

Financiële haalbaarheid van gebiedsconcessies



De invloed van risico's en enkele ontwikkelmethoden op de financiële haalbaarheid van gebiedsconcessies.

Berry van der Bent

1514520

Afstudeerscriptie

26 januari 2016

“Risk comes from not knowing what you are doing.”

-Warren Buffet

COLOFON

P4 Afstudeerscriptie

Titel: Financiële haalbaarheid van gebiedsconcessies

Subtitel: De invloed van risico's en enkele ontwikkelmethoden op de financiële haalbaarheid van gebiedsconcessies.

Datum: 26 januari 2016

Datum presentatie: 29 januari 2016

Persoonlijke gegevens

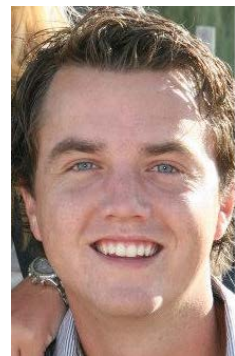
Naam: Berry van der Bent

Student nummer: 1514520

Adres: Annastraat 4
2225 NS, Katwijk aan Zee

Telefoonnummer: +31(0) 642887170

Email: Berry_bent@hotmail.com



Universiteit

Onderwijsinstelling: Technische Universiteit Delft, Faculteit Bouwkunde

Adres: Julianalaan 134
2528 BL, Delft

Telefoonnummer: +31 (0)15 278 98 05

Masteropleiding: Real Estate and Housing

MSc Lab: Urban Development Management

Email: reh-bk@tudelft.nl

Website: www.re-h.bk.tudelft.nl

Begeleiders

Eerste begeleider: Dr.ir. E.W.T.M. (Erwin) Heurkens

Tweede begeleider: F.A.M. Hobma, LL.M., Ph.D

Gecommitteerde: Dr.ir. K.J. Vollers

VOORWOORD

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie welke het resultaat is van de masteropleiding Real Estate and Housing aan de Technische Universiteit Delft. Het onderwerp valt binnen het afstudeer lab Urban Development Management met het thema 'changing roles and institutions'. Het lab focust zich op de veranderende rollen van actoren binnen gebiedsontwikkeling, wat naadloos aansluit op het onderwerp van deze scriptie.

In de afrondende fase van de Bachelor heb ik een kleine stage gelopen bij werkvoorbereidingsbedrijf SOED. Tijdens deze stage ben ik erachter gekomen hoe belangrijk het is om een realistisch plan op te zetten in tijden van financiële onzekerheid. De directeur van het bedrijf hamerde constant op financieel bewustzijn bij elke beslissing die je neemt.

Onder andere door deze redenen heb ik gekozen voor de mastertrack Real Estate and Housing, waar deze facetten van bouwkunde samenkomen en die je klaar lijkt te stomen voor het leven na je opleiding. Tijdens deze track heb ik mijn interesse in gebiedsontwikkeling vergroot, mede dankzij het Urban Area Development project. Tijdens dit project zag je een uitermate interessante weergave van de verhoudingen en belangen tussen publieke en private partijen, en dit trok mijn aandacht des te meer. Het samenkomen van deze verschillende actoren, met vaak heel verschillende belangen is een bijzonder boeiend onderdeel van gebiedsontwikkeling.

Door de crisis en de terugtrekkende overheid is de relatie tussen deze groepen binnen gebiedsontwikkeling aan veranderingen onderhevig. Het lijkt erop dat het in Nederland naar meer privaat-gestuurde gebiedsontwikkelingen verschuift en ik zou middels deze scriptie mijn steentje willen bijdragen aan de wetenschappelijke kennis hierin.

Ik wil Erwin Heurkens en Fred Hobma, mijn begeleiders vanuit de TU Delft, bedanken voor hun kennis en hulp welke zij mij hebben geboden tijdens het afgelopen jaar. Mijn dank gaat ook uit naar Jan Sjaarda, mijn begeleider vanuit Ymere, voor een leerzame periode binnen Ymere. Ik wil iedereen die ik heb mogen interviewen bedanken voor de waardevolle gesprekken en inzichten die zij mij geboden hebben. Verder wil ik Ymere bedanken voor de leerzame periode die ik daar heb gehad, mede door de leuke projecten waarop ik mocht meelopen en de mooie werkomgeving. Tot slot wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken voor hun vertrouwen en oneindige support.

Veel leesplezier!

