

Ondernemende eindgebruikers aan zet bij stedelijke gebiedsontwikkeling?!

Een onderzoek naar de faalfactoren in het ontwikkelingsproces van collectief particulier opdrachtgeverschap



Nabila Bouabbouz

Afstudeerscriptie

Master City Developer, Leergang 8



Ondernemende eindgebruikers aan zet bij stedelijke gebiedsontwikkeling?!

Een onderzoek naar de faalfactoren in het ontwikkelingsproces van collectief particulier opdrachtgeverschap

Nabila Bouabbouz
Studentnummer: 351998

Masterthesis in het kader van de opleiding Master City Developer 2010-2012
Erasmus Universiteit Rotterdam/ Technische Universiteit Delft/ Stadsontwikkeling
Rotterdam, leergang 8

December 2012

Scriptiebegeleider: Drs. C.L. van der Flier (Kees), TU-Delft

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek waarmee ik mijn masteropleiding Master City Developer aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam beëindig. Een opleiding van twee jaar die mij veel heeft gebracht, vooral op inhoudelijk vlak. In mijn dagelijks werk hield ik mij vooral in enge zin bezig met gebiedsontwikkeling; waaronder het toetsen van grondexploitaties van ruimtelijke plannen. De behoefte ontstond om in bredere zin inzicht te verkrijgen in het vakgebied gebiedsontwikkeling. Dat is met deze opleiding gelukt! Een opleiding die vanuit verschillende invalshoeken en een integrale benadering de inzichten en kennis aan mij heeft overgebracht. Ik kijk terug op een inspirerende en creatieve tijd. Creatief, omdat de crisis ons dwingt om na te denken over hoe het anders en beter moet binnen de huidige context van de gebiedsontwikkeling. De crisis als kans voor innovatieve concepten in de gebiedsontwikkeling. Het creatief zijn heb ik onder andere mogen ervaren, samen met mijn studiegenoten, met het referentieproject 'Rotterdam Central District'.

Het gekozen onderwerp voor deze scriptie is voortgekomen uit de toegenomen belangstelling voor collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) als ontwikkelstrategie in de gebiedsontwikkeling. Ik ben een voorstander van het bouwen van woningen in particulier opdrachtgeverschap. Ik had maar al te graag zeggenschap gehad over mijn huidige woning waar ik helaas alleen de keuze heb gehad uit meer en minder werk. Om een bijdrage te leveren aan meer succesvolle CPO projecten in de gebiedsontwikkeling heb ik onderzoek gedaan naar de (succes) faalfactoren in het ontwikkelproces van CPO. Een belangrijk aspect van de factor opdrachtgeversrol, dat in het onderzoek naar voren komt is ondernemerschap. Ondernemerschap in de breedste zin van het woord kan gepaard gaan met offers en risico's. Ik kan uit eigen ervaring zeggen dat ondernemerschap loont. Want met het afronden van deze opleiding gaat ook een lang gekoesterde persoonlijke wens in vervulling, namelijk als eerste in mijn familie, het mogen afronden van een universitaire opleiding. Het volgen van onderwijs is voor mij als vrouw binnen de familie niet altijd een vanzelfsprekendheid geweest. Ik voel me wat het voorgaande betreft net Aletta Jacobs die als eerste vrouw in Nederland universitair onderwijs heeft mogen genieten. Zonder ondernemerschap was het niet gelukt.

Ik mag terugkijken op een leerzame, maar vooral ook intensieve tijd. Een masteropleiding volgen naast een gezin en een baan is een uitdaging op zich maar, wordt nog uitdagender wanneer in de familie een acute zorgvraag zich voordoet en ik hiervoor verantwoordelijkheid moet nemen en wanneer afscheid genomen moet worden van een goede vriend. Gelukkig heeft de 'succesfactor' doorzettingsvermogen ervoor gezorgd door te pakken en vol te houden.

Het schrijven van een scriptie is een creatief proces en creativiteit is niet afdwingbaar maar, een proces van vallen en opstaan waarbij de hulp en inzichten van anderen meer als welkom waren. Ten eerste wil ik Kees van der Flier bedanken voor de begeleiding en het voorzien van commentaar op het onderzoek. Mijn waardering en dank gaan ook naar Richard Bosboom die in de afrondende fase mee heeft gelezen en het stuk van commentaar heeft voorzien en mij weer op weg heeft geholpen.

Daarnaast wil ik de MCD programmaleiding, en in het bijzonder Geurt van Randeraat en Jeroen van Haaren, bedanken. Bijzondere dank gaat uit naar mijn werkgever, het Ontwikkelingsbedrijf van de gemeente Amsterdam, die het mij mogelijk heeft gemaakt deze studie te volgen en hiervoor de tijd en ruimte heeft gegeven. Cor de Jong en Annuis Hoornstra bedankt voor deze mogelijkheid en het vertrouwen dat daarmee in mij is getoond. Daarnaast wil ik alle mensen bedanken die ik heb mogen interviewen voor het onderzoek.

Samira, Marleen en Nuvit bedankt voor de cappuccinobreaks, jullie hulp en geduld. Chorouk zonder jou was het een stuk lastiger geweest om af te studeren, jij zorgde dat thuis alles doordraaide

كثير شكر.

Ook wil ik mijn moeder bedanken voor al haar aanmoedigen en trots. Tot slot, Mostafa, Nesrine en Nadir, bedankt voor jullie geduld en begrip. Het afgelopen jaar heb ik mijn kinderen, Nesrine en Nadir, vaak horen zeggen: 'Mama als je klaar bent dan gaan we.....' en dan komt er een waslijst aan wensen. Het is nu klaar, we kunnen de waslijst gaan uitvoeren. Deze scriptie draag ik aan jullie op.

Nabila Bouabbouz

Amsterdam, december 2012

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Managementsamenvatting	8
Hoofdstuk 1 Introductie	12
1.1 Vertrekpunt	12
1.2 Probleemstelling.....	14
1.3 Doelstelling en relevantie.....	14
1.4 Definities.....	15
1.5 Afbakening van het onderzoek.....	18
1.6 Vraagstelling	19
1.7 Onderzoeksmethodiek	20
1.8 Leeswijzer	22
Hoofdstuk 2 Context	23
2.1 Inleiding	23
2.2 Vormen van opdrachtgeverschap	23
2.3 Historische context opdrachtgeverschap.....	25
2.4 Nieuwe tendensen: de eindgebruiker aan zet!.....	30
2.5 Beschouwing op de context	35
Hoofdstuk 3 Literatuuronderzoek	36
3.1 Inleiding	36
3.2 Kansen CPO	36
3.3 Vraag en belemmeringen van CPO.....	40
3.4 Theoretisch en conceptueel raamwerk.....	43

Hoofdstuk 4	Theoretisch analysekader	45
4.1	Inleiding	45
4.2	Het ontwikkelingsproces van CPO.....	45
4.3	CPO en de betrokken partijen	47
4.4	Succes-en faalfactoren CPO	51
4.5	Operationalisatie theoretisch analysekader	58
Hoofdstuk 5	Casestudies	60
5.1	Inleiding	60
5.2	Keuze van projecten	60
5.3	Casus Nieuwbouw Rijnlaan Heemstede (RNR).....	61
5.4	Casus De Favaugeplein Zandvoort	71
5.5	Casus WoonKunstWerkAlmere	77
5.6	Crosscases analyse	86
5.7	Beschouwing op de crosscase analyse	90
Hoofdstuk 6	Conclusie en aanbevelingen	92
6.1	Inleiding	92
6.2	Conclusie	92
6.3	Aanbevelingen.....	94
6.4	Beperkingen van het onderzoek en vervolgonderzoek.....	97
6.5	Persoonlijke reflectie.....	98
Bronvermelding		100
Begrippenlijst		105
Bijlage 1: geraadpleegde documenten ten behoeve van de casestudies.....		107
Bijlage 2: Lijst met geïnterviewden en gesprekken deskundigen.....		108
Bijlage 3: Vragenlijst.....		109
Bijlage 4: Transcripties		111

Managementsamenvatting

De aanleiding van het gekozen onderwerp voor deze thesis is voortgekomen uit de huidige context van de stedelijke gebiedsontwikkeling waarin het zich momenteel bevindt, als gevolg van het ontstaan van de financiële, economische crisis in 2008. De huidige context van de stedelijke gebiedsontwikkeling is een van stagnatie, vraaguitval, lastig verkrijgen van financiering, van grootschaligheid naar kleinschaligheid enzovoorts. Het effect hiervan is dat gebiedsontwikkeling Nederland op zoek is naar oplossingen, andere werkwijzen om de gebiedsontwikkeling vlot te trekken. De crisis noodzaakt tot innovatie van processen, rollen, werkwijzen, businessmodellen in de gebiedsontwikkeling. Een van de oplossingen die door diverse professionals wordt aangedragen, is het centraal stellen van de eindgebruikers, het centraal stellen van de vraag in plaats van het aanbod. Een vertaling hiervan in de praktijk, is het inzetten op een ontwikkelstrategie van collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO). Het instrument CPO in de gebiedsontwikkeling is niet nieuw. De rijksoverheid stimuleert al sinds eind jaren negentig particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw. De ambitie was één derde van de woningbouw realiseren in particulier opdrachtgeverschap al dan niet collectief. Deze ambitie is later naar beneden bijgesteld aangezien het particulier opdrachtgeverschap moeizaam van de grond kwam en de ambitie van één derde niet werd gerealiseerd. De crisis lijkt een katalysator te zijn voor (collectief) particulier opdrachtgeverschap. Maar hoe zorgen we ervoor dat de ontwikkelstrategie van CPO nu wel succesvol wordt gerealiseerd en daarmee een bijdrage kan leveren aan het vlot trekken van stedelijke gebiedsontwikkelingen? Het voorgaande heeft geleid tot de centrale vraagstelling van dit onderzoek:

“Welke faalfactoren in het ontwikkelingsproces zijn er na 2008 bij een ontwikkelstrategie van collectief particulier opdrachtgeverschap te identificeren in de Metropoolregio Amsterdam, vanuit het perspectief van de initiatiefnemer en betrokken partijen?”

Vanuit literatuuronderzoek is onderzocht welke mogelijke succes en faalfactoren kunnen geïdentificeerd worden in het ontwikkelingsproces van CPO. Vervolgens zijn de geïdentificeerde succes en faalfactoren getoetst aan de hand van 3 mislukte CPO casestudies om zodoende de faalfactoren, waarvan een aantal factoren als kritisch kunnen worden beschouwd, te identificeren. Het onderzoek wijst veertien faalfactoren in het ontwikkelingsproces van CPO aan, die onderling in verband staan. De onderstaande faalfactoren zijn een optelsom van de geïdentificeerde faalfactoren in de casussen.

- Afstemming marktsituatie en woningbouwtype
- Initiatief (formeren van een CPO groep)
- Projectomvang
- Doelstelling CPO (inhoud van de doelstelling)
- Afstemming tussen locatie en doelgroep
- Groepssamenstelling (vaardigheden)
- Opdrachtgeversrol (niet ondernemend zijn in de opdrachtgeversrol CPO groep, afhankelijk opstelling ten aanzien van de achtervangpartij).
- Vooraf geen duidelijkheid van de gemeente over de ruimtelijke randvoorwaarden en het hanteren van te strikte ruimtelijke randvoorwaarden.
- Gemeente niet ingesteld op CPO qua organisatie en visie
- Onvoldoende bestuurlijke steun
- Geen duidelijkheid over de betaalbaarheid van het ontwerp
- Financiën/risico (afhaken van de achtervangpartij)
- Samenwerking (geen vertrouwen in de haalbaarheid)
- Samenwerking (geen vertrouwen in elkaar)

Tabel 1: geïdentificeerde faalfactoren

Een aantal faalfactoren komen in meer dan één casus voor en kunnen worden beschouwd als belangrijke faalfactoren in het ontwikkelingsproces van CPO.

- Initiatief (formeren van een CPO groep)
- Doelstelling CPO (inhoud van de doelstelling)
- Projectomvang
- Opdrachtgeversrol (niet ondernemend)
- Financiën/risico (afhaken van de achtervangpartij)
- Samenwerking (geen vertrouwen in de haalbaarheid)

faalfactoren

Tabel 2: belangrijke geïdentificeerde

Allereerst speelt groepsvorming een cruciale factor want, zonder groep geen CPO. Om de groepsvorming te bewerkstelligen is de identificatie met de inhoud van de doelstelling van het CPO project ook een belangrijke factor. In één van de casussen is het op het voorgaande gestrand, de groepsvorming kwam niet tot stand omdat de potentiële deelnemers niet tot overeenstemming kwamen over de inhoud van de doelstelling van het CPO project. Ook bij de tweede casus blijkt het formeren van 80 deelnemers, die zich identificeert met de doelstelling, lastig voor elkaar te krijgen. Hierbij ligt tevens een relatie met de groepsgrootte oftewel de projectomvang. Het is makkelijker om 20 tot 40 deelnemers te werven en te formeren dan 70,80 of 150 zoals uit de casussen blijkt. In alle drie de casussen is de projectomvang groter dan 40.

Ten tweede zorgt het ontbreken van ondernemerschap bij de invulling van de opdrachtgeversrol, dat de CPO groep in een te vroeg stadium een achtervangpartij betreft bij het CPO project. De achtervangpartij blijkt namelijk een belangrijke factor te zijn bij het mislukken van het CPO project. Bij twee van de drie casussen wordt de achtervangpartij te vroeg in het ontwikkelingsproces bij het CPO project betrokken. Dit zorgt ervoor dat de achtervangpartij in de beide casussen niet alleen als

achtervangpartij optreedt maar, ook als eigenaar van een groot deel te ontwikkelen woningen. Hiermee loopt de achtervang meer ontwikkelrisico en eist daarvoor in de plaats meer zeggenschap terug. De CPO groep raakt hiermee een deel van haar zeggenschap kwijt, met als gevolg dat de opdrachtgeversrol verschuift naar de achtervangpartij en de CPO groep daarvan afhankelijk komt te staan. Bij beide casussen is er geen juridisch bindende overeenkomst ondertekend tussen de achtervangpartij en de stichting/vereniging. Wanneer de achtervangpartij geen vertrouwen meer heeft in de haalbaarheid van het project, kan zij zich terugtrekken zonder enige verplichting naar de CPO groep toe. Het procesrisico ligt hiermee bij de CPO groep.

Ondanks dat de volgende faalfactoren niet in meerdere casussen zijn geïdentificeerd beschouw ik deze als belangrijke faalfactoren in het ontwikkelingsproces van CPO. De factor bestuurlijke steun en een faciliterende gemeente spelen een belangrijke rol als het gaat om het versnellen van het ontwikkelingsproces. Bij één casus is het oplopen van vertraging, doordat de gemeente niet vroeg in het ontwikkelingsproces duidelijke randvoorwaarden meegaf, medebepalend geweest voor het mislukken van het CPO project.

Op basis van de onderzoeksresultaten worden een aantal aanbevelingen gedaan voor de professionele initiatiefnemer van CPO als ontwikkelstrategie in de stedelijke gebiedsontwikkeling. De belangrijkste aanbevelingen ten aanzien van de belangrijke geïdentificeerde faalfactoren zijn:

Initiatief

Uit de literatuur blijkt een bestaande CPO groep een succesfactor te zijn. Dit is in een van de casussen ook bevestigd waarbij sprake was van een bestaande CPO groep. Wanneer geen sprake is van een bestaande CPO groep die het initiatief neemt maar, van een professionele initiatiefnemer dan blijkt in de praktijk het lastig te zijn om een CPO groep te formeren. Om de kans te vergroten dat het initiatief veel meer vanuit eindgebruikers afkomstig is wordt aanbevolen om meer bekendheid te geven aan CPO. Zodat de eindgebruikers bewuster worden van de mogelijkheid van zelfbouw in de vorm van CPO en daartoe eventueel het initiatief nemen. Dus niet alleen het aanbod organiseren maar ook de vraag. Doorgaans wordt via een website, social media, een brochure, zelfbouwmarkten of zelfbouw cafés bekendheid gegeven aan verschillende vormen van zelfbouw. Als aanvulling hierop wordt aanbevolen om via bestaande onafhankelijke bewonersondersteuners, zogenaamde Best persons (naar de publicatie “Best persons” van Brink, G. Van de et al, 2012), bijvoorbeeld opbouwwerkers, participatiemakelaars in een wijk of stedelijke gebiedsontwikkeling, waar kavels of gebouwen beschikbaar zijn voor CPO als ontwikkelstrategie, de mogelijkheden van CPO onder de aandacht te brengen van potentiële geïnteresseerden. Daarnaast zouden deze onafhankelijke ondersteuners het bouwen in CPO kunnen stimuleren en een rol kunnen spelen bij het formeren van de CPO groepen. Deze aanjaagfunctie kan geformaliseerd worden door het opnemen van prestatieafspraken tussen deze onafhankelijke bewoners ondersteunde organisaties en de gemeente.

Doelstelling CPO

Ten aanzien van de inhoud van de doelstelling bij CPO wordt bij doelstellingen die op prijs/kwaliteit verhouding liggen aanbevolen om in zo vroeg mogelijk in het proces duidelijkheid te geven over de betaalbaarheid versus kwaliteit. Zorg bij ideologische doelstellingen dat, bij de werving van de deelnemers, er veel gericht op de potentiële doelgroep wordt gefocust die zich kan vinden in de doelstelling. Zorg daarnaast ook dat de locatie wordt afgestemd op de doelgroep. Door na te gaan

waar deze potentiële doelgroep zich bevindt, binnen welk segment, welk leefstijl en daar de wervingscampagne op te richten.

Projectomvang

Ten aanzien van de projectomvang wordt aanbevolen om de grootschaligheid te zoeken in grootschalige kleinschaligheid. Naast dat het in de praktijk lastig blijkt om een grote CPO groep te formeren, gaat een grote projectomvang ook gepaard met een groter ontwikkelrisico. Aanbevolen wordt om voor een projectomvang van tussen de 20 tot maximaal 40 woningen te realiseren in CPO vorm.

Opdrachtgeversrol

Zorg als professioneel initiatiefnemer, dat er gestuurd wordt op het ondernemerschap van de deelnemers en daarmee het behouden van de opdrachtgeversrol. Dit vergroot de betrokkenheid bij het project en de verantwoordelijkheid voor het slagen van het project bij de deelnemers. Wanneer bijvoorbeeld de CPO groep niet compleet is, stuur aan op dat de bestaande deelnemers via hun netwerken het benodigd aantal deelnemers werven en nog meer, zodat een wachtlijst ontstaat van potentiële deelnemers in het geval een deelnemer tijdens het proces afhaakt. Hiermee wordt het afzetrisico verkleind. Tevens wordt geadviseerd om als betrokken professionele partij niet te vroeg in het proces een achtervangpartij in te schakelen. Hiermee is de kans aanwezig dat het ondernemerschap van de CPO groep naar de achtervangpartij verschuift en daarmee ook de verantwoordelijkheid voor het slagen van het project. In het kader van het afdekken van risico's wordt geadviseerd om eventueel een achtervangpartij in te schakelen na de ontwerpfasen. Deze achtervangpartij kan daadwerkelijk de functie van achtervang vervullen voor het geval een deelnemer tijdens het proces afhaakt. Wanneer er sprake is van een wachtlijst, is het afzetrisico ook voor de achtervangpartij klein en zal deze eerder bereid zijn als achtervang op te treden. De rol van een achtervangpartij kan ook verzorgd worden door een aannemer c.q. bouwer. Bij het contracteren van een aannemer kan het bouw/afzetrisico, in het geval een deelnemer door omstandigheden moet afhaken, bij de aannemer worden gelegd. In ruil hiervoor haalt de aannemer werk binnen waarvoor ze eventueel financiële achtervang voor willen inzetten. Hiermee blijft het ondernemerschap en zeggenschap en dus de opdrachtgeversrol bij de CPO groep.

Financiën/risico (achtervang) en Samenwerking

Zorg, bij het inschakelen van achtervang, dat tussen de CPO groep en achtervangpartij heldere contractuele afspraken worden gemaakt. Zodat voor beide partijen duidelijk is hoe er gezamenlijk gewerkt zal worden en welke waardecreatie naar de marktpartij gaat en welke naar de CPO groep en tegen welk inbreng van beide partijen. Waarbij in ieder geval duidelijkheid moet zijn over hoe de risico's, inclusief het procesrisico, verdeeld zijn tussen de achtervangpartij en de CPO groep. Zodat in de samenwerking de CPO groep niet verrast wordt wanneer de achtervangpartij zich terugtrekt op het moment dat er geen vertrouwen is in de haalbaarheid van het project.

Hoofdstuk 1 Introductie

1.1 Vertrekpunt

Crisis

Als gevolg van de financiële, economische crisis sinds 2008, is gebiedsontwikkeling van vandaag in een ander daglicht komen te staan. Wanneer dit wordt vertaald naar het model van de 'driehoek van de gebiedsontwikkeling' (Verlaet, 2008) zijn voornamelijk de hoeken 'markt' en 'middelen' onder druk komen te staan. De middelen (financiering) zijn lastiger te verkrijgen voor zowel de grote project- ontwikkelaar als voor de consument. Daarnaast worden overheden geconfronteerd met oplopende tekorten en hebben ze te maken met forse bezuinigingen. Het voorgaande heeft een grote impact op de marktvraag naar de producten binnen gebiedsontwikkelingen.

De economische crisis heeft onder andere tot een verminderde marktvraag geleid. Dit heeft geleid tot een stagnatie van de woningbouwproductie binnen (stedelijke) gebiedsontwikkelingen. Eén van de aangedragen oplossingen, voor de stagnatie van de woningbouwproductie en het op gang krijgen van (stedelijke) gebiedsontwikkelingen, die in het publieke debat wordt uitgewisseld, is de vraag van de eindgebruiker meer centraal te stellen. De belangstelling van overheden en professionals voor de eindgebruiker is toegenomen. Al was dat maar omdat die eindgebruiker 300 miljard¹ aan spaargeld heeft. De aanbodgerichte benadering van de markt heeft door de ontwikkelingen vanaf 2008 plaats gemaakt voor een meer vraaggerichte benadering van de markt. De eindgebruiker is als 'investeerder' interessanter dan ooit geworden.

(C)PO als een van de oplossingen

De crisis wordt als dus een kans gezien voor meer eigen initiatief van de eindgebruiker, meer doe het zelf. Dit vertaalt zich onder andere in de promotie, door verschillende gemeenten in Nederland, van verschillende vormen van zelfbouw. De gemeente Amsterdam stelt bijvoorbeeld 1.000 (binnen) stedelijke kavels beschikbaar voor zelfbouw in verschillende vormen van particulier opdrachtgeverschap. De meeste kavels maken onderdeel uit van stedelijke gebiedsontwikkelingen bijvoorbeeld, het Houthavens project, Zeeburgereiland, NDSM, IJburg 2 fase etc. De gemeente Almere is een voorloper op het gebied van zelfbouw bijvoorbeeld in het Homeruskwartier, waar de helft van de 3.500 woningen in particulier opdrachtgeverschap (PO) en collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) gebouwd wordt. Ook in Noord-Brabantse gemeenten zijn in ongeveer drie jaar tijd ruim 1.000 woningen verdeeld over 69 CPO-projecten in ontwikkeling genomen (KEI, 2012). Het (collectief) particulier opdrachtgeverschap wordt door steeds meer partijen gezien als een belangrijk instrument c.q. ontwikkelstrategie om de (stedelijke) gebiedsontwikkelingen en de woningmarkt op gang te brengen.

¹ De Nederlandse Bank "Statistisch Nieuwsbericht" 28 april 2011

Collectief Particulier opdrachtgeverschap

Een van de vormen van zelfbouw is collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) ook wel 'bouwgroep' genoemd. Deze variant van particulier opdrachtgeverschap biedt de mogelijkheid om gezamenlijk de eigen woningen te realiseren. Een groot voordeel van een gezamenlijke ontwikkeling van een locatie is dat door schaalvoordelen kostenbesparing mogelijk is. Daarmee kan CPO ook toegankelijk zijn voor mensen met een laag of middeninkomen. Daarnaast heeft CPO ook als voordeel dat het eindgebruikers een grote mate van vrijheid geeft in het realiseren van hun 'droomwoning' (huis op maat). Tevens biedt CPO kansen voor onder andere sociale duurzaamheid, bouwen in hoge dichtheden, stedelijke vernieuwing en duurzaamheid. Vanuit het perspectief gezien van de gemeente is tevens het voordeel dat de investering, in het geval van herstructurering of transformatie (in CPO vorm), hoofdzakelijk bij de particulieren ligt in plaats van bij de gemeente. Er is per definitie ook geen afzetrisico en vraaguitval mogelijk bij CPO.

(C) PO als beleidsdoelstelling

Het instrument (collectief) particulier opdrachtgeverschap is niet nieuw. Het Rijk is al langer bezig om het instrument zelfbouw binnen de woningbouwproductie te stimuleren. De beleidsdoelstelling van het Rijk om meer zelfbouw te stimuleren is ooit begonnen toen in 1998 de motie van Duivensteijn werd ingediend. De motie stond voor een actieve rol van de burger in de woningmarkt. Om dit te bereiken moest er meer sprake zijn van particulier opdrachtgeverschap in de woningmarkt, echter er wordt vastgesteld dat de institutionele partijen (projectontwikkelaars, beleggers en aannemers) de burger niet als woonproducent maar, als woonconsument zien. Dit heeft tot gevolg dat er maar beperkt inhoud wordt gegeven aan diversiteit in woonmilieus (zie VINEX locaties) en dat de burger nauwelijks ruimte krijgt om op te treden als particulier opdrachtgever. De motie beoogt dan ook dat diversiteit en individualiteit als uitgangspunten worden opgenomen in het beleid. De motie had tot doel: het aandeel te realiseren woningen in particulier opdrachtgeverschap te verhogen naar circa 35% van de totale bouwopgave in de periode Actualisering VINEX (2005-2010). Op 7 november 2000 is in de Tweede Kamer der Staten Generaal de motie Van Gent/Duivensteijn aangenomen, die er bij de regering op aandrang voor alle, ook voor mensen met een laag of midden inkomen particulier opdrachtgeverschap te bevorderen. In de nota van het ministerie van VROM *Mensen, Wensen, Wonen* (2000) werd in het verlengde daarvan dan ook de ambitie geformuleerd om tenminste 1/3 van de bouwproductie voor de periode 2005-2010 in particulier opdrachtgeverschap te realiseren (SEV, 2010).

Ondanks de ambitie van diverse partijen om een derde van de woningbouwproductie te realiseren in vormen van zelfbouw en de stimuleringsmaatregelen van het Rijk, blijft de werkelijke bouwproductie in deze vorm sterk achter bij de doelstelling. Zo laat het rapport van de SEV uit 2010 zien dat het percentage zelfbouw in de afgelopen tien jaar zelfs is afgenomen van zeventien naar tien procent van de woningbouwproductie in Nederland (SEV, 2010).

Nederland versus buitenland

Bureau RIGO stelt dat het (collectief) particulier opdrachtgeverschap in Nederland nog maar weinig wordt toegepast, zeker als het wordt vergeleken met Duitsland (30% van de woningbouw-productie), België (70%) en Frankrijk (40%) (RIGO, 1999). Dit geldt al helemaal voor de gestapelde vormen van collectief particulier opdrachtgeverschap. Echter het realiseren van woningen in collectief particulier

opdrachtgeverschap lijkt een kans bieden om zelfbouw op grote schaal te bewerkstelligen en daarmee de beleidsdoelstelling van 1/3 mogelijk te halen. Daarnaast lijkt collectief particulier opdrachtgeverschap, als ontwikkelingsstrategie in de stedelijke gebiedsontwikkeling, een bijdrage te kunnen leveren aan het doorbreken van de stagnatie in de stedelijke gebiedsontwikkeling.

1.2 Probleemstelling

De huidige marktsituatie binnen de stedelijke gebiedsontwikkelingen is door de crisis veranderd. Een van de oplossingen, om de stagnatie in de stedelijke gebiedsontwikkelingen en specifiek de woningbouw productie te doorbreken, lijkt het inzetten van het instrument collectief particulier opdrachtgeverschap CPO, en daarbij tevens doelstellingen op het gebied van herstructurering of transformatie te realiseren. Echter in de praktijk is CPO slechts een marginaal deel van de woningbouwproductie en is weinig bekend hoe het instrument CPO in te zetten is als een ontwikkelstrategie wanneer de initiatiefnemer een gemeente of een marktpartij betreft.

1.3 Doelstelling en relevantie

Om het instrument CPO als een van de oplossingen voor de stagnatie in de stedelijke gebiedsontwikkeling, specifiek de woningbouw, succesvol in te zetten of sterker nog een volwaardig aandeel te laten zijn binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling is het van belang dat onder andere inzichtelijk wordt gemaakt welke factoren in het ontwikkelingsproces van CPO medebepalend of noodzakelijk zijn voor het wel of niet slagen van CPO projecten. In de praktijk zijn een aantal onderzoeken naar CPO projecten verricht waarbij de succes- en faalfactoren in het ontwikkelingsproces van CPO projecten kunnen worden geïdentificeerd. Echter deze onderzoeken betreffen alle succesvolle CPO projecten.

Het hoofddoel van dit onderzoek is inzicht verschaffen in de faalfactoren tijdens het ontwikkelingsproces van collectief particulier opdrachtgeverschap op basis van mislukte CPO projecten. Hiervoor is het nodig om ook de mogelijke succesfactoren inzichtelijk te maken in het ontwikkelingsproces bij collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) aangezien, de succesfactoren potentiële faalfactoren kunnen zijn. Tevens is in het interessant welke succesfactoren wel geïdentificeerd kunnen worden in de praktijkcases maar, het CPO project toch is komen te mislukken. Hiermee kunnen uitspraken gedaan worden in hoeverre de faalfactor ook een belangrijke succes- en faalfactor betreft.

De stagnatie van de stedelijke gebiedsontwikkeling heeft een maatschappelijk effect. Een van de maatschappelijke effecten is de stagnatie van de woningbouw. Echter de behoefte van de burgers aan woningbouw is er niet minder op geworden. Daarnaast eist de mondige burger steeds meer zeggenschap en keuzevrijheid ten aanzien van zijn woning. Dat maakt dit onderzoek in relatie tot het voorgaande maatschappelijke relevant. In het kader van wetenschappelijke relevantie wordt beoogd een bijdrage te leveren aan de kennis met betrekking tot de faalfactoren bij collectief particulier opdrachtgeverschap. Ook biedt het inzichtelijk maken van de faalfactoren een bijdrage aan het wetenschappelijk debat over gebiedsontwikkeling “nieuwe stijl”. Door het inzichtelijk maken van de faalfactoren wordt tevens beoogd een praktische bijdrage te leveren. Uit dit onderzoek volgen aanbevelingen voor de professionele initiatiefnemer die CPO als ontwikkelstrategie wil inzetten. Wanneer deze aanbevelingen in de praktijk worden toegepast kan het een bijdrage leveren aan het succesvol realiseren van CPO projecten in de stedelijke gebiedsontwikkeling. Dit onderzoek is bedoeld voor de professionele initiatiefnemer van CPO (marktpartij, gemeente, adviseur, architect)

die te maken krijgt met CPO ontwikkelingen of als ontwikkelingsstrategie CPO initieert in de stedelijke gebiedsontwikkeling.

1.4 Definities

In deze paragraaf worden veel gebruikte termen nader gedefinieerd. Als onderdeel van het theoretisch kader is het van belang om duidelijk met terminologie om te gaan om lopende het onderzoek geen begripsverwarring te krijgen.

Collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO)

De verschillende gehanteerde definities van CPO worden weergegeven en eindigt met de definitie die in dit onderzoek zal worden toegekend aan collectief particulier opdrachtgeverschap. Een verscheidenheid aan partijen hanteert verschillende definities van CPO. Hieronder worden enkele definities weergegeven die vaak worden gehanteerd:

- Stichting Experimenten Volkshuisvesting (SEV) definieert CPO in 2010 als volgt: *‘Collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) is een vorm van opdrachtgeverschap waarbij een collectief van gelijkgestemde particulieren de grond(en) verwerven en in samenspraak bepalen hoe, en met welke partijen de woningen, private, en in sommige gevallen zelfs de openbare ruimte wordt ingericht en gerealiseerd’* (SEV, 2010).
- KEI definieert CPO als volgt: *‘Bij CPO organiseren de particulieren zich in een rechtspersoon zonder winstoogmerk, meestal een vereniging. Deze groep koopt een kavel en ontwikkelt in onderling overleg met behulp van een architect, procesbegeleider en aannemer een complex rijwoningen, 2-onder-1-kapwoningen of appartementen. De vereniging, of stichting, is dan de contractpartner voor partijen zoals de gemeente’* (KEI, 2012).
- In een recente publicatie van de Rijksoverheid wordt CPO als volgt omschreven: *‘Wanneer particulieren in groepsverband een bouwkaavel met woonbestemming verwerven en woningen realiseren, spreken we van collectief particulier opdrachtgeverschap. Hiervoor organiseren zij zich meestal in een vroeg stadium in een stichting of vereniging zonder winstoogmerk die als opdrachtgever naar architect en aannemer van het project optreedt. Het kan gaan om nieuwbouw, variërend van een klein tot middelgroot project, maar ook om het herontwikkelen van een bestaand gebouw tot woningen en/of werkruimten’* (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2012)

In de gehanteerde definities van het SEV en de KEI wordt verondersteld, behalve de recente definitie van het ministerie IenM, dat de groep particulieren de grond moet verwerven om vervolgens nieuwbouw woningen te ontwikkelen. De relatie wordt in deze definities alleen gelegd met (bouw) kavels en nieuwbouw woningen. Het beleid betreffende zelfbouw en dus ook CPO is voornamelijk gericht op nieuwbouw. Echter in de praktijk zijn ook voorbeelden van CPO bij verbouw van bestaande woningen zoals de projecten met kluswoningen in Rotterdam en binnenkort ook in Amsterdam. Ook zijn er voorbeelden van CPO bij transformatie van bestaand gebouw met voorheen een andere functie dan wonen zoals Het Magazijn in Amsterdam. Binnenkort zullen waarschijnlijk de eerste leegstaande kantoren met CPO naar woningen worden getransformeerd (Parool 10 mei, 2012). De recente definitie van de rijksoverheid legt wel de relatie met het in CPO vorm herontwikkelen van

een bestaand gebouw. Echter in de recente definitie van de rijksoverheid ontbreekt dat in sommige gevallen het collectief ook opdrachtgever kan zijn voor de inrichting van private of openbare ruimte. In dit onderzoek wordt de volgende definitie voor CPO gehanteerd en vanaf hier te definiëren als “CPO”:

“CPO is een vorm van opdrachtgeverschap waarbij een collectief van gelijkgestemde particulieren de grond(en) **en/of bestaand gebouw** verwerven. In samenspraak wordt bepaald hoe, en met welke partijen de bouw, renovatie van woningen of transformatie van bestaand gebouw tot woningen wordt gerealiseerd. Waarbij in sommige gevallen het collectief ook opdrachtgever is voor de inrichting van private en of openbare ruimte. Het collectief heeft zeggenschap als vereniging of stichting voor het gehele complex (rijwoningen en/of appartementen) en op het niveau van de woning individuele zeggenschap/keuzevrijheid”.

Gebiedsontwikkeling en stedelijke gebiedsontwikkeling

Hieronder twee definities van (stedelijke) gebiedsontwikkeling zoals deze vóór de crisis en de stagnatie van de (stedelijke) gebiedsontwikkeling gebruikelijk was en misschien voor sommige partijen nog steeds is.

Gebiedsontwikkeling

- Het ministerie van VROM legt vooral de nadruk op het samenwerken tussen partijen en maakt een onderscheid naar drie categorieën: overheid, markt en samenleving.
“Gebiedsontwikkeling gaat over een meervoudige (‘complexe’) opgave waar meerdere partners noodzakelijk bij betrokken moeten worden. Het is een werkwijze waarbij in een afgebakend gebied verschillende functies aan verandering toe zijn en waar planning, én met name uitvoering door samenwerking van overheid, markt en samenleving tot stand wordt gebracht”, (VROM, 2010)

Stedelijke gebiedsontwikkeling

- Naar Van 't Verlaat (2008) is stedelijke gebiedsontwikkeling te definiëren als *“Het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de ontwikkeling van stedelijke gebieden. Daarbij gaat het niet alleen om de ruimtelijke ontwikkeling, maar moet deze worden gezien in nauwe samenhang met economische, sociale en andere ontwikkelingen”*

De laatste ontwikkelingen rondom de definitie van gebiedsontwikkeling in de geraadpleegde literatuur laat zien dat het begrip eindgebruiker binnen de definitie van gebiedsontwikkeling aan belang toeneemt. In een recente uitgave ‘Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl’ (2012) van het ministerie van Infrastructuur en Milieu is de definitie van gebiedsontwikkeling aangepast naar; *“werken vanuit de vraag van de eindgebruiker, duurzaamheid nemen als uitgangspunt en transformatie van het bestaande vastgoed in plaats van nieuwbouw en uitbreiding”*. Hoogleraar Jan Rotmans (2011) in essay *‘crisis als kans; gebiedsontwikkeling 3.0-naar een wezenlijk andere aanpak’* definieert gebiedsontwikkeling nieuwe stijl als volgt: *“een holistische, integrale benadering vanuit potentiële eindgebruikers, die gericht is op het creëren van sociaal-culturele, economische en ecologische waarden via een innovatief publiek-privaat participatief proces”*. Ook de verschuiving van een aanbodgerichte gebiedsontwikkeling naar een vraaggerichte gebiedsontwikkeling komt tot uiting in de recente definities van gebiedsontwikkeling.

