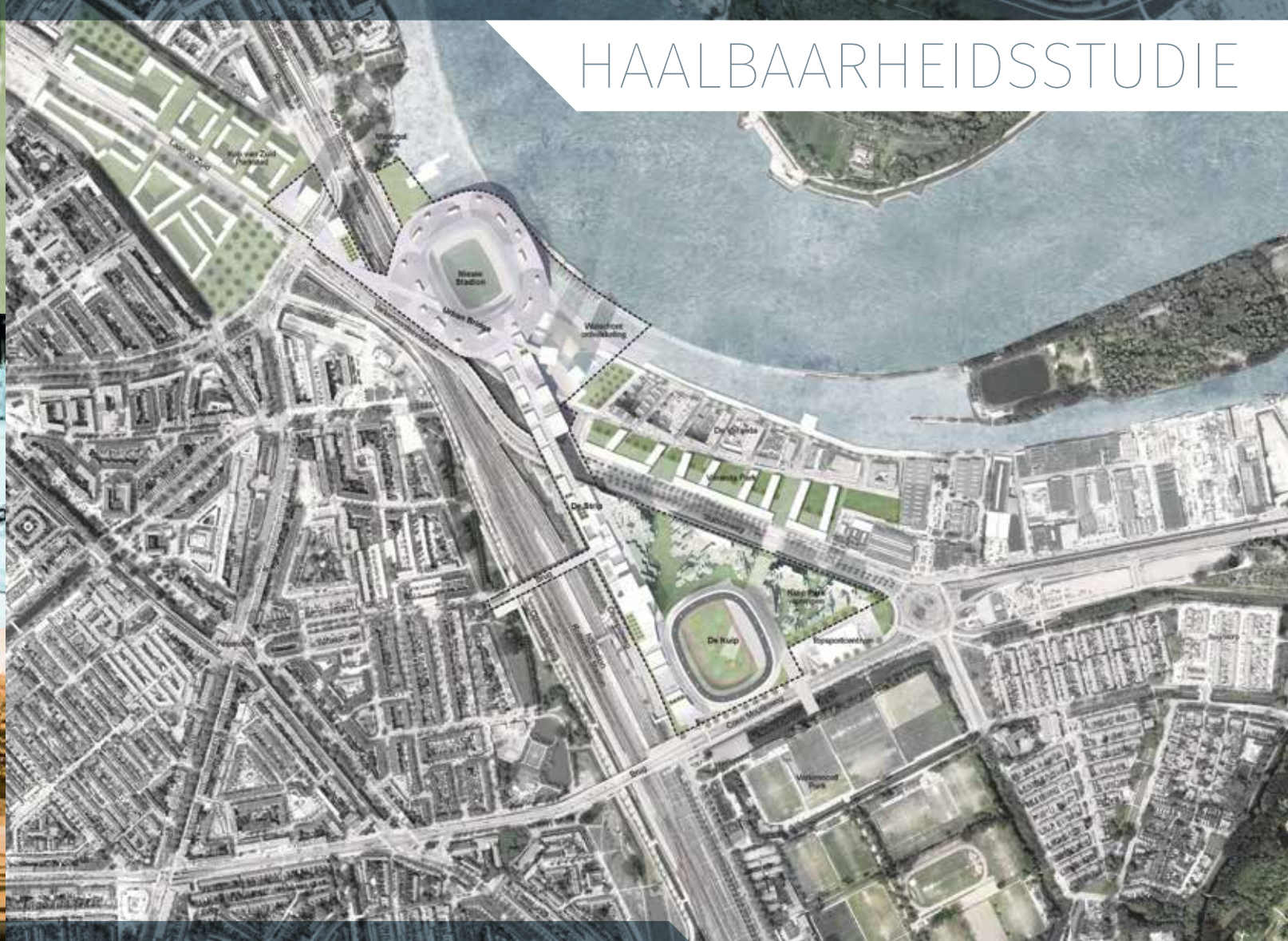


FEYENOORD CITY

HAALBAARHEIDSSTUDIE



“AAN DE RIVIER MET ZICHT OP DE STAD HEEFT DEZE PLEK
DE BESTE KANSEN OP EEN OPTIMALE EXPLOITATIE”

FEYENOORD CITY

COLOFON

Rapport Haalbaarheidsstudie Feyenoord City, 21 november 2016

TEKSTUELE BIJDAGEN:

Viola van der Lely	Feyenoord
Frank Keizer	Operatie NL
Herman Nieuwenhuis	Operatie NL
Edgar Hennis	Operatie NL
David Gianotten	OMA
Max Scherer	OMA
Kees van Casteren	OMA
Paolo Caracini	OMA
Edu Jansing	Wakkie Advies
Bart van Rosenberg	Wakkie Advies
Johan Wakkie	Wakkie Advies
Marc Hengstmangers	Royal HaskoningDHV
Arjen de Wit	Royal HaskoningDHV
Bastiaan van der Knaap	First Dutch
David van Loo	First Dutch
Teun Schrover	First Dutch
Eddo van der Meulen	Karaconsult
Ed van Savooyen	Spark

REDACTIE

Viola van der Lely
Overeijnder Van den Dool communicatie

EINDREDACTIE

Frank Keizer

VORMGEVING

Made in Rotterdam



VOORWOORD

Het Kuip-visioen van Leen van Zandvliet is beroemd in de historie van Feyenoord. In de winter van 1931 ziet de Feyenoord-voorzitter in zijn droom het ideale stadion voor zich. Als hij wakker wordt, weet hij wat hem te doen staat. Onvermoeibaar weet hij spelers, supporters, bestuurders, politici, ondernemers en uiteindelijk heel Rotterdam voor zijn stadionplan te winnen. Omdat iedereen zich achter zijn droom schaart, kan zes jaar later al de eerste aftrap worden genomen. In de decennia daarna beleven miljoenen voetbal- en muzikliefhebbers immens veel plezier in de voetbaltempel van Van Zandvliet. Alles voor dat ene woord.

In heel Rotterdam, en vooral ook Rotterdam Zuid, koesteren veel inwoners, oud en jong, toekomstdromen die helaas maar al te weinig werkelijkheid worden. Vooral voor jongeren, met een heel leven voor zich, is dat eigenlijk onacceptabel. Wie jong is, verdient de kansen om zijn of haar ambitie waar te kunnen maken. Met Feyenoord City willen wij het verschil maken door kansen voor de jeugd te creëren om hun talenten te ontwikkelen, in samenhang met de lopende plannen en programma's.

Sport speelt in Feyenoord City een hoofdrol. Gezondheid, beweging, onderwijs en ontwikkeling horen daar bij.

Feyenoord staat synoniem voor sport, ambitie en prestaties. De club biedt haar merk en mensen aan als rolmodellen om talenten op welk gebied dan ook de kans te geven zich te ontwikkelen en daarmee hun ambities waar te maken. Met dat doel neemt Feyenoord ook het initiatief voor de grootste multisportclub van Nederland, waar jongens en meisjes van allerlei culturen in hun eigen sporten kunnen excelleren. Een jeugd die sport, presteert beter op school. En door betere schoolprestaties krijgen ze zelfvertrouwen, voelen ze zich beter thuis in de stad en kunnen ze zich maatschappelijk manifesteren. Alles door dat ene woord.

Deze visie appelleert nadrukkelijk aan de uitstraling van topclub Feyenoord, waarmee in de afgelopen decennia nationaal en internationaal vele harten zijn veroverd. Voortbouwend op die internationale populariteit verrijst straks een topaccommodatie op een toplocatie, die past

in de ultramoderne omgeving van de ontwikkelende stad op Zuid. De nieuwe accommodatie staat vooral in teken van voetbal, maar is ook voor veel andere doeleinden inzetbaar. In samenhang met de andere activiteiten van Feyenoord City wordt het nieuwe stadion niet alleen een 24/7-publiekstrekker, maar appelleert het ook aan deugden als 'inzet' en 'werk' en motiveert het jongeren om hun opleiding af te ronden en met passie hun talenten te ontplooiën in een omgeving waar de ambitie van afspat.

Feyenoord City is een investering in een unieke kans voor Rotterdam om internationaal een voorbeeld te stellen: een multifunctioneel complex dat de sociaal-economische vooruitgang van een heel gebied in gang zet en versterkt. Het programma omvat winkels, huizen, kantoren, hotels, attracties, appartementen, parkeerplaatsen, culturele ankerplaatsen, maatschappelijke voorzieningen, faciliteiten voor breedtesport, een heringerichte Kuip en vanzelfsprekend het nieuwe stadion van voetbalclub Feyenoord en haar supporters.

Met Feyenoord City investeren club en financiers óók in de samenleving en sluiten ze graag aan bij het Nationaal Programma Rotterdam Zuid. Vanuit het bedrijfsleven is er grote interesse om via het merk Feyenoord een bijdrage te leveren aan het sociaal-maatschappelijke ontwikkelingsplan.

Investeerders en partners kunnen bij Feyenoord bouwen op een betrouwbaar instituut, dat altijd aan zijn verplichtingen heeft voldaan. De integriteit, betrouwbaarheid en populariteit van deze geliefde volksclub biedt een solide basis om haar ambities naar boven bij te stellen en te streven naar topniveau bij al haar activiteiten. Ongetwijfeld komen we onderweg uitdagingen tegen. Maar met Rotterdamse werklust rollen we onze mouwen op en maken we die ambities waar, samen met iedereen die ons daarbij wil bijstaan. Alles met dat ene woord: Feyenoord.

Cees de Bruin

president-commissaris Stadion Feijenoord N.V.

Gerard Hoetmer

president-commissaris Feyenoord Rotterdam N.V.

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	1	4	CONCEPT MASTERPLAN FEYENOORD CITY	23
1.1	Algemeen	9	4.1	Inleiding	23
1.2	Leeswijzer	9	4.2	Visie op het gebied	24
1.3	Motivatie van nieuwbouw	10	4.3	Programma 'Feyenoord City'	25
1.4	De Vernieuwbouw-optie	10	4.3.1	<i>Nieuw Stadion</i>	28
1.5	De locatiekeuze	11	4.3.2	<i>Urban Bridge</i>	28
1.6	Het team	12	4.3.3	<i>De Strip</i>	29
2	STADIONPARK	13	4.3.4	<i>De Kuip</i>	31
2.1	Algemeen	13	4.3.5	<i>Kuip Park</i>	33
2.2	Ambities Gebiedsvisie	13	4.4	Kansen voor nieuw ontwikkelpotentieel	34
2.3	Feyenoord City binnen het gebied	14	4.5	Fasering	35
3	SOCIAAL MAATSCHAPPELIJKE INBEDDING	15	4.5.1	<i>Drie fasen</i>	35
3.1	Inleiding	15	4.5.2	<i>Onderlinge afhankelijkheid</i>	35
3.2	Noodzaak	16	5	MOBILITEIT EN BEREIKBAARHEID	37
3.3	Impact	16	5.1	Inleiding	37
3.4	Strategie: sport als verbindende factor in Feyenoord City	17	5.2	De huidige situatie	37
3.5	Bouwstenen	19	5.2.1	<i>Bereikbaarheid van De Kuip</i>	37
3.5.1	<i>Bouwsteen 'Multisportclub Feyenoord'</i>	19	5.2.2	<i>De bezoekers</i>	37
3.5.2	<i>Bouwsteen 'Sport-school'</i>	19	5.3	Mobiliteitsstrategie Feyenoord City	39
3.5.3	<i>Bouwsteen 'Publieke ruimte'</i>	19	5.3.1	<i>Algemeen</i>	39
3.5.4	<i>Bouwsteen 'Broedplaats'</i>	20	5.3.2	<i>Modal Shift</i>	39
3.5.5	<i>Bouwsteen 'Sportexperience'</i>	20	5.3.3	<i>Peakshaving</i>	39
3.6	Implementatie	20	5.4	Vergroten capaciteit en comfort door fysieke maatregelen	40
			5.4.1	<i>Conclusie</i>	40

6	FINANCIËLE HAALBAARHEID	41	9	BETROKKENHEID GEMEENTE ROTTERDAM	61
6.1	Inleiding.....	41	9.1	Inleiding.....	61
6.2	Grondexploitatie	42	9.2	Publiekrechtelijke medewerking	61
6.2.1	<i>Financieel resultaat</i>	42	9.3	Structuur van de samenwerking.....	62
6.2.2	<i>Algemene uitgangspunten</i>	42	9.3.1	<i>Contractstructuur</i>	62
6.2.3	<i>Looptijd en rekenparameters</i>	43	9.3.2	<i>Kernverplichtingen</i>	62
6.2.4	<i>Financiële uitgangspunten GREX fase 1+2</i>	45	9.3.3	<i>Financiële bepalingen</i>	62
6.2.5	<i>Financiële uitgangspunten GREX fase 3</i>	45	9.4	Gevraagde bijdrage van de gemeente Rotterdam.....	63
6.3	Business case nieuw stadion.....	45	9.4.1	<i>Eigen Vermogen nieuw Stadion (hierna: EV)</i>	63
6.3.1	<i>Exploitatie uitgangspunten</i>	46	9.4.2	<i>Bijdrage gemeentelijke infrastructuur</i>	63
6.3.2	<i>Investeringen en afschrijvingen</i>	51	9.4.3	<i>Erfpacht</i>	63
6.3.3	<i>Financiering</i>	52	9.4.4	<i>Overdracht grond van gemeente</i>	63
6.4	Business Case De Kuip.....	52	9.4.5	<i>Inbreng atletiek-faciliteiten</i>	63
6.4.1	<i>Inleiding</i>	52	10	CONCLUSIES EN VERVOLG	65
6.4.2	<i>Business model</i>	52	10.1	Conclusies	65
6.4.3	<i>Investeringen</i>	53	10.2	Ontwikkelentiteit	65
6.4.4	<i>Financiering</i>	53	10.3	Ontwikkelstrategie.....	66
7	JURIDISCHE STRUCTURERING.....	55	10.3.1	<i>Algemeen</i>	66
7.1	Algemeen	55	10.3.2	<i>Participanten ontwikkelentiteit</i>	66
7.2	VOF-structuur	55	10.3.3	<i>Activiteiten van Feyenoord City</i>	66
7.3	Zeggenschap.....	56	10.4	Planning 2017 en verder.....	67
7.4	Kasstroom	56	10.5	Financiering ontwikkelentiteit	68
8	FINANCIERING.....	59	11	TOT SLOT	69
8.1	Algemeen	59	BIJLAGENOVERZICHT	70	
8.2	Financiering Nieuw Stadion	59			
8.2.1	<i>Financieringsstructuur</i>	59			
8.3	Financiering grondexploitatie	60			
8.4	Financiering herontwikkeling De Kuip.....	60			



1. INLEIDING

1.1 ALGEMEEN

Na diverse pogingen om een nieuw stadion te ontwikkelen, is op initiatief van Feyenoord Rotterdam N.V. en Stadion Feijenoord N.V. (vanaf nu aangeduid met 'Feyenoord') een project gestart voor de ontwikkeling van Feyenoord City.

Feyenoord City wordt een geheel nieuw verblijfsgebied rond het nieuw te ontwikkelen Feyenoord-stadion. Deze vastgoedontwikkeling past in de gebiedsvisie van de gemeente Rotterdam.

Ter voorbereiding op de bestuurlijke en politieke besluitvorming is een locatiekeuzeproces gestart. In maart 2016 heeft dat geleid tot de keuze voor de locatie Veranda West als voorkeurslocatie voor het nieuwe stadion; enerzijds 'leunend' in de Nieuwe Maas en anderzijds stedenbouwkundig verbonden met de Kuip. De accommodatie is een prominent onderdeel van een 28 ha grote binnenstedelijke ontwikkeling die aansluit op de gemeentelijke gebiedsvisie Stadionpark. Na de locatiekeuze heeft het projectteam gewerkt aan de financiële en technische onderbouwing van de totale ontwikkeling en ruimtelijke inpassing van Feyenoord City.

Voorliggend rapport markeert het eindpunt van de haalbaarheidsstudie die het Feyenoord City-team sinds de locatiekeuze heeft verricht in opdracht van Feyenoord (zowel BVO als Stadion).

Het rapport gaat in op de beoogde sociaal-maatschappelijke

effecten, het stedenbouwkundig masterplan, de bereikbaarheid en de financiële haalbaarheid van de plannen; dit alles binnen het gemeentelijk kader van bereikbaarheids-, stedenbouwkundige- en programmatische randvoorwaarden.

1.2 LEESWIJZER

Het rapport wordt ondersteund door tussennotities en bijlagen, gerangschikt naar hoofdstuk. In het bijlagenoverzicht staat een overzicht van de onderbouwende documentatie, in samenhang met deze rapportage. Een aantal bijlagen is om bedrijfseconomische redenen aangemerkt als vertrouwelijk of als geheim. In de inleiding geven we inzicht in de motivatie voor nieuwbouw, gaan we kort in op de locatiekeuze en leggen we uit waarom vernieuwbouw geen optie is. Vervolgens beschrijven we de scope van deze haalbaarheidsstudie en stellen we het team voor.

In **hoofdstuk 2** zetten we het Feyenoord City-plan uiteen, als onderdeel van de gebiedsvisie Stadionpark.

Hoofdstuk 3 beschrijft de sociaal-maatschappelijke inbedding. Het concept stedenbouwkundig masterplan wordt hierin gekoppeld aan de ambities van Gemeente Rotterdam om Rotterdam-Zuid verder te vitaliseren. Bewoners letterlijk meer in beweging krijgen is daarin een belangrijke doelstelling. Voor Multisportclub Feyenoord is bij het realiseren van die ambities een hoofdrol weggelegd.

In **hoofdstuk 4** werken we het stedenbouwkundig masterplan uit en komen we met een definiëring van Feyenoord City: een stadion aan de Maas, omringd door hoogbouw en via een strip verbonden met de straks herontwikkelde Kuip en Stadiondriehoek.

Hoofdstuk 5 gaat in op de toekomstige bereikbaarheid van het gebied. Voor een optimale bereikbaarheid worden zowel een mobiliteitsstrategie opgesteld als fysieke maatregelen getroffen. In de strategie worden aankomst- en vertrektijden rond wedstrijden en events beter verspreid (peakshaving) en verschuift het vervoersaccent van auto naar openbaar vervoer, fiets en P&R-alternatieven.

In **hoofdstuk 6** worden de drie business cases behandeld:

1. De grondexploitatie.
2. Het nieuwe stadion.
3. De herontwikkelde Kuip.

Hier worden de uitgangspunten en verdienmodellen (business case) beschreven.

In **hoofdstuk 7** definiëren we vervolgens de organisaties (van Feyenoord) die deze business cases gaan uitrollen en zetten we uiteen hoe de geldstromen lopen.

Hoofdstuk 8 gaat in op de financiering van de drie projecten:

1. De grondexploitatie.
2. Het nieuwe stadion.
3. De herontwikkelde Kuip.

Hoofdstuk 9 beschrijft de samenwerking tussen de gemeente Rotterdam en de op te richten ontwikkelentiteit. Ook gaan we in op de wijze waarop de gemeente bijdraagt aan de realisatie van de plannen en de hoofdvoorwaarden waaronder zij dit doet.

In het afsluitende **hoofdstuk 10** presenteren we kort en krachtig onze conclusies. Ook beschrijven we de organisatiestructuur waarmee de ontwikkelentiteit vanaf voorjaar 2017 Feyenoord City gaat ontwikkelen, ontwerpen en realiseren.

1.3 MOTIVATIE VOOR NIEUWBOUW

Bij de oplevering in 1937 was De Kuip zijn tijd ver vooruit. Het stadion was lange tijd het grootste van Nederland. Tot op de dag van vandaag is de sfeer bij thuiswedstrijden ongekend en de beleving uniek. Nog steeds is het accommoderen van de thuiswedstrijden van Feyenoord de belangrijkste functie. Tot een aantal jaren geleden was het stadion

constructief nog steeds in goede staat, maar voldoet het niet meer aan de moderne eisen die bezoekers stellen aan een stadion en zijn omgeving.

Het Feyenoord-stadion heeft onvoldoende mogelijkheden om bezoekers de ultieme voetbalbeleving te bieden. Vooral voor bezoekers in het zakelijke segment is de accommodatie alles behalve optimaal. De service en het comfort voldoen niet aan de hedendaagse eisen en wensen en ook de veiligheid kan niet worden gegarandeerd. Hierdoor blijven de inkomsten uit het stadion al langere tijd achter bij die van andere clubs in binnen- en buitenland.

Feyenoord heeft de ambitie om in Nederland weer vast in de top mee te draaien en ook Europees opnieuw een rol van betekenis te spelen. Om die ambities waar te kunnen maken, moeten de inkomsten uit de niet-voetbalactiviteiten fors omhoog. De noodzakelijke investeringen voor een nieuw voetbalstadion zijn met voetbalwedstrijden alleen niet rendabel te krijgen. Bovendien wil Feyenoord tegemoet komen aan de steeds hogere eisen en wensen die haar gasten stellen aan een stadionbezoek.

Ingrijpende maatregelen om de huisvesting naar het vereiste

meedraaien in de Nederlandse top.

Reeds bij de renovatie van de Kuip in 1994 was het de bedoeling om na een periode van circa 20 jaar een nieuw stadion te betrekken. Hiertoe zou vanaf 2005 worden gewerkt aan een nieuw stadion dat in 2015 klaar zou zijn. Inmiddels is het 2016 en wordt het de hoogste tijd om écht werk te maken van een nieuwe accommodatie die aansluit bij de voetbalambities van de BVO.

1.4 DE VERNIEUWBOUW-OPTIE

Met 'vernieuwbouw' zou De Kuip weer kunnen voldoen aan de eisen en wensen van deze tijd en voldoende capaciteit bieden om voor een langere periode weer vooruit te kunnen. Het stadion zou dan zijn unieke eigen karakter – althans gedeeltelijk – kunnen behouden (hoofdzakelijk de tribunes). Door het behoud van een deel van de bestaande structuur kan het ontwerp echter per definitie niet optimaal worden.

In **bijlage H1B1** is toegelicht waarom vernieuwbouw geen optie (meer) is.

Samengevat is vernieuwbouw geen optie, omdat:

- Het ontwerp kan nooit optimaal zijn, omdat de bestaande constructie geïntegreerd moet worden in de nieuwe situatie. Dit beperkt de mogelijkheden.
- Het stadion moet tijdens de werkzaamheden gewoon in bedrijf blijven. Dit levert extra veiligheidsrisico's op. Zelfs met extra (kostbare) veiligheidsmaatregelen zijn deze niet volledig te ondervangen.
- De vernieuwbouwwerkzaamheden hebben onvermijdelijk een negatief effect op de exploitatie. Om dit zoveel mogelijk te compenseren, zijn extra investeringen nodig. Hierdoor stijgen de stichtingskosten. Echter, zelfs dan leidt dit tot een (tijdelijke) teruggang in de

“EEN BLIJVENDE BESTEMMING VOOR DE KUIP ALS HET THUIS VAN ONZE SUPPORTERS”

ook het decor van Europacupfinals en interlands. Voor de KNVB Bekerfinale is het dat nog steeds. Als multifunctioneel stadion was De Kuip ook lange tijd een geliefde concertlocatie. Nu, na bijna 80 jaar, is het huidige stadion weliswaar

hogere plan te tillen, zijn hard nodig. Feyenoord wil een nieuwe huisvestingsoplossing realiseren, die op de korte en langere termijn de beste mogelijkheden biedt om haar ambities te realiseren. Doel: sportief én financieel weer structureel

exploitatie van Feyenoord en komt de continuïteit van Feyenoord in gevaar.

- Bij vernieuwbouw zijn het groei- en verbeterpotentieel en de toekomstige uitbreidingsmogelijkheden van het programma beperkt en hiermee ook dat van de optimalisatie van de Business Case, die voor financiers belangrijk is.
- De vernieuwbouw-optie brengt grote risico's voor de financiering met zich mee. De financieringshorizon van een vernieuwbouwde Kuip is korter dan bij nieuwbouw het geval is en maakt een combinatie van Feyenoord City met een vernieuwbouwde Kuip onmogelijk.

Conclusie

Vernieuwbouw op de bestaande locatie leidt tot een niet optimaal ontwerp, beperkt de ontwikkelmogelijkheden, brengt de exploitatie in gevaar en brengt hoge financiële en veiligheidsrisico's met zich mee. Door deze bezwaren is vernieuwbouw geen volwaardig alternatief voor nieuwbouw. Zeker niet gezien de recente opgedane ervaringen in het ontwikkeltraject met BAM dat in de praktijk heeft aangetoond dat vernieuwbouw commercieel niet haalbaar is. Daarom laten we deze optie in dit rapport verder buiten beschouwing.

1.5 DE LOCATIEKEUZE

Na diverse pogingen om een nieuw of vernieuwd stadion te ontwikkelen, is in maart 2015 gestart met de conceptontwikkeling voor een commercieel haalbaar stadionproject. Feyenoord heeft hiertoe een klankbordgroep geformeerd met daarin diverse experts en een bestuurslid van de Feyenoord Supporters Vereniging De Feijenoorder (vanaf nu FSV). Hierin is de basisgedachte ontstaan om een nieuw stadion te ontwikkelen als onderdeel van een groter gebied en daarbij veel breder gebruik te maken van het merk Feyenoord. Mede op basis van intensieve gesprekken met de gemeente is in oktober 2015 een concept uitgedacht dat dermate kansrijk werd geacht dat het verdere uitwerking rechtvaardigde. Op 17 december 2015 is vervolgens een projectteam gestart met de ontwikkeling van Feyenoord City, een nieuw hoogwaardig verblijfsgebied rond het nieuw te ontwikkelen Feyenoordstadion. Deze vastgoedontwikkeling past binnen de gebiedsvisie van de gemeente Rotterdam.

Ter voorbereiding op de bestuurlijke en politieke besluitvorming is een proces gestart dat in eerste instantie heeft geleid tot een locatiekeuze voor het nieuwe stadion (zie rapport *Feyenoord City, Conceptontwikkeling en nieuw Stadion, Locatiekeuze, versie A*, d.d. 12-04-2016). Een samenvatting hiervan is opgenomen als [bijlage H1B1](#). De keuze is gemaakt tussen drie locaties die in de concept-gebiedsvisie Stadionpark stonden aangegeven:

- Stadion-driehoek** *The Triangle*
- Veranda West** *The Strip*
- Veranda Oost** *The Bridge*

In een vergelijkingsmatrix hebben we de locaties onderling vergeleken:

	Triangle	Strip	Bridge
Stedelijk programma	3	1	2
Fit met gebiedsvisie	3	1	2
Stakeholders	3	1	2
Risico's	3	1	2
Financiën	2	1	3
Externe factoren			

De Strip kwam op alle aspecten duidelijk als beste locatie uit de bus. De ontwikkeling van de locatie aan, en deels zelfs in, de Maas en de externe veiligheidsrisico's daarvan, vormen een belangrijk aandachtspunt. Maar deze aspecten zijn goed beheersbaar, blijkt uit onderzoek. De bijbehorende maatregelen zijn als kostenpost in de vergelijking meegenomen.



1.6 HET TEAM

Het team heeft na de locatiekeuze voor de Veranda West in maart 2015 gewerkt aan de haalbaarheidsstudie. De uitkomsten zijn vervat in het voorliggende Eindrapport, het bijgevoegde Concept Masterplan (boek OMA), de exploitatiemodellen en de bijlagen.

