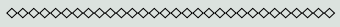


OP RE THE S TI S

BESTENDIG

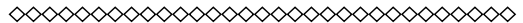
ONTWIKKELEN

*Succesvolle private gebiedsontwikkeling in
de huidige financieel-economische context*

André Schiltmans 

CRISIS- BESTENDIG ONTWIKKELEN

*Succesvolle private gebiedsontwikkeling in
de huidige financieel-economische context*



Afstudeerscriptie Master City Developer 9

Erasmus Universiteit Rotterdam,

Technische Universiteit Delft, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam

André Schiltmans

Afstudeerbegeleider: **Dr. Ir. E.W.T.M. Heurkens**

juli 2013





VOORWOORD



Na 2 jaar hard werken is het dan zover. Mijn MCD trein heeft zijn eindstation bereikt. En we kunnen hier zeker spreken van een hoge snelheidstrein...

2 jaar geleden begon de hernieuwde kennismaking met de collegebanken. Ik vond het heerlijk om elke dinsdag naar de EUR te gaan en daar met vakgenoten met gebiedsontwikkeling bezig te zijn. Het combineren van werk, een gezin en de MCD-opleiding was in vele opzichten een uitdaging te noemen. Nu het zo ver is dat ik de opleiding afrond kijk ik er met trots op terug. Inspirerende collegedagen, de vele projecten die we hebben bezocht en de nieuwe mensen die ik heb ontmoet heb ik als heel waardevol ervaren.

Al tijdens de fase van het scriptievoorstel merkte ik dat er over de projectontwikkelaar in gebiedsontwikkeling weinig wetenschappelijke literatuur te vinden is. Het relatief jonge vak van projectontwikkeling heeft tot op heden beperkt aandacht in de wetenschap gekregen. Ik denk dat door de veranderende rollen binnen gebiedsontwikkeling er ook vanuit de ontwikkelaar zelf steeds meer aandacht komt voor wetenschappelijk onderzoek. Ik heb dit ook gemerkt aan de bereidheid om mee te werken in de cases die ik voor dit onderzoek heb bekeken.

Ik ben voor dit onderzoek diverse mensen dank verschuldigd, hieronder volgen mijn succesfactoren voor dit onderzoek:

Om te beginnen Erwin Heurkens. De sessies die we hadden heb ik iedere keer als erg inspirerend ervaren. Jij hebt mij geholpen het onderzoek ook op wetenschappelijk niveau kwaliteit te geven en kritisch naar het vakgebied en het eigen onderzoek te kijken. Ik heb hier veel van geleerd. Dank!

Ik bedank ook de ontwikkelaars van AM, Blauwhoed en Vorm, en de gemeenten Amsterdam, Delft, Rijswijk, Waalre en Woerden voor hun waardevolle bijdragen aan dit onderzoek. De casussen vormen een belangrijke bron voor mijn onderzoek waarin ik mijn conceptuele model kon toetsen.

Speciale dank ook voor Philip Smits, Maarten Kool en Bart Verhagen die de tijd hebben genomen om in een expertmeeting over de bevindingen van het onderzoek te reflecteren.

Ik bedank Debora Schiltmans en Annemarie Arends voor het ontwerpen van dit prachtige rapport.

Ik bedank Harald Meijer die als editor naar delen van de tekst heeft gekeken.

Ja, en Remo, Ivar en Femke: vanaf nu ben ik weer helemaal van de partij hoor en we gaan de komende 2 jaar veel met elkaar doen omdat mama het stokje van mij overneemt met een Master opleiding.

Boven alles bedank ik Jessica. Zonder jouw flexibiliteit had er nu gewoon geen rapport gelegen. Bedankt voor alle "family tijd" die je van me hebt overgenomen op de momenten dat ik boven of in de biebel aan de slag was. Maar ook voor de tijd die je hebt genomen om met me te sparren over het scriptieproces.



INHOUDSOPGAVE

	Samenvatting 10	
	01	Introductie
pag. 14		1.1 Achtergrond 15
		1.2 Afbakening 16
		1.3 Doelstelling 16
		1.4 Probleemstelling 17
		1.5 Onderzoeksvraag en subvragen 17
		1.6 Methode 17
	02	Theorie en Analyse kader
pag. 21		2.1 Inleiding 22
		2.2 De private gebieds- en projectontwikkelaar 23
		2.3 Wat is succes? 27
		2.4 Succes bij gebiedsontwikkeling 27
		2.5 Succes voor de ontwikkelaar in gebiedsontwikkeling 28
		2.6 Definitie van succes voor dit onderzoek 30
		2.7 Succesfactoren 30
	03	Naar een model voor succesfactoren van gebiedsontwikkeling
pag. 33		3.1 Inleiding 34
		3.2 Succesfactoren uitgelicht 35
		3.3 Financiën 36
		3.3.1 Grondprijs en afwaarderingen op gronden 36
		3.3.2 Financiering 38
		3.4 Concepten en marketing 41
		3.4.1 Product 42
		3.4.2 Prijs 44
		3.5 Organisatie 45
		3.5.1 Nieuwe werkwijzen/leren en innoveren 45
		3.5.2 Continuïteit 47
		3.6 Samenwerking 49
		3.6.1 Vertrouwen 49
		3.6.2 Leiderschap 50
		3.6.3 Flexibiliteit 52

VERVOLG INHOUDSOPGAVE

pag. 53	04	Succesfactoren en de praktijk
		4.1 Inleiding 53
		4.2 Inkadering praktijkcases 54
		4.3 Keuze praktijkcases 55
		4.4 Onderzoeksresultaten Eikelenburg 56
		4.4.1 Proces Eikelenburg 57
		4.4.2 Succesfactoren 58
		4.4.3 Sub conclusies Eikelenburg 65
		4.5 Onderzoeksresultaten Hoogh Waalre 67
		4.5.1 Proces Hoogh Waalre 68
		4.5.2 Succesfactoren Hoogh Waalre 69
		4.5.3 Sub conclusies Hoogh Waalre 76
		4.6 Onderzoeksresultaten De Watertuinen van Delft 78
		4.6.1 Proces De Watertuinen van Delft 79
		4.6.2 Succesfactoren De Watertuinen van Delft 80
		4.6.3 Sub conclusies De Watertuinen van Delft 86
		4.7 Onderzoeksresultaten Defensie Eiland Woerden 88
		4.7.1 Proces Defensie Eiland 89
		4.7.2 Succesfactoren Defensie Eiland 90
		4.7.3 Sub conclusies Defensie Eiland 96
		4.8 Onderzoeksresultaten De Studio Amsterdam 98
		4.8.1 Proces De Studio Amsterdam 99
		4.8.2 Succesfactoren De Studio 99
		4.8.3 Sub conclusies De Studio 104
		4.9 Conclusie 105

pag. 106 **05**

Analyse en discussie

- 5.1 Cross cases analyse **106**
 - 5.1.1 Product **107**
 - 5.1.2 Prijs **108**
 - 5.1.3 Branding en imago **109**
 - 5.1.4 Nieuwe werkwijzen/leren **110**
 - 5.1.5 Continuïteit **111**
 - 5.1.6 Financiering **111**
 - 5.1.7 Afwaardering **113**
 - 5.1.8 Grondprijs **113**
 - 5.1.9 Leiderschap **114**
 - 5.1.10 Vertrouwen **115**
 - 5.1.11 Flexibiliteit **116**
- 5.2 Totaalvergelijking casussen **117**
- 5.3 Verbanden tussen de verschillende factoren en kwadranten **119**
- 5.4 Expert panel toetsing van de conclusies **120**
- 5.5 Conclusie **122**

pag. 123 **06**

Conclusies en aanbevelingen

- 6.1 Inleiding **123**
- 6.2 Conclusies **124**
- 6.3 Aanbevelingen voor de praktijk **128**
- 6.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek **129**
- 6.5 Reflectie **130**

Literatuurlijst & interviews 134

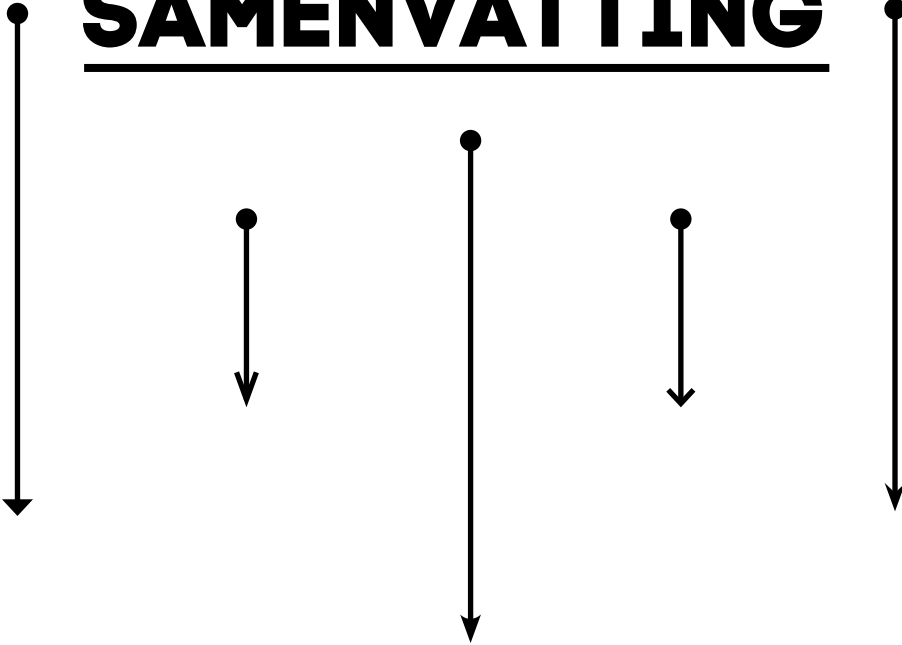
Overzicht van interviews en expertmeeting 136

Lijst van figuren 137

Lijst van tabellen 138



SAMENVATTING



Dit onderzoek spitst zich toe op de succesfactoren van gebiedsontwikkelingsprojecten vanuit het oogpunt van de ontwikkelaar. De (persoonlijke) vraag die aan dit onderzoek ten grondslag ligt is hoe komt het dat sommige projecten sinds de crisis succesvol verlopen terwijl veel andere gebiedsontwikkelingsprojecten averij oplopen in de vorm van vertraging of herontwikkeling. In bepaalde gevallen worden projecten zelfs beëindigd.

De centrale vraag in dit onderzoek luidt:

Welke factoren hebben in belangrijke mate bijgedragen aan het succes voor de ontwikkelaar in gebiedsontwikkelingen die sinds de crisis in 2008 zijn ontwikkeld en/of gerealiseerd.

Om te komen tot het beantwoorden van bovenstaande onderzoeksvraag is een specifieke onderzoeks aanpak doorlopen die een theoretisch deel en een empirisch deel omvat en wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen.

Voorafgaand aan het theoretische deel is het onderzoek verder afgebakend: Er zijn er vele verschillende bloedgroepenprojectontwikkelaars die actief zijn in project- en gebiedsontwikkeling. Dit onderzoek wordt ingekaderd door te kijken vanuit het oogpunt van de ontwikkelaar die gelieerd is aan een bouwbedrijf. Hun grote (absolute) aantal, de moeilijke financiële situatie, de relevantie in stedelijke gebiedsontwikkeling en de relatieve homogeniteit van deze groep liggen hieraan ten grondslag.

Wat is succes? Succes is een breed begrip. Uit het theoretisch onderzoek komt naar voren dat succes wordt bereikt op het moment dat de bedrijfsdoelstellingen van de private ontwikkelaar worden bereikt. De harde doelstellingen van de ontwikkelaar zijn grotendeels financieel gedreven: het betreffen veelal doelstelling op het gebied van winst, dekking van de algemene kosten, doelstellingen ten aanzien van aantal te verkopen woningen, reductie en/of op peil houden van het vermogensbeslag. Daarnaast zijn er ook zachtere doelstellingen zoals bijvoorbeeld imago/reputatiebouw, goede samenwerking, tevreden klant, goede kwaliteitsborging/proces, innovatie, duurzaamheid, die voor de ontwikkelaar van belang kunnen zijn.

Voortgang in het ontwikkelproces is voor de ontwikkelaar een belangrijke pijler. Ten eerste omdat de continuïteit van het bouwbedrijf waaraan de ontwikkelaar is gekoppeld nauw samenhangt met de start van een project. Ten tweede is voortgang van belang om de rentekosten op de voorinvesteringen zo laag mogelijk te houden. Door het nemen van stappen in de ontwikkeling komen plannen en belangen samen zodat voortgang kan worden geboekt. Derhalve wordt de volgende definitie van een succesvol project gehanteerd:

Een succesvol gebiedsontwikkelingsproject is een project dat door zowel de gemeente als ontwikkelaar als succesvol wordt beschouwd doordat het sinds de huidige financieel-economische tot bouwproductie is gekomen of dat officiële voortgang in de ontwikkeling is geboekt.

Officiële voortgang kan zijn in de vorm van een (aangepaste) samenwerkingsovereenkomst of het sluiten van een ontwikkelingsovereenkomst tussen de gemeente en ontwikkelaar. De factoren die bijdragen aan de bovenstaande definitie van succes in gebiedsontwikkeling zijn van het grootste belang. Uit de literatuurstudie blijkt dat het succes van een project afhankelijk is van een veelheid aan factoren, de contextfactoren vallen buiten de invloedssfeer van de ontwikkelaar, maar hij heeft wel invloed op noodzakelijke condities en de kritische succesfactoren. Deze inzichten leiden tot een verdere inkadering van het onderzoek die onderbouwd met literatuuronderzoek is vertaald in het onderstaande conceptueel model of theoretisch analysekader.

Het 2e deel van het onderzoek omvat het empirische onderzoek. Hier wordt het analysekader aan de hand van 5 casussen getoetst. De casussen zijn geselecteerd op basis van een aantal criteria. Het betreft gebieds- en locatieontwikkelingen die sinds de crisis tot een start bouw zijn gekomen en een aantal casussen die sinds de crisis (nog) niet tot een start van de bouw zijn gekomen. De casussen zijn geanalyseerd aan de hand van field research. Hiervoor zijn per project individuele interviews met de ontwikkelaar en de samenwerkingspartner de gemeente afgenomen.



Figuur 1: Conceptueel Model Succesfactoren van gebiedsontwikkeling

In hoofdstuk 3 worden de resultaten van het field research per casus beschreven. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 een cross-case analyse uitgevoerd die verschillen en overeenkomsten tussen de casus inzichtelijk maakt waardoor generieke conclusies getrokken kunnen worden. Het blijkt dat vanuit de casussen dat aan de factoren concept/product, financiering, vertrouwen en flexibiliteit het meeste belang wordt gehecht. Dit komt grotendeels overeen met de factoren die door de experts in de expertmeeting als belangrijkste worden aangemerkt. Bovendien onderschrijven de experts de conclusies die uit de cases naar voren zijn gekomen.

Deel 2 wordt afgesloten met een beschrijving van de resultaten van het expertpanel waarin met experts uit het vakgebied de resultaten en de bevindingen zijn besproken om te zien of zij zich in het beeld van de resultaten herkennen en of het model een verdere aanscherping behoeft.

Het 3e deel van het onderzoek betreft de beantwoording van de hoofdvraag en de subvragen die als eindconclusies zijn opgenomen in hoofdstuk 6. In onderstaande tabel zijn de hoofdconclusies van de belangrijkste factoren schematisch weergegeven.

Welke factoren hebben in belangrijke mate bijgedragen aan het succes voor de ontwikkelaar in gebiedsontwikkelingen die sinds de crisis in 2008 zijn ontwikkeld en/of gerealiseerd?

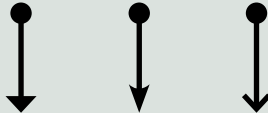
Factor	Randvoorwaarde/Les
Product	<ul style="list-style-type: none"> - Vormt een aanvulling op hetgeen er al is in de gemeente of voorzien in een nieuwe bij de consument nog onbekende behoefte - Duidelijke keuze in het concept van stedenbouw en architectuur - Het concept komt gezamenlijk tussen de ontwikkelaar en gemeente tot stand - Een (deels) gegarandeerde afzet van het plan draagt bij aan de haalbaarheid en het succes
Financiering	<ul style="list-style-type: none"> - Actief zoeken door ontwikkelaar naar financieel ondersteunende partners - Gemeente en provincies mobiliseren voor het verkrijgen van subsidies die substantieel bijdragen aan de haalbaarheid van het plan
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> - Door het toepassen van transparante werkwijzen en continuïteit - Ontwikkeling van vertrouwen door naar elkaar te luisteren, begrip en elkaar respecteren
Flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Het gezamenlijk herkennen, accepteren en implementeren van (koers)wijzigingen zoals een nieuw plan, vergt flexibiliteit in de samenwerking - Flexibiliteit in de samenwerking door wederzijds ruimte te bieden aan nieuwe inzichten die ontstaan door veranderingen in de context zoals marktontwikkelingen - Flexibiliteit in de RO procedure geeft de ontwikkelaar de ruimte om de plannen af te stemmen op de behoefte in de markt op een bepaald moment
Nieuwe werkwijzen/leren	<ul style="list-style-type: none"> - Het in een vroeg stadium betrekken van de consument draagt in belangrijke mate bij aan het inzicht op de aansluiting van het product op de markt en geeft daarmee vertrouwen over de ingeslagen koers - Het toepassen van een nieuw flexibel bestemmingsplan dat de ontwikkelaar in de toekomst veel flexibiliteit geeft

Tabel 1: Tabel hoofdconclusies



01

INTRODUCTIE



Deze scriptie spitst zich toe op de succesfactoren van gebiedsontwikkelingen in de huidige financieel economische crisis, vanuit het perspectief van de ontwikkelaar. Als ontwikkelaar bij een commerciële projectontwikkelingsorganisatie heb ik mezelf meermaals afgevraagd hoe het komt dat sommige projecten ondanks de crisis succesvol verlopen. Het is lastig hier een vinger achter te krijgen, aangezien succes van vele factoren afhankelijk is. Met dit onderzoek in het kader van de MCD-opleiding probeer ik meer inzicht te krijgen in dit onderwerp en een bijdrage te leveren aan de kennisontwikkeling op dit gebied.



1.1 ACHTERGROND

In 2008 barstte de mondiale financieel-economische crisis ook binnen de project- en gebiedsontwikkeling in alle hevigheid los. Door de steeds beperktere beschikbaarheid van geld en de daarmee gepaard gaande terugval in de vraag naar vastgoed zijn projecten steeds meer onder druk komen te staan. Het grootste deel van de projecten loopt averij op in de vorm van vertraging of herontwikkeling. In bepaalde gevallen worden projecten zelfs beëindigd.

Sinds de crisis wordt er daarom in gebiedsontwikkeling veel gesproken over noodzakelijke veranderingen binnen het vakgebied. Friso de Zeeuw (2011) stelt dat het op alle fronten anders moet, “De binnenstedelijke (her) ontwikkeling moet vraaggerichter, goedkoper, flexibeler en sneller, anders loopt de stedelijke vernieuwing compleet vast.”

Private partijen spelen in deze veranderingen een belangrijke rol. Heurkens (2012) spreekt van de noodzaak dat bij stedelijke gebiedsontwikkeling een lange termijn betrokkenheid van de private partijen noodzakelijk is. Echter, in de huidige praktijk is het voor private ontwikkelende partijen erg lastig om de focus te leggen op de middellange en lange termijn strategie. De (financiële) noodzaak ligt vooral op de korte termijn: om de continuïteit van het bedrijf en de voortgang in de projecten te waarborgen.

Ook (interne) veranderingen bij de partijen die actief zijn in gebiedsontwikkeling zijn aan de orde. Putman (2010) constateert een verschuiving van de focus van de projectontwikkelaar in gebiedsontwikkeling van de overheid naar de eindgebruiker van het vastgoed. Hierdoor is volgens Putman een cultuurverandering binnen de sector en binnen de onderneming van de ontwikkelaar noodzakelijk. De huidige praktijk laat zien dat er bij veel partijen die actief zijn in gebiedsontwikkeling inmiddels veranderingstrajecten zijn ingezet. Het moet nog blijken wat de effecten van deze veranderingen op de langere termijn inhouden voor gebiedsontwikkeling.

Bovenstaande maakt duidelijk dat er duidelijk een roep is om een andere aanpak in gebiedsontwikkeling waarin ook de ontwikkelaar een belangrijke sturende rol moet vervullen. Over het hoe de ontwikkelaar in gebiedsontwikkeling acteert is in de literatuur niet veel bekend. Zowel Heurkens (2012) als Putman (2010) bevelen dan ook aan om aandacht te besteden aan kennisontwikkeling over de marktpartijen in gebiedsontwikkeling. Op deze manier komt ook meer duidelijkheid over hoe de noodzakelijke veranderingen in het vakgebied vormgegeven kunnen worden.

De noodzakelijke veranderingen die binnen gebiedsontwikkeling plaatsvinden worden zichtbaar in de projecten zelf en met name in de projecten waarbij in de nieuwe context succes is geboekt. Er zijn projecten die ondanks de crisis zijn doorgegaan, of door de juiste ingrepen of een andere aanpak opnieuw op gang zijn gebracht. In de huidige situatie zijn dit de projecten die onder de noemer succesvol kunnen worden geschaard. In veel gevallen is niet eenduidig aan te geven waarom deze projecten precies succesvol zijn. Dit komt onder andere door het grote aantal factoren die van invloed zijn op het welslagen van een project.

Daarnaast definieert iedere actor in gebiedsontwikkeling succes weer anders. Het succes van de één kan voor de ander verlies of tegenslag betekenen. Daarom zijn betrokken partijen constant op zoek naar een zo goed mogelijk, gezamenlijk, resultaat van gebiedsontwikkelingen. Het is echter niet altijd duidelijk wat onder succes wordt verstaan. En er is naar mijn idee onvoldoende inzicht in de oorzaken die ten grondslag hebben gelegen aan het succes. Een veelgehoorde kreet in de crisis is “alles moet kloppen”. Dat is natuurlijk zo, maar wat is dat ‘alles’ in werkelijkheid? Welke factoren bepalen nu daadwerkelijk het succes?

Daarnaast is de perceptie van succes flink veranderd. Zo werd vóór de crisis succes geboekt zodra, een gebiedsontwikkeling met een groot aantal woningen van start kon gaan, sinds de crisis is de start van enkele woningen al een succes. Het behalen van een goede winst gold voor de ontwikkelaar voor de crisis als succes. Dit geldt nog steeds, maar de realiteit is dat er in veel gevallen met minder genoeg moet worden genomen en dat er in grotere mate sprake is van verliezen in gebiedsontwikkelingen. Ook de realiteit bij gemeenten is dat er in steeds grotere mate verliezen worden genomen in gebiedsontwikkelingen (Deloitte 2012) Kortom, wat wordt in de huidige tijd als succes beschouwd?

De crisis heeft weliswaar veel schade aangericht, maar er kan ook veel van worden geleerd. Er zijn (beperkt) successen geboekt in crisistijd, maar het is niet altijd duidelijk waar dit in zit. Vanuit de praktijk is het relevant te weten wat succes- en faalfactoren zijn, en om behalve van fouten ook te leren van projecten die goed zijn verlopen. Deze inzichten kunnen bijdragen aan de wetenschappelijke kennis van gebiedsontwikkeling op het gebied van de ontwikkelende partijen. Daarnaast kan de nieuwe kennis richting geven aan toekomstig onderzoek op het gebied van het van langlopende gebiedsontwikkeling in Nederland.

1.2 AFBAKENING

De context waarin gebiedsontwikkeling plaatsvindt, is erg breed. Er zijn vele factoren en actoren die van invloed zijn op het succes van gebiedsontwikkeling, waardoor een algemene definitie van deze succesfactoren te ver reikt en waarschijnlijk slechts tot wijdlopende inzichten zal leiden. In dit onderzoek is er daarom voor gekozen enkel te kijken vanuit het oogpunt van de projectontwikkelaar. Hij is een belangrijke actor in gebiedsontwikkeling, maar in de literatuur over gebiedsontwikkeling wordt weinig geschreven over marktpartijen. Heurkens beveelt in zijn proefschrift (2012) ook aan om op dit vlak meer inzicht te verkrijgen door marktpartijen een meer prominente rol te geven in toekomstige onderzoeksagenda's.

1.3 DOELSTELLING

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te verkrijgen in de factoren die in grote mate het succes voor de ontwikkelaar hebben bepaald van gebiedsontwikkelingen die tijdens de huidige financieel-economische crisis zijn gestart en/of zijn gerealiseerd. Verscherpt inzicht in deze succesfactoren biedt de ontwikkelaar aanknopingspunten om de slagingskans van projecten te verhogen.

1.4 PROBLEEMSTELLING

Inzicht in projecten die tijdens de crisis voortgang hebben geboekt kan bijdragen aan een verbeterde aanpak van toekomstige gebiedsontwikkelingen. Op dit moment is er bij marktpartijen onvoldoende inzicht waarom bepaalde projecten voortgang hebben geboekt en anderen niet (en welke factoren daaraan ten grondslag liggen). Ontwikkelaars trachten succesvolle elementen uit geslaagde projecten in een nieuwe fase of project te herhalen. Een rode draad in de factoren die bijdragen aan het succes is nog niet gevonden.

Er ontbreekt kennis over de verscheidenheid aan factoren die een bijdrage leveren aan het succes. Een integrale, holistischere benadering hiervan kan leiden tot een model waarin de belangrijkste factoren in relatie met elkaar worden geplaatst. De literatuur geeft mij hier een aantal aanwijzingen voor die ik ga toetsen.

1.5 ONDERZOEKSVRAAG EN SUBVRAGEN

De centrale vraag in dit onderzoek luidt:

Welke factoren hebben in belangrijke mate bijgedragen aan het succes voor de ontwikkelaar in gebiedsontwikkelingen die sinds de crisis in 2008 zijn ontwikkeld en/of gerealiseerd.

Om te komen tot een bevredigend antwoordt op deze vraag, zijn er een aantal subvragen geformuleerd.

1. *Wat is succes voor een private gebiedsontwikkelaar, en hoe kun je dit meten?*
2. *Wat wordt sinds de crisis voor de ontwikkelaar als succes beschouwd?*
3. *Welke factoren zijn sinds de crisis van belang voor het succes van een project?*

1.6 METHODE

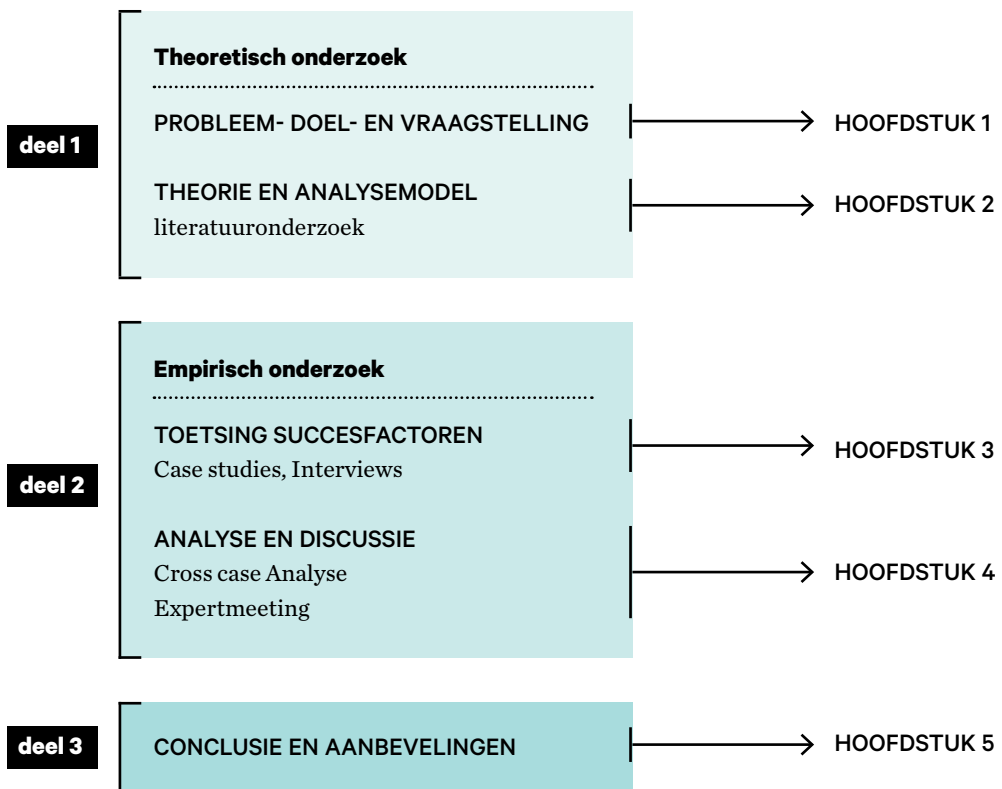
Deel 1 van het onderzoek omvat het theoretische onderzoek. Om antwoord te kunnen geven op de hoofd vraag wordt in hoofdstuk 2 met behulp van literatuur antwoord gegeven op de subvragen wat succes is en wat succes voor een private gebiedsontwikkelaar inhoudt. Deze inzichten leiden tot een verdere inkadering van het onderzoek. Op basis van literatuur wordt vervolgens het theoretisch analysekader onderbouwd zodat dit in de vervolgfase kan dienen als analysekader van de casussen.

Het 2e deel van het onderzoek omvat het empirische onderzoek. Hier wordt het analysekader aan de hand van 5 casussen getoetst. De casussen zijn geselecteerd op basis van de criteria die in hoofdstuk 3 zijn gesteld. Het betreft gebieds- en locatieontwikkelingen die sinds de crisis tot een start bouw zijn gekomen en een aantal casussen die sinds de crisis (nog) niet tot een start van de bouw zijn gekomen. De casussen zijn geanalyseerd aan de hand van field research. Hiervoor zijn per project individuele interviews met de ontwikkelaar en de samenwerkingspartner de gemeente afgenomen. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van het field research per casus beschreven. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 een cross-case analyse uitgevoerd die verschillen en overeenkomsten tussen de casus inzichtelijk maakt waardoor generieke conclusies getrokken kunnen worden. Deel 2 wordt afgesloten met een beschrijving van de resultaten van het

expertpanel waarin met experts uit het vakgebied de resultaten en de bevindingen zijn besproken om te zien of zij zich in het beeld van de resultaten herkennen en of het model een verdere aanscherping behoeft.

Het 3e deel van het onderzoek betreft de beantwoording van de hoofdvraag en de subvragen die als eindconclusies zijn opgenomen in hoofdstuk 6. In dit hoofdstuk worden tevens aanbevelingen gedaan voor de praktijk en voor nader onderzoek.

In onderstaand schema zijn de verschillende onderzoeksonderdelen schematisch weergegeven:



Figuur 2: Onderzoeksopbouw

ONDERZOEKSMETHODE

Als onderzoeksmethode is gekozen voor een meervoudige casestudie (Yin 2009) en voor de analyse wordt gebruik gemaakt van de principes van een ‘case ordered predictor matrix’ (Miles, Huberman, 1994).

Het voordeel van een meervoudige casestudie is dat het de mogelijkheid biedt om een aantal cases diepgaand te analyseren. Het nadeel is echter dat binnen de tijd van dit onderzoek een beperkt aantal cases kan worden geanalyseerd. Dit beperkt de mogelijkheid om resultaten te generaliseren.

AFBAKENING VAN DE CASES

Om tot een goede vergelijking van de casussen te komen zullen projecten worden geselecteerd die zoveel mogelijk gelijkende randvoorwaarden hebben. Gekozen wordt voor projecten die tussen 2008 en 2012 zijn ontwikkeld en/of zijn gerealiseerd. Deze projecten hebben vergelijkbare macro- omgevingsfactoren (o.a. demografisch, economisch en politiek) die van grote invloed zijn op de gebiedsontwikkeling. Door te kiezen voor projecten die door dezelfde ontwikkelaar zijn ontwikkeld worden de projecten nog beter vergelijkbaar doordat de bedrijfsmatige en procedurele context van de projecten grotendeels op elkaar aan zullen sluiten. Echter indien de ontwikkelaar niet varieert over de cases dan is er een kans om bepaalde succesfactoren van andere ontwikkelaars te missen. Er wordt daarom ook een variatie van ontwikkelaar in de verschillende cases op te nemen.

METHODE TOETSING SUCCESFACTOREN: CASE-ORDERED PREDICTOR OUTCOME MATRIX

Naast de succesvolle cases zal ook een aantal minder succesvolle cases worden geselecteerd. Dit geeft de mogelijkheid om te beoordelen of er bij de minder succesvolle projecten ook daadwerkelijk bepaalde succesfactoren ontbreken. Hiervoor wordt de case-ordered predictor-outcome matrix gehanteerd. Deze techniek is beschreven door Miles en Huberman in hun boek 'Qualitative Data Analysis' (2nd ed. 1994).

Case-ordered predictor outcome matrix

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Etc.	
Project 1	ja				SUCCES
Project 2	ja				
Project 3	ja				
Project 4	ja				
Project 5	nee				GEEN SUCCES
Project 6	nee				
Project 7	nee				
Project 8	nee				

Figuur 3: Case-ordered predictor outcome matrix

Met deze kwalitatieve analyse methode kunnen wordt ten eerste inzichtelijke of een bepaalde succesfactor aanwezig is. Indien er veranderingen in waarde bij een bepaalde succesfactor optreden, kunnen er mogelijk conclusies getrokken worden over de validiteit van de succesfactor. In het overzicht op pagina 19 is schematisch weergegeven hoe dit eruit ziet.

CASESTUDIES

De casestudies hebben allereerst als doel om te toetsen of de geïdentificeerde factoren succesfactor zijn en ten tweede inzichtelijk te maken op wat voor manier de succesfactor in het project heeft gewerkt. In de cases wordt het principe van een semi- gestructureerd interview toegepast. Dit houdt in dat de onderwerpen voor het interview besproken worden aan de hand van een aantal hoofdvragen als uitgangspunt. Het analysekader geeft richting aan deze vragen. Door middel van doorvragen krijgt het interview meer diepgang. Vooruitlopend op de toetsing van het model wordt de geïnterviewde gevraagd in te gaan op de succesfactoren in het betreffende project. Het voordeel van deze methodiek is dat de geïnterviewde niet in een bepaalde richting wordt gestuurd en vrij is om zijn of haar visie te geven. Dit bevordert de diepgang van het onderzoek en levert goed bruikbare kwalitatieve antwoorden op. Door meerdere interviews per casus te houden, ontwikkelaar en gemeente, worden verschillende perspectieven belicht, en wordt het mogelijk om een volledig beeld van de succesfactoren in een project te krijgen. (Baarda et al 2009)

Alle interviews zijn opgenomen en volledig tekstueel uitgewerkt. Deze methodiek biedt de mogelijkheid om scherpere analyses te maken

GELDIGHEID VAN DE RESULTATEN

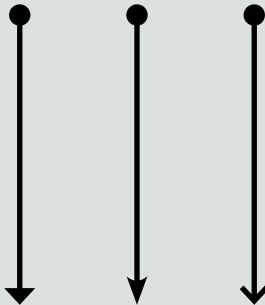
De combinatie van dataverzamelmethode maakt een onderzoek waardevol (Baarda et al 2009). Er wordt derhalve in deze scriptie via verschillende methoden data verzameld, te weten literatuur en casestudies. Bij de geldigheid van het onderzoek gaat het om de juistheid van de onderzoeksbevindingen (Baarda et al 2009). Het gaat hierbij om de vraag in hoeverre de onderzoeksresultaten een goede weergave vormen van datgene wat zich in de werkelijke praktijk afspeelt. Het is daarom voor de geldigheid en betrouwbaarheid van het onderzoek van belang dat de verschillende onderzoeksgegevens in min of meer in dezelfde richting wijzen, en dat de uitkomst van het onderzoek voor experts herkenbaar is. Daarom worden de uitkomsten voorgelegd aan een panel van experts op het vlak van private gebiedsontwikkeling met de vraag of zij zich in de onderzoeksresultaten kunnen vinden. Daarnaast is het mogelijk dat er nog aanvullende punten aan het licht komen die voor het resultaat van het onderzoek van belang zijn.



02

THEORIE EN ANALYSEKADER

In dit hoofdstuk wordt de theorie ten aanzien van succesfactoren van gebiedsontwikkeling behandeld om te komen tot een analysemodel waarbinnen de verschillende casussen kunnen worden onderzocht.

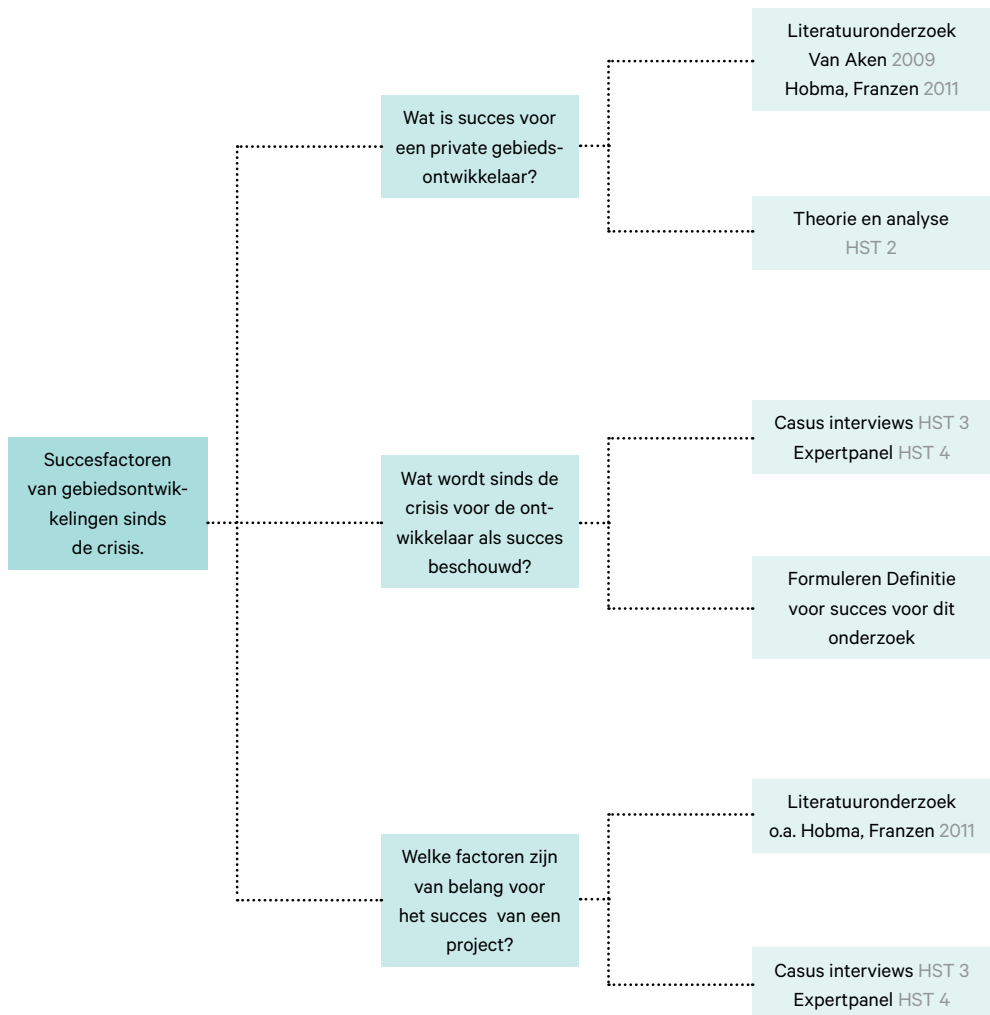


2.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de vragen

1. *wat is succes voor een private gebiedsontwikkelaar?*
2. *wat wordt sinds de crisis voor de ontwikkelaar als succes beschouwd (leidend tot een definitie voor succes voor dit onderzoek)*
3. *welke factoren zijn belang voor het succes van een project?*

In onderstaand schema zijn de onderzoeksvragen met de methodieken waarmee ze beantwoord worden weergegeven.



Figuur 4: Schema onderzoeksvragen

2.2 DE PRIVATE GEBIEDS- EN PROJECTONTWIKKELAAR

Alvorens in te gaan op de onderzoeksvragen worden als onderdeel van de afbakening de verschillende soorten projectontwikkelaars die actief zijn in gebiedsontwikkeling beschreven. Bovendien wordt er een keuze gemaakt vanuit welk soort ontwikkelaarsoogpunt dit onderzoek wordt uitgevoerd. Het verschil in achtergrond van ontwikkelaars maakt dat de manier waarop projectontwikkeling wordt bedreven op bepaalde punten kan verschillen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal nieuwe inzichten over de private gebieds- en projectontwikkelaar.

VERSCHILLENDE SOORTEN PROJECTONTWIKKELAARS

Het vakgebied van projectontwikkeling bestaat uit verschillende soorten bedrijven of bloedgroepen. Zo zijn er bedrijven die zelfstandig ontwikkelen, anderen zijn gelieerd aan een bouwer, belegger of financier.

In verschillende bronnen wordt een onderscheid gemaakt in de bloedgroepen van de projectontwikkelaars. Op basis van Nozeman (2008), Putman (2010), Wolting (2012) en Heurkens (2012) worden onderstaand vijf bloedgroepen van projectontwikkelaars beschreven.

ONTWIKKELAARS GERELATEERD AAN BOUWBEDRIJF

De grootste groep ontwikkelaars in Nederland is gerelateerd aan een bouwbedrijf. Deze bedrijven zijn sterk verbonden aan het bouwproces, omdat ze ontwikkelend bouwer zijn of deel uitmaken van een bouwbedrijf. In de periode voor 2008 zijn veel bouwers actief in projectontwikkeling gestapt om de relatief lage rendementen in de bouw op te voeren. Door actief te zijn in projectontwikkeling kan het bedrijf de bouwtek "voeden" met bouwprojecten. Bij deze bedrijven is het vooral van belang dat continuïteit van het bouwbedrijf gewaarborgd is. Voorbeelden van ontwikkelaars die gerelateerd zijn aan een bouwbedrijf zijn: AM/BAM, Dura, ERA Contour en Synchron

ZELFSTANDIGE ONTWIKKELAARS

De groep van zelfstandige ontwikkelaars is in absolute aantallen de grootste. Maar het zijn vooral kleine of zeer kleine bedrijven. Voor 2008 werd in veel gevallen de kleinere ontwikkelaar na een snelle succesvolle start en bijbehorende groei overgenomen door grotere bedrijven. Maar nog steeds ontstaan er nieuwe bedrijven die door een special of vernieuwende aanpak markt-aandeel weten te veroveren. Voorbeelden van dit soort bedrijven zijn OVG, LSI en Blauwhoed en Provast.

