de planvorming. Het gaat hierbij naast milieuaspecten ook om ruimtelijke en functionele aspecten, gestelde beleidskaders en ontwikkelingen in de omgeving. Dit stuk wordt afgerond met ...aanbevelingen voor*

de planvorming van de gebiedsontwikkeling van het Duivensdrechtseveld.' (Van Riezen&Partners, 2009). In dit geval is er NS eigendom gelegen in het plangebied en wordt het grondbedrijf geconfronteerd met nieuwe kans voor waardecreatie in het gebied.

Visie

Tijdens het opstellen of bestuderen van een nota van uitgangspunten of andersoortig visiedocument kunnen (locatiegebonden) knelpunten of beperkingen naar voren komen. In de visiefase worden oplossingsrichtingen voor deze vraagstukken geformuleerd. Deze oplossingsrichtingen zijn gericht op besluitvorming met beslissers/stakeholders.

De exacte invulling van deze procesfase is opgave gebonden. Zo kunnen de oplossingsrichtingen opgenomen worden in een stedenbouwkundig plan of een visiedocument. Ook kan er via een grondexploitatie al berekend worden wat deze maatregelen gaan kosten en/of opleveren. (Rogier de Lint, Mondelinge communicatie, 4 maart 2013)

Position Paper

Een position paper wordt de visie op een locatie beschreven en argumenten voor deze visie naar voren gebracht (Sanders et al, 2005). Binnen het waardecreatieproces van het Grondbedrijf dient het position paper de volgende doelen (NS Stations, 2012g):

- Besluitvorming (richting) document binnen MT EB/GB
- Finaal besluit Belegging, directe Verkoop dan wel Transformatie
- Verkoopstrategie
- Bepalen van budgetten

In het Position Paper wordt de volgende informatie gebundeld (NS Stations, 2012e):

- Argumentatie waarom er op de locatie eerst waarde gecreëerd moeten/kunnen worden. (ook kan er hier gepleit worden voor het juist niet wijzigen van de bestaande situatie)
- De (on)mogelijkheden op de locatie, geredeneerd vanuit de waardecreatie
- Een strategische afweging, waarin de keuze wordt gemaakt en onderbouwd voor verkoop op basis van de huidige situatie, optimalisatie van de ontwikkelwaarde of voor optimalisatie van de beleggingswaarde.

Het managementteam wordt vervolgens gevraagd positief te besluiten over het Position Paper en de daarin weergegeven strategie. Hiermee wordt goedkeuring verleend om te starten met het verkoopproces danwel het proces van waardecreatie.

Om op een weloverwogen wijze tot deze strategie te komen worden de volgende zaken in het position paper behandeld:

Analyse

- *Toelichting op de locatie:* (grootte, ligging (ten opzichte van de stationslocatie), overzicht van de eventuele opstallen en van eventuele huurstromen, eigendomsposities in de nabijheid. De portefeuille waar de locatie onderdeel van uitmaakt) Wanneer het een locatie in het stationsgebied betreft worden de van belang zijnde aspecten binnen het stationsgebied toegevoegd. Dit in samenwerking met Asset Development.
- *Ambities van overheid en stakeholders:* Bij het inventariseren hiervan wordt vanaf een landelijk -, via een provinciaal – naar een gemeentelijk niveau (Omschrijving van gemeente, ontwikkelingen, bestaande beleidsplannen en visies) gekeken. Visie –en beleidsdocumenten zijn hier veelal input voor.
- *Markt:* Beknopte analyse van de specifieke marktsituatie met daarin in ieder geval een beschrijving van vraag en aanbod in de omgeving, de gerealiseerde (Vrij Op Naam) prijzen en huurniveaus en de concurrentiepositie ten opzichte van andere locaties.

Visie

Hier wordt de potentie van de locatie beschreven om tot een toekomstvisie te komen. Wanneer kan er wat op deze plek gerealiseerd worden of op welk moment kan de beleggingswaarde met welk bedrag vergroot worden? Dit kan ook leiden tot een opdeling in deelgebieden met een eigen toekomstvisie. Wanneer de locatie in het stationsgebied ligt, wordt de visie in samenwerking met Asset Development opgesteld. In deze visie komt dan in ieder geval de invloed van de plannen op de volgende aspecten naar voren:

- Ketenbeheer
- Stationsontwikkeling
- Gevolg voor exploitatiemogelijkheden retail
- Consequenties voor de reiziger