Het team van Feyenoord City bestaat uit medewerkers van diverse bedrijven die in opdracht van Stadion Feijenoord N.V. en Feyenoord Rotterdam N.V. de werkzaamheden hebben uitgevoerd;

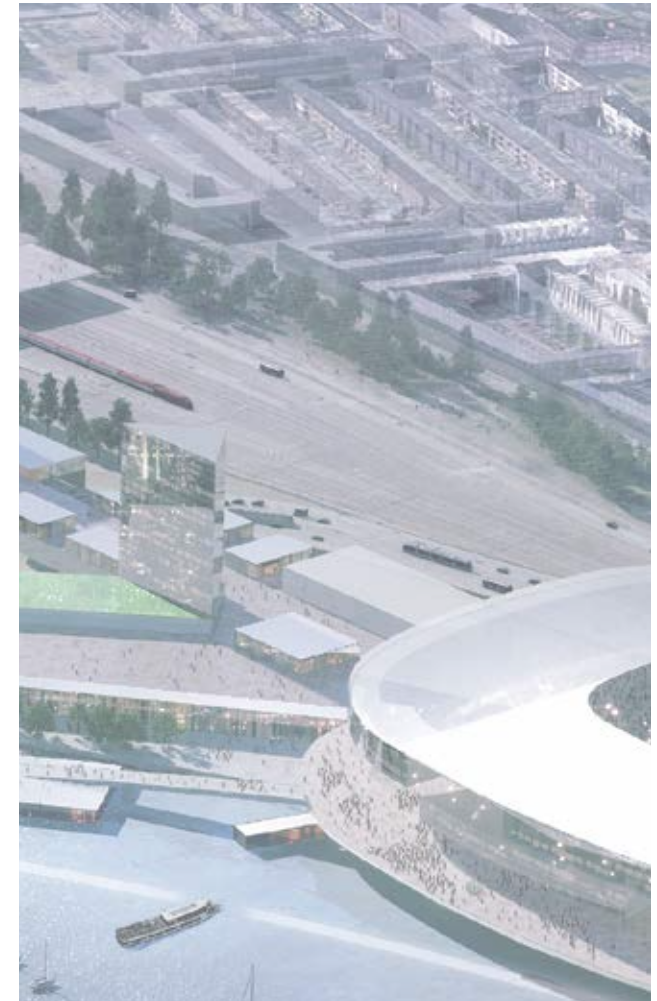
- **Projectleiding**
Operatie NL, Frank Keizer, *Stadion Feijenoord*, Viola van der Lely
- **Secretariaat**
Stadion Feijenoord, Belinda Karakostas
- **Concept Masterplan**
OMA, David Gianotten (partner in charge), Paolo Caracini en Kees van Casteren (projectleiders) Andrea Tabocchini, Edmond Lakatos, Emma Lubbers, MacAulay Brown, Max Scherer, Rina Kang, Roza Matveeva, Shinji Takagi, Tanner Merkeley en Thomas Brown (design team).
- **Sociaal economisch plan**
Johan Wakkie, Edu Jansing en Bart Rossenberg
- **Financieel adviseur**
First Dutch, Bastiaan van der Knaap, David van Loo, Hans Lycklama, Teun Schrover
- **Budgetbepaling**
Royal Haskoning DHV, Arjan de Wit, Marc Hengstmangers
- **Civiel Technische aspecten**
Royal Haskoning DHV, Frans de Zwart
- **Grondexploitatie**
Kara consult, Eddo van der Meulen
Operatie NL, Wout Korving, Jos Melchers

- **Stadionexploitatie**
Feyenoord Rotterdam, Mark Koevermans, Dennis van Keulen, Hans Huyzer
Stadion Feijenoord, Jan van Merwijk, Gert Verhoef, Viola van der Lely
- **Parkeerexploitatie**
Spark, Ed van Savooyen
- **Mobiliteit**
Security Management Group, Stephan Kersten
- **Fiscaliteit**
KPMG Meijburg, Johan Schipper, Sanjeev Balli
Zeker Fiscaal, Noortje van de Water
- **Samenwerking en Vervolg**
Operatie NL, Frank Keizer, Herman Nieuwenhuis, Jos Melchers
- **Distributie Plan Onderzoek**
Bureau Stedelijke Ontwikkeling, Toine Hooft, Sandra Beentjes
- **Externe Veiligheid & Geluid**
DGMR, Rob Witte
Theo Fransen, Teun Willemsen
- **Waardestelling van de Kuip**
Suzanne Fischer
- **Horecaconcepten**
Spronsen, Hans van Spronsen
Guido Verschoor, Nick ten Hove
- **Communicatie**
Bikker & Company, Leendert Bikker

Het team heeft nauw samengewerkt met het team Stadionpark van de Gemeente Rotterdam, onder leiding van Marco Hoogerbrugge en Wilco Verhagen.

Als opdrachtgever vanuit Feyenoord Rotterdam en Stadion Feijenoord hebben de volgende stuurgroepen het project

begeleid: Gerard Hoetmer, Eric Gudde namens de BVO; Cees de Bruin en Jan van Merwijk namens Stadion Feijenoord. In het afgelopen jaar zijn er regelmatig bestuurlijke overleggen geweest met de wethouders Adriaan Visser en Ronald Schneider namens Gemeente Rotterdam.



2. STADIONPARK

2.1 ALGEMEEN

De gebiedsvisie Stadionpark omvat grofweg het gebied tussen de Van Brieneoord-brug en het spoor tussen Rotterdam en Dordrecht. Belangrijke deelgebieden zijn het Eiland van Brieneoord, Bedrijventerrein Stadionweg, het Park De Twee Heuvels, Varkenoord, de Stadiondriehoek en de Veranda. In de visie streeft de gemeente Rotterdam naar een samenhangend gebied, waarin de deelgebieden logisch met elkaar zijn verbonden en waarin het thema sport en bewegen centraal staat. De gebiedsvisie is op 28 september aan de gemeenteraad aangeboden ter vaststelling.

2.2 AMBITIES GEBIEDSVISIE

In Stadionpark heerst straks een brede sportcultuur voor jong en oud, van beginners tot internationale topsporters. Het wordt een gemengd gebied, waarin steeds meer wordt gewoond en gewerkt, met een inrichting die een actieve levensstijl en meer bewegen stimuleert. Naast moderne sportvoorzieningen voor de top- en breedtesport biedt Stadionpark ook ruimte aan woningbouw, werkgelegenheid en extra opleidingsmogelijkheden. Het wordt, kortom, een gebied voor sport, lifestyle en gezond wonen en leven, met meerwaarde voor heel Rotterdam en de NPRZ-wijken in het bijzonder.

In de gebiedsvisie Stadionpark staan vier ambities, waarmee hier invulling aan gegeven wordt:

- Stadionpark als sport- en vrijetijdsgebied.
- Stadionpark als onderdeel van Rotterdam woonstad.
- Stadionpark als economische motor.
- Stadionpark als mobiliteitsknooppunt.

In het Stadionpark worden deze ambities met elkaar verbonden door het thema sport en bewegen. De nieuwe identiteit van het gebied wordt gevonden in een ruim opgezet en groen gebied, met lagere dichtheden die aansluiten op het wonen in IJsselmonde en hogere dichtheden rond het OV-knooppunt en dicht bij de rivier. De identiteit wordt bepaald door:

- **Waterfront:** Een markant rivierfront met ruimte voor wonen, bedrijvigheid en intensieve vrijetijdsvoorzieningen.
- **Sportstad:** gebied voor actief sporten en recreatie met ruimte voor hoogwaardig wonen in het groen.
- **Icoon Feyenoord:** het nieuwe stadion, de herontwikkelde Kuip, trainingsaccommodatie voor profs en accommodatie voor amateurs en jeugdopleiding.

De ruimtelijke beleving van Stadionpark wordt voor een groot deel bepaald door de water- en groenstructuur en het aanwezige reliëf. Deze elementen zorgen voor structuur, verbinding en afwisseling en voor mogelijkheden voor bezoekers om het gebied op verschillende manieren te gebruiken. Ook verbinden ze de verschillende deelgebieden binnen Stadionpark en het gebied met de omliggende wijken.

Om het gebied als bijzonder, maar ook typisch Rotterdams gebied te profileren, wordt bij het uitwerken van het programma, de bebouwing en het openbaar gebied ingezet op een combinatie van vier sterke Rotterdamse (ken)merken:

- Rotterdam stad aan de Maas
- Rotterdam architectuurstad
- Rotterdam (top)sportstad
- Rotterdam evenementenstad

Met deze focus kan het gebied uitgroeien tot een bestemming waar mensen graag komen en verblijven. Tegelijkertijd weerspiegelt het de ontwikkeling van Rotterdam als aantrekkelijke woonstad met bijzondere woonmilieus en steeds aantrekkelijkere voorzieningen en buitenruimtes.



2.3 FEYENOORD CITY BINNEN HET GEBIED

Op basis van de locatiekeuzestudie, uitgevoerd van december 2015 t/m maart 2016, heeft Feyenoord de locatie ten westen van de Veranda als voorkeurslocatie aangewezen. Bij deze locatie hoort het concept van De Strip: de gebiedsontwikkeling rond het thema sport, bewegen en vrije tijd tussen de herontwikkelde Kuip en het nieuwe stadion aan de Nieuwe Maas. Het hele gebied van Feyenoord City ligt op een zeer strategische en kansrijke plek in het Stadionpark. Voor een succesvolle ontwikkeling moet evenwel aan belangrijke randvoorwaarden worden voldaan.

Belangrijke punten uit de gebiedsvisie voor Feyenoord City zijn:

1. **Plek aan de rivier:** de gekozen plek aan de rivier is een prominente plek aan de Maas. Het nieuwe stadion moet een iconisch karakter krijgen en bijdragen aan de levendigheid langs de rivier. Hierbij hoort een geprogrammeerde waterkant, met een open karakter en doorlopende routes voor het langzaam verkeer langs de rivier, als onderdeel van het Maasparcours.
2. **Verbindingen met de wijken:** de wijken ten westen van het spoor zijn van het Stadionpark en de rivier gescheiden door de spoorlijn. Feyenoord City moet deze barrière slechten. Vooral bij de Rosestraat/Laan Op Zuid kan een aantrekkelijke entree naar het gebied worden gerealiseerd.
3. **Verbindingen binnen het gebied:** Feyenoord City moet Waterfront en Sportstad met elkaar verbinden. De herontwikkelde Kuip met de Topsporthal en de woningbouw in het groen vormen de noordkant van Sportstad. Door Feyenoord City loopt een verbinding die Sportcampus, Kuip en rivier met elkaar verbindt. Het nieuwe stadion met omliggende woningbouw en hotel past in het Waterfront en wordt via De Strip verbonden met het station en de herontwikkelde Kuip.



3. SOCIAAL-MAATSCHAPPELIJKE INBEDDING

“Wie weet was ik inderdaad een goede keeper geworden als de faciliteiten in mijn jeugd beter waren geweest. Wat ik wel weet, is dat sport voor kinderen enorm belangrijk is en dat ieder kind in staat moet zijn om zijn sportieve talenten te ontwikkelen.” - Ahmed Aboutaleb, burgemeester Rotterdam

3.1 INLEIDING

De ontwikkeling van Feyenoord City in Rotterdam-Zuid is de ontwikkeling van de grootste en meest innovatieve sportstad van Nederland. Op een plek waar Rotterdam trots op is en waar ook de rest van Nederland zich thuis voelt. Feyenoord City heeft alles in zich om een inspirerende plek te worden. Een plek waar leren, ondernemen, wonen en vrije tijd samenkomen, met sport als verbinder en Feyenoord als het cement tussen de stenen.

Feyenoord City is een geavanceerd ruimtelijk ontwikkelingsplan dat focust op top- en breedtesport, met aandacht voor sociale innovatie en gezond leven. Het plan creëert actieve netwerken van lokale bewoners, bedrijfsleven, wetenschap, design en onderwijs en is een voedingsbodem voor innovatie en groei. Feyenoord City is als geheel veel meer dan de som van de afzonderlijke delen.

Als innovatieve hub met een Rotterdams karakter, maar van internationaal kaliber, tilt Feyenoord City Feyenoord, Rotter-

dam Zuid en zelfs de hele Rotterdamse regio naar een hoger niveau. Het plan inspireert huidige en toekomstige generaties zich optimaal te ontwikkelen en het beste uit zichzelf te halen.

Feyenoord City is dan ook veel meer dan een plan van Feyenoord. Een sociaal plan is niet onderdeel van Feyenoord City, Feyenoord City *is* een sociaal plan. Een plan dat reeds in 2017 van start gaat als voorloper van de realisatie van het nieuwe stadion. Het nieuwe, open, multifunctionele en duurzame voetbalstadion dat straks als kloppend hart en nieuw icoon voor Rotterdam en Nederland zal functioneren.

Feyenoord City bouwen we samen, hand in hand met alle Rotterdammers. Het sociaal-economisch plan dat in de paragrafen hierna is uitgewerkt, is dan ook tot stand gekomen op basis van ruim honderd gesprekken met diverse stakeholders in Rotterdam. Niet alleen experts, maar ook bewoners hebben een bijdrage geleverd. Zo zijn er ‘field visits’ gedaan en zijn er drie workshops gehouden met bewoners van Rot-

terdam-Zuid, de marketing- en mediawereld en experts uit het bedrijfsleven, wetenschap en onderwijs. Aanvullend zijn diverse nationale en internationale benchmarks nauw bij het vooronderzoek betrokken.

Dit hoofdstuk is een samenvatting van het Sociaal Maatschappelijke Plan dat als [Bijlage H3B1](#) bij dit rapport is gevoegd.

3.2 NOODZAAK

Feyenoord heeft moeite om de aansluiting met de top structureel vast te houden en heeft daarom behoefte aan nieuwe groeimogelijkheden. Rotterdam-Zuid is één van de grootste achterstandswijken van ons land. De werkloosheid is hoog, er is sprake van bovengemiddelde schooluitval en vooral in de oude stadswijken is de woonkwaliteit onvoldoende. Rotterdam wil deze achterstand aanpakken. De kloof tussen verschillende groepen in de samenleving wordt nationaal en internationaal groter. We willen we deze trend graag doorbreken.

“Grote sportprojecten geven elan, energie en inspiratie. Feyenoord City is absoluut zo’n plan, met grote potentie voor Zuid, Rotterdam en Nederland.”

- Koen Breedveld, Mulier Instituut

Het belang van Feyenoord City ligt op vier niveaus:

1. **Rotterdam-Zuid: meer perspectief.** Rotterdam-Zuid kent grote uitdagingen op het gebied van werken, wonen, onderwijs en gezondheid. Tegelijkertijd heeft het ook een groot ontwikkelpotentieel met zijn 197.000 inwoners, van wie 55.000 inwoners jonger dan 23 jaar¹.
2. **Rotterdam: meer beweegparticipatie, betere gezondheid.** Rotterdam is de elfde sportstad van de wereld² en met recht dé topsport stad van Nederland. De sportparticipatie van de stad blijft echter structureel achter bij de rest van het land (58% versus 70%). Op Zuid is dat percentage zelfs nog lager: 54%³. De levensverwachting van Rotterdammers is ongeveer anderhalf jaar lager dan die in de rest van Nederland.

3. **Nationaal/internationaal: ‘best-in-class’ gebiedsontwikkeling.** De kloof tussen verschillende groepen in de samenleving wordt wereldwijd groter, met alsmaar slinkende kansen voor kinderen van laagopgeleiden⁴. Feyenoord City wil een grensverleggend internationaal voorbeeld worden voor de succesvolle multi-etnische samenleving, waarin kansen zijn voor iedereen.
4. **Feyenoord: op weg naar nieuw succes.** Feyenoord is uitgegroeid van de club van Zuid tot dé club van de regio en in potentie de grootste club van het land⁵. Ondanks de goede prestaties van dit moment wordt de kloof met de grote clubs in Europa steeds groter. Dat past niet bij de ambitie van Rotterdam en de Rotterdammers.

Feyenoord City is een toekomstgericht en duurzaam plan dat optimaal wil inspelen op en gebruik maken van nieuwe economische ontwikkelingen, de voorwaartse kracht van Metropoolregio Rotterdam/Den Haag, de megatrend gezondheid en de ideale locatie in het Stadionpark.

3.3 IMPACT

Feyenoord City zet Rotterdam letterlijk en figuurlijk in beweging.

Duurzame, maatschappelijke impact op Rotterdam en Rotterdam-Zuid is één van de belangrijkste uitgangspunten voor het plan. Feyenoord City is niet alleen een stedenbouwkundig maar vooral ook een *maatschappelijk* programma.

De ontwikkeling van Feyenoord City brengt Rotterdam letterlijk en figuurlijk in beweging, in nauwe samenwerking met gemeente, bedrijfsleven, onderwijs en wetenschap. Het programma geeft de bewoners van Zuid meer perspectief en mogelijkheden om hun talenten te ontwikkelen en maakt

de stad en haar inwoners fitter. Feyenoord City zet sport in als een katalysator voor vernieuwing en ontwikkeling van mensen en inspireert daarmee de hele regio en de rest van Nederland.

De huidige ideeën leiden tot onderstaande cumulatieve impact op hoofdlijnen:

- **Bereik.** Meer dan 5 miljoen mensen per jaar komen in Feyenoord City in aanraking met sport en bewegen in alle verschijningsvormen.
- **Beïnvloeding.** Feyenoord City heeft jaarlijks 830.000 actieve deelnemers, onder wie velen uit de kwetsbare groepen in onze samenleving. We dragen hiermee bij aan de ambitie uit de Sportnota Rotterdam 2017-2020.
- **Sportparticipatie.** Feyenoord City levert jaarlijks structureel 43.000 extra sporters op, van wie er 32.500 wekelijks gaan sporten⁶. Het levert daarmee een substantiële bijdrage (van ca. 8%) aan de sportparticipatie van de Rotterdammers.
- **Werkgelegenheid.** Elke baan is een verbetering van het leven van een heel gezin. In samenwerking met het NPRZ betrekken we daarom bij de bouw en exploitatie van Feyenoord City zoveel mogelijk werkloze inwoners van Zuid. Ongekwalficeerde inwoners krijgen een opleiding. Minstens 50% van alle banen in de exploitatie komt terecht bij inwoners die zich daarvoor kwalificeren. Alleen al de exploitatie levert naar schatting minimaal 1.500 nieuwe vaste banen op, met name aan de onderkant van de arbeidsmarkt.

“Sporten maakt kinderen slimmer, sneller en geconcentreerder en dus beter op school.”

- Professor Erik Scherder, Vrije Universiteit

3.4 STRATEGIE: SPORT ALS VERBINDENDE FACTOR IN FEYENOORD CITY

Sport geeft energie, plezier en nieuwe mogelijkheden voor alle bewoners van Rotterdam-Zuid en draagt bij aan de ontwikkeling van de hele Rotterdamse regio.

Sport bereikt wereldwijd miljarden mensen; arm rijk, groot, klein, zwart, bruin, geel, rood en wit. Sport is de taal die alle kinderen spreken. Sport opent deuren die anders gesloten blijven. Dát is de kracht van sport. Daarom zetten overheid en steden sport in als motor voor sociale ontwikkeling en verbinding, stedelijke vernieuwing en lichamelijke- en geestelijke gezondheid⁷. Sport en bewegen leiden tot betere schoolprestaties en daarmee tot betere kansen op de arbeidsmarkt⁸.

De programma's in Feyenoord City sluiten aan op de drie kernwaarden van sport, te weten:

Sport = Performance. Sport gaat over presteren, het beste uit jezelf en anderen halen en je altijd willen verbeteren. Sporters willen excelleren, ook in trainingsmethodes, coaching, materialen en technologie. Deze kennis vindt via Feyenoord City toepassingen in het gewone (bedrijfs-)leven.

Sport = Community. Sport en bewegen leiden tot betere prestaties op school en dus tot betere kansen op de arbeidsmarkt, een grotere sociale cohesie en meer trots en verbondenheid. Goede sportfaciliteiten dragen bij aan de leefbaarheid van wijk en stad.

Sport = Healthy living. Wetenschappers geven aan dat een gezonde levensstijl dé sleutel is tot het voorkomen van welvaartsziektes. Ondertussen leggen burgers verbanden tussen hun eet-, sport- en bewegedrag. Sport draagt bij aan een gezonde levensstijl.

De markt voor voeding, sport, bewegen, lichamelijke verzorging en combinaties van deze thema's groeit snel. Deze trend wordt aangejaagd door demografische ontwikkelingen, zoals de vergrijzing, de hang naar een gezonder en gelukkiger leven en technologische innovaties⁹. Feyenoord City brengt de relevante stakeholders (wetenschap, onderwijs, design, sport en bedrijfsleven) samen en realiseert zo innovaties die los van elkaar niet of minder snel worden gerealiseerd.



1. Nationaal Programma Rotterdam Zuid
2. http://www.sportcal.com/Impact/EV_CitiesIndex.aspx
3. <http://www.rotterdam.nl/sportdeelnamedoorrotterdammers>
4. <http://www.nrc.nl/nieuws/2016/04/13/leerlingen-met-laagopgeleide-ouders-raken-verder-achter>, WRR. Zie ook lezing van minister Dijsselbloem bij de opening van het academisch jaar, op 5 september 2016, aan de Tilburg University.
5. <http://www.hendrikbeerda.nl/brandalchemy-model/sportsector>
6. <http://www.sportdeelnamen.nl>
7. De maatschappelijke betekenis van sport is onderhouden in een groot aantal studies in binnen- en buitenland, van SCP, RIVM, Verwey Jonker en van universiteiten en hogescholen. Zie: <https://www.allesoversport.nl/artikel/effecten-van-sporten-en-bewegen/>
8. Collard, D.C.M., Boutkan, S., Grimberg, L., Lucassen, J.M.H. & Breedveld, K. (2014). Effecten van sport en bewegen op de basisschool. Voorstudie naar de relatie tussen sport en bewegen op school en schoolprestaties. Utrecht: Mulier Instituut. Hermens, N., Los, V. & Aussems, C. (2016). Uit de schulp door onderwijs in een topsportomgeving. Drie jaar onderzoek bij Playing for Success Rotterdam. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
9. Onder meer: <http://trendrede.nl/>; <http://www.trendone.com/>; <http://www.marketingfacts.nl/>

Onderstaande figuur is een weergave van een selectie van relevante partijen binnen de verschillende domeinen:



3.5 BOUWSTENEN

Vijf samenhangende bouwstenen vormen een stevig fundament onder het sociale programma van Feyenoord City. De bouwstenen (toegelicht in de paragrafen 3.5.1 t/m 3.5.5) functioneren afzonderlijk, maar versterken elkaar ook. Het geheel is veel krachtiger dan de som der delen. Vier overkoepelende uitgangspunten waarborgen de samenhang tussen de verschillende bouwstenen en daarmee ook de gewenste bijdrage voor stad en regio. Die uitgangspunten zijn:

1. **Multisport.** Feyenoord City is veel meer dan alleen voetbal. Door meerdere sporten aan te bieden, betreft Feyenoord meer mensen bij de club: topsport waar mensen bij willen horen en breedtesport waar mensen aan willen meedoen.
2. **Diversiteit.** Feyenoord City wil vóór iedereen en ván iedereen zijn. Rotterdam is een zeer diverse stad met meer dan 170 nationaliteiten. Binnen Feyenoord City kan en zal Feyenoord haar merk nog nadrukkelijker inzetten om culturen, klassen en generaties met elkaar te verbinden.
3. **Nieuw ondernemerschap.** Feyenoord City staat voor eigen initiatief en tonen dat het kán. Feyenoord City inspireert, stimuleert bottom-up initiatieven en nieuwe experimenten en heeft oog voor talent dat nu nog onbenut blijft. Dat maakt Feyenoord City de ideale omgeving om te leren en presteren.
4. **Solidariteit. Feyenoord City bouwen we hand in hand.** De mensen die het extra nodig hebben, worden nadrukkelijk bij de ontwikkeling van Feyenoord City betrokken.

3.5.1 Bouwsteen 'Multisportclub Feyenoord'

Feyenoord City verenigt top- en breedtesport in de Multisportclub Feyenoord. Hiermee verbreedt Feyenoord haar basis en vergroot ze de toegankelijkheid voor doelgroepen

die nu nog niet sporten. De club wordt zo een rolmodel en toekomstperspectief voor de sport binnen en buiten Rotterdam. Samen met lokale sportaanbieders richt Multisportclub Feyenoord satellieten van de club op in de zeven omliggende focuswijken¹⁰.

Effecten:

- 10.000 sporters: 5.000 extra sporters die structureel wekelijks sporten (in 10 jaar opgebouwd).
- 50 extra arbeidsplaatsen en 200 stageplekken.
- Feyenoord wordt toegankelijker en commercieel interessanter voor organisaties die nieuwe manieren van partnerships zoeken.
- Feyenoord profiteert van kruisbestuiving tussen verschillende clubs en sporten¹¹.

3.5.2 Bouwsteen 'Sport-school'

Het is wetenschappelijk bewezen dat sport, bewegen en cultuur (muziek, dans) de ontwikkeling van cognitieve vaardigheden stimuleert¹². Feyenoord City realiseert daarom de eerste basisschool in Nederland waarin het sporten centraal staat. Het voornemen is om de huidige Prinses Margriet-school (ca. 500 leerlingen) om te vormen tot Sport-school.

Onderdelen van de bouwsteen 'Sport-school' zijn onder meer:

- De realisatie van een landelijk opleidingsprogramma voor basisschoollerares.
- De realisatie van een sport-lesprogramma, dat zich vooral richt op de ca. 100 basisscholen in Zuid; bij elkaar 30.000 leerlingen met als effect dat 3.000 extra kinderen structureel gaan sporten (opgebouwd in 10 jaar).
- De realisatie van een voedingsprogramma voor ca. 100 basisscholen op Zuid.

3.5.3 Bouwsteen 'Publieke ruimte'

Sporten beperkt zich allang niet meer tot het sportveld¹³. In Feyenoord City worden sport en bewegen gevierd in de openbare ruimte. Dat maakt het een plek waar bewoners graag komen en waar jongeren zich kunnen vermaken; open en uitnodigend voor iedereen, dus ook voor mensen die nu nog niet sporten. Sport leuk maken is de kortste weg naar duurzame gedragsverandering¹⁴.

Effecten:

- Jaarlijks maken meer dan 200.000 mensen gebruik van de sportmogelijkheden in de publieke ruimte.
- 20.000 extra sporters, van wie 70% structureel wekelijks gaan sporten (opgebouwd in 10 jaar).
- Ca. 10 extra arbeidsplaatsen en ca. 100 extra stageplaatsen.
- De publieke ruimte vergroot de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van de omgeving.

10. Feijenoord, Afrikaanderwijk, Carnisse, Oud-Charlois, Hillesluis, Tarwewijk en Bloembouf.

11. o.a. Richard Grootsholten, Joop Alberda, Maurits Hendrix

12. <http://www.trouw.nl/tr/nl/4516/Gezondheid/article/detail/1865864/2011/03/27/Beweeg-voor-je-brein-het-is-nooit-te-laet-om-te-beginnen.dhtml>

13. Zie SCP Rapportage Sport 2010, mn h 11, 'doe-het-zelf in de sport'. https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2010/Sport_een_leven_lang

14. <http://www.thefuntheory.com/>

3.5.4 Bouwsteen 'Broedplaats'

Feyenoord City wordt een broedplaats voor slimme innovaties van producten en verdienmodellen rond de drie centrale thema's *Performance, Healthy Living en Community*. Leren, werken en ondernemen komen hier samen door de vestiging van bedrijfsleven en onderwijsinstellingen. Het doel is om bij aanvang 1.000 studenten mee te laten doen.

Effecten:

- 1.000 studenten (bundeling van bestaande opleidingen).
- Aantrekken van nieuwe ondernemingen en start ups op het gebied van sport en gezond leven. Ter vergelijking: op de RDM Rotterdam hebben zich inmiddels 30 bedrijven gevestigd.
- Baanbrekende innovaties met (in potentie) een structureel effect op de opleidingsplaatsen en werkgelegenheid in Rotterdam.

3.5.5 Bouwsteen 'Sportexperience'

Feyenoord City realiseert een wereldwijd toonaangevende Sportexperience. In deze meeslepende interactieve attractie kunnen jong en oud ervaren hoe leuk sport is, volop experimenteren en hun sportieve prestaties op de proef stellen. Bijvoorbeeld door het virtueel op de 100 meter op te nemen tegen Usain Bolt, de service van Djokovic te retourneren en een penalty te nemen in een vol Feyenoord-stadion. De Sportexperience is gebouwd op de technologieën van de toekomst, zoals AR, VR, gamification en slimme data.

Effecten:

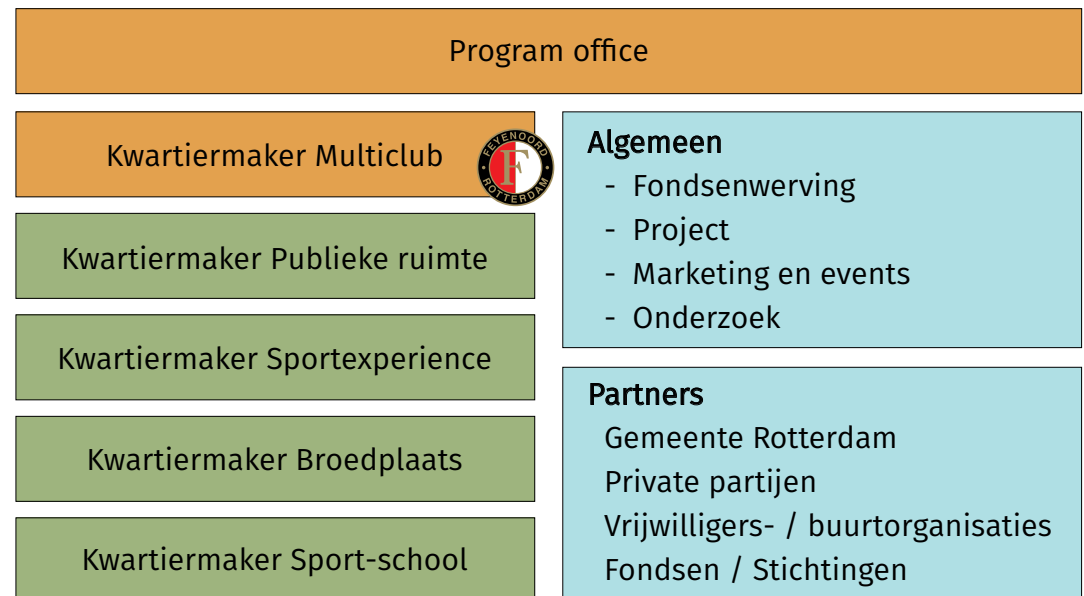
- Een unieke lokale attractie met 500.000 bezoekers per jaar; een ervaring die je graag ondergaat om sport te ervaren en jezelf te testen, samen met je schoolklas of vrienden.
- Ca. 15.000 bezoekers gaan na hun bezoek minimaal elke maand sporten, van wie 70% structureel wekelijks (in 10 jaar opgebouwd).
- Ca. 125 extra arbeidsplaatsen en ca. 200 extra stageplaatsen.