ONTWIKKELAARS GERELATEERD AAN BELEGGERS

Deze partijen ontwikkelen primair voor de eigen vastgoedportefeuille. Vooral in tijden van hoogconjunctuur komt het voor dat deze partijen naar voren in het proces opschuiven, zodat ze door projectontwikkeling meer vat krijgen op nieuw te verwerven vastgoed. Ook woningcorporaties kunnen onder deze groep worden geschaard omdat deze ook voor eigen beheer ontwikkelen. In eerste instantie met als doel te ontwikkelen voor de sociale woningsector, maar de afgelopen jaren zijn ook veel corporaties in de vrije sector gestapt om de onrendabele top van de huurwoningen te compenseren. Voorbeelden van ontwikkelende beleggers zijn Bouwinvest en Vesteda

ONTWIKKELAARS GERELATEERD AAN FINANCIËLE INSTELLINGEN

De ontwikkelaars uit deze groep zijn veelal voortgekomen uit financiële instellingen. Voorbeelden zijn Bouwfonds en ASR. Deze bedrijven hebben met de financiële achtergrond veel kapitaal gehad zodat grondposities verworven konden worden. Naast het ontwikkelen en verkopen van vastgoed hebben deze partijen ook belang bij de verkoop van andere financiële producten aan klanten (zoals bv hypotheken en verzekeringen)

OVERIG

Er zijn ook ontwikkelaars die vanuit een andere core-business actief zijn in projectontwikkeling. Een voorbeeld is NS Stations die vanuit de stationslocaties projectontwikkeling bedrijft. Maar ook Schiphol Real Estate en Ahold vastgoed ontwikkelen vanuit bezit dat ze vaak al hebben.

Alle bovengenoemde bloedgroepen hebben als overeenkomst dat ze op één of andere manier risicodragend investeren in de grondverwerving, planvorming en ontwikkeling van vastgoed. Ieder vanuit haar eigen achtergrond. De verschillen in achtergrond maakt ook dat de projecten waar zij in investeren kunnen verschillen en het doel wat en met de ontwikkeling bereikt moet worden kan verschillen.

In de tabel op pagina 25 zijn de verschillende soorten ontwikkelaars samengevat.

SOORT ONTWIKKELAAR VOOR DIT ONDERZOEK

De afgelopen jaren zijn er grote verschuivingen geweest in het ontwikkelingslandschap. Verschillende ontwikkelaars en bouwbedrijven zijn failliet gegaan. Ook hebben er diverse fusies en reorganisaties bij ontwikkelaars plaatsgevonden waarbij het aantal arbeidsplaatsen flink gereduceerd is. Ook in deze tijd wordt nog steeds door bedrijven ingegrepen in de ontwikkeltak. Zo heeft recent de RaboVastgoed groep besloten niet verder te gaan met de ontwikkeling van commercieel vastgoed wat betekent dat MAB ophoudt te bestaan.

De groep ontwikkelaars die gerelateerd is aan een bouwbedrijf is een interessante groep om voor dit onderzoek te bekijken, en wel om de volgende redenen:

Ten eerste zijn bij deze grootste groep, de gevolgen van de crisis fors. Veel projecten waar dit soort ontwikkelaars in geïnvesteerd hebben worden gefinancierd vanuit de cashflow die het bouwbedrijf met het bouwen van andere projecten genereert. Door een afname van de bouwproductie en de bijbehorende cashflow komen daardoor niet alleen de financiële ratio's van het bouwbedrijf, maar ook de dekking van de investeringen in projectontwikkeling (bijvoorbeeld grond) onder druk te staan. Voortgang in gebiedsontwikkelingsprojecten is dus niet alleen van belang voor het ontwikkelbedrijf maar ook voor het bouwbedrijf waar veel arbeidsplaatsen en kapitaal zit waar rendement uit moet komen.

Ten tweede hebben de ontwikkelaars die gelieerd zijn aan een bouwbedrijf zich als zeer relevante actoren in gebiedsontwikkeling gemanifesteerd. Ondermeer door in het verleden verworven grondposities zijn zij op veel plaatsen een bepalende factor in gebiedsontwikkeling. In de huidige tijd wordt in toenemende mate getracht deze posities aan lokale overheden te verkopen

met als doel het verlichten van de alsmaar toenemende grondrente en het genereren van liquide middelen. Inzicht in de drijfveren van de ontwikkelaar in deze situaties en de oplossingen die hiervoor tussen gemeente en ontwikkelaar worden gevonden zijn waardevol voor stedelijke gebiedsontwikkeling.

Een derde reden om voor deze groep te kiezen is dat het een grote min of meer homogene groep is waarvoor uitkomsten van het onderzoek algemener toepasbaar zullen zijn. Dat houdt overigens niet in dat uitkomsten van het onderzoek niet voor andere partijen in gebiedsontwikkelaar interessant of bruikbaar zullen zijn.

Ontwikkelaar	Voorbeelden	Aantal medewerkers ontwikkeling	Doel
(in)direct gerelateerd aan bouwbedrijf	AM/BAM, DuraVermeer, ERA Contour, Synchron, Vorm	20-300	- Ontwikkelaar voedt het bouwbedrijf met projecten - Constant genereren van cashflow om de continuïteit van het bedrijf te zekeren
Zelfstandige ontwikkelaars	OVG, LSI, Blauwhoed , Provast	1-50	- Vaak focus op specifieke of niche markten als woningbouw, retail, of kantoren - Vaak kleine organisaties, groot in aantal
Gerelateerd aan belegger	Bouwinvest, Vesteda, ook corporaties	10-50	- Beleggers die voor eigen portefeuille ontwikkelen om meer vat te krijgen op nieuw te verwerven vastgoed
Gerelateerd aan financiële instelling	Bouwfonds Ontwikkeling, ASR	15-300	- Met financiële achtergrond veel kapitaal gehad waarmee grondposities verworven konden worden - Sterke focus op continuïteit en omzet - Belang bij verkoop van andere financiële producten aan consument (bv hypotheek en verzekeringen)
Overig	NS Stations, Schiphol Real Estate, Ahold Vastgoed	Varieert	- Ontwikkelen vanuit het bezit dat ze vaak al hebben of als uitbreiding van de eigen portefeuille voor de bedrijfsvoering

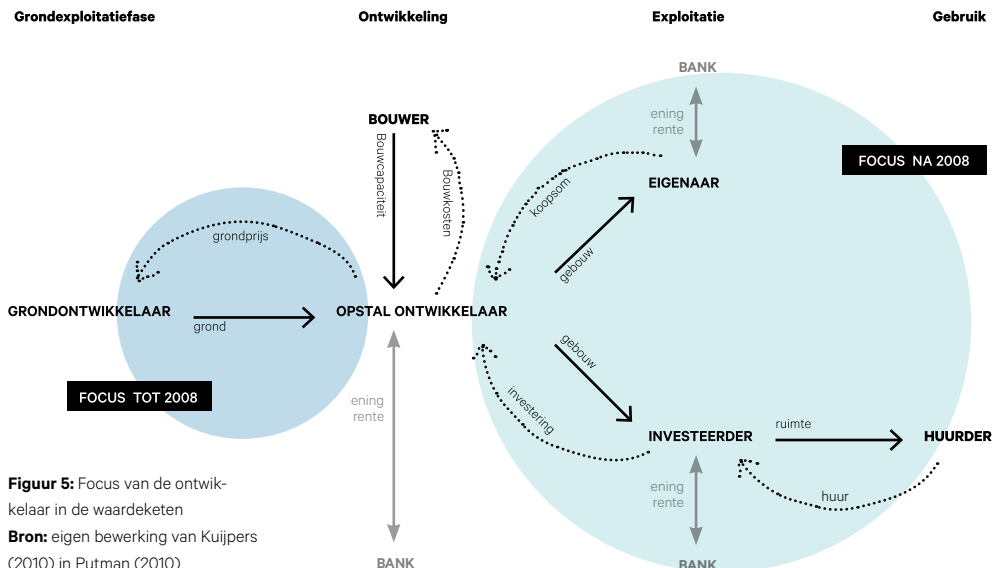
Tabel 2: Bloedgroepen projectontwikkelaars

CONCLUSIE: In deze paragraaf is duidelijk geworden dat er vele verschillende bloedgroepen zijn die actief zijn in project- en gebiedsontwikkeling. Voor dit onderzoek wordt gekeken vanuit het oogpunt van de ontwikkelaar die gelieerd is aan een bouwbedrijf. Hun grote (absolute) aantal, de moeilijke financiële situatie, de relevantie in stedelijke gebiedsontwikkeling en de relatieve homogeniteit van deze groep liggen hieraan ten grondslag.

NIEUWE INZICHTEN OVER DE ONTWIKKELAAR

Het vakgebied van de ontwikkelaar is in beweging. De rol van de ontwikkelaar in gebiedsontwikkeling verandert. Heurkens (2012) spreekt van de noodzaak dat er in gebiedsontwikkelingen, in tegenstelling tot ontwikkelaars, een belangrijke rol is weggelegd voor private ontwikkelaars/ investeerders die op basis van een waarde creërend stedelijk businessmodel voor de lange termijn als belegger investeren in gebiedsontwikkeling. Deze benadering pleit voor een grotere rol voor beleggers in gebiedsontwikkeling. De huidige ontwikkelaar zou volgens deze denkwijze ook richting de beleggerskant moeten schuiven. De praktijk van de afgelopen jaren is echter dat veel ontwikkelaars door de focus op de financiële ratio's van het bedrijf (vaak opgelegd door de banken) in de rol blijven die ze hadden.

Ook Putman (2010) constateert een verschuiving van de focus van de ontwikkelaar. Volgens Putman vindt er een verschuiving plaats van de focus op de overheid als belangrijkste partner naar de eindgebruiker van het vastgoed. In de periode voor de crisis was de ontwikkelaar gefocussed op de verwerving van gronden om daarmee in samenwerking met de gemeente met de bestemmingswijziging waarde te creëren. Hierbij was het RO proces met de gemeente als partner een belangrijk element. De nieuwe ontwikkelaar richt zich meer op de eindgebruiker van het vastgoed, en werkt vraaggestuurd, waardoor de rol van de ontwikkelaar meer naar achter in de waardeketen verplaatst.



Figuur 5: Focus van de ontwikkelaar in de waardeketen
Bron: eigen bewerking van Kuijpers (2010) in Putman (2010)

De huidige praktijk laat zien dat verschillende ontwikkelaars bezig zijn met (interne) veranderingsprocessen. Door de veranderende en krimpende markt hebben veel ontwikkelaars hun organisaties aangepast en worden nieuwe business modellen geïntroduceerd.

De theoretische benadering dat ontwikkelaars moeten veranderen willen ze succesvol blijven gecombineerd met hetgeen in de praktijk gebeurt is voor mij een reden om naar meerdere factoren te kijken die het succes van de ontwikkelaar in gebiedsontwikkeling bepalen.

2.3 WAT IS SUCCES?

Succes is geen eenduidig begrip, een eenduidige omschrijving van succes is eigenlijk ook niet voorhanden. In het woordenboek wordt succes omschreven als: “geslaagd zijn in hetgeen je van plan was te bereiken”. Deze definitie impliceert dat er sprake van succes is op het moment dat doelen bereikt worden. De vraag die hierbij rijst is echter, wiens doelen er worden gemeten. Het succes van de één kan het falen van de ander zijn, omdat doelen in veel gevallen verschillen. Zo kan voor een gebiedsontwikkeling de gemeente het doel hebben een leefbare en economisch aantrekkelijke omgeving te creëren terwijl de ontwikkelaar in de eerste plaats als doel kan hebben de financiële winst in het project te maximaliseren.

Daarnaast kunnen doelen gedurende het traject veranderen: Veranderingen in de context kunnen een actor doen besluiten het doel aan te passen. Zo kunnen bijvoorbeeld door de marktontwikkelingen in een gebiedsontwikkeling het jaarlijkse woningproductiedoel worden bijgesteld. Of kan een koerswijziging binnen een ontwikkelaar ertoe leiden dat de er besloten wordt niet meer deel te nemen in een gebiedsontwikkeling.

2.4 SUCCES BIJ GEBIEDSONTWIKKELING

Franzen, Hobma et al (2011) maken duidelijk dat ‘succes’ geen simpel of eenduidig concept is in gebiedsontwikkeling. Gebiedsontwikkeling kenmerkt zich door een groot aantal actoren die betrokken is bij de ontwikkeling. Een eenduidige omschrijving van het succes is derhalve voor een gebiedsontwikkeling moeilijk te maken. Het maakt daarbij verschil welke aspecten meegewogen worden (proces en/of product), om wiens succes het gaat, welke criteria er gebruikt worden (bijvoorbeeld financieel of cultureel) en wanneer het succes gemeten wordt. Daarnaast zijn de doelen in het project belangrijk. De vraag wiens oordeel van succes bekeken wordt en wiens oordeel doorslaggevend is hierbij relevant.

Bij het bepalen van de mate van succes wordt ook in de literatuur vaak de meningen van alle betrokkenen in ogenschouw genomen. Teun van Aken (2009) onderscheidt in zijn boek *De weg naar projectsucces* 3 groepen actoren.

Groep 1: De eindgebruiker

Groep 2: Opdrachtgever, projectmanager, projectteam, lijn management, directe belangengroeperingen

Groep 3: Projectuitvoerders, indirecte belangengroeperingen en maatschappelijke belangengroeperingen

Volgens van Aken weegt de mening van de eindgebruiker het zwaarst bij de bepaling van het succes van een project.

Indien deze redenering wordt doorgetrokken naar gebiedsontwikkeling dan geldt ook dat de gebruikers van een nieuw gebied, bewoners, huurders en eigenaren van doorslaggevend belang is voor het succes van een gebiedsontwikkeling. Dit onderzoek heeft echter als doel om met name te leren van het proces bij de initiators in de gebiedsontwikkeling met als doel succesfactoren voor de ontwikkeling te achterhalen.

In sommige gevallen is de eindgebruiker van de gebiedsontwikkelingen in de crisis nog niet geheel in beeld. Dit kan enerzijds omdat het project nog in aanbouw of dat de gebiedsontwikkeling nog niet geheel is afgerond.

2.5 SUCCES VOOR DE ONTWIKKELAAR IN GEBIEDSONTWIKKELING

BEDRIJFSDOELSTELLINGEN

In dit onderzoek zijn we op zoek naar succesfactoren van gebiedsontwikkelingen vanuit het oogpunt van de ontwikkelaar. In de vorige paragraaf is al behandeld dat een specifieke benadering vanuit de bedrijfsdoelstellingen van een ontwikkelaar een beperkt beeld geeft van de totale doelstellingen van een gebiedsontwikkeling. De harde doelstellingen van de ontwikkelaar zijn grotendeels financieel gedreven en het betreffen veelal doelstelling op het gebied van winst, dekking van de algemene kosten, doelstellingen ten aanzien van aantal te verkopen woningen, reductie en/of op peil houden van het vermogensbeslag. Dit zijn de meetbare doelstellingen. Kortgezegd zou een gebiedsontwikkeling vanuit het oogpunt van de ontwikkelaar succesvol zijn op het moment dat zoveel mogelijk van de eerder genoemde doelstellingen zijn bereikt. Daarnaast zijn er veel zachtere en veelal minder meetbare doelen zoals bijvoorbeeld imago/reputatiebouw, goede samenwerking, tevreden klant, goede kwaliteits borging/proces, innovatie, duurzaamheid, die voor de ontwikkelaar van belang zijn. Over de specifieke harde en zachte doelstellingen van de ontwikkelaar is weinig literatuur te vinden. Heurkens (2012) geeft wel de aandacht van de zachte bedrijfsdoelstellingen bij in wat hij noemt Rijnlandse bedrijven aan (people, planet, profit) maar niet wat hierbij specifiek van belang is.

PROCES EN PRODUCTCRITERIUM

Hobma (2004) maakt bij het beoordelen van de samenwerking bij gebiedsontwikkeling van stationslocaties een onderscheid tussen het procescriterium en het productcriterium. Dit onderscheid kan ook van toepassing zijn voor de analyse van het succes van de ontwikkelaar. Hobma stelt in dit artikel de vraag of het hierbij om het succes van het proces (de samenwerking) of gaat het (ook) om het succes van het product (de locatie, financieel rendement)?

Het procescriterium luidt: zijn actoren na een interactieproces er in geslaagd een formele samenwerkingsovereenkomst te sluiten met als centrale inhoud de gezamenlijke (her)ontwikkeling van de locatie? Dit criterium voor succes is relevant nu is geconstateerd dat het proces

van de samenwerking vaak moeizaam verloopt. De actoren slagen er vaak niet in om het proces op een effectieve manier te organiseren en te doorlopen (Hobma, 2004)

Het productcriterium luidt: zijn de kerndoelen van de actoren met de ontwikkeling van de locatie bereikt? Het kerndoel van de ontwikkelaar is doorgaans het halen van een bepaald rendement op de gedane investering. Het maken van winst in het project wordt gezien als een officieel doel terwijl zij daarnaast als nevendoeel bijvoorbeeld heeft het verkrijgen van een positie in een bepaalde markt of realiseren van een kwalitatief hoogwaardig product en het leveren van een maatschappelijke bijdrage.

Uit bovenstaande analyse blijkt dat zowel het product als het procescriterium van belang is. Voor de ontwikkelaar komen proces en product samen in het kerndoel van de ontwikkelaar wat uiteindelijk de realisatie van vastgoed is. Op het moment dat de realisatie van een project start heeft de ontwikkelaar de procesmatige voortgang geboekt met de belangrijkste samenwerkingspartner de gemeente en eventueel andere actoren bovendien is de ontwikkelaar er in geslaagd om een product te ontwikkelen dat tot voldoende afzet heeft geleid om met de bouw te starten. De start van de bouw is voor de ontwikkelaar een belangrijk moment aangezien vanaf dat moment ook gestart wordt met het terugverdienen van de investeringen uit het voortraject.

Voortgang in het proces is dus voor de ontwikkelaar een belangrijke pijler. Ten eerste omdat de continuïteit van het bouwbedrijf waaraan de ontwikkelaar is gekoppeld nauw samenhangt met de start van een project. Doordat projecten starten wordt het bouwbedrijf voorzien van omzet en worden de kosten van personeel en kapitaal gedekt. Het uitblijven van voldoende omzet heeft gevolgen voor de continuïteit van het bedrijf, waardoor reorganisaties en faillissementen niet uit kunnen blijven.

Ten tweede is voortgang van belang om de rentekosten op de voorinvesteringen zo laag mogelijk te houden. De voorinvesteringen van een ontwikkelaar in gebiedsontwikkeling zijn fors. Zeker als door de ontwikkelaar ook geïnvesteerd wordt in grond dan lopen de jaarlijkse rentekosten op, maar ook de andere voorinvesteringen die de ontwikkelaar doet moeten worden terugverdiend.

Op het moment dat plannen helemaal geen doorgang vinden is er sprake van kapitaalvernietiging die de ontwikkelaar en andere actoren te allen tijde zal trachten te voorkomen.

Door het nemen van stappen in de ontwikkeling komen plannen en belangen samen zodat voortgang kan worden geboekt. Deze voortgang kan op verschillende punten in het proces worden geboekt. In de initiatieffase door bijvoorbeeld een samenwerkingsovereenkomst, maar ook de verkoop van woningen of gebouwen en de daarop volgende start van de bouw zijn belangrijke momenten waarop voortgang wordt geboekt.

2.6 DEFINITIE VAN SUCCES VOOR DIT ONDERZOEK

In de voorgaande paragrafen is duidelijk geworden dat succes op verschillende wijzen is te interpreteren en per actor verschilt en daardoor voor veler uitleg mogelijk is. Voor dit onderzoek is het met name interessant om inzicht te krijgen in factoren die sinds de crisis gebiedsontwikkelingen een stapje verder hebben gebracht. Met name de vraag “wat werkt nog wel?” is interessant.

Voor dit onderzoek wordt derhalve de volgende definitie van succes gedefinieerd:

Een succesvol gebiedsontwikkelingsproject is een project dat door zowel de gemeente als ontwikkelaar als succesvol wordt beschouwd doordat het sinds de huidige financieel-economische tot bouwproductie is gekomen of dat officiële voortgang in de ontwikkeling is geboekt.

Officiële voortgang kan zijn in de vorm van een (aangepaste) samenwerkingsovereenkomst of het sluiten van een ontwikkelingsovereenkomst tussen de gemeente en ontwikkelaar.

De factoren die bijdragen aan de bovenstaande definitie van succes in gebiedsontwikkeling zijn van het grootste belang. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de vraag wat succesfactoren zijn en hoe in dit onderzoek de succesfactoren geformuleerd worden.

2.7 SUCCESFACTOREN

Franzen, Hobma et al (2011) geven een duidelijke omschrijving van wat onder een succesfactor wordt verstaan. Zij merken op dat in literatuur over stedelijke gebiedsontwikkeling succesfactoren vaak in combinatie met faalfactoren worden behandeld. Hierbij wordt, volgens de schrijvers, onterecht, een onderscheid gemaakt tussen succes en faalfactoren. Dezelfde variabelen komen namelijk terug bij zowel succes en faalfactoren.

Als voorbeeld wordt gegeven voor communicatie. Een goed geplande en goed uitgevoerde communicatie met de direct of indirect betrokkenen bij een project kan bijdragen aan succes, terwijl een gebrek aan of slecht geplande communicatie de kans op mislukken vergroot. De variabele is in beide gevallen hetzelfde, namelijk communicatie. Als deze variabele de waarde zorgvuldig en goed gepland is, dan is er sprake van een succesfactor, als de waarde ontoereikend en armoedig gepland is, dan is er sprake van een faalfactor.

Op basis van deze inzichten is het mogelijk om de analyse te beperken tot het kijken naar succesfactoren. Dit betekent dat de aanwezigheid van een factor de kans op succes vergroot en de afwezigheid van deze factor een mislukking promoot.

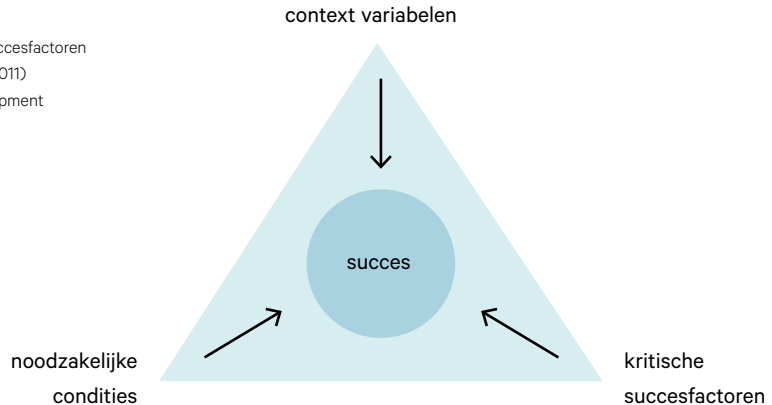
NIVEAUS VAN SUCCESFACTOREN BIJ GEBIEDSONTWIKKELING

In veel literatuur over succesfactoren ontbreekt een analytische classificatie van succesfactoren in verschillende niveaus. Een dergelijke classificatie is relevant aangezien sommige succesfactoren kunnen worden beïnvloed door de krachtige actoren in het gebiedsontwikkelingsproces (sturing) en andere niet.

Franzen, A et al (2011) hebben de factoren geclassificeerd in 3 groepen nl context variabelen, noodzakelijke condities en kritische succesfactoren. Zie onderstaande figuur.

Figuur 6: Drie niveaus van succesfactoren

Bron: Franzen, Hobma et al (2011)
Management of Urban Development
Processes in the Netherlands



CONTEXT VARIABLEN: EXOGENE FACTOREN

Context variabelen dragen in grote mate bij aan het succes van een gebiedsontwikkeling, maar deze kunnen niet beïnvloed worden door de (individuele) actoren. Het omvat de volgende factoren:

- Economisch klimaat
- Politieke klimaat
- Culturele achtergrond
- Demografie
- Veranderingen in wetgeving en regulering

NOODZAKELIJKE CONDITIES: NOODZAKELIJK, MAAR NIET VOLDOENDE VOOR SUCCES

Het 2e niveau van succesfactoren betreft de veto criteria. Deze factoren zijn noodzakelijk, maar niet voldoende voor succes. Indien deze factoren niet in ogenschouw worden genomen dan zal dat de doelstellingen ondermijnen en een veto opleggen aan het gehele project. In tegenstelling tot de eerder genoemde context variabelen, kunnen veto criteria wel worden beïnvloed door de actoren. Een aantal veto criteria voor gebiedsontwikkeling zijn ondermeer:

- Tijdige acquisitie van grond
- Project scope
- Economische haalbaarheid
- Realistische kostenramingen
- Heldere strategie voor het omgaan met bodemvervuiling
- Onafhankelijke sub-projecten
- Robuuste Financial engineering

KRITISCHE SUCCESFACTOREN

Het derde niveau van succesfactoren zijn die van de kritische succesfactoren, ook wel bekend als 'voortgangs criteria'

- Vertrouwen en openheid tussen de partijen
- Leiderschap, met name de aanwezigheid van een soort van ondernemer (een actor met aanzienlijke autoriteit op het publieke en private domein, die in staat is om oplossingen voor problemen aan te dragen)
- Imago van de herontwikkelingslocatie
- Reductie van complexiteit
- Proactieve beleidsmakers
- Ontwerpers die een moderne benadering van hun taken adopteren

Het bovengenoemde model maakt duidelijk dat voor gebiedsontwikkeling de succesfactoren in verschillende niveaus zijn op te delen.

Wanneer we dit vertalen naar de situatie sinds 2008, dan zijn de externe factoren de meest dominante factor die de context bepalen waarin de gebiedsontwikkeling plaatsvindt. Het slechte economische klimaat, de politieke onduidelijkheid op het gebied van financieringen zijn externe factoren die in grote mate invloed hebben op de voortgang van de ontwikkelingen. Dit zijn de factoren waarop de ontwikkelaar de minste invloed heeft, maar die dus wel in grote mate het sentiment bepalen.

Met name de kritische succesfactoren en de voortgangscriteria zijn de factoren waar de ontwikkelaar invloed op kan uitoefenen en waarvan het interessant is te zien op welke manier dit wordt gedaan.



03

NAAR EEN MODEL VOOR SUCCESFACTOREN VAN GEBIEDSONTWIKKELING

Op basis van de inzichten uit de vorige paragrafen en nader literatuuronderzoek over de belangrijkste thema's waar gebiedsontwikkeling in de huidige tijd voor staat is een model ontwikkeld voor de analyse van succesfactoren bij gebiedsontwikkeling uit het oogpunt van de ontwikkelaar. Het model wordt hier eerst gepresenteerd en vervolgens toegelicht met behulp van de actualiteiten en literatuur. Echter de totstandkoming van het model heeft procesmatig in de omgekeerde volgorde plaatsgevonden. Dus eerst de literatuur en de actualiteiten waar het model uit is voortgekomen.

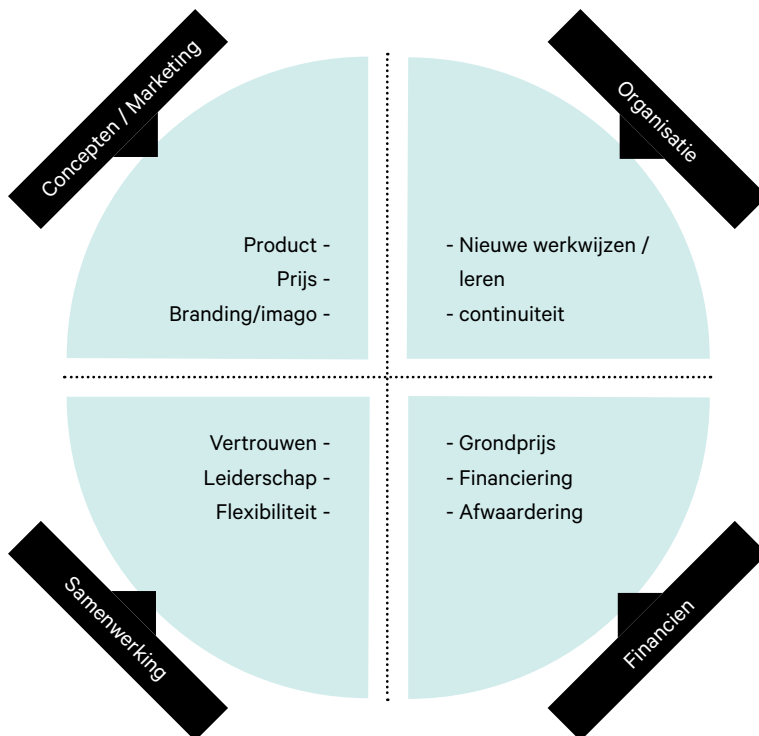


3.1 INLEIDING

Op basis van de inzichten uit de vorige paragrafen en nader literatuuronderzoek over de belangrijkste thema's waar gebiedsontwikkeling in de huidige tijd voor staat is een model ontwikkeld voor de analyse van succesfactoren bij gebiedsontwikkeling uit het oogpunt van de ontwikkelaar. Het model wordt hier eerst gepresenteerd en vervolgens toegelicht met behulp van de actualiteiten en literatuur. Echter de totstandkoming van het model heeft procesmatig in de omgekeerde volgorde plaatsgevonden. Dus eerst de literatuur en de actualiteiten waar het model uit is voortgekomen.

Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven richt het model zich op de kritische succesfactoren (of voortgangscriteria) en noodzakelijke condities zoals deze ook in het model van Franzen, Hobma et al zijn genoemd. Ten opzichte van dit model is er echter een aantal aanvullingen/verschillen omdat nu wordt gekeken vanuit het oogpunt van de ontwikkelaar in plaats van de gehele gebiedsontwikkeling.

Uit de literatuurstudie zijn verschillende variabelen naar voren gekomen die van invloed zijn op het succes van een gebiedsontwikkeling. De variabelen die nu onderdeel zijn van het model beogen grotendeels de dominante factoren te omvatten die succes van gebiedsontwikkeling



Figuur 7: Conceptueel Model Succesfactoren van gebiedsontwikkeling

bepalen en waar de ontwikkelaar invloed op kan uitoefenen. Het model beoogt niet een volledige holistische benadering te zijn, echter de meest relevante factoren zijn in het model opgenomen.

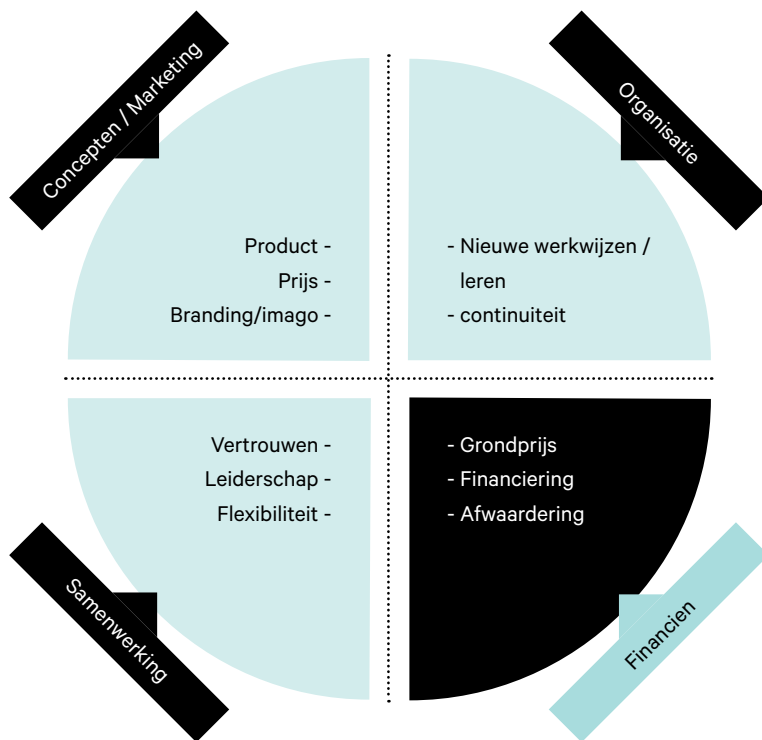
Daarnaast bieden de casestudies de mogelijkheid om het model aan te scherpen op het moment dat blijkt dat dominante factoren in het model op basis van de praktijk ontbreken.

In het model zijn 4 hoofdthema's opgenomen Concepten en Marketing, Organisatie, Samenwerking en Financiën. Binnen deze thema's zijn op basis van literatuur succesfactoren geformuleerd die moeten bijdragen aan het succes van gebiedsontwikkeling.

3.2 SUCCESFACTOREN UITGELICHT

Gebiedsontwikkeling maakt sinds 2008 een moeilijke tijd door. De meeste projectontwikkelaars die hierin actief zijn hebben te maken met een teruglopende vraag naar hun product en zijn daarom genoodzaakt om de organisatie daarop aan te passen. In 2012 zijn er slechts 14.346 nieuwbouw koopwoningen verkocht. Dit aantal is een nieuw dieptepunt. Sinds 1998 zijn er niet zo weinig nieuwbouw koopwoningen verkocht ABNAMRO (2013). Veel ontwikkelaars hebben door deze krimp moeite het hoofd boven water te houden en veel zijn failliet verklaard. Deze gang van zaken maakt dat er veel over geschreven en gesproken wordt waar het vakgebied nu voor staat en hoe uit de impasse te komen is.

In dit hoofdstuk wordt een analyse gegeven van de belangrijkste thema's die in de literatuur gevonden worden over waar gebiedsontwikkeling nu voor staat. Er zijn verschillende visies over wat de huidige staat van gebiedsontwikkeling is en wat de belangrijke elementen zijn voor succesvolle projecten in deze tijd.



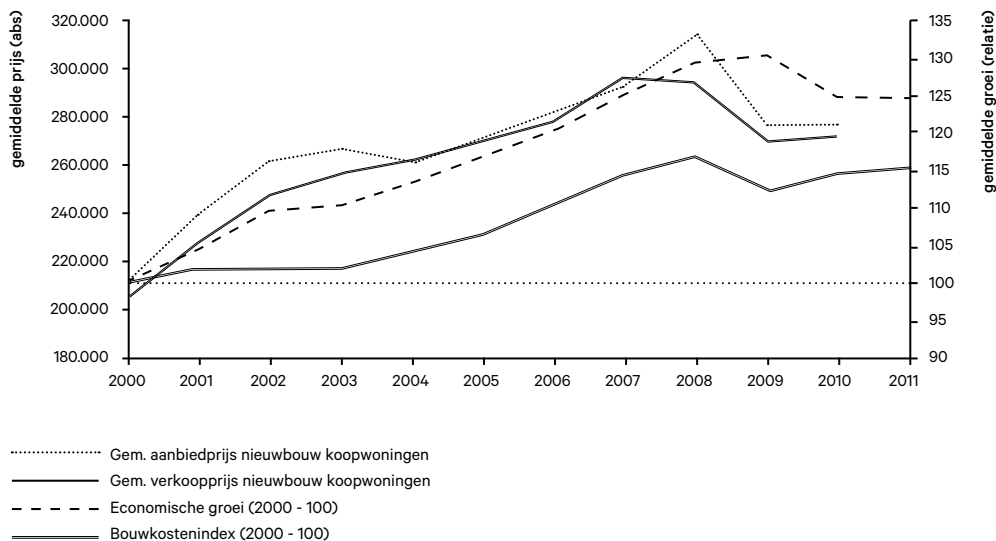
3.3 FINANCIËN

3.3.1 GRONDPRIJS EN AFWAARDERINGEN OP GRONDEN

Een belangrijk onderdeel bij gebiedsontwikkeling is de beschikbaarheid en betaalbaarheid van de gronden waarop ontwikkeld wordt. De eigendomssituaties bij gebiedsontwikkelingen kunnen zeer divers zijn en de ontwikkelaars en gemeenten hebben dan ook een divers arsenaal aan middelen om deze gronden in eigendom te krijgen. De gemeente kan door aankoop, voorkeursrecht, onteigening of kostenverhaal invloed krijgen op de benodigde grond voor gebiedsontwikkeling.

Nozeman (2008) beschrijft duidelijk de situatie voor 2008 dat de projectontwikkelaar invloed tracht te krijgen in de initiatieffase door het verwerven van gronden op potentiële ontwikkellocaties. Ontwikkelaars hanteerden hiervoor verschillende strategieën. Sommige ontwikkelaars investeren in een vroeg stadium in potentiële gronden, anderen stellen de grondvererving uit het oogpunt van risicobeheersing en cashflow zo lang mogelijk uit. Pas als er zekerheid is over de levensvatbaarheid van het initiatief wordt tot verwerving, veelal in samenspraak met de overheid aangegaan.

In de periode voor 2008 werden op grote schaal gronden verworven door de ontwikkelaars en gemeenten. Door de stijgende vastgoedprijzen en met name de woningprijzen groeiden ook de grondprijzen mee.



Figuur 8: Gemiddelde aanbied- en verkoopprijs van nieuwbouw koopwoningen en economische groei periode 1998-2010
Bron: CBS, Bouwkostenkompas, Monitor Nieuwe Woningen: Neprom, Aedesnet en Rijksoverheid, bewerking Deloitte (2011).
Noot: Economische groei 2011 betreft raming eerste kwartaal, bouwkostenindex per januari van het betreffende jaar.

Doordat de bepaling van de grondprijs veelal residueel tot stand komt, stijgen de grondprijzen. Echter bij dalende woningprijzen daalt de grondprijs extra hard. In onderstaand kader is weer-gegeven hoe dit concept werkt.

**TOELICHTING: GRONDWAARDE,
 BOUWKOSTEN EN VERKOOPPRIJS.**

Als voorbeeld wordt een fictieve woning gebruikt met een verkoopprijs van € 300.000, vrij op naam (VON). De BTW over bouwkosten en grondwaarde is onderdeel van deze VON-prijs. De bouwkosten voor deze woning bedragen € 150.000. Na verrekening van de BTW (circa € 63.000, over bouwkosten en grondwaarde) resteert voor de gemeente een grondwaarde van circa € 87.000. Onderstaande tabel toont dit voorbeeld.

Geconstateerd is dat de woningprijzen sterk zijn gedaald en dat de bouwkosten hooguit beperkt zijn gedaald. Omdat de grondwaarde afhankelijk is van

deze twee componenten, heeft dit een relatief groot effect op de grondwaarde. Indien in het voorbeeld de VON-prijs met 5% daalt, en de bouwkosten met 2%, dan daalt de grondwaarde met 9%. Indien dit voorbeeld wordt doorberekend in een indicatieve grondexploitatie, dan is dit een directe verslechtering van bijna € 10.000 per woning op het resultaat voor de grondexploitatie.

	Oud		Nieuw
VON	€ 300.000,-	-/- 5%	€ 285.000,-
BTW 21%	€ 63.000,-		€ 59.850,-
Bouwkosten	€ 150.000,-	-/- 2%	€ 147.000,-
Grondwaarde	€ 87.000,-	-/- 9%	€ 78.150,-

Bron: Detoitte (2011), eigen bewerking

Het rapport van Deloitte (2011) omschrijft dat de grondexploitaties van gemeenten onder druk staan door de aanpassingen van de 3 P's. De planning, het programma en de prijs.

Door een vertraagde afzet worden minder woningen gebouwd dan gepland en daardoor vertraagd ook minder gronden afgenomen ten behoeve van bouwproductie. Provincies en gemeenten constateren daarnaast dat er regionale overschotten zijn in het geplande aanbod van woningen: het programma. En ten derde de prijs van vastgoed, deze prijs is veelal gecorrigeerd aan de economische groei. Uitzondering is echter de daling van de prijzen in 2008 (zie Figuur 6). Te constateren valt dat de aanbiedprijs vertraagd is aangepast aan de afgenomen verkoopprijs. Met andere woorden, kopers reageren later op de nieuwe realiteit dan kopers.

Parallel aan deze ontwikkelingen constateert Deloitte dat gemeenten langzamerhand deze nieuwe realiteit van dalende prijzen en vertraging gaan doorvoeren in hun grondexploitaties, wat in veel gevallen uiteindelijk leidt tot afwaarderingen. Dit helpt indirect ook de ontwikkelaar omdat deze afwaarderingen weer nieuwe ruimte geven om projecten die op basis van te hoge grondprijzen niet meer haalbaar zijn, weer van de grond te krijgen.

De rapportage geeft een duidelijk beeld van de toestand van afwaarderen bij gemeenten die ervoor kan zorgen dat projecten weer gaan lopen.

Bij de grotere ontwikkelaars met grondposities is een soortgelijk beeld zichtbaar. In veel gevallen zijn deze partijen al eerder tot afwaardering van gronden overgegaan. Van 2 beursgenoteerde bouwers/ontwikkelaars zijn de afwaarderingen op de vastgoedportefeuille (met name grondposities) sinds 2009 weergegeven. Gegevens van andere grote ontwikkelaars zoals Bouwfonds Ontwikkeling zijn niet openbaar.

	2012	2011	2010	2009
BAM	€247mln (vastgoed) €150mln (goodwill)	-	€127mln (vastgoed)	€70mln
Heijmans	€35ml (vastgoed)	43mln (vastgoed) €10mln (goodwill)	-	11mln (vastgoed in nl)

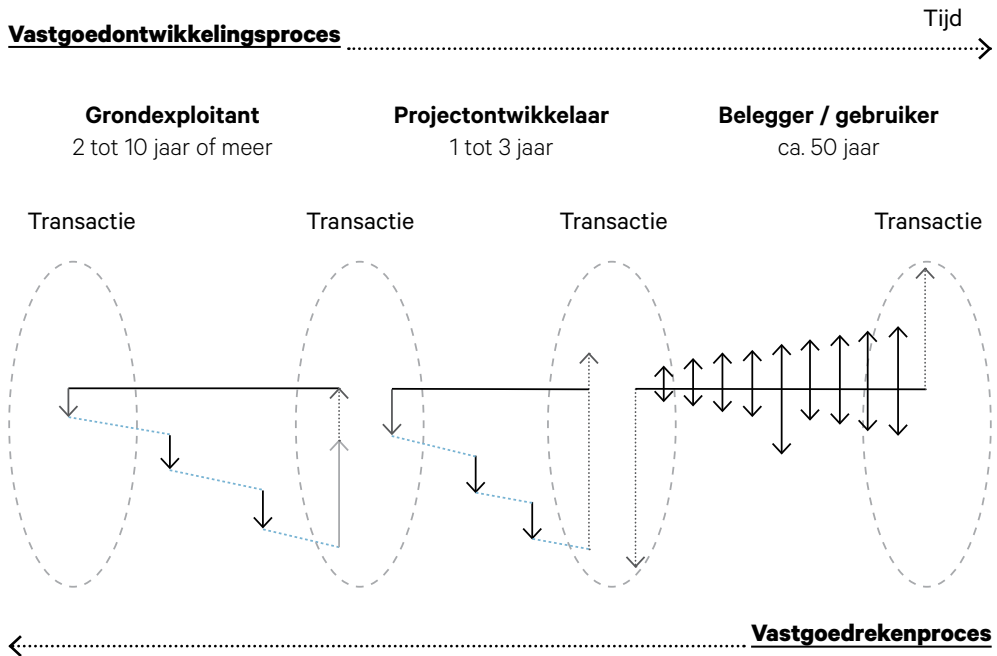
Tabel 3: Overzicht afwaarderingen vastgoed/grondposities beursgenoteerde bouwers/ontwikkelaars (bron: jaarverslagen 2009-2012)

3.3.2 FINANCIERING

Gebiedsontwikkeling en projectontwikkeling zijn activiteiten waar grote investeringen vooraf nodig zijn. Investerings in grond en ontwikkelingskosten moeten door de initiatiefnemers worden gedaan en elke situatie heeft hierbij zijn eigen vorm van financiering.