In dit onderzoek wordt stedelijke gebiedsontwikkeling naar de definitie van Rotmans (2011) gedefinieerd als *“een holistische, integrale benadering vanuit potentiële eindgebruikers, die gericht is op het creëren van sociaal-culturele, economische en ecologische waarden via een innovatief publiek-privaat participatief proces”*.

Eindgebruiker

In de meest recente definities van gebiedsontwikkeling komt het begrip “eindgebruiker” duidelijk naar voren als onderdeel van de definitie. Wie deze eindgebruiker precies is wordt goed gedefinieerd in het onderzoek van Y. Trip (2011:10) Trip beschouwt de eindgebruiker bij het maken van een plek in de stad als *“Mensen en organisaties die invloed ondervinden (positief of negatief) of zelf invloed kunnen uitoefenen op een specifieke stedelijke (wijk)-ontwikkeling, maar die zich niet op professioneel niveau bezighouden met het ontwikkelen van stedelijke gebieden. Dat kan zijn in de vorm van bewoner, ondernemer, recreant of consument”*.

Initiatiefnemer

De initiatiefnemer wordt in dit onderzoek gezien als degene die het initiatief neemt om een CPO ontwikkeling te realiseren. Dit kan gaan om een eindgebruiker, gemeente of marktpartij. Gekozen wordt voor de volgende definitie: *“De initiatiefnemer neemt het initiatief om een CPO ontwikkeling, al dan niet binnen de context van een stedelijke gebiedsontwikkeling, te realiseren. De initiatiefnemer kan een eindgebruiker, gemeente of een professionele partij zijn.*

Succes- en faalfactoren

In dit onderzoek wordt een succesfactor gedefinieerd *“als een factor die een positieve bijdrage levert aan het vlot laten verlopen van het ontwikkelingsproces bij CPO”*. Bijvoorbeeld het inschakelen van een begeleidingsbureau dat kennis en kunde inbrengt en daarmee een positieve bijdrage levert aan het proces. Een faalfactor wordt gedefinieerd als *“een factor die medebepalend is voor het vertragen van het ontwikkelingsproces en/of mislukken van het CPO project”*. Bijvoorbeeld wanneer een te rigide ruimtelijke kader ervoor zorgt dat het proces vertraagd.

1.5 Afbakening van het onderzoek

Faalfactoren ontwikkelingsproces CPO

Het onderzoek beperkt zich tot de faalfactoren in het ontwikkelingsproces van CPO. Hiervoor is het wel nodig om inzicht te verschaffen in de mogelijke succesfactoren aangezien de mogelijke succesfactoren potentiële faalfactoren kunnen zijn in het ontwikkelingsproces van CPO.

Geografisch gebied

Het onderzoek bakent zich af tot het geografisch gebied Metropoolregio Amsterdam. Deze keuze is gemaakt uit praktische overwegingen en vanuit de eigen interesse in het gebied. Tevens speelt de beschikbaarheid en toegankelijkheid van onderzoeksinformatie een essentiële rol. Alle andere gebieden vallen buiten de scope van dit onderzoek.

Tijdperiode

De tijdperiode die in dit onderzoek is gekozen valt samen met de tijdperiode waarin de CPO projecten zijn komen te mislukken. Waarbij is gekozen om mislukte CPO ontwikkelingen van vóór de crisis van 2008, buiten de context van dit onderzoek te laten vallen. Het is interessant de mislukte CPO ontwikkelingen te onderzoeken in een tijdperiode dat juist CPO als een van de oplossingen wordt gezien om als instrument in te zetten in de stedelijke gebiedsontwikkeling. Een ander argument om te kiezen voor CPO projecten die na 2008 zijn komen te mislukken is omdat het voor de betrokkenen makkelijker is het ontwikkelingsproces te reconstrueren omdat het vers in het geheugen ligt en in het algemeen van recente projecten meer informatie beschikbaar is.

Invalshoek

Het onderzoek heeft een focus vanuit het oogpunt van de initiatiefnemer maar, om objectief de faalfactoren te kunnen vaststellen is er voor gekozen om ook andere betrokken partijen in het proces te raadplegen.

1.6 Vraagstelling

De vraagstelling is opgebouwd uit een centrale vraag, een viertal deelvragen en een detaillering naar subvragen. Het doel van het onderzoek in combinatie met de probleemdefinitie heeft geleid tot de volgende centrale vraag:

Welke faalfactoren in het ontwikkelingsproces zijn er na 2008 bij een ontwikkelstrategie van collectief particulier opdrachtgeverschap te identificeren in de Metropoolregio Amsterdam, vanuit het perspectief van de initiatiefnemer en betrokken partijen?

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1. Wat is collectief particulier opdrachtgeverschap en hoe kan dat geplaatst worden in de huidige context van stedelijke gebiedsontwikkeling? (hoofdstuk 2)**
 - *Welke vormen van opdrachtgeverschap kunnen worden onderscheiden?*
 - *Hoe heeft opdrachtgeverschap zich door de tijd heen ontwikkeld en wat is de onderliggende oorzaak daarvan?*
 - *Wat is de actualiteit van (collectief)particulier opdrachtgeverschap binnen de huidige context van (stedelijke) gebiedsontwikkeling?*

- 2. Wat is er bekend vanuit het literatuuronderzoek over de vraag, belemmeringen van CPO en de kansen van CPO voor stedelijke gebiedsontwikkelingen?(hoofdstuk 3)**
 - *Welke kansen biedt collectief particulier opdrachtgeverschap voor stedelijke gebiedsontwikkelingen?*
 - *Hoe ontwikkelt zich de vraag naar (collectief) particulier opdrachtgeverschap?*
 - *Wat zijn de meest voorkomende algemene belemmeringen van collectief particulier opdrachtgeverschap?*

- 3. Welke mogelijke succes- en faalfactoren in het ontwikkelingsproces kunnen in de literatuur worden geïdentificeerd? (hoofdstuk 4)**
 - *Welke fasen vallen er te onderscheiden bij het ontwikkelingsproces van collectief particulier opdrachtgeverschap?*
 - *Welke partijen spelen een rol bij collectief particulier opdrachtgeverschap?*

- 4. Welke succes- en faalfactoren in het ontwikkelingsproces van collectief particulier opdrachtgeverschap worden in de casussen geïdentificeerd? (hoofdstuk 5)**

1.7 Onderzoeksmethodiek

Dit hoofdstuk gaat over de onderzoeksmethode. Hierin komt de keuze van onderzoeksmethodiek en op welke wijze de geldigheid wordt gewaarborgd aan de orde. Met betrekking tot de faalfactoren in het ontwikkelingsproces van collectief particulier opdrachtgeverschap is weinig formele theorie beschikbaar. In dit onderzoek wordt daarom conform de onderzoeksmethodiek gekozen voor een kwalitatief exploratief onderzoek (Baarda et al, 2009:100). Het beantwoorden van de onderzoeksvragen gebeurt aan de hand van twee onderzoeksmethoden. Enerzijds worden de vragen beantwoord door middel van een literatuurstudie. De literatuurstudie moet ook leiden tot een analysekader voor het empirische deel van het onderzoek. Anderzijds door empirisch onderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van drie gesneuvelde casestudies. In tegenstelling tot vele andere onderzoeken wordt in dit onderzoek ervoor gekozen om mislukte CPO projecten te onderzoeken.

Literatuurstudie

De literatuurstudie heeft als doel de (historische) context van CPO te beschrijven evenals het begrip collectief particulier opdrachtgeverschap te definiëren. Het doel hiervan is het verzamelen van kennis om zo een overzicht te krijgen van de bestaande inzichten over collectief particulier opdrachtgeverschap, inclusief de relatie met stedelijke gebiedsontwikkeling. Door middel van een kwalitatieve inhoudsanalyse heeft allereerst een selectie plaats gevonden van de beschikbare literatuur. Dit is gedaan door te kijken naar welke beschikbare literatuur aansluiting vindt bij de gestelde deelvragen. Ook zijn onderzoeken naar de succes- en faalfactoren of hieraan gerelateerd van collectief particulier opdrachtgeverschap bekeken: Wat is er bekend over de succes- en faalfactoren? Doel hiervan is om de succes en faalfactoren in beeld te brengen die mogelijk een rol spelen bij het al dan niet succesvol zijn van een CPO project. Voorts leidt het literatuuronderzoek tot een analysekader welke gebruikt zal worden voor de casestudies. In dit onderzoek bestaan de bronnen deels uit wetenschappelijke publicaties en deels uit onderzoeksrapporten.

Casestudies

Voor het empirische gedeelte van het onderzoek is gekozen voor een aantal casestudies. Het doel van de casestudies is het achterhalen van de belangrijkste faalfactoren. Voor het verkrijgen van empirische gegevens wordt gewerkt met een open interview met topiclijst. Een zogenaamd '*topic-interview*', een semigestructureerd interview waarin een bepaald onderwerp wordt besproken aan de hand van enkele hoofdvragen als aanknopingspunten voor het gesprek. Doormiddel van doorvragen krijgt het interview meer inhoud (Bryman, 2008). Het voordeel hiervan is dat de respondent vrij is om zijn of haar visie te geven zonder dat de respondent in een bepaalde richting wordt gestuurd. Hierdoor kan meer diepgang en kwalitatief goed bruikbare antwoorden worden gegenereerd.

In het interview wordt gevraagd te reflecteren op het gesneuvelde CPO project en daarbij specifiek in te gaan op de succes en faalfactoren. Bij een interview krijgen de geïnterviewde actoren ruimte geboden om met informatie te komen en dieper in te gaan op de onderwerpen die zij belangrijk vinden. Door het houden van meerdere interviews (vanuit verschillende perspectieven) binnen één casus en het vergelijken van de casussen, is het mogelijk om een volledig beeld te schetsen van de (belangrijke) faalfactoren. Alle opgenomen interviews zijn uitgewerkt in volledige transcripties. Hoewel dit erg tijdrovend is, biedt het de kans om scherpere analyses te maken. Voor de drie

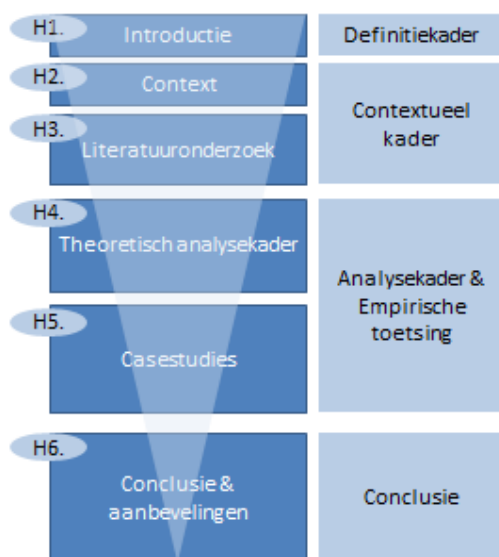
casestudies is gekozen voor CPO projecten die uiteindelijk niet zijn gerealiseerd, omdat wellicht vanuit het perspectief van gesneuvelde CPO projecten voor nieuwe inzichten kan zorgen. Meestal worden de 'best practices' van CPO projecten als casestudie onderzocht. Op basis van 'best practices' worden de factoren voor het succesvol slagen van CPO projecten benoemd. Maar net zo belangrijk zijn de factoren die leiden tot het mislukken van CPO projecten. Echter onderzoeken naar 'worse practices' van CPO projecten ontbreken vaak. Er wordt doorgaans veel gepubliceerd en geschreven over succesvolle CPO projecten maar nauwelijks over gesneuvelde CPO projecten. Gesneuvelde CPO projecten zijn daardoor lastig om op te sporen omdat die meestal niet in de openbaarheid bekend worden gemaakt. Om de mislukte CPO projecten te achterhalen is een zoekstrategie gehanteerd waarbij ten eerste op het internet is gezocht naar publicaties over mislukte projecten, dat heeft niets opgeleverd. Vervolgens is aan deskundigen in het veld gevraagd, waaronder begeleidingsbureaus, of zij voorbeelden van mislukte CPO projecten kenden. Bij de laatste genoemde zoekstrategie zijn drie mislukte CPO projecten naar voren gekomen. Er is geen lijst van mislukte CPO projecten naar voren gekomen waaruit gekozen kon worden.

Geldigheid van onderzoeksgegevens

Het is de combinatie van dataverzamelmethode die een onderzoek waardevol maakt (Baarda et al, 2009: 187). In de scriptie worden daarom onderzoeksgegevens via verschillende methoden verkregen, namelijk vanuit de literatuur en casestudies. Geldigheid heeft te maken met de juistheid van de onderzoeksbevindingen (Baarda et al, 2009:197). Het gaat daarbij om de vraag in hoeverre de onderzoeksresultaten een goede weergave vormen van datgene wat zich in de werkelijke praktijk afspeelt. Voor de geldigheid en betrouwbaarheid van het scriptieonderzoek is het essentieel dat deze onderzoeksgegevens in dezelfde richting wijzen, en de uitkomst door experts herkenbaar is. De uitkomst zal daarom aan een aantal deskundigen worden voorgelegd met de vraag of het onderzoeksresultaat voor hen herkenbaar is en of er nog aanvullende punten zijn die van belang zijn voor het onderzoeksresultaat.

1.8 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Vanuit de introductie (H1) waarin de aanleiding, probleem- en doelstelling en definities worden uitgelegd, wordt de vraagstelling geformuleerd en onderzoeksmethodiek beschreven. De historische context van opdrachtgeverschap en de actualiteit van CPO als opdrachtgeversvorm in de stedelijke gebiedsontwikkeling wordt beschreven (H2). Op basis van literatuurstudie (H 3 & 4) wordt het analysekader bepaald (H5). Het analysekader wordt getoetst aan een drietal praktijkcasussen waarbij de faalfactoren in het ontwikkelingsproces van CPO worden geïdentificeerd. Op basis van de caseanalyses wordt de conclusie (H6) getrokken en worden aanbevelingen gedaan.



Figuur 1: schematische opbouw van de scriptie (referentie: Bosboom, 2012)

Hoofdstuk 2 Context

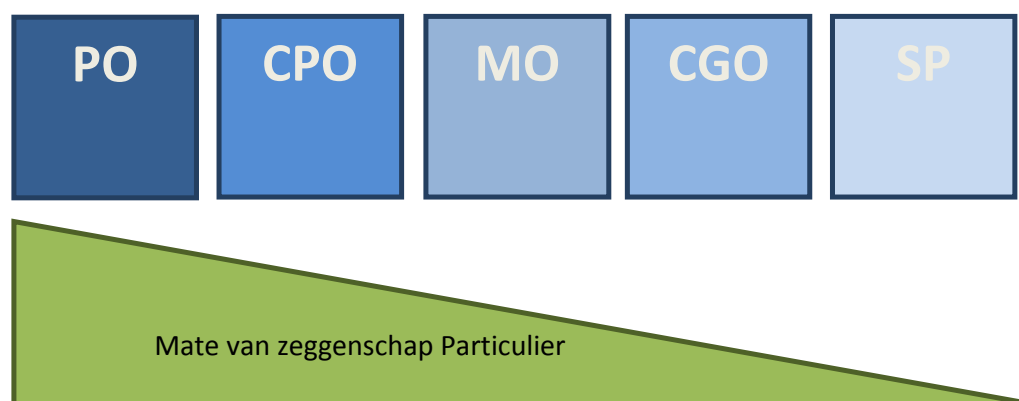
2.1 Inleiding

Om collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) als vorm te kunnen plaatsen zullen allereerst de verschillende vormen van opdrachtgeverschap worden behandeld. Dit hoofdstuk beschrijft verder kort de ontwikkelingen van het opdrachtgeverschap in de woningbouw. Sinds de Woningwet van 1901 is er veel gebeurd op het gebied van de volkshuisvesting en woonbeleid in Nederland. Dit vanaf de eerste inmenging van de overheid op de volkshuisvesting en hoe de woningmarkt zich heeft ontwikkeld en welke sociaaleconomische oorzaken hieraan ten grondslag hebben gelegen. Hierdoor wordt het (collectief)particulier opdrachtgeverschap in een historisch kader geplaatst, zodat het ontstaan van het concept beter begrepen kan worden. Het hoofdstuk sluit af met de actualiteit in de (stedelijke) gebiedsontwikkeling en de hernieuwde aandacht voor (collectief) particulier opdrachtgeverschap hierin.

Deelvraag 1: *“Wat is collectief particulier opdrachtgeverschap en hoe kan dat geplaatst worden in de huidige context van stedelijke gebiedsontwikkeling?”*

2.2 Vormen van opdrachtgeverschap

Een belangrijk aspect van opdrachtgeverschap in de woningbouw is zeggenschap. Bijvoorbeeld zeggenschap over de inrichting van de woonomgeving, de grond, gebouw, ontwerp en (ver)bouw van de woning. In de praktijk zijn verschillende vormen van opdrachtgeverschap te onderscheiden, deze worden hieronder uitgelegd. De verschillen tussen de vormen hebben betrekking tot de initiatiefnemer, risicoverdeling, keuzevrijheid en de mate van zeggenschap voor de particulier.



Figuur 2: Opdrachtgeverschap in relatie tot zeggenschap. (referentie Prins, 2008)

Traditionele eigenbouw oftewel Individueel Particulier Opdrachtgeverschap: “Particulier koopt kavel en ontwikkelt, al dan niet in samenwerking met architect en/of aannemer een woning. Mogelijke invullingen zijn: zelfbouw, laten bouwen en zelf afbouwen en variaties hierop. Catalogusbouw en systeembouw vallen ook onder de mogelijkheden. De particulier heeft volledige zeggenschap, keuzevrijheid en draagt zelf het volledige ontwikkelingsrisico.” (Noorman, 2006).

Bij individueel particulier opdrachtgeverschap heeft de consument, binnen de kaders die de gemeente stelt, de grootste mate van zeggenschap en keuzevrijheid. Dit gaat wel gepaard met het voor eigen rekening dragen van het volledige ontwikkelrisico. Individueel particulier opdrachtgeverschap komt relatief veel voor. Bekende voorbeelden zijn de Scheepstimmermanstraat op het schiereiland Borneo in het Oostelijk Havengebied te Amsterdam en Waterwijk in Nesselande te Rotterdam.

Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO): “Een groep particulieren verenigt zich in een vereniging of stichting en verwerft bouwgrond en ontwikkelt met behulp van architect, begeleidend adviseur en aannemer een complex (rij-)woningen en/of appartementen. De bewoners hebben zeggenschap als vereniging of stichting voor het gehele complex en op het niveau van de woning individuele zeggenschap / keuzevrijheid. De risico’s worden door de vereniging/stichting gedragen.” (Noorman, 2006).

Bij CPO gaat het om het delen van zeggenschap, dat betekent dat een particulier geen volledige zeggenschap heeft, maar deze deelt met andere particulieren. Meestal kent het collectief enkele trekkers van het proces, die intensiever in het project staan ten opzichte van andere particulieren binnen hetzelfde project. In de beginfase zullen gezamenlijke keuzen moeten worden gemaakt, waarna het proces steeds meer ruimte biedt voor individuele keuzen op het niveau van de eigen woning (RIGO, 2010). CPO wordt ook wel eens bouwgroep, bewonersgroep of zelfbouwgroep genoemd (RIGO, 2010). Een woningcorporatie (soms ook een projectontwikkelaar) kan als achtervangpartij optreden en neemt de niet verkochte woningen af. Voorts is sociale cohesie/ duurzaamheid belangrijk in deze vorm vanwege het gezamenlijk optrekken tijdens het ontwikkelproces. Bekende voorbeelden van CPO projecten zijn te vinden in Utrecht (de Kersentuin), Amsterdam (Vrijburcht) en Culemborg (EVA Lanxmeer).

Medeopdrachtgeverschap (MO): “Collectief ontwikkelen met bewoners en professionele ontwikkelaar. De professionele ontwikkelaar heeft bouwgrond of herstructureringslocatie (of krijgt die toegewezen op basis van verzamelde groep toekomstige bewoners) en werft en organiseert bewoners om gezamenlijk woningen te (her)ontwikkelen. De zeggenschap voor het project wordt door beide partijen gezamenlijk ingevuld en ook de risico’s worden gedeeld.” (Noorman, 2006).

Mede opdrachtgeverschap is een vorm waarbij de bouwer/projectontwikkelaar de toekomstige bewoner maatwerk aanbiedt door in opdracht van een groep particulieren een project te ontwikkelen. Deze vorm van opdrachtgeverschap kent, een beperking van de zeggenschap voor de particulieren. Dit staat echter in verhouding met het wegnemen van een bepaald risico voor de particulieren door de ontwikkelende partij. Daar tegenover is het afzetrisico voor de ontwikkelende partij bij MO kleiner. De marktpartij treedt bij deze vorm als opdrachtgever in het ontwikkelproces. Bekende voorbeelden van MO- projecten zijn Lage Land Rotterdam, Poortwachter Almere, Triade Vlaardingen en Waterrijk Woerden (SEV, 2008)

Consumentgerichte projectontwikkeling (CGO): “De projectontwikkelaar of corporatie koopt de kavels, ontwerpt en bouwt de woningen. De bewoner heeft op bepaalde aspecten invloed, bijvoorbeeld op de plaatsing van de wanden, de indeling en plaatsing van badkamer en keuken. De

bewoners hebben keuzemogelijkheden in het door de ontwikkelaar ontwikkelde ontwerp. De risico's voor de bewoners zijn beperkt en liggen voornamelijk bij de ontwikkelende partij." (Noorman, 2006).

Consumentgericht ontwikkelen (CGO) is een vorm van marktgerichte woningbouwontwikkeling. Bij CGO loopt de particulier geen ontwikkelingsrisico, maar is zijn zeggenschap over het eindproduct ook kleiner. De particulier kan actief zijn aan de voorkant van het ontwikkelproces als deelnemer van een klankbordgroep, die geen verantwoordelijkheid of risico hoeft te nemen. Hiermee vergroot een marktpartij de marktconformiteit van de nieuwbouw woningen. De ontwikkelende partij is de opdrachtgever van het project. Bekende voorbeelden van CGO-projecten zijn Le Medi in Rotterdam; Dromenrijk, Homeruskwartier Almere en Zuiderval Enschede.

Seriematige bouw(SP): "De ontwikkelende partij verwerft de grond en ontwikkelt en bouwt of laat de woningen bouwen. De bewoner koopt de woning van de tekening en heeft eventueel nog meer en minderwerk als keuzeopties. De bewoner heeft marginale keuzevrijheid en neemt geen risico in het ontwikkelingstraject." (Noorman, 2006).

In Nederland is de Seriematige bouw de meest voorkomende vorm. De particulier speelt geen rol in het ontwikkelproces en heeft geen zeggenschap. De particulier komt pas aan het eind in beeld bij de verkoop van de woningen. De aantallen van een woningbouwproject met serieproductie liggen aanzienlijk hoger dan vormen van particulier opdrachtgeverschap, terwijl de bouwtijd over het algemeen lager ligt (Noorman, 2006).

In de bovenstaande vormen van opdrachtgeverschap kennen de eerste drie vormen verschillende gradaties van zeggenschap voor de particulier. Bij individueel particulier opdrachtgeverschap is sprake van volledige zeggenschap maar draagt de particulier ook het volledige ontwikkelrisico. Bij collectief particulier opdrachtgeverschap wordt zowel de zeggenschap als het ontwikkelrisico gedeeld met andere particulieren. In het geval van Medeopdrachtgeverschap wordt de zeggenschap en de risico's met de ontwikkelende partij gedeeld. Bij de laatste twee vormen (consumentgerichte projectontwikkeling en seriematige bouw) van opdrachtgeverschap is er vrijwel geen zeggenschap voor de particulier maar, ook geen ontwikkelrisico. De particulier is bij de laatste twee vormen zelf geen opdrachtgever en valt daarom ook niet onder de begripsbepaling particulier opdrachtgeverschap.

2.3 Historische context opdrachtgeverschap

De Woningwet van 1901

Tot eind negentiende eeuw voelt de overheid zich niet verantwoordelijk voor de huisvesting van de Nederlandse burgers. Het wonen was geen zaak van de overheid. Het particulier opdrachtgeverschap bepaalde grotendeels de Nederlandse woningbouw (Kempen/Van Velzen 1987 in SEV, 2010). De gangbare praktijk was dat particulieren een stuk grond hadden of aankochten om daarop voor zichzelf of familieleden een woning te bouwen, dan wel te laten bouwen (SEV, 2010). Veel van de oude binnensteden zijn door middel van particulier opdrachtgeverschap tot stand gekomen. In de publicatie "Particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw" van het RIGO (1999) wordt hierover het volgende gezegd: "*Onze alom gewaardeerde historische binnensteden zijn in hoge mate*

toonbeeld van particulier opdrachtgeverschap". Bijvoorbeeld de Amsterdamse grachtenpanden, deze zijn grotendeels door middel van particulier opdrachtgeverschap tot stand gekomen.



Amsterdamse grachtenpanden Bron: www.members.multimania.nl

Hoewel particulier opdrachtgeverschap in Nederland een lange traditie heeft, is die in de twintigste eeuw voor een groot deel verloren gegaan. Het particulier opdrachtgeverschap is vervolgens verschoven naar een meer maatschappelijke georganiseerde woningbouw zoals we die nog steeds kennen. Een van de oorzaken hiervoor was de industriële revolutie. De industriële revolutie zorgde ervoor dat veel arbeiders richting de steden vertrokken. De sterk gegroeide vraag naar woonruimte was een gevolg van de urbanisatie. De bevolking van de steden groeide, wat ervoor zorgde dat de vraag naar betaalbare woonruimte toenam (Dammers, et al 2007). Het voorgaande gaat gepaard met de opkomst van drie andere vormen van opdrachtgeverschap in de woningbouw (Nycolaas, 1980 in SEV, 2010).

1. Sociale woningbouw door industriëlen
2. Filantropische woningbouw door verlichtingsdenkers
3. Woningbouw door arbeidersverenigingen

Ad. 1. De industriëlen hadden met name een economisch zelfbelang. Het benodigd aantal arbeiders ging gepaard met de behoefte aan een gelijk aantal woningen. Door het laten bouwen van huisvesting voor de arbeiders waren de industriëlen verzekerd van werknemers. Een voorbeeld hiervan is het Philipsdorp (1920) in Eindhoven.

Ad. 2. De verlichtingsdenkers lieten woningen bouwen voor de armen. Waarbij de filantropen ook een eigen belang hadden. Wanneer de arbeiders goed waren gehuisvest, ging de hygiënische toestand erop vooruit wat moest leiden tot minder ziektes en epidemieën (Nycolaas, Geurtsen 1972 in Linden, 2004).

Ad. 3. De arbeiders gingen zich verenigen om de eigen situatie te verbeteren en dus de arbeiders van huisvesting te voorzien. Voorbeelden hiervan is de 'Bouwmaatschappij ter verkrijging van eigen woningen' te Amsterdam uit 1868, de 'Vereniging tot het verschaffen van geschikte woningen aan de arbeidende klasse' te Arnhem 1851. Rond de eeuwwisseling waren ongeveer 40 verenigingen actief maar, de productie van woningen was niet toereikend (SEV, 2010).

De trek van arbeiders naar de steden had nog altijd negatieve gevolgen voor de leefomstandigheden in steden, die door de burgers niet zelfstandig kon worden opgelost. De omstandigheden werkten de uitbraak van epidemieën in de hand, die een gevaar vormde voor de volksgezondheid. Aan het begin van de twintigste eeuw voelde de overheid zich verplicht om actie te ondernemen, wat heeft geresulteerd in de totstandkoming van de Woningwet in 1901.

Het doel van de Woningwet was het bevorderen van voldoende woningen, het garanderen van de minimale kwaliteit van woningen en het borgen van de betaalbaarheid van woningen. Het laatste werd mede mogelijk gemaakt door kredietverlening en subsidiering van de nieuwbouw van arbeiderswoningen. De woningbouwverenigingen mochten deze zogenaamde overheidssteun ontvangen. Om voor een dergelijke financiële ondersteuning in aanmerking te komen moesten woningbouwverenigingen uitsluitend werken aan de verbetering van de volkshuisvesting. Deze financiële ondersteuning zorgde ervoor dat woningbouwverenigingen als opdrachtgever optraden en gesubsidieerd huurwoningen voor de arbeidersklasse konden maken (SEV, 2010; Dammers et al 2007).

Wederopbouw na WO II

Na de tweede wereldoorlog is er, als gevolg van de vernietigingen van de oorlog, sprake van een groot kwantitatief woningtekort. Vanwege het enorme tekort aan woningen trok de overheid de wederopbouwtaak naar zich toe. Het verdelen en het bouwen en beheren van de woningen werd een zaak van het Rijk en gemeenten (SEV,2010). De vooroorlogse woningbouwverenigingen werden bij de wederopbouw als geschikte uitvoeringsorganisaties gezien (SEV, 2010). Dit bleek een ideale constructie te zijn omdat de overheid de mogelijkheden en capaciteit had om grote woningbouwprojecten op te zetten waardoor jaarlijks 100.000 woningen opgeleverd konden worden. Een snelle wederopbouw was destijds een van de belangrijkste overheidstaken. Er werden regelingen ingezet door het Rijk om standaardisatie en industrialisatie in het bouwproces te bevorderen (Vreeze, 2001) zodat in een snel tempo kon worden gebouwd. Dit leidde tot een schaalvergroting in de woningbouw en de projectontwikkeling zoals we die tegenwoordig kennen. De projectontwikkelaar die voor de anonieme markt bouwt. De particulier als opdrachtgever komt steeds verder af te staan van de Nederlandse woningbouw.

De VINEX

In de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening extra (VINEX) wordt het ruimtelijke beleid van het ministerie van VROM beschreven voor de periode 1995-2005. De nota had onder andere als doel voorgoed af te rekenen met het kwantitatieve woningtekort in Nederland. De opgave betrof het bouwen van 650.000 woningen op VINEX uitbreidingslocaties aan de rand van grote steden. Volgens de Zeeuw (2007) was de beleidsinzet hierbij op meer marktwerking in de ontwikkeling en bouw van de woningen. De private partijen (projectontwikkelaars) namen als opdrachtgevers op grote schaal grondposities in, vooral waar de VINEX-opgave gerealiseerd moest worden. De private partijen konden grond verwerven op het moment dat die nog een landbouwbestemming had en nog geen wijziging had plaats gevonden naar de functie wonen. Door het zelfrealisatierecht kregen private partijen de mogelijkheid om zelf woningen te bouwen, waardoor er minder ruimte overbleef voor vrije kavels voor de particuliere opdrachtgevers(Dammers et al, 2007).

In de jaren negentig ontstaat forse kritiek op de invulling en uitvoering van de VINEX opgave. In de nota Wonen van 2000 (VROM, 2000) wordt beschreven dat de kritiek er hoofdzakelijk op neerkomt

dat de taakstelling te veel gericht is op de kwantitatieve productie en er nauwelijks aandacht is voor de kwalitatieve vraag. Ook wordt geconstateerd dat voor de burger de zeggenschap te mager is en dat voor particulier opdrachtgeverschap nauwelijks ruimte is. In de VINEX-wijken worden relatief kleine rijtjeswoningen op kleine kavels gerealiseerd, is de indeelbaarheid van woningen beperkt, zijn er matige parkeermogelijkheden, is differentiatie in het woningaanbod en het aanbod van voorzieningen (sociale en medische) beperkt (VROM, 2000). Er is veel op kwantiteit gebouwd, waardoor het kwantitatieve woningtekort snel is ingelopen en het kwalitatieve tekort juist is gegroeid (VROM, 2000). VROM noemt in haar Nota Wonen uit 2000 (VROM, 2000) dat onder andere bouwprofessionals hieraan debet zijn; zij worden immers niet gestimuleerd extra kwaliteit te leveren in een markt waarin woningen toch wel worden afgezet (VROM, 2000). Maar door de economisch goede jaren en de daarmee snel groeiende welvaart van begin jaren negentig is de burger nog meer geïndividualiseerd geworden. Daarnaast zijn burgers hoger opgeleid en mede daardoor mondiger geworden. Ze willen dan ook geen woning meer die voor hen wordt gebouwd, maar een woning die *door* hen wordt gebouwd, zodat ze beter hun eigen woonwensen kunnen realiseren (Dammers et al, 2007)



Vinex wijk; eengezinswoningen in Barendrecht Bron; www.Flickr.com

Het Wilde Wonen en motie Duivensteijn

Naar aanleiding van de voorgaande ontwikkelingen startte Carel Weeber, de toenmalige voorzitter van de Bond van Nederlandse Architecten, in 1997 een discussie voor het 'wilde wonen'. In een interview met het NRC Handelsblad zette Carel Weeber zich af tegen de 'tirannieke invloed van de stedenbouw en de planologie op hoe mensen wonen' en tegen de 'projectmatige massabouw'. Vooral in de Vinexwijken zou die leiden tot een grote eenvormigheid, waardoor veel mensen 'ondermaats wonen'. Het 'wilde wonen', een vrije woningbouw zonder al te veel regels en voorschriften, zet de individuele wensen van mensen juist voorop. Iedereen zou dus zelf moeten

kunnen beslissen hoe hij of zij woont. Voor de bouw van hun woningen hoeven de mensen niet langer afhankelijk te zijn van grote projectontwikkelaars of de overheid(Dammers et al, 2007).

Carel Weeber stelt in het NRC van 1997 “In mijn ideaal gaan ze naar een bouwwarenhuis, een soort Gamma, dat door de overheid goedgekeurde huisonderdelen in verschillende variëteiten verkoopt. Ze geven aan het bouwwarenhuis op welke onderdelen ze voor hun huis willen. Een week later rijdt er een vrachtwagen naar de kavel en het gewenste huis wordt in elkaar gezet”. Een jaar later zette Weeber zijn ideeën samen met Vanstiphout uiteen in de publicatie *Het wilde wonen* (1998), waarmee hij het particulier opdrachtgeverschap zowel op de maatschappelijke als op de politieke agenda plaatste. Hier kan worden verondersteld dat CPO opnieuw wordt uitgevonden en een nieuwe periode ingaat. Tegen deze achtergrond begint men in de politiek te beseffen dat in de woningbouw iets moet veranderen. In 1998 nam de Tweede Kamer een motie aan van de leden Duivensteijn en Van Gent om het aandeel particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw te vergroten. De motie pleitte voor een andere rol van de burger in de woningmarkt. De motie bepleitte om de burger niet alleen als woonconsument te benaderen maar ook als woonproducent. Er wordt vastgesteld dat de institutionele marktpartijen (projectontwikkelaars, beleggers en aannemers) de burger nog altijd zien als woonconsument omdat de marktpartijen maar beperkt inhoud geven aan de gewenste diversiteit in woonmilieus en de burger niet of nauwelijks de ruimte krijgt om als woonproducent op te treden. De motie beoogt dan ook dat de mogelijkheden moeten worden verruimd om diversiteit en individualiteit in de woningbouw mogelijk te maken. Daarnaast wordt er verzocht om, in samenwerking met andere overheden, bedrijfsleven, woonconsumenten en corporaties, onderzoek te gaan doen naar vernieuwende verstedelijkingsvormen waarbij de woonconsument de rol heeft van opdrachtgever. De motie had tot doel: het aandeel te realiseren woningen in particulier opdrachtgeverschap te verhogen naar circa 35% van de totale bouwopgave in de periode Actualisering VINEX (2005-2010). Om dit in deze periode te bereiken moest het particulier opdrachtgeverschap worden gestimuleerd (Tweede kamer, 1998). Mede naar aanleiding van deze motie wordt in het jaar 2000 de nota wonen: “Mensen, Wensen, Wonen” gepresenteerd.

Nota Wonen

In 2001 werd de Nota Wonen; Mensen, Wensen, Wonen van staatssecretaris Remkes door de Tweede Kamer aangenomen. Eén van de kernthema's van de nota is het inzetten op meer zeggenschap van burgers over de vormgeving, de inrichting en het beheer van woning en woonomgeving. De overheid wil de burger meer stem geven op de grond- en woningmarkt en zelf een meer betrokken rol gaan spelen: *‘In het vorige decennium is de beweging in gang gezet om meer aan marktpartijen over te laten, maar de markt werkt verre van perfect, door de relatieve geslotenheid voor burgers van de markten die het aanbod van woningen en woonmilieus bepalen, te weten de bouw- en grondmarkt’* (VROM, 2000:11). De hernieuwde belangstelling voor de particulier wordt tevens versterkt door de toegenomen welvaart en individualisering van de samenleving en daarmee inspelen op de veranderende vraag van de burgers naar woningen. De projectmatig gebouwde woningen komen vaak beperkt tegemoet aan de wensen van de bewoners (Dammers, et al, 2007). De burger wil daarbij een product op maat, waarover hij/zij zoveel mogelijk kan beslissen, en dus meer zeggenschap hebben. De vergroting van zeggenschap, keuzevrijheid en verantwoordelijkheid van burgers moet volgens de nota van drie kanten moet komen:

“Allereerst van de burger zelf. Die moet verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het wonen in zijn omgeving willen nemen, bijvoorbeeld door zich aan te sluiten bij consumentenorganisaties of door zich te organiseren in kleinere verbanden, op complex- of buurniveau of in het kader van collectief opdrachtgeverschap.

In de tweede plaats zullen aanbieders van woningen en woondiensten zich meer consumentgericht moeten opstellen. Door een verdergaande ontspanning van de woningmarkt zullen ze dat ook wel moeten. Kwaliteitskeurmerken en certificaten voor producten en diensten moeten voor een betere informatievoorziening aan consumenten zorgen. Digitale technologie en het Internet bieden overigens uitstekende kansen voor een ‘ketenomkering’, waarbij de vragers en niet primair de aanbieders de markt aansturen.