3.6 IMPLEMENTATIE

Bij de implementatie sluit Feyenoord City zoveel mogelijk aan op bestaande programma's en faciliteiten. De voetbalclub wordt de grote aanjager van de sociale sportprogrammering binnen en buiten Feyenoord City.

Alle voorgestelde programma's moeten de komende tijd verder worden 'uitgehard', getest en uitontwikkeld. Ook moeten er partnerships worden verkend en gesloten, experimenten worden uitgevoerd om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen en lokaal mensen bij de uitwerking worden betrokken.

Zodra de conclusies en aanbevelingen van de haalbaarheidsstudie en het stedenbouwkundig masterplan zijn goedgekeurd, stelt Feyenoord een projectorganisatie in die de regie over de benoemde sociale programma's en ontwikkelingen op zich neemt. De ontwikkeling van Feyenoord als multiclub vervult hier een centrale voortrekkersrol. De structuur van de projectorganisatie ziet er als volgt uit:





Naar verwachting is de projectorganisatie als kwartiermaker drie tot vijf jaar actief (vanaf 2017) met de eerste opzet van de vijf bouwstenen. De jaarlijkse kosten voor deze projectorganisatie worden geraamd op € 1 miljoen. Na drie jaar draagt de projectorganisatie de vijf bouwstenen over aan partijen die ze structureel gaan uitbouwen. Voor elke bouwsteen wordt de meest logische trekker gekozen. Voor de multisportclub lijkt Feyenoord (club) de aangewezen partij te zijn en voor de broedplaats wellicht het onderwijs.

Alle beoogde ontwikkelingen starten in 2017, direct na de goedkeuring van het totaalplan Feyenoord City. Er wordt steeds klein gestart, met volop ruimte om te experimenteren, zodat Feyenoord City organisch kan groeien. Per bouwsteen worden de meest geschikte partners gezocht en wordt aan een duurzame business case gewerkt. In samenwerking met de gemeente heeft Feyenoord in dit proces de rol van verbinder en kwartiermaker.



4. CONCEPT MASTERPLAN FEYENOORD CITY

4.1 INLEIDING

In het Concept Masterplan voor Feyenoord City komen de ambities van Feyenoord en die van de stad Rotterdam samen. De ontwikkeling van een nieuw stadion wordt gecombineerd met een belangrijke structurele verbetering van een potentieel dynamisch stuk stad. Het masterplan is nadrukkelijk geen op zichzelf staande nieuwe stadionontwikkeling voor Feyenoord. Sterker nog, het nieuwe stadion moet juist de aanjager worden van een veel bredere herontwikkeling in Rotterdam-Zuid, die in nauwe relatie staat met de rest van de stad. Dit hoofdstuk is een samenvatting van het concept-masterplan Feyenoord City. Het volledige concept-masterplan wordt beschreven in het boek *OMA: Feyenoord City: fase 2, concept masterplan*. Dit boek is als [bijlage H4B1](#) beschikbaar.

Het Concept Masterplan legt een stedenbouwkundige visie neer voor de onderdelen en fasen van het ontwikkelproces. Het omvat een omgevingsanalyse, een kansdefinitie, een ontwerpconcept, een programma en richtinggevende impressies. Daarnaast omschrijft het de functies van de gebieden, verkent het de effecten op zaken als milieu en verkeer en beschrijft het de belangrijkste ideeën en kansen voor het gebied en ook hoe deze in realiteit kunnen worden omgezet. De

Kuip en het nieuwe stadion zijn uitgewerkt in een ontwerpverkenning. Ook is het nieuwe stadion getoetst aan regelgeving en randvoorwaarden vanuit de club. In de volgende fasen worden deze richtinggevende ontwerpconcepten verder uitgediept en uitgewerkt.

Gebaseerd op de Gebiedsvisie Stadionpark van de gemeente Rotterdam wil Feyenoord dit deel van de stad met deze ontwikkeling herpositioneren. Belangrijke thema's zijn, naast de centrale rol voor het nieuwe stadion en de herontwikkeling van de Kuip: het oplossen van mobiliteitsproblemen, het realiseren van nieuwe woningbouw in Rotterdam-Zuid, het verbinden van omliggende wijken en het creëren van een aantrekkelijke openbare ruimte. Het Concept Masterplan omvat drie hoofdonderdelen:

1. Het nieuwe Stadion voor Feyenoord.
2. De herontwikkeling van de Kuip.
3. Het overige programma van Feyenoord City.

Grootschalige binnenstedelijke stadionontwikkelingen kunnen niet los worden gezien van de context waarin ze worden ontwikkeld. Buitenlandse voorbeelden in onder meer de VS, Australië en Europa tonen dat aan. Het te ontwikkelen ge-

bied moet beantwoorden aan de grootschaligheid van de evenementen in het stadion, maar buiten de evenementen om ook een levendig en aantrekkelijk onderdeel van de stad zijn. Daarom komt er zowel een nieuw stadion voor Feyenoord op een iconische locatie aan de Nieuwe Maas, als een uitnodigende nieuwe verbinding tussen De Veranda/Sportdorp/Zomerland/IJsselmonde en de rest van Rotterdam-Zuid. De barrière van het spoor en de grote ongebruikte ruimte in en rond de stadiondriehoek wordt geslecht door de introductie van De Strip. Deze lineaire strook met parkeren en commerciële en maatschappelijke programma's als functies zorgt voor verbindingen over het spoor en met de bestaande infrastructuur. In het gebied is veel ruimte gereserveerd voor nieuwe woningen en aantrekkelijke openbare ruimte. Deze twee cruciale programma-elementen kunnen de kloof tussen de omliggende woonwijken dichten.



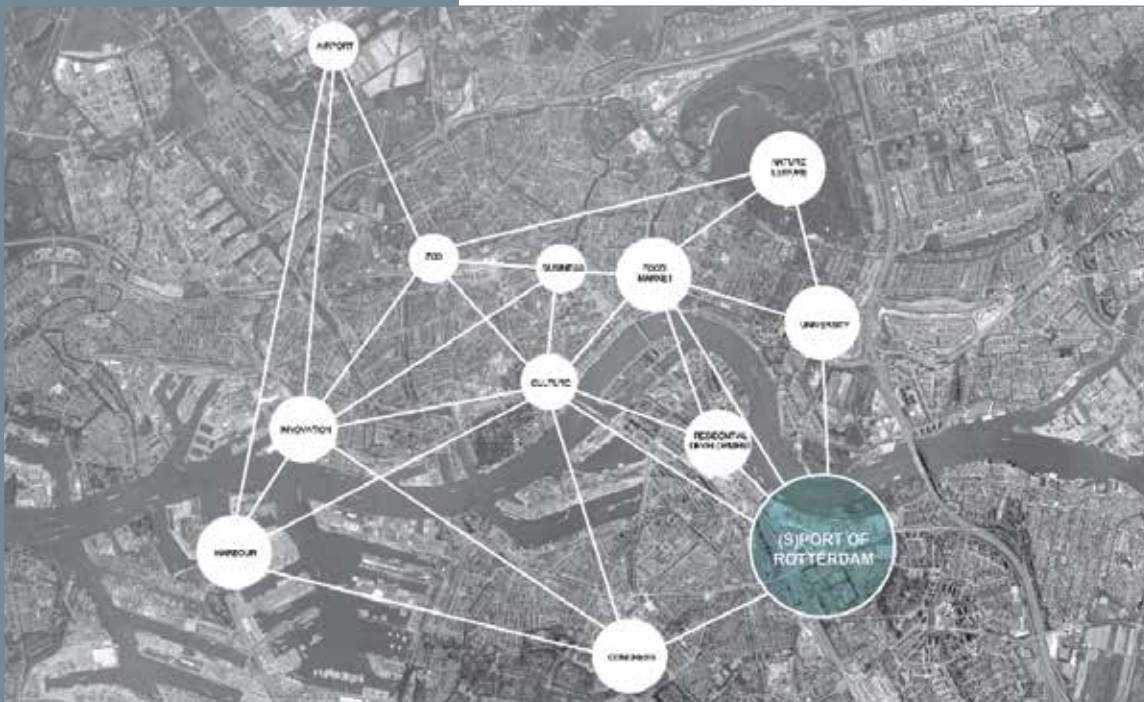
4.2 VISIE OP HET GEBIED

Door het nieuwe stadion te zien als onderdeel van een nieuwe, grotere stedenbouwkundige ontwikkeling, heeft het programma'sch en financieel een groter bereik. Het grote potentieel van de huidige omgeving wordt nu geremd door een onsaamhangende stedelijke structuur. Omliggende buurten en wijken functioneren geïsoleerd en zijn niet goed met elkaar verbonden. De stadiondriehoek is slecht verbonden met de noord-zuidverbinding langs de Stadionweg/Laan op Zuid en er is nauwelijks een relatie met de rivier. Door het ontwikkelen van Feyenoord City worden er verschillende ondersteunende voorzieningen voor de omliggende wijken gerealiseerd. Het gebied transformeert van een gebruiksonvriendelijke ruimte in een dynamisch gebied met de focus op sport, sportbeleving, sportparticipatie, gezond leven en duurzame stedelijke beleving. Na het nieuwe Hart van Zuid, de Kop van Zuid en het NPRZ is Feyenoord City een volgende impuls voor de verdere ontwikkeling van de stad Rotterdam en Rotterdam-Zuid in het bijzonder.

De ambities van Feyenoord City zijn:

Het verbinden van de omliggende wijken door een duurzame en grootschalige stedelijke ontwikkeling, met het nieuwe stadion als aanjager. Deze ontwikkeling is ingezet door de Kop van Zuid met de verbinding tussen Rotterdam-Noord en Rotterdam-Zuid. Feyenoord City kan worden gezien als een verdere ontwikkeling van de Kop van Zuid langs de Laan op Zuid en Stadionweg, die nieuwe verbindingen creëert naar het waterfront aan de Nieuwe Maas.

Een nieuw icoon aan de Nieuwe Maas. De Nieuwe Maas is in dit deel van de stad lang genegeerd. De ontwikkeling van Feyenoord City en het nieuwe stadion aan de rivier bieden een uitgelezen kans om de linkeroever op deze locatie nieuw leven in te blazen en een nieuw architectonische icoon van Rotterdam te bouwen.



Een nieuwe bestemming voor de Kuip. Feyenoord is de trots van Rotterdam-Zuid en staat symbool voor Rotterdams grootste sportsuccessen. Met zijn legendarisch intense atmosfeer is De Kuip een belangrijk ingrediënt van deze trots. Vanuit cultuurhistorisch en architectuurhistorisch oogpunt moet De Kuip dan ook behouden blijven in een zeer herkenbare vorm. Het tweede leven van het stadion wordt ingevuld met een programma dat appelleert aan de roemrijke geschiedenis van Feyenoord en ruimte biedt aan de supporters, actieve sportbeleving en wonen.

Transformatie van de publieke ruimte naar een aantrekkelijk verblijfsgebied met nationale en internationale aantrekkingskracht. Deze publieke ruimte kent verschillende schalen en niveaus. Het open karakter van het gebied biedt veel ruimte aan sport-, maatschappelijke en vrijetijdsactiviteiten. Hierdoor worden bewoners en bezoekers van Rotterdam-Zuid uitgedaagd en gestimuleerd om (samen) te bewegen en te sporten.

Een nieuwe duurzame impuls voor Rotterdam-Zuid. De ontwikkeling van Zuid blijft nog in veel opzichten achter bij die van de rest van de stad. Feyenoord City is het platform bij uitstek voor een sociaal-economische impuls voor heel Rotterdam en Rotterdam-Zuid in het bijzonder. De ontwikkelingen zorgen niet alleen voor werkgelegenheid, maar ook voor nieuwe woningen die doorstroming en kwalitatieve vervanging van bestaande woningen op Zuid mogelijk maken.

Creëren van nieuw ontwikkelpotentieel. Het masterplan zet binnen de contouren van het gebied nieuw ontwikkelpotentieel in gang. Ook biedt het tijdens de uitvoering aanvullend ontwikkelpotentieel voor gebieden in de directe omgeving. Denk aan extra woningbouw op Varkenoord.

Verbetering van de mobiliteit voor langzaam en autoverkeer. Op dit moment is het gebied volledig ingericht voor autogebruik en is het onvriendelijk en ontoegankelijk voor langzaam verkeer. De ontwikkeling van Feyenoord City moet daarom meer ruimte bieden aan voetgangers en fietsers. Voortzetting van de fiets- en wandelpaden langs het water en nieuwe routes naar de omliggende wijken zorgen voor nieuwe verbindingen. Daarnaast is een verbetering van het openbaar vervoer mogelijk.

Succesvolle samenwerking. Feyenoord City is een succesvolle samenwerking tussen de gemeente Rotterdam en Feyenoord; een unieke showcase van een publiek-private samenwerking die zowel de stad als de sportclub naar de top van Nederland en Europa kan brengen.

4.3 PROGRAMMA 'FEYENOORD CITY'

Rotterdam heeft de reputatie dat ze zichzelf steeds opnieuw uitvindt, ook als het gaat om nieuwe sportvoorzieningen. De stad heeft de ambitie om zichzelf sportief en cultureel op te werken naar de top van Europese sportsteden.

Met Feyenoord City kan deze ambitie worden verwezenlijkt en versneld. Met sport als aanjager van alle ontwikkelingen in het masterplan zal Feyenoord City synoniem staan voor (sport) performance, healthy living en (sport)community voor alle leeftijden, culturen en inkomens. Het verbindt bewoners, bedrijven, wetenschap, onderwijs, leisure voorzieningen en sport. Feyenoord wordt hiermee een broedplaats van sportgerelateerde innovaties.

Het programma Feyenoord City komt voort uit de Inpassing en Commerciële Visie van OMA uit maart 2016 (het 'locatiekeuzeboek' van OMA). De programmapunten zijn vervolgens getoetst en waar nodig aangepast aan de hand van benchmark-rapporten, marktconsultaties en feedback van de gemeente Rotterdam.

Het woningbouwprogramma is gebaseerd op de Woonvisie Rotterdam 2030 (d.d. 1 maart 2016) van de gemeente Rotterdam. Makelaars hebben het woonaanbod getoetst op aanbod, absorptiesnelheid en prijsniveau (Lokkerbol, CBRE en TW3, zie ook [bijlage H6.2B4](#)).

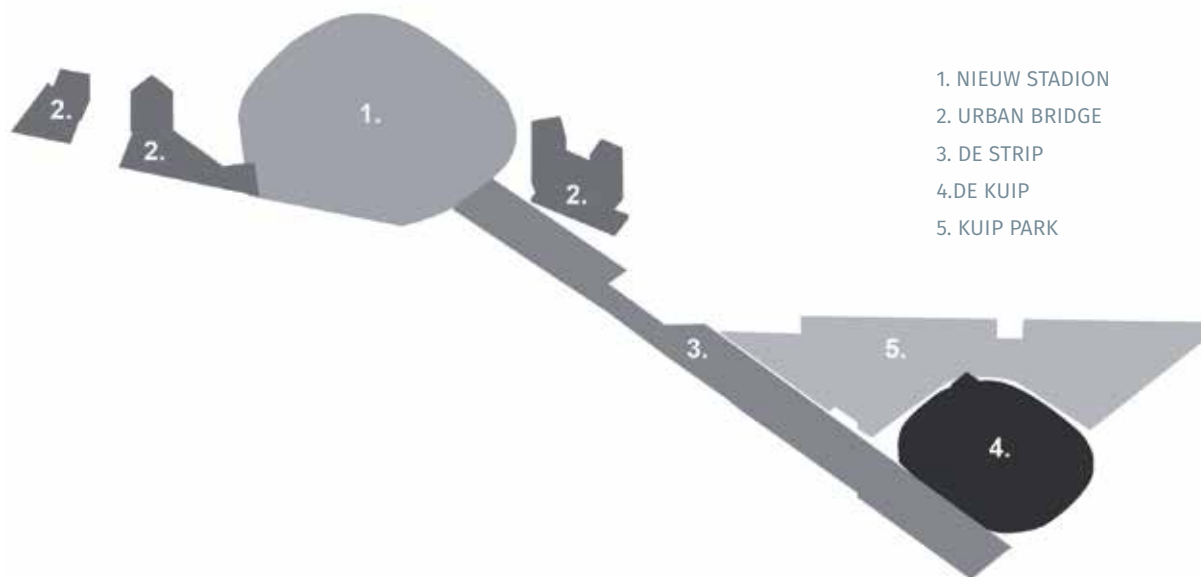
Rotterdam kent een aanhoudende bevolkingsgroei en groei van het aantal huishoudens tot 2030 en een relatief jonge bevolking. Er is behoefte aan nieuwe, kwalitatief hoogstaande en aantrekkelijke woonmilieus. Het concept-masterplan voorziet vooral in koopwoningen in het midden-duursegment en huurwoningen in de vrije sector. Ook worden nieuwe woonvormen geïntroduceerd, zoals *serviced apartments en family apartments*, waarmee een brede doelgroep kan worden aangesproken.

Het commerciële programma is getoetst aan de hand van (*Markt*) *Behoeft Retail&Leisure Feyenoord City* (d.d. 28 September 2016) van Bureau Stedelijke Planning en *Marktvallidatie Horeca Feyenoord City Rotterdam* (d.d. 26 September 2016) van Van Spronsen & Partners (zie [bijlage H6.3B6](#)). Met sport als onderliggende aanjager kan voor leisure, retail en horeca een onderscheidend programma worden gemaakt met een groot verzorgingsgebied. Uitgangspunt is dat het commerciële programma een toevoeging is voor de stad en regio en niet concurreert met andere locaties in Rotterdam. Ook kan er binnen Feyenoord City bij uitstek worden aangesloten op actuele retail-innovatietrends waarbij beleving, test-and-buy en omni-channeling een steeds belangrijkere rol gaan spelen. Deze retail-concepten passen hier goed bij, omdat de locatie goed bereikbaar is en er voldoende (ontwerp) vrijheid is om maximaal op deze trends in te spelen. Ook zijn

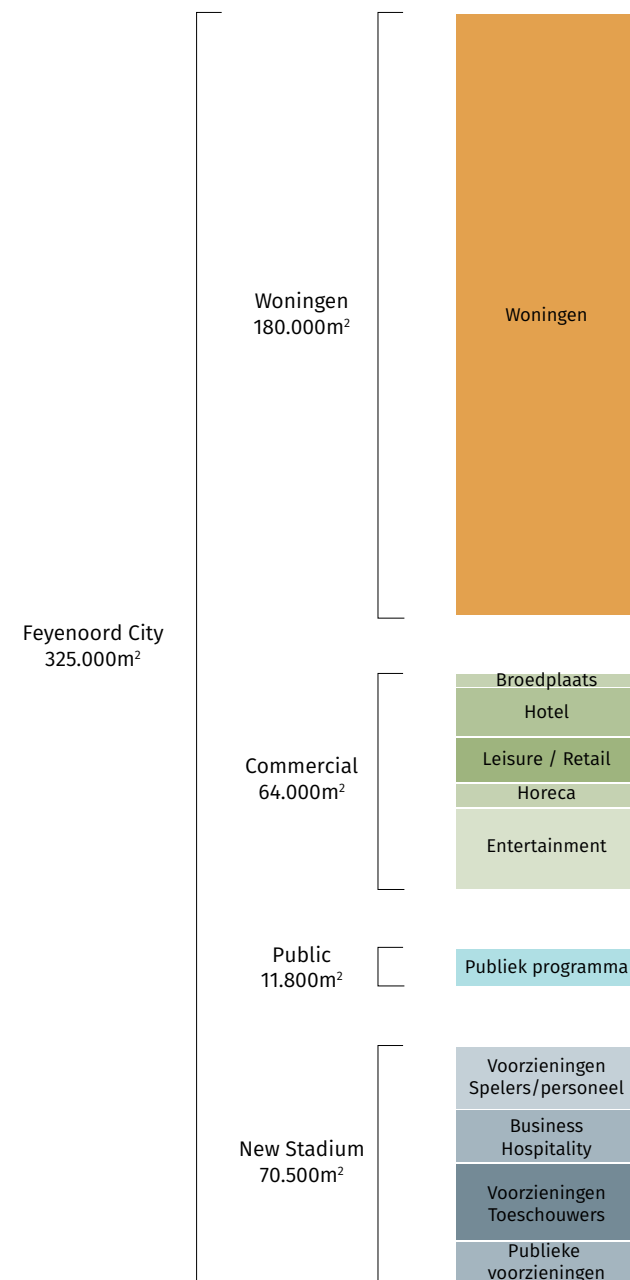
er gesprekken gevoerd met enkele marktpartijen, waaronder Pathé en Happy Italy. Daarbij bleek interesse in het eventueel verplaatsen in de Strip. Deze interesse is vastgelegd in diverse intentieverklaringen (zie ook paragraaf 4.4 - Kansen voor nieuw ontwikkel potentieel).

Het publieke programma is gebaseerd op de ambities die in het sociaal-economisch programma staan. Door het realiseren van de atletiekfunctie in De Kuip krijgt het herontwikkelde stadion een publieks- en sportprofiel en draagt het daarmee bij aan het integreren van de Sportcampus en Feyenoord City binnen Stadionpark.

Het Feyenoord City-programma omvat in totaal 325.000m², exclusief parkeren. Het is opgedeeld in vijf gebieden: het Nieuwe Stadion, de Urban Bridge, De Strip, De Kuip en



Programmaoverzicht Feyenoord City per functie in m²:





Kuip Park. Elk gebied krijgt verschillende functies, wat leidt tot een veelzijdig, levendig en aantrekkelijk gebied in Rotterdam-Zuid. De functies zijn te verdelen in:

Nieuw stadion (ca. 70.500m²):

- Capaciteit van 63.000 (plaatsen) plus diverse ondersteunende voorzieningen, dagdagelijkse horeca-gelegenheden en faciliteiten voor meetings, events, feesten, shows en rondleidingen.

Woningbouw (ca. 180.000m²):

- Ca. 1.600 woningen verdeeld over ca. 700 woningen in de Urban Bridge, ca. 150 woningen in de Kuip en 750 woningen in Kuip Park.

Commercieel programma (64.000m²):

- Innovation Sport Lab: broedplaats van 4.000m² in het verlengde van De Strip voor de herontwikkelde Kuip.
- Twee hotels: een viersterrenhotel aan de Urban Bridge (ca. 200 kamers) met een oppervlakte van ca. 11.000m² en een economy sporthotel in De Kuip (75

kamers) met een oppervlakte van ca. 3.750m².

- Vrijtijds- en sportwinkels (leisure retail) met een totaaloppervlakte van ca. 14.300m² op De Strip.
- Horeca met een oppervlakte van ca. 5.450m², verdeeld over de Strip, De Kuip en de Urban Bridge. Ook is er aanvullend ca. 1.000m² gereserveerd voor een productiefaciliteit van de bierbrouwerij in de Kuip.
- Entertainmentfuncties met een totaaloppervlakte van ca. 24.500m², verdeeld over drie mogelijke programmaonderdelen: een (Pathé-)bioscoop van ca. 15.000m², een sportschool van ca. 5.000m² op De Strip en een Spa/Welness van ca. 4.500m² naast het viersterrenhotel in de Urban Bridge.

In de [bijlage H4B2](#) wordt het commerciële programma toegelicht, mede in relatie tot de uitgevoerde Quick Scan DPO. De Quick Scan DPO (zie [bijlage H6.2B7](#)) geeft aan dat er 53.000 tot 74.250 m² beschikbaar is voor commercieel programma (exclusief de broedplaats), waarvan:

Retail: 20.000 – 26.000 m²

Leisure: 33.250 – 48.250 m²

De opgenomen programmaonderdelen vallen binnen de door bureau Stedelijke Planning aangegeven oppervlaktes.

Publiek programma (ca. 11.800m²):

- Gezondheidscentrum in de Kuip van ca. 1.000m².
- De Sportexperience van ca. 4.000m². Dit onderdeel van het maatschappelijke programma wordt gefaseerd uitgevoerd, met ca. 1.000m² in het nieuwe Stadion, ca. 1.000m² verspreid over De Strip en ca. 2.000m² in de Kuip. Door deze spreiding van ruimtes ontstaat een netwerkstructuur voor deze interactieve experience.

- Feyenoord-museum, inclusief museumwinkel van ca. 1.800m² in De Kuip.
- Indoor-atletiekbaan met een programmagrootte van ca. 5.000m² (met een mogelijke uitbreiding naar ca. 8.150m²) en een atletiek-buitenbaan van ca. 15.155m² in De Kuip, in opdracht van de gemeente Rotterdam.

4.3.1 Nieuw Stadion

Belangrijkste aanjager voor de ontwikkeling van Feyenoord City is het nieuwe Feyenoord-stadion. Gelegen nabij infrastructurele knooppunten van spoor, wegen, tram en de Nieuwe Maas vormt het stadion met de verhoogde omloop (concourse) letterlijk de verbinding tussen stadscentrum, Kop van Zuid, Hillesluis en Veranda. Door de ligging aan het water wordt de nieuwe voetbaltempel een nieuw inspirerend icoon voor Rotterdam-Zuid en de hele stad Rotterdam. Het nieuwe stadion biedt voetbalfans de ultieme voetbalbeleving, met behoud van de unieke intense sfeer van de Kuip. Om het stadion ook op niet-wedstrijddagen rendabel te kunnen exploiteren, worden de hospitalityruimten doordeweeks gebruikt voor horeca, congressen en andere evenementen.

Stadionconcept

- Het stadionconcept voorziet in een iconisch stadion aan het water, dat van binnen als het perfecte voetbalstadion functioneert. De tribunes hebben optimale zichtlijnen en zijn zo dicht mogelijk op het veld geplaatst. De tribunes lopen door in de hoeken en worden zo min mogelijk onderbroken door trappen en uitgangen. Rondom de tribunes bevinden zich de bedrijfs-, publieke en persfaciliteiten. De stadion-bowl zweeft boven de publieke omloop en wordt omhoog gehouden door de stijpunten rondom de tribunes. De publieke ruimte loopt naadloos door in het stadion en biedt ruimte aan een veelheid van acti-

viteiten voor voetbalfans, buurtbewoners en toeristen.

- Op basis van de concept-Nota van Uitgangspunten (d.d. oktober 2015) voor het nieuwe stadion heeft OMA in samenspraak met Feyenoord een ontwerpconcept ontwikkeld als focuspunt voor de ontwikkeling van het stadion. Voorafgaand aan de daadwerkelijke ontwerpfasen stelt Feyenoord eerst een programma van eisen op, waarbij een brede groep van stakeholders actief wordt betrokken. Deze stakeholders blijven ook in het verdere verloop van het ontwerpproces nauw betrokken bij de voortgang.

Ontwerpuitgangspunten

- De continuïteit van het Waterfront blijft behouden en wordt voor voetgangers en fietsers zelfs versterkt tussen Veranda en Mallegatpark/Parkstad.
- De Korte Stadionweg blijft gehandhaafd als de verbinding voor auto's en fietsers tussen Veranda en Mallegatpark.
- Er wordt een mogelijkheid gecreëerd voor een nieuwe verbinding tussen de Rosestraat en Colosseumweg.
- De ligging aan de Nieuwe Maas biedt unieke mogelijkheden voor de bereikbaarheid via het water.
- Het stadion-concourse is publiek toegankelijk en geeft ruimte aan de voetganger- en fietsstromen.
- Het concourse biedt een platform aan evenementen en activiteiten op niet-wedstrijddagen.
- Het concourse verbindt Parkstad met de Waterfront- en Veranda ontwikkelingen.
- Het stadionontwerp reageert op de context van water en stad.
- Behoud van het 'DNA' van De Kuip; dicht op het veld, tribunes die in de hoeken doorlopen, het ovale verloop van de lange zijden, de spelerstunnel en aandacht voor de akoestiek.