De haalbaarheid van gebiedsontwikkeling is een samenspel van het identificeren van de kosten en de opbrengsten die daar tegenover staan. Voor de gebiedsontwikkelaar zijn belangrijke kosten het verwerven van gronden, de planvorming en het bouw- en woonrijpmaken. Andere kosten zijn o.a. bouwkosten, advieskosten, rentekosten.

Schematisch kan het cashflowschema van de ontwikkeling van een gebied als volgt worden weergegeven.



Figuur 9: Cashflowschema ontwikkeling van een gebied (bron: Eldonk (2012))

Elke fase in gebiedsontwikkeling, zowel bij de grondexploitant, de ontwikkelaar als de belegger/ gebruiker moet gefinancierd worden. Veelal wordt deze financiering niet intern, maar wordt deze door een externe partij verzorgd.

Sinds de financiële crisis in 2008 is er een verhoogde risicoperceptie van investeren in vastgoed ten opzichte van andere beleggingsmogelijkheden ontstaan. Daardoor is het voor ontwikkelaars veel duurder en moeilijker geworden om projecten te financieren. Omdat de marktvraag voor vastgoed beperkt is, is ook worden investeringsleningen voor ontwikkeling door banken voorzien van verscherpte risicomijdende eisen. Daarom is op dit moment bij marktpartijen de gretigheid om te investeren in risicodragende projecten laag zo betoogt Heurkens (2010)

De private partijen hebben grote moeite hun investering terug te verdienen; de vastgoedprijzen zijn lager en het afzettingtempo ligt lager. Bij de ontwikkelende bouwer worden investeringen in de grond veelal uit eigen vermogen gefinancierd. Met name de onafhankelijke projectontwikkelaars regelen de vreemd vermogen financiering over het algemeen extern met banken.

De ontwikkelaars die verbonden zijn aan financiële instellingen organiseren het vreemd vermogen voor projecten in het algemeen intern.

Ook voor de ontwikkelende bouwer die veelal uit eigen vermogen financiert geldt dat zijn investeringsruimte kleinere wordt. Banken eisen een groter eigen vermogen en heroverwegen hun financiering voor grondbanken en onverkochte voorraden woningen. Hierdoor ontstaat bij de ontwikkelaars de noodzaak om het beslag op het eigen vermogen te reduceren, met andere woorden cash te genereren. Deze gang van zaken zorgt voor beperkte mogelijkheden voor nieuwe investeringen en het afbouwen van bestaande investeringen (desinvesteren).

Door de ontwikkelingen op financieringsgebied wordt er uitgebreid gesproken en geschreven over nieuwe manieren van financieren of nieuwe verdienmodellen.

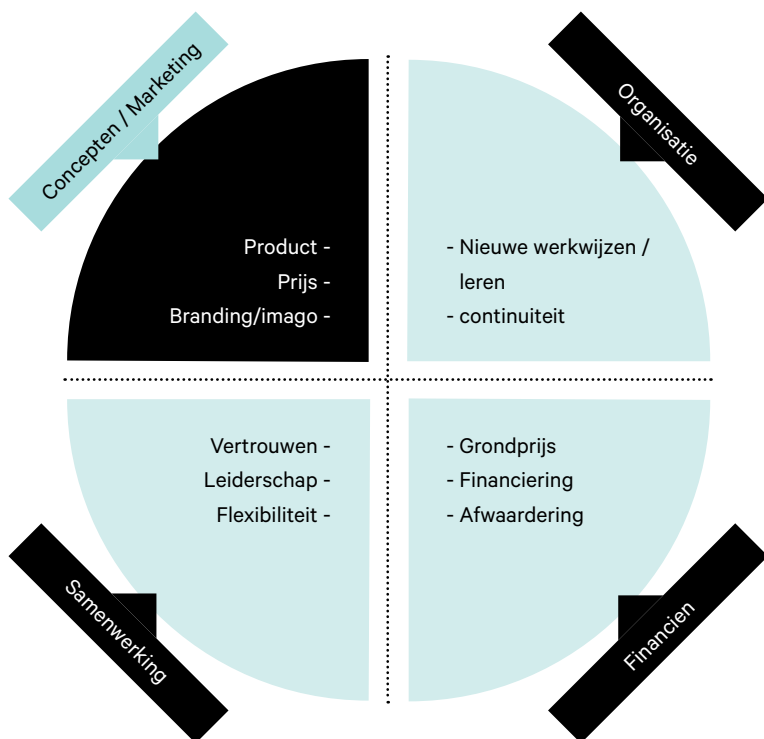
Zo pleit Peek (2012) voor meer aandacht en een grotere rol van de eindgebruiker (belegger) in gebiedsontwikkeling en vanuit het beheer en de lange termijnbetrokkenheid van de belegger ook de financiering van diverse functies mogelijk te maken.

Daarnaast zijn er diverse alternatieve financieringsinstrumenten in de literatuur (o.a. Heurkens 2012) te vinden die deels beantwoorden aan de verminderde financieringscapaciteit.

Financiering van de afnemers

De afnemers van het vastgoed, de woningkopers hebben sinds 2008 ook de financieringsruimte zien slinken. De maximale leencapaciteit bij een hypotheek is de afgelopen jaren flink afgenomen. De verminderde leencapaciteit gecombineerd met de onzekerheid over de aftrek van de hypotheekrente van de afgelopen jaren heeft de financieringsmogelijkheden van afnemers beperkt.

Bovenstaande geeft het belang van financiering bij gebiedsontwikkeling in de huidige praktijk aan.



3.4 CONCEPTEN EN MARKETING

Conceptontwikkeling is bij gebiedsontwikkeling zowel van belang voor het gebied als de vastgoedontwikkelingsprocessen. Het concept van een plan biedt de mogelijkheid om aan te sluiten bij de veranderende wensen en behoeften van de consument.

Sinds 2008 is de vastgoedmarkt veranderd van een aanbodmarkt naar een vragersmarkt. Om in dit verhoogde concurrentieveld het plan met de bijbehorende producten te kunnen verkopen zullen nieuwe plannen voor de consument aantrekkelijker moeten zijn dan het bestaande aanbod. Het is dan ook logisch dat er door ontwikkelaars veel aandacht wordt besteedt aan het concept en de marketing van een plan.

In de literatuur wordt het belang van conceptontwikkeling en marketing voor gebiedsontwikkeling aangehaald. Concepten en marketing zijn nauw met elkaar verbonden. Van Leent (2009) stelt dat conceptontwikkeling onderdeel is van marketing, anderen draaien dit om. Voor dit onderzoek hanteren we de termen gelijkwaardig.

Van Leent (2009) maakt onderscheid tussen 3 concepten: het gebiedsconcept, het vastgoedconcept en het productconcept

Het gebiedsconcept fungeert als kader en speelt zich af op het hoogste schaal- en abstractie-niveau van gebiedsontwikkeling.

Figuur 10 geeft schematisch weer hoe deze concepten zich tot elkaar verhouden en figuur 11 verduidelijkt met een aantal voorbeelden de verschillen tussen de concepten (bron: Van der Ven 2012)

Van der Ven definieert het gebiedsconcept als volgt:

Het gebiedsconcept is het gebiedsgebonden eindproduct van het conceptontwikkelingsproces in de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling en is 'het verhaal' van het gebied. Het geeft de gewenste effecten en de ambities weer (essenties) voor de gebiedsontwikkeling met de daarbij te hanteren (branding-) strategie. Het functioneert als leidraad, het kader, voor een lager schaalniveau bij de uitwerking in het vastgoedconcept of de vastgoedconcepten (per deelgebied).

Als kritische succesfactoren voor het gebiedsconcept omschrijft van Van der Ven (2012) Integraliteit, het creëren van meerwaarde, draagvlakcreatie, eindgebruiker centraal en flexibiliteit.

In de marketing

De Marketingmix en de 4 P's

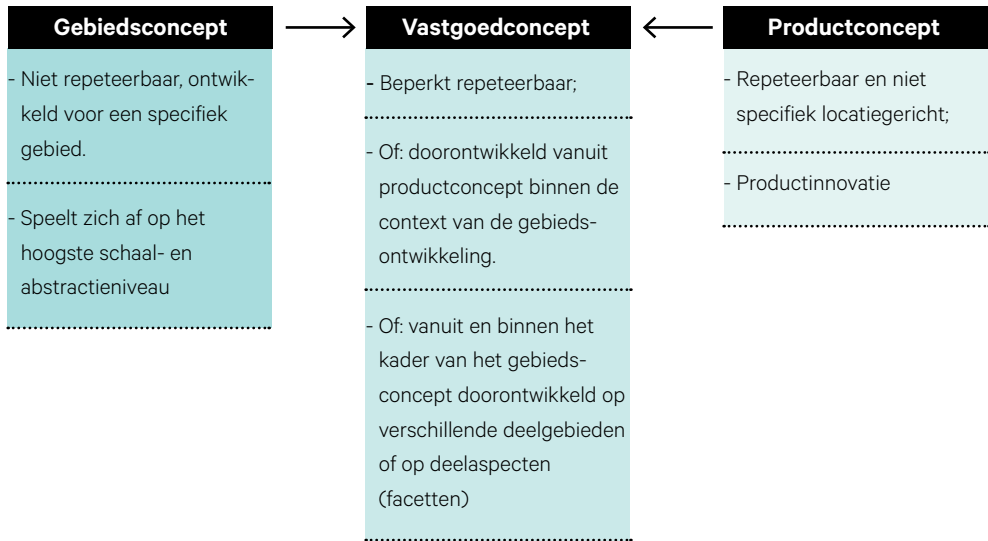
In de marketing literatuur ondermeer van Kotler en Keller (2011) wordt gesproken over de 4 P's te weten Product, Promotie (of branding), Prijs en Plaats. Hierbij staat plaats in deze context voor distributie, waar is het artikel te verkrijgen, maar dit valt bij gebiedsontwikkeling eigenlijk samen met het product. De 4 P's worden gezamenlijk de marketingmix genoemd. In de literatuur worden diverse variaties hierop beschreven. Een relevante variant in de context van deze scriptie is die van de 4 C's Lauterborn (1990). In deze variant wordt de marketing mix beschreven vanuit het perspectief van de klant. Een productomschrijving wordt een beschrijving van de customer need. En het gaat niet om de prijs maar om de 'costs' die de afnemer betaalt. Promotie wordt communicatie en het gaat niet om de plaats maar om convenience (gemak) voor de klant.

Ter verduidelijking wordt onderstaand de mix zoals beschreven door Kottler en Keller omschreven.

3.4.1 PRODUCT

Kotler en Keller beschrijven het product als opgedeeld in een aantal schillen, de product-anatomy. Deze bestaat uit:

- core product (Dit is de eigenlijke behoefte van de klant. Geen bakstenen en dakpannen, maar een veilige plek, luxe, etc)
- actual product (bakstenen en dakpannen)
- augmented product (extra's zoals services)



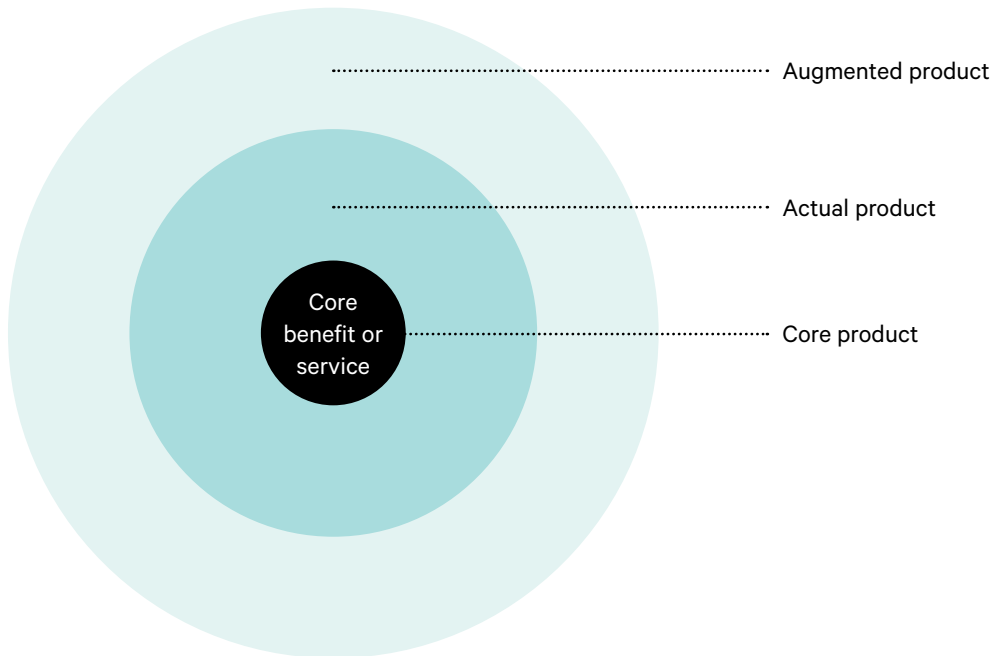
Figuur 10: Gebiedsconcept, vastgoedconcept en productconcept

Bron: Van der Ven 2012

Concept	voorbeelden
productconcept	<ul style="list-style-type: none"> - verkoopconcepten, zoals 'Slimmer Kopen' concept van woningstichting Trudo - 'de betaalbare woning' concept van Hurks - 'waterwonen' concept van Heijmans - LEEEF! concept van Hurks
vastgoedconcept	<ul style="list-style-type: none"> - woonconcept voor 'de terrassen', een deelgebied in de gebiedsontwikkeling Blixembosch Noordoost, Eindhoven van Hurks-Bouwfonds-gemeente Eindhoven - financieringsconcepten (combineren geldstromen) wel of niet in combinatie met samenwerkingsmodellen
gebiedsconcept	<ul style="list-style-type: none"> - Overhoeks, Amsterdam (ING Real Estate, Ymere) - Brandevoort, Helmond (Bouwfonds-gemeente Helmond) - Strijp S, Eindhoven (VolkerWessels-Trudo-gemeente Eindhoven)

Figuur 11: Voorbeelden verschillen tussen de concepten

Bron: Van der Ven 2012



Figuur 12: Productanatomy

Promotie

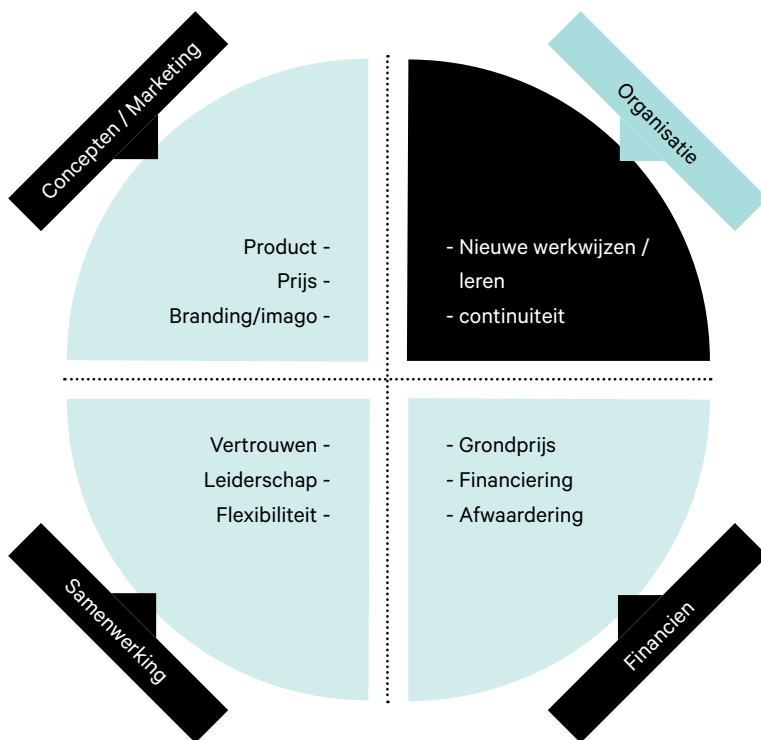
De promotie van het product gaat over de wijze waarop er naar en met de consument wordt gecommuniceerd. Kotler en Keller (2011) beschrijven het belang van het gebruik van de verschillende media. Daarnaast is de message, wat is de boodschap in deze communicatie uitingen van belang.

De media die bij een gebiedsontwikkeling kunnen worden ingezet kan worden onderverdeeld in 3 kanalen. Ten eerste is er de paid media hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld de ingekochte ruimte in kranten, tijdschriften en websites. Daarnaast is er sprake van own media als bijvoorbeeld eigen brochures en website voor het project worden ingezet. Een derde kanaal betreft de earned media die ondermeer PR en aandacht op social media omvat.

3.4.2 PRIJS

In de marketingmix is de prijs een belangrijk element. De prijs in een gebiedsontwikkeling komt tot stand na een proces van ontwikkelen waarbij regelmatig de prijzen getoetst zijn aan de markt (marktonderzoek). Er zijn verschillende methoden om de pricing strategie vorm te geven. (Bron: Kottler en Keller 2011): Eén voorbeeld is die van cost plus pricing waarbij de kosten gedekt worden en een marge voor de ontwikkelaar/verkoper wordt gerekend, een andere strategie is die van premium pricing waarbij het uitgangspunt is wat de klant wil betalen in plaats van de kostprijs.

Aangezien een van de doelen van de ontwikkelaar is de winst van de ontwikkeling te optimaliseren is de premium pricing strategie voor de crisis hoofdzakelijk toegepast. In periode van stijgende huizenprijzen door een toenemende vraag werd voor het product gevraagd wat de klant ervoor wilde geven. Hoe hoger de prijs des te hoger de winstmarge. De trend van dalende huizenprijzen die sinds de crisis is ontstaan heeft ervoor gezorgd dat ook van premium pricing in de omgekeerde richting sprake is. Door beperktere financieringsmogelijkheden en dalende huizenprijzen is de klant minder bereid te betalen voor eenzelfde product door dan voorheen. De prijzen worden aangepast aan wat de klant wil/kan betalen.



3.5 ORGANISATIE

3.5.1 NIEUWE WERKWIJZEN/LEREN EN INNOVEREN

Sinds de crisis wordt er in gebiedsontwikkeling veel gesproken over noodzakelijke veranderingen binnen het vakgebied. Friso de Zeeuw (2011) stelt dat het op alle fronten anders moet, “De binnenstedelijke (her) ontwikkeling moet vraaggerichter, goedkoper, flexibeler en sneller, anders loopt de stedelijke vernieuwing compleet vast.” Hierdoor komen de kosten, opbrengsten, risico’s en kwaliteit beter in balans.

Zowel ontwikkelaars, gemeenten en andere partners in gebiedsontwikkeling zijn op zoek naar

nieuwe mogelijkheden om de gebiedsontwikkelingen weer op gang te krijgen, zodat er weer successen geboekt kunnen worden. In deze paragraaf worden een aantal visies op nieuwe werkwijzen/leren en innoveren in kaart gebracht.

Nieuwe samenwerkingsvormen

In de literatuur wordt met name gesproken over nieuwe werkwijzen in de samenwerking tussen de publieke en de private partijen in gebiedsontwikkeling. Zo wordt door de Zeeuw et al. (2011) gepleit voor aangepaste samenwerkingsmodellen. Er wordt een aantal nieuwe samenwerkingsvormen omschreven die mogelijk interessant zijn voor de ontwikkeling van nieuwe gebieden. Deze modellen zijn geordend aan de hand van de 'waardeketen'. Hierin vormt de grondexploitatie de eerste schakel, gevolgd door de vastgoedexploitatie, de objectexploitatie en uiteindelijk de beheerexploitatie. Nieuwe vormen zijn oa. de joint venture light en de bouwclaim nieuwe stijl. Dit zijn modellen waarbij de grondexploitatie als vertrekpunt wordt gehanteerd. In het coalitiemodel ligt de nadruk op de vastgoed- en beheerexploitatie en bij het concessiemodel rust de grondexploitatie in private handen. Deze modellen geven richting aan aangepaste samenwerking en vormen een nieuwe wijze van werken aangepast aan de gewijzigde situatie. (Interessant is om te zien in de casussen of deze nieuwe werkwijzen ook daadwerkelijk worden toegepast)

Nieuwe werkwijze klant centraal

De ontwikkelaars zelf spreken over het toepassen van nieuwe werkwijzen zoals het centraal stellen van de klant. Project- en gebiedsontwikkelaar AM heeft haar business model aangepast rondom dit thema, maar ook andere ontwikkelaars spreken over een vernieuwde aanpak. Bij het ontwikkelen van nieuwe plannen wordt ook steeds vaker teruggesproken naar succesvolle eerdere projecten. Bijvoorbeeld het kopiëren van een succesvol product in een ander plan biedt voordelen doordat ontwikkeltijd, ontwikkelrisico's lager liggen.

Ketenintegratie bij bouwende ontwikkelaars

In de bouwkolom wordt, mede ingegeven door de crisis, veel gedaan aan ketenintegratie. Met ketenintegratie wordt de samenwerking tussen de verschillende schakels van de bouwkolom bedoeld. In dit principe werken alle organisaties en afdelingen in de keten die een rol spelen in het productie- of dienstverleningsproces samen. Deze samenwerking wordt niet beperkt tot één project, maar de bedoeling is veelal te komen tot langdurige strategische samenwerking tussen de partijen, zodat de schakels in het proces steeds beter op elkaar aansluiten. Het doel van deze integratie is een structureel betere prestatie in tijd, geld en kwaliteit. De winst in deze vorm, wordt verkregen door inefficiënties in het proces weg te nemen.

Ketenintegratie hangt nauw samen met Lean bouwen/lean management. Deze naam is in de jaren 80 door enkele Amerikaanse onderzoekers gegeven aan de productiefilosofie van Toyota. Lean gaat uit van de basisdefinitie dat alle activiteiten binnen een organisatie die rechtstreeks bijdragen aan wat de klant als toegevoegde waarde ervaart waarde is, de rest is verspilling. De verspilling is noodzakelijk kwaad, maar daar heeft de klant geen geld voor over. Uit een analyse van de verhouding tussen waarde en geldverspilling in de bouw- installatie- en vastgoedsector waar een verhouding van 80% verspilling en 20% waarde naar voren kwam. Als de verhouding

kan worden teruggebracht naar 60-40, dan is dat een revolutie. Dit is ook één van de redenen dat Lean bouwen al op veel plaatsen wordt toegepast. (Bron infonu.nl)

Legalisering van de bouw

Een zijstapje van gebiedsontwikkeling is te vinden in een belangrijk onderdeel van de realisatie bij gebiedsontwikkeling. Gedreven door de crisis worden de bouwers van vastgoed ook aangevoerd op innovatie en het toepassen van nieuwe methodieken. Een voorbeeld hiervan wordt beschreven door De Ridder (2011). De Ridder pleit voor een andere manier van bouwen, die leidt tot veel betere en goedkopere bouwwerken. Hij noemt dit legalisering van de bouw. De Ridder stelt dat de huidige manier van werken in de bouw anders kan en moet. Bouwwerken zullen zoals ook andere producten evolutionair ontwikkeld moeten worden. De bouwwerken die zich het makkelijkst en snelst kunnen aanpassen aan de veranderende wereld blijven, de anderen sterven uit.

Momenteel wordt in veel projecten vaak het wiel opnieuw uitgevonden. Met de boogde legaliseren komen leer- en repetitie-effecten voorop te staan.

In deze lijn hebben AM en BAM binnen hun smart concepten 2 productstijlen van woningen ontwikkeld. De woningen zijn volledig uitontwikkeld en kunnen tegen zeer scherpe prijzen worden gebouwd. Met deze methodiek worden ontwikkelingskosten van het product naar voren getrokken en kunnen door reproductie in verschillende plannen de initiële ontwikkelingskosten worden terugverdiend. Met deze wijze van ontwikkeling van het product wordt uitgebreid de gehele bouwketen betrokken zodat in alle opzichten een geoptimaliseerd product ontstaat.

3.5.2 CONTINUÏTEIT

De doorlooptijden van gebiedsontwikkelingen zijn groot. Van het 1e idee tot en met de oplevering van het 1e deelplan van een project gaat een voorbereiding van jaren vooraf. In deze periode gaat de ontwikkeling door verschillende fases, waarbij verschillende actoren actief zijn die elk, vanuit hun eigen perspectief, een bijdrage leveren. Continuïteit van de betrokken actoren in dit proces is hierbij van belang. De partijen worden door gemeenschappelijke belangen met elkaar verbonden en vaak ontstaat hierdoor een langdurige samenwerking. Naast continuïteit van de betrokken partijen is op projectschaalniveau de continuïteit van de mensen die aan het project werken van belang. Beide vormen van continuïteit worden in onderstaand paragraaf nader toegelicht.

Continuïteit van partijen

De projectontwikkelaar, gemeente en belegger zijn de belangrijkste partijen die in samenwerking de gebiedsontwikkeling vorm geven. Om de ontwikkeling tot resultaat te brengen zullen deze partijen door 'dik en dun' met elkaar door moeten gaan.

In de literatuur wordt het belang van continuïteit en/of lange termijn betrokkenheid ook genoemd. Zo komt Heurkens (2012) tot de conclusie dat privaat gestuurde gebiedsontwikkelingen private actoren vereisen die een leidende en op de lange termijn gerichte rol kunnen vervullen. Naast de lange termijn betrokkenheid van de ontwikkelaar, wordt ook de lange termijn betrokkenheid van andere private partijen zoals een financier benadrukt.

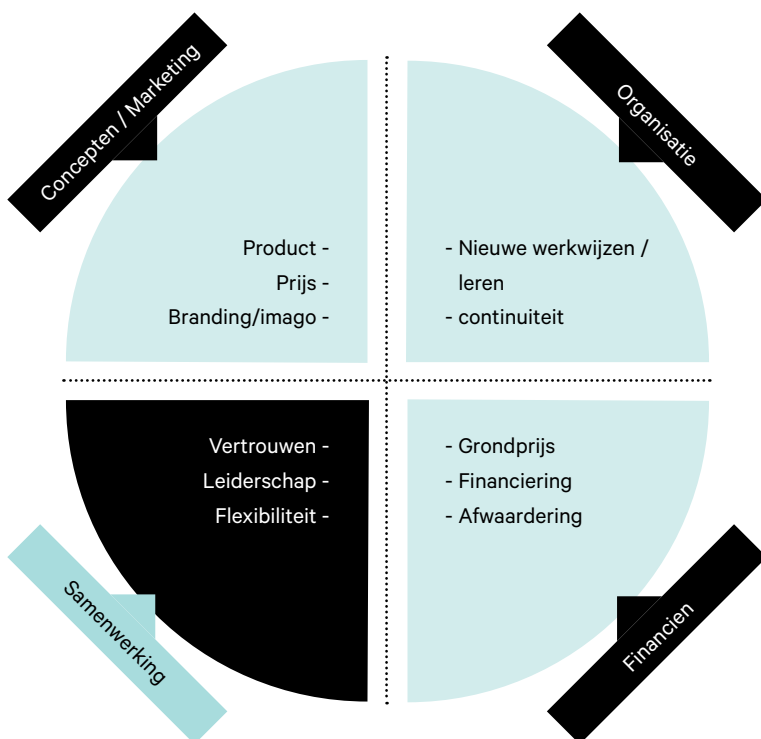
Continuïteit van projectbezetting

Naast de continuïteit van de partijen is continuïteit van de bezetting van het project van belang. De complexiteit van gebiedsontwikkeling maakt dat het tijd nodig heeft om de verhoudingen en belangen van de partijen helder te krijgen. Met andere woorden kost het veel tijd om in een project ingevaren te raken. Met het wijzigen van de projectbezetting gaat over het algemeen ook veel kennis verloren, wat een risico kan zijn voor de betrokken partij.

Continuïteit van de projectbezetting bij de verschillende actoren van een gebiedsontwikkelingsproject kan bijdragen aan het succes van een gebiedsontwikkeling doordat de samenwerking efficiënt kan verlopen.

In diverse discussies over gebiedsontwikkeling komt de noodzaak van continuïteit in de bemensing van een project naar voren. Bestuurders van publieke en private zijde, projectdirecteuren en projectmanagers concluderen in een gesprek over 'gemmen' en 'ontgemmen' dat de sterk toegenomen complexiteit (o.a. vanwege de veelheid aan betrokken partijen en gelaagde besluitvorming) vraagt om continuïteit in bemensing, directe betrokkenheid met de achterliggende bedrijven en verbindend leiderschap. (Mak 2013)

Bovenstaande leidt ertoe dat continuïteit van zowel partijen in gebiedsontwikkeling, maar ook de continuïteit van projectbezetting een belangrijke bijdrage lijken te geven in het succes van gebiedsontwikkelingen.



3.6 SAMENWERKING

Samenwerking is één van de peilers in gebiedsontwikkeling. Het grote aantal actoren dat actief is in een gebiedsontwikkelingsproces en een veelheid aan verschillende belangen zorgt voor een complexe projectomgeving. Publieke en private partijen kunnen bij omvangrijke gebiedsontwikkelingen niet zonder elkaar en daarom is samenwerking essentieel (Wolting 2012)

Vanuit het oogpunt van de ontwikkelaar zijn er vele samenwerkingsrelaties in een gebiedsontwikkelingsproces. Een onderscheid kan worden gemaakt tussen de samenwerking die plaatsvindt voor de ontwikkeling- en verkoop van het vastgoed (opstalontwikkeling) en de samenwerking in het kader van de gebiedsontwikkeling (de grond)

De belangrijkste partijen voor de ontwikkelaar in het kader van de ontwikkeling van de opstal zijn de architect, de bouwaannemer, de adviseurs in het ontwerpproces en de adviseurs in het verkoop- en marketingproces. Deze samenwerking kan worden beschouwd als de (interne) projectontwikkelingssamenwerkingsrelaties. De keuze van deze partners en relaties zijn vaak een keuze van de ontwikkelaar zelf. De ontwikkelaar kan de keuze van deze relaties zelf bepalen en aan laten sluiten aan haar wensen. Het is daarom een keuze in dit onderzoek om de focus te leggen op samenwerkingspartner waar de ontwikkelaar in het algemeen niet de vrije keuze in heeft.

In het gebiedsontwikkelingsproces is met name de relatie met de overheden, de gemeente van belang. De kwaliteit van deze relatie heeft grote invloed op de voortgang in de initiatieffase van gebiedsontwikkeling.

Een aantal elementen in de samenwerking komen in de literatuur naar voren als belangrijke factoren voor succesvolle samenwerking van gebiedsontwikkeling. De factoren vertrouwen, leiderschap en flexibiliteit worden hieronder nader toegelicht.

3.6.1 VERTROUWEN

De term vertrouwen in samenwerkingen bij gebiedsontwikkeling komt vaak terug in de literatuur. Een goede samenwerking is van cruciaal belang bij gebiedsontwikkeling en daar is vertrouwen voor nodig (Harms 2008). Ook Klijn en Teisman (2012) benadrukken vertrouwen als een belangrijke factor in het succes van samenwerkingen.

‘Publieke partijen en marktpartijen moeten in alle lagen van de organisatie werken aan wederzijds begrip en vertrouwen (Deloitte Real Estate Advisory, 2008: pag. 38) Volgens Deloitte is het niet voldoende dat partijen op management niveau goed met elkaar overweg kunnen, maar ook vooral de mensen op de lagen daaronder moeten elkaars taal leren spreken.

De aanwezigheid van vertrouwen tussen de partijen in gebiedsontwikkeling is geen vanzelfsprekendheid. Het vertrouwen moet worden opgebouwd en onderhouden.

Bovendien is er geen standaard methode voor het winnen, opbouwen en het versterken van het vertrouwen. “In elke teamwork omgeving, moet het wiel van vertrouwen elke keer opnieuw worden uitgevonden omdat de spelers wijzigen en de context steeds verandert. (Verhoef, 2006)

Ook bij gebiedsontwikkelingen van stations wordt vertrouwen als een belangrijke succesfactor gezien. Gebiedsontwikkelingen rond stations zijn pas succesvol als er een balans is gevonden tussen de publieke en private belangen. Een gezamenlijke visie, vertrouwen, openheid, maar ook de sterke individuele kwaliteit van de trekkers, zijn hier de bepalende factoren.' (Kuenen in Franzen, de Zeeuw 2009)

Ondanks dat vele schrijvers vertrouwen als een belangrijke succesfactor aandragen wordt wellicht het gewicht van deze factor overschat. Van Bortel et al. (2007) laten zien dat de meeste beschrijvingen van de succesfactoren voor een project worden beschreven door diegene die persoonlijk betrokken zijn, zoals projectmanagers of adviseurs. "deze mensen zijn nauw betrokken en waren onderdeel van het besluitvormingsspel. Hun verhalen worden onvermijdelijk beïnvloedt door de neiging tot attributie of toeschrijving waarbij aan persoonlijke kracht of bijdrage meer waarde wordt toegekend dan aan de institutionele kracht.

Vertrouwen en chemie worden waarschijnlijk gebruikt als een label, een containerbegrip voor een geheel van complexe factoren, persoonlijke factoren en institutionele factoren.

Men is geneigd om de eigen rol, de eigen persoonlijke vaardigheden in zaken als het bouwen en onderhouden van vertrouwen te overwaarden, in vergelijking met andere (meer institutionele) factoren die ook bijdroegen aan het succes van het project. (Bron: Franzen Hobma et al 2011)

3.6.2 LEIDERSCHAP

In moeilijke tijden is er altijd een roep om meer leiderschap. Leiderschap moet een uitweg bieden uit de situatie waar gebiedsontwikkeling zich in bevindt. Bij leiderschap in gebiedsontwikkeling gaat het veelal over het leiderschap wat de verschillende actoren in gebiedsontwikkeling vertonen. Leiderschap wordt veel als een succesfactor beschouwd. In deze paragraaf worden enkele theorieën op het gebied van leiderschap in gebiedsontwikkeling behandeld.

Er zijn verschillende theorieën die een conceptueel framework beschrijven voor duurzame stedelijke ontwikkeling. Verschillende elementen hieruit zijn van belang voor de projectontwikkelaar in gebiedsontwikkeling.

Eén van deze modellen is het concept van Organiserend Vermogen. Het vermogen om een geïntegreerde stedelijke visie te ontwikkelen en implementeren hangt volgens van den Berg (1996) in grote mate af van of er sprake is van voldoende organiserend vermogen. Het model van Organiserend Vermogen van Van den Berg (1996) definiëren "Organiserend Vermogen" kort samengevat als het vermogen om 'samen met relevante belanghebbenden (stakeholders) een probleem op te lossen of een kans te benutten gericht op een duurzame ontwikkeling van de stad' In het model wordt onderscheid gemaakt tussen context factoren, factoren die de voortgang van het complexe en dynamische interactieproces tussen de stakeholders bepalen en implementatie en evaluatie factoren.

In dit model komt naar voren dat elke partij, programma en project een leidende actor nodig heeft die plannen initieert, doorgaat en het afmaakt. Van den Berg veronderstelt dat het leiderschap van sleutelactoren substantieel bijdraagt aan het succesvolle ontwerp, ontwikkeling en

implementatie van projecten. Leiderschap is een noodzakelijkheid of in de vorm van specifieke competenties of het charisma van publieke en private individuen die het project succesvol voortduwen.

Ook Laglas (2012) spreekt over het belang van leiderschap in gebiedsontwikkeling en de competenties die hiervoor nodig zijn. Laglas betoogt in haar inbreng dat complexiteit de nieuwe context in de gebouwde omgeving kenmerkt. Om die complexiteit vooruit te komen is leiderschap nodig. In een dergelijk complex systeem is het een kernpunt om de vaak uiteenlopende opvattingen en belangen van de verschillende betrokkenen op één lijn te brengen, zonder dat daarbij een slap compromis ontstaat.

Vaak gaat het om vraagstukken waarvoor niet een eenduidige oplossing bestaat (wicked problems). In een zoekend proces moeten hierbij met belanghebbenden verschillende oplossingen worden verkend die uiteindelijk leiden tot een oplossing die alle betrokkenen voldoende aanspreken.

Volgens Laglas kennen ook de huidige kleinschaligere projecten in de huidige en toekomstige praktijk een behoorlijke complexiteit. Omdat wordt ingegrepen in de bestaande omgeving en doordat de mondige bevolking goed zijn weg weet in bezwaarprocedures.

De verkenning van Laglas leidt tot 5 belangrijke competenties voor het leiderschap in de gebouwde omgeving. Kennis van de gebouwde omgeving, gedrevenheid om de gebouwde omgeving te verbeteren, procesvaardigheid, juist getimede besluitvaardigheid en het vermogen om tegenstellingen te verzoenen.

Ook Friso de Zeeuw (2007) spreekt over het belang van het zoeken naar doorwaadbare plaatsen, het vraagt om specifieke leiderschapscompetenties om dergelijke doorwaadbare plaatsen te vinden of te maken. Veel van het succes van een gebiedsontwikkeling hangt af van de goede, professionele mensen op de cruciale plekken en van de continuïteit van hun betrokkenheid. (Franzen, de Zeeuw 2009)

De behoefte aan nieuw leiderschap in de gebouwde omgeving wordt beschreven door Kerkhof en Lammers (2013). Volgens hen is nieuwe leiderschap noodzakelijk om uit de impasse in de gebouwde omgeving te komen.

Leiderschap bij de ontwikkelaar

Bij de ontwikkelaars zelf klinkt ook een roep om leiderschap. Volgens van Oostrom (in Co-bouw 2012) is er een gebrek aan leiderschap in de vastgoedmarkt. Hierbij doelt hij met name op de kantorenmarkt waar het voor het eerst sinds jaren is dat bestaande panden goedkoper zijn geworden dan nieuwbouw. Door deze trend wordt herontwikkeling van bestaand vastgoed aantrekkelijker. Het wordt tijd dat bedrijven leiderschap tonen en met dit soort herontwikkelingen aan de slag gaan. Hier is leiderschap voor nodig. Als deze visie wordt doorgetrokken naar gebiedsontwikkeling, dan is er voor ontwikkelaars ook een rol weggelegd om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en met leiderschap nieuwe initiatieven te ontplooiën.

3.6.3 FLEXIBILITEIT

Flexibiliteit van de samenwerking

Sinds de crisis is er veel veranderd in gebiedsontwikkeling. Financieringsmogelijkheden zijn verminderd, verkopen van vastgoed zijn teruggelopen, prijzen dalen. De veranderende context heeft veel invloed op de gebiedsontwikkeling (gehad). Afspraken die voor de crisis zijn gemaakt kunnen niet meer worden nagekomen, en de vraag van de consument verandert. Om toch tot voortgang in projecten te komen moet massaal worden aangepast, in planvorming, in werkwijze in samenwerking. Dit vraagt om flexibiliteit van de samenwerkingspartners.

Door een flexibele opstelling van de samenwerkingspartners kunnen de grenzen van het mogelijke worden opgezocht om de gebiedsontwikkeling toch doorgang te laten vinden. Bijvoorbeeld kunnen door flexibel om te gaan met het contract afspraken worden gemaakt over het aanpassen van de grondafnameplanning. Het gezond houden van de bedrijfsratio's van ontwikkelaars is bij deze partijen een belangrijk thema. Er wordt bijvoorbeeld veel aandacht besteedt aan het beperken van het vermogensbeslag van projecten op de bedrijfsbalans. Het tijdelijk niet hoeven afnemen van de bouwrijpe grond door de ontwikkelaar tegen een kleine vergoeding (bijvoorbeeld door rente te betalen) kan voorkomen dat de ontwikkelaar geconfronteerd wordt met een directe verzwaring van zijn vermogensbeslag. Met een dergelijke aanpak kan nog gewerkt worden aan een nieuw plan of meer verkopen voordat door de ontwikkelaar verder geïnvesteerd wordt. De gemeente of grondexploitant is voor die periode in ieder geval verzekerd van betaling van de rente over zijn investering.

Flexibiliteit van de planvorming

Naast flexibiliteit in de samenwerking is flexibiliteit van de planvorming sinds de crisis belangrijker geworden. Omdat de vraag teruggelopen is het van belang dat de plannen kunnen worden aangepast aan de wensen van de markt en dat er kan worden gefaseerd.

Indien in gebiedsontwikkeling de wensen van de markt centraal worden gesteld dan zal ook flexibiliteit in de planvorming noodzakelijk zijn.

Ook Friso de Zeeuw (2011) stelt dat het op alle fronten anders moet, "De binnenstedelijke (her) ontwikkeling moet vraaggerichter, goedkoper, flexibeler en sneller, anders loopt de stedelijke vernieuwing compleet vast." Hierdoor komen de kosten, opbrengsten, risico's en kwaliteit beter in balans. In het verleden was het bijvoorbeeld de gewoonte dat stedenbouw vrij snel in het ontwikkelingstraject van een nieuw locatie in beeld kwam.

Stedenbouwkundigen gingen aan de slag met als gevolg dat er al stedenbouwkundige visies op tafel kwamen zonder dat goed was nagedacht over doelgroepen, programma, concept en planeconomie. Die slagen moesten vervolgens nog plaatsvinden waardoor vertraging optrad. In een lean and mean proces wordt de volgorde omgedraaid door eerst een heel gebied te definiëren in termen van doelgroepen en het eindproduct dat we voor ogen hebben. Daarbij hoort een eerste beeld van kosten, opbrengsten en realisatietijd. Conceptontwikkeling: met als eindresultaat van deze fase een kwalitatief programma van eisen; een beschrijving van het gebied op kwalitatieve hoofdlijnen.

De veranderingen die de Zeeuw voorstelt zijn ogenschijnlijk niet revolutionair, maar het maakt wel zichtbaar dat door aanscherpingen en vooral door aanpassingen in de volgordelijkheid veel winst te behalen valt in gebiedsontwikkeling.



04



SUCCESSFACTOREN EN DE PRAKTIJK

4.1 INLEIDING

In hoofdstuk 2 is het kader voor de succesfactoren van gebiedsontwikkelingen gevormd. Dit kader wordt getoetst door de succesfactoren te toetsten in de praktijk aan de hand van een aantal praktijkcasussen. De praktijkcasussen worden ingekaderd zodat tot een weloverwogen keuze van de casussen wordt gekomen. In hoofdstuk 1 is reeds de methodiek die voor het empirisch onderzoek wordt gehanteerd reeds omschreven, oa de wijze van interviewen en de onderbouwing waarom zowel de gemeente als de ontwikkelaar wordt geïnterviewd. In de paragrafen 4.4 t/m 4.8 worden per casus de onderzoeksresultaten behandeld.