Ten slotte is ook de overheid aan zet. Zij moet onder meer zorgen voor een vroegtijdige betrokkenheid van burgers bij planontwikkeling. Daarnaast kan de overheid helpen de transparantie van de markt te vergroten.”(VROM, 2000: 65 en 66)

Door het stimuleren van particulier opdrachtgeverschap wordt de zeggenschap en keuzevrijheid van woonconsumenten vergroot en wordt voldaan aan de vraag van de burger om zelf vorm te geven aan zijn woonsituatie (VROM, 2000). De burger is niet alleen meer woonconsument, zijn rol als woonproducent moet vanaf nu ook invulling gaan krijgen (VROM, 2000). Een belangrijk uitgangspunt daarbij is het vergroten van het aandeel nieuwbouwwoningen via particulier opdrachtgeverschap (PO), al dan niet in collectief verband, het zogenaamde collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO). In de nota Wonen werd de ambitie nagestreefd dat vanaf 2005 minstens één derde van de woningproductie via (C)PO gerealiseerd zou worden.

Ondanks stimuleringsregelingen is deze ambitie, die in de latere Woningbouwafspraken is bijgesteld naar 20% niet gehaald (SEV,2010). Het aandeel particulier opdrachtgeverschap in de Nederlandse woningbouw is na 2005 zelfs gedaald (Dammers et al. 2007; SEV, 2010). Vanaf midden jaren negentig is het aandeel particulier opdrachtgeverschap afgenomen van circa 17% in 1995 tot jaarlijks 10 a 11 % in de periode 2005-2009 (SEV,2010). Mogelijke oorzaken voor het niet halen van de ambitie wordt gevonden in een aantal belemmeringen zoals; grondposities, beschikbaarheid van vrije kavels, complexiteit, cultuur. In hoofdstuk 3 paragraaf 3.3 worden de meest genoemde belemmeringen, uit de geraadpleegde literatuur, behandeld.

2.4 Nieuwe tendensen: de eindgebruiker aan zet!

Actualiteit stedelijke gebiedsontwikkeling en CPO

In deze paragraaf wordt ingegaan op de aanleiding en de laatste ontwikkelingen met betrekking tot de hernieuwde aandacht voor de eindgebruiker als particulier opdrachtgever al dan niet in collectief verband binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling. De huidige context wordt behandeld namelijk, de crisis en welk effect dat heeft op de praktijk van gebiedsontwikkeling. Het effect is zodanig dat binnen het vakgebied gebiedsontwikkeling men naar oplossingen zoekt om de gebiedsontwikkeling weer op gang te krijgen.

Crisis en stagnatie stedelijke gebiedsontwikkeling

De economische recessie die we vandaag de dag in Nederland en een groot deel van de wereld kennen, is begonnen begin 2007. Begin 2007 kunnen veel Amerikanen hun hypotheeklasten niet meer betalen, de woningmarkt in de Verenigde Staten stort in, er sprake van een hypotheekcrisis. Deze hypotheekcrisis evolueert rond de zomer van 2007 in een kredietcrisis. Dit heeft gevolgen voor een aantal grote banken in de Verenigde Staten zoals het omvallen van Lehman Brothers. Al gauw breidde de kredietcrisis zich uit naar Europa, wat onder andere grote gevolgen heeft op de nationale vastgoedmarkten. Ook in Nederland zijn de gevolgen voor de vastgoedontwikkeling groot. Veel van de projectontwikkelaars krijgen bij de banken de financiering niet rond, voorverkooppercentages worden niet gehaald, de projectontwikkelaars zijn terughoudend geworden met het ontwikkelen van vastgoed. De gemeenten leiden hierdoor financiële schade aangezien deze vaak veel hebben geïnvesteerd in de verwerving van locaties, bouwrijp hebben gemaakt maar, de opbrengsten (verkoop van bouwrijpe gronden) blijven uit (Deloitte, 2011).

Het voorgaande heeft (stedelijke) gebiedsontwikkeling in Nederland vandaag de dag in een ander daglicht geplaatst. Door het omvallen van Lehman Brothers en de wereldwijde bankencrisis bleek maar weer hoe de vastgoedmarkt gekoppeld is aan de economische conjunctuur en het aantrekken van wereldwijd kapitaal (de Zeeuw, 2011). De stagnatie in de (stedelijke) gebiedsontwikkeling bezorgt vele professionals hoofdbrekens over hoe verder. In een enquête van Deloitte (2010) spreken professionals in het vakgebied van (stedelijke) gebiedsontwikkeling hun verwachting uit dat er een structurele verandering plaats vindt in de rolverdeling tussen gemeenten, ontwikkelaars en woningcorporaties. Ook in een publicatie in opdracht van het G32 netwerk wordt verondersteld dat de randvoorwaarden voor gebiedsontwikkeling fundamenteel zijn veranderd en dat bij die verandering ook andere werkwijzen, visies, concepten, rollen en vaardigheden horen (Koos van Dijken, et al. 2011).

Stedelijke gebiedsontwikkeling en eindgebruiker

De tendens is om de gebiedsontwikkeling op gang te krijgen door de burger, eindgebruiker weer centraal te stellen. Gebiedsontwikkeling van onderop, vanuit de aanwezige energie in het gebied, de *doe het zelf* gebiedsontwikkeling, van grootschalige naar kleinschalige gebiedsontwikkeling die snelle aanpassing aan de vraag mogelijk maken. In het Manifest van de Spontane Stad van Urhahn (2010) komt het gedachtegoed rondom de kleinschaligheid en ondernemerschap duidelijk naar voren. De kleinschalige gebiedsontwikkeling vraagt om een ander type opdrachtgever dan de grootschalige gebiedsontwikkeling en vraagt om plannen die geschikt zijn voor kleinschaliger ontwikkel eenheden. In de publicatie Gebiedsontwikkeling slim vlottrekken: “hanteer een kleine ontwikkelkorrel zodat een gefaseerde invulling door zowel de corporatie, commerciële ontwikkelaars als (groepen) particulieren mogelijk is” (Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft, mei 2012).

In een publicatie van Rooilijn “Doe het zelf gebiedsontwikkeling” (A. Jonkman) onderscheidt Diana de Jong, directeur gebiedsontwikkeling bij Bouwfonds Ontwikkeling, vijf redenen waarom het van belang is om de eindgebruiker te betrekken bij gebiedsontwikkeling. “*Ten eerste een ideologische reden: een centralere rol voor de eindgebruiker dient om de consument te wapenen tegen de gevestigde orde van projectontwikkelaars en woningcorporaties. Ten tweede kan betrokkenheid van de eindgebruiker de kwaliteit van het proces de kwaliteit van de omgeving vergroten. Het derde argument houdt verband met het vorige punt en heeft te maken met duurzaamheid: kleinschalige*

vormen van gebiedsontwikkeling worden in staat geacht zich beter te kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. De vierde reden is het veelgebruikte argument dat betrokkenheid van de consument bijdraagt aan de bouwproductie. Het vijfde argument: de klant vraagt simpelweg om meer betrokkenheid in het ontwikkelproces vanuit een grote behoefte aan meer kwaliteit”.

In een recente publicatie “Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl “(2012) van het ministerie van Infrastructuur en Milieu wordt de eindgebruiker centraler gesteld in de gebiedsontwikkeling. De eindgebruiker wordt in de vorm van collectief particulier opdrachtgeverschap tevens als een van de drie nieuwe verdienmodellen in de gebiedsontwikkeling gezien.

Het centraal stellen van de wensen van de eindgebruiker betekent in feite het omkeren van het traditionele vastgoedontwikkelingsproces. Deze omgekeerde keten, die start vanuit de behoeften van de eindgebruiker, wordt wel aangeduid met de term waardecreatieketen en met procesinversie of het coalitiemodel (Franzen e.a. 2011). Gebiedsontwikkeling moet dus beginnen met een inventarisatie van wat voor de eindgebruiker van waarde is en niet met het maken van een blauwdrukplanning, wat tot de crisis nog veel het geval was (Roestenberg 2010; Van 't Verlaat 2008). In de publicatie Plan Amsterdam wordt gesteld dat (C)PO niet alleen een manier van bouwen is maar vooral een ontwikkelingsvorm om het stedelijke gebied te ontwikkelen. Hierbij horen in het proces andere regels en rollen voor de deelnemers (Dienst Ruimtelijke Ordening gemeente Amsterdam, juni 2011).

Door het vastlopen van grootschalige gebiedsontwikkelingsprojecten en vanuit de behoefte aan nieuwe woon- en ontwikkelingsvormen binnen de gebiedsontwikkeling stellen veel gemeenten, waaronder Amsterdam kavels beschikbaar aan (Collectief) particulieren opdrachtgevers (CPO) om zo de gebiedsontwikkeling, woningmarkt in beweging te brengen. Bij nieuwbouwwoningen betreft het vrije kavels waarmee, gezien vanuit de gemeentelijke context van een gebiedsontwikkeling, een aanzienlijke financiële bijdrage aan de grondexploitatie mogelijk is. Hiermee kunnen particuliere initiatieven een volwaardig verdienmodel zijn. In de publicatie van het G32 (Koos van Dijken, et al. 2011) netwerk wordt hierover gerefereerd naar een schrijven van L. Vulpenhorst waarbij hij veronderstelt dat particulier opdrachtgeverschap leidend zal zijn “ alleen de particulier heeft nog geld en als hij zijn droom kan realiseren, kan dat geld benut worden voor gebiedsontwikkelingen herprogrammering”. Het opdrachtgeverschap lijkt door de crisis versneld weer bij de burger te belanden.

Maar er zijn ook kritische geluiden over het betrekken van de eindgebruiker bij de gebiedsontwikkeling in vorm van CPO. Ze stellen dat deze vorm van opdrachtgeverschap zeker kansen biedt als ontwikkelingsmodel, maar tegelijkertijd dat het niet het enige model van de toekomst zal zijn, F. de Zeeuw: “ *Even verderop in onze verkenningstocht naar neptrends komen we de grote mode van het Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO) tegen. Zeker interessant voor bepaalde doelgroepen, maar ook een prima basis voor echtscheiding. Het blijft een niche, maar wel een niche die in omvang en differentiatie zal groeien. Een nieuw type gebiedsontwikkeling komt op, zonder programma, masterplan of businesscase aan de voorkant. De planvorming begint van onderop, voortkomend uit fysieke, economische en sociale initiatieven van eigenaren en gebruikers die al in het gebied zitten. De opgave van coalition-led development is om in deze initiatieven inhoudelijke en procesmatige samenhang te brengen die meerwaarde oplevert. Tot zover prima; ik markeer dit ontwikkelingsmodel dan ook met overtuiging. Maar de monomanen proclameren dit tot*

het enige model van de toekomst. Men denkt niet in termen van repertoireverbreding, maar in termen van een romantische revolutie, verzet en radicaal anders" (Building Business, de Zeeuw, 2011, p.39).

In een recent artikel concludeert Jos Feijtel het volgende over CPO " *CPO heeft hele positieve kanten dus de moeite waard om ermee door te gaan met oog voor de schaduwkanten. Extremistisch gedweep is uit den boze. Maar vooral: het is in productietermen geen alternatief voor de reguliere woningbouw want, in aantallen zet het nog steeds geen zoden aan de dijk" (Feijtel, 2012).* Feijtel baseert zich onder andere op cijfers en statistieken uit het verleden waarin sprake was van een aanbodgerichte woningmarkt en gemeenten veelal met grote projectontwikkelaars samenwerkten en weinig kavels voor CPO aanboden aan particulieren. Echter het grote verschil ten opzichte van vóór de crisis is dat tegenwoordig meer gemeenten op (grote schaal) kavels aanbieden voor CPO en PO ontwikkeling, zie bijvoorbeeld gemeente Amsterdam en Almere.

CPO in het buitenland

Een voorbeeld van een land waar onder andere bouwstagnatie tot meer zelfbouw heeft geleid is Duitsland. In de periode dat er weinig tot niet gebouwd werd, namen de particulieren zelf het initiatief. Zij vormden op grote schaal bouwgroepen (baugruppen) en bouwden hun woningen in de steden zelf "Een Baugruppe is een groep mensen die zich aaneensluiten om samen een woon/werkcomplex te bouwen, waarin individuele wensen en collectieve voorzieningen samenkomen" (Kompier, 2010). Het succes van de baugruppen is (deels) te danken is aan de slechte financiële omstandigheden aan het begin van de 21ste eeuw, waarin de bouwproductie stagneerde (Van der Hoeven,2009 in Beenders, 2010).

Kompier wijt het succes van de baugruppen ook aan het beleid van de gemeente om particulieren te stimuleren om in de stad te bouwen (Kompier, 2010). Naast het stimuleren worden de baugruppen ook gefaciliteerd door de gemeente. Een gesubsidieerde overheidsinstantie genaamd Stattbau wordt ingezet op het begeleiden, adviseren en het verbinden van groepen binnen de stedelijke context. De Stattbau speelt ook een rol bij het initiëren van sociale woningprojecten. Het doel bij deze projecten is om mensen bij elkaar te brengen die in een groep gaan samenwonen. Zij begeleiden en ondersteunen deze baugruppen tijdens het ontwikkel- en bouwproces, ook als er al een architect bij betrokken is, maar ondersteunen ook tijdens de woonfase. Zij vervullen vaak de rol van mediator (M. Raap en A. Bor, 2011; verslag werkbezoek Berlijn). Ook richt de gemeente zich op het beschikbaar stellen en promoten van kavels. In Duitsland heeft de architect een belangrijke rol in het proces. De rol van architect is tevens wettelijk vastgelegd, een (particuliere) opdrachtgever moet altijd een architect inhuren (Dol et al, 2010). De architect levert het ontwerp en neemt vaak de rol van bouwheer en directievoering (processturing en –bewaking) op zich. Daarnaast komt het vaak voor dat de architect de locatie zoekt, de financiering regelt voor de groep en het proces begeleidt (M. Raap en A. Bor, 2011; verslag werkbezoek Berlijn)

Een voorbeeld van een stad waar het fenomeen baugruppen om bekend staat is de stad Berlijn. In Berlijn worden per jaar 3.000 woningen gebouwd, waarvan de helft in zelfbouw in de vorm van bouwgroepen. De groepsomvang van de bouwgroepen is over het algemeen maximaal 20 leden groot. In totaal zijn in Berlijn 500 projecten van gemiddeld 20 woningen per project in zelfbouw gebouwd (10.000 woningen). De belangrijkste motivatie voor het zelfbouwen van een woning in

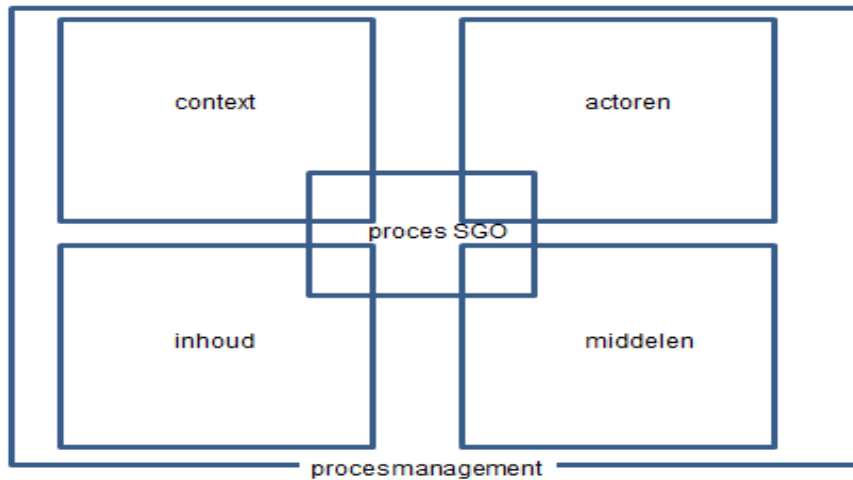
Berlijn is de besparing van gemiddeld 20% ten opzichte van de kosten voor het kopen van een woning. Met betrekking tot de financiering moet een bouwgroep in Duitsland in ieder geval 20% aan eigen kapitaal inbrengen (M. Raap en A. Bor, 2011; verslag werkbezoek Berlijn).

Duitsland kent een langere traditie van zelfbouw, waaronder het bouwen in groepen, dan Nederland. Naast de bouwcultuur is het ook financieel en juridisch anders georganiseerd in Duitsland. Echter is het interessant te constateren dat door onder andere de bouwstagnatie, als gevolg van de slechte financiële omstandigheden, zelfbouw in de vorm van bouwgroepen heeft kunnen floreren in de steden (Tübingen, Stuttgart, Freiburg en Hamburg, Berlijn) van Duitsland. Zal de bouwstagnatie in Nederland ook leiden tot meer CPO in de stedelijke gebiedsontwikkeling? Op basis van de hiervoor beschreven context lijkt er in ieder geval wel meer ruimte te ontstaan voor CPO als zelfbouw vorm.

Het voorbeeld van Duitsland geeft tevens aan dat het beleid van gemeenten een rol kan spelen bij het succes van CPO als ontwikkelmodel. Daarmee zijn de cijfers van vóór de crisis niet een op een te vertalen naar de toekomst. De toekomst zal moeten uitwijzen in hoeverre CPO daadwerkelijk als ontwikkelmodel kan worden ingezet en in hoeverre het bij een nichemarkt blijft.

Elementen van stedelijke gebiedsontwikkeling

Wanneer gekeken wordt naar de rol van de eindgebruiker binnen het vigerende theoretisch kader van stedelijke gebiedsontwikkeling dan valt het volgende op. De samenwerking bij gebiedsontwikkeling betreft de samenwerking tussen diverse betrokken actoren. De theorie van 't Verlaat (2008) maakt in de eerste plaats een onderscheid tussen actoren uit de publieke (gemeente, nationale overheid, etc.) en private sector (projectontwikkelaars, beleggers, eindgebruikers etc.). Als derde categorie van actoren benoemt van 't Verlaat de burgers en andere belanghebbenden. De laatste categorie actoren wordt niet gezien als mede-actor in de processen van gebiedsontwikkeling maar als een categorie van actoren waar publieke en private partijen rekening mee dienen te houden. Binnen de private sector worden de eindgebruikers benoemd als actoren. Echter niet als volwaardig deelnemer aan het proces van een gebiedsontwikkeling, maar als eindgebruiker die na realisatie van gebiedsontwikkeling gebruik maakt van het gebied. Met andere woorden binnen de gebiedsontwikkeling 'oude' stijl wordt gesproken over marktkwaliteit wanneer de professionals de wensen van de eindgebruiker goed in beeld hebben maar, wordt de eindgebruiker niet als partij gezien die aan het begin van een ontwikkelproces van gebiedsontwikkeling actief deelneemt. De gebiedsontwikkeling 'oude' stijl wordt veelal in verband gebracht met partijen uit de publieke en private sector, de zogenaamde publiek-private samenwerking. In de paragraaf persoonlijke reflectie zal op het bovenstaande worden teruggekomen.



Figuur 3: schematisch overzicht stedelijke gebiedsontwikkeling (Van 't Verlaat, 2008)

Dit onderzoek is gericht op zelfbouw in de vorm van collectief particulier opdrachtgeverschap. Het begrip gebiedsontwikkeling heeft niet altijd betrekking op ieder gerealiseerd woningbouwproject. De CPO projecten zijn met name projecten in de woningbouw. Echter zorgen de recente opvattingen over het betrekken van de eindgebruiker bij de (stedelijke) gebiedsontwikkeling in de vorm van CPO en de recente definities van gebiedsontwikkeling, dat de ontwikkeling van CPO projecten goed te plaatsen is binnen het theoretisch kader van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl.

2.5 Beschouwing op de context

De eindgebruiker beleeft theoretisch gezien een comeback in zijn rol als opdrachtgever voor de woningbouw binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling. Daar waar voorheen de overheid en de professionele marktpartijen een enorme dominante rol hadden in de woningbouw c.q. gebiedsontwikkeling en de eindgebruiker ondergeschikt was, lijkt er nu meer ruimte te ontstaan voor de eindgebruiker. Ondanks de hernieuwde aandacht voor particulier opdrachtgeverschap eind jaren negentig, begin tweeduizend onder bewindvoering van Duivensteijn en Van Gent lijkt er bij de institutionele instituties niet de bereidheid te zijn om de eindgebruiker echt centraler te stellen. De ambitie van meer opdrachtgeverschap bij de burger wordt namelijk niet gerealiseerd. Door de crisis is het geen vanzelfsprekendheid dat producten binnen de gebiedsontwikkeling afgezet worden. Het besef dat voor de afzet de eindgebruiker een belangrijke rol heeft begint langzaam door te dringen. De crisis zorgt voor een vernieuwde aandacht voor de eindgebruiker als volwaardige actor in het realiseren van woningbouw binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling. Met andere woorden, de ambitie is de eindgebruiker centraler te stellen door onder andere CPO ontwikkelingen in de stedelijke gebiedsontwikkeling als ontwikkelstrategie in te zetten. De crisis als katalysator waardoor CPO ontwikkelingen lijken te versnellen of op de agenda komen te staan. Of CPO ontwikkelingen als ontwikkelstrategie daadwerkelijk een bijdrage zal leveren aan het vlot trekken van de stedelijke gebiedsontwikkeling, zal de toekomst moeten uitwijzen.

Hoofdstuk 3 Literatuuronderzoek

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de kansen besproken die zelfbouwvorm CPO kan bieden bij stedelijke gebiedsontwikkelingen. Waarna de realisatieontwikkelingen van (C)PO en de vraag naar (C)PO aan bod komen. Vervolgens komen aan bod welke algemene belemmeringen mede bepalen dat zelfbouw in de vorm van (C)PO niet een volwaardig aandeel uitmaakt van de Nederlandse woningbouwproductie. Dit hoofdstuk sluit af met een theoretisch conceptueel raamwerk.

Deelvraag 2: “Wat is er bekend vanuit het literatuuronderzoek over de vraag, belemmeringen van CPO en de kansen van CPO voor stedelijke gebiedsontwikkelingen?”

3.2 Kansen CPO

In deze paragraaf wordt het antwoord behandeld op de vraag; welke kansen biedt CPO voor stedelijke gebiedsontwikkelingen. Uit verschillende publicaties en onderzoeken blijkt het instrument collectief particulier opdrachtgeverschap diverse kansen te bieden voor de stedelijke gebiedsontwikkeling. Deze kansen worden hieronder per thema behandeld.

CPO als kans voor Sociale duurzaamheid in stedelijke gebieden

Het instrument zelfbouw in de vorm van collectief particulier opdrachtgeverschap biedt kansen voor sociale duurzaamheid in met name stedelijke gebieden. Het gebrek aan sociale duurzaamheid wordt in steden vaak als probleem ervaren (zie hiervoor bijvoorbeeld de 40 krachtwijken). Door het mogelijk maken van CPO wordt veel tijd en energie van bewoners gestoken in de ontwikkeling van woningen en hun woonomgeving. Dit versterkt over het algemeen de betrokkenheid tussen elkaar en bij de buurt waardoor een bijdrage kan worden geleverd aan de sociale duurzaamheid van een wijk. Het voorgaande wordt door diverse onderzoeken onderbouwd; Het SEV (2008:10) “*Het belangrijkste voordeel van collectief opdrachtgeverschap boven individueel opdrachtgeverschap is wellicht, dat er meer wordt gewerkt aan buurtcohesie. De leden van een collectief zijn immers al lang voor de verhuizing bij elkaar en bij de buurt betrokken*”. Zelf bouwen kan de band met de buurt waar je bouwt versterken en wanneer je dit doet met een groep mensen, via een CPO traject, versterkt dat direct de band met deze toekomstige burens (SEV, 2010)

Een ander onderzoek wat de bovenstaande theorie ondersteunt is het onderzoek van Bosman (2008), de conclusie van dit onderzoek luid: “*De binding met de buurt is sterker aanwezig bij bewoners van collectief particuliere projecten dan bij bewoners van individuele particuliere projecten en reguliere woningbouw projecten*” (Bosman, 2008:61)

CPO als kans voor gebiedstransformaties

Zelfbouw in de vorm van collectief particulier opdrachtgeverschap biedt ook kansen voor het transformeren van een werkgebied naar woon/werkgebied. Een aantal steden, waaronder Amsterdam, hebben gebieden waarbij de functies in die gebieden tot het verleden behoren (industriële gebieden als het NDSM terrein) of niet meer voldoen aan de vraag (leegstaande kantoren als Amstel III). Zelfbouw in de vorm van CPO kan een bijdrage leveren aan het

transformatieproces van een dergelijk gebied. De aanwezigheid van lege industriegebouwen of leegstaande kantoren in een transformatiegebied trekken vaak kunstenaars en creatieven aan (zogenaamde pioniers) die in staat zijn om een transformatieproces op gang te brengen. Tevens biedt CPO bij transformatie van panden kansen om het stadsbeeld, doordat beeldbepalende panden niet gesloopt hoeven worden, te behouden waardoor het stedelijke karakter van een gebied gehandhaafd blijft (Plan Amsterdam,2011).

CPO in Hoge dichtheden

Zelfbouw in de vorm collectief particulier opdrachtgeverschap biedt kansen om in hoge dichtheden te bouwen. Met collectief particulier opdrachtgeverschap is het, in tegenstelling tot individueel PO, mogelijk om geschakeld en gestapeld woningbouw te ontwikkelen. Waardoor CPO ook kansen biedt in stedelijke gebieden waar vaak sprake is van weinig ruimte en in hogere dichtheden gebouwd dient te worden. Voor het bereiken van een mate van stedelijkheid is de dichtheid van woningen van belang. In bijvoorbeeld Amsterdam zijn voorbeelden (bijvoorbeeld CPO project Borneo-Eiland en Grubbehoeve) van CPO projecten die in een stedelijke dichtheid zijn gebouwd. Hiermee hebben eindgebruikers/particulieren een belangrijke rol bij de ontwikkeling van het stedelijk gebied.



CPO project Borneo-eiland. Bron: H. de Haan



CPO project Grubbehoeve. Bron: H. de Haan

CPO als kans voor duurzame stedelijke ontwikkeling

Zelfbouw in de vorm collectief particulier opdrachtgeverschap biedt kansen voor een duurzame stedelijke ontwikkeling. De particuliere eindgebruikers ervaren de financiële effecten van bijvoorbeeld een lagere energieconsumptie wanneer zij in duurzame aspecten investeren. In de publicatie 'Duurzame gebiedsontwikkeling: doe de tienkamp!' wordt gesteld dat wanneer bewoners gezamenlijk optrekken, kan leiden tot duurzame ontwikkelingen. Als voorbeeld wordt verwezen naar de duurzame bewonersinitiatieven in de wijk EVA-Lanxmeer in Culemborg (M. Beskers,2011) en op het GWL-terrein in Amsterdam. Ook uit het onderzoek van het SEV (2010) blijkt dat collectief particulier opdrachtgeverschap vaak gepaard gaat met duurzame, ecologische en energiezuinige ambities.

CPO als kans voor marktkwaliteit en stedelijke vernieuwing

Zelfbouw in de vorm van collectief particulier opdrachtgeverschap biedt ook kansen voor de marktkwaliteit en stedelijke vernieuwing. Uit het onderzoek van RIGO uit 2003 blijkt zelfbouw een kans te bieden voor een grotere differentiatie van de woningvoorraad in prijsklasse en ruimtelijke kwaliteit. Tevens kan door middel van zelfbouw in stedelijke vernieuwingsgebieden de hogere- en midden inkomensgroepen aangetrokken of behouden worden; E. Prins *“particulier opdrachtgeverschap blijkt een effectief middel om specifieke doelgroepen te voorzien in hun woonwensen. Omdat deze woonwensen via ‘reguliere’ seriematig geproduceerde woningen niet (geheel) kunnen worden ingewilligd, levert dit een goede concurrentiepositie op voor gebiedsontwikkelingen waar particulier opdrachtgeverschap wordt toegepast”* (E. Prins, 2008:53). Hiermee kan ook het sociaal-economisch draagvlak voor bepaalde stedelijke voorzieningen worden behouden. Ook wordt gesteld dat de start of het tempo van stedelijke vernieuwing in een wijk door zelfbouwers kan worden aangejaagd. In Rotterdam zijn voorbeelden van kluswoningen (Wallisblok) in stedelijke vernieuwingsgebieden die het bovenstaande onderschrijven.



CPO project Wallisblok. Bron: hulshof-architecten.nl

CPO als kans voor meer variatie en ruimtelijke kwaliteit

Zelfbouw in de vorm van collectief particulier opdrachtgeverschap biedt kansen voor meer variatie en ruimtelijke kwaliteit van de gebouwde omgeving in de stedelijke gebieden. Uit het recente onderzoek van het SEV (2010) blijkt dat de eventuele kostenbesparing die optreedt bij CPO door de bouwgroep ingezet wordt om extra kwaliteit te realiseren. Volgens een onderzoek van Van der Linden (2004) leiden de vaak originele ideeën van zelfbouwers tot een variatie op het standaardaanbod van projectontwikkelaars, waardoor aantrekkelijke en gevarieerde woonmilieus worden gerealiseerd. Ook uit een ander onderzoek blijkt; *“Over het algemeen wordt de ruimtelijke kwaliteit van gebiedsontwikkelingen waar particulier opdrachtgeverschap is toegepast goed gewaardeerd door alle betrokkenen, ook in vergelijking met seriematig geproduceerde delen van gebiedsontwikkelingen”* (E. Prins, 2008:53)



Zelfbouw op Steigereiland – bron: Dienst Ruimtelijke Ordening, Gemeente Amsterdam

CPO als kans voor stedelijke voorzieningen

Zelfbouw in de vorm van collectief particulier opdrachtgeverschap biedt tevens kansen om stedelijke voorzieningen te realiseren. Wanneer zelfbouw gepaard gaat met (gezamenlijke) voorzieningen zoals kleinschalige bedrijvigheid als kleine kantoren, café, kinderdagverblijf, theaterzaal etc. draagt het bij aan een stedelijke ontwikkeling wat gepaard gaat met verschillende functies. Een voorbeeld hier van is te vinden in Amsterdam waar het CPO project De Vrijburcht naast woningen verschillende voorzieningen heeft gerealiseerd.



CPO project Vrijburcht bron: H. de Haan

3.3 Vraag en belemmeringen van CPO

Vraag CPO

In deze paragraaf wordt naast de algemene belemmeringen van CPO, de ontwikkeling van de vraag naar (C)PO, in de afgelopen 10 jaar behandeld. Om CPO in het aandeel van de woningbouwproductie toe te laten nemen c.q. te vergroten, is het van belang te achterhalen wat de (potentiële) vraag naar (C)PO is. In 2001 heeft het Directoraat-Generaal van de Volkshuisvesting besloten onderzoek te laten doen naar de vraagzijde van het particulier opdrachtgeverschap. Hieruit blijkt onder andere dat van de 1.552.000 huishoudens, die binnen vijf jaar willen verhuizen, er 746.000 huishoudens (48%) belangstelling heeft om een huis zelf te bouwen, oftewel interesse heeft in een vorm van zelfbouw (Companen, 2001). In datzelfde onderzoek blijkt de vraag naar CPO 10% te bedragen, de meeste belangstelling gaat naar individueel particulier opdrachtgeverschap.

Uit het Woningbehoefte onderzoek van 2002 blijkt dat van de in 780.000 Nederlandse huishoudens die in 2002 naar een koopwoning wilden verhuizen, er ruim 280.000 (36%) belangstelling hadden voor particulier opdrachtgeverschap (Dammers et al., 2007). De SEV geeft aan dat op basis van verschillende onderzoeken de belangstelling voor particulier opdrachtgeverschap tussen de 35% en 40% ligt (SEV, 2006). Volgens het WoonOnderzoek Nederland uit 2006 zou 33% van de 975.000 zoekende naar een koopwoning belangstelling hebben in Particulier opdrachtgeverschap (in SEV, 2007). In een recente publicatie van het SEV (2010), gebaseerd op het Woononderzoek 2009, blijkt de belangstelling voor particulier opdrachtgeverschap verder af te nemen naar 28%. Op basis van het bovenstaande blijkt tussen 2001 (48%) en 2010 (28%) de belangstelling voor particulier opdrachtgeverschap met 20% te zijn gedaald.

RIGO heeft in 2010 nader onderzoek verricht naar de omvang van de vraag naar CPO. RIGO maakt daarbij ook gebruik van de gegevens van het WoonOnderzoek Nederland uit 2009. Ze geeft daarbij aan dat over de omvang van de vraag naar CPO weinig bekend is. De potentiële vraag naar PO is in gemeenten met een omvang kleiner dan 70.000 inwoners circa 165.000 huishoudens, daarvan zou 15%, dus bijna 25.000 huishoudens in CPO willen bouwen. In gemeenten groter dan 70.000 inwoners is de vraag ongeveer 150.000 huishoudens groot, waarvan 26.5% interesse heeft in CPO. CPO vormt een duidelijk segment van 15-26,5% binnen de totale vraag (28%) naar PO (RIGO, 2010).

Sinds de Nota Wonen uit 2000 is het aandeel zelfbouw binnen de woningbouw alleen maar afgenomen van 17% in 1995 naar 10% in 2009 (SEV,2010). De potentiële vraag is ook afgenomen van 48% in 2001 naar 28% in 2009. Maar wat hierbij opvalt, is dat de belangstelling voor CPO binnen de totale vraag naar particulier opdrachtgeverschap is toegenomen van 10% in 2001 naar 15-26,5% in 2009. Een toename van de belangstelling voor CPO van gemiddeld 100%. Concluderend kan er worden gesteld dat de potentiële vraag naar particulier opdrachtgeverschap, ondanks de daling, nog altijd groter dan de realisatiecijfers laten zien en dat de belangstelling voor CPO is toegenomen. Een verdere toename van de belangstelling voor CPO in de komende jaren wordt door het SEV (2010) verwacht, zij geven hiervoor de volgende verklaringen; 1. *“Dat de Nederlandse woningbouw- en grondmarkt in de komende periode – en anders dan in de afgelopen eeuw – naar verwachting meer ontspannen zal zijn.* 2. *Daarnaast zal, als gevolg van de toename van het aandeel van eenpersoonshuishoudens en de vergrijzing, de vraag naar meer collectieve vormen van wonen*

mogelijk kunnen groeien en zal er als gevolg van de toenemende milieubelasting en bovengemiddelde toename van de energieprijzen, de behoefte aan meer duurzame en energiezuinige woonvormen kunnen groeien” (SEV, 2010:4).

De laatste cijfers van het CBS met betrekking tot het aandeel van (collectief)particulier opdrachtgeverschap in de woningbouwproductie laten in de afgelopen jaren een licht stijgende lijn zien. Dit lijkt in lijn te zijn met de eerdere genoemde verwachting van het SEV, dat de belangstelling voor (C)PO zal toenemen.

jaar	aantal bouwvergunningen verleend – <u> totaal</u>	aantal bouwvergunningen verleend – <u> aan particulieren</u>	aandeel particulieren
2000	78.563	14.456	18,4%
2001	62.326	11.967	19,2%
2002	67.183	9.876	14,7%
2003	72.454	8.984	12,4%
2004	76.180	9.980	13,1%
2005	83.273	10.243	12,3%
2006	96.447	11.574	12,0%
2007	87.918	11.605	13,2%
2008	87.198	11.597	13,3%
2009	72.646	10.388	14,3%
2010	61.028	8.910	14,6%
2011	55.804	8.761	15,7%



Bron De Regie, 2012 (CBS)

Bovenstaande maakt duidelijk dat de potentiële vraag naar (collectief) particulier opdrachtgeverschap aanwezig is. Desalniettemin is het interessant te weten waarom het werkelijke aandeel van (C)PO ten opzichte van de potentiële vraag tot nu toe achterblijft. Welke mogelijke belemmeringen, knelpunten hebben ervoor gezorgd dat in de afgelopen jaren het aandeel zelfbouw in de vorm van (C)PO niet is toegenomen?

Belemmeringen CPO

In de literatuur komen een aantal belemmeringen naar voren die van invloed zijn op het aandeel (C)PO in de Nederlandse woningbouwproductie. Hieronder worden deze belemmeringen besproken. Het zijn belemmeringen vóór überhaupt sprake is van een (C)PO projectontwikkeling en daarmee randvoorwaardelijk.

Grondposities en beschikbaarheid vrije kavels

Volgens Keers (2008) waren en zijn de schaarste van vrije kavels een grote belemmering voor (C)PO, vooral in stedelijke regio's. Het is als particulier of als bouwgroep vrij lastig om aan een geschikte bouwkaavel te komen. Deze mogelijkheid wordt eigenlijk alleen geboden in het geval dat de gemeente de grond zelf in handen heeft en bereid is om deze te reserveren en ter beschikking te stellen voor particulier opdrachtgeverschap. Volgens de KEI was het aanbod van grond voor (C)PO voor de crisis beperkt. De afgelopen jaren is daar verandering in gekomen. Dit geldt met name voor gronden die in het bezit zijn van de gemeente, steeds meer gemeenten stellen deze beschikbaar voor (C)PO. Echter het tot aan de crisis gevoerde ruimtelijke beleid heeft ertoe geleid dat veel gronden in handen van projectontwikkelaars (bijvoorbeeld de grote uitleglocaties) en woningbouwcorporaties (met name in stedelijke vernieuwingsgebieden) zijn. Deze partijen houden vooralsnog hun grondposities vast in de hoop op betere tijden. De toegankelijkheid van vrije kavels in stedelijke gebieden voor (C)PO wordt hierdoor belemmerd. Het geringe aanbod van vrije kavels in stedelijke gebieden gaat vaak gepaard met hoge grondprijzen. Hierdoor wordt (C)PO voor veel mogelijke eindgebruikers (bijvoorbeeld starters en de lagere inkomens) niet toegankelijk gemaakt (Keers, 2008).

Complexiteit & Risico's

Voor heel veel particulieren is het moeilijk om het proces van het bouwen van een woning in beeld te krijgen. Van een ondersteunende structuur is vaak geen sprake en er is geen georganiseerd platform of belangenvereniging voor particuliere opdrachtgevers (Noorman, 2006). Een andere belemmering waarom (C)PO nog beperkt van de grond komt, is dat de woonconsumenten geen financiële risico's willen en kunnen lopen (Linden, 2004). Daarnaast is de financiering, hypotheekverstrekking sinds de financiële crisis lastiger te verkrijgen, ook voor (C)PO.