- Het stadion voldoet aan de nieuwste KNVB/UEFA/FIFA-regels.
- Het publieke dek loopt naadloos door in het stadion en de eerste ring van de tribunes.
- Het stadion krijgt een regenscherm dat open en dicht kan om weersinvloeden letterlijk te kunnen buiten-sluiten.
- Met toegangscontrole bij de stijpunten naar de ringen van het stadion kan een gesloten uitstraling van het concourse worden voorkomen. Dit naar voorbeeld van het nieuwe Nou Camp-stadion in Barcelona en het Olympisch Stadion in Tokio.
- Voor risicowedstrijden zijn op strategische plekken uitvouwbare hekken opgenomen.

Het nieuwe stadion past op de huidige locatie binnen de randvoorwaarden van onder andere Rijkswaterstaat, Havenbedrijf Rotterdam en ProRail. Ook kunnen de locatievoorwaardelijke aspecten op het gebied van externe veiligheid en ondergrondse infrastructuur worden ingepast. Voor een toelichting hierop: zie [bijlage H4B3](#).

4.3.2 Urban Bridge

Voor langzaam verkeer vanuit het centrum wordt de Urban Bridge de entree naar Feyenoord City. De Urban Bridge is een diagonale boulevard die begint bij de Laan op Zuid, vervolgens de omloop van het nieuwe stadion kruist en eindigt bij De Veranda. De Urban Bridge verbindt de woontorens aan de Rosestraat en op de Parkstad-plot met het nieuwe programma aan het waterfront met het hotel, de woningen en de Spa/Wellness.

De westzijde van de Urban Bridge heeft een stedelijk karakter. De oostzijde biedt ruimte aan het ontwikkelen van een aantrekkelijk waterfront met o.a. een kleine jachthaven,

stopplaatsen voor watertaxi's en waterbussen en een Spido-opstappunt. Met deze voorzieningen kunnen supporters op wedstrijddagen ook per boot naar het stadion komen.

Het programma van de Urban Bridge (ca. 90.000m², exclusief parkeren) bestaat uit woningbouw (ca 74.000m² zijnde 700 woningen) en commercieel programma (ca. 16.000m²).

4.3.3 De Strip

De Strip is een lineaire ontwikkeling evenwijdig aan het spoor en de Olympiaweg. Ze vormt de verbinding tussen het nieuwe stadion en de herontwikkelde Kuip. Op termijn kan De Strip wellicht worden verlengd in zuidelijke richting over de strook van het voormalige Sint Clara-ziekenhuis. Dit is alleen mogelijk als kan worden aangesloten bij de realisatie van het nieuwe Feyenoord-trainingscomplex en de ontwikkeling van Sportclub Feyenoord / Feyenoord Jeugdopleiding.

Langs deze lineaire verbinding bevinden zich drie hoofdelementen van Feyenoord City:

Daily life. Ten zuiden van de Kuip ligt Varkenoord met het nieuwe trainingscomplex van Feyenoord, waar de dagelijkse voetbalactiviteiten plaatsvinden.

Legacy. De herontwikkelde Kuip is het historische hart van Feyenoord City. Op wedstrijddagen kunnen supporters zich bij de horeca - waaronder mogelijk ook een nieuw supportershome - en de Feyenoord-bierbrouwerij verzamelen voor de wedstrijd. Het Feyenoord-museum en de Sportexperience aan de Olympiazijde dragen verder bij aan de sportbeleving van supporters en andere bezoekers.

Event. Het nieuwe stadion aan de rivier wordt met zijn 63.000 plaatsen een landmark en icoon voor Feyenoord,

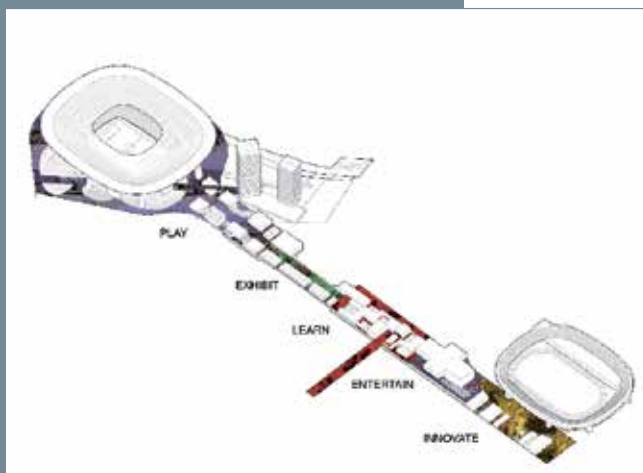


Rotterdam en de uitstraling van het Nederlandse voetbal in het buitenland.

De Strip is in de eerste plaats een nieuwe verhoogde 600 meter lange stedelijke promenade voor voetgangers en fietsers tussen de Kuip en het nieuwe stadion. De promenade bestaat uit een aantrekkelijke publieke ruimte met een mix van urban sport pockets, innovatieve retail-concepten, horeca en maatschappelijk programma. Het programma wordt gemengd verspreid, zodat De Strip aantrekkelijk is voor zowel bezoekers van het commercieel en maatschappelijk programma als die van het nieuwe Stadion. In de lengte wordt de promenade opgedeeld in vijf zogenoemde 'kamers'. Dit bevordert de herkenbaarheid, activering en programmering. Een nieuwe voetgangers/fietsersbrug over het spoor verbindt



Olympiaweg broedplaats van innovatie



Hillesluis via De Strip met Feyenoord City, De Veranda en het waterfront. Tijdens evenementen dient de brug ook als ontsluiting voor het treinstation en de bussen op de Colosseumweg.

Onder de promenade komt een parkeergarage voor het commercieel en maatschappelijk programma en een deel van de bezoekers van het nieuwe stadion. De garage wordt toekomstbestendig. Dankzij de extra hoge plafondhoogte kan een deel van de parkeerplaatsen in de toekomst naar behoefte flexibel worden aangepast aan een ander programma.

Aan de Olympiaweg loopt de Strip vanaf De Kuip via de Pathé-bioscoop langzaam op van één naar drie verdiepingen richting de Stadionweg en het nieuwe stadion. Onderweg worden de Stadionweg en Korte Stadionweg overkluisd. Bij

het nieuwe stadion loopt de promenade van De Strip over in het concourse rondom het stadion. De promenade met het commercieel programma op De Strip wordt gevormd door een helling van 4%. Plaatselijk worden het commercieel programma en de urban sport pockets op De Strip naar beneden toe doorgezet tot in de parkeergarage. Diverse stijppunten vanaf het maaiveld en in de parkeergarage bieden toegang tot de promenade. De hierdoor ontstane dynamiek bepaalt de uitstraling van De Strip naar de omgeving.

Met de herontwikkelde Kuip en De Strip transformeert de Olympiaweg in een gebied waarin sport-innovaties centraal staan. Toevoegingen als de sportbroedplaats (4.000m²) op het plein voor de Olympiazijde van De Kuip en voor een kleiner deel in De Strip anticiperen op mogelijke veranderingen in de parkeerbehoefte. Bij een lagere parkeerbehoefte in De Strip in de toekomst kunnen de broedplaats en andere initiatieven naar wens worden uitgebreid of verplaatst binnen de contouren van de parkeergarage. De hogere plafondhoogte in het ontwerp van de parkeergarage loopt op die mogelijke toekomstige ontwikkeling vooruit.

Het programma van de Strip (43.300m² exclusief parkeren) bestaat uit een commercieel programma van 38.300m² en een publiek programma van 5.000m².

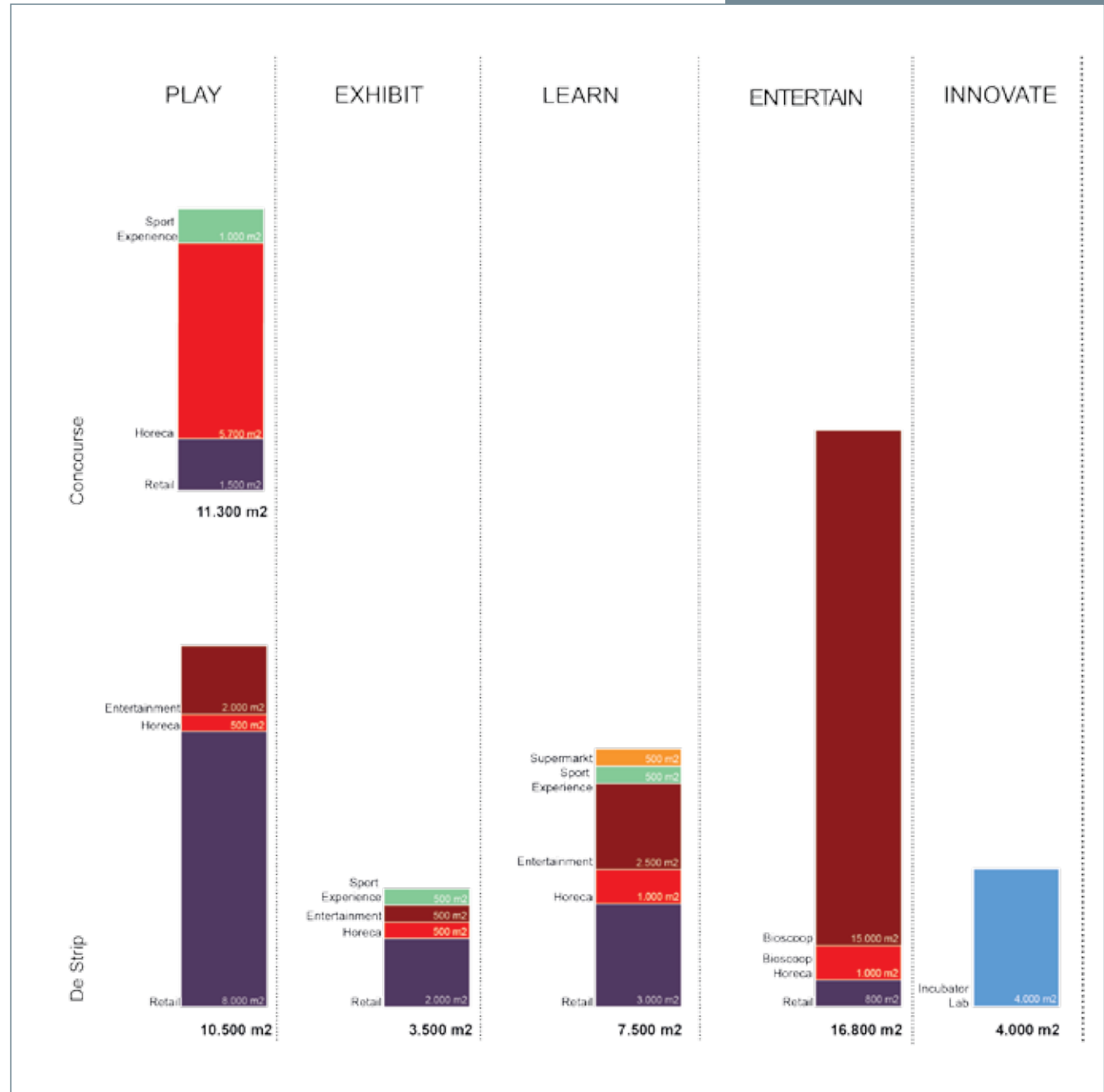
4.3.4 De Kuip

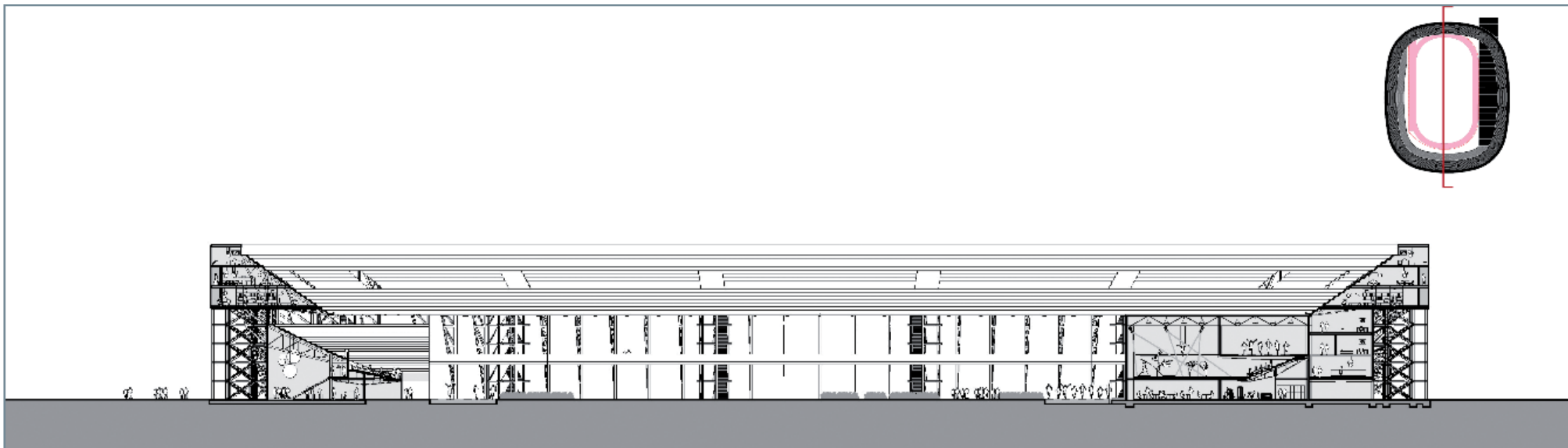
De Kuip is een iconisch stadion met de respectabele leeftijd van 80 jaar. Sinds de opening in 1937 diende het stadion als voorbeeld voor andere legendarische voetbaltempels. De Kuip vervult een grote maatschappelijke rol in Rotterdam. Samen met 'hun' Kuip vormt het legioen de identiteit van Feyenoord als echte volksclub in de havenstad. De sfeer in het ovale stadion is intiem en overweldigend tegelijk, voor bezoekende ploegen soms zelfs intimiderend, door de korte

afstand tussen veld en publiek en door de akoestiek. Door de staalconstructie beweegt de tweede ring zelfs voelbaar wanneer er gejuicht wordt voor een doelpunt of overwinning van Feyenoord. Naast de sportieve beleving wordt de Kuip ook beschouwd als het mooiste voetbalstadion in Nederland.

Ondanks renovaties wordt het steeds uitdagender om de winnaarsambiance in het 80 jaar oude stadion te behouden. De capaciteit en voorzieningen in De Kuip schieten tekort voor een begroting waarmee structureel om het kampioenschap kan worden gestreden. Bovendien voldoet het stadion niet meer aan de moderne eisen van de UEFA en FIFA. Hierdoor wordt De Kuip steeds onaantrekkelijker voor internationale wedstrijden zoals interlands, UEFA Cup-, Champions League-wedstrijden en internationale toernooien.

In het Feyenoord City-masterplan wordt het gemeentelijke monument getransformeerd in de 'Legacy' van Feyenoord City, met respect voor en behoud van de historische kenmerken en de potentie om nog minstens 80 jaar relevant te zijn voor Rotterdam. De Kuip was, is en blijft een levendige publieke arena in Rotterdam. Daarom voorziet het masterplan in het behoud van de staal- en betonconstructie en de





terugkeer naar de stadionvorm van vóór de renovatie van 1994. Het huidige Maasgebouw, de overkapping van de tweede ring en de parterretribune (van 1959) rond het veld maken plaats voor de oorspronkelijke open structuur.

De levendige publieke ruimten in De Kuip worden versterkt door meerdere afsluitbare openingen in het stadion naar de omliggende openbare ruimte. Het masterplanontwerp voor het stadion introduceert een preservatieconcept, waarbij het atletiekterrein (het voormalige voetbalveld) open blijft en wordt omringd door een atletiekbaan en een programma dat een deel van de huidige tribunes hergebruikt. Speciale aandacht gaat ook uit naar de inpassing van functies aan de Olympiazijde.

De onderstaande ontwerpuitgangspunten zijn gebaseerd op de conclusies van het onafhankelijke rapport *Bouwhistorische Waardstelling de Kuip* van Suzanne Fischer d.d. 27 juni 2016 (zie [bijlage H4B4](#)):

- De originele staalconstructie wordt zoveel mogelijk behouden.
- Enkele onderdelen van de stalen spanten moeten plaatsmaken voor de atletiekbaan. Door de atletiekbaan vanuit het midden te projecteren, wordt alleen de noordzijde aangepast. Hierdoor ontstaat een opening richting de woningen in de stadiondriehoek.
- Om het onderhoud van de eerste ring financieel haalbaar te maken, komen er verschillende publieke programma's onder de eerste ring. Onderhoud en gebruik van de ring worden gedeeld door deze programma's.
- Een deel van de eerste ring blijft behouden als tribune met zitplaatsen voor het indooratletiek-programma. De indooratletiekaccommodatie bestaat uit een transparant volume.
- Onder de tweede ring komen woningen, verdeeld over drie woonlagen. De nieuwe constructie onder de woningvloeren wordt ondersteund door de originele stalen spanten. Daarnaast worden nieuwe constructie-elementen in de woningen toegevoegd om de originele constructie te ontlasten van de af te dragen belastingen.
- Alle trappen blijven bewaard. Sommige trappen worden geïntegreerd in de verticale circulatie van de woningen.
- In het behoudconcept blijven de ovale vorm en de ruimtelijke kwaliteiten van De Kuip zoveel mogelijk behouden.
- De nieuwe mix van programma's en de strategisch gepositioneerde openingen in de originele gevel maken De Kuip tot een levendige publieke plek in het masterplan.
- Het halve cirkelvormige balkon bij de koninklijke loge in de eerste ring blijft behouden en wordt geïntegreerd met nieuwe functies.
- Het originele glas-in-lood en de sculpturen bij de entree naar de koninklijke loge blijven behouden.

- Verschillende kunstwerken uit de Kuip worden bewaard en geïntegreerd in de publieke programma's in het stadion.
- De historische entree aan de Olympiaweg en de originele glas-in-lood-gevel worden gerestaureerd en behouden als deel van het nieuwe Feyenoord-voetbal-museum, een van de vele publieke functies onder de eerste ring.

Het programma van de herontwikkelde Kuip (33.560m² exclusief parkeren) bestaat uit: woningbouw (16.960m², 156 appartementen, alle gesitueerd in de omloop van de huidige tweede ring) commercieel programma van (6.800m²) en publiek programma (9.800m²).

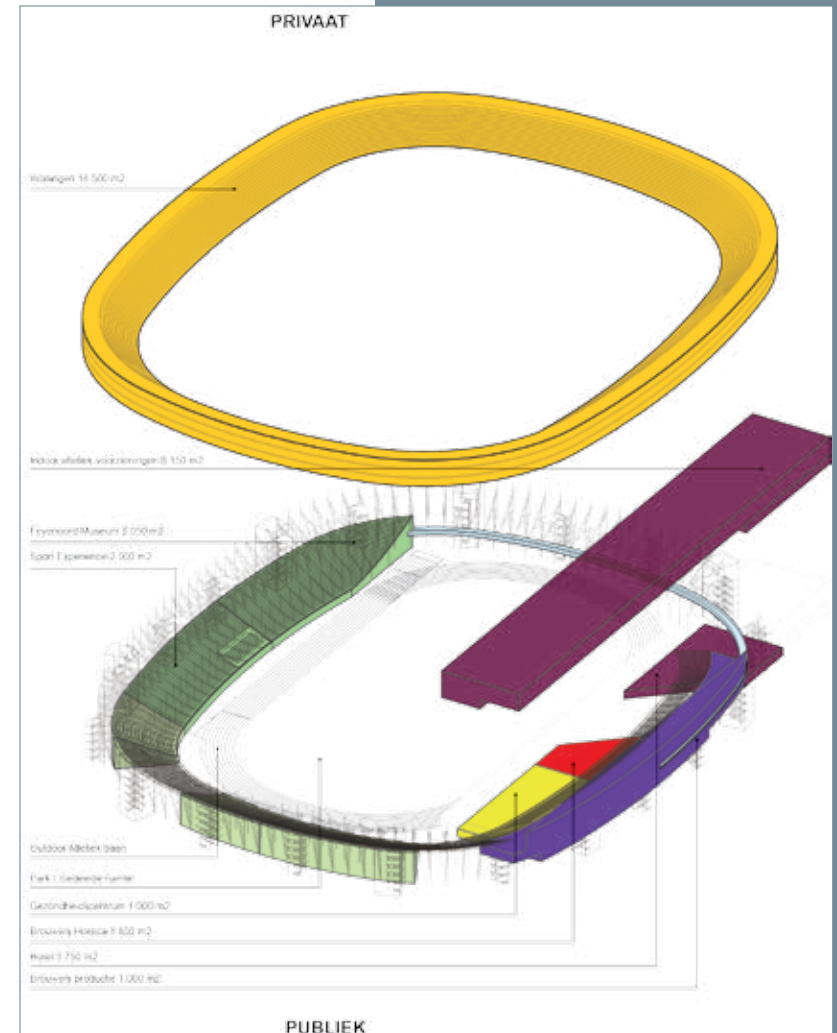
4.3.5 Kuip Park

In het gebied ten noorden van de Kuip tot aan de Stadionweg kan een groene publieke ruimte worden gecreëerd met woningbouw: het Kuip Park. Het gebied biedt een juiste balans tussen appartementen en grondgebonden woningen in een parkachtige omgeving met diverse (ongeorganiseerde) sportactiviteiten. Kuip Park is een natuurlijke groene voortzetting van de parkstructuur op de Sportcampus en Park De Twee Heuvels. Met de doorgang naar de Veranda wordt niet alleen de verbinding met het Waterfront gelegd, maar kan ook het groene netwerk richting het Eiland van Brienoord worden voortgezet.

Voor de woningbouw in Kuip Park zijn twee scenario's uitgewerkt. In het eerste scenario gaat het om woningtypen 'Terrassen' die organisch rond de Kuip zijn gesitueerd. Het tweede scenario biedt een herkenbare grid-structuur, gebaseerd op BEBO-woningen van 4 tot 5 woonlagen.

Beide scenario's voorzien in aantrekkelijke groene publieke ruimte, waarbij het woningbouwvolume zich respectvol ontwikkelt ten opzichte van het gemeentelijke monument De Kuip.

Het programma van Kuip Park omvat 89.250m² (exclusief parkeren) met 737 woningen.





Een eerste inschatting van OMA laat zien dat voor dit gebied een additioneel woningbouwprogramma mogelijk is van ongeveer 78.000m² (ca. 700 woningen). In deze inschatting zal de dichtheid lager zijn dan het huidige woningprogramma op de Veranda en overeenkomen met de dichtheid in Kuip Park.

4.4 KANSEN VOOR NIEUW ONTWIKKELPOTENTIEEL

De uitvoering van het masterplan biedt aanvullende kansen voor gebieden in de directe omgeving van het plangebied, zoals verdere upgrading van de zuidelijke rivieroever Stadionpark. Zo kan een nieuw waterfront voor Rotterdam-Zuid ontstaan, aansluiten op bestaande ontwikkelingen richting bedrijventerrein Stadionweg en nieuwe ontwikkelingen in Feijenoord en Hillesluis.

Voor de Veranda ligt er zelfs een directe kans. In de huidige situatie is het een geïsoleerd gebied in Rotterdam-Zuid. De massieve woongebouwen aan de rivieroever liggen ingeklemd tussen het bedrijventerrein Stadionweg, de GAMMA-locatie en het commercieel programma in de Veranda aan de

Stadionweg met haar parkeerfaciliteiten. De openbare ruimte biedt hierdoor weinig verblijfskwaliteit. Bovendien keert de woningbouw zich af van de rivier, waardoor het gebied geen aantrekkelijk waterfront heeft.

Het Feijenoord City-masterplan voorziet op termijn in een transformatie van de Veranda. Deze herontwikkeling is geen expliciet onderdeel van Feijenoord City en de bijhorende business cases, maar kan wel door het masterplan worden gefaciliteerd. Dankzij de nieuwe verbindingen wordt het gebied beter gepositioneerd in de stad. Door het toevoegen van parkeerfaciliteiten aan het nieuwe Stadion en de Strip, is er een alternatief voor parkeren in de openbare ruimte. Deze ruimte kan in eerste instantie een vergroeningsimpuls krijgen. In combinatie met de verminderde verkeersdruk komt dit de leefomgeving van de Veranda-bewoners ten goede en wordt het aantrekkelijker voor ondernemers.

Als het commercieel programma van de Veranda naar De Strip verhuist, kan de opzet van de Veranda grondig worden herzien. Woningbouw tussen de Veranda en Kuip Park kan worden voortgezet met veel groen in de openbare ruimte. Hierdoor ontstaat ook een natuurlijke toegang tot het Waterfront. Deze visie sluit aan op de gebiedsvisie, die een groene ring in het gebied voorstaat.

4.5 FASERING

4.5.1 Drie fasen

De fasering van Feyenoord City kent drie hoofdfasen. De fasering volgt de logische ontwikkeling voor Feyenoord; eerst is het nieuwe stadion voor Feyenoord met daar omliggende bebouwing boven de Stadionweg, zijnde de Urban Bridge en Strip noord (Fase 1). Wanneer het nieuwe stadion in gebruik is genomen, kan de Kuip herontwikkeld worden (Fase 2). Na de herontwikkeling van de Kuip wordt de Strip zuid en de woningbouw binnen de huidige stadiondriehoek (Kuip Park) ontwikkeld waarvan de programmering wordt bepaald op basis van de dan geldende marktbehoefte en opname mogelijkheden (Fase 3).

In dit besluitvormingstraject wordt goedkeuring gevraagd voor de gehele ruimtelijke ontwikkeling zoals weergegevens in dit concept masterplan, met dienverstand dat er alleen financiële afspraken gemaakt worden over Fase 1 en 2.

Fase 1:

- Nieuw Stadion (ca. 70.500m²)
- Strip noord (ca. 11.300m² commercieel programma)



- Urban Bridge (ca. 16.000m² commercieel programma, ca. 74.000m² / 700 woningen)
- Voetgangersbrug over het spoor
- Tijdelijke voetgangersbrug van Olympiaweg - de Strip

Fase 2:

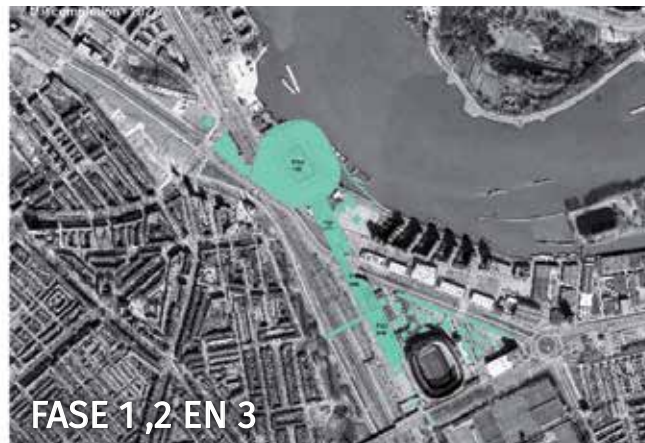
- De Kuip (ca. 6.800m² commercieel programma, ca. 9.800m² publiek programma, ca. 16.960m² / 156 woningen)

Fase 3: (afhankelijk van marktvraag)

- Strip zuid (ca. 26.000m² commercieel programma, ca. 5.000m² publiek programma)
- Kuip Park (ca. 89.000m² / 750 woningen)

Bij elke fase is tot aan de voltooiing van Feyenoord City sprake van een tijdelijke situatie in mobiliteit. Concreet betekent dit dat bestaand parkeren kan komen te vervallen zodra er een nieuwe parkeervoorziening is gerealiseerd.

Met betrekking tot het openbaar vervoer is het van belang



dat de brug over Stadionweg pas in een latere fase wordt aangelegd. Dat betekent dat tot die tijd trein- en busreizigers voornamelijk vanaf Colosseumweg en mogelijk via een nieuwe verbinding tussen Colosseumweg en Rosestraat het stadion bereiken.

4.5.2 Onderlinge afhankelijkheid

Fase 1 wordt zoveel als mogelijk in één bouwgang gerealiseerd. Dit gebied met het nieuwe stadion, de Urban Bridge, de Strip noord en de omliggende gebouwen moet als één gebied functioneren. Dit uit oogpunt van de bereikbaarheid van het nieuwe stadion (voorwaarde hiervoor is het op orde zijn van de parkeerfaciliteiten in het nieuwe stadion en de parkeerfaciliteit onder Strip noord). Daarbij komt de onwenselijkheid van bouwactiviteiten in de directe nabijheid van het nieuwe stadion tijdens voetbalwedstrijden en andere events. Onderdeel van Fase 1 is de voetgangersbrug over het spoor nabij het station. Dit houdt verband met de bereikbaarheid van het nieuwe stadion. Deze brug is essentieel voor de bezoekers die per trein en bus aankomen. De bussen parkeren voor een groot deel aan de Colosseumweg, aan de overzijde van het spoor. Om de bereikbaarheid van het nieuwe stadion te garanderen is een tijdelijke voetgangersbrug opgenomen over de Stadionweg. Deze zal ten tijde van de bouw van Fase 3 vervangen worden door de brug over de Stadionweg die onderdeel is van de Strip zuid.