4.2 INKADERING PRAKTIJKCASES

Het hoofddoel van de inkadering van de praktijkcasussen is het zo veel mogelijk vergelijkbaar maken van de casussen onderling. Doordat de projecten gelijkende uitgangspunten hebben kunnen ze goed met elkaar worden vergeleken wat de kwaliteit van het onderzoek verhoogt. Aan de andere kant is het ook interessant om een aantal verschillen tussen projecten te ontdekken op het moment dat ze zich in een andere fase bevinden of dat ze anders van soort zijn bijvoorbeeld binnenstedelijk versus uitleglocaties. In onderstaande opsomming worden de verschillende criteria voor de inkadering behandeld.

VANUIT OOGPUNT ONTWIKKELAAR

In paragraaf 2.6 is een succesvol project omschreven als: een project dat door meerdere actoren als succesvol wordt omschreven doordat het sinds de crisis op een specifieke wijze tot afzet en/of bouwproductie is gekomen of dat officiële voortgang in de ontwikkeling is geboekt.

Het succes moet dus worden toegeschreven door meerdere actoren, echter we bekijken de casus vanuit het oogpunt van de ontwikkelaar. De grootste groep ontwikkelaars betreft de groep ontwikkelaars die gelieerd zijn aan een bouwer. Het is dan ook een keuze dat de ontwikkelaar in de casus gelieerd is aan een bouwbedrijf.

BINNSTEDELIIK VERSUS UITLEG VERSUS TRANSFORMATIE

De grootste productie in gebiedsontwikkeling heeft zich de afgelopen 10 jaar met name afgespeeld in uitleg locaties (o.a. de grote VINEX). Als gekeken wordt naar succesprojecten is een groot aantal ook in de uitleg gerealiseerd. De toekomstige complexe opgaven voor gebiedsontwikkeling liggen met name in de binnensteden c.q. stedelijke gebieden. Om lering te trekken voor toekomstige projecten in de binnensteden zullen daarom een aantal binnenstedelijke projecten worden geselecteerd.

PROJECTEN IN DE RANDSTAD

De marktomstandigheden in Nederland zijn per regio verschillend. Ook de demografische ontwikkelingen wijken per regio af. Er zijn gebieden in Nederland waar sprake is van krimp andere gebieden hebben te maken met groei. Voor de keuze van de projecten wordt gekozen om de regio af te bakenen tot de randstad.

WONINGBOUWPROJECTEN OF MIXED USE MET WONINGBOUW

Gebiedsontwikkelingsprojecten kenmerken zich vaak door een mix aan functies in een gebied. Voor dit onderzoek wordt gekozen voor een afbakening dat in ieder geval de functie wonen een dominante rol in de gebiedsontwikkeling heeft.

ONTWIKKELD/HERONTWIKKELD SINDS 2008

De projecten die worden geselecteerd moeten zijn ontwikkeld of herontwikkeld sinds de crisis 2008 of later. Deze periode kenmerkt zich door gewijzigde randvoorwaarden waarbinnen de gebiedsontwikkeling plaatsvindt.

PRAKTISCH (BINNEN NETWERK + BESCHIKBAARHEID GEGEVENS)

Het aantal projecten dat als succesvol kan worden beschouwd sinds 2008 is zeer beperkt. Er is gezocht naar projecten binnen het eigen netwerk die aan de bovenstaande criteria voldoen en waar voldoende gegevens van beschikbaar zijn.

AANTAL CASUSSEN

Voor een goede toetsing van het model geldt in de basis hoe meer casussen hoe beter. Echter gezien de kort beschikbare tijd en het beperkte aantal succesvolle projecten moet het aantal te bestuderen projecten worden beperkt. Met de keuze van 5 projecten is de verwachting dat er een voldoende balans is tussen het aantal projecten, de mate van diepgang en de mogelijkheid om cases te vergelijken en daar conclusies uit te trekken.

4.3 KEUZE PRAKTIJKCASES

In onderstaande tabel zijn de cases die voor dit onderzoek zijn gekozen weergegeven.

Stad	Project	Locatie	Schaal	Programma
Rijswijk	Eikelenburg	Uitleg	12 Ha	300-325 woningen
Waalre	Hoogh Waalre	Uitleg	10 Ha	200-230 woningen
Delft	De Watertuinen van Delft	Binnenstedelijk	20 Ha	Ca 800 woningen
Woerden	Defensie Eiland	Binnenstedelijk	3,3 Ha	Ca 200 woningen
Amsterdam	De Studio	Binnenstedelijk	1,8 Ha	320 woningen 2000m ² commerciële ruimte

Tabel 4: Overzicht casestudies

4.4

ONDERZOEKSRÉSULTATEN

EIKELENBURG



STAD: **RIJSWIJK**
PROJECT: **EIKELENBURG**
ONTWIKKELAAR: **AM**
LOCATIE: **UITLEG**
SCHAAL: **12 HA**
PROGRAMMA: **300-325 WONINGEN**

Figuur 13: Impressie Eikelenburg

Figuur 14: Stedenbouwkundig plann Eikelenburg

4.4.1 PROCES EIKELBURG

Eikelenburg is een gebiedsontwikkeling gelegen aan de rand van Rijswijk van ca. 12 Ha. De locatie is geen VINEX locatie en kan omschreven worden als een gebied waar een sub urbaan woonmilieu gecreëerd wordt. In 2004 heeft de Rijswijkse gemeenteraad besloten in te stemmen met Eikelenburg als woningbouwlocatie.

Direct na dit besluit hebben verschillende ontwikkelaars waaronder AM en (voormalig) BAM Vastgoed een grondpositie verworven in het gebied. Daarnaast had de woningbouwcorporatie Rijswijk Wonen een grondpositie in het gebied en had ook de gemeente Rijswijk zelf wat eigendom. Binnen het plangebied bevond zich tevens nog een manege met grondeigendom. AM is kort na de verwerving een samenwerking aangegaan met woningbouwcorporatie Staedion, waarbij een Grex maatschappij is opgericht waar beide partijen voor 50% in participeerden. Echter van een samenwerking met de gemeente Rijswijk was nog geen sprake. De gemeente stelde het niet op prijs dat marktpartijen direct na het besluit in de gemeenteraad gronden hadden verworven voordat de gemeente dit zelf had kunnen doen.

Bovenstaande heeft ertoe geleid dat de gemeente deze gebiedsontwikkeling op dat moment een lagere prioriteit heeft gegeven. (dit leidde ertoe dat de medewerking aan de planvorming vanuit de gemeente beperkt was)

De planvorming is echter wel opgestart door AM al dan niet in combinatie met de 3 andere partijen en heeft tot verschillende planvoorstellen geleid. Door verschil van inzicht over de invulling van het plan heeft het lang geduurd voordat daar eenheid in kwam. Zo had Rijswijk Wonen het idee om met de gebroeders DAS bijna het gehele gebied te vullen met piramidevormige appartementen, dat terwijl de andere marktpartijen een minder futuristische invulling van het plan voorstonden.

Uiteindelijk is men in 2008 tot een stedenbouwkundige invulling gekomen die in hoofdlijnen lijkt op het plan dat het nu is geworden. In dit plan zat nog maar 1 piramide. De 4 partijen hadden echter nog geen samenwerkingsovereenkomst, alleen AM en Staedion samen wel. In de periode daarna medio 2009 hebben AM en de gemeente een akkoord bereikt over het stedenbouwkundige plan en eind 2009 is de Samenwerkingsovereenkomst voor de ontwikkeling van de locatie getekend. In de tussentijd was het aantal partijen dat mee ontwikkelde flink kleiner geworden. Rijswijk Wonen besloot om uit de ontwikkeling te stappen, mede door het risico van en de vereiste grondprijs voor het laatst overgebleven piramidewoningen, daarnaast zorgde het samengaan van AM en BAM Vastgoed begin 2010 voor een verdere reductie van het aantal betrokken partijen. Per 1 juni 2013 is de GEM (CV/BV) geliquideerd en is Staedion formeel uit de ontwikkeling gestapt. Eind 2009 was Staedion in de praktijk geen partij meer.

Belangrijke elementen van de Samenwerkingsovereenkomst met de gemeente zijn onder andere dat de gemeente alle gronden van alle ontwikkelende partijen tijdelijk heeft overgenomen en AM verantwoordelijk is voor de planontwikkeling en dat de gemeente nog een belangrijke rol heeft als het gaat om de kwaliteit van de buitenruimte, maar ook in de architectuur van het plan.

Gemeente is in beginsel kaderstellend en toetsend, maar denkt ook mee tijdens het (ontwerp) proces.

In 2011 is het bestemmingsplan en het beeldkwaliteitsplan vastgesteld door de raad en AM is in 2011 met het plan in verkoop gegaan. De 1e fase betrof 31 woningen waarvan de bouw in oktober 2012 is gestart. Het totaalplan omvat ongeveer 300 woningen.

4.4.2 SUCCESFACTOREN

CONCEPTEN EN MARKETING

Product

Voorafgaand aan de planvorming hebben de gemeente en AM een groot onderzoek gedaan naar de woonbehoefte in Rijswijk. Hieruit kwam naar voren dat er relatief veel gestapelde bouw, weinig grondgebonden woningen zijn en relatief veel sociale huur, ook in verhouding tot andere plaatsen van deze omvang. Dit heeft de keuze voor grondgebonden woningen versterkt. Daarnaast is er in dit plan voor gekozen een luxe wijk te maken met een lage dichtheid, waar de woningen wat duurder zijn maar waar het wel zichtbaar is dat het een luxere wijk is. Belangrijke factor volgens de ontwikkelaar is dat het plan een aanvulling moet vormen op wat er al is in de gemeente Rijswijk.

Bij de totstandkoming van het product op hoofdlijnen, het stedenbouwkundig plan, is door de ontwikkelaar en later ook de gemeente gestreefd naar een duidelijk concept. Een wijk die de stijl van de jaren '30 uitademt. Het woonconcept een piramide van 8-9 lagen hoog paste in de ogen van de ontwikkelaar, zowel ruimtelijk als financieel, niet in dat concept. Het uittreden van Rijswijk wonen heeft dan ook bijgedragen aan de haalbaarheid van het plan en de kwaliteit van het concept.

Het stedenbouwkundige concept is een gezamenlijk product van de gemeente en de ontwikkelaar. De gemeente wil een belangrijke vinger in de pap hebben als het gaat om de kwaliteit van de buitenruimte (dus niet alleen de openbare ruimte) en de architectuur. In de praktijk betekent dit dat er een soort co-ontwerpschap ontstaat, door de ontwikkelaar aangestuurd en gecoördineerd, waarbij de ontwikkelaar met voorstellen komt en de gemeente haar mening hierover geeft en de plannen daar indien nodig op worden aangepast. Dit betekent dat in de uitkomsten van het ontwerp de gemeente ook een rol heeft gespeeld. Het concept is daarmee gezamenlijk tot stand gekomen. De architectuurstijl jaren '30 architectuur wordt volgens zowel de gemeente als de ontwikkelaar zeer gewaardeerd door de consument.

Ook het leveren van een goed product op woningniveau wordt zowel door de gemeente als de ontwikkelaar als essentieel ervaren. De aangeboden woonproducten zijn compleet, de kwaliteit van de woningen, de afbouwkwiteit is hoog.

Prijs

Voor de bepaling van het prijsniveau van de woonproducten heeft de ontwikkelaar uitgebreid samengewerkt met de eigen marketingafdeling en 3 onafhankelijke makelaars. Ten opzichte van de bestaande markt en andere nieuwbouwprojecten heeft dit plan een stevig prijsniveau. Daar staat tegenover een hoge kwaliteit op gebieds- en productniveau. De prijzen zijn in 2010-2011 bepaald en tot op heden niet aangepast aan de verder verslechterde markt.

De hoge prijs wordt mede veroorzaakt door de hoge boekwaarde van de gronden. Om dit plan mogelijk te maken is dit hoge prijsniveau noodzakelijk. Er wordt een goed product op een goede plek geleverd en als de consument in staat is de financiering voor de woning rond te krijgen dan is men bereid dit ervoor te betalen.

De VON prijzen zijn in 2011 op basis van marktomstandigheden bepaald. Het is wel merkbaar dat deze VON prijzen thans moeilijker financieerbaar zijn en onder druk staan en dat heeft zijn weerslag op de verkoop. En daarmee ook de exploitatie. De noodzaak om de prijzen aan te passen aan de verslechterde markt is hier nog niet genomen.

Branding en imago

De gebiedscommunicatie voor de locatie wordt verzorgd door de ontwikkelaar en gaat uit van eenduidige stijl van communicatie op alle kanalen. Het heeft de stijl die bij de chique jaren 30 villawijk past.

De locatie zelf is één van de laatste stukken in Rijswijk nabij het stadscentrum dat wordt omzoomd door een blauwe rand en een boezem tussen het gebied en Wateringseveld en het vormt ook tegelijk een fysieke barrière ten opzichte van Den Haag. Aan alle kanten van het plan zijn groen en er liggen een aantal boerderijtjes omheen, waardoor het een idyllische uitstraling krijgt en de mogelijkheid ontstaat een eigen gebiedje te maken. De locatie en het huidige imago van de locatie worden door zowel de ontwikkelaar als de gemeente als goed omschreven. Ook goed gesitueerd ten opzichte van de voorzieningen, winkels, scholen openbaar vervoer en uitvalswegen.

Het is een bewuste keuze dat de gebiedspromotie door de ontwikkelaar wordt verzorgd, maar de gemeente levert hier ook haar bijdrage aan door via haar kanalen de communicatie van de ontwikkelaar voort te zetten.

ORGANISATIE

Nieuwe werkwijzen en innoveren

In dit project zijn een aantal voor de ontwikkelaar en gemeente nieuwe werkwijzen toegepast die volgens hen hebben bijgedragen aan het succes

Aan de kant van de ontwikkelaar is in de prijsvorming voor de 1e fase door de bouwer BAM Woningbouw op basis van Lean Management gedaan (zie ook paragraaf 3.5.1) Door deze methodiek konden ontwikkelaar en bouwer op korte termijn tot prijsovereenstemming komen op basis van een Voorlopig Ontwerp, in ca. 1 maand tijd en op een lager prijsniveau dan de ontwikkelaar aanvankelijk dacht. Door deze methodiek kon BAM woningbouw een prijsniveau aanbieden dat nagenoeg gelijk lag aan het niveau van recente aanbestedingen. Doordat de

bouwer en haar co-makers in een vroeg stadium met open boeken werkten kwam er snel duidelijkheid voor welke prijs ze het project konden maken. Dit gaf duidelijkheid en vertrouwen. De bouwsom vormde in dit project een belangrijke factor in de haalbaarheid van het plan. De gehanteerde methodiek gaf naast het voordeel in het prijsniveau ook de ontwikkelaar de mogelijkheid om richting de andere samenwerkingspartners sneller duidelijkheid te geven over de doorgang van het project.

Een andere (niet geheel) nieuwe werkwijze die is toegepast is dat de ontwikkelaar en de architect gebruik hebben gemaakt van hun marktkennis door succesvolle en door de consument gewaardeerde producten en concepten toe te passen. De producten die in de 1e fase zijn gerealiseerd zijn kopieën van types die in andere projecten al eens zijn gemaakt. Door deze methodiek werden vooral architectenkosten bespaard omdat het beeld wat de ontwikkelaar wil bereiken, het concept al duidelijk is. In vervolgfases is het ook de bedoeling om de goed lopende producten te herhalen. Op deze wijze wordt veel tijd en geld bespaard.

Voor de gemeente Rijswijk is het co-ontwerpschap van het stedenbouwkundig plan en de openbare ruimte een werkwijze die nog niet in alle plannen wordt toegepast. Vanuit de gemeente lag er niet van tevoren een stedenbouwkundig plan dat door de ontwikkelaar ingevuld moest worden, noch was er vanuit de zijde van de ontwikkelaar een vastliggend product van hoe ze het wilden gaan doen. Er is een gezamenlijk product ontstaan waarin de maatschappelijke en gemeentelijke wensen en belangen in terecht komen, evenals de ideeën van de ontwikkelaar. Daarnaast heeft de gemeente in dit plan een projectleider met marktkennis ingehuurd. Deze nieuwe werkwijze zal later onder het punt samenwerking uitgebreider worden toegelicht.

Continuïteit

Vanuit de zijde van AM zijn er 6 of 7 ontwikkelaars geweest die aan het plan hebben gewerkt, ook binnen de directie zijn verschillende wijzigingen geweest. AM had daarnaast aan de zijde van het grondbedrijf in een kort bestek 4 verschillende personen die aan het project werkten. In deze periode ging de plan- en visievorming op Eikelenburg mede hierdoor verschillende kanten op. Volgens de huidige ontwikkelaar is continuïteit van essentieel belang om het project verder te krijgen. Het project begon te lopen toen er vanuit AM en de gemeente voor een langere periode continuïteit van bezetting kwam. In een dergelijke periode ontstaat duidelijkheid over het concept, en ook geeft het vertrouwen bij de gemeente dat er wordt vastgehouden aan het concept waarvoor is gekozen. De huidige ontwikkelaar vanuit AM is sinds 2009 bij het project betrokken.

Aan de gemeentekant zijn gedurende het project relatief weinig wisselingen in de bezetting geweest. De enkele wisselingen die hebben plaatsgevonden hebben volgens de gemeente weinig invloed gehad op de voortgang van het project. Er was steeds een groep die redelijk goed met elkaar samenwerkt en de medewerkers hebben eenzelfde gedachte van hoe zaken aangepakt en georganiseerd moet worden. De projectleider van de gemeente is betrokken sinds het moment dat de gemeente had besloten dat ze verder wilden met Eikelenburg en het tot ontwikkeling wilde brengen (2006).

FINANCIËN

Financiering

In de samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente en AM is afgesproken dat alle ontwikkelaarsgronden, ook die van Rijswijk wonen BAM Vastgoed werden gestald bij de gemeenten en gefinancierd door de BNG. Deze vorm was een nadrukkelijk verzoek van de ontwikkelaar die als doelstelling had om zoveel mogelijk de financiering van gronden extern te organiseren en de gronden van de balans te krijgen. Het stallen van de gronden bij de gemeente was mogelijk in het kader van de Crisis en Herstelwet.

Partijen hebben er voor gekozen om de financiering van de gronden (tijdelijk) bij die partij te laten onderbrengen die het best in staat is de financiering te organiseren. De gemeente (overheid) heeft immers meer mogelijkheden om een goede financiering te verkrijgen aangezien gemeenten als meer betrouwbaar worden gezien door financiers. De gemeente financiert de gronden tijdelijk en AM betaalt hiervoor een optievergoeding. Uiteindelijk neemt AM alle gronden op een vastgestelde datum weer af van de gemeente. De vrijkomende financiële ruimte konden partijen inzetten voor meer plankwaliteit (openbare ruimte / kwaliteit buitenruimte).

De gronden worden door de ontwikkelaar per fase juridisch afgenomen zodra de gronden bouwrijp zijn en er een omgevingsvergunning is afgegeven en 80% van de woningen is verkocht. Hierbij is het zo dat het bouwrijp maken van het terrein wordt uitgevoerd door de ontwikkelaar en dat zij dus zelf op deze afnamevoorwaarden kunnen sturen. Contractueel is wel overeengekomen dat AM op een bepaalde datum alle gronden weer terugneemt of heeft genomen, zo niet dan is de gemeente vrij om de gronden te verhandelen.

Deze financieringsconstructie is volgens de ontwikkelaar een absolute meerwaarde geweest in het plan en heeft in grote mate bijgedragen aan het succes.

Voor de financiering ten hoeve van kopers heeft de ontwikkelaar verschillende mogelijkheden voor kopers gecreëerd een aantal dingen geprobeerd, maar die hebben nog niet tot succes geleid. Eigenlijk zijn er nog geen tools om de mensen met het probleem financiering en van de verkoop eigen woning goed te bedienen.

Grondprijs

De grondprijs bij de ontwikkelaar is tot stand gekomen door een optelling van alle kosten. Met de VON-prijzen die de ontwikkelaar nu hanteert komt hij op een bijna sluitende grond en opstapexploitatie.

De grondwaarde die onder het plan ligt is hoog. Toen in 2004 de ontwikkelaars voor de gemeente uit gronden in het plangebied gingen verwerven was al bekend wat de gemeente wilde betalen voor de gronden. De marktpartijen die hebben gekocht hebben daar meer voor betaald. Met het idee dat dit in de toekomst met stijgende VON-prijzen zou kunnen worden terugverdiend. Bij de overname van de gronden door de gemeente heeft de gemeente ook vastgehouden aan de prijs die zij aanvankelijk wilden betalen voor de gronden, alles wat door de marktpartijen meer is betaald was voor hun eigen rekening.

Afwaardering

Om het plan mogelijk te maken hebben er vooraf tot op heden bij de betrokken partners geen afwaarderingen plaatsgevonden. Of er afwaarderingen bij de uitgestapte partners hebben plaatsgevonden is niet duidelijk.

Het is wel zo dat de VON-prijzen (vraagprijzen) voor de aangeboden woningen niet altijd door de consument betaald worden. Er wordt onderhandeld over de prijs waardoor bij verkoop een afwaardering van de vraagprijs kan plaatsvinden. De stagnatie van de verkoop heeft gevolgen voor de financiële doelstellingen die de ontwikkelaar zich had gesteld.

In de vervolgfases tracht de ontwikkelaar met instandhouding van het concept de producten aan de gewijzigde markt aan te passen.

Of er in de toekomst nog afwaarderingen noodzakelijk zijn is nu nog niet duidelijk, maar het zou gezien de beperkte recente voortgang van de verkopen wel een afweging kunnen zijn. De ontwikkelaar heeft veel geld geïnvesteerd in het project waardoor het niet zondermeer mogelijk is met het project te stoppen zonder grote verliezen te leiden.

SAMENWERKING

Leiderschap

AM is de leidende partij in het plan, de grondexploitatie en de opstalexloitatie is voor rekening en risico van AM. Omdat de partijen Rijswijk wonen en BAM Vastgoed toch iets andere ideeën hadden over het plan zijn ze uit de ontwikkeling gestapt en heeft AM de kartrekkersrol volledig naar zich toe kunnen trekken. AM is de leidende partij in de samenwerking met de gemeente, AM komt met ideeën initiatieven en met acties. De gemeente heeft meer een volgende rol.

Omdat AM hard aan het project trekt, gaat ook de gemeente sneller in het proces mee en gaan de ontwikkelingen sneller. Een voordeel in dit project is ook geweest dat de projectleider van AM in de beginperiode bijna full time aan dit project kon werken. Volgens de ontwikkelaar is dit een succesfactor omdat je dan als projectleider veel meer in controle bent dan dat je er bijvoorbeeld maar 2 dagen per week aan kunt besteden. Echt gefocust kunnen zijn op dat ene project op dat ene doel om het project verder te krijgen.

Vanuit de gemeente wordt het projectleiderschap ingevuld door een extern ingehuurde procesmanager, met een achtergrond in de projectontwikkeling. Een procesmanager die door zijn bedrijf wordt verhuurd aan overheden, hij ontwikkelt zelf en werkt ook voor overheden. Deze combinatie zorgt ervoor dat hij beide werelden kent, dat hij de ontwikkelaar begrijpt, maar ook weet wat voor een gemeente belangrijk is. Over het algemeen hoeft de ontwikkelaar in deze situatie niet uit te leggen wat zijn probleem is, er is snel begrip van de zijde van de gemeente, maar de gemeente houdt haar eigen afwegingen en verantwoordelijkheden in de te maken keuzes, ondanks het begrip.

Daarnaast heeft de gemeente Rijswijk een intern projectbureau die projecten leidt. Op dit projectbureau werken voornamelijk interne projectleiders en een aantal externe projectleiders. De projectleiders zijn afdeling overstijgend. Dit betekent waar vroeger projectleiders van een bepaalde afdeling (bijvoorbeeld stedenbouw) de projectleiding van een gebiedsontwikkeling voor hun rekening namen is het nu een projectbureau die project- en procesmanagers inzet die

niet aan een afdeling zijn gekoppeld. Deze mensen hebben puur als doel de processen in een gebiedsontwikkeling te laten lopen en goed te laten verlopen.

Op projectniveau worden de meeste zaken afgehandeld, voor zaken waar de projectgroep niet tot overeenstemming komt zouden de wethouder en de directie van AM een rol moeten spelen.

Vertrouwen

Vertrouwen is volgens zowel de gemeente als de ontwikkelaar een belangrijke succesfactor.

Tussen de ontwikkelaar en de ambtenaren waar mee samengewerkt wordt is vertrouwen noodzakelijk, maar ook een niveau hoger is vertrouwen van belang.

De huidige situatie waarbij de gemeentelijk projectleider ook een ontwikkelachtergrond heeft leidt er toe dat er sneller begrip ontstaat voor de vragen waarmee de ontwikkelaar komt. Voor dat er van een gemeente goedkeuring komt op een bepaald voorstel moet er eerst begrip zijn. Dat begrip is in deze situatie geen probleem, wat overigens niet wil zeggen dat er ook goedkeuring op de voorstellen komt. Tussen de gemeente en ontwikkelaar wordt op een open eerlijke en transparante manier samengewerkt, maar wel met ieders eigen belangen behartiging, wat het vertrouwen verder versterkt.

Los van de publiek- en privaatrechtelijke mogelijkheden en afspraken staat en valt de samenwerking en het succes met onderling vertrouwen, begrip en respect voor elkaars belangen en goede en open communicatie. En deze ingrediënten zijn zeker van toepassing in het project Villapark Eikelenburg.

In de beginfase van het project heeft vertrouwen ook een rol gespeeld in de voortgang. Doordat de ontwikkelaars gronden voor de gemeente weg hadden gekocht heeft de inzet van de gemeente ten aanzien van Eikelenburg stilgelegen, doordat het plan een lagere prioriteit had gekregen. De partijen zijn toen ondertussen met allerlei planvorming doorgegaan zonder assistentie van de gemeente. Op het moment dat AM de gronden van BAM Vastgoed had overgenomen en Rijswijk wonen was uitgestapt, kreeg de gemeente het gevoel dat AM echt serieus was. Er ontstond vertrouwen bij de gemeente dat de partij die er nu aan trok er ook daadwerkelijk wat van ging maken. Mede doordat ook de marktpartijen zich meer hadden verenigd kreeg het plan bij de gemeente weer een hogere prioriteit. Vervolgens heeft de gemeente er toen ook ambtelijke capaciteit aan het plan toegevoegd.

De ontwikkelaar benadrukt tevens de noodzaak van vertrouwen van de omgeving in het project. Door een goede en juiste communicatie met omwonenden en andere actoren in het gebied kan enthousiasme voor het plan worden gewekt en kunnen de bezwaren op het project worden beperkt. Dit helpt ook in het voorkomen van bezwaren op de verschillende aanvragen en bestemmingsplanwijzigingen, maar ook tijdens de bouwfase. Op het moment dat de ontwikkelaar de relatie met de omgeving niet goed managet, weet de omgeving snel de gemeente te vinden waardoor het gehele gemeentelijke apparaat van ambtenaren tot aan raad geactiveerd kunnen worden, met negatieve beeldvorming ten gevolg, terwijl dat door juiste communicatie voorkomen kan worden.

Flexibiliteit

In de samenwerking tussen de gemeente Rijswijk en AM zijn contractueel een aantal zaken opgenomen ten aanzien herontwikkeling. Tot op heden is deze flexibiliteit nog niet van toepassing geweest. Het bestemmingsplan is in zodanige mate flexibel dat er een stedenbouwkundig plan op hoofdlijnen is vastgesteld, dus hoofdinfra, water en groen ligt vast. Het uitgeefbaar gebied is eveneens vastgelegd, echter daarbinnen zijn weinig zaken bepaald, zodat het bestemmingsplan veel flexibiliteit biedt. Daarnaast zijn er nog mogelijkheden om het aantal te ontwikkelen woningen in het plan van nog ca. 12% hoger te maken (tot maximaal 324).

Er is in het plan op verschillende plekken ruimte, in de contracten en in het bestemmingsplan, maar naast dat het contractueel, publiekrechtelijk en privaatrechtelijk geregeld is moet de gemeente nog wel voor wijzigingen of aanpassingen open staan. Volgens de ontwikkelaar werkt de gemeente niet overal aan mee, maar is hij niet ontevreden over de ruimte die hij tot op heden in de planvorming heeft gekregen. Met name met in acht name van het feit dat de gemeente de financiering voor het plan voor haar rekening heeft genomen, daar heeft de ontwikkelaar heel veel voordeel van.

In het bestemmingsplan (publiek rechtelijk) is ruimte voor flexibiliteit (andere woningtypes en verkaveling mogelijk), deze flexibiliteit is soms direct te organiseren en soms indirect via een wijzigingsbevoegdheid via het college van B&W. Privaatrechtelijk (in de Samenwerkings Overeenkomst) zijn er afspraken gemaakt over goedkeuring door de gemeente op gezette tijden, zodat gemeente via deze weg “grip” kan houden. De gemeente heeft veel ruimte in de planvorming toegestaan aangezien zij bij de uitwerking van de plannen ook een rol hebben. Hierdoor durft de gemeente meer ruimte vooraf te geven- omdat ze in de planvorming kan meesturen dat er geen, voor de gemeente, ongewenste dingen gebeuren.

Wat betreft de flexibiliteit in de samenwerking, er zijn in de Samenwerkings Overeenkomst veel zaken geregeld, maar er zijn ook een aantal zaken niet geregeld en daar worden afspraken over gemaakt in de trant van de Samenwerkings Overeenkomst. Hiermee bedoelen de samenwerkingspartners dat de richting van de afspraken in de SOK de basis blijven vormen voor de afspraken die in een later stadium gemaakt (moeten) worden.

In de interviews zijn nog een aantal zaken aan het licht gekomen die ook in belangrijke mate een rol hebben gespeeld in de voortgang van het project. De elementen reductie van complexiteit en prioritering

Reductie van complexiteit en prioritering

In Rijswijk waren veel partijen (ontwikkelaars en corporaties) betrokken die een grondpositie hadden in het plan. Gemeente Rijswijk, AM, BAM Vastgoed, Staedion, Rijswijk wonen. De gemeente heeft in eerste instantie de plannen in de ijskast gezet, mede doordat de ontwikkelaars gronden voor de gemeente weg hadden gekocht. De planvorming is eigenlijk pas echt van start gegaan nadat het aantal betrokken partijen was gereduceerd en de complexiteit van de gebiedsontwikkeling en stuk was verminderd. Dit gaf AM en de gemeente de ruimte om het plan in

samenwerking met de gemeente in te vullen op basis van het door haar gewenste concept. Echter voordat de gemeente volledig medewerking aan de planvorming verleende werd er weinig voortgang geboekt in het project.

4.4.3 SUB CONCLUSIES EIKELENBURG

Factor/Praktijkcase	Eikelenburg Rijswijk
Concepten en Marketing	
Product	<ul style="list-style-type: none"> - Het plan vormt een aanvulling op hetgeen er al is op de gemeente Rijswijk - Duidelijk, herkenbaar en vertrouwd concept op gebiedsniveau en architectuur - Stedenbouwkundig concept is een co-productie tussen de gemeente en ontwikkelaar - Compleet product op woningniveau met hoge afbouw kwaliteit
Prijs	<ul style="list-style-type: none"> - Hoog prijsniveau ten opzichte van de bestaande markt en andere nieuwbouwprojecten in de stad - Hoge boekwaarde van de grond is bepalend voor de prijs van de woningen - Prijzen zijn sinds 2010-2011 niet aangepast aan de verslechterde markt
Branding en imago	<ul style="list-style-type: none"> - Locatie en imago van de locatie zijn goed (sluiten aan op de wensen van de consument). Goed gesitueerd ten opzichte van de voorzieningen, winkels, scholen openbaar vervoer en uitvalswegen en aantrekkelijke groene omgevingskenmerken - Gebiedscommunicatie door de ontwikkelaar op basis van een eenduidige stijl van communicatie op alle kanalen - Gemeente draagt via eigen (gemeentelijke) kanalen bij aan gebieds-promotie
Organisatie	
Nieuwe werkwijzen en leren	<ul style="list-style-type: none"> - Het toepassen van Lean management tijdens de ontwikkeling gaf de ontwikkelaar snel duidelijkheid over het prijsniveau en daarmee de haalbaarheid van het plan - 'Minder verzinnen' door gebruik te maken van marktkennis uit succesvolle gerealiseerde concepten - Inzetten van een gemeentelijk procesmanager/facilitator met marktkennis die ontwikkelaar begrijpt en ook de gemeentelijke organisatie kent
Continuïteit	<ul style="list-style-type: none"> - Veel wisselingen van ontwikkelaars in de beginfase van het project heeft geleid tot verschillende plannen en visies - Continuïteit is van essentieel belang om de plannen verder te krijgen - Project kwam van de grond nadat er voor langere periode continuïteit van de bezetting vanuit de ontwikkelaar kwam

Financiën

- Financiering**
- Overname van de gronden van de ontwikkelaar naar de gemeente heeft tot een substantiële verlaging van de financieringslast geleid
 - Doordat de gemeente de financiering voor de ontwikkelaar aantrekkelijk heeft kunnen organiseren heeft zij een andere doel, hoge kwaliteit van de buitenruimte, kunnen waarborgen
 - Voor de financiering en verkoop eigen woning zijn tools ontwikkeld die echter niet tot resultaat hebben geleid.
-

- Grondprijs**
- Er zijn bij de verwerving (te) hoge grondprijzen betaald die zijn doorberekend in de VON-prijzen

- Afwaardering**
- Er hebben in het plan geen afwaarderingen vooraf plaatsgevonden
 - Reserveringen op het resultaat zijn noodzakelijk door stagnatie en lagere daadwerkelijke verkoopprijzen
-

Samenwerking

- Leiderschap**
- Ontwikkelaar is de leidende en initiërende in het plan
 - (bijna) full time tijdsbesteding van ontwikkelaar aan het plan is noodzakelijk voor een versnelling
 - Kennis bij de gemeente van het vak projectontwikkeling leidt tot wederzijds begrip wat de samenwerking bevordert
 - Projectenbureau aan gemeentezijde met project/procesmanager draagt bij aan een integrale benadering
-

- Vertrouwen**
- Op projectniveau is sprake van wederzijds vertrouwen
 - Er wordt op een open eerlijke en transparante manier samengewerkt wat het vertrouwen verder versterkt
 - Vertrouwen in de ontwikkelaar van de omgeving, omwonenden
-

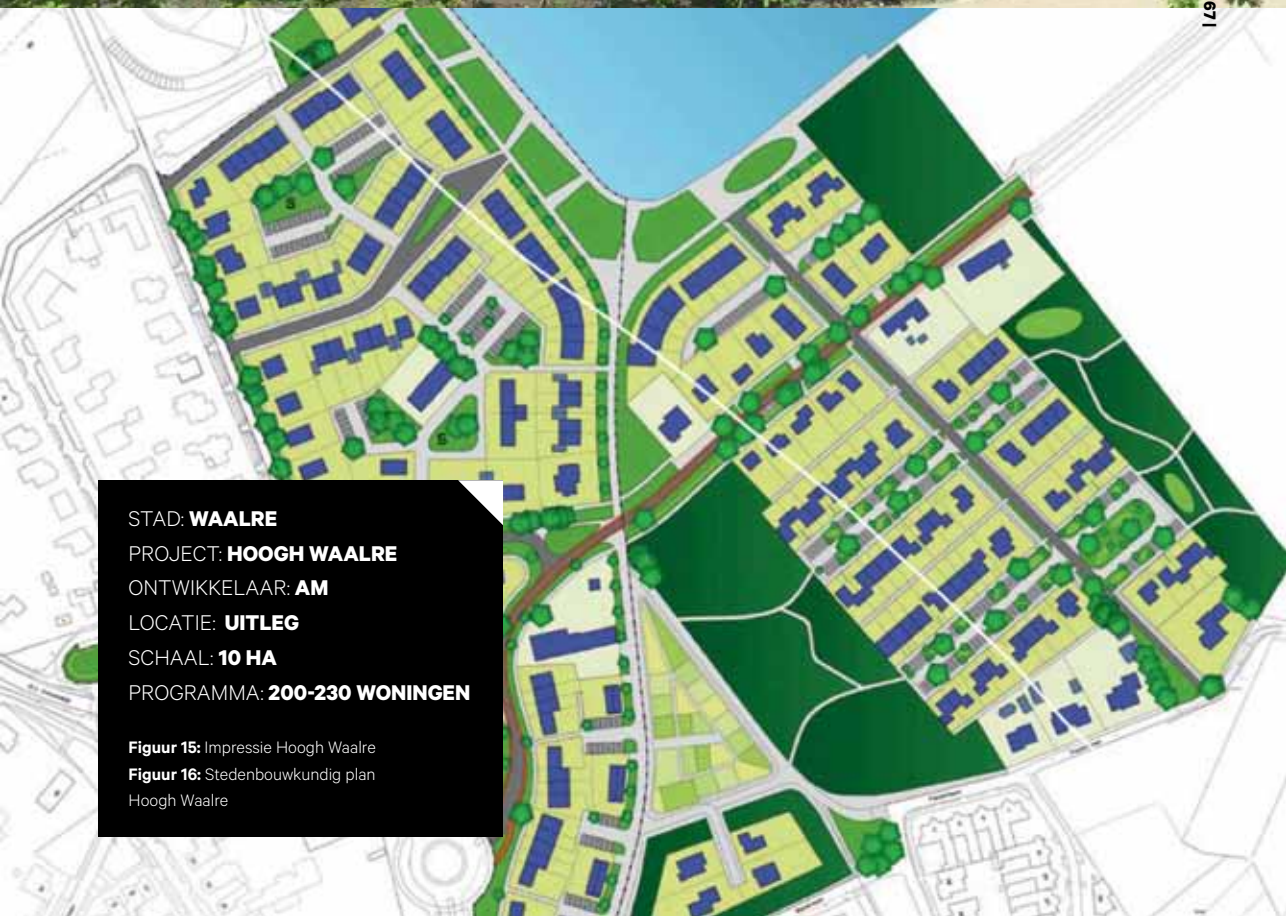
- Flexibiliteit**
- Contractueel zijn veel mogelijkheden tot flexibiliteit opgenomen, echter tot op heden beperkt gebruik van gemaakt
 - De gemeente heeft ruimte aan de ontwikkelaar in de planvorming kunnen geven omdat ze bij de uitwerking van de plannen ook nog aan tafel zitten en mee kunnen sturen
-

Tabel 5: Subconclusies Eikelenburg

4.5

ONDERZOEKSRISULTATEN

HOOGH WAALRE



1671

STAD: **WAALRE**
PROJECT: **HOOGH WAALRE**
ONTWIKKELAAR: **AM**
LOCATIE: **UITLEG**
SCHAAL: **10 HA**
PROGRAMMA: **200-230 WONINGEN**

Figuur 15: Impressie Hoogh Waalre

Figuur 16: Stedenbouwkundig plan
Hoogh Waalre

4.5.1 PROCES HOOGH WAALRE

Hoogh Waalre is een gebiedsontwikkeling van ca. 10 Ha in Waalre ten Zuiden van Eindhoven. Al in een zeer vroeg stadium, jaren '90 heeft de gemeente Waalre een grondpositie ingenomen in het gebied dat toen nog Waalre Noord werd genoemd. In die tijd werd al nagedacht om het dorp uit te breiden richting Eindhoven. Tussen Eindhoven de A2 en Waalre bevindt zich een groene lob die een soort buffer vormt tussen de stad Eindhoven. Deze situatie maakt het mogelijk om op deze locatie groen, dorps te wonen op steenworp afstand van de stad Eindhoven. Daarnaast bevindt zich in deze noord lob een oude zandput, "het gat van Waalre", waarvan de kwaliteiten nog onderbenut waren.

Bovenstaande elementen hebben ertoe geleid dat de gemeente Waalre in 2003 een structuurvisie voor het gebied heeft opgesteld. De structuurvisie had als doel om de wensen, de mogelijkheden en onmogelijkheden en de kansen voor woningbouw in dit gebied te formuleren.

Het structuurplan dat is opgezet omvatte een veel groter gebied dan waarvoor nu plannen worden gemaakt. De ambities waren in die tijd hoog net als de verwachtingen van de markt. In het structuurplan waren plannen opgenomen voor ca. 600 woningen en gezien het feit dat er in Waalre gemiddeld genomen een vraag van ca. 80 nieuwbouwwoningen per jaar is, was dit hoog. Dit is los van de productie die in Eindhoven gerealiseerd moet worden, want Waalre vervult ook een deel van die vraag mede door de groene, dorpse ligging en de korte afstand tot het zeer goed draaiende internationale bedrijf ASML.

Na de structuurvisie is de gemeente gestart met zelf plannen te maken voor de locatie. De gemeente heeft geheel zelf, zonder tussenkomst van marktpartijen, het plan uitgewerkt. Na een voorselectie zijn in 2009 5 partijen geselecteerd om deel te nemen de prijsvraag. AM heeft deze prijsvraag gewonnen door de combinatie van hoogste bieding en visie.

Vervolgens is in samenwerking met AM een traject gestart om tot contractvorming, ontwikkeling en verkoop van het plan te komen. Onderdeel van deze kaders voor verdere planvorming waren onder andere Collectief Particulier Opdrachtgeversschap voor 7 seniorenwoningen voor de organisatie Sir55. Daarnaast was er een sociaal programma dat in samenwerking met een corporatie moest worden ingevuld.

Daarnaast heeft de gemeente als eis gesteld dat de uitwerking van de plannen door 3 verschillende architecten (ook van verschillende bureaus) moest plaatsvinden om een afwisselend beeld te krijgen.

De plannen zijn door AM uitgewerkt in een jaren '20 Amerikaanse stijl.

In 2010 is de 1e fase van dit project in verkoop gegaan. In een maand tijd was deel I deze fase volledig uitverkocht. Binnen een jaar zijn hier 105 woningen verkocht en is er gestart met de bouw. De 1e fase van het gebied is in 2012 opgeleverd.

4.5.2 SUCCESFACTOREN HOOGH WAALRE

CONCEPTEN EN MARKETING

De ligging van het plan is een belangrijke succesfactor, wat het Wassenaar van Den Haag is en wat Vught is van Den Bosch is Waalre van Eindhoven. Nabij Eindhoven, de High Tech Campus, ASML en het vliegveld zijn goede basiselementen voor een gebiedsontwikkeling. De locatie, de ligging aan het gat van Waalre, de korte nabijheid van de stad maar toch in het groen wonen zijn elementen die het gebied onderscheiden. Ook de aanwezigheid van een mooie recreatieplas verhoogt de basiskwaliteit van het gebied. De locatie had ook een aantal nadelen zoals een nabijgelegen oude vuilnisbelt en een woonwagenkamp, daarnaast zijn er beperkte voorzieningen nabij. AM is vooruitlopend op de prijsvraag enthousiast geworden van de locatie en heeft daarom ingeschreven voor de prijsvraag

Product

Het product wat de gemeente heeft vervaardigd, het stedenbouwkundig plan en het beeldkwaliteitsplan is een belangrijke drager geweest voor het plan. De gemeente heeft dit zelf, zonder tussenkomst van marktpartijen en zonder inspraak van eventuele toekomstige bewoners tot stand gebracht. De plannen zijn wel tussentijds bestuurlijk goedgekeurd. Hier is de basis gelegd voor het gebiedsconcept van het plan. De gemeente beschouwt het achteraf als een succesfactor dat er op een bepaald moment een switch is gemaakt van stedenbouwkundig bureau dat aan het plan werkte. Het plan is in hierdoor op hoofdlijnen hetzelfde gebleven, echter de kwaliteiten op kavelniveau, afmetingen, situering en welke woningen waar is hierin een stuk verbeterd. Dit heeft het plan extra kwaliteit gebracht.