Berry van der Bent, 2015

Katwijk

SAMENVATTING

Het vak gebiedsontwikkeling in Nederland is de afgelopen decennia aan verandering onderhevig. Waar voorheen de overheid haar invloed uitoefende op de uitkomst van een gebiedsontwikkeling en hier zelf actief in participeerde, biedt de terugtrekkende overheid kansen voor private partijen. Gebiedsontwikkeling wordt steeds meer privaat gestuurd. Het concessiemodel is één van de samenwerkingsmodellen binnen gebiedsontwikkelingen waarbij de private partij de ontwikkeling aanstuurt.

Het proces lijkt te zijn versneld door de financiële crisis van 2008. Heurkens (2012) en Peek (2010) benoemen dit ook, waarbij de marktpartijen noodzakelijk lijken voor de benodigde investeringen in gebiedsontwikkelingen. Door de financiële crisis is het grondbeleid van de overheid ook aan veranderingen onderhevig. Gemeenten moeten door terugvallende vraag en financieringsmogelijkheden, nu flinke verliezen nemen op hun grondexploitatie. Hierdoor zullen zij naar verwachting in de toekomst een meer faciliterende rol op zich moeten nemen in gebiedsontwikkeling (Heurkens, 2013; Ministerie van Economische Zaken, 2015), en daarmee afstand nemen van het risicovolle actieve grondbeleid wat hiervoor gebruikelijk was. Andere redenen voor de versnelling in het proces van een publiek gestuurde, naar een meer privaat gestuurde gebiedsontwikkelingen zijn neoliberale principes als privatisering, decentralisatie, deregulering, of kortweg, een terugtrekkende overheid (Bakker et al., 2005 in Heurkens, 2012).

Het concessiemodel is dus één van de antwoorden op de vraag naar een meer privaat gestuurde gebiedsontwikkeling. Kenmerkend voor gebiedsconcessies is dat de publieke partij randvoorwaarden opstelt en de gebiedsontwikkeling zelf overlaat aan de markt. Deze vorm van gebiedsontwikkeling is al langer een succes in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië, waar deze gang van zaken meer vanzelfsprekend is. Daarnaast lijkt zich wereldwijd de trend naar gebiedsconcessies voor te doen waar de private partijen zowel voor de grond-, vastgoed-, als beheerexploitatie van gebieden verantwoordelijk zijn (Heurkens, 2012).

In Nederland komt de gebiedsconcessie, in vergelijking met landen als Groot-Brittannië, minder vaak voor. Franzen (2013a), stelt dat bij veel ontwikkelaars de vraag speelt, hoe het project in de startblokken geplaatst kan worden. Dit komt doordat veel partijen die bereid waren gebiedsontwikkelingen te financieren, door de recessie minder bereid zijn om grootschalige voorinvesteringen te doen. De financiële haalbaarheid staat vanaf het eerste moment onder druk. Hoe kan een private partij er dan voor zorgen dat het project financieel haalbaar wordt? Er zijn risico's die geïdentificeerd en beheerst dienen te worden, en er zullen ontwikkelmethoden moeten worden gebruikt om de financiële haalbaarheid te verhogen.

Dit onderzoek over gebiedsconcessies in Nederland zal zich daarom enerzijds focussen op de verschillende risico's welke invloed hebben op de financiële haalbaarheid van een gebiedsconcessie. In een concessiemodel zijn alle risico's voor de private partij(en). Deze dienen geïdentificeerd en beheerst te worden. Welke risico's kunnen er worden geïdentificeerd, en welke kunnen beter of juist minder goed worden beheerst bij het gebruiken van het concessiemodel? Anderzijds wordt er gefocust op verschillende ontwikkelmethoden welke wederom invloed hebben op de financiële haalbaarheid van een gebiedsconcessie. Gebiedsontwikkeling 2.0 en Gebiedsontwikkeling 3.0 opteren voor ontwikkelmethoden als bijvoorbeeld vraaggestuurd ontwikkelen, organisch ontwikkelen, en brede waardecreatie op lange termijn. Maar welke van onder meer deze ontwikkelmethoden worden er in de praktijk gebruikt?

RELEVANTIE

De maatschappelijke relevantie kan gevonden worden in het verhogen van de kwaliteit van de leefomgeving voor eindgebruikers. Ook het proces van een gebiedsconcessie kan worden versoepeld. Daarnaast kan het zorgen voor meer werkgelegenheid en kunnen private partijen hun continuïteitskansen vergroten. Een ander maatschappelijk voordeel is dat de gemeente nu niet zelf actief hoeft te participeren binnen het proces, waardoor het zich kan richten op andere maatschappelijke taken of kan bezuinigen.