Financieel

- *Scenarioanalyse:* De bandbreedte van de waarde van de locatie wordt hier vastgesteld aan de hand van een drietal scenario's
 1. Directe verkoop (beleggingswaarde op basis van de huidige cashflow)
 2. Door exploiteren (focus op optimalisatie beleggingswaarde) en verkoop op termijn
 3. Verkopen na waardecreatie (bepalen bandbreedte op basis van verschillende functies)

Bij de bepaling van deze waarde worden de in- en externe taxaties betrokken. De waardes worden verder onderbouwd met de berekeningen van de residuele grondwaarde en de beleggingswaarde op basis van de interne standaardmodellen

Elk scenario wordt vervolgens getoetst aan de hand van een matrix met daarin de verschillende eventuele consequenties van het scenario. In

tabel 3 is een voorbeeld gegeven van een voorbeeldmatrix met enkele mogelijke toetsingscriteria. Hiermee wordt getracht elk scenario te kwantificeren (++/+/0/-/-- en daar waar mogelijk concrete bedragen) zodat een weloverwogen afweging gemaakt kan worden.

<i>Risico's vs scenario</i>	1.Directe verkoop	2.Optimalisatie beleggingswaarde	3.Optimalisatie ontwikkelwaarde
<i>Technisch (oa. Bodem</i>			
<i>Organisatorisch</i>			
<i>Planologisch (RO)</i>			
<i>Juridisch</i>			
<i>Financieel-economisch</i>			
<i>TOTAAL</i>			

Tabel 3: voorbeeld matrix t.b.v. scenarioanalyse Position Paper bron; NS Stations (2013c)

- *Voorkeursscenario:* Op basis van de voorgaande resultaten dient een afweging gemaakt te worden wanneer NS een goede deal maakt. Dit zou moeten leiden tot een keuze tussen directe verkoop, het optimaliseren van de beleggingswaarde of het optimaliseren van de ontwikkelwaarde. Hierbij dient een prognose van het resultaat (rekening houdend met eventuele boekwaardes en de consequenties voor bijvoorbeeld lopende huurcontracten). Daarnaast dienen de verwachte investeringsbehoefte en kosten in kaart gebracht te worden

Strategie

De volgende strategische aspecten van het eerder gekozen scenario worden hier toegelicht:

- De wijze van verkoop (onderhands, tender, veiling, via makelaar, etc.) / wijze waarop de ontwikkelwaarde of beleggingswaarde geoptimaliseerd wordt.
- Verkoop of uitgifte in erfpacht, eventuele gefaseerde verkoop.
- Potentiele kopers en belangen van deze partij

Vervolg

De vervolgstappen worden toegelicht op basis van een tijdschema waarbij acties gekoppeld worden aan personen in het interne projectteam. Ook worden hierbij de 'go'/'no go' momenten gedefinieerd.

Bijlagen

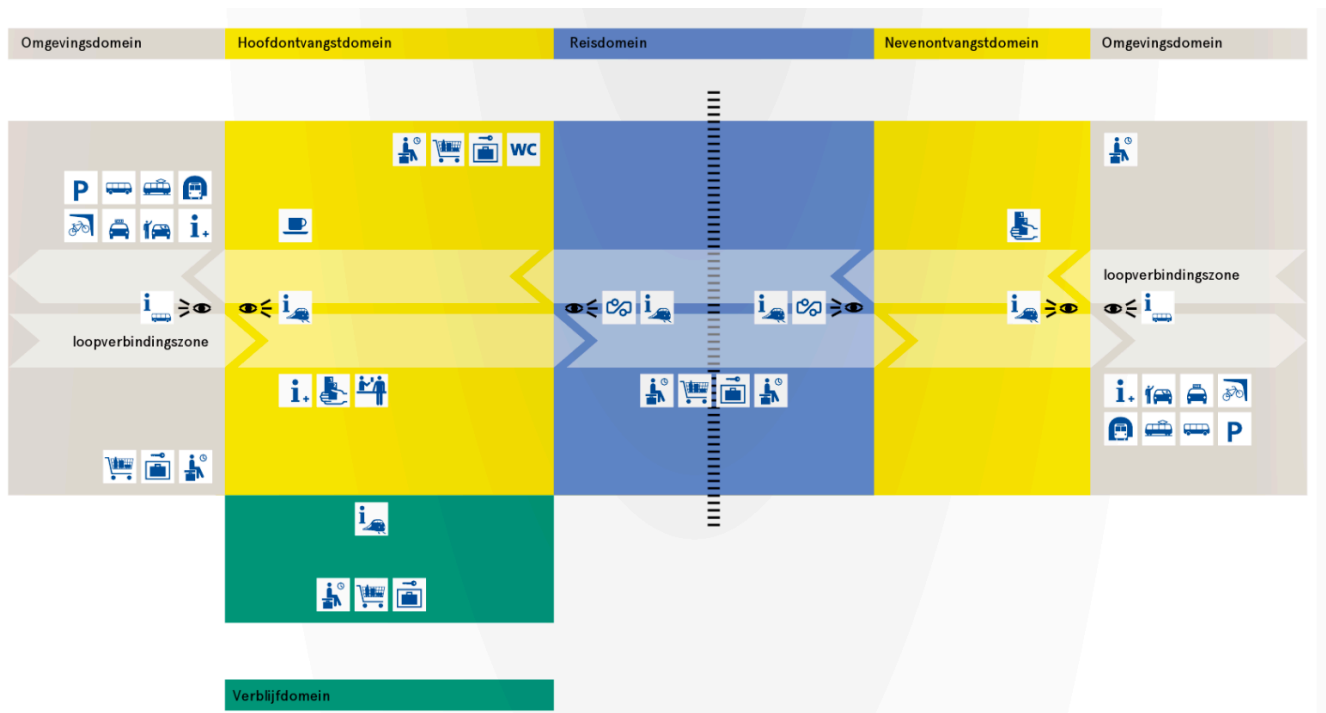
De volgende bijlagen worden toegevoegd aan het document