AM heeft in de prijsvraag een eigen visie neergelegd. Er is daarmee ook op veel punten van het concept van de gemeente afgeweken. Een voorbeeld is het meer dorpse milieu dat AM wilde creëren. Dit is onder andere bereikt door een boerderij(woning) in het plan te ontwikkelen. De producten zelf de woningen, zijn onder verantwoordelijkheid van de AM tot stand gekomen en de ontwerpen zijn in de projectgroep met o.a. de projectleiders, architecten en de welstandsvertegenwoordiging besproken. Dit heeft geleid tot een gezamenlijk gedragen sterk concept. Daarnaast zijn geïnteresseerden al in de fase van schetsontwerp bij het project betrokken en hun wensen zijn in de planvorming meegenomen.

De producten zijn door AM met 3 architecten ontwikkelend in een Amerikaanse architectuurstijl uit de jaren '20. Uit onderzoek door de ontwikkelaar blijkt dat voornamelijk de architectuurstijl en ook de ligging aan de plas met de groene omgeving de consument aanspreekt. De architectuurstijl is voor velen fris en vernieuwend. Architectuurstijl alleen is niet voldoende, want een plan in het dorp door dezelfde architect met dezelfde architectuurstijl verkoopt niet. Deze woningen zijn daarbij wel iets hoger geprijsd.

Toen er gestart werd met dit plan was er niet veel nieuwbouw op de markt. Er werd door dit product/plan voorzien in een achtergestelde behoefte. Inmiddels is er veel meer aanbod in Waalre voor nieuwbouw. De situatie van het beperkte aanbod destijds heeft de vraag naar het product volgens de ontwikkelaar wel versterkt.

Prijs

De prijs van de producten is volledig tot stand gekomen door de ontwikkelaar. Voor Waalrese begrippen zijn de prijzen van de woningen niet hoog. De basisprijzen voor het plan zijn tot stand gekomen naar aanleiding van onderzoek door de interne marketing afdeling van AM. Voor een snelle afzet was hiervoor ingestoken op het prijsniveau van de woningen in de bestaande markt. De betrokken makelaars vonden deze prijzen voor de woningen te laag er is echter toch door AM vastgehouden aan het lagere prijsniveau dat door AM zelf was gecalculeerd. Dit werd versterkt door het feit dat bij dat prijsniveau ook de beoogde financiële doelstellingen konden worden behaald. Bovendien waren in de voorfase bij de schetsontwerpen ook prijsindicaties aan geïnteresseerden afgegeven op basis van dit prijsniveau en had AM zich hier min of meer aan geconformeerd.

De prijs is dus hier niet tot stand gekomen op basis van wat de klant zou willen betalen, maar meer op wat de ontwikkelaar nodig had voor een gezonde exploitatie. Mogelijk had een hoger prijsniveau ook tot afzet geleid.

Branding en imago

De gemeente heeft voorafgaand aan de prijsvraag niet aan branding of het bouwen aan het imago voor de locatie gedaan. De werknaam voor het project was Waalre Noord, de gemeente vond het wel van belang dat er een nieuwe naam voor de locatie zou komen. Na gunning van het project aan AM heeft AM de branding en het bouwen aan het imago van de locatie voor haar rekening genomen.

Het imago van de locatie Waalre is zowel volgens de ontwikkelaar als de gemeente goed, van oudsher staat Waalre bekend als een chique woonplaats. De ontwikkelaar heeft aan het imago van de locatie weinig specifiek aandacht hoeven te schenken. In de gebiedscommunicatie zijn met name de kwaliteiten van de locatie benadrukt, het groen, waterrijk, goede ontsluiting etc. Er zaten wel wat negatieve kanten aan zoals de vuilnisbelt en het woonwagencamp maar die zijn in de communicatie niet genoemd. Veel consumenten vonden deze punten volgens de ontwikkelaar ook geen probleem.

Na de eerste start van de verkoop was er een ongekend groot aantal inschrijvingen, het aantal woningen was meer dan 3 keer overschreven. Het heeft wel geholpen om de successen die geboekt werden bij het aantal inschrijvingen voor de 1e fase uitgebreid te communiceren. Dit droeg bij aan de vorming van het imago van een succesvolle gebiedsontwikkeling.

ORGANISATIE

Nieuwe werkwijzen en innoveren

In Hoogh Waalre zijn in een zeer vroeg stadium geïnteresseerden in het plan betrokken. Bij de presentatie van de visie aan de gemeente heeft AM vermeld dat de visie pas definitief wordt op het moment dat de consument er ook zo over denkt. Op basis van het schetsontwerp konden mensen zich inschrijven voor woonpanelgesprekken. In deze gesprekken kregen de consumenten de mogelijkheid om mee te praten over de woningtypes waar ze in geïnteresseerd zijn.

In een 2-tal interactieve bijeenkomsten waar de consumenten werden verdeeld in groepjes werd gewerkt aan de ontwerpen. De resultaten die uit deze sessies kwamen werden gebruikt in het Q-team overleg (kwaliteitsteam van de gemeente) waar bepaalde verschillende wensen van consumenten stedenbouwkundig werden aangepast. De gemeente heeft hiertoe het bestemmingsplan her en der aangepast. Ook zijn er keuzes ten aanzien van kleurstellingen van de woningen door de consument aangegeven en na bespreking met de gemeente in het plan verwerkt. Het toepassen van woonpanels en het al vroeg naar buiten treden met het ontwerp (presales) een methodiek is die nu in veel projecten wordt toegepast. Door de klantpanels zijn er ook zaken in het project terecht gekomen die er aanvankelijk helemaal niet in zaten, bijvoorbeeld de boerderijwoning: een compleet nagebouwde boerderij in de oude stijl.

Overigens heeft de gemeente in de prijsvraag aan de ontwikkelaar gevraagd op welke manier ze de toekomstige bewoners in het ontwerpproces zouden gaan betrekken. Hier is AM door de uitschrijver getriggerd om hier een actieve strategie voor te formuleren.

De bouwer BAM van het plan heeft het Lean principe in haar uitvoeringsproces opgenomen, in de ontwikkelingsfase is dit niet toegepast. Wel is al in een vroeg stadium met co-makers gezocht naar oplossingen voor de vragen waar de architect en de ontwikkelaar mee kwamen.

Vanuit de gemeente is in dit plan niet echt sprake van nieuwe werkwijzen of innovatie. Door de vraagstelling in de prijsvraag heeft gemeente AM getriggerd om het klantcontact in de ontwikkelingsfase op een vernieuwende manier aan te pakken.

Continuïteit

Zowel de gemeente als de ontwikkelaar achten de continuïteit in de bezetting van het project van belang. Gedurende het project is de bezetting van zowel de gemeente zijde als de ontwikkelaarszijde en het planteam grotendeels gelijk gebleven. De projectleider van de gemeente is 10 jaar bij dit project betrokken. Daarnaast kent dit project bijna het gehele traject dezelfde wethouder. Veel kennis in het project zit bij de projectleider, sommige dingen staan niet op papier, maar veel informatie zit wel in het hoofd waarom bepaalde zaken 'destijds' op een bepaalde manier zijn afgesproken. Op het moment dat er een andere projectleider komt, dan gaat er veel kennis verloren. Zolang het goed gaat hoeft je in principe niet te wisselen. Volgens de gemeente is het in sommige gevallen het juist wel goed iets in de bezetting te wisselen, als het bijvoorbeeld niet loopt. In sommige gevallen is dan een wisseling aan meerdere kanten zinvol.

Aan de kant van de ontwikkelaar is het aantal wisselingen op projectniveau beperkt. In de ondersteuning van externen (adviseurs) waren wel verschillende wisselingen, maar dat had geen consequenties voor het project. De ontwikkelaar acht het van belang om continuïteit, een vast team te hebben, zowel intern als met de externe samenwerkingspartners als bijvoorbeeld de bouwer. Dit is met name van belang voor het efficiënt ontwikkelproces.

FINANCIËN

Financiering

De grondexploitatie van het project wordt gevoerd door de gemeente Waalre die ook de gronden in eigendom heeft. Van financiering van de gronden is uit het oogpunt van de ontwikkelaar dus niet of nauwelijks sprake. Een succes voor de ontwikkelaar in dit plan is dat pas gronden werden afgenomen op het moment dat 80% van de woningen was verkocht. En de gronden dus direct aan de consument konden worden doorverkocht zonder dat er een beslag wordt gelegd op het vermogen van AM.

Voor enkele laatste kavels die nog niet verkocht waren is met de gemeente afgesproken dat de gronden onder betaling van rente door AM bij de gemeente bleven staan. Dit alles in het kader van het beperken van het vermogensbeslag.

Bij de financiering aan de kant van de consument heeft de Brabantse Verkoopgarantie een grote bijdrage geleverd aan het succes. De provincie Brabant had uit de gelden die zijn voortgevloeid uit de verkoop van Essent een pot gemaakt om de woningbouwproductie tijdens de crisis te stimuleren. Deze garantie hield in dat voor een koper van een nieuwbouwhuis die zijn eigen woning niet binnen een bepaald aantal maanden verkocht heeft, de provincie de oude woning tegen 90% van de waarde koopt, onder bepaalde voorwaarden. Van deze garantie hebben veel mensen gebruik gemaakt. Dit is een garantie die AM als ontwikkelaar niet kan geven, maar voor de consument juist wel de steun in de rug kan zijn om de stap naar een nieuwe woning te zetten.

Grondprijs

De gemeente Waalre hanteert geen vaste grondprijzen. Per project wordt bekeken wat haalbaar en reëel is, meestal gebeurt dit door een residuele grondprijsberekening. In het contract met AM is nog afgesproken dat, mochten de prijzen stijgen er ook een verrekening van de grondprijs zou plaatsvinden. (dit is gezien de marktontwikkelingen van de afgelopen jaren niet gebeurd). De grondprijs voor AM is gebaseerd op de bieding die ze op de grond hebben gedaan gecombineerd met de ontwikkelvisie. Volgens AM is deze grondprijs relatief stevig, zeker in relatie tot het hoge kwaliteitsniveau dat in dit plan bereikt moet worden. Het feit dat er 1 bieding voor de grond lag die AM moest betalen en niet per woningtype grond moest worden verrekend heeft wel de mogelijkheid gegeven om in de interne exploitaties te schuiven zodat deelplannen of bepaalde producten haalbaar werden.

Met het feit dat de woningprijzen ten opzichte van het hoogtepunt in 2008 met 25% zijn gedaald en dat dit eigenlijk ook gevolgen heeft voor de grondprijs hebben partijen (vooralnog) niets gedaan.

Afwaardering

De gemeente heeft in de Grex nog niet hoeven af te waarderen. Wel is het zo dat de bieding die uit de prijsvraag naar voren kwam lager uitviel dan bedacht. De gemeente heeft hierdoor ca. 10% moeten afwaarderen op de verwachte inkomsten. Verdere afwaardering is niet noodzakelijk geweest. Bij het bouw- woonrijp maken wordt er scherp op toegezien dat er niet vroeger wordt

geïnvesteed dan nodig is. Daarnaast is het wel merkbaar dat de prijzen voor het bouw- en woonrijp maken iets verbeterd zijn waardoor kleine voordeeltjes kunnen worden gehaald. Maar al met al houdt de gemeente Waalre aan dit plan (financieel) niets over.

Een project in de regio, Veldhoven, dat ongeveer gelijktijdig op de markt kwam, zijn de prijzen niet aangepast aan de nieuwe werkelijkheid, de gemeente Waalre is denkt dat mede daardoor dat project nog niet is gestart.

Vanuit de zijde van de ontwikkelaar is bij de verkoop van de laatste 3 woningen ingeteerd op het resultaat in verband met afwaardering van de VON-prijs om tot verkoop te komen.

Samenwerking

“Het samen tot ontwikkeling brengen van de locatie. AM en de gemeente en de andere actoren hebben dit gebied echt samen van de grond getrokken. Het samen doen is hier wel een succesfactor geweest. Geen wij of zij het echt het samen voor elkaar krijgen.” De ontwikkelaar over de samenwerking in Hoogh Waalre.

Leiderschap

De gemeente Waalre heeft met de voorbereidingen in het structuurplan, de grondverwerving, stedenbouw en het uitschrijven van een prijsvraag een actieve rol in de gebiedsontwikkeling gespeeld. Dit past ook wel bij de wens van de gemeente om de regie in eigen hand te houden. Het gemeentelijk leiderschap is in Waalre plat en duidelijk georganiseerd. Intern binnen de gemeente geniet de projectleider veel vertrouwen van de wethouder, maar ook van de ambtelijke organisatie. De inhoudelijke communicatie over belangrijke zaken in het project verloopt rechtstreeks met de wethouder, die inhoudelijk nauw betrokken is.

De ondernemende partij in het project is AM die met voorstellen komt voor de uitwerking of om zaken op een bepaalde manier te doen of aanpassingen in het plan voor te stellen.

De beslissingsbevoegdheid op projectniveau verloopt goed. De gemeente vindt het van het leiderschap van AM van belang dat zij weten wat wel en niet kan, zonder dat daarvoor beslissingen op hoger niveau afgewacht of geforceerd moeten worden. Dit verloopt binnen het project erg goed. In de stuurgroep, met de wethouder en de directeur van AM, zijn de zaken die op het niveau van de projectgroep zijn voorbereid over het algemeen hamerstukken.

Bij AM heeft de projectleider bijna full time aan het project gewerkt. Volgens de projectleider van AM kun je van een dergelijk project als Hoogh Waalre er niet 3 tegelijk doen. De focus op 1 project draagt wel bij aan het succes in de voortgang en aansturing van het plan.

Vertrouwen

Vertrouwen is in dit project en ook andere projecten een belangrijke succesfactor. Voor de gemeente is het ten aanzien van vertrouwen voornamelijk van belang dat de ontwikkelaar kan waarmaken wat hij afsprekt, dat geeft vertrouwen.

Het gezicht/aanspreekpunt bij AM is ondanks alle onrust en wijzigingen van locaties en directies onveranderd, daardoor is er nog steeds vertrouwen. Van de projectleider van AM vindt de gemeente het belangrijk dat wat hij afsprekt dat hij dat ook kan waarmaken richting de architect en de nadere samenwerkingspartners (dat geeft vertrouwen). Als AM aangeeft dat iets echt niet kan of haalbaar is dan moet de gemeente er ook vanuit kunnen gaan dat dit correct is.

In de gesprekken tussen de gemeente en AM heeft AM de exploitatie open laten zien en op deze manier duidelijk gemaakt wat de opbouw is en hoeveel er residueel voor de grond overblijft, om begrip en vertrouwen te krijgen. Alles werd openlijk besproken.

Het vertrouwen opbouwen is mogelijk door samen iets gaan doen en elkaar op een andere manier dan in een zakelijke setting elkaar ontmoeten. Maar ook door als samenwerkingspartners gewoon samen meters te maken in het project. Er moet toch een soort chemie ontstaan, wederzijds begrip.

De projectleiders van AM en de gemeente werken erg goed samen. De projectleider van AM geeft aan dat hij “kan lezen en schrijven” met de projectleider en wethouder van Waalre. En dat hij graag een extra stap voor ze zet om de gemeente van dienst te zijn. Ook snel reageren als er wat gevraagd wordt. De wethouder en projectleider hadden hoge druk vanuit de raad, aangezien de gemeente achterliep op de regionale afspraken ten aanzien van nieuwbouw. De projectleider van AM wil daar dan graag aan meewerken.

Naar elkaar luisteren en elkaar respecteren is een belangrijke basis voor een goede samenwerking volgens de ontwikkelaar.

Flexibiliteit

De gemeente Waalre had in haar prijsvraag vrij duidelijke kaders gevormd waarbinnen de ontwikkeling zou moeten plaatsvinden, wat in de basis weinig flexibiliteit biedt. Dat neemt niet weg dat gedurende het traject op heel veel punten flexibiliteit van zowel de gemeente als de ontwikkelaar werd verwacht. Zowel flexibiliteit in de planvorming als flexibiliteit in de samenwerking is cruciaal geweest voor het succes van het project.

Flexibiliteit in de planvorming is van groot belang. Ondanks dat het een prijsvraag betrof met vrij strakke kaders is er nog flexibel met het plan omgegaan. In eerste instantie zijn er al aanpassingen door Wissing gedaan in het le stedenbouwkundige plan van Grontmij. Daarna is naar aanleiding van de prijsvraag en de wensen van AM nog wijzigingen doorgevoerd. En als laatste zijn de wensen van de klant naar aanleiding van de panelgesprekken er nog in verwerkt.

De gemeente Waalre vindt flexibiliteit van groot belang en is altijd bereid om aanpassingen of wijzigingen te overwegen, mits deze goed onderbouwd zijn. Wijzigingen puur ten behoeve van financieel voordeel voor de ontwikkelaar worden kritisch bekeken. De gemeente wil overtuigd worden van de noodzaak van een bepaalde wijziging.

Na de aanbesteding heeft de gemeente het risico genomen om nog aanpassingen in het plan door te voeren (al dan niet op verzoek van de ontwikkelaar). Uit het oogpunt van juridische bezwaren vanuit de kant van de verliezende inschrijvers is dit een risico. De gemeente heeft echter gemeend de plankwaliteit te optimaliseren en zich hierin niet te laten leiden door potentiële bezwaren van de andere inschrijvers.

De gemeente en de ontwikkelaar hebben bijvoorbeeld flexibiliteit betracht met de ontwikkeling van 20 appartementen aan de rand van het plan, die ook onderdeel vormde van de ontwikkeling. Er is besloten om deze ontwikkeling over te dragen aan een groep particulieren die zelfstandig in samenwerking met de gemeente de ontwikkeling verder ter hand nemen. Ter compensatie heeft AM een ontwikkelovereenkomst met de gemeente kunnen sluiten voor een vervolgfase in Hoogh Waalre, waar eigenlijk al een andere ontwikkelaar voor was geselecteerd.

Ondanks dat sinds de crisis veel gemeentes meer zaken van gebiedsontwikkeling aan marktpartijen willen overlaten en naar een faciliterende rol wil in plaats van een regierol zoals in Hoog Waalre, zou de gemeentelijk projectleider een project als dit opnieuw op deze wijze inrichten.

Succesfactor is volgens AM ook dat er een scherpe aanneemsom voor elkaar is gekregen om het haalbaar te krijgen.

Ook hier heeft de gemeente prioriteit bij de ontwikkeling, ze hebben een prijsvraag uitgeschreven dus willen hier echt iets realiseren. Bovendien was er vanuit de raad de druk om tot woningbouw volgens de regionale afspraken te komen, dat geeft prioriteit en medewerking aan het plan.

4.5.3 SUB CONCLUSIES HOOGH WAALRE

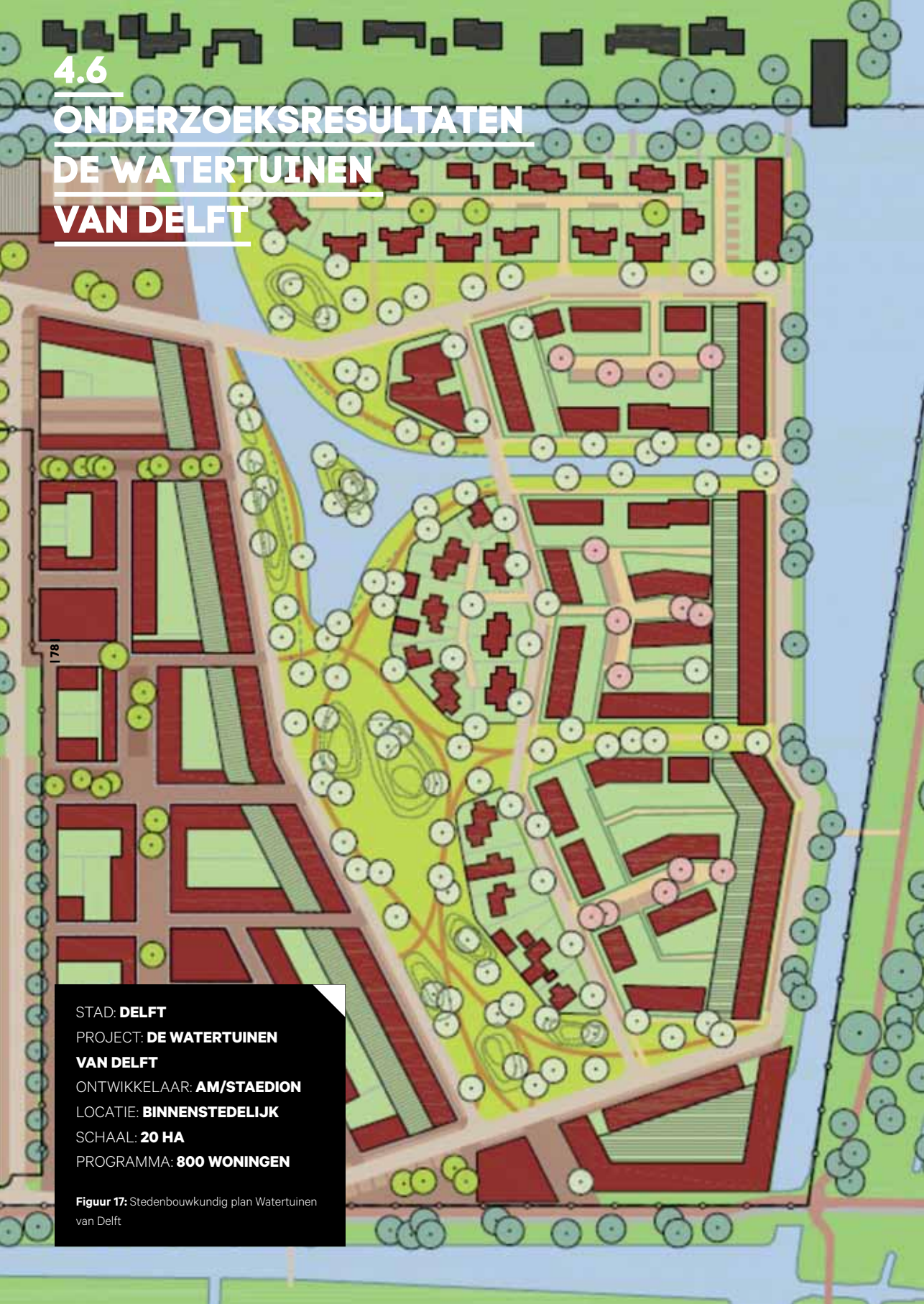
Factor/Praktijkcase	Hoogh Waalre
Concepten en marketing	
Product	<ul style="list-style-type: none">- Locatie heeft veel kwaliteiten, groen, water en zeer gunstige ligging te opzichte van Eindhoven- Verbetering van het stedenbouwkundig concept door keuze van stedenbouwkundige die op kavelniveau het plan optimaliseert- Gezamenlijk gedragen productconcept door gemeente en ontwikkelaar en ook de consument betrekken in het ontwerproces- Duidelijke keuze in architectuurstijl en concept en vernieuwende architectuurstijl- Het ontwikkelde product voorziet in een, achtergebleven behoefte, er was weinig nieuwbouw aanbod.- Een deel gegarandeerde afzet aan corporatie.
Prijs	<ul style="list-style-type: none">- Het prijsniveau van de aangeboden producten ligt op een vergelijkbaar niveau van de bestaande markt, echter lager dan het advies van de makelaar- Er wordt vastgehouden aan een prijsniveau dat in de beginfase aan de consument is gecommuniceerd
Branding en imago	<ul style="list-style-type: none">- Waalre heeft van oudsher een goed imago, in de branding en communicatie met zijn met name de lokale kwaliteiten benadrukt.- Het communiceren van 1e successen bij de verkoop draagt bij aan de versterking van het locatie merk
Organisatie	
Nieuwe werkwijzen en leren	<ul style="list-style-type: none">- In woonpanel gesprekken zijn kopers in een vroeg stadium (schetsfase) betrekken- Door pre-sales is getracht consumenten zo vroeg mogelijk te betrekken
Continuïteit	<ul style="list-style-type: none">- Het planteam is tijdens de ontwikkeling grotendeels gelijk gebleven- Continuïteit is van essentieel belang om de plannen verder te krijgen- Een vast team, zowel bij de gemeente als de ontwikkelaar en zijn (bouw) partners is essentieel voor een efficiënt proces
Financiën	
Financiering	<ul style="list-style-type: none">- Eigendom en financiering van de gronden door de gemeente en afname bij 80% voorverkoop draagt bij aan de beperking van het vermogensbeslag en de rentelasten van de ontwikkelaar- Garantstelling door de Provincie Brabant voor de verkoop van de eigen woning, geeft de consument een grotere zekerheid bij de financiering van zijn woning

Grondprijs	<ul style="list-style-type: none"> - De grondprijs is residueel bepaald in de vorm van een bieding in concurrentie op de locatie en is een reëel prijs waarmee de ontwikkelaar het vertrouwen heeft het hiervan te kunnen maken - Eén bieding voor de gehele locatie heeft als voordeel dat de ontwikkelaar om in de interne exploitaties te schuiven zodat deelplannen of bepaalde producten haalbaar werden
Afwaardering	<ul style="list-style-type: none"> - In een vroeg stadium, bij de biedingen heeft de gemeente haar opbrengst verwachting met 10% naar beneden bijgesteld - Er zijn geen afwaarderingen in het plan nodig geweest om het plan te kunnen starten - Ontwikkelaar heeft bij de verkoop van de laatste woningen korting moeten geven op de VON-prijzen om tot afzet te komen
Samenwerking	
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeente vervult in de gebiedsontwikkeling een regierol - Sinds de prijsvraag is AM de kartrekker in het plan - Platte organisatie van het leiderschap bij de gemeente met een projectleider die direct rapporteert aan een inhoudelijk betrokken wethouder - Focus van de ontwikkelaar op 1 project draagt bij in de voortgang en het succes van het project
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> - Vertrouwen is van groot belang, dit ontstaat bij de gemeente als de ontwikkelaar kan waarmaken wat hij afspreekt - Het op een open manier communiceren over het project draagt bij aan het vertrouwen - Naar elkaar luisteren en elkaar respecteren
Flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> - De gekozen vorm van prijsvraag met vrij strikte kaders geeft beperkt ruimte aan flexibiliteit op stedenbouwkundig niveau - De randen van de flexibiliteit bij een aanbesteding zijn zowel door de gemeente als ontwikkelaar opgezocht om het plan te verbeteren

Tabel 6: Subconclusies Hoogh Waalre

4.6

ONDERZOEKSRESULTATEN DE WATERTUINEN VAN DELFT



178

STAD: **DELFT**

PROJECT: **DE WATERTUINEN**

VAN DELFT

ONTWIKKELAAR: **AM/STAEION**

LOCATIE: **BINNENSTEDELIJK**

SCHAAL: **20 HA**

PROGRAMMA: **800 WONINGEN**

Figuur 17: Stedenbouwkundig plan Watertuinen van Delft

4.6.1 PROCES DE WATERTUINEN VAN DELFT

De Watertuinen van Delft is een gebiedsontwikkeling op een voormalig TNO terrein van ca. 20 Ha in zuid oostkant van de gemeente Delft. Het gebied is gelegen, tussen de A13 en de Schoemakerstraat ten oosten van het gebied van de TU wijk. Het project kent een lange geschiedenis waarin de gemeente Delft is gestart met plannen voor een beperkte woningbouwontwikkeling en daarover heeft gesproken met diverse ontwikkelaars.

Nadat TNO had besloten om te vertrekken uit Delft heeft de ontwikkelaar Cheops een kwadrant 1 in het gebied van TNO gekocht en is Cheops de samenwerkingspartner van de gemeente Delft geworden. En is de planvorming voor de locatie gestart.

In 2005 begon Staedion als Haagse corporatie zich ook buiten haar kerngebied te richten op het ontwikkelen van huurwoningen en wilde hiervoor de locatie overnemen van Cheops. Dit plan was inmiddels uitgewerkt tot aan bestemmingsplan voor wonen. Het plan van Cheops omvatte tevens veel koopwoningen wat voor de corporatie een reden was om AM te betrekken in de ontwikkeling en hiermee de samenwerking aan te gaan. In deze samenwerking is Staedion de financier geworden en levert AM de marktkennis, het verkoopapparaat en de planontwikkelingsexpertise. Staedion heeft de gronden van Cheops gekocht onder voorwaarde dat zij een samenwerking zouden krijgen met AM.

AM wilde graag aan deze uitbreiding meewerken en heeft in 2006 de overeenkomst getekend en was AM samen met Staedion eigenaar van de grond in een ontwikkelcombinatie.

In 2008 heeft de ontwikkel combinatie nog meer gronden verworven (kwadrant 2 en 3) omdat TNO had aangegeven verder weg te trekken uit Delft. In de toekomst zou nog een 4e kwadrant vrijkomen, wat AM heeft doen besluiten om een geheel nieuw plan voor het hele gebied te maken. Het plan van Cheops is nooit gebruikt op een woontoren na die solitair ontwikkeld kon worden. TNO had aangegeven voor deze disciplines de bedrijfsvoering in Delft te beëindigen en de gemeente heeft toen het verzoek gedaan een plan te ontwikkelen voor de 4 kwadranten (het gehele gebied)

In 2009 is er met de gemeente een Samenwerkingsovereenkomst getekend voor de ontwikkeling van het gehele gebied, eigenlijk tijdens de crisis. Bij de ondertekening van de Samenwerkingsovereenkomst was al duidelijk dat het plan dat hier bij zat niet gerealiseerd zou worden. Ten tijde van het tekenen van de overeenkomst lag er al een nieuw plan, dat tijdens het tekenen van de overeenkomst is gepresenteerd. De gemeente en de marktpartijen hebben aangegeven wel door te gaan met het tekenen van de overeenkomst aangezien de besluitvorming binnen de gemeente meer dan een jaar had geduurd en dat het teveel tijd zou kosten dit opnieuw te gaan doen. Er is toen afgesproken om de samenwerkingsovereenkomst te tekenen, maar met elkaar naar een ander plan toe gaan.

Er is nu medio 2013 een plan dat in principe de goedkeuring heeft van de gemeente Delft en de uitwerking naar het bestemmingsplan vindt plaats.

Een belangrijke discussie die nu de voortgang van het project bepaalt komt vanuit de gemeente en de provincie. Het aanbod aan locaties in Delft en de regio is groot en de vraag is relatief beperkt en op welke wijze kunnen er prioriteiten worden gesteld binnen Delft en de Provincie over welke locaties nu wel of niet gedaan worden.

Het plan heeft sinds de crisis nog niet tot afzet en een start van de bouw geleid.

4.6.2 SUCCESFACTOREN DE WATERTUINEN VAN DELFT

CONCEPTEN EN MARKETING

Product

Het product, stedenbouwkundig plan dat partijen, tot de ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst in 2009 hadden vervaardigd was in verband met de snel verslechterende marktsituatie sinds het uitbreken van de crisis markttechnisch achterhaald. De ontwikkelaar wilde in plaats van een plan met veel appartementen naar een plan met een groot aandeel aan grondgebonden woningen omdat markstudies uitwezen dat daar vraag naar is. De ontwikkelaar geloofde niet (meer) in het concept van hoge dichtheden zoals de gemeente wenste zoals in het centrum van Delft.

Ook over de doelgroep voor wie wordt het concept ontwikkeld stonden ontwikkelaar en gemeente niet op 1 lijn. De gemeente had een duidelijk idee dat op deze locatie ruimte geboden zou moeten worden aan de kenniswerker. Veel verschillende soorten kenniswerkers aan bijvoorbeeld de TU, professoren, promovendi en net afgestudeerden zijn veel gehuisvest buiten Delft en deze locatie zou ideaal zijn om ook die doelgroep te bedienen. De discussie tussen gemeente en ontwikkelaar ging hierbij met name over het feit dat dat de gemeente meer de echt stedelijke kenniswerker op deze locatie wilde en de marktpartijen ruimte wilden bieden aan de groenstedelijke kenniswerker.

Het beeldkwaliteitsplan voor de architectuur gaat uit van de nieuwe Delftse school, daarmee krijgt het plan een vertrouwde architectuur. Om te komen tot het beeldkwaliteitsplan voor de architectuur heeft de supervisor een belangrijke rol gespeeld om de wensen van zowel de gemeente als de ontwikkelaar goed te verwoorden. De wens van de ontwikkelaar om te gaan naar een traditioneel Holland architectuur, sloot niet aan bij de ideeën van de gemeentelijk ontwerpers, die een modernere architectuur voor ogen hadden. De supervisor vervult een belangrijke rol in het vertalen van welke elementen van welke stijl van belang zijn om te komen tot overeenstemming over de architectuur-stijl en de referentiebeelden.

De (potentiele) consument is in dit traject niet betrokken geweest.

Partijen zijn het eens over het stedenbouwkundig plan dat er nu ligt mede door de manier waarop het plan door de stedenbouwkundige is gepresenteerd een essentiekaart waarop de zaken die hard zijn en de zaken waar flexibiliteit in zit is aangegeven. Ook de ontwerper van de openbare

ruimte heeft een belangrijke rol vervuld in het beslechten van discussies tussen de specialisten door te praten met alle betrokkenen.

Prijs

Het huidige plan is nog niet zo ver uitgewerkt dat producten zijn uitgewerkt met vaststaande prijzen, maar het concept dat er nu ligt zou concurreren met het prijsniveau in de bestaande voorraad. De locatie is vroeger een bedrijfslocatie geweest, dus er zal een woonimago gecreëerd moeten worden. Om de eerste afzet te genereren zullen er een aantal pioniers moeten zijn en daarvoor moeten de prijzen niet te hoog zijn, dus het prijsniveau zal maximaal de gelijk zijn aan de bestaande voorraad om voldoende omloopsnelheid te behalen en te kunnen starten met bouwen.

Branding en imago

Zoals hierboven vermeld heeft de locatie nog niet het imago van een woningbouwlocatie omdat het zich op een voormalig bedrijfsterrein bevindt. De locatie is in de stad nog redelijk onbekend. De buurt is wel actief en zij ondernemen allerlei activiteiten om het gebied toegankelijk te krijgen en zien het nieuwbouwplan ook als een verbetering voor de gehele wijk. De gemeente ziet het als kans om de locatie toegankelijk te maken en tijdelijk groen toe te passen om de locatie op de kaart te zetten

Activiteiten ten aanzien van gebiedspromotie en marketing zijn bewust sinds eind 2008 stilgezet. De verkoop van 3 appartemententorentjes in het 1e kwadrant liep niet en een nieuw plan voor het gehele gebied was in de maak. Gebiedscommunicatie stopgezet, omdat er nog te weinig over het nieuwe plan gecommuniceerd kon worden

ORGANISATIE

Nieuwe werkwijzen en innoveren

De marktpartijen hebben aan de gemeente voorgesteld om in dit plan tot een globaal bestemmingsplan te komen. Het toepassen van een nieuw flexibel bestemmingsplan is bij de gemeente een nieuwe werkwijze. Het betekent voor de gemeente dat ze van gedetailleerde toetsmomenten, veel meer naar procesafspraken en in proces tot ontwikkeling komen. Om deze nieuwe manier van werken uit te werken en te implementeren in de Watertuinen heeft de gemeente (interne) workshops gehouden om inzichtelijk te krijgen wat de belangrijkste plankwaliteiten zijn die in het plan behouden moeten blijven, en waar liggen de risico's op het moment dat er een geheel open bestemmingsplan komt. Eenzelfde workshop is later gehouden met de externe partijen. Dit heeft geleid tot een kader waarbinnen zowel de ontwikkelaar als de gemeente zich kunnen vinden.

In de planvorming wordt in samenwerking met het Hoogheemraadschap een nieuwe methodiek van waterberging toegepast. Groen en water worden meer gecombineerd zodat een deel van het park onder water zal stromen als het hard regent.

Continuïteit

De projectleider aan de gemeentezijde is sinds de ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst bij het plan betrokken en aan de ontwikkelaarszijde zijn een aantal wisselingen geweest, en recentelijk is er een nieuwe projectleider aan de ontwikkelaarskant bij het plan betrokken. Continuïteit wordt voornamelijk door de gemeente van belang geacht. Bij de wisseling van projectleider is het even zoeken welke informatie wel of niet is overgedragen en mogelijk denkt een nieuwe projectleider weer anders over de ingezette richting. Het kan een risico voor de gekozen koers in het plan betekenen.

Aan de gemeentezijde is de continuïteit sinds de ondertekening van de SOK gewaarborgd doordat de projectleider van destijds de huidige gebiedscoördinator van Delft ZO is en dus nog steeds zijdelings bij het project betrokken is.

Volgens de ontwikkelaar wordt continuïteit pas een succesfactor op het moment dat bij alle actoren de prioriteit en het belang van het project aanwezig is en iedereen door wil. En als dat niet zo is, zoals hier in Watertuinen een beetje het geval is dan heeft het geen zin en dan is het juist wel eens handig om er eens iemand anders op het project te zetten. De gemeente hoort dan van een ander het zelfde geluid en dat kan een frisse wind in het project brengen. Op het moment dat beide partijen verder willen, dan is continuïteit wel van belang, een kritische succesfactor.

FINANCIËN

Financiering

Staedion is de financier in dit plan die tot een bepaald plafond het plan financiert. Er zit voor Steadion veel geld in het plan. AM heeft een balansdruk van 50% van het gefinancierde bedrag, de rente die betaald moet worden wordt meegefinancierd door Staedion tot het maximale bedrag van de lening. Dat is voor de ontwikkelaar een uitgangspunt die past bij de doelstelling. Echter de financiering door de corporatie is mede door de nieuwe regels van het Rijk niet meer vanzelfsprekend. De grond en de opstalexplloitatie staan erg onder druk, bovendien zijn de sociale huurwoningen niet meer in het plan opgenomen. Het is voor de corporatie moeilijk uit te leggen waarom er zoveel geld in dit plan is geïnvesteerd terwijl er geen winst op zit en geen sociale huurwoningen in het plan worden gerealiseerd. De corporatie wil een beter haalbaarder plan, terwijl AM denkt dat het inmiddels bereikte flexibel plan het maximaal haalbare is en dat hiermee de komende 10 jaar geprobeerd moet worden hield geld hiermee terug te verdienen. Partijen zijn inmiddels ook wel zo ver dat ze met het huidige dit plan door gaan, maar dat was een zware hobbel.

Een belangrijke samenwerking die ook een rol speelt bij de financiering is de samenwerking met TNO. TNO is nog eigenaar van het 4e kwadrant in het plan en het kantoor van TNO zit daar nog. Met allerlei kleine praktische zaken, zoals beveiliging van het terrein helpen de marktpartij en TNO elkaar. Ook ten aanzien van financiering. Voor het 4e kwadrant zou de marktpartijen koopovereenkomst sluiten, waarbij de gronden direct afgenomen en betaald zouden worden. In aansluiting op de doelstelling van geen balansverplichtingen en geen voorinvesteringen bij de ontwikkelaar werkt TNO mee aan een optieovereenkomst voor de grond. TNO financiert voor

aangezien zij een betere cash positie hebben dan de marktpartij en de grond toch al in eigendom hebben.

Daarnaast heeft TNO voor een korte periode voor ca. 7 jaar een tijdelijk laboratorium/onderzoekscentrum nodig. Hiervoor wordt een deel van het terrein van de laatste fase waar voorlopig niet gestart wordt vrijgemaakt om daar het tijdelijke onderzoekscentrum mogelijk te maken. Op deze wijze wordt de grond voor de periode dat het nog niet nodig is voor de woningbouw efficiënt gebruikt.

Volgens de ontwikkelaar is het heel belangrijk dat soort partijen elkaar blijven aanvullen in crisistijd.

De marktpartijen hebben in het verleden ook bij de gemeente Delft gevraagd of zij de gronde niet wilden overnemen. In verband met de vele grondeigendommen van de gemeente is dat toen niet gebeurt.

Grondprijs

De grondprijs is fors, de 1e kwadranten in het plan zijn in de goede tijd van de markt verworven. Het plan wat daarbij hoorde was ook uit de goede tijd want het betrof een plan met een hoge dichtheid. De marktpartijen dachten destijds de hoge grondprijs daarmee terug te kunnen verdienen. Inmiddels is besloten om naar een veel meer grond gebonden woonmilieu te gaan met ongeveer de helft van het aantal woningen van de eerder plannen, wat hard doorwerkt in de grondexploitatie. Er zat in de eerdere plannen een hele campus waarvoor nu grondgebonden woningen in de plaats zijn gekomen. Daarnaast zijn de VON-prijzen ook 25% gedaald wat de exploitatie nog verder onder druk zet.

Voor de ontwikkelaar is het lastig om in een dergelijke situatie akkoord te geven op het plan omdat de financiën zwaar onder druk staan. De opstalexploitatie is nul en de grondexploitatie leidt verlies.

Afwaardering

Om met het project verder te kunnen is er door AM in dit plan afgewaardeerd op de waarde van de grond. Door vertragingen door o.a. een nieuw plan van ca. 1800, waarvan een studenten-campus van 1.200 woningen naar ca. 800 woningen en de veranderde markt waren de eerdere grondopbrengsten niet reel.

Aan de kant van de gemeente is door de vertraging het moment dat zij voor de plankosten of bestemmingsplankosten een bijdrage krijgen ook vertraagd omdat deze gekoppeld is aan het tempo van de ontwikkeling. Daarnaast worden door de gemeente door de planwijzigingen uren gemaakt die niet waren voorzien, waardoor de gemeente ook te kampen heeft met tegenvallers.

SAMENWERKING

Leiderschap

Het leiderschap waarmee een extra dimensie aan de ontwikkeling wordt gegeven is volgens de ontwikkelaar niet zo sterk aan de orde in dit project. Het plan mist net de bijzonderheid voor één van de partijen zodat je er iets speciaals mee kunt. Daarnaast is de prioriteit van de gemeente Delft bij de projecten waar zij zelf (financieel) belang hebben die ervoor zorgt dat het leiderschap vanuit de gemeente zich niet ontwikkelt. De ontwikkelaar denkt daarnaast dat als je in dit gebied voor de gemeente een bijzondere invulling zou kunnen doen dat je dan samen daarmee een stuk verder kan komen. De samenwerking en het er samen voor gaan en continuïteit zijn dan van belang, maar dan zou er vanzelf meer leiderschap in het plan komen. Dan gaan partijen zich er samen hard voor maken en wordt 1+1 3, als dat niet van twee kanten komt dan wordt dat erg lastig.

De wethouders zijn binnen de gemeente de dragers van het plan en proberen het beleid te vereenvoudigen zodat er minder stapeling van eisen zijn en uiteindelijk sprake is van eenvoudigere procedures. Dit is echter ontstaan na herhaaldelijk aantonen door marktpartijen dat het stapelen van het beleid niet kan, zoals parkeren, water, groen, woonmilieu, ecologie, woningbouwprogramma, stedenbouwkundige uitgangspunten.