De wetenschappelijke relevantie kan gevonden worden in het onderzoeken van nieuwe cases, als ook het focussen op de financiële haalbaarheid van een gebiedsconcessie. Gebiedsontwikkeling is na de crisis continu aan verandering onderhevig waardoor er uit de nieuwe gebiedsconcessies andere conclusies kunnen komen. Er bevindt zich hier ook een hiaat in de literatuur over concessies, welke kan worden opgevuld met behulp van dit onderzoek. Het is in de literatuur nog niet duidelijk hoe de financiële haalbaarheid van een gebiedsconcessie kan worden vergroot, en hoe de verschillende risico's die daarmee gepaard gaan worden meegenomen.

PROBLEEM- EN DOELSTELLING

Door sociaal economische veranderingen in Nederland in gebiedsontwikkeling krijgt de privaat-gestuurde vorm steeds meer territorium tussen de andere samenwerkingsvormen van gebiedsontwikkeling. Daartegenover staat dat het voor marktpartijen in Nederland ook moeilijk is om een gebiedsconcessie aan te gaan door de druk op financiële middelen. De markt heeft natuurlijk ook te lijden gehad onder de crisis. Hier ligt het probleem, de private partijen hebben te weinig inzicht op de manieren om de concessie financieel haalbaar te maken, en welke risico's hierbij beheerst kunnen worden. Private partijen moeten dus meer inzicht krijgen in het verhogen van de financiële haalbaarheid en de risico's die beheerst dienen te worden. Wanneer dit voor de marktpartijen duidelijk is, kunnen gebiedsconcessies vaker hun doorgang vinden.

Het doel van het onderzoek is dan ook om meer inzicht te krijgen op de verschillende manieren waarop een gebiedsconcessie financieel haalbaar gemaakt kan worden. Dit inzicht is enerzijds gericht op de te beheersen risico's van een gebiedsconcessies, en anderzijds gericht op het gebruik van ontwikkelmethoden. Hierdoor kunnen ontwikkelaars die de stap richting meer privaat-gestuurde gebiedsontwikkelingen willen nemen, naar aanleiding van deze inzichten, onderbouwd deze stap nemen. Deze inzichten dienen als handreiking aan ontwikkelaars in een gebiedsconcessie.

HOOFDVRAAG

Hoe wordt er in gebiedsconcessies omgegaan met de daarbij horende risico's en welke ontwikkelrends worden er gebruikt om de concessie financieel haalbaar te maken?

ONDERZOEKSONTWERP EN METHODIEK

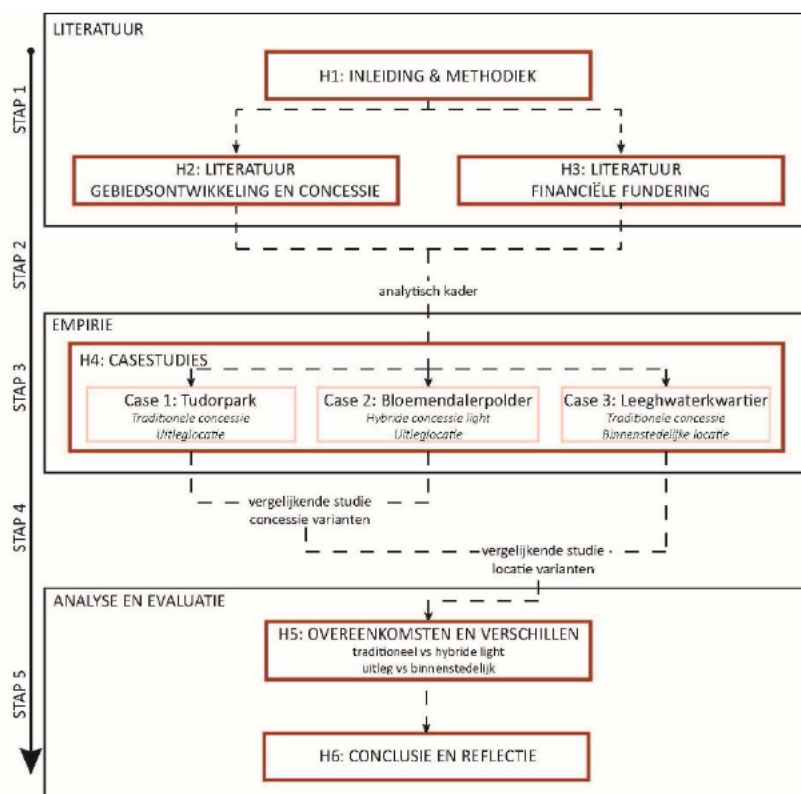
Het onderzoek zal worden volbracht aan de hand van verschillende onderzoeksmethoden en technieken. In afbeelding 1 is het onderzoeksontwerp te zien. In de afbeelding is te zien dat het onderzoek wordt voltooid in vijf stappen.