Tijd

Door het SEV (2006) en Van der Linden (2007) wordt de factor tijd ook als een belemmering gezien voor CPO. Wanneer de bovenstaande belemmeringen zich daadwerkelijk voordoen dan vraagt dat heel veel tijdsinzet en motivatie van particulieren om deze belemmeringen te overwinnen. Het realiseren van een woning door middel van CPO is een tijdsintensief traject en velen kiezen dan toch maar voor het gemak van meer seriematige producten. Volgens de SEV (2006) is de lange doorlooptijd ook voor gemeenten vaak een bezwaar om (C)PO een plek te geven in de nieuwbouwplannen. Uit het RIGO onderzoek (2006) naar tempo en doorstroming bij (C)PO projecten blijkt echter dat het tempo niet hoeft te lijden onder (collectief) particulier opdrachtgeverschap. Het

tempo is vergelijkbaar met de projectmatige bouw van koopwoningen, voorwaarde is wel een tijdige en goede voorbereiding van de gemeente.

Cultuur & Weerstand bij gemeenten

De bouwcultuur in veel gemeenten was voor de crisis gericht op projectmatige bouw en geregisseerde architectuur. Een verklaring hiervoor ligt voor een deel bij het feit dat de woonconsument in de afgelopen eeuw nauwelijks betrokken is geweest bij de ontwikkeling van zijn woning. Door de woningopgave en het tempo waarin gebouwd moest worden hebben publieke en private partijen lange tijd bepaald wat goed was voor die woonconsument. Daarmee is de zelfbouw vervreemd geraakt van de Nederlandse bouwcultuur, SEV (2006); " *Bewoners zijn in de loop der tijd volkomen buiten spel gezet*". Er is nog wel een bredere cultuuromslag, zowel bij de consument als bij de professionele ontwikkelingssector, nodig om zelfbouw te laten werken.

Volgens onderzoeken van het SEV (2006 en 2008) blijkt bij veel gemeentelijke instanties nog sprake te zijn van ambtelijke en bestuurlijke weerstand tegen (collectief) particulier opdrachtgeverschap. In verband met het willen realiseren van groter aantal woningen en het bouwen in hoge dichtheden vinden ambtenaren over het algemeen het prettiger om zaken te doen met professionele partijen als een projectontwikkelaar. Projectontwikkelaars bouwen zogenaamd sneller en efficiënter. Daarnaast wordt de gereserveerdheid van gemeenten bij (C)PO gerelateerd aan koudwatervrees bij gemeenten. Gemeenten vrezen organisatorische problemen waaronder een te grote belasting van de gemeentelijke organisatie. Daarnaast vrezen gemeenten Belgische toestanden in architectonische en stedenbouwkundige kwaliteit als burgers zeggenschap krijgen.

Leiderschap

Volgens het onderzoek van Prins (2008) blijkt ook het gebrek aan leiderschap een belemmering te zijn voor de toepassing van (collectief) particulier opdrachtgeverschap in stedelijke gebiedsontwikkelingen. Wanneer één of twee personen de meerwaarde van (C)PO inzien dan spelen deze personen een belangrijke rol bij het promoten, inbedden van (C)PO binnen een organisatie.

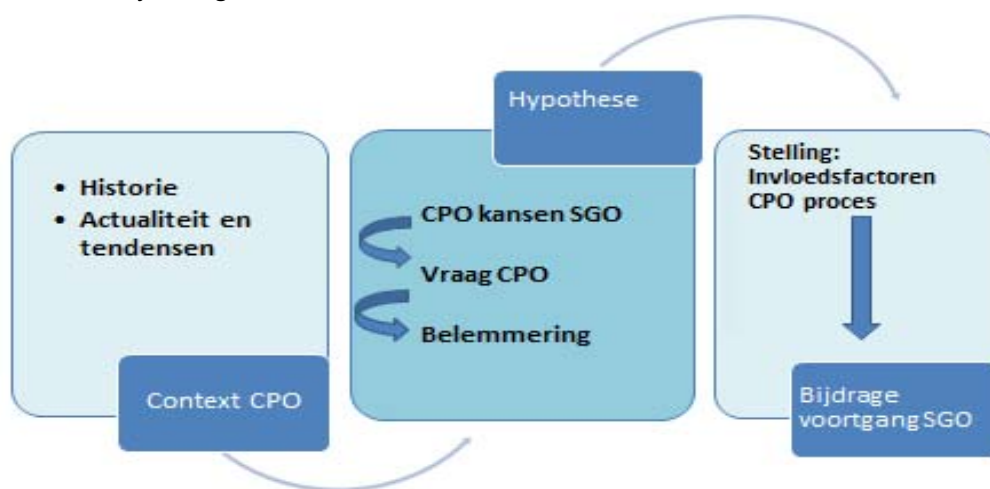
3.4 Theoretisch en conceptueel raamwerk

In dit hoofdstuk is de opdrachtgeversvorm CPO geplaatst binnen andere vormen van opdrachtgeverschap waardoor een goed beeld ontstaat van wat het verschil is tussen de vijf vormen van opdrachtgeverschap. Vervolgens is gekeken naar welke kansen de opdrachtgeversvorm CPO, waar het in dit onderzoek over gaat, biedt voor stedelijke gebiedsontwikkelingen. Uit de literatuur blijkt CPO verschillende kansen te bieden voor stedelijke gebiedsontwikkelingen. Uit het literatuuronderzoek blijkt ook een potentiële vraag naar CPO aanwezig te zijn en laat zelf een stijgende lijn zien. Desondanks blijft de realisatie van CPO ontwikkelingen binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling achter bij de potentiële vraag. Uit de literatuur zijn daarvoor een aantal belemmeringen aan te wijzen. Deze zijn besproken. Deze belemmeringen bevinden zich onder andere op het gebied van de schaarste van de kavels. Veel kavels zijn in handen van projectontwikkelaars of corporatie en de gemeenten die liever zaken doen met marktpartijen en daaraan de gemeentelijke kavels uitgeven, althans tot aan de crisis. In verband met de stagnatie van de stedelijke gebiedsontwikkeling (hoofdstuk 2) raken de gemeenten de kavels niet meer kwijt aan de marktpartijen. De marktpartijen krijgen op hun beurt ook de afzet van de woningen niet rond. Dit heeft als gevolg dat er momenteel veel gronden braak liggen. Zoals al in hoofdstuk 2 aangegeven gaan steeds meer gemeenten over op

het beschikbaar stellen van kavels voor zelfbouw (CPO) ontwikkelingen. Hiermee lijkt de crisis de schaarste van kavels op te lossen maar, ook de weerstand en cultuur bij de gemeente. Een andere belemmering die in de literatuur genoemd wordt is complexiteit die gepaard gaat met het bouwen van een eigen woning. In de praktijk doemen de laatste tijd veel adviesbureaus en websites op die op het gebied van complexiteit de nodige ondersteuning kunnen bieden.

Op basis van het vorige hoofdstuk waarin de context is behandeld en waarin is geschetst dat CPO als een van de oplossingen voor de stagnatie van de stedelijke gebiedsontwikkeling wordt in dit onderzoek een aanname gedaan dat een aantal belemmeringen zoals hierboven besproken geen belemmeringen meer hoeven te zijn. Op basis van de context van stedelijke gebiedsontwikkeling, de effecten daarvan op de belemmeringen en de aanwezige potentiële vraag naar CPO wordt de aanname gedaan dat de stijgende lijn van CPO ontwikkelingen zich zal gaan doorzetten.

Om een brug te slaan naar het vervolg onderzoek, is het op basis van het bovengenoemde interessant om na te gaan welke factoren er zijn te identificeren die het CPO ontwikkelingsproces frustreren en vervolgens belemmeringen veroorzaken en in hoeverre de faalfactoren inzicht kunnen geven over de juiste aanpak van CPO als ontwikkelstrategie vanuit het besef dat er iets moet gebeuren om stedelijke gebiedsontwikkelingen vlot te trekken. Het vroeg in het proces wegnemen van deze 'faalfactoren' kan voortgang in de hand werken en CPO in gebiedsontwikkelingsprocessen een meer nadrukkelijke rol geven.



Figuur 4: Het onderzoeksmodel

Hoofdstuk 4 Theoretisch analysekader

4.1 Inleiding

De analyse van de succes en faalfactoren tijdens het ontwikkelingsproces van de praktijkcases wordt aan de hand van de eerste 3 fasen van het ontwikkelingsproces en de betrokken actoren ingestoken. In paragraaf 4.2 wordt het ontwikkelingsproces van CPO besproken. In de theorie is het ontwikkelingsproces van CPO in vijf fasen te onderscheiden. De theorie over het ontwikkelingsproces bij CPO is van belang bij het reconstrueren van het ontwikkelingsproces van de praktijkcases. De geïdentificeerde succes en faalfactoren uit de geraadpleegde literatuur zijn veelal te herleiden tot de betrokken actoren in het ontwikkelingsproces. In paragraaf 4.3 wordt beschreven wie deze actoren zijn, welk belang zij hebben bij CPO en welke middelen zij daartoe tot hun beschikking hebben. In paragraaf 4.4 worden de geïdentificeerde succes en faalfactoren tijdens het ontwikkelingsproces uit de geraadpleegde literatuur besproken. De geïdentificeerde succes en faalfactoren zijn aan de hand van de betrokken actoren geordend. Het voorgaande is vervolgens vertaald in een analyseschema ten behoeve van de praktijkcases.

Deelvraag 3: *“Welke mogelijke succes en faalfactoren in het ontwikkelingsproces kunnen in de literatuur worden geïdentificeerd?”*

4.2 Het ontwikkelingsproces van CPO

In deze paragraaf zal worden weergegeven hoe het ontwikkelingsproces van collectief particulier opdrachtgeverschap verloopt en zal een antwoord worden gegeven op de deelvraag: Welke fasen vallen er te onderscheiden in het ontwikkelingsproces van collectief particulier opdrachtgeverschap?

Een belangrijk kenmerk van CPO is de (ver)bouwgroep want, zonder (ver)bouwgroep geen CPO. Het initiatief om een CPO proces te starten kan op twee manieren tot stand komen namelijk: een groep gelijkgestemden die zich als (ver)bouwgroep heeft samengesteld en die op zoek gaat naar een locatie of te verbouwen pand. Het andere geval is dat de leden van de (ver)bouwgroep zich afzonderlijk inschrijven op een locatie of pand die door de gemeente, corporatie of ontwikkelaar beschikbaar wordt gesteld voor CPO. Bijvoorbeeld in Amsterdam stelt de gemeente op verschillende locaties kavels voor bouwgroepen beschikbaar waarbij de mogelijke geïnteresseerden zich voor kunnen inschrijven.

Het informatiecentrum eigen bouw (ICEB, 2010) hanteert een overzicht dat vanuit de bewoner uitgaat. Er worden vijf stappen onderscheiden: initiatief nemen, plannen uitwerken, ontwikkelen en ontwerpen, realiseren en beheren. Bij elke stap geven zij aan welke actoren betrokken zijn. De actoren zijn de bewoners, de gemeente, de architecten, de projectontwikkelaars en de adviesbureaus. Deze zullen in de volgende paragrafen aan bod komen. De laatste twee fasen zijn niet relevant voor dit onderzoek aangezien de onderzochte casussen (voorlopig) niet tot realisatie zijn gekomen. Het onderzoek richt zich op de mogelijke faalfactoren in de eerste drie fasen. Op basis van deze fasen zal later de reconstructie van het verloop van het ontwikkelingsproces van de casussen worden beschreven.

Hieronder volgt een theoretische beschrijving van de vijf verschillende fasen van een CPO proces (ICEB,2010 aangevuld of gewijzigd door auteur). In de praktijk kunnen de fasen door projectafhankelijke factoren verschillend doorlopen worden.

1. Initiatief nemen; In deze fase wordt er een initiatief (particulier of gemeente, corporatie etc.) genomen. De promotie en werving van leden voor het CPO project is in deze fase erg belangrijk want, zonder bouwgroep geen CPO. Dit omdat het concept van CPO nog niet heel erg bekend is bij de woonconsumenten. Daarnaast kenmerken de meeste bouwgroepen zich door specifieke woonwensen of gedeelde interesses. Uit de eigen praktijk blijkt dat het niet gemakkelijk is om deze mensen elkaar te laten vinden: *'Het probleem waar we tegenaan lopen is het vinden van een groep mensen dat dezelfde vraag heeft en deze vervolgens te formeren tot een bouwgroep'* (M. Raap,2012). Na deze fase zijn de mensen die in ieder geval deelnemen aan het project grotendeels bekend, is er een locatie of pand op het oog en is er een grof idee van het budget dat de groep ter beschikking heeft.

2. Planfase; het resultaat van de planfase is dat de bouwgroep compleet is en georganiseerd in een rechtsvorm, dat de bouwgroep eventueel een partij heeft gevonden die afzet- en afbreukrisico's (achtervang) wil dekken, dat de grond/vastgoedprijs is bepaald en dat een definitieve locatie/pand is gekozen en verkaveld. De bouwgroep komt tevens in een operationele fase, duidelijk moet zijn hoe de taken onderling verdeeld worden. Ook kan er een externe deskundigheid zoals een architect, procesbegeleider worden ingehuurd.

3. Ontwikkelen en ontwerpen; in de ontwikkel- / ontwerpfase vormen alle partijen samen een planteam om het project te ontwikkelen / ontwerpen tot een definitief plan. Het definitief ontwerp wordt in deze fase getoetst aan de welstandeisen, het vigerende bestemmingsplan en aan het bouwbesluit. Het resultaat is een stedenbouwkundig plan, een definitief ontwerp voor de woningen en een bouw/omgevingsvergunning. Hierna volgt de aanbesteding van het ontwerp en wordt een aannemer gecontracteerd. Ook vindt in deze fase de feitelijke overdracht van de grond en/of pand van de eigenaar naar de bouwgroep meestal plaats. Vervolgens vindt de overdracht van de grond en/of pand van bouwgroep naar de individuele koper plaats. Indien gestapeld wordt gebouwd zal een splitsingsakte worden opgesteld en een Vereniging van Eigenaren (VVE) worden opgericht.

4. Realiseren; in de realisatiefase gaat het werk in uitvoering. Na de realisatiefase zijn alle woningen en gemeenschappelijke ruimtes opgeleverd en in eigendom van de bouwgroep en eventueel van de achtervangpartij. Bij de oplevering, kunnen de individuen, indien overeengekomen met de aannemer, zelf hun woning afbouwen. Bijvoorbeeld wanneer een individuele opdrachtgever met de aannemer overeen is gekomen dat de aannemer alleen het casco voor de opdrachtgever bouwt.

5. Beheren; de bewoners beheren gezamenlijk gedeelde ruimtes en voorzieningen, maar soms ook delen van de openbare ruimte.

4.3 CPO en de betrokken partijen

In deze paragraaf zullen de belangrijkste partijen, die betrokken zijn bij een CPO ontwikkel proces, uiteen worden gezet. Beschreven wordt waarom zij deelnemen aan CPO; wat hun belang is om voor deze vorm van woningontwikkeling te kiezen, en welke middelen zij tot hun beschikking hebben.

DE CPO GROEP

Collectief Particulier opdrachtgeverschap is een manier van bouwen waarbij de particulieren de grond(en) verwerven en zelf bepalen met welke partijen zij hun woningen voor eigen gebruik realiseren. De collectieve particuliere opdrachtgevers, toekomstige bewoners, maken vanaf de initiatieffase deel uit van het ontwikkelingsproces als opdrachtgevers. Dit in tegenstelling tot reguliere projectontwikkeling waarbij de woonconsument pas aan het eind van het bouwproces de rol van koper of afnemer inneemt (RIGO,2010). De belangrijkste rol die een CPO bouwgroep inneemt is die van opdrachtgever. De toekomstige bewoners blijven tijdens het gehele proces, binnen de gestelde kaders, bepalen wat ze willen en geven daarvoor opdracht aan de betrokken partijen.

Belang particulieren

Er zijn een aantal redenen, motieven waarom woonconsumenten kiezen voor collectief particulier opdrachtgeverschap. Er is een toenemende groep woonconsumenten die niet tevreden is met de seriematige bouw. Uit het onderzoek van RIGO uit blijkt dat woonconsumenten voor CPO kiezen aangezien de aangeboden kwaliteit van de seriematige bouw niet aansluit bij de vraag. Zij willen meer zeggenschap en keuzevrijheid over de eigen woning en inrichting van de woonomgeving (Dammers et.al., 2007; SEV,2006).

Een ander motief om in de vorm van CPO te bouwen, is het met gelijkgestemden rondom een thema (bijvoorbeeld ecologisch, woonwerkconcepten) de woningen te realiseren. De SEV beschrijft in haar rapport '*Zelf bouwen in Nederland, 10 jaar experimenteren*' uit 2010 diverse CPO projecten waaruit blijkt dat inderdaad veel CPO projecten rondom een thema zijn gerealiseerd. In het rapport van de SEV uit 2010 zijn hiervan voorbeelden weergegeven. Voorbeelden van CPO projecten rondom bijvoorbeeld het thema duurzaam, ecologisch wonen zijn Het Groene Dak in Utrecht, Het Meanderhof in Zwolle, De Kersentuin in Utrecht en De Groene Marke in Zutphen.

Uit onderzoek (SEV, 2010) blijkt de betaalbaarheid van koopwoningen bij CPO ook belangrijk motief te zijn voor woonconsumenten. In het rapport '*Quickscan: prijs bij CPO*' van de SEV uit 2006 wordt beschreven dat de stichtingskosten van CPO woningen gemiddeld 20-40% onder de waarde van seriematige woningen liggen. Een voorbeeld van een CPO project wat 40% onder de marktwaarde is gebouwd is te vinden in Casteren (gemeente Bladel). Daar zijn in het voorjaar van 2005, 34 starterswoningen in collectief particulier opdrachtgeverschap opgeleverd. Het verschil ontstaat onder andere door schaalvoordelen, lagere bijkomende kosten door vaak het ontbreken van bijvoorbeeld makelaarskosten, de overheadkosten van de projectontwikkelaar en zijn winstmarge. Daarnaast wordt grond voor CPO projecten in enkele gevallen ook met een lagere prijs uitgegeven.

Middelen woonconsument

De middelen van een particulier kan een bijdrage (inschrijfgeld € 500, - referentie Amsterdam) zijn aan het begin van het ontwikkelingsproces. Het betalen van het inschrijfgeld zorgt mede ervoor dat de 'echte' geïnteresseerde particulieren zich inschrijven op het CPO project. Met deze bijdrage worden de eerste proceskosten gefinancierd, vaak is deze niet toereikend en wordt er subsidie van de gemeente of provincie aan de zelfbouw groep toegekend. In een latere fase van het ontwikkelingsproces, wanneer de hypotheek voor de te bouwen woning is toegekend, kan de grond of gebouw worden gefinancierd en het bouwen van de woningen en of verbouwen van het gebouw. Daarnaast zetten particulieren hun vrije tijd in als middel om hun woonwensen te realiseren. Als laatst brengt de particulier zijn kennis in als woonconsument.

GEMEENTE

Het collectief particulier opdrachtgeverschap, en verschillende andere vormen van zelfbouw wordt door veel gemeenten gezien als een instrument om het gat in de woningbouwproductie op te vullen dat door de economische crisis is geslagen. Daarnaast is de grondexploitatie voor veel gemeenten één van de grootste inkomstenbronnen. Nu deze grondopbrengsten via de traditionele partijen (ontwikkelaars, woningcorporaties) vanwege de crisis grotendeels achterwege blijven, zijn gemeenten op zoek naar andere manieren op grondopbrengsten te genereren. Veel gemeenten zien in CPO een oplossing om inkomsten in de grondexploitatie te realiseren of om een (gestagneerde) gebiedsontwikkeling (o.a. woningbouwproductie) op gang te brengen. De gemeenten hebben een essentiële rol in het ontwikkelingsproces van CPO. In de meeste gevallen is de gemeente eigenaar van de grond en zorgt ervoor dat de grond bouwrijp aan de bouwgroep wordt uitgegeven. Daarnaast draagt de gemeente zorg voor de inhoudelijke spelregels c.q. kaders zoals het bestemmingsplan. Voorts zorgt de gemeente voor de vergunningverlening. Wanneer de gemeente vindt dat bijvoorbeeld de projectontwikkeling niet binnen het bestemmingsplan past of geen bouwvergunning verleent dan wordt het voor de bouwgroep lastig om de CPO ontwikkeling te realiseren. Kortom de gemeente heeft sturingsinstrumenten, zeker wanneer de grond of pand in eigendom is van de gemeente, om CPO ontwikkeling, zelfbouw mogelijk te maken en te faciliteren.

Belang gemeente

Uit veel gemeentelijke beleidsnota's over CPO blijkt dat CPO geen doel op zich is, maar een middel om andere beleidsdoelen te dienen (SEV, 2006). De motieven voor gemeentes om voor CPO te kiezen zijn: de mate van zeggenschap en keuzevrijheid over de eigen woning en woonomgeving van de bewoners vergroten. Het vergroten van de verbondenheid van bewoners met de omgeving en daarmee de sociale samenhang in de buurt. Het ondersteunen, aantrekken of behouden van bepaalde doelgroepen binnen de wijk/stad. Dit varieert van een koopwoning voor lagere inkomens mogelijk maken tot het behouden van midden en hogere inkomens of het mogelijk maken dat een specifieke doelgroep zoals ouderen langer zelfstandig kunnen wonen. Het bevorderen van de doorstroming in de woningmarkt. Het bevorderen van functiemenging (vitaliteit en verscheidenheid). Door middel van CPO het herontwikkelen van monumentale gebouwen. Het versterken van de kwaliteit en differentiatie van de woningvoorraad. Woningbouw in collectief particulier opdrachtgeverschap kan ervoor zorgen dat een groter aantal woningen wordt gerealiseerd. Sinds de crisis en de daarmee samenhangende stagnatie van vele woningbouwprojecten is zelfbouw in de vorm van CPO voor veel gemeenten ook een instrument om de gemeentelijke inkomsten

(gronduitgifte) te realiseren en de woningbouwproductie te bewerkstelligen (Noorman, 2006; SEV, 2007; SEV,2006).

Middelen gemeente

De gemeente heeft een aantal middelen tot haar beschikking om CPO te stimuleren. De middelen vallen uiteen in publiekrechtelijke middelen en privaatrechtelijke middelen. De publiekrechtelijke middelen zijn het bestemmingsplan, de Grondexploitatiewet en onteigenen. Met de Grondexploitatiewet is het voor gemeenten mogelijk om gronden te bestemmen voor bijvoorbeeld CPO, ook in het geval de gemeente niet de eigenaar is van de gronden. Wanneer de grond in bezit is van private marktpartijen kan de gemeente eisen om een deel van de gronden beschikbaar te stellen voor CPO. Een ander publiekrechtelijk instrument is het onteigenen van een stuk grond om een locatie vrij te maken om een woningbouwproject met CPO te kunnen realiseren. De meeste gemeenten zetten vaker het privaatrechtelijke instrument in, in de vorm van actieve grondpolitiek (Roetgerink, 2006). Zij hebben gronden in eigendom die zij specifiek uitgeven aan zelfbouw projecten. Sommige gemeenten stimuleren zelfbouw door subsidies te verstrekken, bijvoorbeeld subsidie in het kader van duurzaamheid. In sommige gevallen geeft de gemeente een korting op de grondprijs (RIGO, 2003) om zelfbouw te stimuleren.

PROFESSIONELE PARTIJEN

Projectontwikkelaar en woningcorporatie

De rol van de projectontwikkelaar of woningcorporatie in CPO projecten is vaak de rol van achtervang en dus mederisicodrager. De achtervangpartij draagt bijvoorbeeld zorg voor de voorfinanciering van de plankosten, neemt woningen af die niet verkocht worden of waarvoor nog geen kandidaat is en verkleint zo het afzetrisico. Zij kan ook het gehele project overnemen wanneer te weinig deelnemers overblijven of bij het stopzetten van het CPO project. Wanneer de ontwikkelaar of corporatie het gehele project overneemt zal het meer seriematig woningen gaan ontwikkelen (RIGO, 2010). Dat er bij CPO projecten vaak sprake is van een achtervangpartij blijkt wel uit de studie van SEV uit 2010. Alle door de SEV onderzochte experimenten met CPO hebben een corporatie of ontwikkelaar die de achtervang verzorgde en onder andere garant stond voor de verkoop van (nog) niet verkochte woningen (SEV, 2010). Met achtervang is ook de gemeente verzekerd van realisatie van woningen, wanneer interesse voor het CPO project tegenvalt of afneemt. Andere mogelijke rollen voor de projectontwikkelaar of corporatie is die van procesbegeleider of gronduitgifte ten behoeve van een CPO ontwikkeling.

Architect

Een architect kan, zeker in deze veranderende marktomstandigheden, een belangrijke rol vervullen in het CPO proces. In Berlijn heeft de architect een belangrijke rol in het CPO proces. Naast verantwoording voor het ontwerp vooral ook in de vorm van bouwheer en directievoering (processturing en procesbewaking). De architect zoekt vaak de locatie, regelt de financiering voor de groep en begeleidt het proces. Het komt zelfs voor dat de architect de kavel zelf aankoopt. Hij neemt dan een optie op de kavel en zoekt een groep (Raap, M; Bor, A., 2011). Ook in Nederland kan de architect de initiatiefnemer zijn van een CPO project. Nadat de architect genoeg deelnemers heeft geworven is het van belang om het opdrachtgeverschap over te dragen aan de bouwgroep. De meeste architecten hechten aan het verkrijgen van zoveel mogelijk ontwerprijheid. Dit is echter wel

afhankelijk van het budget en de inspraak op het ontwerp van de toekomstige bewoners. Architect Bastiaan Jongerius (Parool,2012) geeft aan dat de meeste ontwerpers, de inspraak op het ontwerp door toekomstige gebruikers, lang niet zien zitten aangezien het vermoeiend wordt ervaren om betrokken te raken in de emoties van een groep opdrachtgevers. De ontwerper zal namelijk rekening moeten houden met zowel de collectieve aspecten als met de individuele woonwensen en deze beide zien te integreren in het ontwerp.

Adviesbureaus

Een ander belangrijke partij bij CPO projecten zijn de adviesbureaus die vaak betrokken zijn als procesbegeleiders bij CPO projecten. De procesbegeleider heeft vaak de taak kennis van het bouwproces over te dragen aan woonconsumenten, te adviseren in de te maken keuzen bij onder andere het ontwerp, het begeleiden van het groepsproces en het begeleiden van onderhandelingen, of het uitvoeren van die onderhandelingen(RIGO,2010). Voor de meeste bouwgroepen is CPO ontwikkeling een moeilijk en ingewikkeld proces waarbij zij goed de kennis en kunde van adviesbureaus kunnen gebruiken. Adviesbureaus als De Regie in Amsterdam of de BIEB in Eindhoven zijn bij veel CPO projecten betrokken geweest als procesbegeleider. Van belang is dat deze adviesbureau voor de bouwbegeleiding transparant werken en onafhankelijk zijn (RIGO, 2010).

Bouwbedrijven

De bouwbedrijven treden hoofdzakelijk als bouwer op bij CPO projecten. Wat een bouwbedrijf moet bouwen is door de bouwgroep vastgelegd in een bestek. Volgens het rapport van RIGO (2010) is het van belang dat bouwondernemers zo vroeg mogelijk betrokken raken in het proces zodat het rekenen en tekenen gelijk op kan gaan. Dit heeft als resultaat een beter uitgewerkt bestek en eindbeeld. Met andere woorden het voorkomt dat de bouwgroep voor verassingen komt te staan. Wanneer de bouwondernemer de rol van hoofdopdrachtnemer in een vroeg stadium pakt, kan de bouwondernemer de constructeur en ontwerper 'mede aansturen'. Wel is het hierbij van belang dat de bouwondernemer transparant is over het bouwplan, de planning en prijsvorming(RIGO,2010). Een stijging van deze vorm van ontwikkeling heeft tot gevolg dat het aantal kleine opdrachten op de zelfbouwmarkt voor woningen waarschijnlijk sterk toe zal nemen. Voor met name de kleinere bedrijven in de bouw brengt dit kansen met zich mee. Zij zijn immers vaak prima in staat om enkele woningen te bouwen, maar missen het vermogen om grootschaligere projecten aan te pakken.

Belangen professionele partijen

De motieven voor projectontwikkelaars of corporaties bij CPO; de grote onzekerheden en risico's, met name aan het begin van een ontwikkelingsproces zijn minder voor ontwikkelaars bij CPO aangezien de zekerheid van afname van woningen door toekomstige bewoners grotendeels is verzekerd (vermindering van het afzetrisico). Daarnaast hoeft de projectontwikkelaar of corporatie, in de hoedanigheid van achtervang alleen de woningen te verkopen, omdat de projectontwikkeling door de CPO groep wordt gedaan waardoor projectontwikkelingskosten bespaard worden. De ontwikkelaar of corporatie kan net als de adviesbureaus, architect en bouwbedrijven als dienstverlener optreden richting de CPO groep en daarvoor een financiële vergoeding ontvangen.

Middelen professionele partijen

Een corporatie of ontwikkelaar kan zich door als achtervangpartij op te stellen bij een CPO project, een CPO project haalbaar maken. Voorts zijn de middelen van professionele partijen verschillend. In de publicatie "Strategie as a force" van Daamen (2010) wordt een onderscheid gemaakt in autoritaire middelen en allocatieve middelen. De allocatieve middelen zijn de tastbare elementen, die partijen kunnen gebruiken om anderen over te halen om beslissingen te nemen of acties uit te voeren die ze niet of anders zouden doen (Daamen, 2010). De autoritaire middelen zijn minder tastbaar en stellen partijen in staat om de beslissingen en acties van anderen op te leggen en te coördineren. De professionele partijen kunnen kennis en kunde (autoritaire middelen) bij CPO projecten inbrengen. De ontwikkelaar of corporatie kan vanuit haar rol grond of gebouw (allocatieve middelen) ter beschikking stellen voor CPO groepen.

In de praktijk kan het per casus verschillen welke partijen betrokken zijn. De bovenstaande partijen en rollen zijn ook door RIGO (2010) tegengekomen in het onderzoek naar CPO, maar zij hoeven volgens RIGO niet altijd voor te komen.

4.4 Succes-en faalfactoren CPO

In deze paragraaf worden in de literatuur geïdentificeerde succes en faalfactoren bij het ontwikkelingsproces van CPO beschreven. Bij het identificeren van de factoren is gekeken naar de factoren die vóór de fase van realisatie een rol spelen in het proces. Aan de hand van paragraaf 4.2 zijn de geïdentificeerde factoren daarop geanalyseerd door te bepalen of het een factor is in de realisatiefase of in het proces daarvoor. Er is niet voor gekozen om de geïdentificeerde factoren te ordenen naar de fase (initiatief, plan en ontwerpfase) in het ontwikkelingsproces aangezien in de geraadpleegde literatuur niet altijd even duidelijk wordt aangegeven in welke van de eerste drie fasen van het ontwikkelingsproces de factor een rol speelt. Aangezien de geïdentificeerde factoren veelal te herleiden zijn tot (het wel of niet handelen van) de actoren, heeft de onderzoeker ervoor gekozen om de geïdentificeerde mogelijke succes en faalfactoren aan de hand van de betrokken partijen te structureren/ordenen.

In dit onderzoek wordt een succesfactor gedefinieerd als een factor die een bijdrage levert aan het vlot laten verlopen van het ontwikkelingsproces bij CPO. Een faalfactor wordt daarentegen gezien als een factor die medebepalend is voor het vertragen en/of falen van het CPO project. De mogelijke succes en faalfactoren zijn aan de hand van een aantal onderzoeken en rapporten over reeds gerealiseerde CPO projecten geïdentificeerd. Na een uitgebreide deskresearch zijn de volgende bronnen geraadpleegd om de mogelijke succes en faalfactoren in het ontwikkelingsproces vóór realisatie te identificeren; Maussen, 2007; RIGO, 2003; RIGO, 2010; Dammers et al, 2007; Steunpunt Wonen, 2003; Jorritsma, 2006; Linden, 2004; Beenders, 2011; Roetgerink, 2006. De opsomming van de onderstaande factoren is niet uitputtend, limitatief of dekken alle succes en faalfactoren af maar zijn wel in meerdere bronnen geïdentificeerd. De geïdentificeerde succes en faalfactoren worden in hoofdstuk 5 getoetst aan de hand van de praktijkcases.

CPO groepen

Initiatief

Het initiatief voor CPO kan bij verschillende partijen ontstaan. Wanneer het initiatief bij de particulieren ligt is de kans op succes groter aangezien de CPO groep over het algemeen een gezamenlijk doel of droom heeft en vastberaden is om deze te realiseren. De bestaande CPO groep is vaak zeer hecht en de deelnemers in de groep hebben over het algemeen dezelfde opvattingen en ideeën over wonen. Ook heeft zo'n CPO groep over het algemeen veel doorzettingsvermogen wat van pas komt bij ingewikkelde problemen of tegenslagen waar het project mee te maken kan krijgen. In andere gevallen is er nog geen sprake van een bestaande CPO groep en dient deze nog geworven te worden. Het initiatief hiertoe kan bij één of meerdere particulieren vandaan komen die nog een x aantal deelnemers nodig hebben. Of het initiatief ligt bij de gemeente, corporatie, ontwikkelaar, architect, begeleidingsbureau of bouwondernemer. De werving van deelnemers gebeurt meestal via advertenties, prijsvragen, informatieavonden, zelfbouwcafe's of bijvoorbeeld excursies. Het vormen en bijhouden van een CPO groep met dezelfde ideeën en ambities is een belangrijke factor. Het komt voor dat er groepsleden zijn die niet zozeer voor CPO kiezen maar vooral gaan voor het gewenste eindproduct. Dit kan in het groepsproces belemmerend werken. De factor *Initiatief* is in de volgende bronnen geïdentificeerd; Jorritsma, 2006; Steunpunt Wonen, 2003; RIGO, 2010.

Trekkersgroep en groepssamenstelling

Het hebben van een trekkersgroep blijkt ook een succesfactor. In veel gevallen bestaat een CPO groep uit enkele trekkers, die zich actief inzetten tijdens het ontwikkelproces. Zij verrichten de meeste werkzaamheden en informeren de passieve particulieren (procesmatige meerwaarde). Van belang hierbij is de samenstelling van de trekkersgroep op basis van vaardigheid en motivatie. Een trekkersgroep met te weinig motivatie en vaardigheden zal de slaagkans van het project negatief beïnvloeden. De trekkers van het CPO groep moet in staat zijn om de particulieren te organiseren en te informeren. De vorming van deze (communicatie)lijnen waarborgt de voortgang van het ontwikkelproces. De samenstelling van de groep met bepaalde vaardigheden die goed van pas komen bij CPO wordt ook als succesfactor gezien. Deze vaardigheden kunnen op het gebied zijn van bouwkunde, architectuur, juridische zaken, financiën etc. De factor *Trekkersgroep en groepssamenstelling* zijn in de volgende bronnen geïdentificeerd; Jorritsma, 2006; Steunpunt Wonen, 2003; Beenders, 2011.

Organisatie CPO

Het hebben van een organisatiestructuur bij een CPO groep wordt ook als een succesfactor gezien. Van belang is dat er vooraf heldere afspraken worden gemaakt over de structuur van de organisatie, met het oog op, het vereenvoudigen van beslissingen en een gestructureerd proces. Het gaat dan om organisatorische vragen als wie doet wat, wie neemt beslissingen, wie is waarvoor verantwoordelijk, hoe vaak wordt vergaderd. Het instellen van commissies is hierbij van belang. Het deelnemen aan een commissie of werkgroep door de CPO leden zorgt ervoor dat betrokkenheid en verbondenheid met het project wordt vergroot en daarnaast dat de taken goed worden verdeeld. De commissies zijn verantwoordelijk voor afzonderlijke deelgebieden als een ontwerpcommissie, een bouwteam of een werkgroep financiën. Hiermee kunnen ook 'freeriders', dit zijn zogenaamde particulieren die minder bijdragen aan het project en zich minder verantwoordelijk voelen voor het slagen van het project, worden voorkomen. Een onduidelijke taakverdeling binnen de CPO groep en freeriders kunnen

faalfactoren zijn wanneer er geen duidelijke trekkergroep is die veel taken op zich wil nemen. Dus naast het bestuur van de vereniging of stichting wordt het instellen van een aantal commissies, of werkgroepen als een succesfactor beschouwd. Wanneer een zelfbouwgroep onvoldoende georganiseerd is dreigt het ontwikkelingsproces te vertragen en door de lengte van het ontwikkelingsproces is het mogelijk dat veel particulieren uit het project stappen. De factor *Organisatie CPO* is in de volgende bronnen geïdentificeerd; Jorritsma, 2006; Steunpunt Wonen, 2003; Beenders, 2011; Maussen, 2007; RIGO, 2003; RIGO, 2010.

Doelstelling CPO

Vooraf een duidelijke doelstelling, planvisie waarop de CPO groep kan terugvallen is ook een mogelijke succesfactor. Wanneer een duidelijk doel wordt geformuleerd, kan dit worden vertaald naar een (plan) visie. Een doelstelling van de CPO groep kan bijvoorbeeld het realiseren van woningen met een goede prijs-kwaliteit verhouding zijn. Dit zijn over het algemeen projecten waarbij deelnemers hun krachten bundelen om zoveel mogelijk individuele woonkwaliteit voor hun geld te realiseren. Een mogelijke faalfactor bij een doelstelling als een goede prijs-kwaliteit verhouding is dat deelnemers gericht zijn op het realiseren van hun individuele droomhuis voor een betaalbare prijs en niet omdat zij iets collectiefs willen, wat het groepsvormingsproces kan belemmeren. De bovengenoemde doelstelling kan ook een faalfactor zijn wanneer deelnemers geworven worden op basis van een goede prijs-kwaliteit verhouding. Wanneer tijdens het ontwikkelingsproces (financiële) tegenvallers zich voordoen, dan kan de haalbaarheid van het project in het gedrang komen en kunnen de deelnemers afhaken.