Wanneer Feyenoord voetbalt in het nieuwe Stadion komt de Kuip vrij voor herontwikkeling. Deze herontwikkeling beperkt zich tot alles wat binnen het nu bestaande hek om de Kuip valt. Dit is Fase 2. De uitvoering van Fase 2 is onlosmakelijk verbonden met Fase 1. Dit houdt in dat Feyenoord en Feyenoord City zich verplichten tot het herontwikkelen van de Kuip zodra het nieuwe stadion in gebruik genomen is, onafhankelijk of de overige projecten van Fase 1 op dat moment gerealiseerd zijn.

De woningbouw van Fase 3 in Kuip Park kan daar starten waar de functionaliteit van de nu aanwezige parkeerplaats niet meer nodig is, binnen de dan geldende parkeerbalans. De verwachting is dat ongeveer de helft van de huidige parkeerplaats rondom de Kuip onder die voorwaarde bebouwd kan worden. Dit kan gelijk starten met Fase 2, maar zal gestart worden gebaseerd op de marktvraag naar woningen op dat moment. De definitieve programmering en invulling, inclusief de benodigde parkeerfaciliteiten van de Strip zuid worden bepaald op basis van de reële marktverwachting. Wanneer deze parkeerfaciliteit gereed is, kan ook het laatste deel van het parkeerterrein rondom de Kuip worden ontwikkeld als woningbouwlocatie. Naar verwachting zal dit het laatste onderdeel zijn ter vervolmaking van Feyenoord City.

Als onderdeel van hoofdstuk 10 is een initiële planning op hoofdlijnen opgenomen als [bijlage H10B3](#).



5. MOBILITEIT EN BEREIKBAARHEID

5.1 INLEIDING

De mobiliteitsstrategie voor en bereikbaarheid van Feyenoord City zijn gedetailleerd vastgelegd in het mobiliteitsplan, dat in oktober 2016 is opgesteld door de werkgroep mobiliteit, een samenwerking van de gemeente Rotterdam en Feyenoord. Dit plan is bijgevoegd als [bijlage H5B1](#).

De belangrijkste uitgangspunten voor de mobiliteitsstrategie voor de korte en langere termijn zijn:

- optimalisatie van de spreiding van bezoekers over:
 - » de verschillende vervoerwijzen (modal split),
 - » tijdstip van reizen (peakshaving);
- waarborgen van de doorstroming van het hoofdwegennet;
- beperken van de (parkeer)overlast in de omliggende gebieden;
- waarborgen van een veilige verkeerssituatie.

Feyenoord zal in het seizoen 2017/2018 beginnen met het nemen van maatregelen die gaan leiden tot de gewenste modal split en peakshaving bij opening van het nieuwe stadion.

5.2 DE HUIDIGE SITUATIE

5.2.1 Bereikbaarheid van De Kuip

De Kuip heeft een theoretische capaciteit van 51.000 zitplaatsen. Vanuit veiligheidsoverwegingen zijn hiervan maximaal 47.000 plaatsen beschikbaar. Ingeklemd tussen het NS-spoor en de tram over de Stadionweg, op een steenworp afstand van de watertaxihalte en met een directe ontsluiting vanaf de A16 voor autoverkeer, lijkt het huidige stadion in de Stadionsdriehoek op het eerste gezicht goed bereikbaar. De praktijk is echter anders. Grote evenementen in De Kuip leiden regelmatig tot overvolle treinen, gedrang op de tramhaltes, wildgeparkeerde fietsen in de openbare ruimte, congestie op het wegennet, parkeerproblemen, met alle overlast voor bewoners, ondernemers en bezoekers van dien.

5.2.2 De bezoekers

Om inzicht te krijgen in de herkomsten, vervoerswijzekeuze en bezoektijden van de huidige bezoekers, is de kaartverkoop voor Feyenoord-wedstrijden in het seizoen 2014-2015 geanalyseerd. Ook heeft de Erasmusuniversiteit in november 2014 een enquête gehouden onder 50.000 supporters van Feyenoord. Hieronder volgen de belangrijkste conclusies.

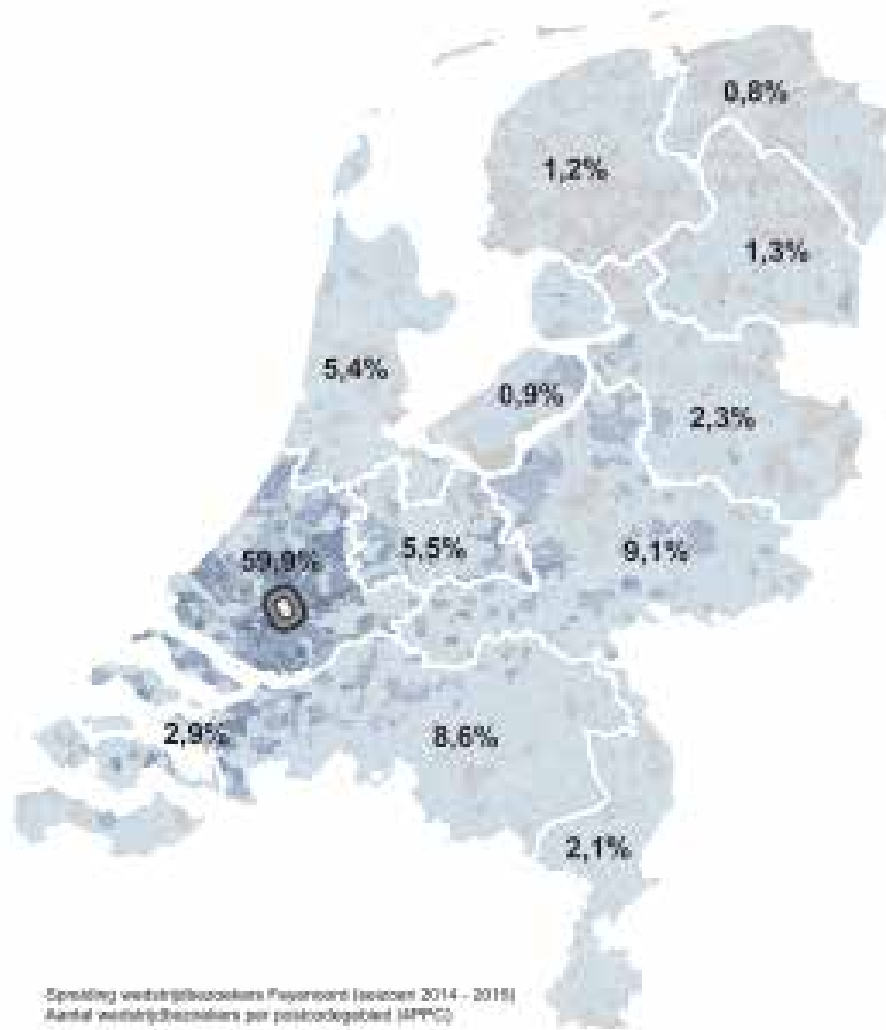
Herkomst

De herkomst van de bezoekers verschilt per evenement. Van supporters van Feyenoord is bekend dat ze uit heel Nederland komen. Een analyse van de postcodegegevens laat zien dat 50% van de bezoekers van buiten de regio Rotterdam komt, met name Brabant, Zeeland en de Randstad. Substantiële aantallen bezoekers komen uit Rotterdam, maar minstens zoveel ook uit de randgemeentes. 25% van de vaste Feyenoord-supporters woont op fietsafstand van De Kuip.

Uit gegevens van de KNVB blijkt dat de geografische spreiding van interland-bezoekers groter is dan die van Feyenoord-supporters. Ze wonen gemiddeld verder weg van De Kuip.

Aankomst en vertrek

Feyenoord speelt haar thuiswedstrijden momenteel doorgaans in het weekend of doordeweeks in de avonden. De aanvangstijden zijn op zondag 12:30, 14:30 en 16:45 uur, op zaterdag 18:30, 19:45 uur en 20:45 uur en doordeweeks in een bredere range vanaf 19:00, 19:30, 20:00, 20:30, 20:45 en 21:05 uur. Meer dan 30% van de supporters van Feyenoord zegt meer dan een uur voor aanvang van de wedstrijd

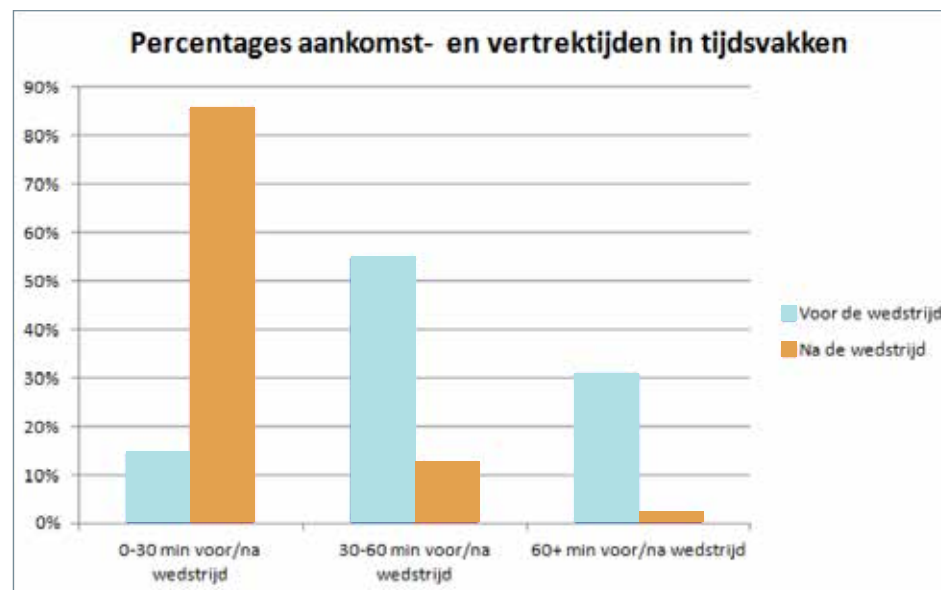


Spreiding wedstrijdbezoekers Feyenoord (seizoen 2014 - 2018)
Aantal wedstrijdbezoekers per postcodagebied (MPCO)



aanwezig te zijn in het gebied. De rest (60-70%) komt op het laatste moment aan bij het stadion. Deze piek is nog groter na afloop van de wedstrijd. Dan vertrekt 85% van de bezoekers in het eerste half uur.

Dit gedrag resulteert in een hoge belasting van de infrastructuur en de verschillende vervoerwijzen. Interessant is dat ruim 62% van de ondervraagde Feyenoord supporters wel bereid is om eerder naar het stadion te komen. 32,5% van hen is bereid om later te vertrekken. De geënquêteerden geven aan dat ze met maatregelen als goedkoper parkeren bij langere verblijfsduur, voldoende horecafaciliteiten, Feyenoord-gerelateerde of andersoortige activiteiten langer in en rond het stadion zouden blijven (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2014).



5.3 MOBILITEITSSTRATEGIE FEYENOORD CITY

5.3.1 Algemeen

Op basis van de ambities van Feyenoord City om van Stadionpark een dynamisch gebied te maken waar het prettig verblijven is en waar bezoekers van evenementen snel en comfortabel naar toe kunnen reizen, onderkent de mobiliteitsstrategie voor Feyenoord City en evenementen in het nieuwe stadion vier belangrijke hoofdpijlers:

- het realiseren van een modal shift;
- peakshaving: spreiden van bezoekers in de tijd;
- het scheiden van bezoekersstromen;
- belonen van gewenst gedrag.

5.3.2 Modal Shift

Doelstelling

De modal shift komt voort uit de ambities om bezoekers beter te spreiden over de verschillende vervoerwijzen, de kansen voor fietsgebruik optimaal te benutten (zie paragraaf 5.2) en de bestaande capaciteit van het spoor, de tram en de rivier beter in te zetten. De volgende verschuivingen worden nastreefd:

- Van 70% auto naar 20% auto, parkeren dichtbij.
- Van 20% naar 50% OV en georganiseerd vervoer.
- Van 0% naar 20% auto, parkeren op afstand (P&R).
- Van 10% naar 10% fietsers en voetgangers.

Uitwerking

Veel bezoekers nemen de auto uit gemak en gewoonte. Er is altijd wel een parkeerplaats in de buurt van het stadion te vinden, vaak nog gratis ook. De volgende maatregelen worden genomen om automobilisten te verleiden tot een andere vervoerskeuze:

- combi-tickets: vervoerswijze koppelen aan een plaatsbewijs voor het stadion;

- georganiseerd busvervoer;
- afspraken met NS, RET en andere vervoerders;
- gewenst gedrag belonen.

Om het autogebruik te ontmoedigen ten gunste van andere modaliteiten, moeten ook de parkeermogelijkheden in de buurt van het stadion drastisch worden verminderd of fors duurder worden gemaakt. Als dit niet gebeurt, blijven de meeste bezoekers met de auto komen. Zie ook [Bijlage H5B1](#).

5.3.3 Peakshaving

Doelstelling

In de huidige situatie arriveren bezoekers kort voor het evenement en vertrekken ze weer snel na afloop. De doelstelling is om bezoekers tot ruim 3,5 uur voor aanvang van de wedstrijd te laten komen en na de wedstrijd 1,5 tot 2 uur vast te houden.

Uitwerking

Bij de ontwikkeling van het nieuwe stadion worden onderstaande maatregelen getroffen om de aankomst- en vertrektijden van de grote bezoekersstromen beter in de tijd te spreiden:

- uitbreiding van hospitalityruimtes, zowel voor zakelijke bezoekers als voor algemeen publiek;
- arrangementen en activiteiten.

Een betere spreiding vereist dus niet alleen extra ruimte, maar ook een nieuwe programmering van arrangementen en activiteiten. Feyenoord maakt onderscheid in kortingsarrangementen en zakelijke arrangementen. Deze worden tegelijk met de aankoop van het ticket aangeboden.

Voorbeelden van kortingsarrangementen:

KORTINGSARRANGEMENT
Pathé – Stadion
Pannenkoekenboot – Stadion
Uit eten Veranda – Stadion
Bowlen – Stadion
Berenboot – Stadion
Spido – Stadion
Feyenoord Museum/Sportexperience – Stadion
Sportsbar – Stadion
Rondleiding – Stadion



5.4 VERGROTEN CAPACITEIT EN COMFORT DOOR FYSIEKE MAATREGELEN

Alleen gedragsbeïnvloeding en het faciliteren van een aantrekkelijke reis naar het gebied, binnen de geformuleerde uitgangspunten voor de doorstroming van overig verkeer, (parkeer)overlast en veiligheid, volstaan niet om het verkeer naar Feyenoord City in goede banen te leiden. Hiervoor zijn ook fysieke maatregelen nodig die leiden tot capaciteitsvergroting, ontvlechting van verkeersstromen en comfortverbetering. Er wordt dan niet alleen ingezet op een ruimtelijke spreiding van haltes, parkeerplaatsen en fietsenstallingen, maar ook op het scheiden en verruimen van routes van en naar die voorzieningen. Deze maatregelen worden uitgevoerd in samenspraak tussen de gemeente, NS, RET en Feyenoord.

5.4.1 Conclusie

Het in goede banen leiden van de verkeersstromen van 63.000 bezoekers van het nieuwe stadion vereist diverse maatregelen op het gebied van peakshaving en mobiliteitsmanagement, het sluiten van overeenkomsten met vervoerders over extra capaciteit en actieve sturing op georganiseerd busvervoer. Daarnaast moeten er fysieke maatregelen worden genomen om de verschillende verkeersstromen zoveel mogelijk van elkaar te scheiden.



6. FINANCIËLE HAALBAARHEID

6.1 INLEIDING

De scope van de financiële haalbaarheidsstudie beslaat het gebied van Feyenoord City, conform de geografische en programmatische uitgangspunten die door OMA gebruikt zijn en uitgebreid aan de orde komen in hoofdstuk 4.

Dit hoofdstuk gaat in op de Financiële Haalbaarheid van de realisatie van Feyenoord City als het gaat om exploitatie. De financierbaarheid stellen we in Hoofdstuk 8 aan de orde.

Basis voor de haalbaarheidsstudie zijn de volgende uitgangspunten:

- Feyenoord City is opgesplitst in drie deelbegrotingen:
 - » Grondexploitatie;
 - » Business Case nieuw stadion;
 - » Business Case herontwikkelde Kuip.
- De deelbegroting ‘Grondexploitatie’ (Paragraaf 6.2) bestaat uit:
 - » Realisatie en verkoop van residentieel vastgoed (wonen), inclusief daarbij behorende grond en parkeerplaatsen;
 - » Realisatie en verhuur van commercieel vastgoed (retail, kantoren, hotel, leisure retail);
 - » Realisatie en exploitatie van parkeerfaciliteiten buiten het stadion.
- De deelbegroting ‘Business Case nieuw stadion’ (Paragraaf 6.3) bestaat uit:

- » Realisatie en exploitatie van het stadion (naast grote en kleine evenementen en dagdagelijkse horeca ook de exploitatie van de BVO Feyenoord);
- » Realisatie en exploitatie van parkeerfaciliteiten binnen het stadion.
- De deelbegroting ‘Business Case herontwikkelde Kuip’ (Paragraaf 6.4) bestaat uit:
 - » Realisatie en verkoop van residentieel vastgoed (wonen), inclusief daarbij behorende grond en parkeerplaatsen;
 - » Realisatie en verkoop (of verhuur) van commercieel vastgoed (atletiekbaan, sporthotel, gezondheidscentrum, bierbrouwerij, Sport Experience).
- Feyenoord City, handelend als ontwikkelingsmaatschappij, verwerft zowel de private grond als de grond van de gemeente Rotterdam die behoort tot de ‘footprint’ van Feyenoord City.
- Feyenoord City investeert in het bouw- en woonrijp maken van de verworven grond en het maken van eventueel benodigde aanpassingen (bijvoorbeeld landwinning) om het beoogde programma te realiseren.
- Afbakening: de exploitatie van het commercieel vastgoed door huurders is op dit moment nadrukkelijk geen onderdeel van de scope van het financieel model van Feyenoord City. Mogelijk ontstaan er in de toekomst modellen waarbij Feyenoord City (deels) meedeelt in het resultaat van exploitanten. Dit is

denkbaar voor exploitaties die ‘meeliften’ op bezoekers die Feyenoord, als kernonderdeel van Feyenoord City genereert. Deze upside is in deze fase niet gekwantificeerd in de financiële doorrekening.

Op specifieke onderdelen is de deskundigheid van externe partijen ingeschakeld. Dit heeft in de meeste gevallen geresulteerd in uitgebreide expertiserapporten. De conclusies hebben we veelal verwerkt in dit eindrapport. De toelichting en achtergronden ervan zijn terug te vinden in de, deels vertrouwelijke, bijlagen (zie verwijzingen).

6.2 GRONDEXPLOITATIE

Voor het Masterplan Feyenoord City bestaat de grondexploitatie (GREX) uit twee delen: GREX fase 1+2 en GREX fase 3. GREX fase 1 en 2 toont het financiële resultaat van de ontwikkelingen over een planperiode t/m 2025. Het model is toegelicht in [Bijlage H6.2B1](#); het rekenmodel is terug te vinden in [Bijlage H6.2B2](#). GREX fase 1 en 2 behelst de ontwikkelingen: het nieuwe stadion, de herontwikkeling van De Kuip, Laan op Zuid, een hotel en woonontwikkeling van De Urban Bridge, de tijdelijke brugverbinding over de Stadionweg, de brugverbinding over het spoor en het noordelijke deel van de Strip, met parkeren en commerciële functies. Voor de herontwikkeling van De Kuip is een aparte business case opgesteld die geen onderdeel is van GREX fase 1 en 2. Een belangrijk deel van de parkeerbehoefte van het programma in de herontwikkelde Kuip en de herinrichting van het gebied rondom de kuip is daarentegen wel meegerekend in GREX fase 1 en 2. De ontwikkelingen van fase 1 en 2 zijn financieel samengevoegd in GREX fase 1 en 2.

GREX fase 3 toont het financiële resultaat van de ontwikkelingen vanaf 2023. De ontwikkelingen in fase 3 bestaan uit de woningbouwontwikkeling rondom De Kuip (Kuip Park), de definitieve brugverbinding over de Stadionweg en Strip-zuid met parkeren en commercieel programma.

6.2.1 Financieel resultaat

De integrale grondexploitatie van Feyenoord City (GREX 1+2 en GREX 3) is sluitend. De kosten en opbrengsten over de looptijd t/m 2032 – rekening houdend met inflatie en renteparameters – zijn met elkaar in evenwicht. De uitgangspunten die hieraan ten grondslag liggen beschrijven we in deze rapportage nader. Ter besluitvorming ligt GREX fase 1+2 voor. Deze GREX genereert een sluitend resultaat op eindwaarde in 2025.

Het is - onder voorbehoud van een aantal voorwaarden - mogelijk om GREX fase 3 op eindwaarde 2032 ook sluitend te krijgen. Deze voorwaarden - onder andere fasering - zullen in een vervolgfase nader onderzocht en uitgewerkt moeten worden. Feyenoord City vindt het verstandig om het ontwikkelperspectief van de onderdelen van fase 3 op een later moment goed te onderzoeken, gevoed met inzichten en ervaringen vanuit de ontwikkelingen in fase 1+2, actuele

marktomstandigheden en optimalisatiemogelijkheden. Op een later moment wordt een geactualiseerde GREX fase 3, passend binnen het ruimtelijk kader van het huidige concept masterplan, aan de gemeenteraad voorgelegd. Dit om de economische uitvoerbaarheid van deze ontwikkelingen aan te tonen met daarbij een voorstel hoe deze doorontwikkeling inhoudelijk, financieel en organisatorisch vorm te geven. Dit is een noodzakelijke voorwaarde ter voorbereiding van de actualisatie van het bestemmingsplan van de fase 3 ontwikkelingen.

6.2.2 Algemene uitgangspunten

De kosten en opbrengsten van de integrale grondexploitatie (fase 1+2 en 3) zijn toegelicht in [bijlage H6.2B1](#); het rekenmodel is terug te vinden in [bijlage H6.2B2](#). Over een looptijd tot en met 2032 - rekening houdend met inflatie en renteparameters - zijn kosten en opbrengsten met elkaar in evenwicht. De uitgangspunten hiervoor worden hieronder nader beschreven.

- De verwervingskosten zijn berekend op basis van algemeen geldende rekenprincipes met schadeloosstelling voor de huurders. Een tweede raming van de aankopen laat een vergelijkbaar financieel resultaat zien. Met alle vastgoedeigenaren is inmiddels gesproken.
- De plankosten zijn berekend op basis van een inschatting van de inzet per functie per jaar, aangevuld met

“DE KOSTEN EN OPBRENGSTEN OVER DE LOOPTIJD T/M 2032 ZIJN MET ELKAAR IN EVENWICHT”

een kostprijs per product.

- Het programma Masterplan is verwerkt in deze grondexploitatie. Daarin zit de fasegewijze opbouw zoals omschreven in hoofdstuk 4 van het hoofdrapport.
- De gerekende opbrengsten bij de commerciële functies en woningbouw kwamen tot stand in gesprek met financiële vastgoedspecialisten van de gemeente Rotterdam. Op basis van de gemeentelijke second opinion zijn hier nog enkele wijzigingen aangebracht.
- Voor het commercieel vastgoed (kantoor, retail, leisure, hotel) geldt als uitgangspunt dat Feyenoord City de grond verwerft, de grond bouw- en woonrijp maakt en een marktpartij selecteert om het vastgoed te realiseren.
- De huidige marktprijzen voor vergelijkbare typen vastgoed in Rotterdam en Nederland vormen de basis voor de gerekende marktconforme huur- en verkoopprijzen per m², vormfactoren, stichtingskosten en rendementen, resulterend in een residuele grondwaarde per functie.

- De input voor het gerekende opbrengend vermogen van de woningbouw in de grondexploitatie bestond uit: makelaarsconsultaties, m²-prijzen bestaand vastgoed en ervaringscijfers van de gemeente Rotterdam. De uitgangspunten van de makelaarsconsultatie TW3 is in de GREX overgenomen. Het bijbehorende advies is in twee aparte [bijlagen H6.2B3 en H6.2B4](#) bijgevoegd.
- Voor residentieel vastgoed geldt als uitgangspunt dat de grond binnen de scope van Feyenoord City verworven en bouw- en woonrijp gemaakt wordt en de woningen gerealiseerd en verkocht worden. Voor het bepalen van een marktconforme prijs per m² is gekeken naar de huidige marktprijzen voor vergelijkbare woningtypen in de directe omgeving van Feyenoord City: Veranda, Kop van Zuid en Sportdorp, maar ook Rotterdam in het algemeen. Het advies van TW3 onderschrijft de gerekende opbrengstwaarde in de grondexploitatie.
- Voor het parkeren binnen Feyenoord City is een aparte parkeerexploitatie opgesteld. De financiële resultaten van deze exploitatieopzet zijn verwerkt in de grondexploitatie van Feyenoord City. Een inhoudelijke toelichting is opgenomen in de [bijlage H6.2B5](#).
- De behoefte van het commerciële programma is onderbouwd met een Quick Scan Distributie Planologisch Onderzoek. Dit is uitgevoerd door bureau Stedelijke Planning en in detail te lezen in [Bijlage H6.2B7](#).
- De uitgangspunten voor fiscale aspecten (BTW e.d.) zijn overgenomen uit de fiscale advisering van 'Zeker Fiscaal'. Het adviesrapport staat in [Bijlage H6.2B8](#).
- De kosten voor het bouwrijp maken zijn geraamd door Projectmanagement & Engineering (PM&E)

van de gemeente Rotterdam. Deze kosten bestaan uit sloopwerken, grondwerken, verwijderen/verleggen/leggen van riolering, kabels en leidingen, stortkosten en milieukosten, staartkosten conform gemeentelijk beleid, verkeersmaatregelen, nader te detailleren indirecte bouwkosten, objectrisico bouwkosten, engineering en bijkomende kosten.

- De ontwikkelentiteit Feyenoord City (nog nader te bepalen) is verantwoordelijk voor het aankopen en bouw- en woonrijp maken van de grond die kan worden uitgegeven. Na aankoop van de private eigendommen en aanbesteding van het bouw- en woonrijp maken vindt contractering plaats om het beoogde programma te realiseren.
- De kosten voor het woonrijp maken van het gebied binnen de scope van Feyenoord City zijn eveneens geraamd door Projectmanagement & Engineering (PM&E) van de gemeente Rotterdam. Deze kosten bestaan uit:
 - » Woonstraten, (hoofd)ontsluitingswegen, fiets- en voetpaden;
 - » Parkeren voor de bezoekers bij de woningen vindt plaats in de openbare ruimte op maaiveld. In het civiele budget zijn deze parkeervoorzieningen financieel gedekt;
 - » Openbare inrichting (o.a. straatmeubilair, verlichting, groen en bomen);
 - » Kunstwerken:
 - Loopbrug 120m lang, 12m breed over spoortracé;
 - Dek op de Strip parkeergarage als promenade;
 - Helling grondlichaam van maaiveld naar woningen in stadiondriehoek;
 - » Staartkosten conform gemeentelijk beleid: ver-

keersmaatregelen, nader te detailleren indirecte bouwkosten, objectrisico bouwkosten, engineering en bijkomende kosten.

- » In overleg tussen gemeente Rotterdam en Feyenoord City is een aantal aanvullingen op de raming gedaan, omleggen gasleiding en transportwaterleiding, busparkeren op vier verschillende locaties, ook buiten het plangebied van Feyenoord City, waterkering (eigendom waterschap Delta), waterbody bij De Urban Bridge, plankosten Feyenoord City en een post Algemeen Onvoorzien.
 - Begeleidingskosten voor de werkzaamheden bouw- en woonrijp maken (voorbereiding, administratie, bestekken, toezicht) zijn als percentage van de civiele kosten conform gemeentelijk beleid meegerekend.

6.2.3 Looptijd en rekenparameters

De looptijd van de gehele ontwikkeling is van 2017 t/m 2032. Voor fase 1 en 2 is de looptijd van 2017 t/m 2024. De ontwikkelingen in fase 3 starten tussen 2025 t/m 2032.