AM is het aanspreekpunt in de ontwikkelcombinatie en vervult de trekkersrol. AM is er zeer op gericht om het plan verder te krijgen. De gemeente probeert de trekkersrol van AM aan te vullen met kennis van de omgeving en het betrekken van alle actoren in het gebied, ook om enthousiasme voor het plan te krijgen, wat ook kan helpen bij de procedures die gaan komen. Zo is er ook een stakeholder overleg opgezet om een beeld te krijgen wie wat wil en op welke manier en welke frequentie de actoren geïnformeerd moeten worden.

Vertrouwen

Vertrouwen tussen de gemeente en de ontwikkelaar is de afgelopen jaren langzaam beter geworden, maar het wederzijdse vertrouwen is erg moeilijk geweest. Het vertrouwen speelt bij de gemeente ook een rol bij het flexibel herbestemmen. Heeft de gemeente op basis van een dergelijk globaal flexibel bestemmingsplan er voldoende vertrouwen in dat de ontwikkelaar wel bijvoorbeeld voldoende parkeerplaatsen maakt en voldoende kwaliteit in het plan brengt. De gemeente geeft zoveel flexibiliteit omdat ze weten dat ze in een later stadium nog kunnen sturen, maar het geven van vertrouwen aan de ontwikkelaar blijft moeilijk. Aan de andere kant zal is het de ontwikkelaar die ook vertrouwen moet hebben dat er op gemeentelijk en politiek vlak voldoende continuïteit komt dat de plannen doorgang kunnen vinden.

Het heeft bij de gemeente lang geduurd dat het idee was doorgedrongen dat het crisis is en dat er niet op dezelfde wijze door kon worden gegaan. Het begrip van het standpunt van de ontwikkelaar. Dit heeft tot ca. 2011- 2012 geduurd. Op dat moment zag de gemeente ook dat projecten als Harnasch polder in Delft de afzet flink terugliep en dat bij de Spoorzone de risico's op de gemeente af kwamen. Dat is later dan dat de ontwikkelaar met de crisis is geconfronteerd en

nieuwe plannen is gaan maken voor de Watertuinen. Wederzijds onbegrip heeft bijgedragen dat partijen aanvankelijk wat wantrouwend tegenover elkaar stonden.

Het vertrouwen en de openheid en hoe zaken met elkaar worden besproken heeft zich positief ontwikkeld. Voornamelijk door te praten en duidelijk te zijn tegenover elkaar is het vertrouwen verbeterd.

Flexibiliteit

Flexibiliteit is in dit plan van groot belang (geweest). Op het moment van tekenen van de samenwerkingsovereenkomst, lag er al een drastisch gewijzigd plan. De aanpassingen die na de ondertekening van de SOK werden voorgesteld waren vanuit de marktanalyses van de marktpartijen aantoonbaar noodzakelijk, maar de gemeente en ontwikkelaar lagen hierover niet op 1 lijn. Ook de kaders die binnen de SOK waren vastgelegd kwamen ter discussie te staan. Het heeft van beide partijen in een taai proces de nodige flexibiliteit en tijd gevegd om tot overeenstemming te komen over een aangepast plan.

De ingebouwde flexibiliteit zoals beschreven in de nieuwe werkwijze heeft ertoe geleid dat er nu flexibele ruimtelijke randvoorwaarden liggen waarbinnen de gebiedsontwikkeling kan plaatsvinden. Voor een gebiedsontwikkeling van ca. 1000 woningen met een dergelijk lange doorlooptijd is dat essentieel.

Thema Prioritering

Gemeentelijke en provinciale prioritering is hier een belangrijk aspect. De provincie wil pas bestemmingsplannen gaan goedkeuren op het moment dat er regionale afstemming van nieuwbouwoontwikkelingsplannen heeft plaatsgevonden. Binnen Delft spelen er een aantal andere grote ontwikkelingslocatie zoals Harnaspolder en de Spoorzone waar ook veel woningen zijn voorzien. Het is een politieke en of financiële keuze op welke locaties definitief wordt ingestoken.

Volgens de ontwikkelaar blijft de locatie de belangrijkste factor vooral in deze tijd. Als je ergens gaat wonen dan is de locatie de bepalende factor. Vervolgens is de uitstraling van het plan (de architectuur) waardevastheid, van het ontwerp dat het een belegging is dat het vertrouwde stedenbouw, vertrouwde architectuur zijn op dit moment heel belangrijk voor een plan.

4.6.3 SUB CONCLUSIES DE WATERTUINEN VAN DELFT

Factor/Praktijkcase	De Watertuinen van Delft
Concepten en marketing	
Product	<ul style="list-style-type: none">- Bij ondertekening van de SOK in 2009 was het stedenbouwkundig plan i.v.m. de veranderde markt al achterhaald- Verschil van inzicht tussen de gemeente en marktpartijen over het programma en dichtheden in het plan. (hoge dichtheid versus lagere dichtheid en grondgebonden woonmilieu)- Verschil van inzicht over het concept, de doelgroep van het plan tussen de gemeente. De kenniswerker versus een woonwijk voor iedereen- Potentiele consument is (nog) niet betrokken in de ideevorming over het plan- De essentiekaart heeft bijgedragen aan overeenstemming over een duidelijk aangepast flexibel stedenbouwkundig plan
Prijs	<ul style="list-style-type: none">- Prijsniveau concurrerend met de bestaande markt, i.v.m. het pioniersgehalte voor de 1e bewoners zal de prijsstelling in de beginfase lager zijn dan of maximaal de bestaande markt benaderen
Branding en imago	<ul style="list-style-type: none">- Locatie heeft geen woningbouwimago omdat het een voormalig bedrijfs-terrein is en is bij mensen in Delft nog weinig bekend- Activiteiten ten aanzien van gebieds promotie zijn sinds 2008 stilgelegd, aangezien er sindsdien aan een nieuw plan wordt gewerkt
Organisatie	
Nieuwe werkwijzen en leren	<ul style="list-style-type: none">- Toepassing van een nieuw flexibel bestemmingsplan is plan waarin de ontwikkelaar ruimte krijgt voor flexibiliteit voor de komende 10 jaar en de gemeente voldoende sturing heeft op de kwaliteit in het plan
Continuïteit	<ul style="list-style-type: none">- Sinds het instappen van Staedion en AM is er continuïteit van de partijen die zich met het plan bezig houden- Aan de zijde van de gemeente is er continuïteit in de bezetting en wordt ook van belang geacht- Aan de zijde van de markt wordt continuïteit van belang geacht op het moment dat alle partijen met het plan verder willen, dan wordt het een succesfactor. Tot die tijd kunnen wisselingen een frisse wind in het project geven
Financiën	
Financiering	<ul style="list-style-type: none">- Financiering wordt volledig verzorgd door de corporatie, geen balansverplichtingen voor de ontwikkelaar- De lokale partner TNO financiert indirect door in te stemmen met een optieovereenkomst voor de grond in plaats van directe koop en afname van ontwikkelgronden- Tijdelijk gebruik van later te ontwikkelen gronden draagt bij aan verlichting van de rentelast

Grondprijs	<ul style="list-style-type: none"> - Hoge grondprijs door verwerving van de gronden in de goede tijd - Hoge relatieve grondprijs doordat het plan van een hoge dichtheid naar een lage dichtheid gaat
Afwaardering	<ul style="list-style-type: none"> - Door de ontwikkelaar is afgewaardeerd op de waarde van de gronden om verder te kunnen met het plan - De gemeente heeft gemaakte apparaatskosten afgewaardeerd en loopt daarnaast vertraging op in de aan het ontwikkeltempo gekoppelde bijdragen aan de plankosten en bestemmingsplankosten van de ontwikkelaar
Organisatie	
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Een bijzondere invulling voor de gemeente (wens) op deze locatie zou leiderschap stimuleren - Wethouders zijn dragers van het plan en maken zich hard voor vereenvoudiging van de procedures en beperking van stapeling van eisen - AM vervult de rol van trekker van het plan, gemeente draagt bij om ook actorennetwerk te betrekken en te stimuleren een bijdrage te leveren in dit plan
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> - Wederzijds vertrouwen is lastig, maar wel verbeterd de afgelopen jaren - Wederzijds onbegrip over o.a. de aard van de crisis en de gevolgen voor het plan hebben niet bijgedragen aan het wederzijds vertrouwen - Vertrouwen is noodzakelijk om een flexibel (bestemmings-)plan voor een gebiedsontwikkeling met 1000 woningen en een looptijd van 10 jaar met elkaar overeen te komen - Door veel te praten en naar elkaar te luisteren is het vertrouwen verbeterd
Flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibiliteit van groot belang in dit project - Ten eerste flexibiliteit ten aanzien van een volledig nieuw plan voor het gebied - Daarnaast flexibiliteit in het bestemmingsplan voor de komende 10 jaar

Tabel 7: Subconclusies De Watertuinen van Delft

4.7

West

ONDERZOEKSRISULTATEN DEFENSIE EILAND WOERDEN

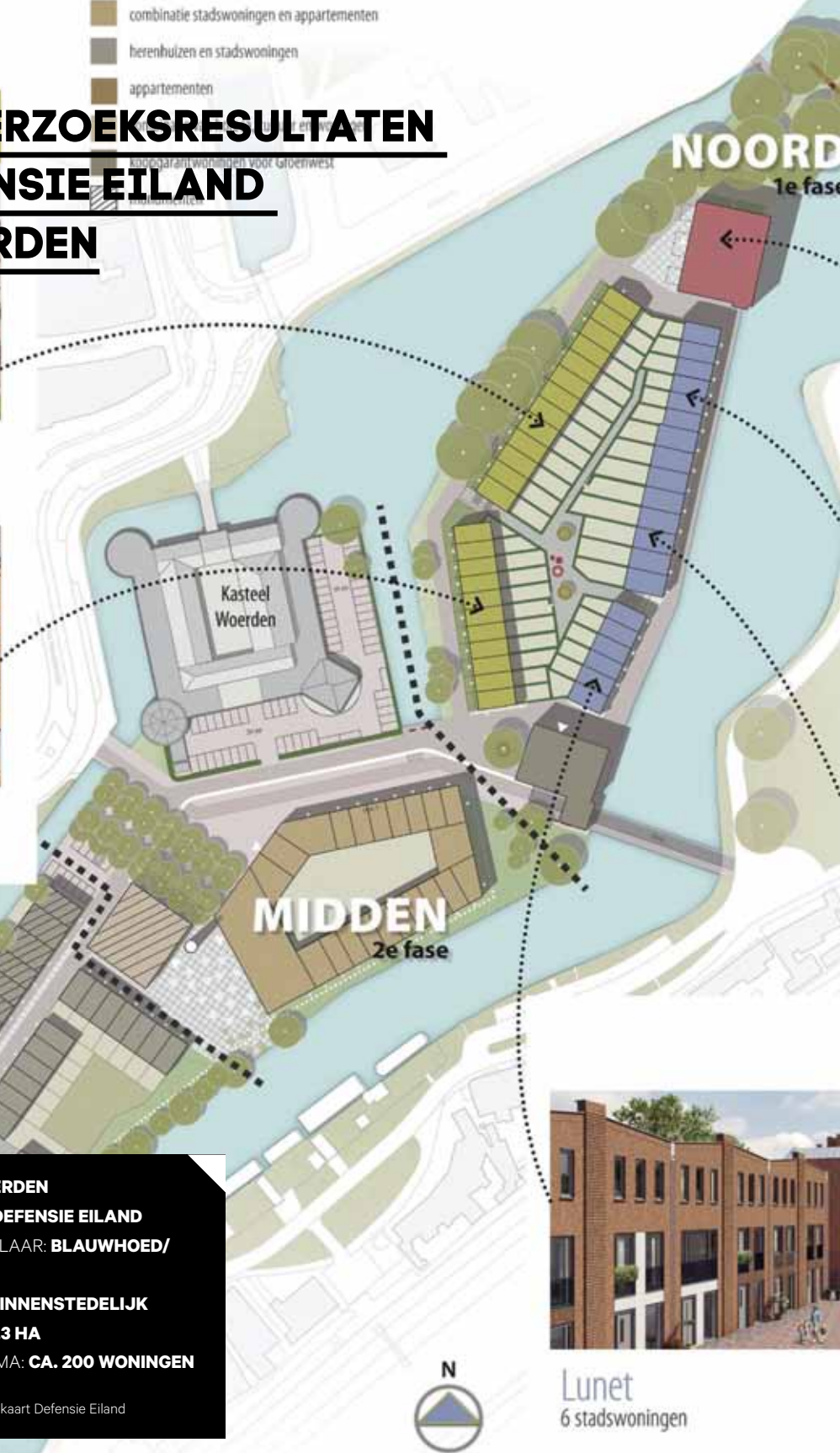
- combinatie stadswoningen en appartementen
- herenhulzen en stadswoningen
- appartementen



n
izen



n
izen



STAD: **WOERDEN**
PROJECT: **DEFENSIE EILAND**
ONTWIKKELAAR: **BLAUWHOED/
VORM**
LOCATIE: **BINNENSTEDELIJK**
SCHAAL: **3,3 HA**
PROGRAMMA: **CA. 200 WONINGEN**

Figuur 18: Plankaart Defensie Eiland



Lunet
6 stadswoningen

4.7.1 PROCES DEFENSIE EILAND

Defensie Eiland Woerden is een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling van ca. 3,3 Ha in het hartje van de stad.

Het Defensie-eiland ligt tegen de historische binnenstad van Woerden aan. De singels rondom het Defensie-eiland zelf zijn een Rijksmonument.

Het Defensie-eiland is 100 jaar lang door Defensie gebruikt om alle kleding van defensie te wassen en om tenten te maken. In 2005 heeft de gemeente Woerden het terrein gekocht van het ministerie van Defensie en Domeinen. Het eiland is ernstig vervuild door de was werkzaamheden die er op het eiland hebben plaatsgevonden. Het gebied heeft een ernstige chloorverontreiniging. Op het moment dat de gemeente het eiland had gekocht, is de ideevorming over het gebied bij de gemeente gestart.

Dit heeft geleid tot het besluit om van het gebied een woongebied te maken en het plan Europees aan te besteden. In deze aanbesteding is integraal de bodemsanering, bouw- en woonrijpmaken, bestemmingsplanvoorbereidingen en de opstalontwikkeling in één keer op de markt gebracht. Het idee van de gemeente was hierbij dat ze op deze manier veel risico's konden overdragen aan een marktpartij en dat er voor de gemeente een grote kostenbesparing zou op opleveren.

In 2007 hebben zich 3 'geldige' partijen op dit plan ingeschreven en toen is de aanbesteding gestart. Dit heeft geleid tot een gunning eind 2008 aan de combinatie met de naam de Wasserij CV, samengesteld uit de partijen VORM ontwikkeling en Blauwhoed Eurowoningen.

Sinds 2008 zijn de gemeente en de Wasserij CV actief geweest met het maken van plannen voor de locatie. In het plan heeft ontwikkelaar voor ogen op het eiland ongeveer 200 woningen en appartementen, horeca en cultuur te realiseren, deels ondergebracht in de karakteristieke wasserij, de tenten- en kleermakerij en het sorteergebouw voor textiel.

Aangezien de gunning juist aan het begin van de crisis plaatsvond zijn partijen na het uitbreken van de crisis eind 2008 vanwege de extreem gewijzigde marktomstandigheden gaan onderzoeken op welke manier het plan geoptimaliseerd kon worden. Het jaar 2009 is gebruikt om te optimaliseren zodat er begin 2010 een geoptimaliseerd plan in de raad kon worden gepresenteerd. In dit plan zijn veel appartementen ingeruild voor eengezinswoningen en ook het volledig ondergronds parkeren was vervangen voor parkeren op maaiveldniveau. In het plan was ook het sociale woningbouwprogramma geschrapt, maar dat was iets waar de raad niet mee kon instemmen, waardoor de plannen wederom aangepast moesten worden met een sociaal programma erin. In het najaar van 2010 is gestart met het uitwerken van het definitieve stedenbouwkundige plan en het bestemmingsplan in voorbereiding.

Begin 2011 is de samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente en de Wasserij CV getekend.

In 2012 zijn de werkzaamheden ten aanzien van de sanering door de Wasserij CV gestart. De 1e fase die 96 woningen omvat is sinds januari 2012 gestart met de verkoop. Omvat 96 woningen waaronder 44 grondgebonden woningen 25 appartementen en 26 woningen voor de corporatie Groenwest, die 22 woningen als koopgarant woningen aan particulieren verkoopt en 4 woningen als middeldure koopwoningen verkoopt. Inclusief de gegarandeerde afzet aan de corporatie heeft de ontwikkelaar medio 2013 bijna de helft van de woningen in de 1e fase verkocht.

De bouw van de woningen is nog niet gestart aangezien van fase 1 ongeveer de helft verkocht is. Partijen zijn in overleg te onderzoeken of en zo ja hoe middels een geknipt plan met een kleiner deel van het plan de bouw te starten.

De gemeente beschouwt dit project als een succesvol project, voor de ontwikkelaar is het nog maar de vraag of dit project tot succes zal leiden.

4.7.2 SUCCESFACTOREN DEFENSIE EILAND

CONCEPTEN EN MARKETING

Locatie wordt zowel door de gemeente als de ontwikkelaar genoemd als een belangrijke succesfactor.

Product

Het concept van het plan is tot stand gekomen binnen de randvoorwaarden die de gemeente heeft gesteld en wat de ontwikkelaar daar in de prijsvraag mee heeft gedaan. De gemeente had o.a. als randvoorwaarde meegegeven dat het te realiseren programma iets toevoegt aan de gemeente Woerden. Zo was door de gemeente het gewenste woonmilieu geschetst en de architectuur zou moeten aansluiten op het voor de locatie kenmerkende industriële karakter. Ook omdat dat een soort bebouwing is die de gemeente Woerden nog niet kent. Daarnaast was het een belangrijk element dat het eiland na 100 jaar weer toegankelijk werd voor het publiek. In het concept werd door de gemeente de noodzaak van een groene wandelroute langs door het eiland benadrukt.

Het winnende plan voldeed aan de stedenbouwkundige wensen van de gemeente maar de architectuur niet. Hierover hebben partijen uitgebreid overleg gevoerd om te komen tot een juiste invulling. Hoewel de gemeente tevreden is over het resultaat wat er nu ligt is de ontwikkelaar van mening dat er nu in de architectuur een compromis schuilt. Eén zijde van het plan heeft een industrieel karakter het andere deel sluit meer aan bij de bestaande bebouwing aan de overkant en heeft een vertrouwd 18e eeuws klassiek karakter wat beter aansluit bij de huidige wens van de klant. Dit blijkt ook uit de interesse voor de verschillende woningtypes.

De hoek van concepten en marketing is één van de kerncompetenties van de ontwikkelaar. De ontwikkelaar is van mening dat dit inclusief de architectuur aan de ontwikkelaar moet worden overgelaten aangezien de ontwikkelaar constant bezig is met het achterhalen van de wens van

de klant. Door het vastleggen van een bepaalde architectuurstijl, zonder daarin de wens van de klant te betrekken wordt een belangrijke pijler/succesfactor in deze hoek weggenomen.

Het gebiedsconcept het stedenbouwkundig plan en de uitstraling en architectuur van het plan is weliswaar in nauw overleg tussen partijen tot stand gekomen. Hoewel de gemeente tevreden is over het resultaat wat er nu ligt is de ontwikkelaar van mening dat er nu in de architectuur een compromis schuilt.

Prijs

De prijzen in het plan zijn stevig, ook in vergelijking met andere projecten in Woerden. Het prijsniveau ligt boven de bestaande markt. De ontwikkelaar heeft dit plan op het hoogtepunt van de markt gewonnen en de grondprijs is destijds residueel berekend. Door de hoge grondprijs is de ontwikkelaar genoodzaakt om ook de VON-prijzen aan de bovenkant van de marktprijs te stellen. Voor een snelle doorloop zou er volgens de ontwikkelaar wellicht een substantieel bedrag van de prijs af moeten, echter de vraag is of het om de prijs gaat of dat er in de huidige markt nog andere aankoop belemmerende obstakels voor de consument zijn.

De vraag die hierbij volgens de ontwikkelaar rijst is wie een dergelijke prijsverlaging gaat bekostigen. Is dat een risico van de marktpartij of is dat wat ook bij de risicoscoop van de overheid hoort omdat er sprake is van sterk gewijzigde marktomstandigheden.

Branding en imago

De Wasserij CV verzorgt de marketing en branding van het gebied, uit het oogpunt van de gemeente wordt dit op een hele goede en telkens nieuwe manier ingezet. In de verkoop van de woningen wordt constant met nieuwe trucs en noviteiten de markt op gegaan. Ondermeer het "Lean sale" principe waarbij de koper van een woning wordt geassisteerd door de Wasserij CV bij de verkoop van de achterblijvende woning. Deze wordt op basis van een reële prijs in de markt gezet wat de verkoopsnelheid bevordert. Een ander concept heet "kies hoe u koopt" en biedt de koper de mogelijkheid te kiezen op welke wijze de grond wordt afgenomen (normaal of een erpachtvorm) en of de ontwikkelaar ook de volledige hypotheek verzorgt.

Het imago van de locatie is goed. Ondanks dat het een voormalig militair terrein is, bevindt het zich op een bijzondere plaats in de historische binnenstad. De industriële restanten die in het gebied blijven geven de locatie een extra karakter. De ontwikkelaar is intensief actief met de branding van het gebied.

ORGANISATIE

Nieuwe werkwijzen en innoveren

Nieuwe werkwijzen en leren/innoveren kunnen bijdragen aan het succes van het project. Echter, volgens de ontwikkelaar zijn in dit project nieuwe werkwijzen en leren geen succesfactor. De meeste zaken zijn vooraf ingekaderd, het concept staat er, binnen de randvoorwaarden die zijn opgelegd is het best mogelijke gerealiseerd en nu is het kijken op welke manier je het plan voor elkaar gaat krijgen. De gemeente had volgens de ontwikkelaar op een innovatieve

wijze het proces kunnen sturen door bijvoorbeeld de 3 of 5 meest wezenlijke randvoorwaarden mee te geven aan de markt. Op deze manier wordt de creativiteit uit de markt gehaald en zijn de plannen niet bij voorbaat door de gemeente ingekaderd.

Het interne Wasserij CV prikkelt en stimuleert elkaar om te innoveren door out of the box te denken over zaken als klantcontact, verkoop van de achterliggende woning, maar ook op technisch gebied.

De ontwikkelaar heeft woonworkshops georganiseerd. In deze interactieve workshops werd aan potentiële klanten gevraagd wat hun wensen zijn ten aanzien van hun woning. Daarnaast werd aan de consument de mening over het product gevraagd. De informatie uit de bijeenkomsten is gebruikt om daar waar mogelijk de wensen van de consument door te voeren in het ontwerp. Voor de gemeente is het Europees aanbesteden een nieuwe werkwijze geweest. De gemeente betwijfelt echter of het iets had uitgemaakt als het op een andere manier in de markt was gezet. Deze nieuwe werkwijze heeft waarschijnlijk weinig invloed gehad op het succes van het project.

Continuïteit

Continuïteit wordt zowel door de gemeente als de ontwikkelaar als een belangrijke succesfactor omschreven. Bij aanvang van het project van 2005 tot 2009 werd het project vanuit de gemeente bemand door externe projectmanagers van ingenieursbureaus die regelmatig wisselden. De huidige projectleider is sinds 2009 bij het project betrokken en dat helpt. De continuïteit zorgt ervoor dat het voor de betrokkenen helder is waarom bepaalde zaken op een bepaalde manier zijn afgesproken. Op het moment dat er iedere 8 maanden een nieuwe projectleider is dan begin je weer opnieuw. De ontwikkelaar heeft ook aangedrongen op een gemeentelijk projectleider die feeling heeft met de ambtelijke organisatie en dicht op de bestuurlijke organisatie zit anders is het onmogelijk om een dergelijk project te trekken.

De beide projectleiders vanuit de ontwikkelaarszijde zijn sinds de aanbesteding bij het project betrokken.

Ten aanzien van de partijen die aan het plan werken is sinds de gunning aan de Wasserij CV ook continuïteit

FINANCIËN

Financiering

De gronden zijn in eigendom bij de gemeente maar zowel de Grondexploitatie als de opstal-exploitatie worden gevoerd door de ontwikkelaar. De gronden moeten door de ontwikkelaar worden afgenomen op het moment dat 70% van de woningen is verkocht.

Voor kosten die de ontwikkelaar maakt voor de sanering, sloop- en bouwrijpmaken kan de ontwikkelaar geen of alleen tegen zeer hoge kosten financiering krijgen op de markt aangezien de grond nog in eigendom bij de gemeente is en dat ten tijde van de start van de werkzaamheden de bestemming van de gronden nog militair terrein was. Doordat de locatie nog geen woonbestemming had konden de reguliere financiers op de markt niet financieren. De sloop en sanering die

in het plan vooruitlopend door de ontwikkelaar worden uitgevoerd, worden door de gemeente voorgefinancierd, en verrekend bij de definitieve afname van de gronden. De gemeente leent het geld aan de ontwikkelaar met een opslag op het rentetarief dat zij zelf betalen.

Vanuit andere kanten wordt het project enorm geholpen door subsidies voor de grondsanering, maar ook voor de opstalontwikkeling. Ook voor andere zaken als de openbare ruimte komen subsidies binnen. In totaal gaat het om 3a5mln wat aan subsidies voor het plan is binnengehaald. De subsidies houdt de gemeente zelf en gaan niet naar de exploitatie van de ontwikkelaar. En is bedoeld om de jaarlijkse rentelast van de grond op de gemeentelijke balans te drukken.

De gemeente Woerden heeft een convenant Stimulering Woningbouw met de Provincie Utrecht getekend. Daarin is Defensie Eiland speerpunt en er mogelijkheden bekeken hoe door middel van subsidies en garanties een snelle start van de bouw gestimuleerd kan worden. Als de ontwikkelaar bijvoorbeeld nog maar 60% heeft gekocht dan staat de provincie garant voor de laatste 10% en daar nemen zij het risico voor over.

De ontwikkelaar heeft voor de kopers die met een achterblijvend huis zitten een lean sale constructie opgezet waarbij je binnen een jaar je 'oude' huis niet verkocht hebt, van de verkoop af kunt zien. Daarnaast worden er makelaars en stylisten ter beschikking gesteld voor het opwaarderen van het oude huis om deze sneller te verkopen.

Grondprijs

De gemeente heeft achteraf gezien in 2005 te veel voor de grond betaald.

De grondprijs of de bieding die de ontwikkelaar heeft gedaan was juist op het overgangsmoment naar de crisis. Gebaseerd op de prijzen van destijds heeft de ontwikkelaar een bieding uitgebracht op de locatie en hebben de ontwikkelaar en de gemeente een ontwikkelingsovereenkomst getekend.

Het prijsniveau van woningen is sinds 2009 drastisch gedaald. Voor een bieding die bepaald is op een residuele grondwaarde heeft dit grote gevolgen voor de waarde van de grond.

De huidige grondprijs is niet aangepast aan deze sterk gewijzigde marktomstandigheden. De vraag is of een noodzakelijke verlaging van prijzen noodzakelijk is om tot afzet van de producten volledig voor rekening van de ontwikkelaar moet komen of dat de gemeente in verband met de drastisch veranderde marktomstandigheden ook een bijdrage moet leveren in de vorm van een lagere grondprijs.

Over de juiste hoogte van de grondprijs verschillen de gemeente en de ontwikkelaar van mening. De ontwikkelaar vindt hem te hoog en de gemeente vindt hem te laag. Partijen zijn over de grondprijs in overleg.

Afwaardering

Er is door partijen in het plan sinds de crisis niet afgewaardeerd. De biedingen die in april 2008 tijdens de prijsvraag binnenkwamen vielen veel lager uit dan de gemeente had verwacht. De gemeente zag ook in dat gezien de risico's die aan de marktpartijen werden overgedragen de lage biedingen een reëler beeld gaf dan de eigen verwachtingen. Op dat moment is besloten om in het plan een grote voorziening op te nemen (12 mln.) die sindsdien niet meer is gewijzigd. Min of meer heeft deze voorziening er wel toe bijgedragen dat het project op dat moment verder kon. Na dat moment is het plan wel aangepast, maar dat heeft niet tot extra afwaarderingen geleid.

SAMENWERKING

Leiderschap

De gemeentelijke projectleider heeft het naar eigen zeggen intern heel goed op orde en kan vanuit de ambtelijke organisatie heel snel zorgen dat de antwoorden uit de ambtelijke organisatie komen die nodig zijn voor de voortgang van het project. Binnen bureaucratische omgevingen is dat een toegevoegde waarde. Daarnaast wordt er door de gemeente zeer actief naar middelen gezocht, subsidies, om een snelle start van het project mogelijk te maken.

Het beeld dat de gemeente heeft bij de ontwikkelaar is dat zij voornamelijk hun eigen belangen zeer goed behartigen en uitstekend voor elkaar hebben. Maar wat betreft samenwerking en doen wat goed is voor Woerden zijn ze minder bereidwillig. Dit staat haaks op hetgeen de ontwikkelaar aangeeft, dat het van belang is welk belang je dient, wil je je gelijk halen of wordt er gewerkt aan het projectbelang. Volgens de ontwikkelaar moet er continu het besef zijn voor wie je het doet en dat is de klant. De ontwikkelaar respecteert de uitgangspunten die ooit zijn ingediend en daarbinnen wordt door de ontwikkelaar geprobeerd het project voor elkaar te krijgen.

De ontwikkelaar vindt de gemeente Woerden een prima samenwerkingspartner. Het leiderschap binnen de gemeente is echter breed verdeeld. Issues worden over de gehele breedte van de gemeente besproken zowel ambtelijk als bestuurlijk en dat maakt het lastig om stappen te maken. De politieke aspecten hebben veel invloed op dit project. De gemeente Woerden is erg gewend om de regierol te hebben en vindt het volgens de ontwikkelaar lastig om kader stellend te denken en te handelen.

De ontwikkelaar acht het voor een gemeentelijk projectleider van belang dat deze feeling heeft met de ambtelijke organisatie en dicht op de bestuurlijke organisatie zit anders is het onmogelijk om een dergelijk project te trekken.

De ontwikkelaar geeft aan dat leiderschap en vertrouwen gezamenlijk van belang zijn. Bij beide partijen moet er een leider of leidend figuur zijn, er moet ook een initiator zijn maar dat heeft absoluut wel wederzijds vertrouwen nodig. Op het moment dat er niet is dan kan leiderschap wel een soort van afbreuk hebben.

Vertrouwen

Vertrouwen is volgens zowel de gemeente als de ontwikkelaar een belangrijk punt. De projectleiders van de gemeente en de ontwikkelaar botsen regelmatig. Er is geen sprake van wederzijds vertrouwen. De samenwerking is in de ogen van de gemeente geen succesfactor. De ontwikkelaar geeft aan dat het zijn rol is om de grens op te zoeken om alles eraan te doen dat het project kan starten.

Het begrip hebben in elkaars situatie zou helpen het vertrouwen te verbeteren. De marktpartij geeft aan heel goed te begrijpen dat er in het project ook een bestuurlijk traject moet worden doorlopen en dat het van belang is om daar op de juiste momenten elkaar in te ondersteunen. Het begrip van de gemeente waarom de ontwikkelaar met bepaalde voorstellen of vragen komt ontbreekt weleens.

Als voorbeeld werd er in de contracten die bij de aanbesteding zaten alle risico's door de gemeente zwaar gezeurd door bankgaranties te eisen. Concerngaranties, bankgarantie van de ontwikkelaar, bankgaranties van de onderaannemers en een bankgarantie voor heb bouw- en woonrijpmaken wat een zwaar beslag legt op de middelen van de marktpartij. Op deze wijze geeft de gemeente weinig blijk van begrip op welke wijze de ontwikkelaar zijn geld verdient en dat het voornamelijk van belang is om de financiële ratio's van het project en de onderneming gezond te houden.

Flexibiliteit

Flexibiliteit is bij Defensie Eiland heel belangrijk geweest. De gemeente wilde per se dat Defensie Eiland zou lukken. Door de hoge jaarlijkse rentedruk van de grond van het plan op de gemeentelijke balans heeft de gemeente belang bij een snelle start van de bouw van de woningen. Hoe sneller de ontwikkelaar het ontwikkelt en in aanbouw neemt hoe beter het is voor de gemeente. Dat heeft ertoe geleid dat de gemeente op veel punten flexibel is geweest in het kader van de voortgang en de snelheid.

De gemeente heeft samen met de ontwikkelaar nadat de marktomstandigheden drastisch waren gewijzigd veelvuldig mogelijkheden verkend om de financiële opbrengsten in het plan te verhogen. De ontwikkelaar heeft op verzoek van de gemeente Woerden de bieding verdubbeld [rapport rekenkamercommissie Woerden 2013].

Aanvankelijk zou bijvoorbeeld het gehele plan in 1 keer worden afgenomen en betaald, en daar is een gefaseerde afname en betaling van gemaakt en de gemeente verzorgt de voorfinanciering van de sloop, het saneren en bouwrijpmaken. Op deze manier heeft de gemeente getracht flexibel te zijn.

De ontwikkelaar is flexibel in het zoeken naar oplossingen om het plan van de grond te krijgen. De 1e fase van het plan is vrij groot, 90 woningen en dat zijn grote aantallen voor deze tijd. Zo wordt er nagedacht om het plan verder op te knippen zodat met een kleiner aantal woningen, dat verkocht is kan worden gestart. De ontwikkelaar is hier flexibel in en de gemeente wil daar ook aan meewerken ambtelijk, maar in de bestuurlijke behandeling ligt dit alternatief gevoelig.

De ontwikkelaar geeft aan dat er op veel gronden heel veel wordt meebewogen, maar dat flexibiliteit nog te weinig van toepassing is in dit project. De flexibiliteit in het contract is zeer beperkt en in verband met de aanbestedingswetgeving liggen planwijzigingen gevoelig. Er zijn bijvoorbeeld WOB verzoeken ingediend door collega concurrenten. Doordat de gemeente deze vorm van aanbesteden heeft gekozen is het moeilijk om van het contract af te wijken en flexibel te zijn. De gemeente is niet gewend om de regie uit handen te geven en grijpt bij wijzigingen terug naar de juridische uitgangspunten die ooit zijn geformaliseerd in het contract.

4.7.3 SUB CONCLUSIES DEFENSIE EILAND

Factor/Praktijkcase	Defensie Eiland Woerden
Concepten en marketing	
Product	<ul style="list-style-type: none"> - Concept is tot stand gekomen door een prijsvraag met randvoorwaarden door de gemeente gesteld - Het architectonische concept is een compromis tussen de wensen van de ontwikkelaar en de gemeente - Door het vastleggen van een architectuurstijl door de gemeente wordt een belangrijke pijler van het concept ontnomen en het beperkt de mogelijkheden tot het verwerken van de klantwens - Een deel gegarandeerde afzet aan corporatie
Prijs	<ul style="list-style-type: none"> - De prijzen van de producten zijn hoger dan de bestaande markt en andere nieuwbouwprojecten in de gemeente. Voor een snelle doorlooptijd zou een substantieel bedrag van de prijs af moeten - De prijzen zijn mede een consequentie van de hoge grondprijs die de ontwikkelaar moet betalen als gevolg van een residuele grondprijsberekening voor het uitbreken van de crisis
Branding en imago	<ul style="list-style-type: none"> - De locatie heeft als voormalig militair terrein nog geen woonimago. De ligging in de oude binnenstad en de industriële elementen geven de locatie specifieke kwaliteiten waarmee de ontwikkelaar de locatie promoot - De ontwikkelaar bedenkt continu nieuwe trucs om de locatie onder de aandacht te brengen en op een vernieuwende manier te verkopen
Organisatie	
Nieuwe werkwijzen en leren	<ul style="list-style-type: none"> - Interactieve woonworkshops door de ontwikkelaar om woonwensen te achterhalen en producten te optimaliseren - Lean management in de ontwikkeling toegepast om het her-ontwikkelde ontwerp in zeer korte tijd verkoop- gereed te krijgen - Europees aanbesteden nieuwe werkwijze voor gemeente, maar geen specifieke succesfactor

Continuïteit	<ul style="list-style-type: none"> - Continuïteit is van essentieel belang om de plannen verder te krijgen - Er is sinds 2009 continuïteit bij zowel de ontwikkelaar als de gemeente - Externe projectleiders die regelmatig wisselden (ca. elk 8 maanden) is niet bevorderlijk voor het project
Financiën	
Financiering	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeente financiert vroege kosten in de Grex (sloop, sanering en bouwrijp) omdat zonder eigendom van de grond en zonder een woonbestemming de ontwikkelaar niet kan financieren op de markt - Vele subsidie van onder andere de provincie Utrecht dragen bij aan de financiën van het project (aan gemeente zijde) en kunnen een spoedige start van de werkzaamheden bevorderen - Financiering particulieren: Ontwikkelaar heeft tools om particulier kopers met een achterliggende woningen tegemoet te komen. (o.a. Lean sale)
Grondprijs	<ul style="list-style-type: none"> - Te hoge grondprijs door de gemeente betaald in 2005 werkt zwaar door in het project - Grondprijs die de ontwikkelaar betaald is nog gebaseerd op de bieding die voor de crisis is gedaan. Gebaseerd op een residuele grondprijsberekening die met prijzen die hoger liggen dan het huidige wenselijke niveau
Afwaardering	<ul style="list-style-type: none"> - Vlak voor de crisis (april 2008) heeft de gemeente afgewaardeerd op de waarde van de grond nadat de biedingen veel lager uitvielen dan verwacht - Er hebben sinds de crisis geen afwaarderingen in het plan plaatsgevonden. Er zijn andere wegen gezocht om met instandhouding van de grondprijs de ontwikkelaar tegemoet te komen
Samenwerking	
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Het politieke belang van het project maakt dat veel naast ambtelijk ook bestuurlijk breed besproken worden, waardoor het lastig kan zijn om snel voortgang te boeken - (ontwikkeling) van leiderschap heeft wederzijds vertrouwen nodig, als dit er niet is leidt het tot afbreuk van het leiderschap
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> - Vertrouwen tussen gemeentelijk projectleider en ontwikkelaar ontbreekt - Begrip hebben in elkaars situatie zou helpen het vertrouwen te verbeteren
Flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibiliteit is een absolute voorwaarde voor succes - Plan is na het uitbreken van de crisis volledig aangepast - Gemeente vindt zowel de gemeente als de ontwikkelaar flexibel - Vorm van Europese Aanbesteding biedt echter weinig ruimte voor flexibiliteit - Ontwikkelaar zoekt naar flexibiliteit om het plan van de grond te krijgen

Tabel 8: Subconclusies Defensie Eiland

4.8

ONDERZOEKSRISULTATEN

DE STUDIO AMSTERDAM



STAD: **AMSTERDAM**

PROJECT: **DE STUDIO**

ONTWIKKELAAR: **AM/**

STADGENOOT

LOCATIE: **BINNENSTEDELIJK**

SCHAAL: **CA. 1,8 HA (INCL. PARK)**

PROGRAMMA: **320 WONINGEN**

2000 M² COMMERCIEËLE RUIMTE

Figuur 19: Impressie de Studio Amsterdam

4.8.1 PROCES DE STUDIO AMSTERDAM

De studio in Amsterdam is een binnenstedelijke transformatie van het voormalige GAK kantoor in Amsterdam. Het gebouw ligt binnen de ring aan het Bos en Lommerplantsoen in het Amsterdamse stadsdeel West.

In 2002 is het gebouw door AM gekocht als een kantoorpand dat nog tot 2005 verhuurd was aan het UWV. Het pand is verworven met het idee om het pand te slopen en er nieuwbouw voor in de plaats te maken in verschillende volumes op en om de plaats waar het gebouw staat. Een aanwijzing van het gebouw tot gemeentelijk monument verhinderde deze plannen. Wat betekende dat het een ander soort ontwikkeling werd.

Na de aanwijzing tot monument zijn de corporaties Rochdale en Stadgenoot 2004 in het project gestapt, elk voor 25% (Rochdale is een aantal jaren later weer uit de samenwerking gestapt)

Vanwege de gunstige ligging van het gebouw in de stad was het aanvankelijk de bedoeling het gebouw een kantoor- of een onderwijsfunctie te geven, ook een hotelfunctie is onderzocht. De meest concrete plannen zijn gemaakt in 2009 met de Gerrit Rietveld Academie, die in het gebouw naast onderwijs ook 300 woonheden voor studenten wilde realiseren, maar ook deze plannen ketsten af.

Omdat er nauwelijks een functie te vinden was om 36.000 m² op een consistente wijze te vullen, kozen de ontwikkelaars ervoor om het gebouw voor de herontwikkeling in drieën te splitsen. Dat betekende een doorbraak in de planvorming, omdat nu de weg vrij kwam om één vleugel tot 320 woonstudio's om te bouwen. Consequentie van deze keuze was dat de gevels van de nog lege delen van het gebouw eveneens vernieuwd werden omdat anders het gebouw te weinig kwaliteit zou uitstralen. Het park aan de stadszijde wordt om die reden eveneens aangelegd door de gemeente Amsterdam.

Het plan bestaat uit 320 woonstudio's van 28m², waarvan er 170 in korte tijd zijn verkocht en 150 huurstudio's die door de corporatie verhuurd zullen worden. De woningen kosten gemiddeld €110.000,- en de goedkoopste woningen zijn €89.000,- De onderste laag van de vleugel wordt een bedrijvenplint van 2000 m².

In 2011 zijn AM en Stadgenoot met de uitvoering van de transformatie gestart en in 2012 zijn de 1e studio's opgeleverd.

4.8.2 SUCCESFACTOREN DE STUDIO

CONCEPTEN EN MARKETING

Product

Een belangrijke succesfactor in dit project is de keuze met welk product voor welke doelgroep de markt op wordt gegaan. Met dit product hebben de ontwikkelaars een nieuwe markt aangeboord. Vaak werd er voor studenten gebouwd maar dan ging het vaak om huurwoningen, ook

voornamelijk de sociale huurwoningen. Het blijkt dat ongeveer 75% van de kopers starters zijn die net zijn uitgestudeerd en gaan werken. Deze groep wil graag in Amsterdam blijven wonen op een plek waar voorzieningen zijn met de binnenstad of fietsafstand.

Het specifieke aan het product is dat er op deze plek een doelgroep bij elkaar komt waardoor het gebouw een eigen sfeer krijgt. Het product is specifiek gericht op een bepaalde doelgroep die zich goed voelt in een dergelijke omgeving. In de huurvariant zijn dit soort producten wel vaker ontwikkeld, in de vorm van koopwoningen is dit een nieuw concept ontstaat met een geheel eigen sfeer.

Ook de uitstraling van het gebouw, de architectuur is volgens de ontwikkelaar een succesfactor in dit project. Het type product, een gebouw met historie, met uitstraling, niet de pure nieuwbouw maar ook nog het bestaande en industriële.