Stap 1: Het eerste gedeelte van het onderzoek is volbracht met de onderzoeksmethode literatuuronderzoek. Van de inleiding, tot en met hoofdstuk drie. Hoofdstuk 1 omvat de onderzoeksopzet, en hoofdstuk 2 de omschrijving van gebiedsontwikkeling en gebiedsconcessies aan de hand van literatuur. Hoofdstuk 3 geeft aan de hand van literatuur de financiële fundering voor het vervolg van het onderzoek.

Stap 2: Vanuit voorgaande stap en de daarbij horende literatuurstudie kan er een analytisch kader worden opgesteld welke zal dienen om de verschillende cases op dezelfde variabelen te kunnen onderzoeken. Het analytische kader bestaat uit drie onderdelen. Het eerste onderdeel is een overzicht van de theoretische kansen en bedreigingen van het concessiemodel, opgesteld in hoofdstuk 2. Het tweede en derde gedeelte bestaat uit een overzicht van de verschillende risico's en de verschillende ontwikkelrends binnen gebiedsontwikkelingen in het algemeen.

Stap 3: De casestudies van het onderzoek omvatten het empirische gedeelte. Er worden in totaal drie cases onderzocht in hoofdstuk 4. Aanvullend aan de casestudies worden er verschillende interviews gehouden, en wordt er ook aan documentenanalyse gedaan. Deze cases worden getoetst op de kaders welke zijn opgesteld in stap 2.

Stap 4: Hierna worden er vergelijkende studies uitgevoerd over de casestudies. Allereerst worden de cases Tudorpark en Bloemendalerpolder met elkaar vergeleken. Dit is gedaan omdat deze cases beide op een uitleglocatie worden gerealiseerd, en daarnaast volgt uit deze vergelijking een overzicht van de overeenkomsten en verschillen van een traditionele concessie en een hybride concessie light. Dit ingevulde analytische kader wordt daarna met het kader van de case Leeghwaterkwartier vergeleken, welke op een binnenstedelijke locatie is gerealiseerd.



Figuur 1: Onderzoeksontwerp (eigen ill.)

Stap 5: Nu de cases zijn vergeleken kunnen er verschillende inzichten worden geboden ten opzichte van de risico's en ontwikkelmethoden. Dit is het laatste deel van het onderzoek en zorgt voor de verbinding tussen de onderzochte cases en de literatuur. Dit resulteert in de conclusies en de aanbevelingen.

LITERATUURONDERZOEK

Het eerste gedeelte van de literatuurstudie onderzoekt wat nou precies een gebiedsontwikkeling is, en nog belangrijker, wat een gebiedsconcessie is. Hieruit is een overzicht ontstaan van de verschillende kansen en bedreigingen zijn van het gebruik van het concessiemodel. Het begrip gebiedsontwikkeling, heeft als de belangrijkste kenmerken: ingreep in een gebied (locatie overstijgend), ruimtelijke ordening (opwaarderen kwaliteit), mix van publieke en private belangen, complexiteit (het plan, verschillende functies, partijen, geldstromen, belangen) en het integrale karakter. Een gebiedsconcessie is een samenwerkingsvorm om een gebiedsontwikkeling aan te gaan en kan het beste omschreven worden als een gebiedsontwikkeling waarbij de publieke partij verantwoordelijk is voor het opstellen van kaders en randvoorwaarden. De private partijen zijn op hun beurt verantwoordelijk en dragen het risico voor het opstellen en uitvoeren van de gebiedsontwikkeling. Het uitgangspunt achter het model is 'doen waar je goed in bent'. Er kunnen

	Literatuur
Private en publieke partijen	
Kans	Efficiënt proces Meer kans op innovatie
Bedreiging	Nieuwe omgang Gedetailleerde randvoorwaarden
Private partijen	
Kans	Eigen kennis gebruiken Zelf sturen Kans op hoger rendement Flexibiliteit
Bedreiging	Volledig risicodragend
Publieke partijen	
Kans	Zonder financiële middelen een GO Niet risicodragend Profiteren van marktkennis Minder eigen personeel Einde twee-petten probleem
Bedreiging	Minder zeggenschap Te vroege randvoorwaarden

Tabel 1: Tabel kansen en bedreigingen (eigen tabel)

vanuit de literatuur verschillende kansen en bedreigingen worden opgesteld bij het aangaan van een gebiedsconcessie. Deze zijn te vinden in tabel 1.