- Locatie/situatietekening met waar mogelijk een aanduiding van de ligging van het station.
- Luchtfoto met kadastrale grenzen en arcering van de te verkopen percelen
- Foto's van eventuele gebouwen op de locatie
- Financiële rekensheet (samenvatting) en (interne)waardering van genoemde scenario's
- Voortgangsrapportage met de waardering en randvoorwaarden voor optimalisatie

Uitvoering

Op het moment dat er goedkeuring gegeven voor uitvoering van de in het position paper beschreven strategie, wordt in deze fase gestart met de uitvoering hiervan. De diverse uitvoeringsactiviteiten voorafgaand aan feitelijke verkoop worden in gang gezet en hier wordt op gestuurd. . Zo worden eventuele planologische procedures worden in gang gezet of kan opdracht gegeven worden tot het slopen van werken.

Bijlage 6. Stationsdomeinen



- | | | | | | |
|--|---------------------------------|--|------------------------------|--|------------------|
| | Oriëntatie | | Kaartverkoop | | Parkeren |
| | Reisinformatie bus, tram, metro | | Service en assistentie | | Fietsenstalling |
| | Reisinformatie trein | | Wachten | | Bus |
| | Overige informatie | | Horeca gericht op ontmoeten | | Tram |
| | In- en uitchecken | | Commercie: winkels en horeca | | Metro |
| | | | Diensten | | Taxi |
| | | | Toilet | | Halen en brengen |

Bron; BSM (2012)

Bijlage 7. Reizigersdata 50 grootste stations (o.b.v. in- en uitstappers trein)