Onderdeel van het concept is ook dat in de plint een 2000m² bedrijfsruimte is gesitueerd. De corporatie Stadgenoot probeert deze ruimte te verkopen, er is wel interesse voor, maar het blijft lastig. Dit versterkt bij de ontwikkelaars de keuze voor het woonconcept op deze locatie waar nog markt voor is.

Een succesfactor is dat de corporatie als achtervang wilde fungeren voor koopeenheden die niet verkocht werden. De markt van koopeenheden was nieuw dus het was spannend of de woningen in dergelijke grote aantallen afzet zouden vinden. Daarom stond de corporatie garant voor de woningen die niet verkocht zouden worden. Deze werden dan overgenomen door de corporatie en als verhuureenheden op de markt komen.

Prijs

Het prijsniveau van de appartementen is tot stand gekomen door marktonderzoek van AM. Ondanks dat er niet veel aanbod in dit segment is waren er her en der wel voorbeelden van kleine eenheden die verkocht worden, die als (voorzichtige) referentie konden dienen. Daarnaast is gekeken wat de woonlasten zijn bij deze prijzen in vergelijking tot het huren van een woning. Uit deze vergelijking bleek dat het niet nadelig is om te kopen.

De woonlasten bij kopen zijn vergelijkbaar met het huren van een dergelijk product, echter indien de fiscale voordelen (ondermeer door de erfpachtconstructie) die met deze woning kunnen worden behaald worden betrokken dan wordt het aantrekkelijker om te kopen.

De vergelijking met een dergelijk product in de bestaande markt die gaat niet op omdat daar eigenlijk geen aanbod van is.

Branding en imago

De locatie is gelegen langs de snelweg en gelegen in de wijk Bos en Lommer, dat zijn geen elementen om de locatie een toplocatie te noemen. Het gebouw heeft een tijd leeg gestaan voordat het getransformeerd werd wat de uitstraling niet ten goede kwam.

Wat in dit plan zeer goed heeft gewerkt is dat er vooruitlopend op de bouwwerkzaamheden een deel van het gebouw dat geen deel uitmaakte van de 1e fase is ingericht als verkoopcentrum en dat er 2 volledig ingerichte modelstudio's zijn gemaakt. Op deze wijze konden de mensen de sfeer proeven en zien hoe een appartement van 28m² in de praktijk voelt om in te zijn. Deze aanpak heeft heel veel consumenten over de streep getrokken om tot aankoop over te gaan.

ORGANISATIE

Nieuwe werkwijzen/innoveren

Een nieuwe werkwijze die heeft bijgedragen aan het succes van het project is dat er een uitgebreide enquête is gehouden onder studenten. In deze enquête konden studenten hun behoeften en wensen ten aanzien van het project aangeven, en wat moet er nog worden toegevoegd aan het concept. Wasserette, fietsenstalling of andere faciliteiten. Deze enquête heeft een meer inzicht over de wensen van de studenten opgeleverd en een database van 2500 kandidaten opgeleverd wat al een mooie basis was om te gebruiken voor de 1e fase van het project.

Het toepassen van een compleet verkoopcentrum en het inrichten van modelstudio's vooruitlopend op de bouw was een nieuwe werkwijze. In veel (nieuwbouw)projecten worden wel modelwoningen toegepast, maar vaak pas op het moment dat er al met de bouw is gestart en dat wordt er één of meerdere woningen naar voren getrokken in de bouw om als modelwoning te dienen.

Continuïteit

De ontwikkelaar is 8 jaar bij het project betrokken en er hebben zich gedurende het plan weinig wisselingen voorgedaan

Aan de kant van samenwerking is er een samenwerkingspartner uitgestapt, wat volgens de ontwikkelaar beter was voor de besluitvorming. Met minder partijen is het makkelijker om elkaar te overtuigen als je iets wilt. Indien er sprake is van meerdere partijen, dan krijgt het directie overleg een grotere rol en worden daar zaken besloten. De projectleider geeft aan dat het in een dergelijke samenwerking ook lijkt of er meer afstand is tussen partijen. Met 2 partijen in een project is het eenvoudiger om informeel zaken en efficiënt af te stemmen.

De gemeente heeft in dit project voornamelijk een rol gehad op het vlak van de RO-procedure voor het gebouw van kantoor naar wonen. Daarnaast is de grond aan de gemeente verkocht die het weer in erfpacht uitgeeft. De rol van de gemeente is in dit project beperkt. Continuïteit op dit vlak is minder relevant.

FINANCIËN

Financiering

De FGH bank is de financier in dit plan. Bij de herziening van de financiering is ten gevolge van de economische omstandigheden het bedrag dat door FGH gefinancierd wordt naar beneden bijgesteld en in lijn gebracht met het bedrag dat de ontwikkelaar in erfpacht kan krijgen voor de grond.

Deze vorm van financieren is niet per se een succesfactor voor dit project. De gronden staan nog steeds op de balans van de ontwikkelaar, maar de liquide middelen komen van een externe partij.

De grond kan pas bij de gemeente in erfpacht gebracht worden op het moment dat er sprake is van een onherroepelijke omgevingsvergunning, dat er een contract met de bouwer is en dat er gestart wordt met de bouw. Dus het van vervoegd verlichten van de balans wat past bij de doelstellingen van de ontwikkelaar is hier geen sprake.

Grondprijs

Het hele gebouw is door de ontwikkelaar gekocht, en het betreft eigen grond en dat drukt op de balans van de ontwikkelaar. Eén van de beleidspunten van AM is dat getracht wordt het vermogensbeslag te reduceren. In dit geval is het alleen mogelijk om het vermogensbeslag te reduceren door het project te ontwikkelen en te verkopen zodat er gestart kan worden met de bouw en ook de grond in erfpacht wordt gebracht. Dan pas kan het vermogensbeslag worden gereduceerd, anders blijft het staan en loopt jaarlijks de rente op. Mede hierdoor heeft het project baat bij snelheid en voortgang.

De erfpacht grondconstructie met de gemeente is wel een succesfactor omdat daardoor de prijs van de woningen voor de koper een stuk lager kan uitvallen.

Afwaardering

Er is in dit plan door de ontwikkelaar een afwaardering gedaan om met het plan verder te kunnen (haalbaarheid). Het besluit om te gaan afwaarderen is genomen na de crisis nadat besloten was dat het plan volgens een ander concept ontwikkeld zou gaan worden en dat het in fases werd opgeknipt. Er is een switch gemaakt van kantoren naar woningen voor starters, waardoor het product anders werd en de opbrengstpotentie veranderde.

SAMENWERKING

Leiderschap

De gemeente wilde graag dat het gebied ontwikkeld werd. Het kantoorgebouw stond al een aantal jaren leeg en er ontstond verpaupering, met het risico dat de rest van de buurt hierin mee betrokken wordt. Daarnaast wilde de gemeente graag deze doelgroep van student en starter in het stadsdeel hebben om de diversiteit te vergroten. Het is niet zo geweest dat er binnen de gemeente een wethouder zich speciaal voor deze ontwikkeling heeft hard gemaakt. Er is hier sprake van algemeen beleid dat door de portefeuillehouders van de deelgemeente wordt uitgewerkt. Met name op het vlak van de flexibele RO procedure heeft de gemeente een belangrijke rol vervuld.

AM is mede door haar rol als ontwikkelende aandeelhouder in de samenwerking de aanjager van het plan. AM is op zoek gegaan naar en heeft gesproken met verschillende doelgroepen voor dit plan, kantoor, hotel, school. Ook het concept van de studio's voor de student en de starter komt uit de koker van AM maar wordt zeker gesteund door de andere partners. Dat was ten tijde van het initiatief, de uitontwikkeling vindt gezamenlijk plaats.

Vertrouwen

In het project is goed te merken dat de actoren vertrouwen hebben dat met deze keuze het juiste product voor deze locatie is gevonden. Dat het een nieuw, hip en trendsetkend concept is en dat het concept nu het is opgeleverd werkt, geeft vertrouwen. Op de locatie, is de sfeer is ontspannen en de partijen die aan het project werken stralen dat ook uit of nemen dat over.

De partijen onderling werken volledig samen in de besluitvorming. Van tevoren wordt goed besproken welke strategie wordt gehanteerd en welke producten worden ontwikkeld. En er wordt volledig open ten opzicht van elkaar gewerkt.

De belangen zijn ook vrijwel gelijk over de partijen verdeeld. Beide partijen hebben 50% aandeel en in de vervolgfase is het ook niet meer zo dat de corporatie als achtervang voor de koopwoningen fungeert. Daardoor zijn voor het vervolg de doelstellingen nog verder gelijkgetrokken. De corporatie heeft ook als doel dat er zoveel mogelijk woningen worden verkocht. Daarnaast had de corporatie in haar beleid opgenomen dat vanwege de grote vraag in Amsterdam deze doelgroep ook bediend moest worden. Daarnaast heeft de corporatie in het gebied veel eigendom, dus ze zijn erbij gebaat dat het project aanslaat, hip is en niet verpaupert.

Flexibiliteit

Flexibiliteit is in dit plan van groot belang geweest. Belangrijkste flexibiliteit die de ontwikkelaar zichzelf heeft opgelegd is dat hij het besluit heeft genomen het gebouw in fases te ontwikkelen. Dit geeft flexibiliteit in markt en doelgroep keuze voor de vervolgfases.

In de ruimtelijke procedures is in samenwerking met de gemeente ook veel flexibiliteit ingebouwd. Zo is in de 1e fase in de omgevingsvergunning de ruimte gehouden om studio's van 28m² maar ook van 40m² gemaakt konden worden, zodat de ontwikkelaar hierin flexibel richting de consument kon reageren. In het bestemmingsplan van de vervolgfase is een grote bouwenvolop gemaakt wat inhoudt dat het gebouw gebruikt mag gaan worden voor meerdere functies (bijvoorbeeld kantoor, wonen, hotel, etc.) Dit geeft veel flexibiliteit en geeft de ontwikkelaar de mogelijkheid om snel van concept te wisselen zonder vertraging op te lopen door een lange bestemmingsplanprocedure.

4.8.3 SUB CONCLUSIES DE STUDIO

Factor/Praktijkcase	De Studio Amsterdam
Concepten en Marketing	
Product	<ul style="list-style-type: none">- Er is een nieuwe markt aangeboden met een product en concept dat er nog niet was, koopstudio's voor starters- Uitstraling, architectuur van het gebouw is aansprekend, geen pure nieuwbouw maar een historisch industrieel karakter- Een deel gegarandeerde afzet (achtervang) van het product door de samenwerking met een corporatie
Prijs	<ul style="list-style-type: none">- Prijsniveau van dergelijke eenheden was onbekend vanwege beperkt aanbod en transacties, woonlasten koopstudio vergelijkbaar met woonlasten bij huurproduct
Branding en imago	<ul style="list-style-type: none">- Locatie langs de snelweg in wijk Bos en Lommer, stond te verpauperen, geen goed imago- Inrichting van verkoopcentrum en modelstudio in leegstaande pand -> placemaking, heeft consumenten geënthousiasmeerd
Organisatie	
Nieuwe werkwijzen en leren	<ul style="list-style-type: none">- In een vroeg stadium potentiële consumenten betrokken en hun woonwensen en mening over het concept gevraagd- Inrichten van verkoopcentrum in het gebouw en modelwoningen vooruitlopend op de bouw
Continuïteit	<ul style="list-style-type: none">- Continuïteit van betrokkenheid van de projectleider bij de ontwikkelaar- Eén samenwerkingspartner is uitgestapt, heeft de samenwerking tussen de overgebleven partners bevorderd. Reduceren van complexiteit
Financiën	
Financiering	<ul style="list-style-type: none">- Externe financiering van de grond niet per se een succesfactor, draagt veel bij aan de ratio's van de ontwikkelaar
Grondprijs	<ul style="list-style-type: none">- Grond (incl. het pand) is in eigendom, te duur ingekocht gezien de huidige invulling- Grondprijs wordt pas terugverdiend indien er ontwikkeld, verkocht en gebouwd wordt, levert urgentie op i.v.m. doorlopende rentelasten
Afwaardering	<ul style="list-style-type: none">- Er is door de ontwikkelaar afgewaardeerd na uitbreken van de crisis en nadat voor een andere invulling en fasering is gekozen om een sluitende exploitatie te krijgen
Samenwerking	
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none">- Gemeente heeft geen doorslaggevende trekkende of initiërende rol in dit plan gehad. Plannen pasten goed in het gemeentelijk beleid. Op het vlak van RO heeft de gemeente een belangrijke rol gespeeld om flexibiliteit in de invulling van het plan te houden- AM is de trekker van het plan, ook in de samenwerking met de corporatie

Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> - Alle actoren hebben vertrouwen in het concept en de producten die zijn ontwikkeld. Dat het blijkt te werken versterkt het (onderlinge) vertrouwen - Onderling vertrouwen tussen corporatie en ontwikkelaar is goed, er wordt op een open transparante wijze samengewerkt - Partijen hebben gelijk aandeel in de ontwikkeling en belangen vallen samen in dit plan in de verkoop van het plan, dat draagt bij aan het onderlinge vertrouwen
Flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibiliteit van groot belang geweest voor het succes van het plan tot nu toe - Flexibiliteit in de keuze van het concept - Flexibiliteit in het bestemmingsplan RO-procedures om snel te kunnen wisselen van concept als de markt daarom vraagt

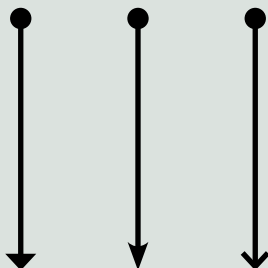
Tabel 9: Subconclusies De Studio

4.9 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten van de cases beschreven en is per casus afgesloten met een subconclusie. De subconclusies geven per project een beeld van de succesfactoren en op welke wijze deze zijn ingevuld. In het volgende hoofdstuk zullen de cases en de subconclusies met elkaar vergeleken worden met behulp van een cross cases analyse.

05

ANALYSE EN DISCUSSIE



5.1 CROSS CASES ANALYSE

In hoofdstuk 2 is het theoretisch kader van het onderzoek tot stand gekomen. In hoofdstuk 3 zijn door middel van empirisch onderzoek verschillende cases onderzocht en zijn per casus subconclusies getrokken. In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de verschillende casussen naast elkaar geplaatst en geanalyseerd met als doel te komen tot generieke bevindingen.



Het theoretische kader zoals beschreven in Figuur 5 in hoofdstuk 3 wordt gebruikt als kader voor de vergelijking van de conclusies. Vervolgens worden de meest voorkomende subconclusies met elkaar vergeleken en bediscussieerd. Naast de meest voorkomende subconclusies, zijn er veel projectspecifieke conclusies die maar éénmalig voorkomen, een aantal van deze conclusies is de overzichten opgenomen.

De methodiek van de case-ordered predictor outcome matrix wordt toegepast om te zien of er een relatie bestaat tussen een factor en het al dan niet succesvol zijn van een project. Dit houdt in dat theoretisch een succesfactor aanwezig is bij een succesvol project (ja) en niet aanwezig is bij een niet succesvol project (nee).

5.1.1 PRODUCT

In alle cases komt het belang van het product naar voren. Voorop staat dat het product zowel op stedenbouwkundig als op het (woon)product een aanvulling vormt op hetgeen er al is in de gemeente of voorziet in een nieuwe of onbekende behoefte. In alle casussen komt dit naar voren. Wordt het juiste product op de juiste plek voor de juiste doelgroep gerealiseerd. Ook het voorzien in nieuwe, of nog onbekende behoefte kan bijdragen aan het succes van een project zoals er in het project de studio gekozen is voor een doelgroep van koopwoningen voor studenten en/of starters in Amsterdam waar nog geen aanbod in was.

In de projecten die nog in verkoop gaan is het bewijs dat het product een aanvulling vormt op hetgeen er in de gemeente is nog niet geleverd, pas als het product verkocht wordt is dit het geval. In theorie is het voor het project de Watertuinen dus onbekend.

Een duidelijke keuze voor het concept van de stedenbouw en de architectuurstijl lijkt in belangrijke mate bij te dragen in het succes van het project. In alle casussen wordt het belang hiervan aangegeven. Het ontbreken van de juiste architectuurstijl voor het project, in aansluiting op want de klant wenst, wordt door ontwikkelaars ook aangedragen als minpunt voor het project. Bijvoorbeeld in het project Defensie Eiland in Woerden waar de gemeentelijke wens was deels een industriële stijl toe te passen, die volgens de ontwikkelaar minder aansluit bij de wens van de klant heeft een beperktere afzet tot gevolg gehad.

Bovenstaande hangt samen met het feit of er tussen de gemeente en de ontwikkelaar overeenstemming is over het product dat gerealiseerd gaat worden. In de projecten die nog niet tot succes hebben geleid heeft het lang geduurd voordat deze overeenstemming is bereikt of zijn partijen nog niet tevreden met het compromis wat is bereikt.

Een gegarandeerde afzet van het product aan een belegger of een corporatie draagt bij aan het verkooppercentage dat de ontwikkelaar wil bereiken voordat hij kan starten met de bouw. Bij alle succesvolle projecten behalve Eikelenburg is sprake van een deels gegarandeerde afzet aan een belegger of corporatie. (Eikelenburg heeft geen gegarandeerde afzet aan een belegger of corporatie, in verband met het concept van het plan dat enkel villa's bevat en vooralsnog geen ruimte biedt aan andere producten dan koopwoningen).

In de onderstaande tabel zijn de hoofdelementen ten aanzien van het product weergegeven en is weergegeven welke elementen ten aanzien van het product per project van toepassing zijn.

	Eikelenburg	Hoogh Waalre	De Studio	Defensie Eiland	Watertuinen
	sv	sv	sv	ns	ns
Het product vormt een aanvulling op hetgeen er al is in de gemeente of voorziet in een nieuwe onbekende behoefte	ja	ja	ja	ja	onbekend
Duidelijke keuze in concept van stedenbouw en architectuur	ja	ja	ja	nee (compro- mis)	nee
Tussen de gemeente en ontwikkelaar gezamenlijk tot stand gekomen concept	ja	ja	nee	ja	ja
Gegarandeerde afzet	nee	ja	ja	ja	nee

Tabel 10: Cross case Product

CONCLUSIE: Uit de geanalyseerde projecten blijkt dat het product een belangrijke succesfactor is. Het product moet een aanvulling vormen op hetgeen er al is in de gemeente of voorzien in een nieuwe bij de consument nog onbekende behoefte. Een duidelijke keuze in het concept van stedenbouw en architectuur draagt bij aan het succes van het project. Bovendien komt het concept van het plan in het algemeen gezamenlijk tussen de gemeente en ontwikkelaar tot stand. Een (deels) gegarandeerde afzet van het product draagt bij aan het succes van het plan.

5.1.2 PRIJS

Ten aanzien van de prijzen van de producten in het project is het hoofdelement of de prijs concurreert met de bestaande markt. Een prijs concurrerend met het bestaande aanbod of lager dan het bestaande aanbod draagt bij aan een snelle afzet van het product. Bij de meeste succesvolle projecten is dit het geval. Een hogere prijs dan de bestaande markt, zoals bij het project Eikelenburg was haalbaar aangezien er substantieel meer kwaliteit werd geboden.

Bij het project de Watertuinen is nog geen sprake van prijsvorming, maar is de ontwikkelaar voornemens het prijsniveau aan de bestaande markt of lager te koppelen. In het algemeen wordt het prijsniveau o.a. gedicteerd door de hoge grondprijs en/of boekwaarde in het project.

	Defensie				
	Eikelenburg	Hoogh Waalre	De Studio	Eiland	Watertuinen
	sv	sv	sv	ns	ns
Prijsniveau concurreert met bestaande markt	nee, hoger	ja en nog onder marktadvies	ja	nee, hoger	ntb

Tabel 11: Cross case Prijs

CONCLUSIE: Het hanteren van een prijsniveau concurrerend met of lager dan de bestaande markt draagt bij aan het succes van het project. Toch wordt het lagere prijsniveau alleen toegepast als dit binnen de financiële doelstellingen van de ontwikkelaar past. Het blijkt namelijk dat de prijzen in de geanalyseerde projecten sterk gedictieerd worden door een hoge grondprijs en/of boekwaarde.

5.1.3 BRANDING EN IMAGO

Voor de branding en imago wordt door de ontwikkelaars vooral gewezen op het belang van het communiceren van de kwaliteiten van de locatie. De locatie is in algemene zin een belangrijke succesfactor voor het project. In alle onderzochte casussen is de ontwikkelaar te spreken over de kwaliteit van de eigen locatie. Het feit of een locatie al dan niet een woonimago heeft speelt hierbij ook een rol. Voor een locatie zoals de Watertuinen op een voormalig bedrijventerrein ligt een belangrijke uitdaging om bekendheid bij de bevolking als woonlocatie te krijgen. In vrijwel alle projecten is er sprake van een actieve gebiedscommunicatie en wordt actief gecommuniceerd over de producten en de locatie.

	Defensie				
	Eikelenburg	Hoogh Waalre	De Studio	Eiland	Watertuinen
	sv	sv	sv	ns	ns
Ontwikkelaar is positief over de locatie	ja	ja	ja	ja	ja
Locatie heeft Intrinsieke kwaliteit en positief imago	ja	ja	-	ja	-
Locatie heeft woonimago	ja	ja	nee	in ontwik- keling	nee
Actieve gebieds- en loca- tie communicatie	ja	ja	ja	ja	nee

Tabel 12: Cross case Branding/Imago

CONCLUSIE: (Communiceren van) intrinsieke kwaliteiten en imago van de locatie zijn belangrijke succesfactoren.

5.1.4 NIEUWE WERKWIJZEN/LEREN

In de geanalyseerde projecten worden meerdere voor de ontwikkelaar of de gemeente nieuwe werkwijzen toegepast. De meest voorkomende is het in een vroeg stadium betrekken van toekomstige bewoners. Dit is in zowel het project Hoogh Waalre, De studio en Defensie Eiland toegepast. De manier waarop dit is gedaan en in welke fase van het project verschilt, maar de rode draad is dat kopers in een vroeg stadium kunnen meepraten over het product (op woningniveau) dat wordt ontwikkeld. Bij de studio in Amsterdam heeft de consument ook meegedacht over het concept en de diensten die in het plan geleverd worden. Op deze wijze wordt actief gebruik gemaakt van kennis en wensen uit de markt. Bij het project Eikelenburg is deze marktkennis uit succesvolle eerdere projecten gehaald.

Het Lean principe in de ontwikkelfase is bij Eikelenburg en Defensie Eiland succesvol toegepast.

Daarnaast zijn er nieuwe werkwijzen die projectspecifiek zijn toegepast. Eén die hierbij in het oog springt is de toepassing van een nieuw soort flexibel bestemmingsplan die de ontwikkelaar in de toekomst veel flexibiliteit biedt en tegelijkertijd de gemeente voldoende handvatten geeft om de kwaliteit te waarborgen.

	Eikelenburg	Hoogh Waalre	De Studio	Defensie Eiland	Watertuinen
	sv	sv	sv	ns	ns
Bewoners in vroeg stadium betrokken (3x)	nee	ja	ja	ja	nee
Toepassing van nieuw soort flexibel bestemmingsplan	ja/nee	nee	ja	nee	ja
Toepassen van LEAN principe in ontwikkeling (2x)	ja	nee	nee	ja	nvt
Door presales consumenten vroeg betrekken	nvt	ja	ja	nee	nvt
Inzet marktkennis door hergebruik succesvolle concepten die consument aanspreken	ja	nvt	nvt	nvt	nvt
Inzet gemeentelijk procesmanager met marktkennis	ja	nvt	nvt	nvt	nvt
Inrichting verkoopcentrum vooruitlopend op de bouw	nee	nee	ja	Nee	nvt

Tabel 13: Cross case Nieuwe Werkwijzen/Leren

CONCLUSIE: Het in een vroeg stadium betrekken van de consument is een werkwijze die in meerdere projecten als nieuwe werkwijze wordt toegepast en heeft bijgedragen in het succes van het project. Deze werkwijze draagt in belangrijke mate bij aan het inzicht op de aansluiting van het product op de markt en geeft daarmee vertrouwen over de ingeslagen koers. Ook het toepassen van een nieuw soort flexibel bestemmingsplan is een nieuwe werkwijze die veel wordt toegepast en de ontwikkelaar in de toekomst veel flexibiliteit geeft.

5.1.5 CONTINUÏTEIT

In alle cases wordt het belang van continuïteit in de bezetting van het project vanuit zowel de gemeentezijde als de ontwikkelaarszijde benadrukt. De continuïteit is van essentieel belang om de plannen verder te krijgen. Bij alle succesvolle projecten en het Defensie Eiland is sinds het moment dat de plannen echt tot ontwikkeling kwamen al langere tijd sprake van een groten-deels vast team dat aan het project werkt. In de voorfase van de projecten zijn ook bij de succesvolle projecten veel wisselingen in de bezetting geweest. Bij het project Watertuinen is nog geen sprake van langdurige continuïteit in de bezetting. Mede door de fase waarin het project zich bevindt, nog geen definitieve doorzetting van het project, past dit in het beeld dat continuïteit ontstaat op het moment dat partijen werkelijk verder willen met een gebiedsontwikkeling.

	Eikelenburg	Hoogh Waalre	De Studio	Defensie Eiland	Watertuinen
	sv	sv	sv	ns	ns
Continuïteit is van essentieel belang om de plannen verder te krijgen	ja	ja	0	ja	gemeente ja/ ontwikkelaar nee
Continuïteit in de voorfase	nee	ja	nee	nee	ja
Continuïteit in de ontwikkelfase	ja	ja	ja	ja	nee

Tabel 14: Cross case Continuïteit

CONCLUSIE: Continuïteit van bezetting van het project is absoluut een succesfactor, met name vanaf het moment dat partijen tot overeenstemming lijken te komen over de te volgen koers en echt verder willen met de ontwikkeling is continuïteit van belang.

5.1.6 FINANCIERING

De financiering van het project is in alle casussen een belangrijk onderwerp. Met name de financieringsafspraken die de gemeente en de ontwikkelaar maken dragen bij aan voortgang en een haalbare casus. Zowel bij het project Eikelenburg, Hoogh Waalre en Defensie Eiland hebben de ontwikkelaar en de gemeente afspraken kunnen maken over de (voor) financiering van de (grond)kosten. De gemeente heeft vanwege het risicoprofiel beter toegang tot financiering dan de ontwikkelaar heeft. Ook in het project de Watertuinen is de financiering van de grondkosten

volledig van de balans van de ontwikkelaar door financiering door de samenwerkingspartner (corporatie).

Subsidies van de overheid vormen eveneens een belangrijke succesfactor voor de projecten, deze zijn verleend in de projecten Hoogh Waalre en Defensie Eiland. In Waalre stond de provincie met de Brabantse Verkoopgarantie garant voor de verkoop van de oude woning op het moment dat er een nieuwbouwwoning werd gekocht.

Voor de financieringsafspraken met de gemeente heeft de ontwikkelaar een actieve rol gespeeld aangezien dit direct invloed heeft op zijn business case. De subsidies en bijdragen vanuit de provincies komen in de onderzochte cases vanuit het initiatief van de gemeente en de provincie zelf.

Het valt op dat met name het project Watertuinen verschillende manieren worden gezocht om op slimme manieren om te gaan met financiering van de grond. Als voorbeeld hierbij worden gronden tijdelijk gefinancierd door TNO als actor in het gebied.

	Eikelenburg	Hoogh Waalre	De Studio	Defensie Eiland	Watertuinen
	sv	sv	sv	ns	ns
(Voor)financiering van de grond(kosten) door de gemeente	ja	ja	nee	ja	Nee
Subsidies van o.a. Provincies die substantieel bijdragen (2x)	nee	ja	nee	ja	Nee
Financiering door corporatie	nee	nee	nee	nee	ja
Tijdelijke Financiering door andere actoren in het gebied (optie overeenkomst)	nee	nee	nee	nee	Ja

Tabel 15: Cross case Financiering

CONCLUSIE: Er wordt door de ontwikkelaar op verschillende wijzen financieringen en/of bijdragen gezocht bij verschillende overheden, zoals de gemeente en de provincie. Ook bij corporaties en andere actoren die in het gebied actief zijn wordt met succes naar alternatieve financieringsconstructies ten behoeve van de gebiedsontwikkeling gezocht. Hoofdzak hierbij is dat er door de ontwikkelaar actief gezocht is naar de actor die tegen aantrekkelijkere voorwaarden dan de ontwikkelaar financiering van de plannen kan verzorgen. De gemeente en de provincie vervullen een belangrijke rol in het verkrijgen en verlenen van subsidies voor de gebiedsontwikkeling. Deze subsidies dragen substantieel bij aan de haalbaarheid en het succes van het project.

5.1.7 AFWAARDERING

De afwaarderingen door de ontwikkelaar voorafgaand aan de start van het project om het project doorgang te laten vinden zijn in de onderzochte casussen beperkt tot het project de Studio en de Watertuinen. Deze afwaarderingen waren van belang in verband met de hoge grondkosten voor het sinds de crisis gewijzigde programma. Door deze ingreep heeft dit voor het project de studio tot een aangepast plan en een start van de bouw geleid. De projecten Eikelenburg en Hoogh Waalre zijn gestart met de bouw zonder dat daar een afwaardering door de ontwikkelaar aan vooraf ging. Wel heeft de gemeente Waalre voor het project Hoogh Waalre moeten afwaarderen op de grond na ontvangst van de biedingen van de ontwikkelaar, waardoor de grondprijs op een reëel niveau is uitgekomen.

Het bijstellen van de opbrengstverwachting door de tegenvallende VON-prijzen is bij alle projecten waarvan de bouw is gestart sprake geweest. Bij de niet gestarte projecten is dit niet het geval.

	Eikelenburg	Hoogh Waalre	De Studio	Defensie Eiland	Watertuinen
	sv	sv	sv	ns	ns
Afwaarderingen door ontwikkelaar vooraf gehanteerd	nee	nee	ja	nee	ja
Afwaarderingen door gemeente	nee	ja	nvt	nee	nee
Bijstelling van opbrengstverwachting	ja	ja	ja	nee	nvt

Tabel 16: Cross case Afwaardering

CONCLUSIE: Afwaardering kan een (noodzakelijk) middel zijn om in projecten voortgang te brengen. Zonder afwaardering van de gemeente of de ontwikkelaar hadden de projecten de studio en Hoogh Waalre mogelijk niet tot een start bouw geleid. Alleen in de projecten Defensie Eiland en Eikelenburg hebben sinds de crisis (tot op heden) geen afwaarderingen door gemeente voorafgaand aan de bouw plaatsgevonden. Afwaardering vooraf is bij succesvolle projecten geen bepalende factor.

5.1.8 GRONDPRIJS

De prijs die voor de grond betaald moet worden of betaald is een belangrijke randvoorwaarde in de exploitatie van de ontwikkelaar die de haalbaarheid van het project beïnvloedt. Door de gedaalde grondprijzen sinds de crisis, zou ook de residuele grondprijs gedaald moeten zijn. In alle projecten, behalve Hoogh Waalre is de grondprijs gebaseerd op het niveau van voor de crisis en daarmee volgens de ontwikkelaar eigenlijk te hoog voor de huidige markt. In het project de Studio en de Watertuinen is door een afwaardering de grondprijs gecorrigeerd, maar voor Defensie Eiland en Eikelenburg zijn door de ontwikkelaar geen voorzieningen op de grondprijzen genomen. Het plan Eikelenburg laat zien dat ondanks een hoge grondwaarde het project toch succesvol tot afzet en bouw kan leiden.

Het project Hoogh Waalre dat na het uitbreken van de crisis door de ontwikkelaar is geacquireerd heeft als enige project een grondprijs die volgens de ontwikkelaar niet te hoog is, met andere woorden een gezondere grondprijs. De grondprijs of de boekwaarde is voor de ontwikkelaar in de meeste gevallen een gegeven/vaststaand.

	Eikelenburg	Hoogh Waalre	De Studio	Defensie Eiland	Watertuinen
	sv	sv	sv	ns	ns
Reële grondprijs (volgens ontwikkelaar)	Nee	ja	nee	nee	nee

Tabel 17: Cross case Grondprijs

CONCLUSIE: De prijs van de grond is een belangrijke succesfactor die de haalbaarheid van het plan beïnvloedt. De projecten die na het uitbreken van de crisis door de ontwikkelaar zijn geacquireerd hebben een gezondere, reële grondprijs. In deze gevallen heeft de ontwikkelaar de mogelijkheid gehad om tegen nieuwe voorwaarden in de veranderde context afspraken over de grond(prijs) te maken.

5.1.9 LEIDERSCHAP

In alle projecten is het de ontwikkelende partij die de ondernemende partij is en met nieuwe voorstellen en ideeën komt om de ontwikkelingen van de grond te krijgen. Uit de vergelijking van de casussen komt ook naar voren, dat er bij de projecten waarmee sinds de crisis met de bouw is gestart er een periode is geweest waarbij de ontwikkelaar vrijwel full-time aan het project heeft gewerkt om het verder te krijgen. Het lijkt erop dat dit in belangrijke mate bijdraagt aan een succesvol project. Door het continu en actief sturen en initiëren door de ontwikkelaar, gaan de actoren in het plan (sneller) meewerken en wordt voortgang geboekt.

Het leiderschap in een project of het gebrek eraan ontwikkelt zich met de mate waarin er in een gebied voor meerdere partijen een bijzondere invulling plaatsvindt of dat meerdere doelen worden vervuld (interview ontwikkelaar Watertuinen). Bij de Watertuinen leidt het afwezig zijn van een bijzondere invulling voor één van de partijen tot een volgens de ontwikkelaar beperkte invulling van het leiderschap. Op het moment dat een project voor de gemeente of de ontwikkelaar een bijzondere invulling heeft dan zal er vanuit de verschillende lagen van de actoren een drive ontstaan om het project te realiseren waardoor leiderschap zichtbaar wordt. Bij het project Hoogh Waalre blijkt uit de interviews dat zowel vanuit de gemeente als de ontwikkelaar prioriteit ligt om deze ontwikkeling tot uitvoering te brengen.

In alle casussen komt naar voren dat vertrouwen van belang is om het leiderschap bij de zowel de gemeente als de ontwikkelaar te laten groeien. Bij de projecten Defensie Eiland en Watertuinen blijkt uit de interviews dat het (gebrek aan) vertrouwen de ontwikkeling van het leiderschap beïnvloedt. Bij de projecten Eikelenburg en Hoogh Waalre wordt krijgt het leiderschap de ruimte en wordt het versterkt door wederzijds vertrouwen.

	Eikelenburg	Hoogh Waalre	De Studio	Defensie Eiland	Watertuinen
	sv	sv	sv	ns	ns
Ontwikkelaar als ondernemende partij in de ontwikkeling	ja	ja	ja	ja	ja
Full time tijdsbesteding van de ontwikkelaar aan het plan (tijdelijk)	ja	ja	ja	onbekend	nee
Leiderschap ontwikkelt zich doordat er een bijzondere invulling op de locatie ontstaat	nvt	ja	nvt	nvt	nee
Ontwikkeling van leiderschap door wederzijds vertrouwen	ja	ja	nvt	nee	nee

Tabel 18: Cross case Leiderschap

CONCLUSIE: (Tijdelijke) focus van de ontwikkelaar op één project draagt substantieel bij aan het vervullen van de leiderschapsrol binnen een gebiedsontwikkeling. Het continu sturen en initiëren door de ontwikkelaar zorgt ervoor dat de actoren in het plan (sneller) gaan meewerken en er voortgang wordt geboekt. Wederzijds vertrouwen draagt bij aan de ontwikkeling van het leiderschap.

5.1.10 VERTROUWEN

Vertrouwen tussen de gemeente en de ontwikkelaar komt in alle casussen naar voren als een belangrijke factor bij gebiedsontwikkeling. Uit de analyse van de casussen komt naar voren dat de projecten die tot en start van de bouw hebben geleid er sprake is van wederzijds vertrouwen. Bij de (nog) niet succesvolle projecten is er een gebrek aan onderling vertrouwen of heeft het lang geduurd voordat het wederzijdse vertrouwen zich heeft ontwikkeld (Watertuinen).

Daarnaast wordt bij de succesvolle projecten op een open transparante manier samengewerkt, met behoud van ieders belang.

Het naar elkaar luisteren, begrip en elkaar respecteren draagt bij aan de ontwikkeling van het vertrouwen. Bij de Watertuinen heeft dit bijgedragen aan een positieve ontwikkeling van het wederzijdse vertrouwen.

	Eikelenburg	Hoogh Waalre	De Studio	Defensie Eiland	Watertuinen
	sv	sv	sv	ns	ns
Wederzijds vertrouwen op projectgroepniveau	ja	ja	ja	nee	ja/hee
In ontwikkeling					
Samenwerking op een open transparante wijze	ja	ja	ja	nvt	nvt
Naar elkaar luisteren, begrip en elkaar respecteren draagt bij aan vertrouwen	nvt	ja	nvt	nee	ja

Tabel 19: Cross case Vertrouwen

CONCLUSIE: Het wederzijds vertrouwen wordt in alle casussen door alle actoren van belang geacht. De vergelijking van de casussen maakt inzichtelijk dat bij de projecten die tot een start van de bouw hebben geleid dit vertrouwen aanwezig is. Wederzijds vertrouwen op het projectgroepniveau en samenwerking op een open en transparante wijze (met behoud van ieders eigen belang) zijn hierbij van belang. Het naar elkaar luisteren, begrip en elkaar respecteren draagt bij aan de ontwikkeling van het vertrouwen.

5.1.11 FLEXIBILITEIT

De factor flexibiliteit wordt in het merendeel van de projecten als belangrijke succesfactor in het project gezien. Hierbij is zichtbaar dat met name de projecten waarbij sinds de crisis een volledig nieuw plan is gemaakt flexibiliteit van zowel de gemeente als de ontwikkelaar heeft gevraagd en vergt dus flexibiliteit in de samenwerking (herkennen, accepteren en implementeren van wijzigingen)

In de projecten Watertuinen en De Studio is sinds de crisis grote flexibiliteit in het bestemmingsplan opgenomen die een brede invulling voor het plan mogelijk maken en het mogelijk maken om de plannen aan te passen aan de vraag uit de markt. In de projecten die door de gemeente zijn geïnitieerd, Hoogh Waalre en Defensie Eiland is de flexibiliteit zeer beperkt en hebben de ontwikkelaar en gemeente binnen de kaders de randen van wat mogelijk is opgezocht. Opvallend is dat voor de succesvolle projecten Eikelenburg en Hoogh Waalre de flexibiliteit relatief beperkt is.

	Eikelenburg	Hoogh Waalre	De Studio	Defensie Eiland	Watertuinen
	sv	sv	sv	ns	ns
Flexibiliteit is een belangrijke succesfactor in dit project	Nvt	Nvt	Ja	Ja	Ja
Grote flexibiliteit in het bestemmingsplan	Nvt	Nee	Ja	Nee	Ja
Flexibiliteit vanwege volledig nieuw plan sinds de crisis	Nvt	Nvt	Ja	Ja	Ja

Tabel 20: Cross case Flexibiliteit

CONCLUSIE: Flexibiliteit van de samenwerking en in de RO-procedures is een absolute succesfactor in projecten sinds de crisis. Bij een groot deel van de projecten is vanwege de veranderde context door de crisis een volledig nieuw (stedenbouwkundig) plan gemaakt. Het herkennen, accepteren en implementeren van (koers)wijzigingen vergt flexibiliteit in de samenwerking. Bij de projecten die door de gemeenten zijn geïnitieerd in de vorm van een prijsvraag is de flexibiliteit in het plan zeer beperkt. Bij de succesvolle projecten Eikelenburg en Hoogh Waalre is de flexibiliteit slechts beperkt van toepassing. Flexibiliteit in de RO procedure geeft de ontwikkelaar de ruimte om de plannen af te stemmen op de behoefte in de markt op een bepaald moment.

5.2 TOTAALVERGELIJKING CASUSSEN

In onderstaande figuur zijn alle casussen met elkaar vergeleken. Er is opgesomd welke succesfactoren de respondenten, zonder inzicht te hebben gehad in het model, als belangrijkste succesfactoren voor het project hebben benoemd. Na het tonen en bespreken van het model zijn ook de andere succesfactoren aan bod gekomen en hebben alle geïnterviewden aangegeven dat ze zich konden vinden in de succesfactoren.

Totaal	Totaal	Hoogh				Defensie					
		Eikelenburg		Waalre		De Studio		Eiland		Watertuinen	
		sv		sv		sv		ns		ns	
		ontw	gem	ontw	gem	ontw	gem	ontw	gem	ontw	gem
Concepten/Marketing											
Product	8	1	1	1	1	1	-	1	1	+1	+1
Prijs	3	1	-	1	-	-	-	1	-	-	-
Branding/Imago	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
Organisatie											
nieuwe werkwijze	2	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
Continuïteit	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiën											
Financiering	5	1	-	-	-	1	1	-	1	1	-
Afwaardering	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reële grondprijs	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
Samenwerking											
Leiderschap	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vertrouwen	5	1	1	-	1	-	-	-1	-1	-	-
Flexibiliteit	5	-	1	-	1	-	-	1	1	-	1
Prioritering/urgentie	2	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-

Tabel 21: Totaalvergelijk casussen

CONCLUSIE: Uit bovenstaande tabel is af te leiden dat het concept/product het meeste genoemd is als succesfactor voor de gebiedsontwikkeling (8 van de 10). Financiering, vertrouwen (samenwerking) en flexibiliteit worden door de helft van de respondenten (5 van de 10) in eerste instantie genoemd als succesfactor in de gebiedsontwikkeling. Dit overzicht geeft aan welke factoren als succesfactor worden gezien, echter de rangorde zegt slechts beperkt iets over het belang van de verschillende factoren.

5.3 VERBANDEN TUSSEN DE VERSCHILLENDE FACTOREN EN KWADRANTEN

Het analysemodel voor succesfactoren bestaat uit een 4- tal kwadranten met in totaal 11 onderzochte factoren. Veel factoren staan met elkaar in verbinding of hebben een relatie met elkaar. In deze paragraaf worden een aantal verbanden tussen de kwadranten en binnen de kwadranten inzichtelijk.

BINNEN DE KWADRANTEN

Binnen de kwadranten is er een sterke relatie tussen de verschillende factoren. Binnen het kwadrant concepten en marketing hebben Product, Prijs en Branding een sterke onderlinge relatie met elkaar. Uit de cases blijkt bijvoorbeeld dat consumenten bereid zijn om meer te betalen voor het product (prijs) op het moment dat er een kwalitatief goed of vernieuwend product wordt aangeboden. Ook de branding en het imago van de locatie hebben een grote invloed op het prijsniveau dat in een gebiedsontwikkeling kan worden bereikt.

In het kwadrant Financiën hebben afwaardering en reële grondprijs een nauwe relatie. Vooral als het gaat om het bereiken van een reële grondprijs blijkt afwaarderen een middel te zijn om het project onder aangepaste randvoorwaarden doorgang te laten vinden.