Het tweede gedeelte van het literatuuronderzoek zet uiteen welke risico's en welke ontwikkelmethoden er kunnen worden aangetoond binnen een gebiedsontwikkeling in het algemeen. In onderstaande tabel zijn de risicocategorieën met bijhorende risicosoorten te zien. Aan de hand van deze risico-indeling, worden de risico's van de casestudies die zijn uitgevoerd ingedeeld.

Omgevingsrisico's	Projectrisico's	Organisatierisico's
Politieke en bestuurlijke risico's	Samenwerkingsrisico's	Structuur
Maatschappelijke risico's	Plankwaliteit	Processen
Economische risico's	Ruimtelijke risico's	Cultuur
Wet- en regelgeving	Technische risico's	Personeel
Financiële parameters		

Tabel 2: Overzicht risico's (VROM, 2011)

Ook de verschillende ontwikkelmethoden voor gebiedsontwikkelingen in het algemeen zijn uiteengezet. Een beknopte opsomming is weergegeven in de volgende tabel.

Ontwikkelmethoden	
Ketenverlenging / brede waardecreatie	Betrek burgers en bedrijven
Brede businesscase	Ontwikkel kleinschalig en organisch
Nieuwe financieringsvormen	Gefaseerd ontwikkelen
Nieuwe samenwerking	Identiteit creëren
Duurzaamheid als aanjager	Tijdelijke bestemmingen als inkomstenbron
Eindgebruiker staat centraal	

Tabel 3: Ontwikkelmethoden (eigen tabel)

Bovenstaande ontwikkelmethoden kunnen worden ingezet om de financiële haalbaarheid van een gebiedsontwikkeling te bevorderen. In het empirische onderzoek wordt gekeken van welke van deze methoden gebruik is gemaakt en op welke manier.

EMPIRISCHE RESULTATEN

Het empirisch onderzoek zet allereerst uiteen welke risico's specifiek betrekking hebben door het kiezen voor het gebruiken van het concessiemodel. Drie gebiedsconcessies zijn onderzocht ten behoeve van het empirische onderzoek en het kunnen beantwoorden van deze deelvraag. Het kiezen voor deze samenwerkingsvorm kan leiden tot het beter of juist minder goed kunnen beheersen van enkele risico's. De drie concessies die zijn onderzocht zijn de projecten Tudorpark, Bloemendalerpolder, en Leeghwaterkwartier. In onderstaande tabel zijn deze risico's per case beschreven. Allereerst wordt beschreven welk risico het betreft. Hierna volgt er een korte beschrijving welke uitlegt op welke manier het concessiemodel invloed heeft op dat risico. In de derde kolom wordt aangegeven of deze invloed positief (kans), of negatief (bedreiging) is. Ook wordt in deze kolom aangegeven of het risico betrekking heeft op product optimalisatie, of proces efficiëntie.

Tudorpark		
Risico	Waarom	Kans op
Economisch risico	Zelf de klant kunnen bepalen	Product optimalisatie
Economisch risico	Zelf het programma samenstellen	Product optimalisatie
Economisch risico	Hoge planflexibiliteit	Product optimalisatie
Plankwaliteit risico	Zelf de identiteit van het plan bepalen	Product optimalisatie
Structuur risico	Zelf het proces kunnen inrichten	Proces efficiëntie
Samenwerkingsrisico	Weinig kaders voor de opstellen	Proces efficiëntie
Economisch risico	Burger betrekken in het proces	Proces efficiëntie
Risico	Waarom	Bedreiging op
Samenwerkingsrisico	Ontwikkeling openbare ruimte	Product optimalisatie
Ruimtelijk risico	Detailniveau openbare ruimte hoog	Product optimalisatie
Economisch risico	Grond drukt op de balans	Product optimalisatie
Samenwerkingsrisico	Afhankelijkheid van gemeente	Proces efficiëntie
Samenwerkingsrisico	Geen haast vanuit gemeente	Proces efficiëntie
Structuurrisico	Te lage personeelscapaciteit	Proces efficiëntie
Bloemendalerpolder		
Risico	Waarom	Kans op
Economisch risico	Zelf de klant kunnen bepalen	Product optimalisatie
Economisch risico	Zelf het programma samenstellen	Product optimalisatie
Economisch risico	Hoge planflexibiliteit	Product optimalisatie
Economisch risico	Restgrondverwerving door gemeente	Product optimalisatie
Structuur risico	Zelf het proces kunnen inrichten	Proces efficiëntie
Samenwerkingsrisico	Weinig kaders voor de opstellen	Proces efficiëntie
Economisch risico	Einde van wantrouwend proces	Proces efficiëntie
Risico	Waarom	Bedreiging op
Samenwerkingsrisico	Ontwikkeling openbare ruimte	Product optimalisatie
Economisch risico	Grond drukt op de balans	Product optimalisatie
Plankwaliteitsrisico	Uitgebreide kwaliteitseisen	Product optimalisatie
Samenwerkingsrisico	Veel verschillende partijen	Proces efficiëntie
Leegwaterkwartier		
Risico	Waarom	Kans op
Economisch risico	Zelf de klant kunnen bepalen	Product optimalisatie
Economisch risico	Zelf het programma samenstellen	Product optimalisatie
Economisch risico	Hoge planflexibiliteit	Product optimalisatie
Structuur risico	Zelf het proces kunnen inrichten	Proces efficiëntie
Economisch risico	Geen bouwplicht tweede deelplan	Proces efficiëntie
Risico	Waarom	Bedreiging op
Samenwerkingsrisico	Ontwikkeling openbare ruimte	Product optimalisatie
Economisch risico	Grond drukt op de balans	Product optimalisatie
Ruimtelijk risico	Detailniveau openbare ruimte hoog	Product optimalisatie
Samenwerkingsrisico	Fricties openbare ruimte	Proces efficiëntie
Maatschappelijk risico	Zelf draagvlak creëren	Proces efficiëntie