De renteparameter bedraagt 8% over het negatieve resultaat en 2% bij een positief saldo. De kosteninflatie is 1% t/m 2018 en 1,5% vanaf 2019.

De opbrengsteninflatie bedraagt bij de woningbouw 1% t/m 2018 en 1,5% vanaf 2019. Bij de overige functies is de opbrengsteninflatie 0% t/m 2018 en 1,5% vanaf 2019.



6.2.4 Financiële uitgangspunten GREX fase 1+2

Het model GREX fase 1 en 2 en de toelichting zijn terug te vinden in [bijlagen H6.2B1 en H6.2B2](#). Uit het model volgt een positief nominaal resultaat van + € 1 miljoen. De totale kosten bedragen € 110 miljoen en de opbrengsten € 111 miljoen. Enkele financieel specifieke uitgangspunten zijn:

- Een meegerekend inbrengwaarde voor gemeentelijke grond van € 10 miljoen. Voor een periode van 8 jaar (2017 t/m 2025) wordt de huurcompensatie (t.b.v. P2, P3 en P4) meegerekend. Mocht fase 3 niet doorgaan dan wordt, als onderdeel van de ontwikkelmogelijkheden, op dat moment beoordeeld of, en hoe die huurcompensatie gecontinueerd wordt. De integrale grondexploitatie gaat uit van een doorlopende ontwikkeling vanaf 2025. Daarbij verdwijnen de huidige maaiveldplaatsen rondom de Kuip en is er ook geen huurcompensatie meer verschuldigd. Het benutten van deze parkeervoorziening voor vooral woningbouwontwikkeling is daarmee onlosmakelijk verbonden aan de hoogte van de inbrengwaarde van gemeentelijke grond in fase 3.
- Over alle kosten wordt een post algemeen onvoorzien van 5% meegerekend. In de GREX fase 1 en 2 is dat een bedrag van € 5,2 miljoen.
- Vanuit de BC Stadion vindt in 2019 een grondverwerving plaats van € 60 miljoen. Deze grond wordt vervolgens door de gemeente Rotterdam aangekocht en in erfpacht geclausuleerd uitgegeven aan Feyenoord.
- Het parkeren van de bussen op vier locaties wordt vanuit de GREX fase 1+2 bekostigd en financieel gecompenseerd. Dit wordt nader uitgewerkt.

6.2.5 Financiële uitgangspunten GREX fase 3

Het is - onder voorbehoud van een aantal voorwaarden - mogelijk om GREX fase 3 op eindwaarde 2032 ook sluitend te krijgen. Deze voorwaarden – onder andere fasering - zullen in een vervolgfase nader onderzocht en uitgewerkt moeten worden. De financiële besluitvorming over de ontwikkeling van fase 3 wordt mede om die reden uitgesteld. De GREX fase 3 veronderstelt een optimalisatie van € 3,5 miljoen (in het model meegerekend als opbrengst, maar kan ook kostenbesparingen blijken te zijn).

Wanneer GREX fase 3 uiteindelijk ter besluitvorming aan de gemeenteraad wordt voorgelegd is voornoemde opbrengst verwerkt. Die opbrengst zit in de kosten- en opbrengstenposten die op dat moment beoordeeld moeten worden op marktconformiteit (in het kader van de toets op de economische uitvoerbaarheid van dat moment).

6.3 BUSINESS CASE NIEUW STADION

De bouw van een nieuw stadion aan de Maas is het belangrijkste onderdeel van de ontwikkeling van Feyenoord City. Voor de nieuwbouw is een zelfstandige business base uitgewerkt. Dit exploitatiemodel geeft inzicht in de kosten en opbrengsten van een modern en multifunctioneel nieuw stadion. Wij noemen dit de 'Base Case'. De Base Case is degelijk en robuust, het basisuitgangspunt.

Concrete en haalbare mogelijkheden om de exploitatie verder te verbeteren zijn niet meegerekend in de Base Case. Daarom is er daarnaast ook een Management Case uitgewerkt. Deze Management Case omvat de doelstellingen waarop Feyenoord in de praktijk haar bedrijfsvoering zal sturen. 'Concrete en haalbare verbeteringen' zijn bijvoorbeeld hogere bezoekersaantallen bij wedstrijden van Feyenoord. De Base Case is voorzichtig met verwachtingen. De uitgangspunten in de Management Case¹⁵ zijn daarentegen veelal in overeenstemming met de groeioprognose die is gedaan op basis van eigen inschattingen en onderzoeksresultaten van diverse onafhankelijke sportmarketingbureaus. De financiële uitwerking van de Base Case staat in de aparte [bijlagen H6.3B1 en H6.3B2 en H6.3B3](#). De [bijlagen H6.3B4 en H6.3B5](#) maken vervolgens inzichtelijk welke (financiële) impact kansen en risico's op de business case hebben.

De uitgangspunten van de Base Case en de Management Case zijn getoetst en gevalideerd door diverse externe deskundigen. De uitgangspunten voor de capaciteit en bezoekersaantallen zijn gebaseerd op marktonderzoeken van S+M, Repucom en Hypercube.

De uitgangspunten voor de doordeweekse publiekshoreca en de niet-voetbalevenementen hebben de volgende onderbouwingen:

- Rapport Spronsen (27 sept 2016; status voorlopig), [Bijlage H6.3B6](#)
- Verslag expert interview (12 sept 2016; status definitief), [Bijlage H6.3B7](#)
- Considerations LUSS (21 februari 2013; status definitief), [Bijlage H6.3B8](#)

Paragraaf 6.3.1 van dit exploitatiehoofdstuk beschrijft de aannames en uitgangspunten voor de exploitatie van het nieuwe stadion in de Base Case. Paragraaf 6.3.1.1 behandelt de aannames rond de capaciteit en paragraaf 6.3.1.2 die van de bezetting van het stadion. Paragraaf 6.3.1.3 licht de programmering toe en Paragraaf 6.3.1.4 de recette-inkomsten. Paragraaf 6.3.1.5 beschrijft de huurinkomsten van het stadion. Paragraaf 6.3.1.6 licht vervolgens de verschillende horeca- opbrengsten toe. Paragraaf 6.3.1.7 geeft de recette-inkomsten uit Feyenoord-wedstrijden weer. In paragraaf 6.3.1.8 zijn de overige inkomsten toegelicht. Paragraaf 6.3.1.9 behandelt de kosten die gemoeid zijn met de exploitatie van het nieuwe stadion.

Paragraaf 6.3.2 beschrijft kort de investeringssom van het nieuwe stadion en licht het voorgenomen afschrijvingsregime toe.

6.3.1 Exploitatie uitgangspunten

De onderliggende (vertrouwelijke) financiële informatie van de exploitatie-uitgangspunten, als input verwerkt in de Base Case, staat in [bijlagen H6.3B9](#).

6.3.1.1 Capaciteit

De capaciteit is één van de belangrijke uitgangspunten van de business case voor het nieuwe stadion. Feyenoord zet in op een capaciteit van 63.000 bezoekers (zitten + staan). Dit aantal is gebaseerd op marktonderzoeken en expert opinions

in eerdere ontwikkelfases¹⁶, en op eigen inschattingen en groeiambities.

Capaciteit in combinatie met bezetting en programmering

De achterban van Feyenoord telt ruim 2 miljoen mensen. Hiervan willen er gemiddeld circa 65.500 (algemeen én zakelijk publiek) een competitiewedstrijd bezoeken. Dit is door S+M berekend met behulp van statistische marktanalyse. Voor een nog duidelijker beeld van het mogelijke aantal bezoekers heeft S+M ook het verzorgingsgebied geanalyseerd. De benchmark van de verzorgingsgebieden van Nederlandse topclubs laat zien dat het marktpotentieel van Feyenoord en Ajax véér boven dat van de andere clubs uitstijgt. Dit geldt zowel voor de inwoners (potentiële toeschouwers) als voor de bedrijvigheid (potentiële sponsors). Bovendien reikt de aantrekkingskracht van de twee topclubs veel verder dan het kerngebied met een straal van 20 km.

De capaciteit moet aan de volgende criteria voldoen (in volgorde van belangrijkheid):

1. Zo min mogelijk leegstand.
2. Voldoende ruimte voor toekomstige groei.
3. Optimale kostenefficiëntie.

Voor de eerste twee criteria is de bezetting leidend. De volgende paragraaf beschrijft op hoofdlijnen met welke bezettingsuitgangspunten de Base Case rekt. Een meer gedetailleerde onderbouwing is te lezen in de aparte [bijlage H6.3B10](#). Hierin staat ook de analyse over het criterium kostenefficiëntie.

6.3.1.2 Bezetting

Omvang en kwaliteit van het verzorgingsgebied van Feyenoord behoren, zowel op de zakelijke markt als op de consumentenmarkt, tot de twee beste van het land. De achterban

van Feyenoord bestaat uit ruim 2 miljoen mensen. Voor de consumentenmarkt zijn dat over het hele land verspreide sympathisanten en supporters. Voor de zakelijke markt telt het verzorgingsgebied een stevig aantal grote ondernemingen en - voor Nederlandse begrippen - buitengewoon veel middelgrote en kleine bedrijven. Deze grote belangstelling vanuit bevolking en bedrijven creëert een voortreffelijk podium voor nationale en internationale merken op zoek naar identiteit en reputatie.

Voor een succesvolle voetbalexploitatie van thuiswedstrijden van Feyenoord is een hoge bezettingsgraad zeer gewenst. De capaciteit dient hierop afgestemd te worden. Feyenoord schat zelf in dat de huidige en toekomstige vraag bij thuiswedstrijden het beste wordt bediend met een capaciteit van circa 63.000 bezoekers.

Sport+ Markt, Hypercube en Repucom hebben in onafhankelijke onderzoeken in eerdere ontwikkelfases berekend dat een capaciteit tussen de 64.000 en 70.000 bezoekers goed te verantwoorden is.

Voor de toekenning van KNVB- en UEFA-wedstrijden is het noodzakelijk dat het nieuwe stadion een capaciteit krijgt van minimaal 60.000 bezoekers. Dit aantal is ook van groot belang voor de gunning van niet-voetbal evenementen door producenten en promotors. Een gedetailleerde onderbouwing van het verwachte aantal bezoekers per evenement per type is te lezen in de aparte [bijlage H6.3B10](#).

15. Naast de Management Case is er ook een 'Best Case' uitgewerkt die het positieve beeld schetst van een situatie met 'wind mee'. De eventuele risico's zijn doorgerekend en uitgewerkt in een 'Worse Case'

16. Hier de rapportages van S+M, Repucom en Hypercube noemen en de expert opinion van Jos van de Vegt.

De vraag vanuit de verschillende typen evenementen heeft Feyenoord doen concluderen dat een totale capaciteit van 63.000 bezoekers het beste past, met daarbinnen een zakelijke capaciteit van circa 7.300 plaatsen.

6.3.1.3 Programmering

Het moderne, nieuwe Feyenoord City Stadion zal de KNVB ertoe bewegen niet alleen de bekerfinale traditiegetrouw in Rotterdam te organiseren, maar het nieuwe stadion ook de positie te gunnen als belangrijke thuishaven voor het Nederlands elftal.

De KNVB heeft op 18 maart 2013 per brief aan Feyenoord laten weten dat de bond de bouw van een nieuw stadion toejuicht. Ten behoeve van de realisatie is de KNVB bereid garanties af te geven, waaronder 1.) het verlengen van het Bekerfinale-contract en 2.) het toekennen van ten minste de helft van het aantal thuisinterlands aan het Feyenoord Stadion.

Het nieuwe stadion heeft potentie voor verbreding van de exploitatiemogelijkheden. Basis hiervoor is de aantrekkingskracht van het stadion zelf, de bijzondere ligging aan de Maas en het aantrekkelijke en functionele omringende gebied. Daarnaast dragen ook de nauwe verbondenheid met Feyenoord en Oranje bij. Enerzijds gaat het dan om groot-schalige stadiongerelateerde evenementen aan de bovenkant van de pop- en live entertainmentindustrie. Anderzijds om een veelheid aan kleinschaligere (sport-)evenementen, feesten, festivals en bedrijfsgerelateerde evenementen.

De commerciële en financiële haalbaarheid van het aantal niet-voetbal-evenementen is in eerdere ontwikkelfases door externe sportmarketingbureaus getoetst en gevalideerd. In augustus en september 2016 heeft Feyenoord de toekomstige

evenementenkalender opnieuw laten toetsen en valideren, ditmaal door een horeca-adviesbureau (Spronsen). De rapportages¹⁷ zijn als [bijlagen H6.3B6 en H6.3B8](#) beschikbaar.

Onderstaande tabel toont het jaarlijkse aantal wedstrijden en stadionevenementen dat naar verwachting in het Feyenoord City Stadion zal plaatsvinden¹⁸. Daarnaast staan de aantallen van het huidige stadion.

	Feyenoord City stadion	De Kuip
Competitie	17	17
KNVB Beker	2	3
Vriendschappelijk	2	2
Europacup	3	3
Open Dag	1	1
Totaal wedstrijden Feyenoord	25	26
Interlands	3	1
KNVB beker finale	1	1
Totaal voetbalwedstrijden (niet Feyenoord)	4	2
Niet voetbal evenementen totale bezetting	3	0
Niet voetbal evenementen halve bezetting	5	1
Totaal niet voetbal evenementen	8	1
Totaal aantal wedstrijden en evenementen	37	29

De capaciteit vormt, in combinatie met de bezetting en de programmering, de belangrijke basis voor de verdien capaciteit van het nieuwe stadion. De recette-inkomsten uit de verkoop van (seizoen)kaarten voor Feyenoord-wedstrijden

en -evenementen (competitiewedstrijden, open dag, vriendschappelijke wedstrijden) behoren tot de inkomsten van de business case nieuw stadion. Bij niet-Feyenoord evenementen wordt het stadion gehuurd door derden (zie paragraaf 6.3.2.4). De recette-inkomsten gaan dan naar deze derde partijen. De capaciteit c.q bezetting van het stadion is dan van belang voor de horeca-inkomsten, die deel uitmaken van de exploitatie van het nieuwe stadion.

Naast de wedstrijd- en evenementdagen is de doordeweekse horeca-exploitatie van het stadion, met dagelijkse publieks-toegankelijke horecaconcepten en feesten en partijen, kern-element van de business case. Zo kan het stadion door zijn multifunctionele karakter optimaal gebruikt worden en elke dag een centrale rol vervullen in een levendige omgeving.

6.3.1.4 Recette-inkomsten

De huidige vraag naar kaarten voor thuiswedstrijden van Feyenoord overstijgt het aanbod. Met het nieuwe stadion kan beter worden ingespeeld op de toenemende vraag. Per wedstrijd zullen meer bezoekers worden geaccommodeerd; de recette-inkomsten groeien mee.

Recette-inkomsten zijn de entreegelden van alle eigen geproduceerde (voetbal-)evenementen, maar ook de premies uit Europese competities. In de exploitatie van het nieuwe stadion bestaan recette-inkomsten uitsluitend uit de entreegelden van thuiswedstrijden van Feyenoord. De kaartverkoop van interlands, de KNVB-Bekerfinale en overige niet-voetbal-evenementen zijn immers voor de organisator: de KNVB, concertpromotor, producent, etc.

De entreegelden van de Feyenoord-gerelateerde evenementen hebben drie bestanddelen:

- Verkoop van seizoenkaarten voor competitie + play offs, vriendschappelijke thuiswedstrijden en de eerste



thuiswedstrijd van de KNVB Beker;

- Verkoop van losse dagkaarten voor competitiewedstrijden, thuiswedstrijden in het KNVB-Bekertoernooi en vriendschappelijke thuiswedstrijden;
- Verkoop van kaarten voor thuiswedstrijden in de Europese competities.

6.3.1.5 Huur

De huuropbrengsten bestaan uit de inkomsten uit verhuur van het gehele stadion (aan KNVB, producenten, e.d.) en uit de verhuur van units en business seats. De huuropbrengsten van seats zijn gebaseerd op de verhuur van seats bij competitiewedstrijden van Feyenoord en alle overige Feyenoord-gerelateerde evenementen (Open Dag, vriendschappelijke wedstrijden en dergelijke). De bezetting van de seats tijdens niet Feyenoord-gerelateerde (voetbal-)evenementen is alleen van invloed op de hoogte van de horecaopbrengsten.

De eigen kennis en ervaring van onze Sales Managers – verkrijgt tijdens bezoeken aan en gesprekken met nieuwe/ vernieuwde Europese stadions - heeft een doorslaggevende rol gespeeld bij het inschatten van haalbare huurprijzen. De gehanteerde prijsniveaus zijn grotendeels in lijn met de prijzen in eerdere ontwikkelfases. Echter, het positieve markteffect dat samenhangt met nieuwbouw op zo'n unieke locatie aan de Maas is hierin wel meegewogen. De onderbouwing van de aannames voor de huurprijzen en de marktvrage naar units en business seats komt uit verschillende marktonderzoeken. Deze werden tussen 2010 en medio 2014 uitgevoerd. Daarnaast werd gesproken met makelaars uit de regio Groot-Rotterdam.

6.3.1.6 Horeca

Feyenoord maakt duidelijk onderscheid tussen hospitality, publiekscatering en de horeca-exploitatie op niet-evene-

ment-dagen. Hospitality bestaat uit catering tijdens (wedstrijd-)evenementen voor units en seats. Publiekscatering is de verkopen aan het algemene publiek via counters in het stadion en vanuit zalen rondom het stadion (vast arrangement en vrije inloop). Horeca op niet-evenementdagen is de exploitatie van publiekstoegankelijke horecaconcepten (zoals restaurants, bars, etc.) en de horecatieve ondersteuning van feesten en partijen (zaalverhuur).

6.3.1.6.1 Hospitality

Huurders van de units en business seats nemen voor hun bezoekers het gewenste horecapakket af. Deze verplichte pakketten worden in verschillende luxe varianten aangeboden. De keuze is flexibel.

6.3.1.6.2 Publiekscatering

De opbrengsten uit publiekscatering bestaan uit verkopen via publiekscounters en in publieksverblijfsruimtes. Publiekscounters zijn de locaties in de ringen waar het publiek hapjes en drankjes kan kopen. Publieksverblijfsruimtes zijn zalen voor het algemene publiek waar voor of na evenementen en wedstrijden kan worden gegeten en gedronken.

Dankzij meer en aantrekkelijke voorzieningen voor het algemene publiek, zowel bij de verkooppunten als in de verblijfsruimtes, kunnen bezoekers langer in het stadion blijven hangen. Naar verwachting werkt dat positief uit op de gemiddelde besteding per bezoeker.

In het huidige stadion is het aantal verkooppunten beperkt, evenals de uitbreidings- en verbetermogelijkheden. Ook de spreiding is niet optimaal en de loopafstanden per vak verschillen sterk. Hierdoor lukt het niet om adequaat in te spelen op de vraag. De besteding per bezoeker neemt in De Kuip mede daardoor niet toe. Het Feyenoord City Stadion

voorziet in veel meer verkooppunten, die bovendien beter gespreid zijn. Daardoor kan het publiek vanaf iedere tribune ook tijdens evenementen snel een aankoop doen, veelal met zicht op het veld.

Een deel van de groei in horecaomzet wordt gegenereerd uit extra publieksruimten. In de huidige situatie kan door ruimtegebrek niet worden ingespeeld op de gebleken behoefte bij een flink deel van de bezoekers. Zij willen voor en na de wedstrijd warm en droog verblijven in een ruimte waar je ook iets kunt eten en drinken. In het Feyenoord City Stadion kan dit wel. In [Bijlage H6.3B11](#) is de geprognosticeerde groei nader toegelicht.

6.3.1.6.3 Horeca exploitatie op niet-evenement dagen

Eerdere stadionontwikkelingsplannen richtten zich op de ontwikkeling van een stadion alleen. Maar dit plan gaat over de ontwikkeling van een aantrekkelijk verblijfsgebied. Een gebied waar 24 uur per dag en zeven dagen per week iets te beleven is. Als iconische landmark van dit gebied op een voor het publiek zeer aantrekkelijke plek aan het water, krijgt het nieuwe stadion daarom óók op niet-wedstrijddagen een belangrijke (horecatieve) publieksfunctie. De exploitatiebegroting van het nieuwe stadion is hiermee uitgebreid. Deze nieuwe functie is vertaald naar:

- a. Specifieke publiekshorecaconcepten (restaurant, bar, etc.)
- b. De verhuur van hospitalityruimtes
- c. Specifieke concepten op het (regenvrije) veld en de (geklimatiseerde) promenades

17. *Rapportages en verslagen: FCI_20160927_spronsen_exploitatie_nieuw_stadion_validatie_Rapportage.pptx; 130221 Considerations LUSS_HNS Arena.pptx*

18. *Het aantal verwachte evenementen is in de Management Case gelijk gesteld aan de Base Case. Het opwaarts potentieel in de Management Case bestaat voornamelijk uit hogere bezoekersaantallen per Feyenoord evenement.*

De commerciële en financiële haalbaarheid van de bezoekers- en bestedingsuitgangspunten van de specifieke publieksho- recaconcepten is door het externe bureau Spronsen Horeca Advies getoetst en gevalideerd¹⁹. Het adviesrapport is als [bijlage H6.3B6](#) beschikbaar.

In De Kuip worden de hospitalityruimtes eveneens ver- huurd voor feesten en partijen. De overgrote meerderheid

de naamgevings- en sponsormogelijkheden voor een nieuw Feyenoord Stadion. Omdat het nieuwe stadion verreweg het grootste en meest moderne stadion van Nederland zal zijn, is het mogelijk dat potentiële naamgevers en sponsors een strategische prijs willen betalen. De omzetverwachting voor naamgeving en sponsoring is in overeenstemming met de conclusies van Repucom²⁰.

“HET AANTAL RONDLEIDINGEN ZAL FORS HOGER ZIJN DAN IN DE HUIDIGE SITUATIE”

van verhuringen komt uit het zakelijke bestand van Feyenoord (unit- en seathouders). Feyenoord verwacht dat in het nieuwe stadion jaarlijks verhoudingsgewijs evenveel unit- en seathouders feesten en partijen in het stadion gaan organiseren. Gezien de toegenomen kwaliteiten van de voorzieningen en uitstraling en locatie is deze toename in absolute zin realistisch te noemen.

Het regendak en de luxe geklimatiseerde horecaomlopen die in het nieuwe stadion voorzien zijn, leveren kansen op voor andersoortige doordeweekse evenementen. Te denken valt aan beurzen, markten en festivals. Feyenoord beschouwt dit als mogelijk opwaarts potentieel. In de Base Case en Management Case is hiermee nog geen rekening gehouden.

6.3.1.7 Overige (niet bezoekersgerelateerde) omzet

Naamgeving en sponsoring: De inkomsten uit sponsoring en reclame bestaan uit de naamgeving van het stadion en sponsoring van zalen. Repucom evalueerde in 2010 en 2014

Rondleidingen: De inkomsten uit rondleidingen vallen in drie delen uiteen: de reguliere Feyenoord- c.q. voetbalgerelateerde rondleidingen (groepen en individueel), bezoeken aan het stadion als (architectonische) bezienswaardigheid en avondbezoeken samenhangend met de toe te voegen attractie. Het aantal rondleidingen zal fors hoger zijn dan in de huidige situatie. Over een attractor zijn reeds vergaande gesprekken gevoerd met gerenommeerde partijen. Zij hebben specifiek voor het nieuwe Feyenoord-stadion een concept ontwikkeld voor het op attractieve wijze displayen van nieuwe technologische ontwikkelingen. Het concept heeft een eigen dekkingsplan en is onder de hoogste geheimhouding aan Feyenoord gepresenteerd.

De iconische waarde, hoogte, ligging en bereikbaarheid van het stadion, een toe te voegen attractor, actieve samenwerkingen met bus- en stadstouropérateurs, en niet in de laatste plaats het jaar in jaar uit stijgende aantal toeristen in Rotterdam, zullen ertoe leiden dat het aantal rondleidingen

ten minste op hetzelfde niveau komt als de Euromast. Een gedetailleerde uitwerking van de uitgangspunten is weergegeven in [bijlagen H6.2B5 en H6.3B12](#).

Parkeren: De inkomsten uit parkeren bestaan uit de doordeweekse exploitatie van de eigen parkeergarage onder het stadion. Bij wedstrijden van Feyenoord wordt de parkeerplaats ingezet voor (een deel van de) unit- en seathouders. De kosten voor parkeren zijn in de unit- en seatprijzen inbegrepen en staan daarom niet als extra inkomsten in het exploitatiemodel. Bij de doordeweekse exploitatie is dat wel het geval. Parkeersdeskundige SPARK heeft de parkeerbehoefte en de parkeerexploitatie van het nieuwe stadion berekend, zie [Bijlage B6.3B13](#).

Verhuur meters aan derden: In het nieuwe stadion is ruimte voorzien voor de Sportexperience (1000 m²) en een fanshop (1500 m²). De Sports Experience wordt geëxploiteerd door derden; beide ruimtes worden gehuurd tegen marktconform tarief.

6.3.1.8 Exploitatiekosten – algemeen

De exploitatiekosten van het nieuwe stadion kunnen worden gesplitst naar vastgoed(beheer)kosten, vaste operationele kosten en variabele exploitatiekosten. Verder zijn er in de Business Case nog de kostenposten “Servicevergoeding/ Handling Fee”, “Vaste compensatievergoeding Feyenoord” en “resultaatafhankelijke prestatievergoeding Feyenoord” opgenomen. In hoofdstuk 7 wordt de aard en omvang van deze kostenposten toegelicht.

Onderstaand een korte toelichting per onderdeel.

6.3.1.9 Exploitatiekosten - vastgoedbeheerkosten

Dit zijn de kosten die gerelateerd zijn aan het vastgoed (zoals G/L/W, belastingen, onderhoud).

6.3.1.10 Exploitatiekosten - vaste operationele kosten

De vaste operationele kosten zijn de kosten die onlosmakelijk zijn verbonden met de exploitatie van het stadion, maar niet of slechts in geringe mate gerelateerd zijn aan bezettingsgraden. De vaste operationele kosten zijn gebaseerd op de huidige kosten, gecorrigeerd voor de wijzigingen die redelijkerwijs verwacht worden. De volgende kostenposten worden hierin onderscheiden:

- Salariskosten - Een substantiële kostenpost zijn de salariskosten, gebaseerd op een gedetailleerd FTEbestand dat is toegespitst op de veronderstelde toekomstige stadionorganisatie.
- Overige personeelskosten - Overige personeelskosten zijn opgebouwd uit onder meer reiskosten, autolease, uitzendkrachten, opleidingen, personeelsactiviteiten, e.d.
- Huisvestingskosten - Deze op één na grootste vaste kostencategorie bestaat onder andere uit zakelijke belastingen (OZB) en verzekeringslasten.
- Algemene exploitatiekosten.
- Schoonmaakkosten - Dit betreft een breed scala aan schoonmaakactiviteiten voor het stadion, zalen en kantoren. Marketing- en representatiekosten – Dit zijn de kosten voor alle verkoopgerichte activiteiten, (imago-)communicatie en branding.

6.3.1.11 Horeca-exploitatiekosten - Deze kosten hebben betrekking op de ondersteuning van de horeca-exploitatie. Variabele exploitatiekosten

In tegenstelling tot de vaste operationele kosten zijn de variabele operationele kosten direct gerelateerd aan de omzet uit horeca-activiteiten en dus afhankelijk van bezettingsgraden en overige capaciteitsgegevens. Op basis van verschillende informatiebronnen, zoals Koninklijke Horeca Nederland en de inhouse ervaringscijfers, zijn de personeels- en inkoopkosten bepaald.

6.3.1.12 Servicevergoeding (handling fee)

De handling fee bestaat uit een vergoeding om de kosten te dekken die de (nog op te richten) exploitatie-entiteit (Service VOF) maakt om de venue commercieel te exploiteren, plus een zakelijke marge. Deze vergoeding volgt de kostenbegroting van de Service VOF en is daarom variabel, maar niet resultaatafhankelijk. In hoofdstuk 7 wordt de relatie tussen het nieuwe stadion en de Service VOF nader toegelicht.

6.3.1.13 Vaste compensatievergoeding aan Feyenoord

De Service VOF levert het nieuwe stadion inhoud ten behoeve van de exploitatie, onder meer in de vorm van wedstrijden van Feyenoord. De inkomsten en recettes van deze wedstrijden gaan deel uitmaken van de exploitatie van het nieuwe stadion. Feyenoord (de BVO) krijgt hiervoor via de Service VOF een vaste compensatievergoeding. Dit is een dekking voor het negatieve netto financieel effect dat optreedt bij de BVO, omdat de BVO onderdelen vanuit haar huidige exploitatie overdraagt naar de exploitatie van het nieuwe stadion.