In het kwadrant Samenwerking komt een nauw verband tussen leiderschap en vertrouwen naar voren uit het onderzoek. Vertrouwen en leiderschap lijken hand in hand te gaan. In alle casussen komt naar voren dat vertrouwen van belang is om het leiderschap bij de zowel de gemeente als de ontwikkelaar te laten groeien. Bij de projecten Defensie Eiland en Watertuinen blijkt uit de interviews dat het (gebrek aan) vertrouwen de ontwikkeling van het leiderschap beïnvloedt. Bij de projecten Eikelenburg en Hoogh Waalre wordt krijgt het leiderschap de ruimte en wordt het versterkt door wederzijds vertrouwen.

TUSSEN DE KWADRANTEN

De combinatie van de kwadranten concepten en marketing en financiën bepalen in grote mate de haalbaarheid van het plan. De prijs die voor het product gevraagd wordt hangt nauw samen met de financiën, o.a. de grondprijs, wat bepaalt in hoeverre er sprake is van een financieel haalbaar plan. Door afwaardering kan deze balans worden hersteld waardoor voortgang in het project mogelijk wordt.

Continuïteit van de bezetting van het project en van de samenwerkingspartners heeft een nauw verband met het kwadrant samenwerking. Op het moment dat er voor een langere periode continuïteit in een project ontstaat bevordert dit in veel gevallen het onderlinge vertrouwen.

CONCLUSIE: Bovenstaande analyse van de verbanden binnen de kwadranten en de verbanden tussen de kwadranten laat zien dat de factoren niet los van elkaar gezien moeten worden. Binnen de kwadranten zijn er verbanden tussen de factoren, maar ook tussen de kwadranten zijn verbanden zichtbaar. Aandacht of kiezen voor één of enkele factoren bij het benaderen van gebiedsontwikkeling is te beperkt. De veelheid en de verbanden tussen de factoren zijn van belang.

5.4 EXPERT PANEL TOETSING VAN DE CONCLUSIES

DOEL EXPERTPANEL

Naast de literatuur en de case onderzoeken is er in dit onderzoek voor gekozen een derde invalshoek c.q. informatiebron te betrekken in de vorm van de visies van een aantal experts op het vlak van private gebiedsontwikkeling. Met als doel de geldigheid van de verkregen resultaten te toetsen. Door deze werkwijze is sprake triangulatie, waarbij vanuit verschillende invalshoeken naar de succesfactoren wordt gekeken. Op deze wijze worden de verkregen informatie en resultaten zo goed mogelijk op geldigheid getest wat de kwaliteit van het onderzoek verhoogt.

OPZET

De expert raadpleging heeft in een gezamenlijke sessie plaatsgevonden. Ter voorbereiding op de sessie hebben de 3 experts een toelichting op het onderzoek en een samenvatting van de belangrijkste resultaten ontvangen. In de sessie zelf zijn het analysemodel en de resultaten van het onderzoek nader toegelicht en zijn alle conclusies besproken. In een open discussie hebben de experts aangegeven in hoeverre zij zich kunnen vinden in de conclusies en of er vanuit hun praktijkervaring andere inzichten zijn.

De expertmeeting is zoals bij de interviews uitgewerkt in een volledige transcriptie, zodat een scherpe analyse van de sessie mogelijk was.

BEVINDINGEN

De experts onderschrijven de conclusies die uit de cases naar voren zijn gekomen. De succesfactoren die in het model worden genoemd zijn relevant en sluiten aan bij wat er in de praktijk zichtbaar is.

In de nuancering van de conclusies is een 3-tal interessante elementen naar voren gekomen die interessant zijn om te noemen.

Ten eerste wordt net als in de cases door de experts het belang van het **PRODUCT** benadrukt. Het is hierbij voor de ontwikkelaar van belang dat hij niet alleen op zoek gaat naar de behoefte van de klant, maar ook vooral naar de latente vraag en die voor de klant in te vullen. Dit bereikt de ontwikkelaar door heel dicht bij de klant te gaan zitten, met de klant gaan praten, door na te denken, door goed te luisteren door initiatieven te nemen, kortom, door in het DNA te stappen van de mensen en de klant door en door te kennen. Het is echter geen keurslijf om dit in ieder project op deze wijze te bereiken. In een andere situatie kan het zijn dat er een meer standaard-product wordt gehanteerd en die door een juiste branding goed in de markt te zetten.

Een tweede interessant element betreft de factor **FINANCIERING**. In de casussen kwam naar voren dat gemeente en overheden met soms relatief eenvoudige middelen, de haalbaarheid van een gebiedsontwikkeling hebben bevorderd door ondermeer subsidies toe te kennen, garanties te geven en gronden te financieren. De experts onderkennen dat dit een succesfactor is geweest voor diverse gebiedsontwikkelingen, echter voor de huidige en toekomstige plannen is dit geen

duurzame oplossing. De ontwikkelaars zullen zorg moeten dragen voor hun eigen haalbare business case. Het garant staan voor onverkochte woningen en financiering van gebiedsontwikkeling is in de ogen van de experts geen overheidstaak. Bovendien is de perceptie bij gemeentes dat het zuiver financieren van bijvoorbeeld gronden van de ontwikkelaar risicoloos is, verdwenen.

Het laatste inzicht gaat over de **NIEUWE COMPETENTIES** van de ontwikkelaar. Het onderzoek en de factoren zijn toegespitst op de gebiedsontwikkelingsprojecten en niet op de interne bedrijfsvoering van de ontwikkelaar zelf. Een interessante aanvulling op het vlak van organisatie gaat over de nieuwe competenties van de ontwikkelaar. Door de veranderlijkheid van de markt en de veranderlijkheid van de rol van de ontwikkelaar veranderen ook de competenties die als ontwikkelaar nodig zijn. (P. Smits, expertmeeting) In de veranderende omgeving probeert de ontwikkelaar de klant centraal te zetten en wordt eveneens getracht de mensen in het bedrijf centraal te zetten. De ontwikkelaar, als bedrijf moet zich volgens Smits afvragen, hoe de mensen binnen het bedrijf mee kunnen veranderen met de veranderende omgeving. Heb je de juiste mensen met de juiste competentie in jouw bedrijf voor de veranderlijkheid van de markt?

Aan het eind van de bijeenkomst is ook aan de experts gevraagd welke factoren uit het model volgens hen de belangrijkste factoren zijn voor het succes van gebiedsontwikkeling sinds de crisis.

Factor	Aantal keer benoemd
Prijs	1
Branding en imago	1
Nieuwe werkwijzen/leren	2
Financiering	2
Vertrouwen	3
Flexibiliteit	2

Tabel 22: Belangrijkste succesfactoren uit het analysemodel benoemd door experts

De door de experts benoemde succesfactoren tonen overeenkomsten met de succesfactoren die in 1e instantie door de geïnterviewde personen werden genoemd. Met name financiering, vertrouwen en flexibiliteit wordt in beide gevallen van belang geacht.

Wat opvalt is dat de experts in mindere mate het product als belangrijke succesfactor benoemen. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de experts vanuit hun rol minder bij de directe ontwikkeling van het product betrokken zijn. De geïnterviewde managers van de projecten hebben daarentegen juist de rol om tot een goed product te komen, waardoor hun focus wellicht meer daarop is gericht.

Bovenstaande overzicht geeft een indicatie van het belang van de factoren. Zoals eerder aangegeven is het succes van een gebiedsontwikkeling afhankelijk van een veelheid aan factoren zoals ook in het analysemodel is opgenomen. Dit wordt onderkend vanuit de cases en de experts.

5.5 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk zijn de resultaten uit de cases geanalyseerd en bediscussieerd. Dit hoofdstuk maakt duidelijk dat er per succesfactor generieke (in meerder projecten voorkomende) conclusies kunnen worden getrokken, dit is gedaan door een cross case analyse. Uit het overzicht met een totaalvergelijking van de casussen die globaal het belang van de verschillende factoren aangeeft wordt vervolgens duidelijk dat aan de factoren concept/product, financiering, vertrouwen en flexibiliteit het meeste belang wordt gehecht. Dit komt grotendeels overeen met de factoren die door de experts als belangrijkste worden aangemerkt. Bovendien onderschrijven de experts de conclusies die uit de cases naar voren zijn gekomen.



06

ANALYSE EN DISCUSSIE

6.1 INLEIDING

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Welke factoren hebben in belangrijke mate bijgedragen aan het succes voor de ontwikkelaar in gebiedsontwikkelingen die sinds de crisis in 2008 zijn ontwikkeld en/of gerealiseerd.

Om deze vraag te beantwoorden valt deze uiteen in een aantal subvragen. In dit hoofdstuk worden de hoofdvraag en de subvragen beantwoordt aan de hand van de literatuurstudie en het empirisch onderzoek. Vervolgens worden er aanbevelingen voor de praktijk en voor vervolgonderzoek gegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op het onderzoek en een aantal thema's die naast het onderzoek naar voren zijn gekomen.



6.2 CONCLUSIES

SUBVRAAG 1

Wat is succes voor een private gebiedsontwikkelaar?

Succes is een breed begrip. Uit het theoretisch onderzoek blijkt dat succes wordt bereikt op het moment dat de bedrijfsdoelstellingen van de private ontwikkelaar worden bereikt. De harde doelstellingen van de ontwikkelaar zijn grotendeels financieel gedreven en het betreffen veelal doelstelling op het gebied van winst, dekking van de algemene kosten, doelstellingen ten aanzien van aantal te verkopen woningen, reductie en/of op peil houden van het vermogensbeslag. Daarnaast zijn er ook zachtere doelstellingen zoals bijvoorbeeld imago/reputatiebouw, goede samenwerking, tevreden klant, goede kwaliteitsborging/proces, innovatie, duurzaamheid, die voor de ontwikkelaar van belang kunnen zijn.

SUBVRAAG 2

Wat wordt sinds de crisis voor de ontwikkelaar als succes beschouwd?

Voortgang in het ontwikkelproces is voor de ontwikkelaar een belangrijke factor. Ten eerste omdat de continuïteit van het bouwbedrijf waaraan de ontwikkelaar is gekoppeld nauw samenhangt met de start van een project. Doordat projecten starten wordt het bouwbedrijf voorzien van omzet en worden de kosten van personeel en kapitaal gedekt. Het uitblijven van voldoende omzet heeft gevolgen voor de continuïteit van het bedrijf.

Ten tweede is voortgang van belang om de rentekosten op de voorinvesteringen zo laag mogelijk te houden. De voorinvesteringen van een ontwikkelaar in gebiedsontwikkeling zijn fors. Zeker als door de ontwikkelaar ook geïnvesteerd wordt in grond dan lopen de jaarlijkse rentekosten op, maar ook de andere voorinvesteringen die de ontwikkelaar doet moeten worden terugverdiend.

Door het nemen van stappen in de ontwikkeling komen plannen en belangen samen zodat voortgang kan worden geboekt. Deze voortgang kan op verschillende punten in het proces worden geboekt. In de initiatieffase door bijvoorbeeld een samenwerkingsovereenkomst, maar ook de verkoop van woningen of gebouwen en de daarop volgende start van de bouw zijn belangrijke momenten waarop voortgang wordt geboekt.

Dit leidt tot de volgende definitie voor een succesvolle gebiedsontwikkeling:

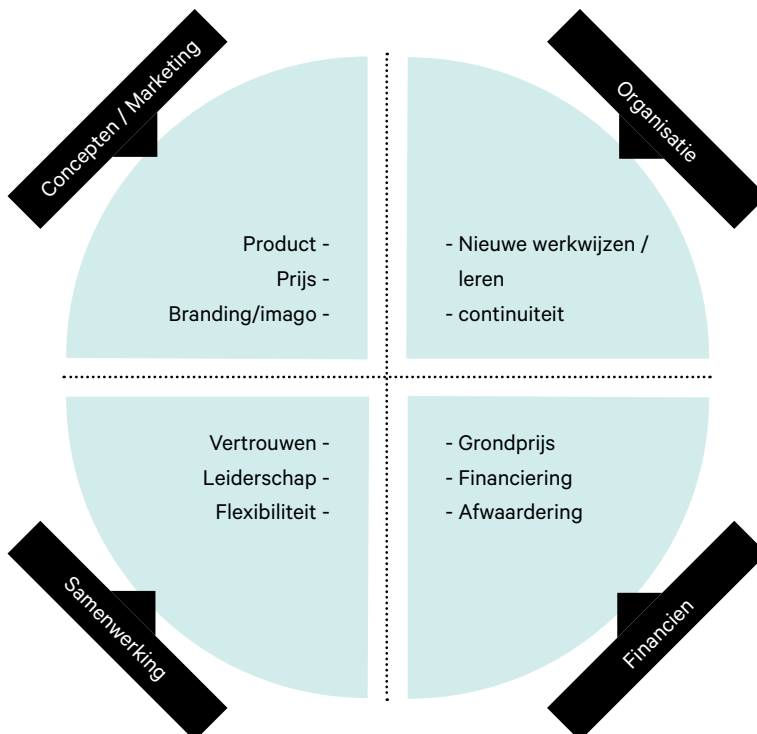
Een succesvol gebiedsontwikkelingsproject is een project dat door zowel de ontwikkelaar als gemeente als succesvol wordt beschouwd doordat het sinds de huidige financieel-economische tot bouwproductie is gekomen of dat officiële voortgang in de ontwikkeling is geboekt.

SUBVRAAG 3

Welke factoren zijn van belang voor het succes van een project?

Voor het succes van een project is een veelheid aan factoren van belang. Echter de ontwikkelaar heeft niet op alle factoren invloed. De contextvariabelen zoals, economische context, politieke omstandigheden en demografische ontwikkelingen bepalen in grote mate het succes van een project en zijn sinds de crisis een dominante factor, echter op deze variabelen heeft de ontwikkelaar geen invloed. De noodzakelijke condities zoals tijdige acquisitie van grond en economische haalbaarheid zijn noodzakelijk voor succes maar alleen niet voldoende. Indien deze factoren niet in ogenschouw worden genomen dan zal dat de doelstellingen ondermijnen en een veto opleggen aan het gehele project. Met name de kritische succesfactoren, zoals leiderschap en vertrouwen en openheid tussen partijen, zijn van invloed op het succes van het project en zijn door de ontwikkelaar te beïnvloeden.

Het succes van een project is afhankelijk van een veelheid aan factoren, de ontwikkelaar heeft invloed op noodzakelijke condities en de kritische succesfactoren. De combinatie van factoren kan op basis van de literatuurstudie, de casussen en de expertmeeting worden samengevat in het onderstaande model.



DIT LEIDT TOT DE BEANTWOORDING VAN DE HOOFDVRAAG VAN DIT ONDERZOEK

Welke factoren hebben in belangrijke mate bijgedragen aan het succes voor de ontwikkelaar in gebiedsontwikkelingen die sinds de crisis in 2008 zijn ontwikkeld en/of gerealiseerd.

Het model met succesfactoren voor de ontwikkelaar in gebiedsontwikkeling is getoetst in casussen. De uitkomsten van deze casussen geven een beeld van óf en op welke wijze in de verschillende projecten invulling is gegeven aan de succesfactor. Uit de casussen en expertmeeting blijkt dat de opgenomen factoren allen van belang zijn. Een rangschikking van het belang van de verschillende factoren is niet te geven en kunnen per project verschillen. Er is echter wel een aantal factoren die wat dominanter aanwezig zijn.

Het betreft het Product, Financiering, Vertrouwen en Flexibiliteit. Daarnaast worden de conclusies ten aanzien van de nieuwe werkwijzen/leren benoemd. In paragraaf 5.1 zijn reeds de conclusies ten aanzien van de overige succesfactoren opgenomen.

Product

Uit de geanalyseerde projecten blijkt dat het product een belangrijke succesfactor is. Het product moet een aanvulling vormen op hetgeen er al is in de gemeente of voorzien in een nieuwe bij de consument nog onbekende behoefte. Een duidelijke keuze in het concept van stedenbouw en architectuur draagt bij aan het succes van het project. Bovendien komt het concept van het plan in het algemeen gezamenlijk tussen de gemeente en ontwikkelaar tot stand. Een (deels) gegarandeerde afzet van het product draagt bij aan het succes van het plan.

Financiering

Er wordt door de ontwikkelaar op verschillende wijzen financieringen en/of bijdragen gezocht bij verschillende overheden, zoals de gemeente en de provincie om. Ook bij corporaties en andere actoren die in het gebied actief zijn wordt met succes naar alternatieve financieringsconstructies ten behoeve van de gebiedsontwikkeling gezocht. Hoofdzaak hierbij is dat er door de ontwikkelaar actief gezocht is naar de actor die tegen aantrekkelijkere voorwaarden dan de ontwikkelaar financiering van de plannen kan verzorgen. De gemeente en de provincie vervullen een belangrijke rol in het verkrijgen en verlenen van subsidies voor de gebiedsontwikkeling. Deze subsidies dragen substantieel bij aan de haalbaarheid en het succes van het project.

Vertrouwen

Het wederzijds vertrouwen wordt in alle casussen door alle actoren van belang geacht. De vergelijking van de casussen maakt inzichtelijk dat bij de projecten die tot een start van de bouw hebben geleid dit vertrouwen aanwezig is. Wederzijds vertrouwen op het projectgroepniveau en samenwerking op een open en transparante wijze (met behoud van ieders eigen belang) zijn hierbij van belang. Het naar elkaar luisteren, begrip en elkaar respecteren draagt bij aan de ontwikkeling van het vertrouwen.

Flexibiliteit

Flexibiliteit van de samenwerking en in de RO-procedures is een absolute succesfactor in projecten sinds de crisis. Bij een groot deel van de projecten is sinds de crisis een volledig nieuw (stedenbouwkundig) plan gemaakt. Het gezamenlijk herkennen, accepteren en implementeren van dergelijke (koers)wijzigingen vergt flexibiliteit in de samenwerking. Flexibiliteit in de samenwerking houdt in het wederzijds ruimte bieden aan nieuwe inzichten die ontstaan door veranderingen in de context zoals marktontwikkelingen.

Flexibiliteit in de RO procedure geeft de ontwikkelaar de ruimte om de plannen af te stemmen op de behoefte in de markt op een bepaald moment. Bij de projecten die door de gemeenten zijn geïnitieerd in de vorm van een prijsvraag is de flexibiliteit in het plan in het algemeen zeer beperkt.

Nieuwe werkwijzen/leren

Het in een vroeg stadium betrekken van de consument is een werkwijze die in meerdere projecten als nieuwe werkwijze is toegepast en heeft bijgedragen in het succes van het project. Deze werkwijze draagt in belangrijke mate bij aan het inzicht op de aansluiting van het product op de markt en geeft daarmee vertrouwen over de ingeslagen koers. Ook het toepassen van een nieuw flexibel bestemmingsplan is een nieuwe werkwijze die veel wordt toegepast en de ontwikkelaar in de toekomst veel flexibiliteit geeft. Het betekent voor de gemeente dat zij van gedetailleerde toetsmomenten, veel meer naar procesafspraken en in proces tot ontwikkeling komen.

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste factoren weergegeven met de randvoorwaarden voor succes (of de les die getrokken is).

Factor	Randvoorwaarde/Les
Product	<ul style="list-style-type: none"> - Vormt een aanvulling op hetgeen er al is in de gemeente of voorzien in een nieuwe bij de consument nog onbekende behoefte - Duidelijke keuze in het concept van stedenbouw en architectuur - Het concept komt gezamenlijk tussen de ontwikkelaar en gemeente tot stand - Een (deels) gegarandeerde afzet van het plan draagt bij aan de haalbaarheid en het succes
Financiering	<ul style="list-style-type: none"> - Actief zoeken door ontwikkelaar naar financieel ondersteunende partners - Gemeente en provincies mobiliseren voor het verkrijgen van subsidies die substantieel bijdragen aan de haalbaarheid van het plan
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> - Door het toepassen van transparante werkwijzen en continuïteit - Ontwikkeling van vertrouwen door naar elkaar te luisteren, begrip en elkaar respecteren
Flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Het gezamenlijk herkennen, accepteren en implementeren van (koers)wijzigingen zoals een nieuw plan, vergt flexibiliteit in de samenwerking - Flexibiliteit in de samenwerking door wederzijds ruimte te bieden aan nieuwe inzichten die ontstaan door veranderingen in de context zoals marktontwikkelingen. - Flexibiliteit in de RO procedure geeft de ontwikkelaar de ruimte om de plannen af te stemmen op de behoefte in de markt op een bepaald moment
Nieuwe werkwijzen/leren	<ul style="list-style-type: none"> - Het in een vroeg stadium betrekken van de consument draagt in belangrijke mate bij aan het inzicht op de aansluiting van het product op de markt en geeft daarmee vertrouwen over de ingeslagen koers - Het toepassen van een nieuw flexibel bestemmingsplan dat de ontwikkelaar in de toekomst veel flexibiliteit geeft

Tabel 23: Overzicht hoofdconclusies

6.3 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

INTEGRALE BENADERING SUCCESFACTOREN

Bij gebiedsontwikkeling vanuit het oogpunt van de ontwikkelaar is er niet één keurslijf voor een succesvol project. Elk project heeft zijn eigen benadering. Echter, de uitspraak “alles moet kloppen” voor een succesvol project gaat na dit onderzoek nog steeds op.

Uit het onderzoek blijkt dat er vele factoren zijn die het succes van een gebiedsontwikkeling bepalen en gelijktijdig van belang zijn. Het succes kan door de ontwikkelaar worden gestuurd door meerdere factoren integraal te benaderen. Het model beschrijft een aantal belangrijke factoren waar de ontwikkelaar invloed op heeft. Door in het ontwikkelproces aandacht te besteden aan deze factoren wordt de slagingskans van het project vergroot.

NIEUWE WERKWIJZEN EN LEREN

De geïdentificeerde nieuwe werkwijzen in de projecten hebben vooral betrekking op een nieuwe klantbenadering, vernieuwende aanpak in RO procedures en in mindere mate, een efficiënte prijsvorming door het toepassen van Lean principes in de ontwikkelfase en/of prijsvorming.

Deze elementen lijken structureel te worden en verder te reiken dan de huidige situatie, de crisis. Met name vanuit de literatuur en de experts in het vakgebied wordt veel verwacht van verdere vernieuwing van werkwijzen, in de praktijk is dit nog niet altijd goed zichtbaar. De nieuwe werkwijzen zijn noodzakelijk, maar geen garantie voor succes (P. Smits, expertmeeting). De ontwikkelaar zal in de veranderende markt constant op zoek moeten gaan naar nieuwe mogelijkheden.

6.4 AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK

MEER ONDERZOEK VANUIT PERSPECTIEF ONTWIKKELAAR

Het ontwikkelaarsperspectief is in academische literatuur onderbelicht. Er is daarom voor dit onderzoek veel gebruikt gemaakt van vakliteratuur, de ervaring van deskundigen uit de cases en de eigen kennis en ervaring van 12 jaar werkzaam te zijn in het vakgebied. Daarnaast is literatuur over gebiedsontwikkeling en resultaten uit rapporten van adviseurs soms ‘doorvertaald’ naar de praktijk van de projectontwikkelaar. Een algemene aanbeveling is om vanuit het perspectief van de ontwikkelaar meer onderzoek te verrichten. Vanuit de praktijk heb ik gemerkt dat er interesse en bereidheid is om hieraan mee te werken.

ONDERZOEK SPECIFICEREN

In de beschikbare tijd zijn in het veldonderzoek 5 cases bestudeerd. Het aantal projecten is voldoende gebleken om relevante conclusies uit te trekken. De resultaten zijn tevens onderschreven door een expertpanel. Bij de keuze van de projecten is uit het oogpunt van het verkrijgen van een algemeen beeld, maar ook door de beperkte beschikbaarheid van geschikte projecten gevarieerd in het type projecten (zowel uitleg als binnenstedelijk). Het voordeel van variatie is het verkrijgen van een breder beeld, het nadeel is dat de resultaten minder specifiek (kunnen) zijn. Een vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op één specifiek type project bijvoorbeeld alleen binnenstedelijk waardoor wellicht nog specifiekere conclusies kunnen worden getrokken die voor dit type gebiedsontwikkeling relevant zijn.

OORDEEL VAN GEBRUIKER VAN SUCCES

Het succes van een gebiedsontwikkeling is in dit onderzoek zo gedefinieerd dat het zowel vanuit de ontwikkelaar als de gemeente als succesvol beschouwd moet worden.

Er is bewust gekozen om niet het oordeel van de gebruikers van het nieuwe gebied, de bewoners, huurders en eigenaren te betrekken, wiens oordeel van doorslaggevend belang is voor het bepalen van het daadwerkelijke succes van een gebiedsontwikkeling. Dit onderzoek had echter als doel om met name te leren van het proces bij de initiators in de gebiedsontwikkeling met als doel succesfactoren voor de ontwikkeling te achterhalen, mede daarom is de gebruiker niet in dit onderzoek betrokken. Zeker nu de ontwikkelaar de klant/eindgebruiker meer centraal stelt kan het interessant zijn om naast de gemeente ook (het oordeel van) de eindgebruiker in een soortgelijk onderzoek te betrekken.

VERVOLGONDERZOEK PRIVAAT LEIDERSCHAP

Met name vanuit de literatuur wordt grote waarde toegekend aan leiderschap en de noodzaak van leiderschap om gebiedsontwikkelingen tot stand te brengen. De succesfactor leiderschap is opgenomen in het analysemodel en wordt vanuit de empirie ook onderkend als succesfactor. Echter leiderschap komt in dit onderzoek niet naar voren bij de belangrijkste succesfactoren bij gebiedsontwikkeling. Dit kan mijns inziens 2 dingen betekenen. Het zou kunnen dat leiderschap daadwerkelijk minder van belang dan factoren als product, flexibiliteit, financiering en vertrouwen. Aan de andere kan deze factor onderbelicht blijven doordat men het lastig vindt om over de invulling van het leiderschap door de eigen organisatie, eigen persoon en de samenwerkingspartner te oordelen en het succes of uitblijven van succes van een project mede aan het leiderschap te wijten. Kwalitatief verdiepend onderzoek specifiek gericht op het vlak van privaat leiderschap bij gebiedsontwikkeling kan hier mogelijk antwoord op geven. Hierbij kan ook de interessante relatie tussen de ontwikkeling van vertrouwen en leiderschap zoals is geconstateerd in de casussen nader worden onderzocht.

6.5 REFLECTIE

THEMA URGENTIE EN PRIORITERING

Een belangrijke context factor die invloed heeft op een gebiedsontwikkeling is de prioritering en urgentie.

In het onderzoek wordt duidelijk dat prioriteit van de overheid (gemeente) bij een gebiedsontwikkeling een belangrijke contextvariabele is voor de ontwikkelaar. Op deze prioritering heeft hij niet direct invloed en dit element is daarom ook niet opgenomen in het analysemodel. Aangezien de prioritering in de basis

buiten de invloedssfeer van de ontwikkelaar ligt kan (en moet) de gemeente de markt op dit vlak faciliteren. Het faciliteren bestaat dan met name uit het scheppen van duidelijkheid over doelstellingen en het maken van strategische keuzes zodat de prioriteiten van de gemeente helder worden.

Wel kan een ontwikkelaar zelf op zoek gaan naar mogelijkheden om meerdere doelen in de gebiedsontwikkeling te realiseren. Hoe meer actoren belang hebben bij een gebiedsontwikkeling hoe meer kracht er gemobili-

seerd kan worden om een gebiedsontwikkeling van de grond te krijgen, het creëren van urgentie voor een gebiedsontwikkeling.

THEMA REDUCTIE VAN COMPLEXITEIT

In de MCD opleiding worden we onderwezen in het toelaten en omarmen van meer complexiteit in gebiedsontwikkeling (Teisman 2011). Door de veelheid aan actoren in een gebied en de verschillende belangen is het noodzakelijk dat een gebiedsontwikkelaar in het ontwikke-

lingsproces met deze complexiteit kan omgaan en op het juiste moment met de 'flow' meegaat. Echter, in een aantal casussen en ook in de expertmeeting kwamen voorbeelden van een reductie van complexiteit naar voren die een belangrijke bijdrage leverden aan het succes van het project. Zo waren er in het project Eikelenburg in Rijswijk vele partijen (ontwikkelaars en corporaties) betrokken met een grondpositie in het gebied en die het plan tot ontwikkeling wilden brengen. De planvorming is echter pas echt van start gegaan nadat het aantal betrokken partijen was gereduceerd en de complexiteit van de gebiedsontwikkeling een stuk was verminderd. Dit gaf AM en de gemeente de ruimte om het plan in samenwerking met de gemeente in te vullen op basis van het door haar gewenste concept.

De ontwikkelaar zoekt naar een reductie van de complexiteit om duidelijkheid te krijgen over de randvoorwaarde van het plan en voortgang te kunnen bewerkstelligen. Voortgang in het project en het toelaten of het accepteren van complexiteit kunnen daarom tegenstrijdig zijn.

Dit sluit eigenlijk ook aan bij visie van Teisman dat de gebiedsontwikkelaar moet kunnen schakelen tussen de wereld van de orde (mechanismen) en de wereld van de complexiteit (organismen).

Volgens Teisman (2008) moeten er in management van gebiedsontwikkelingen 2 strategieën worden toegepast om effectief te zijn. De Autopoietic strategie en de Adaptieve strategie. De eerste streeft naar het beschermen van de omvang van het project en het proces tegen externe druk om de stabiliteit te bewaren en de kosten van de ontwikkeling te monitoren. De adaptieve strategie accepteert complexiteit en is gericht op aanpassing aan de veranderende omstandigheden.

Beide strategieën kunnen door de ontwikkelaar worden toegepast en dat verklaart ook dat reductie van complexiteit een succesvolle strategie voor de ontwikkelaar kan zijn.

HOE HOUDBAAR IS HET CRITERIUM BOUWPRODUCTIE IN DE TOEKOMST?

In het onderzoek is gekozen om vanuit de ontwikkelaar gerelateerd aan het bouwbedrijf naar het succes van gebiedsontwikkelingen te kijken. Voor deze ontwikkelaars is het van extra belang om tot bouwproductie te komen aangezien de continuïteit van het bouwbedrijf hier grotendeels aan gekoppeld is. Het criterium van de start van de bouw als succes van een project is in dit kader dan ook relevant. Het is echter de vraag hoe houdbaar het criterium om tot bouwproductie te komen op de lange termijn is. Mede in het kader van de terugtrekkende overheid die in de toekomst een meer faciliterende rol gaat vervullen, ontstaat er ruimte voor ontwikkelaars om een meer sturende rol in gebiedsontwikkeling te gaan vervullen. Daarnaast wordt vanuit de wetenschap o.a. Heurkens (2012) in de toekomst meer lange termijn betrokkenheid van de ontwikkelaars als belegger in gebiedsontwikkeling verwacht. Echter, op basis van wat ik in dit onderzoek heb gezien liggen de theorie en de praktijk nog enigszins uit elkaar.

De ontwikkelaar heeft door zich in plaats van op de gemeente meer te focussen op de klant/eindgebruiker een verandering doorgevoerd, die vanuit klant oogpunt hoog nodig was. Mogelijk is dit een structurele wijziging die ook verder zal reiken dan de huidige crisis. Echter, de vervolg-

stap naar belegger in vastgoed is slechts in enkele projecten, en niet in de onderzochte projecten gerealiseerd. Meestal was deze stap ook uit noodzaak omdat men niet slaagde in afzet van het vastgoed aan de markt en dat in plaats daarvan de (tijdelijke) verhuur van de objecten in ieder geval een kasstroom oplevert.

De ontwikkelaar slaagt er steeds meer in om beleggers in gebiedsontwikkeling te betrekken, waardoor afzet van het plan en dus bouwproductie deels gegarandeerd is. Bouwproductie blijft een helder criterium voor een ontwikkelaar vanwege het feit dat op dat moment voldoende zekerheden zijn gerealiseerd dat het project kan starten wat voor de betrokken partijen een succes is. Maar om tot dit punt te komen worden steeds veranderende strategieën van de ontwikkelaar verwacht omdat de markt blijft veranderen. Waarschijnlijk wordt bouwproductie op de lange termijn minder vanzelfsprekend. Eén van de veranderende strategieën als gevolg van minder bouwproductie en het klant-gestuurd ontwikkelen kan zijn dat op termijn de focus meer gaat liggen bij herontwikkelen en beheren (ontwikkeld beleggen).



LITERATUURLIJST

& INTERVIEWS

ABNAMRO: Buijs, M., Kleine, N. (2013) "Visie op bouw en vastgoed". sectorupdate 2013.

Aken, T. van, (2009). De Weg naar Projectsucces: Resultaten bereiken met mensen. Van Haren Publishing, Zaltbommel

Baarda, D.B, Goede, de, M.P.M, Teunissen, J. (2009). Basisboek kwalitatief onderzoek. Noordhoff Uitgevers B.V.

Berg, Prof. dr. L. van den, Braun, E. Otgaar, A.H.J. (2002) "Organiserend vermogen in perspectief". Publicatie EURICUR.

Buur, L.E. (2011) "Samenwerking tussen professionele en niet-professionele partijen bij locatieontwikkeling". [Scriptie ASRE, MRE]

Bijsterveld, K. (2013) "7 succesfactoren voor nieuwbouwprojecten in crisistijd". Building business, februari 2013.

Deloitte: Have, F.J.M. ten, Berns, S.W., Celik, H., (2011) "Financiële effecten crisis bij gemeentelijke grondbedrijven: Update 2011". Rapport Onderzoek Deloitte in opdracht van VNG, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Deloitte: Have, F.J.M. ten, Berns, S.W., Bouwhuisen, E.C.M. van den, Celik, H., (2012) "Financiële effecten crisis bij gemeentelijke grondbedrijven: Update 2012". Rapport Onderzoek Deloitte in opdracht van VNG, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Eldonk, A (2012) "Financiële regie bij gebiedsontwikkeling". Fakton. [presentatie MCD college]

Franzen, A., Hobma, F., Jonge de, H., Wigmans, G. (2011) "Management of Urban Development Processes in the Netherlands: Governance, Design, Feasibility".Techne Press, Amsterdam.

Franzen, A., De Zeeuw, W.C.T.F. de, (2009) "De Engel uit graniet: Perspectief voor gebiedsontwikkeling in tijden van crisis". TU Delft.

Harms, E (2008) "gebiedsontwikkeling kan niet zonder problemen". Real Estate Magazine. [artikel]

Heurkens, E.W.T.M. (2010) "Private sector-led urban development". Real Estate Research Quarterly, 9(2), 29-34.

Heurkens, E.W.T.M., (2012) "Private sector Led Urban Development Projects". Delft University of Technology.

Heurkens, E.W.T.M. (2013). Een nieuwe rolverdeling: Privaat 'in the lead', publiek faciliteert. VHV Bulletin, jaargang 40 nr 3, pag 14-15, juli 2013. [artikel]

Hobma, F., Wigmans, G. (2006). Publiek eigenendom en gezamenlijk rekenen succesfactoren bij Paleiskwartier.

Hobma, F. (2004) "Het geheim van het succes: Gebiedsontwikkeling van stations". TU Delft

Hobma, F.A.M. (2000). Rijkswegen en Ruimtelijke Ordening. [methodiek]

Kottler, K.L. Keller, P. (2011). Marketing Management. Pearson Education Limited

Laglas, K (2011) "Wie heeft hier de leiding", TU Delft [Inaugurale rede]

Lammers, M. & Kerkhof, T. van de (2013). "Nieuw leiderschap nodig voor transitie". Cobouw. [online artikel]

Lasthouwer, E (2008) "PPS gebiedsontwikkeling en Europese aanbestedingsregels: contradictio in terminis?". [MCD scriptie]

Lauterborn, R. (1990) "New Marketing Litany: 4P's Passe; C words take over". Advertising Age, pag 26.

Leent, B. van (2009) "Theorie conceptontwikkeling voor de vastgoedsector". masterthesis, Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate. [scriptie]

Mak, A. (2013). PPS: werkt dat nog?, verslag van gesprek tussen bestuurders van publieke en private zijde, projectdirecteuren en projectmanagers over 'gemmen' en 'ontgemmen' d.d. 6 februari 2013. [artikel gebiedsontwikkeling.nu]

Miles, M.B., en Huberman, M. (1994). Qualitative Data Analysis (2nd ed. 1994).

Nozeman, E. (2008). Handboek projectontwikkeling: Een veelzijdig vak in een dynamisch omgeving. Voorburg: Neprom.

Peek, G.J. en Remmen, Y. van (2012) "Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl: handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen". Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Putman, M (2010). Een nieuwe ontwikkelaar? Een toekomstperspectief voor de projectontwikkelaar in gebiedsontwikkeling. [MCD Scriptie]

Ridder, H. (2011). De LEGOlisering van de bouw, industrieel maatwerk in een snel veranderende wereld.

Teisman, G.R. (2011) "Sturing in complexiteit", Erasmus Universiteit Rotterdam. [presentatie MCD college]

Teisman, G.R. (2008) "Complexity and management of improved programmes: An evolutionary approach". Public Management Review, vol. 10, issue 3, 341-359. [artikel]

Van Bortel, G. et al. (2007) "Rhetoric success in Dutch urban renewal: The role of personal chemistry and trust in networks" ENHR International Conference papers Sustainable Urban Areas.

Veldhuizen, G. (2013) "Op zoek naar nieuwe schaarste en woonbehoeften". Provincie Zuid Holland. [Toespraak symposium blijven Bouwen]

Ven, D. van der (2012) "De kracht van het gebiedsconcept" [MCD Scriptie]

Wolting, B (2012) "PPS en gebiedsontwikkeling". Den Haag: Sdu uitgeverij.

Yin, R.K. (2009). Case Study Research. Design and Methods. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Zeeuw, W.C.T.F. de, (2007). De engel uit het marmer. Reflecties op gebiedsontwikkeling. TU Delft 2007.

Zeeuw, W.C.T.F. de (2011) "Binnenstedelijk ontwikkelen moet op alle fronten anders". Delft: TU Delft, Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling. In: Service Magazine, december 2011, pp. 22-26. [artikel]

Zeeuw, W.C.T.F., Feijtel, J. et al (2013) "Ontslakken van gebiedsontwikkeling: Wenken voor sneller, goedkoper en flexibeler acteren". Actie Team Ontslakken.

Sites

<http://www.opps.nl/kennis/publicaties-2008/45-pps-gebiedsontwikkeling>

http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_03_KSF_BSC.html

<http://zakelijk.infonu.nl/diversen/86524-ketenintegratie-lean-bouwen.html>

<http://www.platform31.nl/nieuws/succesfactoren-gebiedsontwikkeling-die-30-jaar-meegaan>

<http://www.nvb-bouw.nl/nieuws/artikel/294-verkopen-nieuwbouwwoningen-mei-2013.html>

OVERZICHT VAN INTERVIEWS EN EXPERTMEETING

OVERZICHT VAN INTERVIEWS:

Eikelenburg Rijswijk

AM Martin van Nuland, ontwikkelingsmanager (17 mei 2013)

Gemeente Rijswijk Ricardo Lamberts, projectmanager (31 mei 2013)

Hoogh Waalre, Waalre

AM Marcel Janssen, projectontwikkelaar (17 mei 2013)

Gemeente Waalre Frank van Noort, projectmanager (7 juni 2013)

Defensie Eiland Woerden

VORM Ontwikkeling Jeroen van Lier, gebiedsontwikkelaar (31 mei 2013)

Gemeente Woerden Rachel Broekmeulen, projectmanager (27 mei 2013)

De Watertuinen, Delft

AM Erik Raadt, ontwikkelingsmanager (27 mei 2013)

Gemeente Delft José Meijboom, projectmanager (7 juni 2013)

De Studio Amsterdam

AM Sjaak van Berkel, projectontwikkelaar (27 mei 2013)

Gemeente Amsterdam Amina el Mhassani, projectmanager (5 juli 2013)

EXPERTMEETING, ROTTERDAM, 9 JULI 2013:

Maarten Kool (directeur projecten AM)

Philip Smits (directeur Blauwvoed)

Bart Verhagen (directeur RO-OK)

LIJST

VAN FIGUREN

- Figuur 1:** Conceptueel model succesfactoren van gebiedsontwikkeling **12**
- Figuur 2:** Onderzoekopbouw **18**
- Figuur 3:** Case-ordered predictor outcome matrix **19**
- Figuur 4:** Schema onderzoeksvragen **22**
- Figuur 5:** Focus van de ontwikkelaar in de waardeketen **26**
- Figuur 6:** Drie niveaus van succesfactoren **31**
- Figuur 7:** Conceptueel model succesfactoren van gebiedsontwikkeling **34**
- Figuur 8:** Gemiddelde aanbod- en verkopprijs van nieuwbouw koopwoningen en economische groei periode 1998-2010 **37**
- Figuur 9:** Cashflowschema ontwikkeling van een gebied **39**
- Figuur 10:** Gebiedsconcept, vastgoedconcept en productconcept **43**
- Figuur 11:** Voorbeelden verschillen tussen de concepten **43**
- Figuur 12:** Productanatomy **44**
- Figuur 13:** Impressie Eikelenburg **56**
- Figuur 14:** Stedenbouwkundig plan Eikelenburg **56**
- Figuur 15:** Impressie Hoogh Waalre **67**
- Figuur 16:** Stedenbouwkundig plan Hoogh Waalre **67**
- Figuur 17:** Stedenbouwkundig plan Watertuinen van Delft **78**
- Figuur 18:** Plankaart Defensie Eiland **88**
- Figuur 19:** Impressie de Studio Amsterdam **98**

LIJST

VAN TABELLEN

- Tabel 1:** Tabel hoofdconclusies **13**
- Tabel 2:** Bloedgroepen projectontwikkelaars **25**
- Tabel 3:** Overzicht afwaarderingen vastgoed/grondposities beursgenoteerde bouwers/ontwikkelaars **38**
- Tabel 4:** Overzicht casestudies **55**
- Tabel 5:** Sub Conclusie Eikelenburg **65**
- Tabel 6:** Subconclusies Hoogh Waalre **76**
- Tabel 7:** Sub conclusies De Watertuinen van Delft **86**
- Tabel 8:** Sub conclusies Defensie Eiland **96**
- Tabel 9:** Sub conclusies De Studio **104**
- Tabel 10:** Cross case Product **108**
- Tabel 11:** Cross case Prijs **109**
- Tabel 12:** Cross case Branding/Imago **109**
- Tabel 13:** Cross case Nieuwe Werkwijzen/Leren **110**
- Tabel 14:** Cross case Continuïteit **111**
- Tabel 15:** Cross case Financiering **112**
- Tabel 16:** Cross case Afwaardering **113**
- Tabel 17:** Cross case Grondprijs **114**
- Tabel 18:** Cross case Leiderschap **115**
- Tabel 19:** Cross case Vertrouwen **116**
- Tabel 20:** Cross case Flexibiliteit **117**
- Tabel 21:** Totaalvergelijk casussen **118**
- Tabel 22:** Belangrijkste succesfactoren uit het analysemodel benoemd door experts **121**
- Tabel 23:** Overzicht hoofdconclusies **128**