Tegelijkertijd is het mogelijk dat doelstellingen die meer op een bepaalde thema zijn gericht, bijvoorbeeld duurzaam bouwen, ecologisch bouwen, combinatie wonen en werken, woningen met gezamenlijke voorzieningen etc. ervoor zorgen dat particulieren zich kunnen binden met het CPO project wat het groepsvormingsproces ten goede kan komen. Met de geformuleerde doelstellingen wordt duidelijk wat het uiteindelijke resultaat kan worden, hiermee kunnen de toekomstige leden zich wel of niet identificeren. Tegelijkertijd kan het hebben van te ambitieuze doelstellingen ook een faalfactor zijn doordat het voor de initiatiefnemer lastig kan zijn om deelnemers te vinden die zich in de doelstellingen kunnen vinden. Immers het slagen van een project staat of valt met een breed draagvlak. De factor *Doelstelling CPO* is in de volgende bronnen geïdentificeerd; Jorritsma, 2006; Linden, 2004; Steunpunt Wonen, 2003; RIGO, 2010.

Projectomvang

Wanneer de omvang van een CPO project te groot is (70 á 100) is het risico aanwezig dat niet voldoende deelnemers geworven kunnen worden, waardoor de projectomvang een mogelijke faalfactor kan zijn. Tevens is bij een grote projectomvang het risico aanwezig van anonimiteit tussen de deelnemers en de aanwezigheid van een groter ontwikkelrisico. Over het algemeen treedt bij collectief particulier opdrachtgeverschap een besparing op in de kosten van projectontwikkeling i.v.m. te behalen schaalvoordelen. Bij kleine projecten (<10 woningen) kunnen de kosten echter weer oplopen. Adviseurs en architectenkosten kunnen namelijk slechts over een beperkt aantal woningen worden versleuteld waardoor de financiële haalbaarheid in het gedrang kan komen. Uit de geraadpleegde literatuur blijkt een projectomvang van tussen de 20 en 40 woningen een mogelijke succesfactor. De factor *Projectomvang* is in de volgende bronnen geïdentificeerd; Jorritsma, 2006; Steunpunt Wonen, 2003; RIGO, 2010.

Locatie

Verder blijkt bij het verwerven van deelnemers, de afstemming van de doelgroep op type woningen en locatie een belangrijke factor te zijn. Bijvoorbeeld CPO projecten die in een “mindere” gewilde wijk zijn gelegen is het van belang dat de te verwerven doelgroep een pioniersmentaliteit heeft. Voorgaande geldt ook wanneer het initiatief bij de andere partijen ligt. De factor *Locatie* is in de volgende bronnen geïdentificeerd; Jorritsma, 2006; Steunpunt Wonen, 2003.

Financiën en risico

Duidelijkheid vooraf over de financiële draagkracht (inkomenstoets) van een deelnemer is van belang. Dit om te voorkomen dat tijdens de rit deelnemers moeten afhaken wegens te hoge kosten. Ook het betalen van lidmaatschapskosten door leden voorkomt vrijblijvendheid en wordt het risico dat deelnemers zomaar uit het project stappen verkleind. Heldere contracten tussen deelnemer en vereniging of stichting zijn hierbij van belang. Verder is het tijdig verkrijgen van inzicht in de kosten van het CPO project van belang om te voorkomen dat tijdens het ontwikkelingsproces moet worden afgehaakt. De factor *Financiën en risico* is in de volgende bronnen geïdentificeerd; Jorritsma, 2006; Steunpunt Wonen, 2003; RIGO, 2003.

Opdrachtgeversrol

Een andere belangrijke factor is de opdrachtgeversrol. Deze dient goed door de deelnemers opgepakt te worden. Het komt vaak voor dat de particulier(en) in het begin van het proces vooral afwachtend is in plaats van ondernemend te zijn en bereid om risico's te nemen. Bij CPO projecten waar een partij als achtervang fungeert, is het risico aanwezig dat de achtervang de opdrachtgeversrol oppakt. Van belang is dat de achtervang niet als opdrachtgever optreedt. Als de achtervang zich toch te nadrukkelijk met de CPO groep gaat bemoeien, kan onnodige vertragingen ontstaan of kan een project zelfs mislukken. De momenten waarop de achtervang betrokken wordt bij een project kunnen het beste van tevoren in overleg tussen CPO groep en achtervang zelf of door de initiatiefnemer van het plan in een projectplan worden vastgelegd. Kortom ten behoeve van de transparantie in de rolverdeling, en de snelheid van het ontwikkelproces is een duidelijke opdrachtgever nodig. De factor *Opdrachtgeversrol* is in de volgende bronnen geïdentificeerd; Steunpunt Wonen, 2003; Beenders, 2011.

Gemeente

Organisatie en visie

In de geraadpleegde literatuur komt veelvuldig de faciliterende rol van de gemeente, met name in de eerste fases van het ontwikkelingsproces, aan bod als een belangrijke factor die medebepalend is voor het slagen van een CPO project. Wanneer gemeenten zich niet faciliterend en meewerkend opstellen dan kan dat voor vertraging zorgen, waardoor motivatie bij CPO deelnemers soms verdwijnt.

Waarbij het van belang is dat de gemeentelijke organisatie op CPO projecten is afgestemd. De CPO deelnemers krijgen binnen de gemeente te maken met veel verschillende afdelingen, zoals het grondbedrijf, juristen, welstand etc. De verschillende afdelingen van de gemeente kijken door hun eigen 'vakbril' naar CPO projecten. Het hanteren van een integrale aanpak ten aanzien van CPO projecten en het instellen van één loket voor CPO waar particulieren terecht kunnen kan bijdragen aan een succesvol verloop van een CPO project.

Daarnaast wordt gesteld dat wanneer een gemeente een visie voor CPO heeft waarin een aantal zaken duidelijk voorgelegd worden als een mogelijke succesfactor kan worden gezien. De gemeente staat dan voor minder verassingen wanneer een bouwgroep zich meldt die woningen wil laten bouwen (SEV en De Regie, 2007). Kortom het wel of niet aanwezig zijn van een gemeentelijke visie op CPO en de wijze waarop de gemeente op CPO is ingericht zijn mogelijke succes/faalfactoren in het ontwikkelingsproces van een CPO. De factor *Organisatie en visie* is in de volgende bronnen geïdentificeerd; Maussen, 2007; RIGO, 2003; RIGO, 2010; Steunpunt Wonen, 2003; Jorritsma, 2006; Linden, 2004; Beenders, 2011.

Randvoorwaarden

Een van de belangrijke factoren in het ontwikkelingsproces van CPO, die in de literatuur wordt genoemd, zijn de ruimtelijke randvoorwaarden (stedenbouwkundig plan, bestemmingsplan etc.). Wanneer voor een CPO initiatief duidelijke randvoorwaarden worden opgesteld en deze tijdig wordt gecommuniceerd scheelt het achteraf een hoop werk als blijkt dat niet voldaan wordt aan, door de gemeente, vastgestelde regels en voorwaarden. Enerzijds kan het vastleggen van de (stedenbouwkundige) randvoorwaarden een positief effect hebben op de snelheid van het ontwikkelproces en de besluitvorming. Anderzijds wanneer de gemeente strak in de leer is met regels voor vooral kwaliteit (bestemmingsplan, beeldkwaliteitplan, stedenbouwkundig plan), dan zal CPO moeilijk te realiseren zijn en daarmee een faalfactor zijn voor een CPO project. De factor *Randvoorwaarden* is in de volgende bronnen geïdentificeerd; Maussen, 2007; RIGO, 2010; Linden, 2004; Dammers et al, 2007; Beenders, 2011.

Subsidie

Een andere belangrijke succesfactor is wanneer de grond tegen gereduceerd tarief wordt aangeboden. Dit betekent dat wanneer de grondprijs hoog is, deze als mogelijke faalfactor kan worden gezien. Een ander succesfactor ten aanzien van financiën is wanneer de gemeente uitstel van de financiering van de grond verleent aan de CPO deelnemers. Een financiering op basis van hypotheek is vaak pas mogelijk indien er een aannemingsovereenkomst is afgesloten met de aannemer. Een subsidieverlening door de gemeente om de eerste kosten op te vangen werkt ook drempelverlagend en of stimulerend wanneer een subsidie voor bijvoorbeeld duurzaamheid wordt

verstrekt. De factor *Subsidie* is in de volgende bronnen geïdentificeerd; Maussen, 2007; Steunpunt Wonen, 2003; Linden, 2004.

Bestuurlijke steun

De wil van bestuurders blijkt een belangrijke factor te zijn voor het vlot uitvoeren van een CPO ontwikkelingsproces. De houding van de wethouder blijkt een sterke invloed te hebben op het percentage in particulier opdrachtgeverschap gebouwde woningen. De factor *Bestuurlijke steun* is in de volgende bronnen geïdentificeerd; Roetgerink, 2006; RIGO, 2003.

Professionele partijen

Adviseur

Begeleiding (groepsproces en inbreng kennis en kunde)

Het tijdig inschakelen van een onafhankelijk deskundige partij bij een CPO project blijkt ook een belangrijke factor te zijn om het ontwikkelingsproces soepel te laten verlopen. Voor de begeleiding kan een deskundige worden aangesteld of een adviesbureau in de arm worden genomen. Een adviesbureau ondersteunt, begeleidt en adviseert de bouwgroepen tijdens het ontwikkelingsproces. Een procesbegeleider kan zorg dragen voor het bewaken van de procesvoortgang, planning met duidelijke deadlines. Daarnaast kan een procesbegeleider zich eventueel deels ontfemen over de verwerving en selectie van nieuwe deelnemers en de informatievoorziening. Goede begeleiding in de vorm van begeleiding van het groepsproces en het inbrengen van kennis en kunde op het gebied van o.a. bouwproces, rekenmodellen zijn van belang voor het slagen van CPO project. De factor *Begeleiding* is in de volgende bronnen geïdentificeerd; Maussen, 2007; RIGO, 2010; Dammers et al, 2007; Steunpunt Wonen, 2003; Jorritsma, 2006; Beenders, 2011.

Architect en Aannemer

Financiën(duidelijkheid betaalbaarheid ontwerp)

Randvoorwaarden (Individuele keuzevrijheid versus collectief belang)

De architect en de aannemer spelen ook een belangrijke factor in het ontwikkelingsproces van een CPO project. Door de architect dient er bijvoorbeeld vooraf duidelijkheid over de betaalbaarheid van het (individuele) ontwerp te worden gegeven, zodat voorkomen wordt dat deelnemers tijdens het ontwerpproces afhaken omdat de gewenste kwaliteit toch te veel kosten met zich meebrengt. Van belang hierbij is het tijdig betrekken van de aannemer mede voor het realiseren van een betere kwaliteit prijsverhouding. Echter een faalfactor bij het tijdig betrekken van de aannemer is dat de aannemer het ontwerp en de kosten te veel zou kunnen sturen. De aannemer overlegt over het algemeen veel met individuele particulieren waarbij een flexibele opstelling tevens een belangrijke factor kan zijn. Tevens is het van belang om in de ontwerpfase (door de architect) duidelijke randvoorwaarden te stellen ten aanzien van het individuele keuzevrijheid versus collectief belang. Aangezien het collectief belang (snelheid van het proces) kan botsen met individuele wensen (keuzevrijheid). Voorts spelen architecten een belangrijke rol bij het inbrengen van kennis en ervaring aangezien deze vaak ontbreekt bij particulieren. Ook de samenwerking tussen de architect, aannemer en adviseur en het goed op elkaar ingespeeld zijn draagt bij aan een succesvol verloop van

een CPO project. De factor *Financiën (duidelijkheid betaalbaarheid ontwerp)* is in de volgende bronnen geïdentificeerd; Jorritsma, 2006. RIGO, 2010; RIGO,2003; Maussen, 2007. De factor *Randvoorwaarden (Individuele keuzevrijheid versus collectief belang)* is in de volgende bronnen geïdentificeerd; Jorritsma, 2006; Maussen, 2007.

Projectontwikkelaar en woningcorporatie

Achtervang

Professionele partijen als projectontwikkelaars of corporaties kunnen een belangrijke factor zijn bij CPO projecten daar waar het om de achtervang (en in sommige gevallen ook voorfinanciering) gaat. Collectief particulier opdrachtgeverschap wordt door zelfbouwgroepen vaak als risicovol ervaren. Een achtervang kan ervoor zorgen dat de afzetrisico's kunnen worden afgedekt of bij het uit elkaar vallen van de groep de ontwikkeling voortzetten. De achtervang kan de eventuele onverkochte woningen (of bij niet voldoende deelnemers) de onverkochte woningen voor zijn rekening nemen en deze alsnog verkopen. De achtervang kan wel een faalfactor worden als zij zich te nadrukkelijk met het opdrachtgeverschap gaat bezighouden. Voor de gemeente is de achtervang vaak wel belangrijk. Mocht het CPO project mislukken of niet geheel verkocht worden, dan is er in ieder geval een partij die zich verplicht heeft om de verdere ontwikkeling en realisatie verder ter hand te nemen. Voorts kan een achtervang meer zijn dan alleen een partij die het afzetrisico op zich neemt. Veelal is de achtervang een corporatie of een projectontwikkelaar. Deze partijen hebben veel deskundigheid op het gebied van budgetteren, aanbesteden en onderhandelen daarover. Voor een zelfbouwgroep is deze deskundigheid erg bruikbaar. De achtervang kan ook een faalfactor zijn wanneer de achtervang het niet meer ziet zitten. De zelfbouwgroep kan daardoor ook het vertrouwen in het project verliezen. De factor *Achtervang* is in de volgende bronnen geïdentificeerd; Jorritsma, 2006; RIGO, 2010; Steunpunt Wonen, 2003; Maussen, 2007.

Partijoverstijgend

Financiën (no cure, no pay)

Samenwerking(1 Vertrouwen in elkaar 2. Vertrouwen in de haalbaarheid)

Tot slot komt in het onderzoek van Linden (2004) naar voren dat wanneer professionele partijen op basis van no-cure-no-pay werken een succesfactor kan zijn. Het voorgaande betekent dus dat de professionele partijen pas worden betaald op het moment dat er begonnen wordt met de realisatie, waardoor er met een hypotheek door de deelnemers kan worden betaald. Hij geeft aan dat dit niet alleen vertrouwen aan de leden van de zelfbouwgroep geeft, maar dat het ook de betrokken professionals aan de groep bindt, ten slotte betreft CPO niet alleen het bouwproces waarbij de nadruk sterk ligt op de technische en de financiële kant, maar ook een sociaal proces. Naast het vertrouwen van de CPO groep en de bovengenoemde binding speelt vertrouwen ook een belangrijke factor in de samenwerking tussen de verschillende partijen en het hebben van vertrouwen in de haalbaarheid van het project. Een CPO project wordt kwetsbaar wanneer partijen twijfelen aan de (financiële) haalbaarheid van het CPO project en niet 100% achter het project staan (Steunpunt Wonen, 2003; Maussen, 2007).

4.5 Operationalisatie theoretisch analysekader

Om de praktijkcases te kunnen analyseren zijn de mogelijke succes en faalfactoren schematisch verwerkt. Uit praktisch oogpunt, ter voorkoming van een enorme lange lijst, zijn de aspecten die onder de factor *Randvoorwaarden* en de aspecten die onder de factor *Financiën/risico* gegroepeerd. Bijvoorbeeld de factor randvoorwaarden heeft zowel betrekking op de actor gemeente als de actor architect. De score van de factoren is gebaseerd op de geraadpleegde literatuur. Wanneer voor een factor een + (plusje) staat dan wordt deze gezien als een mogelijke succesfactor in de literatuur. Wanneer voor een factor een – (minnetje) staat dan wordt deze gezien als een mogelijke faalfactor in de literatuur. Wanneer voor een factor zowel een +/- (plusje als minnetje) staat dan wordt deze gezien zowel als mogelijk succes als faalfactor in de literatuur. Voorts is het schema verder aangevuld met de vraag in hoeverre een aantal factoren in theorie ook voor de andere partijen zouden kunnen gelden voor zover dat niet is aangegeven in de geraadpleegde literatuur. Wanneer het initiatief namelijk bij een van de andere partijen ligt, dan de CPO groep, dan zijn bijvoorbeeld de factoren locatie, projectomvang, doelstelling ook vanuit die partijen van belang.

Analyseschema

Succes en faal Factoren	CPO groepen	Gemeente	Adviseur	Architect/Aannemer	Corporatie/Projectontwikkelaar
Initiatief					
- bestaande CPO groep	+				
wel/geen formatie CPO groep	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Doelstelling CPO					
- wel/geen duidelijke doelstelling	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
- prijs-kwaliteit doelstelling (negatief)	-	-	-	-	-
- wel/geen identificatie ambitieuze doelstelling	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Projectomvang					
- 70 tot 100 woningen	-	-	-	-	-
- tot 10 woningen	-	-	-	-	-
- 20 tot 40/50 woningen	+	+	+	+	+
Locatie					
wel/geen afstemming op doelgroep	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Trekkersgroep en groepssamenstelling					
- trekkergroep	+				
- wel/geen motivatie	+/-				
- wel/geen vaardigheden	+/-				
Organisatie CPO					
- wel/geen Cie's en werkgroepen	+/-				
Opdrachtgeversrol					
- ondernemend	+				
- afwachtend	-				
Organisatie en Visie					
- wel/geen één loket,		+/-			
- wel/geen visie op CPO		+/-			
Begeleiding					
- wel/geen inbreng kennis en kunde			+/-	+/-	+/-
- wel/geen begeleiding groepsproces			+/-		
Randvoorwaarden					
- wel/geen duidelijkheid ruimtelijke randvoorwaarden		+/-			
- wel/geen flexibiliteit ruimtelijke randvoorwaarden		+/-			
- wel/geen duidelijkheid individuele keuzevrijheid vs. collectief belang				+/-	
Financien/risico					
- wel/geen inkomstenstoets	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
- wel/geen heldere contracten	+/-				
- wel/geen duidelijkheid betaalbaarheid				+/-	
- wel/geen achtervang (voorfinanciering)					+/-
- no cure, no pay		+	+	+	+
Subsidie					
- wel/geen subsidie		+/-			
Bestuurlijke steun					
- wel/geen steun		+/-			
Samenwerking					
- wel/geen vertrouwen in elkaar	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
- wel/geen vertrouwen in haalbaarheid	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-

Analyseschema mogelijke succes/faalfactoren. Bron: Auteur

- +/- betekent in het schema: + wanneer wel aanwezigheid factor_dan mogelijke succesfactor
- wanneer geen aanwezigheid factor_dan mogelijke faalfactor
- + betekent in het schema: mogelijke succesfactor
- betekent in het schema: mogelijke faalfactor

Hoofdstuk 5 Casestudies

5.1 Inleiding

Om de mogelijke belangrijkste faalfactoren te identificeren wordt in dit hoofdstuk aan de hand van het analyseschema (mogelijke succes en faalfactoren) drie gesneuvelde CPO projecten geanalyseerd. Voor de analyse is het nodig om het ontwikkelingsproces van de drie gesneuvelde CPO projecten te reconstrueren. Het reconstrueren van het ontwikkelingsproces wordt aan de hand van documenten en interviews met de verschillende betrokken partijen bewerkstelligd.

Deelvraag 4: *“Welke succes en faalfactoren in het ontwikkelingsproces van collectief particulier opdrachtgeverschap worden in de casussen geïdentificeerd?”*

5.2 Keuze van projecten

Bij het selecteren van de casestudies is het belangrijkste criterium dat collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) projecten in de fases vóór de realisatiefase zijn komen te mislukken. Een ander criterium waarop de CPO projecten op zijn geselecteerd, is dat de CPO projecten zich bevinden in een stedelijk gebied en dus niet in een landelijk gebied. Een derde criterium is dat de CPO projecten een stedelijke schaal/verdichting kennen. Als laatste criterium is gesteld dat het recente CPO projecten dienen te zijn namelijk na 2005. Dit is van belang bij het reconstrueren van het ontwikkelingsproces door betrokkenen.

Het achterhalen van mislukte CPO projecten blijkt in de praktijk erg lastig. Er wordt doorgaans veel gepubliceerd en geschreven over succesvolle CPO projecten maar nauwelijks over gesneuvelde CPO projecten. Gesneuvelde CPO projecten zijn daardoor lastig om op te sporen omdat die meestal niet in de openbaarheid bekend worden gemaakt. Het raadplegen van bestaande literatuur (middels van deskresearch) en het doorzoeken van het Internet heeft tot geen resultaten mogen leiden. Uiteindelijk heeft het benaderen van verschillende begeleidingsbureaus 3 gesneuvelde casussen opgeleverd die voldoen aan bovenstaande criteria. Dit zijn Rijnlaan Heemstede, Favaugeplein Zandvoort en het WerkenKunstWonen CPO project in Almere. Bij de CPO projecten is met behulp van bestaande documenten en interviews met verschillende betrokkenen gezocht naar de belangrijkste faalfactoren in het ontwikkelingsproces die bepalend zijn geweest voor het sneuvelen van de CPO projecten.

Hieronder wordt aan de hand van de eerste drie fases (initiatiefase, planfase en ontwerpfase) van het ontwikkelingsproces bij CPO de casestudie gereconstrueerd. Op basis van de reconstructie en het analyseschema wordt het gesneuvelde CPO project geanalyseerd op zowel de aanwezige succesfactoren als de belangrijkste faalfactoren. Het zo nauwkeurig mogelijk scoren van de casestudies, op de succes en faalfactoren, wordt gedaan door vanuit verschillende betrokken partijen de succes en faalfactoren in beeld te brengen. Het voorgaande geldt voor alle drie de casestudies.

5.3 Casus Nieuwbouw Rijnlaan Heemstede (RNR)

Initiatief: Vereniging van eigenaren
Opdrachtgever: Stichting Realisatie Nieuwbouw Rijnlaan (SRNR)
Naam project: Realisatie Nieuwbouw Rijnlaan
Locatie: Heemstede
Vorm: Sloop/nieuwbouw
Omvang: van 3200 m² BVO naar 8000 m² BVO (totaal ongeveer 75 woningen)
Begeleidingsadviseur: De Regie
Architect: ADP Architecten i.s.m. Border Architecture
Achtervang: Woningcorporatie Pré Wonen
Duur: 2005 - 2012

Ontwikkelingsproces casus RNR

Het CPO project Rijnlaan betreft het slopen en met nieuwbouw vervangen van een tweetal verouderde naoorlogse appartementencomplexen in de stad Heemstede. De eigenaren willen de verouderde appartementencomplexen, in eigen beheer (CPO) slopen en vervangen met nieuwbouw. Voor de reconstructie van het ontwikkelingsproces en caseanalyse is gebruik gemaakt van interviews met betrokkenen en schriftelijke documenten.



Rijnlaan Heemstede - bestaande situatie (bron: De Regie)

Initiatieffase

Het initiatief om de 30 portieketagewoningen (verdeeld over twee blokken met 12 en 18 appartementen) te slopen en nieuwe woningen te bouwen kwam van de gezamenlijke eigenaren van de portieketagewoningen. In 2005 wordt in opdracht van de eigenaren een bouwkundig onderzoek naar de kwaliteit van de appartementencomplexen uitgevoerd. Daarbij wordt vastgesteld dat er ca. €30.000 per appartement moet worden geïnvesteerd aan achterstallig onderhoud en het verbeteren van de thermische en akoestische isolatie. Deze investeringen zijn exclusief de investeringen in de verouderde installaties. De eigenaren stonden voor een afweging, fors investeren in de verouderde appartementencomplexen met een suboptimaal eind resultaat of herontwikkeling van de locatie. De eigenaren besluiten te onderzoeken of het mogelijk is de bestaande complexen te slopen en te vervangen door nieuwbouw.

Een uitdrukkelijke randvoorwaarde hierbij was dat de zittende eigenaren financieel niet hoeven bij te dragen. Dit vanuit het besef dat wanneer de zittende eigenaren zou worden gevraagd om heel veel te investeren, het zou hebben geleid tot onvoldoende draagvlak bij de eigenaren. Er moesten meer woningen worden toegevoegd op de locatie dan dat ze eigenlijk nodig hadden en die opbrengsten van de toe te voegen woningen zouden dan de kosten moeten dekken van de dertig nieuwe woningen voor de zittende eigenaren.

In het najaar van 2005 wordt een werkgroep opgericht waarin een aantal eigenaren in deelneemt. De werkgroep stelt in 2006 een programma van eisen voor het nieuwbouwproject op.

Planfase

In april 2007 stemmen de leden van de Vereniging van Eigenaren in met de oprichting van de Stichting Realisatie Nieuwbouw Rijnlaan op (SRNR). De stichting vraagt architectenbureau Border Architecture een schetsontwerp voor de nieuwbouw te maken. Het schetsontwerp wordt bij de presentatie in juli 2007 enthousiast ontvangen, zowel door de eigenaren als door de gemeente. De stichting heeft vervolgens twee ontwikkelende partijen benaderd (Bouwfonds en een ontwikkelende bouwer) en gevraagd of zij het plan/project voor de stichting konden realiseren en wel zodanig dat de zittende eigenaren om-niet een woning terug geleverd krijgen. Echter het plan blijkt financieel niet haalbaar, er sprake is van een aanzienlijk tekort. Er worden te weinig woningen toegevoegd om de zittende eigenaren te compenseren voor de afschrijving op hun bestaande bezit. De stichting meldt dit aan de gemeente en vraagt de gemeente mee te denken bij het uitwerken van alternatieven. De gemeente gaat hier niet op in. De stichting vroeg zich af hoe verder.

De stichting benadert in maart 2008 adviesbureau De Regie met het verzoek te adviseren over de mogelijkheden voor een haalbaar project. De Regie voert een globale haalbaarheidsanalyse uit en berekent hoeveel woningen er moeten worden toegevoegd.

“we hadden een rekenmodel met De Regie daar heeft De Regie ontzettend mee geholpen het werd zo duidelijk, dat we dat rekenmodel gebruikt hebben richting de partijen van kijk zo denken wij daar in getalletjes over het scheelt echt misschien wel tien keer bij elkaar komen. Je legt je plan uit, je verbeeld eigenlijk met woorden een plaatje en dit zijn de cijfers die erbij horen. In een twee keer bij elkaar komen en het is kraakhelder en kunnen mensen daar in directievergaderingen met rekenkundigen aan de slag en dan krijg je ook een heel duidelijk antwoord wat wel en wat niet kan” (bron: interview bestuurslid SRNR)

De Regie kwam uit op een veel grotere volume dan waar dat schetsontwerp in voorzag. De Regie stelt vast dat er, behalve het vervangen van 3.200 m² BVO² bestaand, 4.500m² BVO moet worden toegevoegd om het project financieel haalbaar te maken. Hiervoor had de stichting ook extra grond nodig van de gemeente, de gemeente heeft de grond laten taxeren en de taxatie kwam uit op € 400.000, -.

² BVO: bruto vloeroppervlakte

Uitgangspunt bij het maken van de berekeningen is dat de eigenaren de volledige verkoopopbrengst van de toe te voegen woningen kunnen aanwenden voor de exploitatie van het project. De Regie constateert dat dit niet mogelijk is wanneer het project door een derde partij ('ontwikkelaar') wordt ontwikkeld. De betrokken ontwikkelaar zou volgens de Regie een aanspraak doen op een deel van de verkoopopbrengsten en daardoor zou er nog meer woningen moeten worden toegevoegd om het project haalbaar te maken. De Regie adviseert de stichting het project in collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) te ontwikkelen in samenwerking met een derde partij die als achtervang kan optreden. Door de achtervang worden de risico's afgedekt en de meeropbrengsten van de toe te voegen woningen kunnen volledig voor de exploitatie van het project worden ingezet. De Regie adviseert de stichting rekening te houden met de mogelijkheid dat het niet mogelijk is 4.500 m² BVO toe te voegen. In dat geval is een eigen bijdrage van de huidige eigenaren onvermijdelijk. De gemeente was erg blij te horen dat de stichting De Regie er bij had gehaald.

"Dat vond ik echt gewoon een goeie move, dat ze De Regie toen erbij gehaald hebben want die konden ze goed ondersteunen, want ze waren natuurlijk gewoon de bewoners zonder enige achtergrond die daar ingestapt waren en die moesten onderhandelen met ontwikkelaars en dergelijke" (bron: interview beleidsmedewerker)

Ook de stichting was tevreden met inschakelen van De Regie. *"je bent een bewoner en voor medebewoners is natuurlijk als een onafhankelijk iemand diens werk het is CPO-projecten begeleiden en voor de groep zegt je kan links of rechts, dat is gewoon heel prettig" (bron: interview bestuurslid SRNR).*

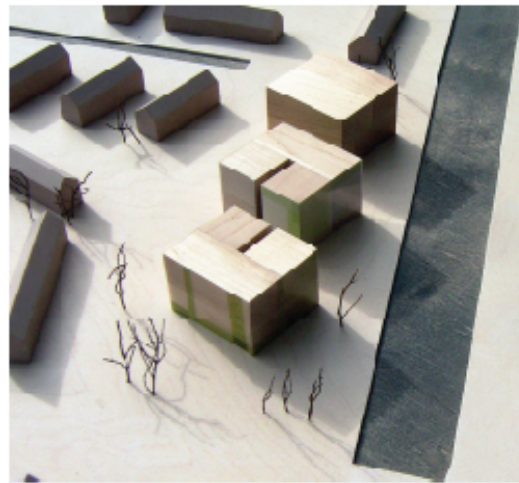
De stichting neemt het advies van De Regie over en samen gaan ze op zoek naar een partij die de rol van achtervang op zich zou willen nemen. Deze wordt snel gevonden, de stichting gaat een samenwerking aan met woningcorporatie Pré Wonen. De corporatie Pré Wonen wilde de rol van achtervang op zich nemen onder een aantal voorwaarden. De belangrijkste voorwaarde was dat Pré Wonen de extra te bouwen woningen zelf zouden kunnen afnemen en was bereid om 90% van de onderhandse verkoopwaarde daarvoor te betalen. Echter De Regie adviseerde de stichting om kopers/deelnemers te werven omdat daarmee de maximale opbrengst (100% i.p.v. 90%) kon worden gerealiseerd. De stichting ging echter akkoord met de voorwaarden van Pré Wonen. *"alleen hadden we dan zelf aan voorfinanciering moeten doen en dat is er niet. Dat hebben we niet. Dus vandaar dat we die partijen zochten"*(bron: interview bestuurslid SRNR). Eind 2008 wordt tussen de stichting en Pré Wonen een intentieverklaring ondertekend.

Ontwerpfase

Het voordeel van de voorwaarde van Pré Wonen was dat de stichting een garantie van afname van de toe te voegen woningen kreeg. Pré Wonen was verder bereid het project te faciliteren door:

- de ontwikkelingskosten voor te financieren;
- het eventueel uitkopen van eigenaren die niet willen terugkeren;
- het zorgen voor wisselwoningen tijdens de bouw.

Maar voordat de stichting opdracht kon geven om een stedenbouwkundig plan uit te werken waren er discussies en onderhandelingen tussen Pré Wonen en de stichting die beslecht moesten worden. De onderhandelingen gingen onder andere over het te realiseren volume. Pré Wonen stelde een aantal van de uitgangspunten die De Regie had gekozen ter discussie en dat was vooral de waarde van de nieuw te bouwen woningen. Pré Wonen wilde niet de berekeningen van De Regie overnemen. Pré Wonen vond dat de te verwachten opbrengsten zoals die berekend waren door De Regie veel te optimistisch. Wanneer de waarde van de toe te voegen woningen naar beneden zou worden bijgesteld, betekende dit ook dat er meer woningen moesten worden toegevoegd. Ook vond Pré Wonen dat de zittende eigenaren Pré Wonen aan het overvragen waren doordat de eigenaren niet financieel wilden bijdragen. Pré Wonen en de stichting kwamen in eerste instantie er niet uit, ze konden het niet eens worden over de opdracht aan de architect/stedenbouwkundige om het plan uit te werken. De stichting en Pré Wonen hebben daar een uitweg in gevonden door de architect te vragen aan te geven wat het maximale volume zou kunnen zijn op de locatie. De architect maakt een ontwerp wat aansluit bij de uitgangspunten van beide partijen. Het ontwerp had een volume van 9600 m² VBO, het waren drie blokken met zes bouwlagen.



Rijnlaan Heemstede - stedenbouwkundig plan mei 2009 (ADP Architecten i.s.m. Border Architecture) Bron: De Regie

In mei 2009 wordt het stedenbouwkundig plan door de stichting goedgekeurd en gepresenteerd aan de gemeente. De gemeente wijst het plan direct van de hand. De gemeente oordeelt dat het voorgestelde bouwvolume niet verantwoord kan worden ingepast op de locatie. In plaats van de voorgestelde zes bouwlagen, wil de gemeente slechts vier bouwlagen en 6.400 m² BVO toestaan. Dit betekende dat er twee bouwlagen eraf moesten en dat is 1/3 van het totale volume wat er minder gebouwd kon worden, waardoor het project financieel onhaalbaar werd. De gemeente wilde ook dat de stichting de vastgestelde parkeernorm ging hanteren bij de ontwikkeling van de parkeergarage.

De stichting vroeg de gemeente waarom de gemeente niet eerder duidelijkheid over de randvoorwaarden heeft kunnen verschaffen.

“nou niet zo zeer, maar kijk wij hebben nooit iets ontwikkeld, ik in ieder val niet, wat ik ieder geval mee heb gekregen is er best wel bereidheid is bij zowel de stedenbouwkundige als bij de wethouder, wij zijn natuurlijk geen ervaren ontwikkelaars en wij hebben niet de middelen, wij hebben wel subsidies gehad en we hadden een architect, maar het is best wel een moeilijk proces om aan de ene kant iets te ontwerpen volgens ons rekenmodel past en waarvan eigenlijk wat in een keer goed moet zijn, want je hebt geen tweede kans om er nog een keer geld tegenaan te gooien of een architect aan het werk te zetten, dus dat betekent dat de stedenbouwkundige niet alleen moet zeggen dat vind ik niet mooi, dat vind ik wel mooi, maar je moet met z’n allen aan tafel en je moet iets, zij moet mee denken”.
(bron: interview bestuurslid SRNR).

De stichting heeft in een eerder fase, bij het bepalen van het volume samen met Pré Wonen, de gemeente gevraagd of zij de stedenbouwkundige randvoorwaarden konden aangeven. De gemeente vond het niet nodig aangezien zij heel veel vertrouwen hadden in de architect. *“de architect zou wel komen met hoe de gemeente het zou willen hebben”* (bron: interview beleidsmedewerker).

Uiteindelijk zegt de gemeente toe een aantal stedenbouwkundige randvoorwaarden vast te stellen. *“dus toen hebben we gezegd nou dan is misschien verstandig als wij gewoon heel duidelijk op papier zetten van daar en daar en daar zou het wat ons betreft aan moeten voldoen”*(bron: interview beleidsmedewerker).

In juni 2009 worden de gemeentelijke randvoorwaarden vastgesteld. Echter de randvoorwaarde waren zo strikt dat er geen haalbaar project te realiseren was. Een ronde van gesprekken tussen de stichting en de gemeente (zowel ambtelijk als met de wethouder) over de ontstane kwestie kwam opgang. Er bestaat bij de gemeente weerstand tegen het uitgangspunt dat de zittende eigenaren om niet een woning terug geleverd krijgen. De wethouder gaf aan omdat de eigenaren zelf niet wilden investeren de gemeente wordt gevraagd in te stemmen met een enorme verdichting en dat vond de wethouder/gemeente niet redelijk. De wethouder gaf aan, dat wanneer de eigenaren zelf financieel zouden bijdragen minder gebouwd zou hoeven worden. Het project zou zodoende ruimtelijk veel beter in te passen zijn.

Tussen juni 2009 en mei 2010 probeert de stichting draagvlak te vinden bij het gemeentebestuur voor een stedenbouwkundig plan met een te realiseren gebouwoppervlakte van 8.000m² BVO (exclusief de parkeerkelder). De wethouder wil aanvankelijk niet tegemoet komen aan de wensen van de stichting en zegt vast te moeten houden aan de inmiddels vastgestelde gemeentelijke randvoorwaarden; afwijken van de randvoorwaarden is volgens hem in strijd met een zorgvuldige ruimtelijke ordening. De stichting vindt echter dat de wethouder wel degelijk zou kunnen afwijken van de randvoorwaarden als hij zou willen. *“Soms passeert een wethouder wel eens zijn ambtenaren en dan zegt hij gewoon jij gaat ervoor zorgen dat dit goed komt, jij gaat dit regelen. Hij heeft ons elke keer toegeschoven naar die ambtenaren. Die doen eigenlijk, die nemen eigenlijk niet die grote stap die de wethouder zou kunnen nemen”*(bron: interview bestuurslid SRNR).

De wethouder adviseert de stichting de voorstellen direct, zonder voordracht van het college van B&W, voor te leggen aan de gemeenteraad. De stichting presenteert haar plannen aan de leden van de gemeenteraadscommissie Ruimte en vervolgens aan de afzonderlijke gemeenteraadsfracties.