Tabel 4: Overzicht risico's casestudies (eigen tabel)

Het tweede gedeelte van het empirisch onderzoek zet uiteen welke ontwikkelmethoden zijn toegepast om de onderzochte cases financieel haalbaar te kunnen maken. De onderzochte cases hebben allen ontwikkelmethoden toegepast. Zij worden hieronder opgesomd, met de aanvulling op welke manier zij zijn toegepast en hoe zij invloed hebben op de financiële haalbaarheid van het project.

Tudorpark		
Ontwikkelmethode	Op welke manier toegepast	Invloed op haalbaarheid
Betrekken van burgers	De burger wordt vroeg in het proces betrokken en geïnformeerd.	Door maatschappelijk draagvlak te creëren kunnen vertragingen worden voorkomen.
Eindgebruiker centraal	Belanghebbenden meenemen in het ontwerpproces.	Al vroeg in proces afnemers.
Ketenverlenging	Sociale huurwoningen afnemen.	Beheerexploitatie.
Identiteit creëren	De Tudorstijl is op het gehele plan toegepast.	Duidelijke identiteit waarmee bewoners en omwonende zich kunnen identificeren.
Gefaseerd ontwikkelen	Het plan opgedeeld in deelplannen.	Altijd kunnen inspelen op veranderende marktomstandigheden.
Bloemendalerpolder		
Ontwikkelmethode	Op welke manier toegepast	Invloed op haalbaarheid
Nieuwe samenwerking	Combinatie van hybride en light concessiemodel.	Doorgang van project.
Identiteit creëren	Omgeving gebruiken voor herkenbaarheid en identiteit.	Klant voelt verbondenheid met gebied.
Gefaseerd ontwikkelen	Deelplan voor deelplan ontwikkelen.	Inspelen op veranderende marktomstandigheden.
Eindgebruiker centraal	Programma afstemmen op vraag uit omgeving.	Afzetrisico verkleinen.
Leegwaterkwartier		
Ontwikkelmethode	Op welke manier toegepast	Invloed op haalbaarheid
Ketenverlenging	Sociale huurwoningen in portefeuille nemen.	Beheerexploitatie.
Eindgebruiker centraal	Differentiatie in programma.	Afzetbaarheid vergroot.
Gefaseerd ontwikkelen	Plan opgedeeld in twee deelplannen.	In kunnen spelen op verschillende scenario's.
Nieuwe samenwerkingsvorm	Betrekken van andere partijen.	Efficiënter en effectiever proces.
Betrekken burger	Betrekken van huidige bewoners en omwonenden.	Maatschappelijk draagvlak vergroot.

Tabel 5: Overzicht ontwikkelmethoden casestudies (eigen tabel)

Het derde gedeelte van het empirische onderzoek zet uiteen wat de overeenkomsten en verschillen in risico's zijn tussen de concessievarianten 'traditioneel' en 'hybride light'. Ook geeft het een beknopte beschrijving van het verschil in risico's van een gebiedsconcessie op een uitleglocatie, ten opzichte van een binnenstedelijke locatie. Allereerst wordt met behulp van tabel 6 duidelijk gemaakt wat de theoretische verschillen zijn tussen enkele varianten op het concessiemodel.