Station	In- en uitstappers (excl overstap) trein per werkdag 2011	Jaar-ratio	Jaarlijkse in- uitstappers Trein (excl overstap) + OV excl overstap	Treinreizigers jaarlijks (Dagelijks * jaarfactor)	Reizigers overige OV modaliteiten	Reizigers overige OV modaliteit en in % van totaal aantal reizigers	Ranking van station bij hanteren NS reizigers	Ranking van station bij hanteren alle OV modaliteiten
Amsterdam CS	168.547	336	82.788.875	56.596.937	26.191.938	31,64%	1	1
Utrecht CS	167.308	311	68.719.936	51.952.036	16.767.900	24,40%	2	2
Rotterdam CS	97.736	318	47.363.470	31.123.069	16.240.402	34,29%	3	3
Den Haag CS	73.980	311	44.173.432	23.016.993	21.156.440	47,89%	4	4
Schiphol ⁵	68.523	330	22.604.672	22.604.672	0	0,00%	5	7
Leiden CS	63.831	310	21.990.224	19.817.010	2.173.213	9,88%	6	8
Eindhoven	59.099	309	25.342.660	18.242.958	7.099.701	28,01%	7	5
Den Haag HS	47.555	311	21.334.913	14.799.496	6.535.417	30,63%	8	9
Den Bosch	44.236	302	17.309.444	13.377.971	3.931.472	22,71%	9	15
Amsterdam Zuid	44.767	295	19.711.893	13.216.774	6.495.120	32,95%	10	12
Amsterdam Sloterdijk	42.242	296	20.669.802	12.519.467	8.150.335	39,43%	11	11
Arnhem	40.618	307	24.745.857	12.467.781	12.278.076	49,62%	12	6
Nijmegen	39.224	310	15.585.015	12.171.623	3.413.392	21,90%	13	17
Haarlem	38.319	313	16.686.317	11.991.996	4.694.321	28,13%	14	16
Amersfoort	38.494	302	14.652.113	11.630.666	3.021.447	20,62%	15	19
Groningen	35.190	310	21.168.482	10.924.200	10.244.282	48,39%	16	10
Breda	30.971	312	15.286.140	9.667.483	5.618.657	36,76%	17	18
Tilburg	30.802	313	14.628.447	9.627.490	5.000.957	34,19%	18	20
Zwolle	31.923	299	12.824.048	9.537.561	3.286.487	25,63%	19	22
Delft	26.067	322	10.007.079	8.396.508	1.610.570	16,09%	20	24
Amsterdam Amstel	25.555	305	19.100.482	7.796.646	11.303.836	59,18%	21	13
Maastricht	23.620	320	10.744.813	7.548.867	3.195.946	29,74%	22	23
Alkmaar	21.122	307	8.330.719	6.487.742	1.842.977	22,12%	23	29
Hilversum	20.943	309	8.006.544	6.463.428	1.543.117	19,27%	24	30
Dordrecht	20.516	314	8.965.557	6.450.332	2.515.226	28,05%	25	26
Gouda	20.657	304	7.198.819	6.285.930	912.889	12,68%	26	32
Deventer	19.445	305	6.846.735	5.931.598	915.136	13,37%	27	36
Almere Centrum	19.489	303	7.115.296	5.903.621	1.211.675	17,03%	28	34
Amsterdam Bijlmer ArenA	17.951	305	17.671.387	5.469.107	12.202.280	69,05%	29	14
Apeldoorn	18.049	300	7.217.117	5.416.487	1.800.630	24,95%	30	31
Ede- Wageningen	17.240	310	7.194.367	5.336.932	1.857.435	25,82%	31	33
Enschede	16.838	314	6.543.592	5.287.481	1.256.112	19,20%	32	37
Rotterdam Blaak	17.279	303	9.731.286	5.239.990	4.491.296	46,15%	33	25

⁵ Vanwege de mainportfunctie van Schiphol en het feit dat NS geen bezit heeft in dit gebied, zijn er geen gegevens bekend voor de andere ov modaliteiten

Station	In- en uitstappers (excl overstap) trein per werkdag 2011	Jaar- ratio	Jaarlijkse in- uitstappers Trein (excl overstap) + OV excl overstap	Trein reizigers jaarlijks (Dagelijks * jaarfactor)	Reizigers overige OV modali- teiten	Reizigers overige OV modaliteit en in % van totaal aantal reizigers	Ranking van station bij hanterin g NS reizigers	Ranking bij hantering alle OV modalitei ten
Leeuwarden	17.365	299	6.387.180	5.191.341	1.195.838	18,72%	34	38
Zaandam Rotterdam Alexander	15.909	313	5.286.469	4.973.829	312.640	5,91%	35	43
Roermond Schiedam Centrum	16.707	297	8.847.682	4.959.136	3.888.546	43,95%	36	28
Hengelo	15.101	302	5.766.650	4.559.022	1.207.628	20,94%	37	41
Hoofddorp Den Haag Laan van NOI	14.643	304	6.198.196	4.448.390	1.749.806	28,23%	38	39
Hoorn Naarden- Bussum	14.027	307	4.918.599	4.304.799	613.800	12,48%	39	44
Roosendaal	14.382	295	5.422.982	4.242.942	1.180.040	21,76%	40	42
Heerlen	14.235	288	4.394.751	4.106.291	288.460	6,56%	41	47
Woerden ⁶	12.846	311	5.860.311	3.994.545	1.865.765	31,84%	42	40
Duivendrecht	12.271	309	4.723.920	3.795.919	928.000	19,64%	43	46
Zutphen Amsterdam Lelylaan Lelystad Centrum	11.880	319	4.750.254	3.792.545	957.708	20,16%	44	45
	12.472	303	8.931.856	3.779.729	5.152.126	57,68%	45	27
	12.397	302	3.745.902	3.745.902	0	0,00%	46	50
	11.735	308	7.095.553	3.611.643	3.483.910	49,10%	47	35
	11.704	307	3.901.860	3.594.712	307.147	7,87%	48	49
	11.304	302	14.091.413	3.417.762	10.673.651	75,75%	49	21
	10.093	312	4.392.171	3.145.542	1.246.629	28,38%	50	48
Gemiddeld	33.544	308	15.339.506	10.459.298	4.880.208	28,38%		

⁶ Van station woerden zijn geen data bekend van het aantal reizigers via de overige OV modaliteiten.