Het college van B&W besluit in mei 2010 dat er maximaal 4 lagen kunnen worden gerealiseerd maar biedt een opening door het realiseren van 5 bouwlagen toe te staan op voorwaarde dat het ontwerp zich daarvoor leent. Inmiddels is door de recessie en de gedaalde woningprijzen de haalbaarheid van het project verder onder druk komen te staan. De eigenaren laten daarom, en op aandringen van de gemeente, de eis van het om niet terug geleverd krijgen van woningen varen; een eigen bijdrage van de eigenaren is niet langer onbespreekbaar. *“beticht van winstbejag, dat deed het woordje omniet, dat is er ooit vanuit ons ingezet om de bewoners mee te krijgen. Bij fractievergaderingen zijn een paar van ons geweest en het probleem uitgelegd en toen werden we ook getipt eigenlijk van ja, dat omniet, dat moet je echt gaan verlaten. De gemeente zou in de handen moeten knijpen dat een groep bewoners zover komt en de nek uitsteekt en heel veel tijd erin stopt. Wij gaan ze eens even ondersteunen. Nee, je wordt beticht van winstbejag. Dat is anders. Dat is jammer”*(bron: interview bestuurslid SRNR).

Mede daardoor ontstaat er bij de gemeente de bereidheid om opnieuw met de stichting de mogelijkheden van een haalbaar plan te onderzoeken. Daarmee kwam een haalbaar plan in zicht. De architect en de gemeentelijke stedenbouwkundige verkennen in het voorjaar van 2011 gezamenlijk richtingen waarin het gewenste bouwvolume (ca. 8.000 m² BVO, excl. parkeerkelder) gerealiseerd kan worden.

In juni 2010 besluit Pré Wonen de samenwerking met de stichting te beëindigen. Door de recessie is Pré Wonen niet langer financieel in staat de beoogde rol als achtervang in het project te spelen. Een aantal projecten van Pré Wonen verliepen moeizaam, ze waren door de kredietcrisis in 2008 in zwaar weer terechtgekomen. De stichting kreeg een brief van Pré Wonen met het bericht dat ze de samenwerking moesten beëindigen. De Stichting heeft tot dan toe geen juridisch bindende overeenkomst getekend met Pré Wonen waardoor Pré Wonen zonder risico zich kan terugtrekken. *“Als het getekend is ligt het risico niet bij ons, maar bij hun. Dan hebben ze het af te maken en dan is het zo juridisch dichtgetimmerd dan is het daar belegd en niet meer bij ons”* (bron: interview bestuurslid SRNR). Omdat Pré Wonen is afgehaakt gaat de stichting op zoek naar een nieuwe samenwerkingspartner. Met woningcorporatie Elan wordt een aantal gesprekken gevoerd. Elan heeft als voorwaarde dat de toe te voegen woningen als sociale huurwoningen worden geëxploiteerd. De verkoopopbrengst van de toe te voegen appartementen inclusief twee kostbare parkeerplaatsen per woning is daardoor veel te laag. Een rol als achtervang bij het realiseren van (dure) koopwoningen is met Elan niet bespreekbaar. Een samenwerking met Elan komt daarom niet tot stand.

Omdat ook Elan niet in staat is als achtervang op te treden voor het project, laat de stichting het plan om het project in eigen beheer te ontwikkelen, varen. In de zomer van 2011 besluit de stichting zichzelf daarom op te heffen. Eind maart 2012 hebben de eigenaren ingestemd met het beëindigen van Stichting Realisatie Nieuwbouw Rijnlaan (SRNR).

Uitkomst caseanalyse Realisatie Nieuwbouw Rijnlaan (RNR), Heemstede

Uit de bestudering van het ontwikkelingsproces van de case RNR Heemstede zijn een aantal succes en faalfactoren te identificeren. Echter de aanwezige succesfactoren hebben de mislukking van het CPO project niet kunnen voorkomen. De succesfactoren worden hieronder kort weergegeven waarna uitgebreider wordt ingegaan op de geïdentificeerde faalfactoren.

<i>Succes en faal Factoren casus Rijnlaan Heemstede</i>	CPO groepen	Gemeente	Adviseur	Architect/Aannemer	Corporatie/Projectontwikkelaar
Initiatief					
- bestaande CPO groep	+				
wel/geen formatie CPO groep	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Doelstelling CPO					
- wel/geen duidelijke doelstelling	+				
- prijs-kwaliteit doelstelling (negatief)	-	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- wel/geen identificatie ambitieuze doelstelling	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Projectomvang					
- 70 tot 100 woningen	-	-	n.v.t	n.v.t	-
- tot 10 woningen	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- 20 tot 40/50 woningen	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Locatie					
wel/geen afstemming op doelgroep	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Trekkersgroep en groepssamenstelling					
- trekkergroep	+				
- wel/geen motivatie	+				
- wel/geen vaardigheden	+				
Organisatie CPO					
- wel/geen Cie's en werkgroepen	+				
Opdrachtgeversrol					
- ondernemend	-				
- afwachtend	n.v.t				
Organisatie en Visie					
- wel/geen één loket,		-			
- wel /geen visie op CPO		-			
Begeleiding					
- wel/geen inbreng kennis en kunde			+	n.v.t	n.v.t
- wel/geen begeleiding groepsproces			+		
Randvoorwaarden					
- wel/geen duidelijkheid ruimtelijke randvoorwaarden		-			
- wel/geen flexibiliteit ruimtelijke randvoorwaarden		-			
- wel/geen duidelijkheid individuele keuzevrijheid vs. collectief belang				n.v.t	
Financien/risico					
- wel/ geen inkomstenstoets	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- wel/ geen heldere contracten	n.v.t				
- wel/ geen duidelijkheid betaalbaarheid				-	
- wel/geen achtervang (voorfinanciering)					+/-
- no cure, no pay		n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Subsidie					
- wel/geen subsidie		+			
Bestuurlijke steun					
- wel/geen steun		-			
Samenwerking					
- wel/geen vertrouwen in elkaar	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- wel/geen vertrouwen in haalbaarheid	-	n.v.t	n.v.t	n.v.t	-

Bron: Auteur

- + geïdentificeerd als succesfactor
- geïdentificeerd als faalfactor
- +/- geïdentificeerd als succes en als faalfactor

Geïdentificeerde succesfactoren

Met betrekking tot de casus RNR Heemstede zijn een aantal succesfactoren te herkennen namelijk; het is een bestaande groep van 30 eigenaren die middels collectief particulier opdrachtgeverschap het bestaande complex wil laten slopen en nieuwbouw voor in de plaats wil laten terugbouwen. De CPO groep had een duidelijke doelstelling (de inhoud van de doelstelling was wel weer een faalfactor), namelijk het slopen van het verouderde complex en terug bouwen van nieuwe woningen én extra woningen om het project te financieren zonder eigen financiële bijdrage. De CPO groep was goedgeorganiseerd door naast een stichting, werkgroepen op te richten die onder andere zich heeft beziggehouden met het opstellen van een programma van eisen. Ook was een gemotiveerde trekkersgroep aanwezig die gevormd werd door de bestuursleden van de stichting. De trekkersgroep informeerde de CPO groep en onderhandelende met de betrokken partijen. De CPO groep heeft adviesbureau De Regie ingeschakeld voor de begeleiding van het CPO project De Regie heeft zowel kennis en kunde ingebracht als het groepsproces begeleid. In verband met het afzetrisico heeft men de samenwerking opgezocht met corporatie Pré Wonen die eventueel als achtervangpartij(tevens een faalfactor) kon optreden. De achtervangpartij financierde ook een deel van de plankosten. Ten slotte is aan de stichting RNR een subsidie vanuit de provincie vertrekt om de eerste proceskosten te financieren.

Geïdentificeerde faalfactoren

Doelstelling CPO en Projectomvang

De doelstelling van de zittende eigenaren was het realiseren van woningen van goede kwaliteit zonder daarbij een financiële bijdrage voor te hoeven leveren. In theorie was dat mogelijk door meer woningen toe te voegen op de locatie dan nodig was. De opbrengsten van de toe te voegen woningen zouden dan de kosten moeten dekken van de dertig nieuwe woningen voor de zittende eigenaren. Deze doelstelling is zo ingestoken omdat de verwachting was dat wanneer de zittende eigenaren gevraagd zou worden om een financiële bijdrage te leveren, er onvoldoende draagvlak onder de eigenaren zou kunnen zijn. De inhoud van de doelstelling heeft tot veel discussie geleid tussen de stichting RNR(als vertegenwoordiger van de CPO groep)en de gemeente en tussen de stichting RNR en corporatie Pré Wonen. Zowel de gemeente als Pré Wonen vond dat de zittende eigenaren hen overvraagden. De gemeente was vanuit stedenbouwkundig invalshoek namelijk niet akkoord met het aantal toe te voegen woningen op de locatie, wanneer de eigenaren wel een financiële bijdrage zouden leveren hoeven minder woningen toegevoegd te worden. De inhoud van de doelstelling had als gevolg dat de projectomvang rond de 75 woningen of meer moest zijn. De projectomvang was daarmee ook een discussie met Pré Wonen want, hoe meer woningen teruggebouwd moeten worden hoe groter de aanwezigheid van een groter ontwikkelrisico voor PréWonen. De inhoud van de doelstelling heeft voor een vertraging gezorgd in het ontwikkelingsproces. Pas later in het ontwikkelingsproces (3 jaar later) zijn de zittende eigenaren bereid om de eis van het om niet terug geleverd krijgen te laten varen.

Opdrachtgeversrol

De deelnemers zijn niet bereid om risico's te nemen en gaan mee in de voorwaarde die Pré Wonen stelt in ruil voor achtervang. De voorwaarde van Pré Wonen was dat de toe te voegen woningen door Pré Wonen zelf zouden worden afgenomen. Door met deze voorwaarde in te stemmen lag de opdrachtgeversrol niet meer voor 100% bij de deelnemers maar, werd deze gedeeld met de achtervang. Hiermee hebben de deelnemers zich te afhankelijk, ten aanzien van de achtervang, opgesteld. De deelnemers hadden ook het advies van De Regie kunnen opvolgen waarbij de groep zelf de extra benodigde kopers, met behulp van De Regie, hadden kunnen verwerven. Waarbij de rol van Pré Wonen daadwerkelijk als achtervang had gediend, namelijk op het moment dat er niet genoeg deelnemers zijn geworven of tussentijds afhaken.

Randvoorwaarden, Organisatie en visie (gemeente)

De stichting heeft in het begin van het ontwikkelingsproces de gemeente gevraagd om duidelijkheid te verschaffen over de stedenbouwkundige randvoorwaarden. Echter de gemeente heeft pas later in het ontwikkelingsproces duidelijkheid gegeven over de stedenbouwkundige randvoorwaarden. Daardoor is er veel tijd gaan zitten in het uitwerken van verschillende alternatieven van het ontwerp, die elke keer aan de gemeente ter goedkeuring werden voorgelegd. Ook door het hanteren van strikte randvoorwaarden heeft geleid tot een vertraging in het ontwikkelingsproces. De gevraagde flexibiliteit is ook pas veel later in het ontwikkelingsproces gehonoreerd. Voorts blijkt uit de interviews dat de gemeente geen ervaring had met CPO of een visie op CPO. Ook de toegankelijkheid in de zin van een faciliterende gemeente is door de deelnemers als niet positief ervaren. De gemeente lijkt niet te beseffen dat ze met bewoners te maken heeft en niet met een professionele ontwikkelingspartij. Een CPO groep kan in de meeste gevallen zich financieel niet veroorloven om de architect meerdere malen een opdracht te geven tot het maken van een schetsontwerp.

Financiën/risico (duidelijkheid betaalbaarheid)

In de planfase vraagt de stichting architectenbureau Border Architecture een schetsontwerp voor de nieuwbouw te maken. Het schetsontwerp wordt bij de presentatie in juli 2007 enthousiast ontvangen, zowel door de eigenaren als door de gemeente. Echter het schetsontwerp blijkt financieel niet haalbaar. Er worden te weinig woningen toegevoegd om de zittende eigenaren te compenseren voor de afschrijving op hun bestaande bezit. De architect heeft vooraf geen duidelijkheid gegeven over de betaalbaarheid van het schetsontwerp. Dit heeft tot gevolg dat pas later in het proces duidelijker (De Regie maakt een haalbaarheidsanalyse)wordt hoeveel woningen benodigd is om het financieel haalbaar te maken.

Financiën/risico (achtervang)

Door onder andere de aanhoudende recessie is de corporatie Pré Wonen gaan prioriteren. Dit heeft geleid tot het afhaken als achtervangpartij die de extra te bouwen woningen zou afnemen bij de casus RNR, Heemstede. De stichting en Pré Wonen hadden een intentieverklaring getekend maar, er lag geen juridisch bindend overeenkomst tussen de Stichting en Pré Wonen. Corporatie Pré Wonen kon zich zonder consequenties terug trekken als achtervangpartij. Het procesrisico lag daarmee bij de Stichting.

Bestuurlijke steun

De wethouder lijkt in beginsel af te gaan op de adviezen van de ambtenaren en wijkt in eerste instantie niet af van de adviezen van de ambtenaren. Waardoor er niet echt sprake lijkt te zijn van bestuurlijke steun. Ook hierbij wordt pas later in het ontwikkelingsproces door de wethouder aan de ambtenaren gevraagd met de stichting mee te denken aan een oplossing. Inclusief een voorstel van de wethouder om de voorstellen van de stichting aan de gemeenteraad voor te leggen.

Samenwerking (vertrouwen in haalbaarheid project)

De samenwerking met de stichting werd door Pré Wonen opgezegd. Uit de gevoerde interviews blijkt dat Pré Wonen eerder in het proces vraagtekens zette bij de te verwachten opbrengsten. Pré Wonen vond de opbrengsten zoals die door De Regie berekend waren te optimistisch. De eigenaren hebben naar aanleiding van het afhaken van Pré Wonen als achtervang ook geen vertrouwen meer in de haalbaarheid van het project en besluiten de stichting op te heffen.

Samengevat zijn de onderstaande faalfactoren in de casus RNR Heemstede geïdentificeerd:

- De inhoud van de doelstelling en de projectomvang
- Niet ondernemend zijn in de opdrachtgeversrol, te afhankelijk opgesteld ten aanzien van de achtervangpartij.
- Vooraf geen duidelijkheid van de gemeente over de ruimtelijke randvoorwaarden en het hanteren van te strikte ruimtelijke randvoorwaarden.
- De gemeente die niet is ingesteld op CPO qua organisatie en visie
- In het begin van het proces geen duidelijkheid over de betaalbaarheid van het ontwerp
- Het afhaken van de achtervangpartij
- In beginsel onvoldoende bestuurlijke steun
- Het niet hebben van vertrouwen in de haalbaarheid van het project

Tabel 3: geïdentificeerde faalfactoren

5.4 Casus De Favaugeplein Zandvoort

Initiatief: Wethouder en eigenaren
Opdrachtgever: Stichting De Favauge
Naam project: De Favaugeplein
Locatie: Zandvoort
Vorm: Sloop/nieuwbouw
Omvang: 150 appartementen
Begeleidingsadviseur: De Regie
Architect: ADP Architecten
Duur: 2008 - 2011

Ontwikkelingsproces Defavaugeplein

Het CPO project De Favaugeplein betreft het slopen van een naoorlogs appartementencomplexen in CPO nieuwbouw te ontwikkelen in de stad Zandvoort. Op verzoek van de wethouder willen een aantal enthousiaste eigenaren de mogelijkheden van sloop en vervangen met nieuwbouw in CPO vorm verkennen. Voor de reconstructie van het ontwikkelingsproces en caseanalyse is gebruik gemaakt van interviews met betrokkenen en schriftelijke documenten.



Appartementen De Favaugeplein Zandvoort (achterzijde woningen) Bron: De Regie

Initiatieffase

De gemeente Zandvoort is al sinds de jaren negentig bezig het gebied Middenboulevard op te waarderen c.q. her te ontwikkelen. De woningen aan de Favaugeplein maakt onderdeel uit van het gebied Middenboulevard. De woningen zijn net na de tweede wereldoorlog gebouwd. De gemeente vindt de stedenbouwkundige situatie rondom het Favaugeplein onhandig (de achterzijde van de woningen grenst aan de boulevard) en wil ingrijpen. De gemeente wil dat de woningen aan het Favaugeplein gesloopt worden en dat er nieuwe woningen terug worden gebouwd. Echter de marktwaarde van de woningen is heel hoog in verhouding met wat de gemeente eraan toekent. Daarnaast was een groot deel van de eigenaren niet bereid zich te laten uitkopen. De gemeente laat in 2008 uiteindelijk haar nieuwbouwplannen varen.

Niet lang daarna neemt de wethouder kennis van het CPO initiatief in Heemstede en vraagt aan de eigenaren van de woningen aan het Favaugeplein om in CPO de woningen te slopen en nieuwe woningen te bouwen. Daarbij geeft de gemeente aan dat het mogelijk is om extra woningen bij te bouwen om zodoende het project voor de eigenaren financieel haalbaar te maken. Een aantal eigenaren is enthousiast over het voorstel van de gemeente en gaat ermee aan de slag.

Planfase

De enthousiaste eigenaren schakelen adviesbureau De Regie in om een aantal verkenningen uit te voeren over de mogelijkheden op de locatie (nieuwbouw, renovatie, onderhoud) en een inventarisatie te houden onder de eigenaren m.b.t. de voorkeuren *“Zonder een vakkundig iemand die helpt is het sowieso niet te doen” (bron: interview bestuurslid).*

Daarnaast richten de enthousiaste eigenaren stichting De Favauge op *“De stichting is opgericht omdat je de discussie nooit verder krijgt als je geen perspectief hebt. Er waren wel mensen die je kon overhalen, maar dan moet je wel een perspectief hebben” (bron: interview adviseur).*

De Regie werkt 4 scenario's uit inclusief een vertaling naar wat het financieel betekent. Daarnaast heeft De Regie onder de eigenaren een inventarisatie gehouden m.b.t. de gewenste ontwikkeling middels een enquête. Van de 60 eigenaren werkt 76% van de eigenaren mee aan het onderzoek. Een kwart van de eigenaren staat heel sceptisch tegenover de ontwikkelingen en wantrouwt ook De Regie. *“Ze waren al twintig jaar onder de druk gezet door de gemeente voor alternatieven en daardoor waren ze wantrouwend naar ons toe. We hebben ons uiterste best gedaan om uit te leggen dat we er voor hen zijn en dat we zeiden dat we hun wilden helpen zodat de gemeente niet weer druk zou gaan leggen. Het is lastig om mensen uit te leggen wat beter is. Je moet iemand overtuigen dat zij het 'slecht' hebben. Het was moeilijk ze te overtuigen dat ze hetzelfde probleem hebben als de gemeente. Hier had je een groep nodig van 60 mensen die allemaal hetzelfde moesten willen. Bovendien is het uitgangspunt voor het project dat je niet om die eigenaren heen kunt. Ze moeten een groep vormen” (bron: interview adviseur).* *“dan zei iemand, je zult er wel veel geld mee verdienen, terwijl het allemaal liefdadigheidswerk is en het me juist geld kostte. Ondanks de moeilijkheden heb ik toch doorgezet” (bron: interview bestuurslid).* De stichting vond het ook daarom belangrijk om een adviesbureau in te schakelen, die onafhankelijk de eigenaren kon adviseren.

Uit het onderzoek blijkt dat onder de eigenaren die meegewerkt hebben aan het onderzoek er voldoende draagvlak was om de mogelijkheden van de sloop-nieuwbouw verder te onderzoeken. Echter een aantal eigenaren staat niet achter slopen-nieuwbouw willen ook de renovatievariant uitgewerkt zien. Er wordt geen overeenstemming over bereikt over een uitwerkingsrichting. De stichting besluit om zowel de sloop-nieuwbouw als de renovatievariant nader te onderzoeken. De stichting geeft Architectenbureau ADP de opdracht om een aantal nieuwbouw- en renovatievarianten uit te werken.

De stichting financierde de plankosten, zoals de opdracht aan ADP en De Regie, onder andere uit een verstrekte subsidie van de provincie Noord-Holland in het kader van de stimuleringsregeling CPO. *“er waren ook een aantal subsidies gekomen die toen het mogelijk hebben gemaakt, zonder die subsidie konden we sowieso niks” (bron: interview bestuurslid).*

Ontwerpfase

De gemeente is bereid het bestemmingsplan aan te passen om de verdichting bij sloop-nieuwbouwvariant mogelijk te maken. In september 2009 wordt door de gemeenteraad een ontwerpbestemmingsplan vastgesteld. In het bestemmingsplan wordt vooruitgelopen op de mogelijkheid van CPO voor de woningen aan het Favaugeplein; het bestemmingsplan biedt in de vorm van een wijzigingsbevoegdheid de mogelijkheid aanzienlijk te verdichten mits het project in collectief particulier opdrachtgeverschap wordt gerealiseerd. *“Op het bestemmingsplan staat nu dat de enige die wat mag doen op het Favaugeplein het CPO is. De gemeente mag ook de komende jaren niks doen en ook geen projectontwikkelaar. Alleen maar vormen van CPO mogen daar wat gaan doen, de gemeente was nooit een probleem geweest, de gemeente stond ook altijd open voor al onze ideeën. Van de gemeente mochten we ook de parkeerplek gebruiken voor het hele plan. Eigenlijk krijg je een hele hoop grond cadeau” (bron: interview bestuurslid).*



Stedenbouwkundige studie Zandvoort - variant 'Superduin' (links) en variant 'Optoppen' (rechts) - ADP / Border Architecture. Bron: De Regie

In september 2010 worden de voorstellen van ADP tijdens een bijeenkomst met de eigenaren gepresenteerd. Tijdens een bijeenkomst in oktober 2010 wordt getracht voor beide scenario's een voorkeursvariant vast te stellen. De conclusie is dat de varianten 'Superduin' (nieuwbouw) en 'Optoppen' (renovatie) de voorkeur hebben en meest kansrijk zijn. In februari 2011 vraagt de stichting de eigenaren standpunten in te nemen t.a.v. de voorstellen. Opnieuw blijkt onder de eigenaren geen overeenstemming te zijn over de aanpak. *“Bij de eerste bevraging bij de deelnemers was best positief, de tweede bevraging was tamelijk positief en de derde bevraging was het eigenlijk het zelfde. De meerderheid die wil wat doen, of nieuw bouwen of renovatie. Er zijn er dan een paar die het niet willen en ondertussen andere mensen om zich heen hebben verzameld die het toen ook niet meer wilden en tegen waren. Het is erg moeilijk om 60 mensen dezelfde kant op te laten kijken. Je kunt een groep van 10 of 20 vormen, maar 60 is veel te groot” (bron: interview bestuurslid).*

Aangezien er geen overeenstemming tussen de eigenaren is bereikt zijn de activiteiten voorlopig stopgezet. De stichting is nog niet opgeheven: *“We houden de stichting op de achtergrond nog wel in leven, maar voor de rest doen we er nu even niets mee. Een mogelijkheid is dat mijn buurman nu drie van de zes appartementen heeft en dat hij misschien nog wel 1 of 3 erbij koopt en dan heeft hij veel meer zeggenschap. Dan kun je nog wel wat doen, want dan heeft hij een heel trappenhuis” (bron: interview bestuurslid).*

Uitkomst caseanalyse De Favaugeplein, Zandvoort

Uit de bestudering van het ontwikkelingsproces van de case De Favaugeplein, Zandvoort zijn een aantal succes en faalfactoren te identificeren. Echter de aanwezige succesfactoren hebben de mislukking van het CPO project niet kunnen voorkomen. De succesfactoren worden hieronder kort weergegeven waarna uitgebreider wordt ingegaan op de geïdentificeerde faalfactoren.

Succes en faal Factoren De Favaugeplein Zandvoort	CPO groepen	Gemeente	Adviseur	Architect/Aannemer	Corporatie/Projectontwikkelaar
Initiatief					
- bestaande CPO groep	n.v.t				
wel/geen formatie CPO groep	-	n.v.t.	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Doelstelling CPO					
- wel/geen duidelijke doelstelling	+	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- prijs-kwaliteit doelstelling (negatief)	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- wel/geen identificatie ambitieuze doelstelling	-	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Projectomvang					
- 70 tot 100 woningen	-	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- tot 10 woningen	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- 20 tot 40/50 woningen	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Locatie					
wel/geen afstemming op doelgroep	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Trekkersgroep en groepssamenstelling					
- trekkergroep	+				
- wel/geen motivatie	+				
- wel/geen vaardigheden	n.v.t				
Organisatie CPO					
- wel/geen Cie's en werkgroepen	n.v.t				
Opdrachtgeversrol					
- ondernemend	n.v.t				
- afwachtend	n.v.t				
Organisatie en Visie					
- wel/geen één loket,		+			
- wel /geen visie op CPO		+			
Begeleiding					
- wel/geen inbreng kennis en kunde			+	n.v.t	n.v.t
- wel/geen begeleiding groepsproces			n.v.t		
Randvoorwaarden					
- wel/geen duidelijkheid ruimtelijke randvoorwaarden		+			
- wel/geen flexibiliteit ruimtelijke randvoorwaarden		+			
- wel/geen duidelijkheid individuele keuzevrijheid vs. collectief belang				n.v.t	
Financien/risico					
- wel/ geen inkomstenstoets	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- wel/ geen heldere contracten	n.v.t				
- wel/ geen duidelijkheid betaalbaarheid			+	n.v.t	
- wel/geen achtervang (voorfinanciering)					n.v.t
- no cure, no pay		n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Subsidie					
- wel/geen subsidie		+			
Bestuurlijke steun					
- wel/geen steun		+			
Samenwerking					
- wel/geen vertrouwen in elkaar	-	-	-	n.v.t	n.v.t
- wel/geen vertrouwen in haalbaarheid	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t

Bron: Auteur

- + geïdentificeerd als succesfactor
- geïdentificeerd als faalfactor
- +/- geïdentificeerd als succes en als faalfactor

Geïdentificeerde succesfactoren

In de casus Zandvoort zijn een aantal succesfactoren te herkennen namelijk; een faciliterende gemeente die via een bestemmingsplanwijziging (ruimtelijke randvoorwaarden) de verdichting, het toevoegen van extra woningen, mogelijk heeft gemaakt. Het gebied biedt ook voldoende mogelijkheden om te verdichten. Het bestemmingsplan biedt in de vorm van een wijzigingsbevoegdheid de mogelijkheid aanzienlijk te verdichten mits het project in collectief particulier opdrachtgeverschap wordt gerealiseerd. Daarmee laat de gemeente zien dat ze een visie ten aanzien van CPO hebben en organisatorisch faciliterend waren geweest ten aanzien van de eventuele CPO ontwikkeling. Ook verlangde de gemeente geen eigen financiële bijdrage van de eigenaren. Er waren genoeg enthousiaste, gemotiveerde eigenaren die het CPO project wilden trekken (trekkersgroep), die ook hiervoor een stichting hebben opgericht. De stichting heeft adviesbureau De Regie ingeschakeld voor de begeleiding van het CPO project. De Regie bracht kennis en kunde in door onder andere 4 scenario's financieel uit te werken. De Regie heeft daarmee duidelijkheid gegeven over de betaalbaarheid. Het financieren van de plankosten zoals het inhuren van ADP architecten en De Regie is mede mogelijk gemaakt door onder andere een subsidie van de provincie Noord-Holland. Het CPO project kon rekenen op bestuurlijke steun van de wethouder. De wethouder wijst de eigenaren op de mogelijkheid van het in CPO ontwikkelen van nieuwe woningen.

Geïdentificeerde faalfactoren

Initiatief

De gemeente heeft indirect het initiatief genomen, door de zittende eigenaren een voorstel te doen om het appartementencomplex in collectief particulier opdrachtgeverschap te slopen en nieuwe woningen te bouwen. Dit is door een paar enthousiaste eigenaren opgepakt en zij hebben daarvoor de stichting De Favauge opgericht. Waarmee het initiatief in tweede instantie vanuit een paar eigenaren tot stand kwam. Er was bij dit project dus geen sprake van een bestaande groep mensen die in CPO wilden ontwikkelen. De enthousiaste eigenaren worden in deze casus gezien als de CPO groep die niet compleet was en het complementeren van de groep moest worden gevormd vanuit de zittende eigenaren. Het vormen en bijeenhouden van een CPO groep met dezelfde ideeën en ambities is een belangrijke factor en dat is niet gelukt: *“Bovendien is het uitgangspunt voor het project is dat je niet om die eigenaren heen kunt. Je moet een groep vormen”* (bron: interview adviseur)

Doelstelling CPO

De eigenaren hadden tevens geen gedeelde visie en doelstelling ten aanzien van het CPO project. Er wordt namelijk geen overeenstemming bereikt over een aanpak zijnde renovatie (optoppen) of nieuwbouw. *“Het lastige van zo'n project is dat het geen democratisch project is. Je moet iedereen individueel ervan overtuigen en het moet unaniem worden besloten. Hier had je een groep nodig van 60 mensen die allemaal hetzelfde moesten willen”* (bron: interview adviseur).

Projectomvang

Het blijkt ontzettend lastig te zijn om een groep van 60 deelnemers op een lijn te krijgen en te formeren: *“Het is erg moeilijk om 60 mensen dezelfde kant op te laten kijken. Je kunt een groep van 10 of 20 vormen, maar 60 is veel te groot”* (bron: interview bestuurslid). In het geval dat het wel was

gelukt dan hadden er nog minimaal 90 deelnemers extra geworven moeten worden om het plan financieel haalbaar te maken. Dit zou betekenen dat de projectomvang aanzienlijk zou zijn

Samenwerking

Ondanks het inschakelen van een onafhankelijke partij als De Regie en de inspanningen die De Regie verrichte om de eigenaren te overtuigen van wat het beste was, was er geen vertrouwen dat het project van de eigenaren zelf was. Het CPO project werd gezien als een poging van de gemeente om de woningen te slopen en nieuwbouw te realiseren. De trekkersgroep werd ook gewantrouwd door een aantal eigenaren.

Samengevat zijn de onderstaande faalfactoren in de casus De Favaugeplein geïdentificeerd:

- Het niet kunnen formeren van een CPO groep onder de eigenaren
- Geen overeenstemming met betrekking tot de doelstelling
- Projectomvang van minimaal 60 op een lijn krijgen blijkt lastig
- Geen vertrouwen van een aantal eigenaren (potentiële deelnemers) in de gemeente, begeleiding en trekkersgroep

Tabel 4: geïdentificeerde faalfactoren

5.5 Casus WoonKunstWerkAlmere

Initiatief: Stichting Citymix
Opdrachtgever: Coöperatieve vereniging WKW (inhoudelijk opdrachtgever)
Naam project: WoonKunstWerk (WKW)
Locatie: Almere
Vorm: nieuwbouw
Omvang: 80 woningen en voorzieningen
Begeleidingsadviseur: Stichting Citymix (Hans Kuijpers)
Architect: Stichting Citymix (Hein de Haan)
Bouwbedrijf: MOES
Achtervang: Woningcorporatie De Key (formeel opdrachtgever)

Ontwikkelingsproces WKW

Het project WKW betreft het ontwikkelen van appartementen (waaronder woonatliers) en voorzieningen in CPO vorm. Voor de reconstructie van het ontwikkelingsproces en caseanalyse is gebruik gemaakt van interviews met betrokkenen en schriftelijke documenten.



WKW Noordgevel west. Bron: H. de Haan



WKW plein. Bron: H. de Haan

Initiatieffase

In juni 2006 hebben Hans Kuijpers en Hein de Haan van stichting Citymix zich bij wethouder Duyvestein gemeld als initiatiefnemers voor een project voor creatieven met Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO). Zij hadden samen het idee bedacht om met een aantal kunstenaars een wooncomplex met ateliers en voorzieningen (ook voor de omgeving) te bouwen. Het beoogde programma bestond uit 80 woningen waarvan 30 atelierwoningen in de sociale huursector, 25 atelierwoningen sociale koop, 25 atelierwoningen vrije koopsector en voorzieningen. De beoogde locatie voor het CPO project is gelegen in het plangebied Cascadepark oost in Almere Poort. Het gebied was nog in ontwikkeling, er was nog niet veel in de omgeving, het park was nog niet aangelegd. Het plan was om een mate van stedelijkheid te ontwikkelen rond een plein met voorzieningen en publiektrekkende bedrijvigheid. Het idee was dat een culturele “hotspot” in een behoefte zou kunnen voorzien.

De doelstelling van het CPO project was om (gestapeld) wonen, werken en voorzieningen te integreren in een gebouw. Met betrekking tot het programma wonen was het aanvankelijk de bedoeling dat er met name koopwoningen (zowel vrije sector als sociale koop) en een deel sociale huur zou worden gerealiseerd. Het idee achter de sociale koop was om ook een koopwoning voor mensen met een lager inkomen mogelijk te maken.

De gemeente ontving het initiatief van Citymix met veel enthousiasme. Wethouder Adrie Duivenstijn gaf de opdracht aan zijn ambtenaren om zorg te dragen dat het CPO project ging lukken: *“Adrie heeft dat boek gelezen over Florida, die wou graag creatieve mensen in Almere-poort hebben”* (bron: *interview projectleider*). De voorwaarde die de gemeente meegaf aan Citymix was dat de CPO groep wel een en ander voor de buurt moesten organiseren. Aangezien op het gebied van cultuur weinig te beleven viel in de omgeving. Op 11 juni 2011 werd een intentieovereenkomst ondertekend tussen de gemeente Almere en Citymix voor de ontwikkeling van een woonwerk-gebouw voor creatieven in Almere Poort in het Cascadepark.

De werving van de deelnemers is door Citymix gedaan. De werving was met name gericht om creatieve bewoners. Ook was er een inkomenstoets van de potentiële deelnemers. Bij de werving van de deelnemers (kunstenaars en creatieven) is gekozen voor een laagdrempelige instapregeling,

het inschrijfbedrag was laag en de deelnemers zouden stapsgewijs meefinancieren. Om het project mogelijk te maken zijn subsidies vanuit de provincie toegekend aan het project.

Planfase

In de planfase was de CPO groep lang niet compleet: *“we hadden minder dan de helft van de deelnemers die we nodig hadden, wat het wel kwetsbaar maakt”* (bron: interview architect). Vooral de werving van deelnemers voor de vrije sector koopwoningen verliep moeizaam: *“Het werven van mensen voor de vrije sector liep niet zo goed. Hier in Amsterdam lukt het wel, misschien toch de locatie. Maar je woont toch in Almere, dat heeft toch een imago. Als kunstenaar wil je toch graag in de echte stad wonen, Amsterdam”* (bron: interview coöperatief lid).

Ook de woningmarktsituatie in Almere werd als oorzaak gezien voor het niet genoeg werven van geïnteresseerde deelnemers.

“Dit heeft ook te maken met de markt in Almere. Voor de koopvraag in Almere voor een appartement is de kostprijs hoger dan de marktprijs. In Almere kun je een huisje met een tuintje kopen voor die prijs en dan kies je niet gauw voor een flat met trap en lift. Er waren allerlei projecten afgeblazen omdat het niet verkoopbaar bleek. Allerelei woontorens niet gebouwd, heel anders dan in Amsterdam. Gestapelde woningbouw loopt gewoon niet zo goed wel met eigenbouw omdat de kavels betaalbaar zijn” (bron: interview architect). *“Het lastige van Almere is, is dat er wel leuke eengezinswoningen waren en dan is de keuze naar een soort flat viel niet echt goed”* (bron: interview coöperatief lid).

Gezien de ontwikkelingen en de beoogde sociale huur is Citymix op zoek gegaan naar een achtervang partij en tevens eigenaar voor de sociale huurwoningen. De Key werd betrokken bij het CPO project. Deze corporatie zorgde voor de voorfinanciering van de plankosten en speelde een rol bij de contractvorming met de gemeente. Daarnaast zou De Key eventueel als eigenaar/verhuurder van voorzieningen optreden waarvoor het zelf betalen van de nieuwbouw voorzieningen en inrichting een te zware last wordt voor de CPO groep: *“aan de ene kant was het dus makkelijk om met de Key samen te werken vanwege de voorfinanciering, in de sociale huur is het niet te doen om zelf te financieren”* (bron: interview architect).

De gekozen samenwerking tussen de Key en de CPO groep was dat de Key de formele opdrachtgever was (de achtervangpartner die de contracten aangaat en de financiering borgt) en de CPO groep de inhoudelijke opdrachtgever (die het programma voor het project en de individuele woning bepaalt) om zo de zeggenschap van de CPO groep te waarborgen. Volgens de initiatiefnemer ging dat tot op zekere hoogte goed: *“totdat men tegen de bureaucratie van zo'n groot woningbouwvereniging stuit. Dan komen er vragen of er eigenlijk wel vraag is en dan gaat het wringen tussen vraag gestuurd en aanbod gestuurd”* (bron: interview architect). *“Citymix geloofde in een concept met alleen kunstenaars terwijl de Key wel risico's in zag, gaan we het wel afzetten en waarom moeten het allemaal kunstenaars zijn. Het concept van kunstenaars werd toen wel een beetje gewijzigd”* (bron: interview projectleider).

De deelnemers die zich hadden opgegeven voor het CPO project hebben een coöperatieve vereniging opgericht. Ook waren er werkgroepen, die zich bezighielden met de verschillende programma's en ruimtes. Hein de Haan en Hans Kuipers van Citymix verzorgde de procesbegeleiding, de groepsvorming van de deelnemers en de projectarchitectuur: "*Hans had veel verstand van het communiceren met ons. Dat was heel goed geregeld*" (bron: interview coöperatief lid).

Bij de bepaling van de grondprijs voor de locatie van WKW heeft de gemeente de bodem opgezocht om het mogelijk te maken: "*De financiën werden toen steeds lastiger, maar hebben we als gemeente echt ons best gedaan. Want we gingen echt afwijken van het grondprijsbeleid en we voerden discussies of we niet richting de raad moesten, om het toch mogelijk te maken. We hebben de grenzen opgezocht en misschien zijn we er ook wel overheen gegaan om het toch te kunnen realiseren*" (bron: interview coöperatief lid).