	Traditionele concessie	Concessie Nieuwe Stijl	Hybride concessie	Light concessie
Invloedsmomenten publieke partij	Voorkant	Voorkant	Samen rekenen en tekenen	Gehele ontwikkeling*
Verantwoordelijkheid openbare ruimte	Private partij	Publieke partij	Variërend	Variërend
Verantwoordelijkheid initiatiefase	Beide	Beide	Beide	Beide
Verantwoordelijkheid haalbaarheidsfase	Private partij	Private partij	Beide	Beide
Verantwoordelijkheid uitvoeringsfase	Private partij	Private partij	Private partij	Private partij
Grondexploitatie	Private partij	Private partij	Beide	Private partij
Vastgoedexploitatie	Private partij	Private partij	Private partij	Private partij
Beheerexploitatie	Variërend**	Variërend**	Variërend**	Variërend**
* Vastgelegde momenten				
** Veelal publieke partij				

Tabel 6: Verschillen in concessievarianten (eigen tabel)

Traditioneel versus hybride light

Tudorpark is een traditionele concessie, waar Bloemendalerpolder een hybride concessie light betreft. De twee cases worden met elkaar vergeleken.

Overeenkomsten

Economisch risico: Het beheersen van de economische risico's wordt onder ander gedaan door het zelf kunnen opstellen van het programma. Private partijen kunnen in een gebiedsconcessie sturen op wie nou precies de klant is. Hierdoor verkleint het afzetrisico, en bereikt men een hogere klanttevredenheid. Dit risico kun je binnen deze concessievarianten dus beter beheersen, waardoor de financiële haalbaarheid van het project wordt vergroot. In beide onderzochte cases is zoals hiervoor gesteld duidelijk onderzocht wie de klant is, en hieruit volgde het programma.

Economisch risico: In beide cases is er uitermate veel flexibiliteit in het plan opgenomen wat betreft de opstellen en de fasering. Op deze manier kan men gebruik maken van de ontwikkelmethoden gefaseerd ontwikkelen en de eindgebruiker centraal stellen. Per te ontwikkelen deelgebied wordt er gekeken naar de huidige marktsituatie, en wordt het programma hierop afgestemd om de afzetbaarheid van het product te vergroten.

Economisch risico: Binnen beide varianten van het concessiemodel kan opgemerkt worden dat de private partijen grote risico's zien in het op zich nemen van de grondexploitatie. De aankopen van de grond drukken op de balans, waardoor er druk komt te staan op de beide ontwikkelingen. Vertragingen kunnen dan leiden tot een verlaging van de financiële haalbaarheid van het project. Dit risico bij het gebruiken van het concessiemodel is dus een bedreiging op de financiële haalbaarheid.

Economisch risico: In tegenstelling tot de flexibiliteit van het te realiseren vastgoed, worden er wel veel randvoorwaarden en kaders opgesteld ten behoeve van de te realiseren openbare ruimte. Dit is in beide cases het geval. Dit komt onder andere doordat de gemeente in beide projecten de afnemer is van de openbare ruimte. Dit risico is dus een bedreiging op de financiële haalbaarheid.

Samenwerkingsrisico: Het samenwerkingsrisico wat betreft de ontwikkeling van het vastgoed is in beide projecten van vergelijkbare aard. Door de beperkt kaders voor deze opstellen hebben de private partijen veel ruimte voor eigen invulling en kan men het afstemmen op eigen onderzoek. Dit heeft geleid tot een prettige samenwerking, zowel vanuit de gemeente als vanuit de private partij. Dit risico levert dus een positieve bijdrage aan de financiële haalbaarheid.

Structuurrisico: Een private partij is over het algemeen beter in staat te sturen op planning dan een publieke partij. In beide onderzochte cases is met behulp van de aanpassing van het samenwerkingsmodel naar het concessiemodel, een versneld proces gerealiseerd. In beide gevallen betreft het hier de overgang van een vastgesteld en gedetailleerd masterplan naar een essentiële kaart dan wel globaal bestemmingsplan. Dit risico heeft dus een positief effect op de financiële haalbaarheid.

Verschillen

Risico start grondexploitatie (praktijk en theorie): In het hybride model gebruikt in de ontwikkeling van de Bloemendalerpolder is de gemeente verantwoordelijk geweest voor de restverwerving van enkele gronden van private derden. Deze restverwerving heeft uiteindelijk langer geduurd dan gedacht, waardoor vertraging is opgelopen. De private partijen hadden tijdens deze fasen al een gedeelte van de gronden op de balans staan, waardoor dit zijn negatieve weerslag vond in de financiële haalbaarheid van het plan. In de theorie kan dit proces echter anders te lopen. De gemeente verwerft dan alle gronden binnen het te ontwikkelen gebied (en laat de gronden tijdens deze fase tegen een lage rente op de balans staan), waarna zij het verkoopt aan de private partij(en). Op deze manier ontloopt de private partij de kosten aan rentelasten, iets wat de financiële haalbaarheid van het project ten goede komt. Het verkopen van de grond aan private partijen kan in het hybride model ook nog op een andere manier worden gedaan. De publieke partij kiest er dan voor om het gebied in deelconcessies uit te geven aan private partijen. Hierdoor kan de gemeente beter bepalen welke kaders en randvoorwaarden zij voor welk toekomstig deelgebied moeten opstellen.