6.3.1.14 Resultaatafhankelijke prestatievergoeding aan Feyenoord via Service VOF

De prestatievergoeding is geheel resultaatafhankelijk en erop gericht om de Service VOF en daarmee Feyenoord mee te

laten profiteren van gerealiseerd opwaarts potentieel in de exploitatie van het nieuwe stadion. Hierdoor worden de belangen tussen de BVO en het nieuwe stadion gelijkgeschakeld.

6.3.2 Investerings- en afschrijvingen

6.3.2.1 Investerings

De totale investeringssom voor de realisatie van het nieuwe stadion is door Royal Haskoning DHV geraamd op circa € 365 miljoen (prijspeil 2016) en gaat uit van een turn key oplevering. De investering is inclusief een inpandige parkeergarage en de constructieve onderbouw van de publieke omloop, zoals beschreven in Hoofdstuk 4 Masterplan, paragraaf 4.3.1. 'Nieuw Stadion' én inclusief de Urban Bridge zoals beschreven in Hoofdstuk 4 Masterplan, paragraaf 4.3.2 'Urban Bridge'. Turn key houdt in dat bij de investeringen ook de inrichting is inbegrepen.

De grond onder het stadion wordt door Nieuw Stadion B.V tegen een jaarlijkse erfpachtcanon verkregen als de bouw begint.

19. Rapport: FC1_20160927_spronsen_exploitatie_nieuw_stadion_validatie_Rapportage.pptx

20. Rapport: SO1_2014.10.24_expl_Repucom_NED DEF Validatie.Revised.pdf

Naast regulier onderhoud (correctief, preventief en vervanging) wordt rekening gehouden met aanvullende, periodieke vervangingsinvesteringen om gebouw, installaties en inrichting in stand en up-to-date te houden. In de business case Nieuw Stadion wordt een reserve opgebouwd voor vervangingsinvesteringen. Die reserve bestaat uit een deel van de kasstroom die resteert nadat aan alle operationele verplichtingen en verplichtingen aan financiers en investeerders is voldaan. Uitgangspunt van de business case is dat een eventuele piek in vervangingsinvesteringen, als deze de in de onderneming beschikbare kasmiddelen overstijgt, extern gefinancierd kan worden binnen de financiële ratio's die met financiers worden afgesproken.

Om de venue voor klanten op lange termijn relevant en aantrekkelijk te houden, wordt er voor de periode na de eerste 25 operationele jaren gerekend met aanvullende functionele investeringen. Bij de bepaling van de verwachte restwaarde van de exploitatie na 25 jaar is deze investering meegerekend. Aangenomen wordt dat een dergelijke functionele investering ook extern gefinancierd kan worden met behoud van gezonde financiële ratio's.

6.3.2.2 Afschrijvingen

Binnen de gekozen juridische en fiscale structuur (zie hoofdstuk 7) is het nieuwe stadion, inclusief de parkeergarage, in eigen gebruik. Fiscaal mag dan worden afgeschreven tot de bodemwaarde. Die is in dat geval gelijk is aan 50% van de WOZ-waarde. Doordat de investeringen in 25 jaar tijd tot 50% van de WOZ-waarde kunnen worden afgeschreven, ontstaan belastingvoordelen. De WOZ-waarde is in de business case gelijkgesteld aan de initiële investering in de constructie van het stadion. Investeringen in installaties en inrichting worden in 15 jaar lineair geheel afgeschreven.

De omvang van de afschrijvingen wordt nader toegelicht in bijlage [H8B1](#).

6.3.3 Financiering

Financiering, bouw en exploitatie maken integraal deel uit van de business case nieuw stadion. Voor de invulling van de financieringsbehoefte zal Nieuw Stadion B.V. verschillende vermogenstitels aantrekken. De financiering wordt nader toegelicht in hoofdstuk 8.

De financiering van het nieuwe stadion wordt in belangrijke mate gebaseerd op de geprognosticeerde exploitatie-inkomsten die het project zelfstandig genereert na oplevering. Daarnaast verwerft Nieuw Stadion B.V. tijdens de ontwikkel- en realisatiefase natuurlijk al eerder eigen vermogen. De exploitatie vormt daarmee het fundament van de financieringsstructuur. De Business Case gaat uit van een conservatieve Base Case. De Management Case vormt de werkelijke basis voor bedrijfsvoering.

De Base Case is mede gebaseerd op de ervaringen uit De Kuip en andere stadions. Diverse marktonderzoeken uit de huidige en eerdere ontwikkelstudies ondersteunen deze visie.

De Feyenoord-familie vervult met een zeer ervaren, uiterst gedreven team een leidende rol in de uitvoering van de exploitatie. Voor de exploitatie onderdelen die nieuw zijn (zoals de dagdagelijkse horeca concepten) is in de kosten rekening gehouden met een versterking van het personeelsbestand (o.a. het aantrekken van externe, ervaren professionals). De Feyenoordfamilie is ervan overtuigd dat de exploitatieprognoses de haalbaarheid van de financiering ruim voldoende onderbouwen.

6.4 BUSINESS CASE DE KUIP

6.4.1 Inleiding

Deze business case is geïnitieerd door Stadion Feijenoord NV en heeft betrekking op de herontwikkeling van de Kuip. Het 'voormalige' voetbalstadion zal worden herontwikkeld door een externe ontwikkelaar. Feyenoord City bepaalt hiervoor een divers programma met uiteenlopende functies. Hierbij ligt het bouw-, afzet- en financieringsrisico niet bij Stadion Feijenoord NV, maar bij de externe ontwikkelaar.

De financiële uitwerking van de business case staat in de aparte [bijlagen H6.4B1, H6.4B2 en H6.3B3](#).

Paragraaf 6.4.2 van dit hoofdstuk beschrijft het programma dat wordt voorzien in de herontwikkelde Kuip. Paragraaf 6.4.3 behandelt de aannames met betrekking tot het businessmodel van de herontwikkeling. Paragraaf 6.4.4 beschrijft in het kort de investeringssom van de herontwikkeling van De Kuip. Paragraaf 6.4.5 beschrijft in het kort de financiering.

6.4.2 Business model

Voor deze business case gelden de volgende uitgangspunten:

- Feyenoord koopt medio 2023 de huidige erfpachtgrond onder De Kuip van de gemeente en zet daarmee het recht van erfpacht om in vol eigendom.
- Vervolgens verkoopt Feyenoord de grond onder De Kuip aan een externe ontwikkelaar tegen de ontwikkelwaarde. Deze ontwikkelwaarde is gebaseerd op een residuele grondprijs. Deze prijs past bij een marktconform opbrengstenpotentieel en investeringsniveau van de functies die zijn voorzien door Feyenoord City. Bij bepaling van de het opbrengstenpotentieel wordt ervan uitgegaan dat de programmaonderdelen na ontwikkeling marktconform kunnen worden verkocht of verhuurd.

- De Kuip is een monumentaal gebouw. Daarom wordt bij de bepaling van de ontwikkelwaarde rekening gehouden met specifieke instandhoudingsinvesteringen (en bijbehorende financieringslasten) en doorlopende onderhoudskosten. Daarnaast zijn er investeringen nodig voor het bouw- en woonrijp maken van de grond onder De Kuip, zoals het afbreken van het Maasgebouw. Al deze investeringen en kosten beïnvloeden het opbrengstpotentieel en investeringsniveau van de voorziene functies. Een externe ontwikkelaar zal dit verdisconteren in de ontwikkelwaarde die hij bereid is te betalen.
- De externe ontwikkelaar ontwikkelt het door Feyenoord City bepaalde programma in de periode medio 2023-2025, en zet dit af in de markt.
- De netto ontwikkelwaarde die overblijft voor Stadion Feijenoord NV is afhankelijk van fiscale effecten en de afspraken met de gemeente over de koopsom van de erfpachtgrond, afkoop van de lening, de instandhoudingsbijdrage en een mogelijke verdeling van de opbrengst (binnen Europese kaders).
- De fiscale aspecten m.b.t. residential zijn onderzocht door KPMG Meijburg. De uitkomsten hiervan zijn overgenomen in de Business Case en nader toegelicht in [Bijlage H6.4B3](#).

6.4.3 Investerings

De totale investeringssom voor de herontwikkeling van De Kuip raamt Royal Haskoning DHV op € 65 miljoen. Deze investeringen zullen door de ontwikkelaar gedragen worden. Hierin zijn de kosten voor instandhouding van De Kuip meegenomen, bestaande uit:

- Sloop staalconstructie en dak
- Sloop/aanpassingen tribunes en gracht
- Instandhouding monumentale staalconstructies,

tribunes, Olympiagebouw

- Bouwrijp maken
- Woonrijp maken

6.4.4 Financiering

Financiering, realisatie en afzet van de herontwikkeling van De Kuip komen voor rekening en risico van de koper, een externe ontwikkelaar. Zie ook hoofdstuk 8. Naar verwachting is het proces van grondaankoop door Stadion Feijenoord NV en verkoop aan de ontwikkelaar zo te organiseren dat er op het niveau van Stadion Feijenoord NV geen voorfinanciering nodig is.

In de afgelopen periode is verkennend gesproken met investeerders en financiers. De eerste reacties zijn positief. Het commitment van alle investeerders en financiers moet bij financiële closing definitief zijn om betrokken partijen de zekerheid te bieden dat er voldoende middelen beschikbaar zijn om de bouw te voltooien.





7. JURIDISCHE STRUCTURERING

7.1 ALGEMEEN

In het kader van de wens om een nieuw stadion te ontwikkelen, heeft Feyenoord (Stadion en BVO) zich gebogen over de samenwerking tussen Stadion NV/Nieuw Stadion en de BVO.

Feyenoord stelde hierbij de volgende randvoorwaarden:

- De structuur moet zo worden vorm gegeven dat dit optimaal door Stadion NV/Nieuw Stadion kan worden gefinancierd. Ofwel: een passende mix van vermogenstitels op basis van een inzichtelijke structuur met duidelijke risico-/rendementsprofielen);
- Operationeel ‘synergie-’voordeel voor zowel Stadion NV/Nieuw Stadion als BVO. Ofwel: de optimalisatie van operationele samenwerking tussen stadion en BVO zo faciliterend dat ten minste wordt gewaarborgd:
 - » heldere verdeling taken en verantwoordelijkheden van entiteiten binnen de structuur (scheiding ‘stenen’ en ‘benen’).
- parallele belangen van entiteiten binnen de structuur, door gezamenlijke verantwoordelijkheid voor (en profijt van) de exploitatie van het nieuwe stadion;
- Bijdrage aan de groei van de BVO moet optimaal zijn, gegeven een marktconforme rendements-/risico-verhouding voor investeerders en financiers;
- Fiscale voordelen kunnen optimaal worden benut;

- De risico’s voor zowel Stadion NV/Nieuw Stadion als BVO moeten beperkt zijn;
- De Feyenoord familie behoudt maximale zeggenschap;
- De structuur voldoet aan regelgeving (o.a. KNVB).

Daarbij moet rekening worden gehouden met het feit dat Stadion NV/Nieuw Stadion en de BVO zelfstandige juridische organisaties zijn, met een eigen belang en rechtspositie en ook met een eigen fiscale positie. Tevens is rekening gehouden met ervaringen in voorgaande trajecten waarbij ook is getracht om tot een optimale structuur voor de nieuwbouw te komen.

Dit alles heeft geleid tot de keuze voor een VOF-structuur (vennootschap onder firma). In de navolgende paragrafen wordt deze structuur toegelicht door achtereenvolgens in te gaan op de oprichting van een Service VOF als vehikel voor gezamenlijke exploitatie (Paragraaf 7.2), de wijze waarop zeggenschap binnen de VOF-structuur is georganiseerd (Paragraaf 7.3) en de wijze waarop kasstromen binnen de VOF-structuur zijn gestructureerd (Paragraaf 7.4).

7.2 VOF-STRUCTUUR

De samenwerking tussen Stadion NV en BVO krijgt vorm in een Service VOF. Via de Service VOF gaan beide partijen (veelal commerciële) activiteiten voor rekening en risico van de nieuwe stadion BV uitvoeren. Om de risico’s zoveel mogelijk in te perken, zullen Nieuw Stadion en de BVO elk een nieuwe dochtervennootschap (BV) oprichten die als vennoot in de Service VOF optreedt.

Beiden BV’s maken deel uit van de fiscale eenheid van respectievelijk Stadion NV/Nieuw Stadion en BVO. Deze BV’s brengen bepaalde activiteiten en middelen in de VOF in. Nieuw Stadion en BVO nemen op basis van gelijkwaardigheid deel in de VOF. In het kader van de beperking van de aansprakelijkheid zal het huidige stadion worden ingebracht in een nieuw opgerichte dochtervennootschap (De Kuip). Zowel De Kuip als Nieuw Stadion maken deel uit van de fiscale eenheid vennootschapsbelasting Stadion NV.

In [bijlagen H7B1 en H7B2](#) is een overzicht opgenomen waarin deze structurering nader is gevisualiseerd. Deze is opgesteld door KPMG Meijburg.

Naast de in 7.1 en 7.2 beschreven bestaande en nieuwe entiteiten zal voor de realisatie van het overige deel van Feyenoord City (alles behalve de herontwikkelde Kuip en het nieuwe stadion) ook een entiteit voor de Grondexploitatie (GREX) worden opgericht.

De rechtsvorm van de GREX is nader te bepalen. De GREX voert de grondexploitatie op commerciële (private) basis. Dit houdt in het regisseren en organiseren van verwerving, bouwrijp maken en uitgifte van gronden voor het programma van Feyenoord City.

De investeringen worden in de bouwfase zoveel mogelijk gefinancierd met eigen vermogen: cumulatief preferent aandelenkapitaal en gewoon aandelenkapitaal. Beide tranches worden in principe op het niveau van Stadion Feijenoord N.V. georganiseerd. Stadion Feijenoord N.V. investeert vervolgens één op één in corresponderende gewone aandelen en cumulatief preferente aandelen op het niveau van Nieuw Stadion B.V. Het benodigde eigen vermogen wordt zo bepaald, dat er een degelijke, conservatieve verhouding tussen eigen en vreemd vermogen op de balans ontstaat.

7.3 ZEGGENSCHAP

De Service VOF legt verantwoording af aan een Raad van Bestuur, waarin het stadion en de BVO zeggenschap hebben. Het gezamenlijk belang/doel is dat er een financieel sterk Feyenoord ontstaat dat zich qua investeringen structureel kan gaan meten met de andere topclubs in Nederland om structureel mee te gaan spelen in het internationale voetbal. Ook gezien het langetermijnkarakter van de doelstelling is gekozen voor de structuur met aandelenkapitaal, met maximale zeggenschap bij Feyenoord en een zo hoog mogelijk resultaat tegen zo min mogelijk risico.

De huidige Stichting Continuïteit Feyenoord, die onder andere het Feyenoord-merk beheert, is nu al één van de bindende organen binnen de club. De stichting beheert ook het gouden aandeel in de BVO, heeft daardoor bijzondere zeggenschap en bewaakt het cultureel erfgoed van de club. Verder bezit de Stichting Continuïteit Feyenoord wettelijke rechten als mede-aandeelhouder. Daaronder het recht om de bestuurders van de voetbalclub te benoemen en de jaarrekening vast te stellen. De scope van de stichting zal indien nodig uitgebreid worden binnen de samenwerkingsentiteit. Dit om te waarborgen dat de zeggenschap van diverse belanghebbenden in tact blijft.

7.4 KASSTROMEN

Deze paragraaf geeft op hoofdlijnen de financiële stromen tussen de verschillende entiteiten weer. Een meer gedetailleerde uitwerking van de kasstromen tussen de entiteiten is te lezen in de separate [Bijlage H8B1](#). Hierin is ook een toelichting op de investering te lezen. De stichtingskostenramingen staan in [Bijlagen H8B3 en H8B4](#).

De inkomsten en uitgaven gerelateerd aan de herontwikkeling van De Kuip (zie paragraaf 6.4) vallen binnen Stadion Feijenoord NV. Stadion Feijenoord NV investeert de eventuele ontwikkelwinst van De Kuip en extern aan te trekken eigen vermogen in Nieuw Stadion BV.

De inkomsten van de GREX bestaan uit de verkoop van gronden aan ontwikkelaars. De uitgaven van de grondexploitatie bestaan op hoofdlijnen uit verwerving van gronden, projectkosten en bouw- en woonrijp maken. Omdat de uitgaven in de tijd vooruitlopen op de inkomsten, zal de GREX externe financiering aantrekken om deze periode te overbruggen. Daar staan uitgaven in de vorm van rente en aflossing tegenover.

Alle inkomsten en uitgaven gerelateerd aan het financieren, ontwikkelen en exploiteren van het nieuwe stadion zullen in beginsel via Nieuw Stadion BV gaan lopen. Dit inclusief de inkomsten en uitgaven gerelateerd aan de kaartverkoop voor Feyenoord-wedstrijden en de verhuur van business units en seats in het nieuwe stadion. In de huidige situatie zijn dit nog inkomsten en uitgaven voor de BVO.

“DE INVESTERINGEN WORDEN IN DE BOUWFASE ZOVEEL MOGELIJK GEFINANCIERD MET EIGEN VERMOGEN”

De Nieuw Stadion BV draagt alle uitgaven gerelateerd aan de exploitatie en het onderhoud van het nieuwe stadion.

De Service VOF levert diensten ten behoeve van de exploitatie en ontvangt drie inkomstenstromen vanuit Nieuw Stadion BV:

- Handling fee
- Vaste compensatievergoeding
- Variabele prestatievergoeding

De uitgaven van de Service VOF bestaan met name uit personeelskosten en commerciële kosten, die geheel gedekt worden door de handling fee. Het resultaat van de Service VOF is daardoor in feite altijd positief en bestaat in de basis uit de vaste compensatievergoeding en de variabele prestatievergoeding.

De Service VOF streeft – binnen de operationele en wettelijke mogelijkheden – naar een optimale uitkering van dit positieve resultaat aan haar vennoten Feyenoord Rotterdam NV en Nieuw Stadion BV. Die uitkering wordt gedaan via een tussen-BV, in een vaste verhouding en op periodieke basis.

Feyenoord Rotterdam NV ontvangt derhalve een periodieke inkomstenstroom uit haar deel van het resultaat van de Service VOF. De vaste compensatievergoeding, die onderdeel is van het resultaat van de Service VOF, compenseert Feyenoord Rotterdam NV voor de gedeelde inkomsten en uitgaven gerelateerd aan de kaartverkoop voor Feyenoord-wedstrijden en de verhuur van business units en seats. Die worden in de nieuwe structuur overgeheveld van de BVO naar Nieuw Stadion BV.





8. FINANCIERING

8.1 ALGEMEEN

De business cases bij deze haalbaarheidsstudie bevatten aannames ten aanzien van financieringsstructuur en verwachte rendementseisen van investeerders en financiers. Inmiddels hebben de eerste verkennende gesprekken plaatsgevonden met investeerders en financiers. De eerste reacties zijn positief. Het commitment van alle investeerders en financiers moet bij financiële closing definitief zijn om betrokken partijen de zekerheid te bieden dat er voldoende middelen beschikbaar zijn om de bouw te voltooien. Voor 2018 worden deze handtekeningen van potentiële investeerders en financiers onder de definitieve lenings- of participatieovereenkomsten niet verwacht. Tot financiële closing kan de nadere uitwerking van de financieringsstructuur leiden tot aanpassingen naar aanleiding van gesprekken met potentiële investeerders en financiers. Bijvoorbeeld omdat deze gaandeweg het proces op onderdelen andere voorwaarden stellen dan vooraf verwacht. Dit kan ertoe leiden dat de uiteindelijke, alle partijen conveniërende financieringsstructuur afwijkt van die in de huidige business case.

8.2 FINANCIERING NIEUW STADION

De financiering voor het nieuwe stadion zal worden georganiseerd in opdracht van Feyenoord.

De aannames van financieringskosten en de waterval die per november 2016 opgenomen zijn in de business case Nieuw Stadion zijn beschreven in de [Bijlage H8B1](#).

8.2.1 Financieringsstructuur

Het uitgangspunt is dat de bouw en financiering van het Nieuw Stadion plaatsvindt op het niveau van Nieuw Stadion B.V. Voor de invulling van de financieringsbehoefte zal Nieuw Stadion B.V. verschillende vermogenstitels aantrekken. De insteek is (zie paragraaf 7.1) om de zeggenschap zoveel mogelijk binnen de Feyenoord-familie te houden. De risicodragende investering die daarvoor nodig is, moet zoveel mogelijk beperkt blijven. Tegelijkertijd dient de financieringsstructuur dermate robuust te zijn, dat de Feyenoord-familie ook bij financiële tegenslag de controle over stadion en exploitatie zo lang mogelijk behoudt. De financieringsstructuur kent twee fases:

1. **Bouwfase:** vanaf start ontwikkeling tot aan oplevering van het stadion.
2. **Exploitatiefase:** vanaf start exploitatie.

Om verschillende typen investeerders en financiers met de propositie aan te kunnen spreken en een afgewogen, stabiele

samenstelling te vormen, is de vermogensstructuur verdeeld in verschillende tranches met verschillende niveaus van risico en rendement:

1. Eigen vermogen
 - b. Gewone aandelen
 - c. Cumulatief preferente aandelen
2. Vreemd vermogen
 - c. Bouwfinanciering (Bouwfase)
 - d. Hypothecaire lening (Exploitatiefase)

De verwachte kapitaalsbehoefte aan investeringen, financieringslasten en lopend prijspeil is nader toegelicht in de [Bijlage H8B1](#). Daarin staat ook een toelichting op het gevraagde aanvullende committent. Dit betreft een 'weerstandsbudget' dat alleen wordt aangesproken als het gebudgetteerde investeringsniveau, ondanks alle voorzorgsmaatregelen, hoger uitvalt dan geraamd.

Zoals reeds toegelicht in Hoofdstuk 7, worden de investeringen in de bouwfase zoveel mogelijk gefinancierd met eigen vermogen: cumulatief preferent aandelenkapitaal en gewoon aandelenkapitaal. Beide tranches worden in principe op het niveau van Stadion Feijenoord N.V. georganiseerd. Stadion Feijenoord N.V. investeert vervolgens één op één in corresponderende gewone aandelen en cumulatief preferente aandelen op het niveau van Nieuw Stadion B.V. Het benodigde eigen vermogen wordt zo bepaald, dat er een degelijke,

conservatieve verhouding tussen eigen en vreemd vermogen op de balans ontstaat.

Op de gewone aandelen wordt jaarlijks een dividend uitgekeerd als de vrij uitkeerbare reserves, de beschikbare kasmiddelen en de financiële convenanten (VV/TV en netto schuld / EBITDA) dat toelaten. De Service VOF – en daarmee ook de BVO Feyenoord - deelt met haar resultaatafhankelijke prestatievergoeding mee in het voor uitkering beschikbare bedrag op het niveau van de gewone aandeelhouders.

Op de cumulatief preferente aandelen zal jaarlijks een vast cumulatief preferent dividend uitgekeerd worden. Dit wordt berekend over het ingebrachte preferente kapitaal. Het preferent dividend zal vanaf het moment van inbrengen, dus reeds in de bouwfase, worden betaald. Een kenmerk van cumulatief preferent dividend is dat de betaling ervan, bijvoorbeeld in financieel moeilijke omstandigheden, opgeschort kan worden. Als het preferente dividend echter niet of niet geheel is uitgekeerd, is de dividenduitkering de daaropvolgende jaren ook preferent voor het achterstallige dividend. De cumulatief preferente aandeelhouders en verschaffers van vreemd vermogen krijgen geen directe zeggenschap in de onderneming. Nadat het eigen vermogen is aangetrokken, wordt de resterende financieringsbehoefte tijdens de bouwfase ingevuld door een tijdelijke bouwfinanciering. Deze heeft een rentecomponent die tijdens de resterende bouwfase wordt bijgeschreven op de hoofdsom.

De grond onder het nieuwe stadion wordt in de bouwfase door Nieuw Stadion B.V. in erfpacht verkregen als de bouw begint (medio 2019). Hierbij wordt uitgegaan van een erfpachtcanon van 3,3% (conform geldend gemeentelijk beleid in 2016).

Het eigen vermogen (gewone aandelenkapitaal en cumulatief preferent aandelenkapitaal) rolt geheel door in de exploitatiefase.

Als het stadion gereed is en de exploitatie start, wordt de bouwfinanciering inclusief geaccumuleerde rente omgezet in hypothecair vreemd vermogen. De business case gaat uit van twee tranches met verschillende looptijden, aflossingschema's en zekerheden. Op beide leningen wordt jaarlijks afgelost en een vaste rente vergoed. De aanname in de business case is dat de lening – bij een looptijd korter dan de aflossingstermijn - tegen dezelfde voorwaarden geherfinancierd kan worden.

8.3 FINANCIERING GRONDEXPLOITATIE

De financiering van de GREX organiseert Feyenoord City. De integrale grondexploitatie van Feyenoord City (GREX 1+2 en GREX 3) is sluitend. Dat wil zeggen dat de kosten en opbrengsten over een looptijd t/m 2032 – rekening houdend met inflatie en renteparameters – met elkaar in evenwicht zijn. Ter besluitvorming ligt op dit moment GREX fase 1 en 2 voor.

In GREX fase 1 en 2 ontstaat een tijdelijke financieringsbehoefte. Dit komt doordat de meeste uitgaven (onder meer het verwerven van de gronden, uitkopen en bouw- en woonrijp maken) gedaan moeten worden voordat de grondexploitatie inkomsten genereert (de verkoop van grond aan ontwikkelaars).

8.4 FINANCIERING HERONTWIKKELING DE KUIP

Uitgangspunt voor de herontwikkeling van De Kuip is dat de ontwikkelaar(s) die Stadion Feijenoord N.V. kiest, zelf voor de benodigde financiering zorgt/zorgen.

“DE FINANCIERINGSSTRUCTUUR KENT TWEE FASES;
BOUWFASE EN EXPLOITATIEFASE”

9. BETROKKENHEID GEMEENTE ROTTERDAM

9.1 INLEIDING

De ontwikkeling van Feyenoord City speelt een vitaliserende rol in de ruimtelijke, sociaal-maatschappelijke en economische ambities van Rotterdam. Het Stadionpark, waar Feyenoord City een cruciaal onderdeel van uitmaakt, is één van de VIP-gebieden in de Rotterdamse Stadsvisie. Met de gebiedsvisie Stadionpark heeft de gemeente haar ambitie voor het gebied en de gewenste bijdrage aan de doelstellingen van het NPRZ vastgelegd. Gezien deze ambitie is een rol van de gemeente logisch en wenselijk bij deze integrale gebiedsontwikkeling. Feyenoord City heeft belangrijke effecten op (nieuwe) werkgelegenheid en verbetering van welzijn door de komst van sport en ontspanning en betere educatie. Wij zien de gemeente daarom graag als partner in dit project. Allereerst vanwege het maatschappelijke belang, maar ook vanwege de reguliere publieke rollen die de gemeente als bevoegd gezag heeft in planologische procedures, aanpassingen aan infrastructuur en openbare orde. En in dit geval ook als investeerder in breedtesport. Tevens is de gemeente eigenaar van grond op diverse plekken in het gebied.

Gezien al deze rollen blijft er de komende jaren een intensieve samenwerking met de gemeente. De maximale omvang

van de gemeentelijke bijdrage en de bijbehorende voorwaarden vormen nu onderwerp van besluitvorming. Hiermee worden de financiële kaders vastgesteld en gaan we er van uit dat de gemeente de inhoudelijke ambitie van Feyenoord City onderschrijft. Binnen deze kaders moet de optimale invulling van de ontwikkeling van het gebied worden uitgewerkt.

Het is de integrale benadering van de gebiedsontwikkeling die een publieke bijdrage van de gemeente rechtvaardigt. Het is van groot belang dat zowel de publieke als private ambities en doelstellingen optimaal worden bediend. Daartoe dient de bestaande intensieve samenwerking tussen gemeente en Feyenoord City te worden gecontinueerd.

Er zullen nog op tal van terreinen nadere afspraken gemaakt moeten worden, binnen de door de gemeenteraad vastgestelde kaders. Ook voor bijvoorbeeld het bestemmingsplan zal besluitvorming door de gemeenteraad moeten plaatsvinden.

9.2 PUBLIEKRECHTELIJKE MEDEWERKING

Een belangrijk onderdeel van de taken en verantwoordelijkheden zijn de te doorlopen procedures die de Wet Ruimtelijke Ordening voorschrijft. Als initiatiefnemer is Feyenoord City primair verantwoordelijk voor het opstellen van de daarvoor benodigde producten. De gemeente zal deze toetsen aan de wettelijke kaders en haar eigen kader en de procedurevoering hiervoor doen. Het inzetten van kennis en vaardigheden vanuit zowel publieke als private kant vraagt een intensieve en professionele samenwerking. De basis is daarvoor sinds het opstarten van het project in medio 2015 gelegd.