Ontwerpfase

Citymix vormde samen met de Key en bouwbedrijf Moes een planteam. Door het bouwbedrijf Moes werd naar de uitvoerbaarheid en de financiële haalbaarheid gekeken. Met het bouwbedrijf Moes is een afstandsverklaring ondertekend. Daarnaast was er ook een bouwteam waarin een installatiedeskundige, bouwvisie-adviesbureau en een constructeur in deelnamen.

Het schetsplan en programmering zijn door middel van workshops in nauw overleg met de deelnemers ontwikkeld. Echter de ervaring van Citymix en de trekkersgroep was dat de corporatie vaak uiteindelijk besloot wat er moest gebeuren.

"Maar het besluit wat er precies moet gebeuren met het project blijft toch bij de corporatie. Ook als beoogde eigenaar gaat de corporatie zich dan ook met van alles bemoeien bijvoorbeeld met de woningtypes. Dan hangt het hele project af van dat commentaar en kunnen wij wel zeggen dat de mensen die daar in huis willen aan tafel zitten, maar die zeggenschap ligt veel te zwaar bij de corporatie. De Key is te vroeg in het proces erin gekomen" (bron: interview architect).

"We zaten toch met een groepje van twintig man die altijd op kwamen draven, maar het was niet genoeg. Ik zou zeggen juristen moeten erbij komen, het is zo complex dat je niet kan zien of je gefleest word op lange termijn. Wie zijn de gesprekspartners, ze kijken ernaar wie dat zijn en houden daar rekening mee. Je wordt veel serieuzer genomen" (bron: interview coöperatief lid).

De stedenbouwkundige randvoorwaarden van de gemeente waren voor de locatie duidelijk en de CPO groep kon zich hierin vinden. :"*We hadden minimale randvoorwaarden, de randvoorwaarden is nooit het probleem geweest, we wilden het gewoon realiseren, maar het is niet gelukt*" (bron: interview projectleider).

Het ontwerp voor het CPO project was afgerond, een koopovereenkomst met betrekking tot de grond was ook gereed: "*Het project was klaar, indieningsgereed voor de bouwvergunning*" (bron: interview architect) "*Er hing al een bord met het hele ontwerp hing daar met palen op het terrein. Het was gewoon gerealiseerd, zo voelde het. Er hoefde alleen nog maar gebouwd te worden*" (bron: interview coöperatief lid). Door onder andere de crisis had de Key te maken met financiële

tegenslagen waardoor zij besloten om met een aantal projecten te stoppen waaronder het WKW CPO project: *“de directie van de Key heeft toen de stekker eruit getrokken, het werd te link omdat o.a. de gezamenlijke voorzieningen niet op de huurprijs gedrukt konden worden. Hierdoor moest het zich vanzelf verkopen, die voorzieningen”*(bron: interview architect).

De initiatiefnemer van het WKW CPO project betreurt het achteraf, de corporatie de Key in een vroeg stadium te hebben betrokken bij het project: *“achteraf was de zeggenschap van de Key (zo vroeg in het proces) fataal, want dan trekt de corporatie de stekker eruit. Daar heb ik spijt van, je moet nooit zo vroeg in het proces de zeggenschap al weggeven. Die gaan erover vergaderen, die vinden het eng en trekken de stekker eruit, en ben je totaal afhankelijk van een corporatie. Nu was het moeilijk om dit financieel vol te houden zonder deze corporatie. Als project zouden we veel sterker hebben gestaan als we 80 deelnemers hadden, dan was de stekker er waarschijnlijk niet uitgetrokken zijn, maar dat hebben we onderschat”*(bron: interview architect).

“Er was gewoon geen vertrouwen dat het wel goed zou komen daar in dat hele gebied daar”(bron: interview coöperatief lid).

Uitkomst caseanalyse WoonKunstWerk, Almere

Uit de bestudering van het ontwikkelingsproces van de case WoonKunstWerk, Almere zijn een aantal succes en faalfactoren te identificeren. Echter de aanwezige succesfactoren hebben de mislukking van het CPO project niet kunnen voorkomen. De succesfactoren worden hieronder kort weergegeven waarna uitgebreider wordt ingegaan op de geïdentificeerde faalfactoren.

<i>Succes en faal Factoren WKW Almere</i>	CPO groepen	Gemeente	Adviseur	Architect/Aannemer	Corporatie/Projectontwikkelaar
Initiatief					
- bestaande CPO groep	n.v.t				
wel/geen formatie CPO groep	n.v.t	n.v.t	-	-	n.v.t
Doelstelling CPO					
- wel/geen duidelijke doelstelling	n.v.t	n.v.t	n.v.t	+	n.v.t
- prijs-kwaliteit doelstelling (negatief)	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- wel/geen identificatie ambitieuze doelstelling	n.v.t	n.v.t	n.v.t	-	n.v.t
Projectomvang					
- 70 tot 100 woningen	n.v.t	n.v.t	n.v.t	-	n.v.t
- tot 10 woningen	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- 20 tot 40/50 woningen	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Locatie					
wel/geen afstemming op doelgroep	n.v.t	n.v.t	n.v.t	-	n.v.t
Marktsituatie en woningtype					
- gunstig/niet gunstig	-	-	-	-	-
Trekkersgroep en groepsamenstelling					
- trekkergroep	+				
- wel/geen motivatie	+				
- wel/geen vaardigheden	+/-				
Organisatie CPO					
- wel/geen Cie's en werkgroepen	+				
Opdrachtgeversrol					
- ondernemend	-		-	-	
- afwachtend	n.v.t				
Organisatie en Visie					
- wel/geen één loket,		+			
- wel/geen visie op CPO		+			
Begeleiding					
- wel/geen inbreng kennis en kunde			+	+	n.v.t
- wel/geen begeleiding groepsproces			+		
Randvoorwaarden					
- wel/geen duidelijkheid ruimtelijke randvoorwaarden		+			
- wel/geen flexibiliteit ruimtelijke randvoorwaarden		+			
- wel/geen duidelijkheid individuele keuzevrijheid vs. collectief belang				n.v.t	
Financien/risico					
- wel/geen inkomenstoets	n.v.t	n.v.t	+	+	n.v.t
- wel/geen heldere contracten	+		+	+	
- wel/geen duidelijkheid betaalbaarheid				+	
- wel/geen achtervang (voorfinanciering)					+/-
- no cure, no pay		n.v.t	+	+	+
Subsidie					
- wel/geen subsidie		+			
Bestuurlijke steun					
- wel/geen steun		+			
Samenwerking					
- wel/geen vertrouwen in elkaar	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- wel/geen vertrouwen in haalbaarheid project	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	-

Bron: Auteur

- + geïdentificeerd als succesfactor
- geïdentificeerd als faalfactor
- +/- geïdentificeerd als succes en als faalfactor

Geïdentificeerde succesfactoren

In de casus WonenKunstWerken CPO project in Almere zijn een aantal succesfactoren te identificeren namelijk; het initiatief van Citymix om, in collectief particulier opdrachtgeverschap, een woonwerk gebouw inclusief voorzieningen te realiseren werd door de wethouder enthousiast ontvangen. Het CPO project kon op bestuurlijke steun rekenen. De initiatiefnemers hadden een duidelijke doelstelling (de inhoud van de doelstelling was wel weer een faalfactor), namelijk het in CPO realiseren van betaalbare woonateliërs voor kunstenaars en creatieven inclusief voorzieningen. De CPO groep was goed georganiseerd door het oprichten van een coöperatieve vereniging en het instellen van werkgroepen waardoor de CPO groep bij de planvoorbereiding werd betrokken. De deelnemers werden daarbij begeleid door Citymix. De deelnemers waren enthousiast over de begeleiding van het groepsproces door Citymix. Een aantal leden van de coöperatieve vereniging vormde tevens een trekkersgroep die veel tijd en inzet pleegde bij de werving van deelnemers. De gemeente van Almere heeft een visie op CPO en heeft daarop de organisatie op afgestemd. De gemeente stelde zich faciliterend op en was duidelijk over de stedenbouwkundige randvoorwaarden. De initiatiefnemers hanteerden bij de werving van leden ook een inkomenstoets en een inschrijfbedrag. Ook waren er heldere contracten tussen de deelnemers en de initiatiefnemers waarin aangegeven wordt onder welke voorwaarden aan het project deelgenomen kon worden. Door het vormen van een planteam waarin naast de achtervangpartij en de initiatiefnemers ook een bouwbedrijf in deelnam kon er duidelijkheid worden gegeven over de betaalbaarheid van het ontwerp. Ook was er een achtervangpartij ingeschakeld bij het CPO project die o.a. de voorfinanciering op zich nam (tevens een faalfactor). Uit de interviews blijkt verder dat de architect, begeleider en ook de achtervangpartij het principe van no cure no pay hanteerden. Door de professionele partijen zijn plankosten gemaakt die uiteindelijk niet zijn doorberekend aan de deelnemers. Daarnaast heeft het CPO project ook een subsidie toegekend gekregen om de eerste kosten te financieren. Tevens was de gemeente Almere bereid de grondprijs aan te passen om de CPO ontwikkeling mogelijk te kunnen maken.

Geïdentificeerde faalfactoren

Initiatief en locatie

Een faalfactor die zich in het begin van het CPO project voordoet is het niet werven van genoeg deelnemers voor het project. Het formeren van een CPO groep van 80 deelnemers is niet gelukt. De doelgroep die voor het project werd geworven waren met name kunstenaars en creatieven. Ondanks een enorme wervingscampagne is de beoogde doelgroep niet volledig bereikt. De afstemming van de doelgroep en locatie is bij deze casus mogelijk een faalfactor geweest: *“Het werven van mensen voor de vrije sector liep niet zo goed. Hier in Amsterdam lukt het wel, misschien toch de locatie. Maar je woont toch in Almere, dat heeft toch een imago. Als kunstenaar wil je toch graag in de echte stad wonen, Amsterdam. Als je had gezegd dat 60% kunstenaar moest zijn dan was het al een stuk makkelijker geweest. Er waren misschien wat te strakke regels. Er waren mensen die zoiets hadden van hoe moet ik aantonen dat ik creatief ben. Creativiteit was echt een criterium”*(bron: interview coöperatief lid).

CPO doelstelling en Projectomvang

De doelstelling van het CPO project was op een thema gericht namelijk, de combinatie van wonen en werken en het hebben van gezamenlijke voorzieningen. De doelstelling was wellicht te ambitieus waardoor bij het werven van deelnemers niet een grotere groep zich in de doelstelling kon vinden. Wanneer de omvang van een CPO project te groot is (70 á 100) is het risico aanwezig dat niet voldoende deelnemers geworven kunnen worden, waardoor de projectomvang een mogelijke faalfactor kan zijn. Er moesten 80 deelnemers worden geworven, er is minder dan de helft aan deelnemers geworven: *“ we hadden minder dan de helft van de deelnemers die we nodig hadden, wat het wel kwetsbaar maakt”*(bron: interview architect).

Groepssamenstelling

De samenstelling van de groep met bepaalde vaardigheden die goed van pas komen bij zelfbouw wordt ook als succesfactor gezien. Deze vaardigheden kunnen op het gebied zijn van bouwkunde, architectuur, juridische zaken, financiën etc. Uit de interviews blijkt dat er behoefte was aan juridische kennis. Bij geen van de betrokken deelnemers was deze kennis aanwezig: *“We zaten toch met een groepje van twintig man die altijd op kwamen draven, maar het was niet genoeg. Ik zou zeggen juristen moeten erbij komen, het is zo complex dat je niet kan zien of je gefleest word op lange termijn. Wie zijn de gesprekspartners, ze kijken ernaar wie dat zijn en houden daar rekening mee. Je wordt veel serieuzer genomen”*(bron: interview coöperatief lid).

Oprichtingsrol

Bij CPO projecten waar een partij als achtervang fungeert, is het risico aanwezig dat de achtervangpartij de opdrachtgeversrol oppakt. Als de achtervangpartij zich toch te nadrukkelijk met de CPO groep gaat bemoeien, kan onnodige vertragingen ontstaan of kan een project zelfs mislukken. De woningcorporatie De Key werd al in een vroeg stadium betrokken bij het project als achtervangpartij. De achtervangpartij ging zich nadrukkelijk met de CPO groep bemoeien: *“Citymix geloofde in een concept met alleen kunstenaars terwijl de Key wel risico's in zag, gaan we het wel afzetten en waarom moeten het allemaal kunstenaars zijn. Het concept van kunstenaars werd toen wel een beetje gewijzigd”*(bron: interview projectleider). Ook was de ervaring dat de corporatie vaak besloot wat er moest gebeuren: *“maar het besluit wat er precies moet gebeuren met het project blijft toch bij de corporatie. Ook als beoogde eigenaar gaat de corporatie zich dan ook met van alles bemoeien bijvoorbeeld met de woningtypes, en dan hangt het hele project af van dat commentaar en kunnen wij wel zeggen dat de mensen die daar in huis willen aan tafel zitten, het worden hun huizen maar die zeggenschap ligt veel te zwaar bij de corporatie. De Key is te vroeg in het proces erin gekomen”* (bron: interview architect). De oprichtingsrol verschoof van de CPO groep naar de achtervangpartij.

Financiën/risico en Samenwerking(achtervang en haalbaarheid)

Ook in deze casus blijkt de achtervang een belangrijke faalfactor voor het project te zijn. Door de crisis heeft ook De Key moeten prioriteren in haar projecten en het WKW CPO project was een van de projecten waarvan de directie besloten heeft om ermee te stoppen. De achtervangpartij had tevens geen vertrouwen in de haalbaarheid van het project. De initiatiefnemers hebben achteraf spijt de achtervangpartij in een te vroeg stadium bij het project hebben betrokken waardoor het wel of niet doorgaan van het CPO project te zwaar kwam te liggen bij de achtervangpartij. Voordat de achtervang stopte met het project is het project meerdere keren uitgesteld waardoor tijdens de rit

deelnemers afhaakten: *“alsmaar uitstellen dat het eigenlijk niet meer aantrekkelijk was voor iemand om daarin te duiken. Maar uiteindelijk is de Key toch alsmaar wachten en afspraken niet nakomen en je zag mensen weg druppelen en afhaken en dat het enthousiasme gewoon weg was. Ik zet me ook niet meer zo in als toen, want ik ben toen zoveel tijd kwijt geweest. Elke keer bleven ze maar uitstellen en dat werkt echt niet motiverend”*(bron: interview coöperatief lid).

De achtervangpartij had in de ogen van de deelnemers duidelijker mogen communiceren over de risico's: *“We waren al in zo vergevorderd stadium dat je eigenlijk niet meer kon zeggen dat we met de Key zouden stoppen. Als de Key van te voren had gezegd wat de risico's waren dan hadden wij nooit voor hen gekozen. De Key liet voorkomen dat wij de baas waren, maar eigenlijk waren zij dat”* (bron: interview coöperatief lid).

In deze casus is de faalfactor *marktsituatie en type woning* naar voren gekomen die niet eerder in de literatuur is geïdentificeerd.

Marktsituatie en type woning

Uit de interviews komt naar voren dat mogelijk ook de marktsituatie in Almere en type woning een mogelijke faalfactor is. In Almere zijn de kavels voor eigenbouw betaalbaar waardoor men niet zo snel kiest voor gestapelde woningbouw: *“Gestapelde woningbouw loopt gewoon niet zo goed wel met eigenbouw omdat de kavels betaalbaar zijn”*(bron: interview architect). *“Het lastige van Almere is, is dat er wel leuke eengezinswoningen waren en dan is de keuze naar een soort flat viel niet echt goed”*(bron: interview coöperatief lid).

Samengevat zijn de onderstaande faalfactoren in de casus WKW Almere geïdentificeerd:

- De afstemming marktsituatie en woningbouwtype
- Het niet kunnen formeren van een CPO groep
- De afstemming tussen locatie en doelgroep
- Identificatie ambitieuze doelstelling en de projectomvang van het project
- Het missen van de vaardigheid juridische kennis in de groepssamenstelling
- Niet ondernemend zijn in de opdrachtgeversrol, te afhankelijk opgesteld ten aanzien van de achtervang.
- Geen vertrouwen van de achtervangpartij in de haalbaarheid
- Het afhaken van de achtervangpartij

Tabel 5: geïdentificeerde faalfactoren

5.6 Crosscases analyse

In deze paragraaf worden de uitkomsten ten aanzien van de succes en faalfactoren van alle drie de praktijk casussen met elkaar vergeleken. Hieronder wordt op basis van de crosscase analyse de factoren besproken. Per factor volgt een vergelijking tussen de praktijkcases, per factor (horizontaal). Door de onderzoeksresultaten horizontaal (per factor) met elkaar te vergelijken kan bekeken worden hoe vaak een faalfactor voorkomt in de casussen om uiteindelijk te komen tot conclusies en aanbevelingen voor de professionele initiatiefnemer en of professioneel betrokken partijen in de praktijk van CPO ontwikkelingen binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling

	CPO groepen			Gemeente			Adviseur			Architect/Aannemer			Corporatie/Projeontwikkelaar		
	Heemstede	Zandvoort	Almere	Heemstede	Zandvoort	Almere	Heemstede	Zandvoort	Almere	Heemstede	Zandvoort	Almere	Heemstede	Zandvoort	Almere
Succes en faal Factoren															
Initiatief															
- bestaande CPO groep	+	n.v.t	n.v.t												
wel/geen formatie CPO groep	n.v.t	-	n.v.t	n.v.t	-	n.v.t	n.v.t	n.v.t	-	n.v.t	n.v.t	-	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Doelstelling CPO															
- wel/geen duidelijke doelstelling	+	+	n.v.t		n.v.t	n.v.t		n.v.t	n.v.t		n.v.t	+		n.v.t	n.v.t
- prijs-kwaliteit doelstelling (negatief)	-	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- wel/geen identificatie ambitieuze doelstelling	n.v.t	-	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	-	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Projectomvang															
- 70 tot 100 woningen	-	-	n.v.t	-	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	-	-	n.v.t	n.v.t
- tot 10 woningen	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- 20 tot 40/50 woningen	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Locatie															
wel/geen afstemming op doelgroep	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	-	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Marktsituatie en woningtype															
- gunstig/ niet gunstig	n.v.t	n.v.t	-	n.v.t	n.v.t	-	n.v.t	n.v.t	-	n.v.t	n.v.t	-	n.v.t	n.v.t	-
Trekkergroep en groepsamenstelling															
- trekkergroep	+	+	+												
- wel/geen motivatie	+	+	+												
- wel/geen vaardigheden	+	n.v.t	+/-												
Organisatie CPO															
- wel/geen Cie's en werkgroepen	+	n.v.t	+												
Opdrachtgeversrol															
- ondernemend	-	n.v.t	-						-			-			
- afwachtend	n.v.t	n.v.t	n.v.t												
Organisatie en Visie															
- wel/geen één loket,				-	+	+									
- wel/geen visie op CPO				-	+	+									
Begeleiding															
- wel/geen inbreng kennis en kunde							+	+	+	n.v.t	n.v.t	+	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- wel/geen begeleiding groepsproces							+	n.v.t	+						
Randvoorwaarden															
- wel/geen duidelijkheid ruimtelijke randvoorwaarden				-	+	+									
- wel/geen flexibiliteit ruimtelijke randvoorwaarden				-	+	+									
- wel/geen duidelijkheid individuele keuzevrijheid vs. collectief belang										n.v.t	n.v.t	n.v.t			
Financien/risico															
- wel/geen inkomstenstoets	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	+	n.v.t	n.v.t	+	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- wel/geen heldere contracten	n.v.t	n.v.t	+						+			+			
- wel/geen duidelijkheid betaalbaarheid									+	-	n.v.t	+			
- wel/geen achtervang (voorfinanciering)													+/-	n.v.t	+/-
- no cure, no pay				n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	+	n.v.t	n.v.t	+	+	n.v.t	+
Subsidie															
- wel/geen subsidie				+	+	+									
Bestuurlijke steun															
- wel/geen steun				-	+	+									
Samenwerking															
- wel/geen vertrouwen in elkaar	n.v.t	-	n.v.t	n.v.t	-	n.v.t	n.v.t	-	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
- wel/geen vertrouwen in haalbaarheid project	-	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	-	n.v.t	-

+ Geïdentificeerd als succesfactor
 +/- Geïdentificeerd als succes en als faalfactor
 - Geïdentificeerd als faalfactor

Initiatief

Wanneer alle drie de casussen op de factor initiatief met elkaar worden vergeleken valt het op dat wanneer er sprake is van een bestaande CPO groep dit inderdaad een positieve bijdrage levert aan het ontwikkelingsproces. Wanneer het initiatief vanuit de gemeente of één van de professionele partijen afkomstig is, dan blijkt het lastig te zijn om een CPO groep te formeren en daarmee een mogelijke faalfactor. Hier ligt een verband met andere geïdentificeerde factoren als de inhoud van de doelstelling en de afstemming daarvan met de doelgroep en de afstemming van de doelgroep op de locatie.

Doelstelling CPO

Een duidelijke doelstelling is een belangrijke factor maar, bij het analyseren van de drie cases op deze factor dan lijkt de inhoud van de doelstelling van groter belang te zijn. De inhoud van de doelstelling kan een faalfactor zijn wanneer de potentiële deelnemers zich niet kunnen identificeren met de inhoud van de doelstelling. Of wanneer te veel nadruk komt te liggen op een niet reële prijs-kwaliteit verhouding van de woningen. Ondanks een duidelijke doelstelling bij alle drie de cases heeft de inhoud van de doelstelling bij alle drie de cases een negatieve bijdrage geleverd aan het ontwikkelingsproces.

Projectomvang

Bij alle drie de casussen blijkt de omvang van groter dan 40 een negatieve bijdrage te leveren aan het ontwikkelingsproces. De projectomvang bij de drie casussen lag tussen de 75 en 150 woningen (appartementen). In de praktijk lijkt het lastig te zijn om meer als 40 deelnemers bij elkaar te krijgen. Daarnaast lijkt het lastig te zijn om bij een projectomvang van meer als 40 de deelnemers op één lijn te krijgen.

Groepssamenstelling en locatie

De factor groepssamenstelling en locatie kan niet zo goed worden vergeleken aangezien deze alleen bij de casus WKW Almere is voorgekomen, bij de andere twee casussen zijn deze factoren niet van toepassing geweest. Desalniettemin blijkt het afstemmen van de doelgroep op de locatie een factor van belang te zijn zoals blijkt uit de casus van WKW Almere. Dit geldt ook voor de aanwezigheid van vaardigheden bij de CPO groep. Bij een CPO ontwikkeling is bijna altijd sprake van betrokkenheid van andere (professionele) partijen. Wanneer bepaalde vaardigheden binnen de CPO groep aanwezig zijn kan dat helpen in de onderhandeling met deze partijen.

Trekkersgroep en Organisatie CPO

Bij alle drie de casussen was sprake van een gemotiveerde trekkersgroep, die veel tijd en inzet in de CPO ontwikkeling stopten. De factor trekkersgroep levert inderdaad een positieve bijdrage aan het ontwikkelingsproces. De trekkersgroep bij alle drie de cases is het bestuur van de stichting of vereniging. Het instellen van werkgroepen zorgt voor betrokkenheid van de deelnemers bij het project en levert een positieve bijdrage aan het ontwikkelingsproces. Dit blijkt zowel bij de casus RNR Heemstede als WKW Almere.

Opdrachtgeversrol

Bij zowel RNR Heemstede als WKW Almere (bij De Favaugplein is het nooit zover gekomen in het proces) blijkt het niet ondernemend invullen van de opdrachtgeversrol een negatieve bijdrage te

leveren aan het ontwikkelingsproces. Er wordt in een te vroeg stadium van het proces een achtervangpartij gezocht die de eventuele afzetrisico's en voorfinanciering op zich wil nemen. In de praktijk blijkt dat de achtervangpartij in ruil voor het optreden als achtervangpartij zeggenschap in het ontwikkelingsproces wil hebben. Daarmee vindt er een verschuiving plaats van de opdrachtgeversrol van de CPO groep naar de achtervangpartij.

Organisatie en visie

Bij de analyse van de drie cases blijkt inderdaad dat wanneer de gemeente faciliterend optreedt en een visie heeft op CPO, dit een positieve bijdrage levert aan het ontwikkelingsproces van CPO. Dit was het geval in twee (De Favaugeplein en WKW Almere) van de drie casussen. Wanneer dat niet het geval is, levert het een negatieve bijdrage aan het ontwikkelingsproces. Dit was het geval bij de casus RNR Heemstede.

Begeleiding

In alle drie de casussen blijkt het inschakelen van een begeleidingsbureau een positieve bijdrage te leveren aan het ontwikkelingsproces. Naast het begeleiden van het groepsproces wordt door een begeleidingsbureau inderdaad ook kennis en kunde ingebracht.

Randvoorwaarden

Uit de vergelijking van de analyse van de casussen wordt bevestigd dat wanneer de ruimtelijke randvoorwaarden duidelijk en niet al te strikt zijn, dit een positieve bijdrage levert aan het ontwikkelingsproces. In twee van de drie casussen waren de ruimtelijke randvoorwaarden aan het begin van het ontwikkelingsproces duidelijk. Bij RNR Heemstede waren de ruimtelijke randvoorwaarden aan het begin van het proces niet duidelijk en te strikt. Dit leverde vertraging op in het ontwikkelingsproces.

Financiën/risico

De aspecten inkomenstoets, heldere contracten, betaalbaarheid en no cure, no pay dragen inderdaad een positieve bijdrage aan het ontwikkelingsproces. Bij twee van de drie casussen (RNR Heemstede en WKW Almere) was een achtervangpartij betrokken. In de casus De Favaugeplein (Zandvoort) is het nooit zover gekomen in het proces om eventueel een achtervangpartij in te schakelen. Bij alle twee de casussen waarbij een achtervangpartij is betrokken, financierde de achtervangpartij een deel van de plankosten. Dit leverde een positieve bijdrage aan het ontwikkelingsproces, doordat bijvoorbeeld meerdere ontwerpvarianten uitgewerkt konden worden. Echter de achtervangpartij was tevens in beide casussen een faalfactor, door zich als achtervangpartij terug te trekken uit het CPO project zonder enige verplichting richting de CPO groep.

Subsidie

In alle drie de casussen zorgde de verstrekte subsidie om de eerste proceskosten te dekken. Het zorgde onder andere voor dat de CPO groep een begeleidingsbureau kon inhuren. Het verstrekken van subsidie aan CPO groepen levert inderdaad een positieve bijdrage aan het ontwikkelingsproces.

Bestuurlijke steun

Uit de analyse van de drie casussen blijkt de factor bestuurlijke steun, wanneer deze aanwezig is een positieve bijdrage te leveren aan het ontwikkelingsproces. Dit was het geval bij WKW Almere en De

Favaugeplein. Wanneer geen sprake is van bestuurlijke steun of pas veel later in het proces kan het niet hebben van bestuurlijke steun leiden tot een vertraging in het ontwikkelingsproces. Dit was het geval bij RNR Heemstede.

Samenwerking

Het aspect vertrouwen lijkt een basisaspect te zijn. Wanneer er geen vertrouwen is in de haalbaarheid van het CPO project, dan kan dat leiden tot vertraging (doordat betrokken partijen uitstel gedrag vertonen) of zelfs mislukking. Bij twee van de drie casussen (RNR Heemstede en WKW Almere) wordt door de achtervangpartij getwijfeld aan de haalbaarheid, mede bepaald door de context van crisis, van het CPO project. In allebei de casussen trekken de betrokken achtervangpartijen zich dus ook terug. Door het terugtrekken van de achtervangpartijen verliezen ook de initiatiefnemers, CPO groep het vertrouwen en stoppen vervolgens met het CPO project. Bij de casus De Favaugeplein was het al vanaf het begin moeizaam doordat er geen vertrouwen was in de samenwerking tussen een aantal eigenaren en de gemeente.

Marktsituatie en woningtype

Een factor die in de geraadpleegde literatuur niet is tegengekomen, is de factor marktsituatie en woningtype. Deze factor lijkt een rol (in negatieve zin) te hebben gespeeld bij de case WKW Almere. De initiatiefnemer van CPO dient zich goed bewust te zijn van de marktsituatie (in een bepaald gebied) rond zelfbouw en welk woningtype daar het beste bij past.

5.7 Beschouwing op de crosscase analyse

In deze beschouwing op de crosscase analyse worden de factoren besproken die meer dan in één casus als faalfactoren voorkomen. De onderstaande factoren kwamen in meer dan één casus voor als factoren die een negatieve bijdrage leverden aan het ontwikkelingsproces van het CPO project;

- Initiatief “formeren CPO groep”
- Doelstelling CPO “inhoud doelstelling”
- Projectomvang
- Opdrachtgeversrol
- Financiën/risico “achtervang”
- Samenwerking “vertrouwen in haalbaarheid”

Tabel 6: faalfactoren komen meer dan 1 keer voor

Wanneer op basis van het aantal keer dat een factor een faalfactor is geweest in de casussen dan kan geconcludeerd worden dat de voorgaande factoren belangrijke faalfactoren zijn in het ontwikkelingsproces van CPO. Een andere uitkomst van de voorgaande analyse is dat een aantal factoren met elkaar in samenhang staan. Daar waar in de literatuur een groslijst van succes en faalfactoren in het ontwikkelingsproces van CPO is geïdentificeerd blijkt uit dit onderzoek dat er ook een samenhang is te constateren tussen een aantal factoren. De factoren; inhoud doelstelling, projectomvang en het formeren van een CPO groep staan met elkaar in verband. Wanneer de projectomvang te groot is, is de kans aanwezig dat wanneer leden geworven worden zich niet kunnen identificeren met de inhoud van de doelstelling of niet dezelfde doelstelling delen.

Het wordt daarmee lastig om een CPO groep te formeren. Ook de factoren; opdrachtgeversrol, achtervangpartij en vertrouwen in de haalbaarheid staan met elkaar in verband. Wanneer de opdrachtgeversrol bij de achtervangpartij komt te liggen en de achtervangpartij geen vertrouwen meer heeft in de haalbaarheid van het project kan deze besluiten zich terug te trekken. Wanneer een professionele achtervangpartij afhaakt verliest de CPO groep ook het vertrouwen in het project en stopt het project.

De voorgaande uitkomsten zijn aan een aantal deskundigen voorgelegd met de vraag of de bevindingen voor hun herkenbaar zijn. Alle professionals herkenden de geïdentificeerde faalfactoren in het ontwikkelingsproces van CPO voor zover zij daarmee in de praktijk ervaring mee hebben gehad. Een projectleider van het team zelfbouw van de gemeente Amsterdam geeft aan dat ze de analyse en conclusies herkent, waarbij de aanvullende opmerking is gemaakt dat in Nederland bij CPO ontwikkelingen veelal op zekerheid wordt ingespeeld. Het adagium is het afdekken van de risico's, waarbij 80% van de tijd ingestoken wordt in het managen van de risico's in plaats van vóór de kracht van het instrument c.q. concept te gaan. Ook geef ze aan dat het ondernemerschap en verantwoordelijkheid ten allen tijde bij de CPO groep hoort te liggen. Een procesmanager bij de gemeente Nieuwkoop en tevens medestudent MCD geeft ook aan de analyse en de conclusies te herkennen. In de gemeente Nieuwkoop zijn ze bezig CPO als een van de ontwikkelingsstrategieën in de stedelijke gebiedsontwikkeling in te zetten. Momenteel zijn ze bezig met een locatie waarin CPO als aanjager wordt ingezet om de locatie te ontwikkelen. Als laatst zijn de uitkomsten voorgelegd aan een onafhankelijke aanjager van CPO (adviseur wijkontwikkeling), ook hij onderstreept de analyse en conclusies. Ook benadrukt hij het belang van onafhankelijke procesbegeleiding bij de initiatieffase omdat hij van mening is dat, een gezond zelfbouwproces begint bij een krachtig initiatiefgroep die regie voert en verantwoordelijkheid neemt voor het ontwikkelingsproces. Wanneer professionals het initiatief nemen tot CPO dan hebben deze de neiging om het initiatief naar zich toe te trekken en hiermee een bepalende rol te spelen. Het zelforganiserend vermogen en zelfoplossend vermogen van de bouwgroep word hierdoor niet benut. Wanneer de eindgebruikers aangesproken worden op hun zelforganiserend vermogen, potenties en kwaliteiten kunnen de kosten worden gedrukt, en wordt CPO een effectief instrument om betaalbare woningen te realiseren.

Hoofdstuk 6 Conclusie en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt op basis van de bevindingen vanuit de literatuurstudie en de casussen (empirisch onderzoek) de beantwoording geformuleerd op de centrale vraagstelling. Om deze centrale vraagstelling te beantwoorden zijn vier deelvragen geformuleerd. Deze vier deelvragen zijn in de voorgaande hoofdstukken besproken en beantwoord. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen, de beperkingen van het onderzoek en een persoonlijke reflectie.

6.2 Conclusie

“Welke faalfactoren in het ontwikkelingsproces zijn er na 2008 bij een ontwikkelstrategie van collectief particulier opdrachtgeverschap te identificeren in de Metropoolregio Amsterdam, vanuit het perspectief van de initiatiefnemer en betrokken partijen?”

De centrale vraagstelling in dit onderzoek is voortgekomen vanuit de huidige context van stedelijke gebiedsontwikkeling. De crisis heeft onder andere tot gevolg dat stagnatie in de stedelijke gebiedsontwikkeling is opgetreden. Een van de oplossingen die door professionals (o.a. Nederland Bovenwater, Watertorenberaad, Ruimtevolk) wordt voorgesteld om de stagnatie te doorbreken is het centraal stellen van de eindgebruiker. Dit wordt onder andere vertaald naar het instrument CPO, waarin de eindgebruikers opdrachtgevers zijn, als ontwikkelstrategie in de stedelijke gebiedsontwikkeling. Om meer grip te krijgen op het begrip CPO is gekeken hoe deze zich verhoudt tot andere vormen van opdrachtgeverschap. Ook is gekeken naar hoe opdrachtgeverschap zich in de tijd heeft ontwikkeld. Verder is in de literatuur geraadpleegd, welke kansen CPO voor stedelijke gebiedsontwikkelingen heeft. Daaruit blijkt dat CPO op zeven thema's kansen kan bieden voor stedelijke gebiedsontwikkelingen. Dan rijst de vraag waarom CPO tot op heden geen groter aandeel dan 15% in de woningbouw heeft, ondanks de grotere potentiële vraag en de kansen die het kan bieden voor stedelijke gebiedsontwikkelingen. Uit de literatuur komen een aantal belemmeringen naar voren die als oorzaak worden gezien voor het geringe aandeel van CPO. De onderzoeker stelt de aanname, dat een aantal van die belemmeringen door de crisis niet meer van toepassing (zullen) zijn en dat het aantal CPO ontwikkelingen zal gaan toenemen in de stedelijke gebiedsontwikkeling. De onderzoeker is vervolgens nieuwsgierig naar de factoren die invloed hebben op het ontwikkelingsproces van CPO en specifiek de faalfactoren. Wanneer inzicht wordt gegeven in de faalfactoren van het ontwikkelingsproces, kan daar mogelijk op worden gestuurd om te voorkomen dat de faalfactoren zich voordoen. Hiermee kan de realisatiekans van een CPO ontwikkeling worden vergroot. Waardoor CPO als ontwikkelingsstrategie in de stedelijke gebiedsontwikkeling een bijdrage kan leveren aan het doorbreken van de stagnatie. Het voorgaande heeft geleid tot de centrale vraagstelling in dit onderzoek zoals hierboven geformuleerd.

In dit onderzoek zijn 15 mogelijke succes en faalfactoren in de literatuur geïdentificeerd en getoetst aan de praktijk van drie mislukte CPO casussen om zodoende de faalfactoren in het ontwikkelingsproces te identificeren. De drie mislukte CPO projecten uit de praktijk zijn geanalyseerd op basis van

het operationele analyseschema. Aan de hand van de uitgevoerde analyse en scores van de praktijk casussen worden alle geïdentificeerde mogelijke succes en faal factoren uit de literatuur bevestigd, de factoren zijn namelijk als succes of als faalfactor in de casussen geïdentificeerd. Voorts zijn op basis van deze analyse de volgende faalfactoren geïdentificeerd:

Geïdentificeerde faalfactoren

- Afstemming marktsituatie en woningbouwtype
- Initiatief “formereren van een CPO groep”
- Projectomvang
- Doelstelling CPO” inhoud van de doelstelling”
- Afstemming tussen locatie en doelgroep
- Groepssamenstelling (vaardigheden)
- Opdrachtgeversrol “niet ondernemend zijn in de opdrachtgeversrol CPO groep, afhankelijk opstelling ten aanzien van de achtervangpartij”.
- Vooraf geen duidelijkheid van de gemeente over de ruimtelijke randvoorwaarden en het hanteren van te strikte ruimtelijke randvoorwaarden.
- Gemeente niet ingesteld op CPO qua organisatie en visie
- Onvoldoende bestuurlijke steun
- Geen duidelijkheid over de betaalbaarheid van het ontwerp
- Financiën/risico “afhaken van de achtervangpartij”
- Samenwerking “geen vertrouwen in de haalbaarheid”
- Samenwerking “ geen vertrouwen in elkaar”

Tabel 7: Geïdentificeerde faalfactoren in mislukte CPO projecten

Een aantal van de bovenstaande geïdentificeerde faalfactoren zijn in meer dan 1 casus geïdentificeerd. Deze kunnen worden gezien als mogelijke belangrijke faalfactoren in het ontwikkelingsproces van CPO.

- Initiatief “formereren van een CPO groep”
- Doelstelling CPO “inhoud van de doelstelling”
- Projectomvang
- Opdrachtgeversrol “niet ondernemend”
- Financiën/risico “ afhaken van de achtervangpartij”
- Samenwerking “ geen vertrouwen in de haalbaarheid”

Tabel 8: faalfactoren komen meer dan 1 keer voor

Wanneer de casussen met elkaar worden vergeleken dan vallen een aantal aspecten op. Allereerst speelt groepsvorming een cruciale factor want, zonder groep geen CPO. Om de groepsvorming te bewerkstelligen speelt de identificatie met de visie/doelstelling van het CPO project een belangrijke factor. In de casus Zandvoort is het op het voorgaande gestrand, de groepsvorming kwam niet tot stand omdat de eigenaren niet tot overeenstemming kwamen over de visie/doelstelling van het CPO project. Ook bij de casus Almere blijkt het formeren van 80 deelnemers, die zich identificeert met de doelstelling, lastig voor elkaar te krijgen. Hierbij ligt tevens een relatie met de groepsgrootte oftewel

de projectomvang. Het is makkelijker om 20 tot 40 deelnemers te werven en te formeren dan 70,80 of 150 zoals uit de casussen blijkt. In alle drie de casussen is de projectomvang groter dan 40.

Ten tweede zorgt het ontbreken van ondernemerschap bij de CPO groep mede ervoor dat een achtervangpartij in een te vroeg stadium betrokken wordt bij het CPO project. De achtervangpartij blijkt namelijk een belangrijke factor te zijn bij het mislukken van het CPO project. Zowel bij het CPO project in Heemstede als het WKW project in Almere wordt de achtervangpartij te vroeg in het ontwikkelingsproces bij het CPO project betrokken. Dit zorgt ervoor dat de achtervangpartij in de beide casussen niet alleen als achtervangpartij optreedt maar, ook als eigenaar van een groot deel te ontwikkelen woningen. Hiermee loopt de achtervang meer ontwikkelrisico en eist daarvoor in de plaats meer zeggenschap terug. De CPO groep raakt hiermee een deel van haar zeggenschap kwijt, en de CPO groep stelt zich te afhankelijk van de achtervangpartij op. Zowel bij het CPO project in Heemstede als het WKW project in Almere is er geen juridisch bindende overeenkomst ondertekend tussen de achtervangpartij en de stichting/vereniging. Wanneer de achtervangpartij geen vertrouwen meer heeft in de haalbaarheid van het project, kan de achtervangpartij zich terugtrekken zonder enige verplichting naar de CPO groep toe. Het procesrisico ligt hiermee bij de CPO groep.

Tot slot speelt de bestuurlijke steun en een faciliterende gemeente een belangrijke factor als het gaat om het versnellen van het ontwikkelingsproces. Bij de casus Heemstede is het oplopen van vertraging, doordat de gemeente niet vroeg in het ontwikkelingsproces duidelijke randvoorwaarden meegaf, medebepalend geweest voor het mislukken van het CPO project.

Met het oog op de geldigheid is aan een aantal professionals de onderzoeksresultaten van dit onderzoek voorgelegd met de vraag of de bevindingen voor hun herkenbaar zijn. De professionals die hiervoor gevraagd zijn, een projectleider van het team zelfbouw van de gemeente Amsterdam, een mede MCD student die professioneel ook met CPO bezig is in de gemeente Nieuwkoop en een professionele initiatiefnemer in Amsterdam. Alle professionals herkenden de geïdentificeerde faalfactoren in het ontwikkelingsproces van CPO voor zover zij daarmee in de praktijk ervaring mee hebben gehad.

6.3 Aanbevelingen

Vanuit de voorgaande onderzoeksresultaten kunnen aanbevelingen worden gedaan voor de praktijk om de mogelijke faalfactoren te vermijden. Bedoelt voor de professionele initiatiefnemer die CPO als ontwikkelstrategie binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling wil inzetten. Wanneer deze aanbevelingen in de praktijk worden toegepast kan het een bijdrage leveren aan het succesvol realiseren van CPO projecten in de stedelijke gebiedsontwikkeling. Hieronder worden eerst aanbevelingen gedaan ten aanzien van de belangrijke faalfactoren die meer dan in één casus voorkwamen, waarna aanbevelingen worden gedaan voor de overige geïdentificeerde faalfactoren.

Belangrijke faalfactoren

Initiatief

Uit de literatuur blijkt een bestaande CPO groep een succesfactor te zijn. Dit is in een van de casussen ook bevestigd waarbij sprake was van een bestaande CPO groep. Wanneer geen sprake is van een bestaande CPO groep die het initiatief neemt maar, van een professionele initiatiefnemer

dan blijkt in de praktijk het lastig te zijn om een CPO groep te formeren. Om de kans te vergroten dat het initiatief veel meer vanuit eindgebruikers afkomstig is wordt aanbevolen om meer bekendheid te geven aan CPO. Zodat de eindgebruikers bewuster worden van de mogelijkheid van zelfbouw in de vorm van CPO en daartoe eventueel het initiatief nemen. Dus niet alleen het aanbod organiseren maar ook de vraag. Doorgaans wordt via een website, een brochure, zelfbouwmarkten of zelfbouw cafés bekendheid gegeven aan zelfbouw. Als aanvulling hierop wordt aanbevolen om via bestaande onafhankelijke bewonersondersteuners, zogenaamde Best persons (naar de publicatie “Best persons” van Brink, G. Van de et al, 2012), bijvoorbeeld opbouwwerkers, participatiemakelaars in een wijk of stedelijke gebiedsontwikkeling, waar kavels of gebouwen beschikbaar zijn voor CPO als ontwikkelstrategie, de mogelijkheden van CPO onder de aandacht te brengen van potentiële geïnteresseerden. Daarnaast zouden deze onafhankelijke ondersteuners het bouwen in CPO kunnen stimuleren en een rol kunnen spelen bij het formeren van de CPO groepen. Deze aanjaagfunctie kan geformaliseerd worden door het opnemen van prestatieafspraken tussen deze onafhankelijke bewoners ondersteunde organisaties en de gemeente.

Doelstelling CPO

Ten aanzien van de inhoud van de doelstelling bij CPO wordt bij doelstellingen die op prijs/kwaliteit verhouding liggen aanbevolen om in zo vroeg mogelijk in het proces duidelijkheid te geven over de betaalbaarheid versus kwaliteit. Zorg bij ideologische doelstellingen dat, bij de werving van de deelnemers, er veel gericht op de potentiële doelgroep wordt gefocust die zich kan vinden in de doelstelling. Zorg daarnaast ook dat de locatie wordt afgestemd op de doelgroep. Door na te gaan waar deze potentiële doelgroep zich bevindt, binnen welk segment, welk leefstijl en daar de wervingscampagne op te richten.

Projectomvang

Ten aanzien van de projectomvang wordt aanbevolen om de grootschaligheid te zoeken in grootschalige kleinschaligheid. Naast dat het in de praktijk lastig blijkt om een grote CPO groep te formeren, gaat een grote projectomvang ook gepaard met een groter ontwikkelrisico. Aanbevolen wordt om voor een projectomvang van tussen de 20 tot maximaal 50 woningen te realiseren in CPO vorm.

Opdrachtgeversrol

Zorg als professioneel initiatiefnemer, dat er gestuurd wordt op het ondernemerschap van de deelnemers en daarmee het behouden van de opdrachtgeversrol. Dit vergroot de betrokkenheid bij het project en de verantwoordelijkheid voor het slagen van het project bij de deelnemers. Wanneer bijvoorbeeld de CPO groep niet compleet is, stuur aan op dat de bestaande deelnemers via hun netwerken het benodigd aantal deelnemers werven en nog meer zodat een wachtlijst ontstaat van potentiële deelnemers in het geval een deelnemer tijdens het proces afhaakt. Hiermee wordt het afzetrisico verkleind. Tevens wordt geadviseerd om als betrokken professionele partij niet te vroeg in het proces een achtervangpartij in te schakelen. Hiermee is de kans aanwezig dat het ondernemerschap van de CPO groep naar de achtervangpartij verschuift en daarmee ook de verantwoordelijkheid voor het slagen van het project. In het kader van het afdekken van risico's wordt geadviseerd om eventueel een achtervangpartij in te schakelen na de ontwerpfase. Deze achtervangpartij kan daadwerkelijk de functie van achtervang vervullen voor het geval een deelnemer tijdens het proces afhaakt. Wanneer er sprake is van een wachtlijst is het afzetrisico ook

voor de achtervangpartij klein en zal deze eerder bereid zijn als achtervang op te treden. De rol van een achtervang kan ook verzorgd worden door een aannemer c.q. bouwer. Bij het contracteren van een aannemer kan het bouw/afzetrisico, in het geval een deelnemer door omstandigheden moet afhaken, bij de aannemer worden gelegd. In ruil hiervoor haalt de aannemer werk binnen waarvoor ze eventueel financiële achtervang voor willen inzetten. Hiermee blijft het ondernemerschap en zeggenschap en dus de opdrachtgeversrol bij de CPO groep.

Financiën/risico (achtervang) en Samenwerking

Zorg, bij het inschakelen van achtervang, dat tussen de CPO groep en achtervangpartij heldere contractuele afspraken worden gemaakt. Zodat voor beide partijen duidelijk is hoe er gezamenlijk gewerkt zal worden en welke waardecreatie naar de marktpartij gaat en welke naar de CPO groep en tegen welk inbreng van beide partijen. Waarbij in ieder geval duidelijkheid moet zijn over hoe de risico's, inclusief het procesrisico, verdeeld zijn tussen de achtervangpartij en de CPO groep. Zodat in de samenwerking de CPO groep niet verrast wordt wanneer de achtervangpartij zich terugtrekt op het moment dat er geen vertrouwen is in de haalbaarheid van het project.

Overige geïdentificeerde faalfactoren

Organisatie en visie & randvoorwaarden

Voor de initiatiefnemer van CPO is het van belang dat de gemeente duidelijkheid kan geven over de randvoorwaarden en daarin ook faciliterend optreedt. Zorg als gemeente ervoor dat er beleid, visie ten aanzien van CPO wordt gemaakt en dat de ambtelijke organisatie op CPO is ingesteld. Door bijvoorbeeld het één loket concept voor CPO (en andere vormen van zelfbouw) in te voeren. Waardoor de eindgebruikers niet met verschillende afdelingen te maken krijgen maar, één loket waarbij de verschillende afdelingen thematisch op zelfbouw c.q. CPO zijn verenigd. Zodat wanneer zich een CPO groep aanmeldt duidelijkheid kan worden gegeven waardoor het niet tot vertragingen in het ontwikkelingsproces hoeft te leiden. Wees daarbij flexibel door ook maatwerk mogelijk te maken.

Bestuurlijke steun

Uit de analyse van de praktijkcasussen blijkt bestuurlijke steun ook een mogelijke faalfactor. Zorg als initiatiefnemer dat vanaf het begin van het proces informatie verkrijgt over hoe de verantwoordelijke bestuurder tegenover de CPO ontwikkeling staat. Ga als initiatiefnemer in een vroeg stadium op de koffie bij de verantwoordelijke bestuurder.

Groepssamenstelling

Zorg als initiatiefnemer dat op basis van de aanwezige vaardigheden bij de deelnemers, de indeling in de werkgroepen plaatsvindt maar ook in de samenstelling van de trekkersgroep. Uit de praktijkcasussen blijkt bijvoorbeeld dat wanneer de particulieren met professionele partijen onderhandelen de behoefte is om op een gelijkwaardig niveau mee te kunnen praten met name op financieel en juridisch vlak.

Samenwerking (vertrouwen)

Voorkom wantrouwen tussen partijen door zo min mogelijk te communiceren via schakels van partijen maar direct met elkaar en gelijktijdig te communiceren. En durf hierbij de eindgebruikers centraal te stellen.

Marktsituatie en woningtype

Tot slot zorg dat de marktsituatie in een gebied afgestemd wordt met het type woning wat gerealiseerd wordt.

6.4 Beperkingen van het onderzoek en vervolgonderzoek

De in de literatuur geïdentificeerde mogelijke succes en faalfactoren in het ontwikkelingsproces van CPO zijn allen bevestigd in het empirisch onderzoek. Naast het bevestigen van succes en faalfactoren is door het analyseren van mislukte CPO projecten inzicht gegeven in de faalfactoren waarbij een aantal faalfactoren als belangrijk aangemerkt zouden kunnen worden. Desalniettemin is gegeven de beperking van de tijd slechts drie praktijkcases geanalyseerd en getoetst aan het operationele analysekader. Een uitgebreider en dus breder opgezet empirisch onderzoek van mislukte CPO projecten binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling kan de faalfactoren in het ontwikkelingsproces van CPO nauwkeuriger aanwijzen.

Interessant zou zijn om in aanvullend onderzoek meerdere mislukte CPO projecten en ook buiten de Metropoolregio te onderzoeken. In de huidige context van stedelijke gebiedsontwikkeling, wordt CPO als een van de ontwikkelstrategieën ingezet. Het is ook interessant om over een paar jaar te onderzoeken in hoeverre het inzetten van CPO als ontwikkelstrategie in de stedelijke gebiedsontwikkeling daadwerkelijk een bijdrage heeft geleverd als ontwikkelstrategie om de stedelijke gebiedsontwikkeling op gang te krijgen.

6.5 Persoonlijke reflectie

Eerder is in de inleiding geconstateerd dat er weinig bekend is over de faalfactoren in het ontwikkelingsproces van CPO als ontwikkelstrategie in stedelijke gebiedsontwikkelingen vanuit het oogpunt van de professionele initiatiefnemer. Dit onderzoek voegt daar weer kennis aan toe. Tijdens het schrijven van deze scriptie zijn er diverse bijeenkomsten, forums, blogs voorbij gekomen die dit onderwerp bespreken als een van de mogelijke oplossingen voor de stagnatie in de stedelijke gebiedsontwikkeling. Om de stagnatie in de stedelijke gebiedsontwikkeling te doorbreken is volgens mij meer nodig en hangt van veel factoren af. Zoals de Eurocrisis, de Nederlandse economie, het hypothecaire stelsel, beschikbaarheid van kapitaal, werkgelegenheid, het vertrouwen van de consument enzovoort. Maar ik geloof wel dat de rol van de eindgebruikers in de stedelijke gebiedsontwikkeling een positieve bijdrage kan leveren, als ze de ruimte krijgen en nemen. Het voorbeeld van de baugruppen in Duitsland laat zien dat toen de bouw stagneerde als gevolg van slechte economische omstandigheden, de rol van de eindgebruikers een positieve bijdrage heeft geleverd aan de stedelijke gebiedsontwikkeling. De toekomst zal moeten aanwijzen of dit in Nederland ook mogelijk is. Want het echt durven centraal stellen van de eindgebruiker zal zich nog moeten bewijzen. Wanneer ik kijk naar de onderzochte casussen dan lijkt het eigen belang van de betrokken partijen en de korte termijn gedachte de boventoon te voeren. In twee van de drie casussen lijkt het belang van de gemeente in eerste instantie de ruimtelijke kwaliteit van het gebied uitgangspunt te zijn. Waarbij in de ene casus (Zandvoort), CPO werd gezien als een ontwikkelstrategie om het belang van een ongunstige stedenbouwkundige situatie te wijzigen om de herontwikkeling van het gebied af te kunnen maken. De andere casus (Heemstede), niet mee willen werken aan een verdichting, door middel van een CPO ontwikkeling, wegens het ruimtelijk kader c.q. kwaliteit. Terwijl in de casus Heemstede een CPO ontwikkeling enerzijds een probleem had opgelost, namelijk het slopen van verouderde appartementen en anderzijds een eventuele meerwaardecreatie van de locatie teweeg had kunnen brengen. Het investeren in een locatie leidt over het algemeen tot hogere waardering van de locatie door bewoners en daarmee tot een hogere waarde van het vastgoed. Ook het belang van de eindgebruikers, om zo gunstig mogelijk (prijs/kwaliteit verhouding) uit te komen en het niet willen nemen van risico's komen duidelijk naar voren in de casussen. Tevens is het belang van de marktpartijen ook in de casussen bevestigd. Er moet verdient worden zo niet, dan trekken marktpartijen zich terug. Alle drie de partijen (gemeente, eindgebruikers en marktpartijen) zullen uit hun comfortzone moeten komen wil CPO ontwikkelingen succesvol als ontwikkelstrategie in de stedelijke gebiedsontwikkeling tot stand komen. Zowel de gemeente als de marktpartijen zullen moeten durven de eindgebruikers centraler te willen stellen en serieus te nemen. De eindgebruikers zullen meer ondernemerschap moeten laten zien dan tot nu toe het geval is.

Eenzijds bevestigd dit onderzoek mijn beeld dat CPO veel kansen biedt als ontwikkelstrategie en anderzijds moet ik mijn beeld ten aanzien van een aantal geïdentificeerde factoren bijstellen. Bijvoorbeeld als het gaat om de ruimtelijke kaders, het beeld dat als je als gemeente alles loslaat de eindgebruikers daar gebaat bij zijn maar, in de praktijk blijkt dat de eindgebruikers vooral juist behoefte hebben aan duidelijkheid met betrekking tot de kaders. Ook had ik het beeld dat de aanwezigheid van een achtervangpartij per definitie een succesfactor is aangezien deze de risico's voor de eindgebruikers wegneemt maar, op basis van dit onderzoek heb ik dit beeld moeten bijstellen.

Ook kom ik tot de conclusie dat het formeren van een CPO groep aan het begin enorm belangrijk is want zonder deelnemers geen CPO ontwikkeling. Wanneer al vanaf het begin het formeren van een CPO groep moeizaam gaat moet de vraag gesteld worden hoe dat komt en daarop actie op worden ondernomen. In plaats met een niet complete groep verder te gaan om vervolgens halverwege het proces, wegens het niet hebben van genoeg deelnemers en daarmee een groter afzetrisico, het project te stoppen. Voorts is bij het sturen op het ontwikkelingsproces van CPO belangrijk te weten dat een aantal factoren in samenhang moeten worden gezien en zodanig op moet worden gestuurd.

Tot slot is ten aanzien van de bestaande theorie over de rol van de eindgebruikers in de stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdstuk 2 aangegeven, dat de eindgebruikers worden gezien als belangrijke actoren die een centrale rol spelen bij het bereiken van marktkwaliteit in de stedelijke gebiedsontwikkeling. De private en publieke actoren dienen daarbij rekening te houden dus met de marktvrage (eindgebruikers) en de ontwikkelingen daarin. Naar mijn mening behoeft de theorie (van't Verlaat, 2008) over de elementen van stedelijke gebiedsontwikkeling met betrekking tot het element actoren, naar aanleiding van de huidige context in de gebiedsontwikkeling zoals beschreven in hoofdstuk 2, bijstelling om recht te doen aan de nieuwe realiteit. De theorie zou aangevuld moeten worden daar waar het om de actor 'eindgebruiker' gaat. Door de eindgebruiker niet alleen als gebruiker(na realisatie van gebiedsontwikkeling)van het gebied te bestempelen en waar rekening mee gehouden moet worden om marktkwaliteit te bereiken maar, in het kader van procesomkering, waar CPO een vorm van is, ook als potentiële actieve actor aan het proces van stedelijke gebiedsontwikkeling.

Bronvermelding

1. Literatuur en publicaties

- Ankeren, M. van et al. (2010), *'Bewonersinitiatieven in de krachtwijken van Amsterdam'* een verkennende studie, Hoge school van Amsterdam en Universiteit van Amsterdam
- Baarda, D.B, Goede, de, M.P.M, Teunissen, J. (2009). Basisboek kwalitatief onderzoek, handleiding voor het opzetten van kwalitatief onderzoek. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V
- Bastiaan, J. (2011), *'De architect'*, Het Parool: zelfbouwkrant 14/10/2011
- Beenders, R. (2011), *'Vraaggestuurd bouwen: een processtructuur voor de samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij'*, masterthesis, Delft, TU Delft
- Beskers, M. (2011), *'Inverse: de gebruiker aan zet. Een onderzoek naar de condities voor succesvolle gebiedsgerichte planontwikkeling'*, masterthesis Bestuurskunde, Radboud Universiteit Nijmegen
- Brink, G. van de et al. (2012), *'Best persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk'*, Den Haag, uitgever: Boom/Lemma
- Bryman, A. (2008), *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press. Third Edition
- Bosboom, R. (2012), *'the coalition of the willing'*, masterthesis, Rotterdam: MCD Master City Developer, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Bosman, C. (2008), *'Collectief particulier opdrachtgeverschap, een instrument om de sociale cohesie in de buurt te versterken?'* Masterthesis Vastgoedkunde, Rijksuniversiteit Groningen
- Companen B.V. (2001), *'Vraag naar particulier opdrachtgeverschap'*, Arnhem: Companen B.V
- Daamen, T. (2010), *'Strategy As Force: Towards Effective Strategies for Urban Development Projects: the Case of Rotterdam Cityports'*, Ios Pr Inc.
- Dammers, E., Palsdottir, H.L., Broek, L. van den, Klemm, W., Tisma, A. en Bijlsma, L. (2007), *'Particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw'*, Rotterdam, NAI Uitgevers
- Dijken, K. van, Korthals, J. Lupiet, T, (2011), *'Handreiking stedelijke herprogrammering woningbouw'*, Den Haag

- Dol et al, (2010), *'Particulier opdrachtgeverschap in België en Duitsland: de cases Vlaanderen en Nordrhein Westfalen'* TU Delft
- Franzen, A., M. van Rhenen & F. de Zeeuw, (2011), *'Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit; wat nu te doen? Handreikingen voor de praktijk'*, Delft: Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft
- Gemeente Amsterdam Ruimtelijke Ordening, (2011) uitgave *'PLAN Amsterdam'*
- Gemeente Amsterdam, OntwikkelingsAlliantie, (2012), *'programma zelfbouw Amsterdam 2012-2016'*
- Have, F.J.M, Deloitte Real Estate Advisory, TU Delft (2010) *'Schuivende panelen, een visie op gebiedsontwikkeling'*, Rotterdam, MCB D Deloitte
- Have, F.J.M, ten, Celik, H. & Berns, S.W. (2011), *'Financiële effecten crisis bij gemeentelijke grondbedrijven, update 2011'*, Deloitte Real Estate Advisory
- Jonkman, A. (2012), *'Doe het zelf gebiedsontwikkeling: afboeken en uitgeven'*, Rooilijn, 45 (2), p.106
- Jorritsma, J. (2006), *'Collectief Particulier Opdrachtgeverschap: mogelijkheden en succesfactoren voor collectief bouwen in eigen beheer'*, Rijksuniversiteit Groningen
- Keers, G., van Iersel, J., & RIGO Research en Advies B.V. (2006), *'Quick scan: tempo en doorstroming bij particulier opdrachtgeverschap'*, Rotterdam: SEV
- Keers, G., Scheele-Goedhart, J. (2008), *'Stimulering vanuit rijk heeft nauwelijks effect: het wil maar niet vlotten met particulier opdrachtgeverschap'*, in Tijdschrift voor de volkshuisvesting, 2008/3, pp. 8-13
- Linden, A.C.J.H. van der (2004), *'Collectief particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw: een onderzoek naar een mogelijke vergroting van het aandeel collectief particulier opdrachtgeverschap in de Nederlandse woningbouwproductie'*, Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven
- Linden, H.G.L. van der (2007), *'Particulier Opdrachtgeverschap gemeente Almere: strategische aanbevelingen'*, Amsterdam School of Real Estate
- Maussen, S.J.E. (2007), CPO Studiedagen: *'Succes- en faalfactoren'*, Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven
- Mulder, M. (2012), *'Goedkoop huis in verramsjt kantoor'*, ingezonden artikel Parool 10 mei, 2012

- Noorman, A.W. (2006), *'Particulier opdrachtgeverschap'*, Rotterdam, SEV
- Peek, G.J. & Remmen, Y. van (2012), *'Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Handreiking voor samenwerking en verdienmodellen'*, Den Haag: Fakton/Ministerie van I en M
- Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling (2011), *'Duurzame gebiedsontwikkeling: Doe de tienkamp!'*, Delft, TU Delft, april 2011
- Prins, E. (2008), *'Particulier opdrachtgeverschap en stedelijke ontwikkeling'*, masterthesis, Erasmus Universiteit Rotterdam, Technische Universiteit Delft
- Raap, M. & Bor, A. (2011), *'verslag werkbezoek Berlijn'*
- Ravestein, T. (2012), *'zelforganisatie in binnenstedelijke gebiedsontwikkeling'*, masterthesis, Universiteit Utrecht
- RIGO (1999), *'Particulier Opdrachtgeverschap in de woningbouw'*, Amsterdam: RIGO Research en Advies BV
- RIGO (2003), *'Particulier opdrachtgeverschap en stedelijke vernieuwing'*, Amsterdam: RIGO Research en Advies BV
- RIGO (2010), *'Collectief particulier opdrachtgeverschap: markt voor bouwers'*, Amsterdam: RIGO Research en Advies BV
- Roestenberg, S. (2010), Hand-outs MCD-college 14 september 2011
- Roetgerink, F. (2006), *'Bouwen aan effectief beleid voor particulier opdrachtgeverschap: Onderzoek naar gemeentelijke knelpunten en succesfactoren van particulier opdrachtgeverschap'* masterthesis, Universiteit Twente
- Rotmans, J. (2011), *'crisis als kans; gebiedsontwikkeling 3.0-naar een wezenlijk andere aanpak'*, Culemborg
- SEV (2010), *Zelf bouwen in Nederland: 'tien jaar experimenteren'*, Rotterdam: Stichting Experimenten Volkshuisvesting
- SEV (2008), *Evaluatie Medeopdrachtgeverschap in de Koopsector*, Rotterdam
- SEV (2006), *Bewoners aan zet: 'vijf jaar experimenteren met particulier opdrachtgeverschap'*, Rotterdam: Stichting Experimenten Volkshuisvesting
- SEV (2007), *Bouwen met burgers: handboek CPO voor gemeenten*, Rotterdam: Stichting Experimenten Volkshuisvesting

- Steunpunt Wonen (2003), Collectief particulier opdrachtgeverschap uit de praktijk: *'Evaluatie Terbregse.nl, Succes- en faalfactoren'*, Rotterdam: Steunpunt Wonen
- Trip, Y. (2011), *'Power to the people'*, masterthesis, Rotterdam, MCD Master City Developer, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Tweede Kamer (1998), Motie Duivesteijn & Gabor: Partiële herziening Planologische Kernbeslissing, Nationaal Ruimtelijk Beleid. Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 1997-1998, 25 180 nr. 5
- Urhahn, G. (2010), *'De spontane stad'*, Amsterdam: BIS Publishers BV
- Verlaat, van 't, J. (2003), *'Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen'*, 3^e druk augustus 2008, Rotterdam, MCD Master City Developer, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Vreeze, N. (2001), 6,5 miljoen woningen: 100 jaar woningwet en wooncultuur in Nederland. Rotterdam: Uitgeverij 010. Tweede druk. Den Haag: Sdu Uitgeverij
- VROM (1996), Citaat uit het Infoblad december 1996 van ministerie VROM
- VROM (1990), Vierde Nota over de ruimtelijke ordening Extra. Deel 1: Beleidsvoornemen. Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu. Den Haag: Sdu Uitgeverij
- VROM (1993), Vierde Nota over de ruimtelijke ordening Extra. Deel 4: Planologische Kernbeslissing Nationaal Ruimtelijk Beleid. Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu
- VROM (2000), Nota Wonen: Mensen, Wensen, Wonen; Wonen in de 21e eeuw. Den Haag: Ministerie van Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
- VROM (2010), *VROM - Dossier Gebiedsontwikkeling*, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu
- Weeber, C. (1998), *'Het wilde wonen'*, Rotterdam: Uitgeverij 010
- Wijsman, L. (2011), *'Herbestemming, stedelijke vernieuwing & gentrification'*, masterthesis, Vrije Universiteit van Amsterdam
- Zeeuw, F. de (2007), *'De engel uit het marmer'*, Delft, TU Delft
- Zeeuw, F. de (2011), *'Gebiedsontwikkeling in Nederland: diepe val dwingt tot reflectie'*. *Rooilijn*, 44(6), p.404-411

- Zeeuw, F. de (2011), *'Over trends en neptrends in vastgoed- en gebiedsontwikkeling'*. Building business augustus, 2011
- Zeeuw, F. de, et al. (2012), *'Bulletin bij het congres Gebieds-ontwikkeling Slim volttrekken'*. Delft: Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft

2. Internet

- Feijtel, J. (2012), *'De nieuwe sekte heet: particulier opdrachtgeverschap'*, Geraadpleegd in mei 2012 op <http://www.gebiedsontwikkeling.nu/>
- ICEB (2010), *'Stappenplan CPO-proces'*, Geraadpleegd in maart 2012 op <http://www.iceb.nl>
- Kompier, V. (2010), *'Samen bouwen in Baugruppen'*, <http://www.ruimtevolk.nl/detail.php?id=334> Geraadpleegd in mei 2012
- <http://www.sev.nl/programma/Bewoners-en-invloed>, Geraadpleegd van maart tot en met juli 2012
- <http://www.kei-centrum.nl/pages/28703/KEI-overzicht-Collectief-particulier-opdrachtgeverschap.html>, Geraadpleegd in augustus 2012
- <http://www.gebiedsontwikkeling.nu/>, Geraadpleegd in maart tot en met oktober 2012
- <http://www.nlbw.net/>, Geraadpleegd in maart tot en met juli 2012
- <http://www.watertorenberaad.nl/>, Geraadpleegd in maart tot en met juli 2012
- http://www.z24.nl/ondernemen/artikel_256407.z24/Wat_is_de_beste_definitie_voor_ondernemerschap, Geraadpleegd in oktober 2012
- http://nl.wikipedia.org/wiki/Metropoolregio_Amsterdam, Geraadpleegd in oktober 2012
- <http://g32.nl/>, Geraadpleegd in oktober 2012

3. Cover

- Foto voorblad: Marjolein Pokorny

Begrippenlijst

Best Persons	Best persons zijn bijzondere professionals. Ze onderscheiden zich door geloofwaardig handelen. Ze weten de twee werelden van het systeem (regels en wetten, de overheid) en het alledaagse (de werkelijke leefwereld van de burger) met elkaar te verbinden. Ze worden best persons genoemd omdat ze opvallen door hun onorthodoxe aanpak en doordat ze een zichtbaar resultaat boeken. Buiten de lijntjes kleuren, creatief omgaan met regels of voorschriften en goed naar bewoners kunnen luisteren. Deze creatieve mensen zijn een voorbeeld voor anderen doordat ze een combinatie van ondernemerschap en betrokkenheid aan de dag leggen (Brink, G. van de et al, 2012).
G32 netwerk	Het G32 is een netwerk van bestuurders van 34 grote steden gericht om gezamenlijke belangenbehartiging en kennisdeling.
Herstructurering	Betekent primair het doorbreken van een sterk eenzijdige woningvoorraad van vooral goedkopere (huur)woningen, om de meer draagkrachtige huishoudens in die gebieden te behouden of aan te trekken (VROM, 1996).
Metropoolregio	De Metropoolregio Amsterdam is een bestuurlijk samenwerkingsverband van de stad Amsterdam en een lokale en regionale overheden in het noordelijke deel van de Randstad.
Ondernemerschap	Ondernemerschap is het benutten van een kans zonder je om middelen te bekommeren die je nog niet hebt (Howard Stevenson).
Participatiemakelaars	Een enthousiasmerende en ondersteunende functie, waarbij bewoners idealiter zoveel mogelijk zelf aan zet zijn en blijven. Het ophalen van ideeën, het bespreken van aanvragen, het aanscherpen van ideeën, begeleiden/ondersteunen van ideeën (Ankeren, M. van et al, 2010).
Randstad	Metropoolregio in Nederland, op hoofdlijnen gesitueerd in een denkbeeldige cirkel rondom de vier grote steden van Nederland: Utrecht, Amsterdam, Den Haag en Rotterdam.
Reflectie	Persoonlijke bevindingen en noten

Topiclijst	Leidraad en geheugensteun voor een onderzoeker, met daarin de belangrijkste (gespreks) onderwerpen. De ‘topics’ zijn uitgedrukt in enkele focuswoorden.
Transformatie	Transformatie is de architectonische ingreep die nodig is om het leegstaande pand weer in gebruik te kunnen nemen; al dan niet voor een nieuwe functie (Wijsman, 2011).
Zelfbouw	Zelfbouw is maximale invloed van de bewoner(s) op zijn/hun woning(en). De wensen van de bewoner/zelfbouwer staan centraal en de zelfbouwer heeft de vrijheid om te kiezen voor het naar eigen inzicht en wensen zelf (of als opdrachtgever laten) bouwen van de woning of het (als opdrachtgever laten) afbouwen van een deel van de woning. Zelfbouw begint bij volledige zeggenschap en houdt op voordat het consument gerichte projectontwikkeling wordt. De mate waarin zeggenschap mogelijk is verschilt per vorm. Vormen van zelfbouw zijn PO, CPO, MO, Cascowoningen (afbouw doorparticulier), Kluswoningen en Bestaand vastgoed (gemeente Amsterdam, 2012).
Zelforganiserend vermogen	“Initiatives that originate in civil society from autonomous community-based networks of citizens, who are part of the urban system but independent of government procedures”. Ruimtelijke initiatieven welke uit een netwerk van burgers en ondernemers worden geïnitieerd (bottom-up) en welke onafhankelijk van overheidsinstanties zijn ontstaan (Boonstra & Boelens, 2011, in Ravestein,2012).

Bijlage 1: geraadpleegde documenten ten behoeve van de casestudies

- Voorlichtingsboekje voor deelnemers WKW, oktober 2007
- Ontwikkelingsvisie Woonwerkgebouw in Cascadepark Oost Almere, februari 2008
- Overeenkomst voor bouwplanontwikkeling 'Citymix' Cascadepark Oost, november 2008
- Concept koopovereenkomst 'Grond' De Key en Gemeente Almere, december 2010
- SEV rapport 'Slopen met draagvlak' mei 2012

Bijlage 2: Lijst met geïnterviewden en gesprekken deskundigen

Interviews casestudies

- Dhr. Marcel van Lent- adviseur De Regie, gehouden op 8 juni 2012
- Mevrouw LeonieWijker - senior beleidsmedewerker Ruimtelijke Ordening Gemeente Heemstede, gehouden op 11 juni 2012
- Dhr. Gerben Achterkamp -bestuurslid SRNR, gehouden op 20 juni 2012
- Dhr. Martin Esser - bestuursvoorzitter SRNR, gehouden op 20 juni 2012

- Dhr. Bob Keur -bestuursvoorzitter, gehouden op 7 juni 2012
- Dhr. Marcel van Lent- adviseur De Regie, gehouden op 8 juni 2012

- Dhr. Hein de Haan-Stichting Citymix, gehouden op 6 juni 2012
- Dhr. Edwin Bos - Projectleider Almere Poort Gemeente Almere, gehouden op 14 juni 2012
- Dhr. Jaap Wagenaar – coöperatief lid, gehouden op 14 juni 2012

Gesprekken deskundigen

- Dhr. Richard Bosboom, procesmanager bij gemeente Nieuwkoop; gesprek gevoerd op 5 november 2012
- Dhr. Mostafa El Filali, adviseur wijkontwikkeling bij Amsterdam Steunpunt Wonen; gesprek gevoerd op 7 november 2012
- Mevr. Marije Raap, projectleider bij Ontwikkelingsbedrijf gemeente Amsterdam; gesprek gevoerd op 9 november 2012

Bijlage 3: Vragenlijst

Interview protocol casestudies

Algemeen

De interviews voor de casestudies zijn gedeeltelijk gestructureerd. Dit houdt in dat aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst met een topiclijst de interviews worden afgenomen. Veel vragen hebben echter een open exploratief karakter.

Inleiding

- Voorstelronde en bedanken voor de medewerking
- Aanleiding van het onderzoek en doelstelling van het onderzoek duidelijk maken
- Toestemming vragen voor het opnemen van het interview
- Indien gewenst en duidelijk aangegeven kunnen zaken 'off the record' worden meegedeeld of geanonimiseerd worden in het onderzoek.

Vragenlijst

Analysekader

De twee belangrijkste vragen zijn:

- Kunt U het ontwikkelingsproces van het CPO project beschrijven en kunt U benoemen welke factoren een positieve bijdrage hebben geleverd aan het ontwikkelingsproces en welke factoren een negatieve bijdrage hebben geleverd aan het ontwikkelingsproces?
- Wat waren volgens U de belangrijkste faalfactoren?

Waarbij de onderstaande vragenlijst als hulpmiddel is gebruikt om een en ander duidelijk naar voren te krijgen. De basis voor de vragenlijst wordt gevormd door het analysekader. De te bespreken topics zijn onderstreept aangegeven:

1. Hoe is het CPO initiatief ontstaan?
2. Heeft de initiatiefnemer de CPO groep kunnen vormen?
3. Wat was de doelstelling van het CPO project?
4. Wat was de projectomvang?
5. Was de doelgroep afgestemd op de locatie?
6. Was er een gemotiveerde trekkersgroep?

7. Hoe was de groepssamenstelling?
8. Waren de particuliere opdrachtgevers georganiseerd?
9. Zo ja, in welke vorm?
10. Heeft de gemeente visie geformuleerd ten aanzien van CPO en is de gemeente op CPO georganiseerd?
11. Waren de gemeentelijke randvoorwaarden duidelijk en flexibel?
12. Is er begeleiding ingehuurd?
13. Was er een inkomenstoets?
14. Waren er heldere deelnemerscontracten?
15. Was aan het begin van het proces duidelijkheid over de betaalbaarheid?
16. Was er sprake van een achtervangconstructie?
17. Zijn er subsidies aan het project verstrekt?
18. Was er bestuurlijke steun voor het CPO project?
19. Hoe was de samenwerking tussen de verschillende partijen?
20. Was er vertrouwen in de haalbaarheid?

Afsluiting

- Mag Uw naam, functie in het onderzoek worden genoemd?
- Zijn er nog vragen, aan- of opmerkingen over dit interview?
- Tips of contactgegevens van andere belangrijke betrokkenen?

Bijlage 4: Transcripties

Transcripties van de interviews worden wel beschikbaar gesteld voor de beoordeling maar, worden niet gepubliceerd in de uitgave.