De werkwijze van de afgelopen maanden is als bijzonder prettig en effectief ervaren. Het gemeentelijk team van Stadionpark en het projectteam van Feyenoord City trekken samen op, ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid.

9.3 STRUCTUUR VAN DE SAMENWERKING

Voor het gebied zal een contract worden aangegaan voor de ontwikkeling en uitvoering van de stedelijke ontwikkeling waar het in dit project om draait. Hoe deze ontwikkeling er exact uit gaat zien, staat niet op voorhand vast. De basis voor de invulling is gelegd in de nu voorliggende haalbaarheidsstudie.

Deze studie is tot stand gekomen in samenwerking tussen Feyenoord City en de gemeente. De studie legt de grondslag voor het initiatief van Feyenoord City om het gebied tot ontwikkeling te brengen (nieuw stadion, herontwikkeling van De Kuip en gebiedsontwikkeling/grondexploitatie). Bij elk van deze projecten heeft de gemeente andere rollen. De invulling van die rollen zal de komende periode verder uitgewerkt worden. Met deze haalbaarheidsstudie en de gebiedsvisie van de gemeente ligt er een raamwerk voor de uiteindelijke realisatie. Op de verschillende onderdelen van het project moeten echter eerst nog nadere uitwerkingen plaatsvinden. Die uitwerkingen en het eventuele omzetten

door Feyenoord City zal moeten worden uitgevoerd. Feyenoord City vraagt de gemeente het project op dezelfde wijze te beschouwen.

9.3.1 Contractstructuur

Feyenoord City wil graag met de gemeente afspraken maken over de gezamenlijke ambities voor het project, de rolverdeling in de komende uitwerkingsfase en de betrokkenheid bij de realisatie. Die afspraken kunnen worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Deze voorliggende rapportage en de reactie van de gemeente daarop vormen daar de onderlegger voor.

De kernpunten van de afspraken die Feyenoord graag wil maken, worden hierna besproken.

9.3.2 Kernverplichtingen

De samenwerkingsovereenkomst bevat de kernverplichtingen voor beide partijen. In de uitwerkingsfase bestaat die voor Feyenoord City BV uit het uitwerken en 'waarmaken' van

Door de aard en complexiteit van de ontwikkeling is het niet mogelijk om Feyenoord City bij aanvang van de uitwerkingsfase reeds een realisatieplicht op te leggen. Anderzijds kan de gemeente door de abstractie van het huidige voorstel nu niet op het gewenste detailniveau een definitief en onomkeerbaar besluit nemen.

Het voorstel is daarom dat partijen tijdens de uitwerkingsfase in overleg blijven over de allocatie van mee- en tegenvallers. Mochten zich te veel risico's voordoen, dan kunnen beide partijen de realisatiefase alsnog blokkeren. In de realisatiefase verplicht Feyenoord City zich om zijn uitgewerkte plan te realiseren. De kernverplichting van de gemeente is de medewerking aan de uitvoering van de plannen van de ontwikkelaar.

Uitgangspunt is dat het concours rondom het nieuwe stadion en de Strip (fase 1 en uiteindelijk het geheel) na gereedkomen privaat eigendom blijven, maar altijd publiek toegankelijk zijn. Beheer en onderhoud zijn in principe voor rekening van de te formeren vereniging van eigenaren (VVE).

9.3.3 Financiële bepalingen

De samenwerkingsovereenkomst zal de maximale bijdrage vastleggen die de gemeente voor het gehele project beschikbaar heeft. Die bijdrage wordt pas in de realisatiefase tegen marktconforme voorwaarden gedaan en residuele grondwaarde gedaan. De bijdrage zal worden gekoppeld aan de realisatie (en mogelijk exploitatie) van de nader overeen te komen deelprojecten, in het bijzonder de uitvoering van de openbare werken. De detaillering van deze betalingen wordt gespecificeerd in een betalingsmechanisme, dat zal worden uitgewerkt en opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst. Bijzondere aandacht verdient nog de overgang van de uitwerkingsfase naar de realisatiefase. Het is de bedoeling dat in de

“HET SUCCES VAN EEN COMPLEX PROJECT VALT OF STAAT BIJ EEN GOEDE RISICOVERDELING TUSSEN PARTIJEN”

ervan in (contractuele) afspraken tussen Feyenoord City en gemeente kan plaatsvinden in de uitwerkingsfase waar het project nu voor staat.

Het project bestaat uit verschillende onderdelen die Feyenoord City met verschillende partners zal oppakken. Maar in essentie is er sprake van een integraal plan dat grosso modo

zijn aanbidding/initiatief. De samenwerkingsovereenkomst zal duidelijk beschrijven welke uitwerking de gemeente wil zien en binnen welke kaders er nog van het ingediende voorstel mag worden afgeweken. Tot slot zullen er duidelijke voorwaarden worden geformuleerd voor tussenstappen en de overgang van de uitwerkingsfase naar daadwerkelijke realisatie.

samenwerkingsovereenkomst een prikkel wordt ingebouwd om de realisatiefase met succes te doorlopen. Deze prikkel kan worden ingebouwd met behulp van de cash flow voor de grondoverdracht onder het stadion aan de gemeente.

9.4 GEVRAAGDE BIJDRAGE VAN DE GEMEENTE ROTTERDAM

9.4.1 *Eigen Vermogen nieuw Stadion (hierna: EV)*

Feyenoord verzoekt de gemeente Rotterdam deel te nemen in het Eigen Vermogen (EV) van het nieuwe stadion ter waarde van maximaal € 40 miljoen (gewone aandelen, niet zijnde preferente aandelen), maar altijd met een minderheidsaandeel in het gewoon aandelenkapitaal.

9.4.2 *Bijdrage gemeentelijke infrastructuur*

Feyenoord verzoekt de gemeente om haar voornemen om diverse maatregelen aan de infrastructuur door te voeren die de bereikbaarheid verbeteren. Dit is vooralsnog geraamd op een bedrag van € 35 miljoen, te committeren aan dit plan. Feyenoord zal vanaf het seizoen 2017–2018 starten met maatregelen die leiden tot de uiteindelijk gewenste modal shift en peakshaving zoals beschreven in hoofdstuk 5 mobiliteit en bereikbaarheid.

9.4.3 *Erfpacht*

Feyenoord vraagt de gemeente om de grond onder het nieuwe stadion in erfpacht uit te geven.

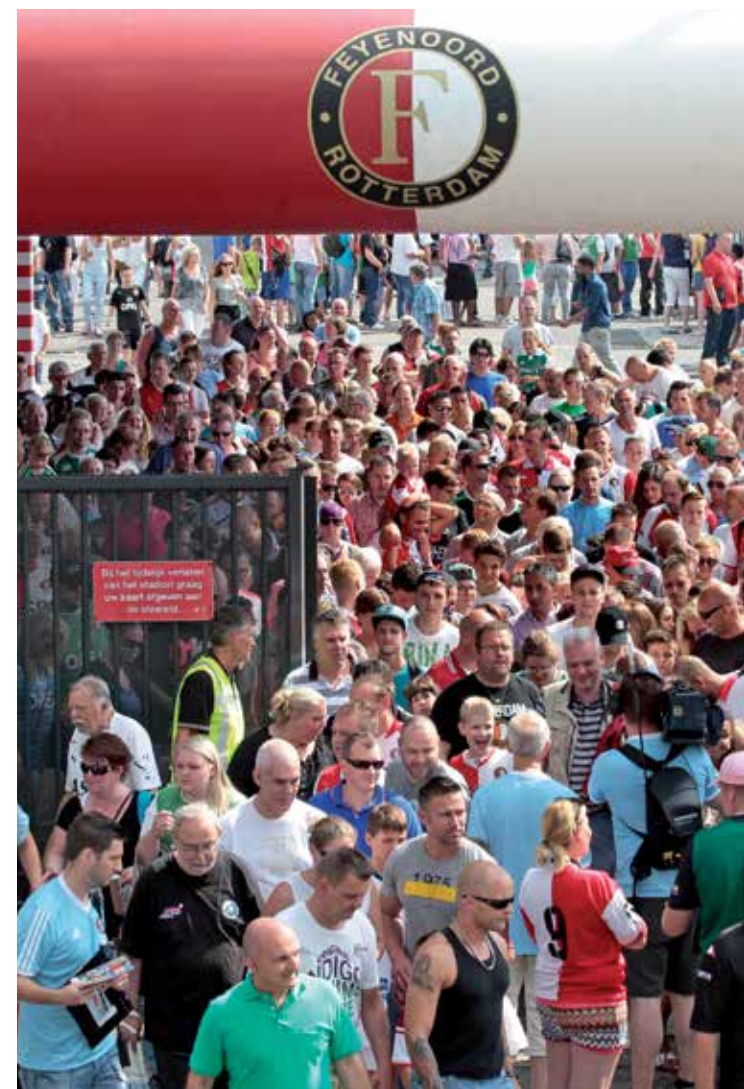
Uitgangspunt is dat de grondslag voor de berekening van de jaarlijkse canon een relatie heeft met de waarde van de grond onder het nieuwe stadion. De hoogte van de canon volgt uit de regelgeving zoals deze door de gemeente wordt gehanteerd.

9.4.4 *Overdracht grond van gemeente*

De gemeente heeft op meerdere locaties in het plangebied grond in bezit. Feyenoord verzoekt de gemeente deze gronden over te dragen aan Feyenoord City, tegen marktconforme, residuele grondwaardes. Dit geldt ook voor de grond onder De Kuip.

9.4.5 *Inbreng atletiekfaciliteiten*

De gemeente is opdrachtgever voor de bouw van in- en outdoor atletiekprogramma in de Kuip, onder de voorwaarde dat de kosten binnen het beschikbare budget blijven. De gemeente zal na oplevering eigenaar worden van deze faciliteiten.





10. CONCLUSIES EN VERVOLG

10.1 CONCLUSIES

De conclusies van de voorliggende haalbaarheidsstudie in samenvatting:

- Feyenoord gaat zich ten behoeve van de sociaal-maatschappelijke ontwikkeling van Rotterdam-Zuid inzetten op maatschappelijke thema's. Met het tot stand brengen van bijvoorbeeld een multisport-club, stelt Feyenoord haar merk- en merkbeleving aanwijsbaar ten dienste van de stad;
- Het gebied krijgt een aantrekkelijke invulling en verbindt tegelijkertijd verschillende wijken met elkaar;
- De (grond)ontwikkeling van Feyenoord City is technisch en financieel haalbaar;
- De ontwikkeling en realisatie van het nieuwe stadion is daarbinnen technisch en financieel haalbaar;
- De Kuip kan, technisch en financieel, als zelfstandig project herontwikkeld worden;
- De mobiliteitsproblematiek in het nieuwe gebied is oplosbaar. Feyenoord City zal in infrastructureel opzicht bijdragen aan de verdere doorontwikkeling van Zuid;
- De geprognostiseerde parkeerdruk kan worden opgenomen in het gepresenteerde plan;
- Feyenoord zal met het nieuwe stadion haar exploitatie zodanig verbeteren, dat de voetbaldoelstellingen gehaald kunnen worden en de kracht van het merk Feyenoord verder versterkt wordt. Dit zal weer ten

goede komen aan de verdere economische en sociaal-maatschappelijke ontwikkeling van het gebied Stadionpark.

10.2 ONTWIKKELENTITEIT

Dit plan wordt door Feyenoord ingediend bij B&W. Na een positief besluit van B&W wordt het plan ter besluitvorming voorgelegd aan de gemeenteraad. Voorzien wordt nu dat na voorbereidende raadscommissies in maart 2017 een raadsbesluit over Feyenoord City wordt genomen.

Bij een positieve besluitvorming kan de ontwikkeling (uitwerkingsfase) van fase 1 starten.

De positieve conclusies over de haalbaarheid leiden tot de oprichting van een 'ontwikkelentiteit' die de ontwikkeling van Feyenoord City verder gaat brengen.

Doelstelling en scope

De inzet van Feyenoord City is de realisering van de gebiedsontwikkeling Feyenoord City, met als kloppend hart een nieuw Feyenoord-stadion aan de Maas.

Feyenoord City wordt verantwoordelijk voor het realiseren van de stedelijke ontwikkeling Feyenoord City, als onderdeel van de gebiedsvisie Stadionpark. Feyenoord City bestaat uit een functioneel programma, vertaald naar een stedenbouw-

kundige uitwerking. Deze uitwerking is voor dit deel van het Stadionpark door de Gemeente Rotterdam vast te stellen in een bestemmingsplan.

De ontwikkelentiteit start in 2017 met de uitwerking van fase 1 en kan daarna voortgezet worden (tot 2031) ten behoeve van alle voorkomende werkzaamheden van fasen 2 en 3.

De opgave van Feyenoord City zal zijn om het programma met de gewenste kwaliteit, op tijd, binnen de financiële en publieke kaders en in onderlinge samenhang te (doen) realiseren en (doen) exploiteren.

Fase 1 valt in twee hoofdfasen uiteen:

- **Fase 1a:** de uitwerkingsfase, met als mijlpaal Financial Close.
- **Fase 1b:** de realisatiefase.

De grondexploitatie wordt door commerciële partijen uitgevoerd. Een selectieproces wordt uitgevoerd om de meest geschikte partijen aan Feyenoord City te binden, waarmee de continuïteit van het project geborgd is.

10.3 ONTWIKKELSTRATEGIE

10.3.1 Algemeen

De ontwikkelstrategie voor Feyenoord City bestaat uit een aantal stappen die deels al zijn gezet. Stap 1 was de keuze voor de verbinding van stadionontwikkeling aan gebiedsontwikkeling, los van de vraag waar het stadion moest komen. Stap 2 was het uitwerken van ruimtelijk-economische alternatieven voor stadionlocaties met aan die locaties gekoppelde gebiedsontwikkelingsprogramma's. Stap 3 was de keuze voor en presentatie van de combinatie stadionlocatie-gebiedsontwikkelingsprogramma. Stap vier - zojuist afgerond - is het onderzoek naar haalbare business cases. Stap vijf zal de oprichting van de ontwikkelentiteit zijn.

Stap 5 is in strategisch opzicht cruciaal en vormt het ware sluitstuk van de voorbereiding. In de structurering van de ontwikkelentiteit wordt vastgelegd hoe de belangen van de betrokken en te betrekken actoren zich de komende vijftien jaar gaan verhouden. Dit definitieve model verbindt de grondexploitatie voor het plangebied, de inbreng van diverse posities (fysiek en qua (merk)beleving) en – last but not least – gemeentelijke bijdragen aan infrastructuur integraal met de business cases voor voetbal, leisure, wonen, werken, retail en horeca én de publieke doelstellingen voor de economische ontwikkeling en ruimtelijke kwaliteit van Rotterdam-Zuid (neergelegd in de Stadsvisie en het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid) en de sociaal-maatschappelijke impact op de omliggende wijken.

Het gaat bij de oprichting van de ontwikkelentiteit om het smeden van een professionele relatie die de realisatie van het totale ontwikkelconcept voor de langere termijn ondersteunt. Hierin moet de belofte gezekerd worden dat een veelomvattende ontwikkeling - in tegenstelling tot een op zichzelf staand initiatief - wél tot stadionrealisatie zal leiden.

Aard van de ontwikkelentiteit

De ontwikkelentiteit Feyenoord City neemt de integrale gebiedsontwikkeling zoals nu is opgezet ter hand. Als een regisserende speler die 'bewaakt' zoals de overheid dat gewend is te doen om de bijbehorende risico's te beheersen. Door ontwikkelkansen te identificeren en te grijpen en door namens haar contractpartners partij te zijn voor bestaande en nieuwe, publieke en private eigenaren en exploitanten, commerciële ontwikkelaars van deelprojecten, investeerders, bouwers en bevoegd gezag. De entiteit zal voor onderdelen, zoals het nieuwe stadion en de herontwikkeling van De Kuip, daarnaast optreden als gedelegeerd opdrachtgever.

10.3.2 Participanten ontwikkelentiteit

De ontwikkelentiteit is een nader uit te werken rechtspersoon die per opgave de juiste private partijen selecteert onder bouwers, exploitanten en/of ontwikkelaars van deelgebieden. Om alle deelprojecten tijdig uit te voeren moet de ontwikkelstrategie zowel de financiële als de maatschappelijke haalbaarheid verzekeren. Om alle activiteiten te kunnen uitvoeren is een aanloopbudget nodig om het financiële arrangement nader te onderbouwen en de deelprojecten marktrijp te maken.

De belangrijkste contractpartijen verschaffen het benodigde durfkapitaal om de kosten van deze organisatie te dekken. Een overeenkomst tussen de kapitaalverstrekkers regelt de onderlinge verhoudingen rond inbreng, rendement en risicoverdeling.

Feyenoord zal - als een van de stakeholders - via de aparte entiteiten Stadion en BVO deelnemen in Feyenoord City.

De samenstelling van de groep participanten moet zich gaan vormen rond de langetermijndoelstelling van Feyenoord City en de gemeente: de realisatie en exploitatie van Feyenoord

City in samenhang met de ontwikkeling van Stadionpark met maatschappelijke meerwaarde voor Rotterdam-Zuid. De participanten zijn vermogensverstrekkers voor de posities die Feyenoord City gaat innemen, vastgoedeigenaren, exploitanten en gebruikers. De andere aandeelhouders zijn partijen die risico willen dragen voor de grondexploitatie (ontwikkelaars, aannemers). Zij kunnen daarvoor knowhow ter beschikking stellen op de volgende gebieden:

- ervaring op het gebied van integrale gebiedsontwikkeling;
- toegang tot kapitaal om de aanloopperiode te dekken;
- toegang tot risicodragend vermogen voor de langere termijn;
- aansturing van de verschillende deelprojecten;
- uitwerking van de voorliggende stukken (concept masterplan, business case, fasering, vergunningen).

Inzet is om de toekomstige participanten zomer 2017 te hebben geselecteerd.

Een belangrijke rol is weggelegd voor de gemeente Rotterdam als bevoegd gezag en hoeder van het publieke belang. Ook vraagt Feyenoord de gemeente te fungeren als aanjager en verbinder van publiek-private ambities en programma's, zoals sportontwikkeling, educatie, werkgelegenheid en sociale cohesie.

10.3.3 Activiteiten van Feyenoord City

De ontwikkelentiteit Feyenoord City richt zich in eerste instantie op twee hoofdtaken:

- 1a Uitwerkingsfase fase 1, grondexploitatie (als initiatiefnemer en regisseur):
 - opstellen benodigde documentatie voor publiekrechtelijke procedures;
 - samenwerking met gemeente bij publiekrechtelijke procedures;

- concept masterplan uitwerken tot definitief masterplan;
 - uitwerken voorontwerp Feyenoord City fase 1 (o.a. verkaveling en aanhechting);
 - in samenwerking met de gemeente het mobiliteitsplan verder uitwerken;
 - definiëren deelprojecten;
 - in de markt zetten van deelprojecten;
 - sluiten ontwikkelovereenkomsten t.b.v. deelprojecten;
 - Financial Close.
- 1b Realisatiefase fase 1, grondexploitatie:
- (deels) verkrijgen bestaand vastgoed;
 - bouwrijp opleveren bouwkavels fase 1;
 - uitgeven kavels voor deelprojecten;
 - deelgebieden woonrijp maken voor ingebruikname;
 - bewaken uitvoering, planning, financiën en ontwikkelafspraken.
- 2a Uitwerkingsfase nieuw stadion (als projectmanager, gedelegeerd opdrachtgever):
- opstellen Programma van Eisen;
 - uitwerken voorontwerp;
 - opstellen definitief ontwerp;
 - opstellen aanbestedingsstukken;
 - financial Close.
- 2b Realisatie fase nieuw stadion:
- aanbesteding nieuw stadion;
 - bouw begeleiding nieuw stadion;
 - gebruiksklaar opleveren nieuw stadion.

10.4 PLANNING 2017 EN VERDER

De planning in 2017 is, na positieve besluitvorming door de gemeenteraad, ongeveer als volgt:

- Q2 - oprichten ontwikkelentiteit en bureauorganisatie
- opstarten diverse publiekrechtelijke procedures
 - opstarten selectieproces voor verkrijgen aandeelhouders
 - opstellen Programma van Eisen, stedelijk gebied, stadion
 - voorbereiden implementatie mobiliteitsstrategie (modal shift en peak shaving)
- Q3 - Letters of Intent ten behoeve van Financiering
- uitwerken masterplan fase 1 Feyenoord City
 - opstellen voorontwerp nieuw stadion
 - selectieproces contractpartijen Feyenoord City
 - verkrijgen financiële middelen
 - start verkrijgen vastgoed
- Q4 - vaststellen masterplan Feyenoord City fase 1
- toetreden contractpartijen Feyenoord City
 - verkaveling Feyenoord City fase 1
 - vaststellen voorontwerp nieuw stadion

in het seizoen 2022 – 2023 in het nieuwe stadion te voetballen. Een eerste verkenning van de benodigde activiteiten en bijbehorende procedures laat zien dat het mogelijk moet zijn om in Q2 2019 te starten met de bouwactiviteiten in het gebied. Bij een bouwperiode van drie tot vier jaar voor het nieuwe stadion kan de eerste wedstrijd in het seizoen 2022 – 2023 in het nieuwe stadion gespeeld worden. Dit is afhankelijk van de wijze van bouwrijp maken en de te kiezen bouwmethodiek.

Nadere studie is nodig om de exacte datum vast te stellen. Combinaties van werkzaamheden en het afstemmen van doorlooptijden van verschillende procedures moeten hier meer zekerheid gaan bieden.

Het is mogelijk dat niet alle gronden minnelijk verkregen kunnen worden. Ook kan het zijn dat er bezwaar wordt aangetekend bij de Raad van State tegen bijvoorbeeld een omgevingsvergunning. In de daarop afgestemde verschillende scenario's zal de bouw van het nieuwe stadion ergens tussen Q3 2020 en Q4 2022 plaatsvinden.

“FEYENOORD ZAL VIA DE APARTE ENTITEITEN STADION EN BVO DEELNEMEN IN FEYENOORD CITY”

Het streven is Financial Close in de tweede helft van 2018 te bereiken e.e.a. mede afhankelijk van publiekrechtelijke procedures.

Het is de ambitie van Feyenoord om zo snel als mogelijk

In [bijlage H10B3](#) is een initiële planning toegevoegd (waarbij verschillende scenario's zichtbaar zijn) met bijbehorende notitie.

10.5 FINANCIERING ONTWIKKELENTITEIT

Voor het financieel veilig stellen van de haalbaarheid van de ontwikkeling is het belangrijk dat er belangenovereenstemming komt tussen Feyenoord City, Gemeente Rotterdam, (internationale) investeerders, ontwikkelaars en financiers. Hiertoe voert Feyenoord City een serie gesprekken met diverse externe (financiële) partijen. De door betrokken partijen gevalideerde uitgangspunten en randvoorwaarden uit deze gesprekken vormen, met de uitkomsten van een uit te voeren uitgebreide (financiële) stakeholderanalyse, het fundament van de uiteindelijke financieringsstructuur van Feyenoord City.

Een van de uitdagingen is om de grondexploitatie voorgefinancierd te krijgen op basis van de gegeven bouwfaserings. Cruciaal is om tot een goede opdeling in deelprojecten met verschillende ontwikkelaars en bijbehorende financieringsarrangementen te komen. De planning, risicoallocatie en risicoreductie moeten nader uitgewerkt worden om dit deel gefinancierd te krijgen.

Feyenoord City wil tot een haalbare financieringsstructuur komen die past bij de langetermijnambities van Rotterdam-Zuid, Stadionpark en Feyenoord City. Daarom zal verkend worden welke uitgangspunten en randvoorwaarden nodig zijn om het mogelijk te maken langetermijnfinanciers te laten aansluiten. Het zoveel mogelijk rekening houden met de totale levenscyclus van de gebiedsontwikkeling kan hierbij centraal staan. Dit leidt op termijn niet alleen tot meer waarde en rendement, maar ook tot kostenreducties. Gekapitaliseerd komt dit weer ten gunste van de plankosten.



11. TOT SLOT

De droom van Leen Zandvliet werd realiteit dankzij de daden van bestuurders, ondernemers en bouwers. Op 27 maart 1937 speelde Feyenoord haar eerste wedstrijd in De Kuip. Maar eerst moest er veel water door de nieuwe Maas stromen. Het resultaat kwam er en Rotterdam en Nederland waren het mooiste stadion en een glansrijke toekomst voor het voetbal rijker.

De droom van nu is niet van een enkeling of een paar bestuurders. Het is de droom van vrienden van het voetbal, in het bijzonder van die talloze vrienden van Feyenoord. Tachtig jaar na die allereerste wedstrijd in De Kuip weet Feyenoord zich verantwoordelijk voor meer dan alleen voetbal. De club heeft met het plan voor Feyenoord City grootstedelijke en regionale ambities. Sport speelt daarbij een doorslaggevende rol en daar horen gezondheid, beweging, onderwijs en ontwikkeling bij.

Feyenoord is trots op dit plan en op de samenwerking met velen, in het bijzonder Gemeente Rotterdam. In 1936 moest de openingswedstrijd nog een half jaar worden uitgesteld omdat de gemeente was vergeten de ontsluiting van het nieuwe stadion te organiseren. Nu hebben Feyenoord en de gemeente Rotterdam letterlijk en figuurlijk inhoud gegeven aan het adagium 'hand in hand'. Niet eerder was het plan zo samenhangend, uitdagend en eenduidig. Niet alleen voor de voetbalclub, maar ook om de stad en de jeugd te mobiliseren en sterker te maken voor de toekomst.

BIJLAGENOVERZICHT



no	Naam hoofstuk	Bijlage no	Naam Bijlage ("Tussennotitie")	Status	Bijlage no	Naam Bijlage ("Onderlegger")	status
1.	Inleiding	H1B1	Notitie Locatiekeuze en vernieuwbouw	o			
2.	Stadionpark						
3.	Sociaal maatschappelijk inbedding	H3B1	Rapport Sociaal Maatschappelijk Programma	o			
4.	Concept Masterplan Feyenoord City	H4B1	Concept Masterplan OMA (apart boek)	o			
		H4B2	Notitie Quick Scan DPO	o	H4B4	Waardestelling De Kuip	o
		H4B3	Notitie Randvoorwaarden Feyenoord City				
5.	Mobiliteit & bereikbaarheid	H5B1	Mobiliteitsrapport Feyenoord City	o			
6.	Financiële haalbaarheid						
	6.2 Exploitatie Grex	H6.2B1	Rapport Grondexploitatie Feyenoord City	o	H6.2B2	Modellen Grex integraal en Grex 1+2	g
					H6.2B3	Adviesnotitie Residential	v
					H6.2B4	Prijswaardering Feyenoord City Residential TW3	v
		H6.2B5	Rapport Parkeerbalans	o	H6.2B6	Notitie Parkeerexploitatie	v
					H6.2B7	Quickscan DPO	o
					H6.2B8	Notitie fiscale aspecten grondexploitatie Feyenoord City	o
	6.3 Business Case nieuw stadion	H6.3B1	Databook nieuw stadion	g	H6.3B2	Exploitatiemodel nieuw stadion (alleen digitaal)	v
		H6.3B3	Samenvatting Output BC nieuw stadion	g			
		H6.3B4	Notitie Gevoeligheidsanalyse nieuw stadion	g	H6.3B5	Stress-scenario overzichten nieuw stadion	g
					H6.3B6	Validatie horeca omzet doordeeweeks nieuw stadion	o
					H6.3B7	Verslag expert interview	o
					H6.3B8	Considerations LUSS	o
					H6.3B9	Inputsheets opbrengsten exploitatie nieuw stadion	v
		H6.3B10	Notitie Capaciteit en bezetting nieuw stadion	o	H6.3B11	Notitie Onderbouwing Publiekscatering	v
					H6.3B12	Notitie Onderbouwing Stadionbezoek	v
					H6.3B13	Parkeermodel nieuw stadion	o
	6.4 Business Case De Kuip	H6.4B1	Databook De Kuip	g	H6.4B2	Exploitatiemodel De Kuip	v
					H6.4B3	Fiscale aspecten herontwikkelde Kuip	o
7.	Juridische structurering	H7B1	Organogram	o			
8.	Financiering	H8B1	Notitie Investering, financiering en kasstromen	g	H8B3	Notitie Stichtingskostenraming	o
					H8B4	SSK Raming met toelichting	g
9.	Betrokkenheid Gemeente Rotterdam						
10.	Conclusies en vervolg	H10B1	Notitie Planning	o	H10B2	Detailplanning	v
					H10B3	Planning op hoofdlijnen	o