Risico openbare ruimte: In de case Tudorpark kwam aan bod dat Ymere de ontwikkeling van de openbare ruimte als problematisch aanschouwt. Door de gedetailleerde randvoorwaarden is het voor de organisatie lastig om met een voorstel bij de gemeente te komen wat goedgekeurd wordt. De gemeente kan op haar beurt weer niet te diep ingaan op eventuele fouten, ook al zou de gemeente dat wensen, omdat zij zich aan het concessiemodel moet houden om niet het vooraf begrote aantal uren te overschrijden. Hierdoor zijn er over en weer wat irritaties ontstaan, welke ertoe hebben geleid tot een verhoging van het aantal gemeentelijke uren tegenover een vergoeding vanuit Ymere. Over de ontwikkeling van het Bloemendalerpolder kan nog weinig worden gezegd, daar deze ruimte nog niet in ontwikkeling is.

Risico invloed gemeente (praktijk en theorie): Bij Tudorpark is duidelijk de wens geweest op meer betrokkenheid vanuit de gemeente bij het ontwikkelen van het openbare gebied. Een uitkomst had de variant concessie light kunnen zijn. Hierdoor hadden de eerder gemaakte afspraken tussen beide partijen herzien kunnen worden, en kunnen worden aangepast aan een model waar op dat moment meer behoefte aan was. Het light concessiemodel kan eigenlijk worden gezien als een variant op de hybride concessie. Waar in het hybride model de gronden op de balans van de gemeente staan, en deze later in het proces met bijhorende kaders en randvoorwaarden worden uitgegeven als deelconcessie, slaat de light concessie de eerste stap over. In een light concessie staan de gronden dus niet op de balans van de gemeente, maar op de balans van de marktpartijen. Dit zorgt voor een verkleining van de risico's van de gemeente, en dus voor een groter risico voor de private partijen.

Uitleglocatie versus binnenstedelijk

De cases Tudorpark en Bloemendalerpolder zijn beide gelegen op een uitleglocatie. De case Leeghwaterkwartier is gelegen op een binnenstedelijke locatie. Over het algemeen hebben gebiedsontwikkelingen, ongeacht de samenwerkingsvorm, op een binnenstedelijke locatie een hoger risicoprofiel. Het is interessant om te kijken wat dit verschil nou betekend in de praktijk, ook doordat binnen het concessiemodel alle risico's worden gedragen

door de marktpartij(en). Door deze vergelijking krijgen private partijen meer inzicht in de verschillen tussen een concessie op een binnenstedelijke – en een uitleglocatie. Zeker ook omdat in Nederland de gebiedsontwikkelingen veelal een binnenstedelijke betreft. Het belangrijkste verschil zit in het maatschappelijke risico en het economische risico.

Overeenkomsten

De overeenkomsten zijn treffend. Vanuit de verschillende casestudies valt op te merken dat wat betreft de risico's en de beheersing daarvan, het grotendeels overeen komt met de cases Tudorpark en Bloemendalerpolder. Het verschil kan daarentegen gevonden worden in het maatschappelijke risico.

Verschillen

Maatschappelijke risico's: Allereerst het maatschappelijke risico. Een binnenstedelijke locatie kent een hoog maatschappelijk risicoprofiel doordat er veel meer stakeholders zijn. Leeghwaterkwartier is hierin niet anders. Ook binnen deze gebiedsontwikkeling werd het maatschappelijk draagvlak als één van de grootste risico's beschouwd. Dit in tegenstelling tot de ontwikkelingen op de uitleglocaties Tudorpark en Bloemendalerpolder. Op deze uitleglocaties zijn minder mensen die er wat van vinden. Bij een herstructurering van een binnenstedelijke locatie zoals de case in Hoofddorp, heb je te maken met de huidige bewoners, de omwonenden, de wijkraad, maak je gebruik van openbare wegen en ontstaat er bijvoorbeeld geluidsoverlast. Deze risico's moeten beheerst worden om tot een succesvolle ontwikkeling te kunnen komen. Dit kan zorgen voor een vertraagd proces wat zijn invloed kan hebben op de financiële haalbaarheid van het project. In het project Leeghwaterkwartier heeft Ymere deze taak zelf in handen genomen en heeft dit met verschillende teams proberen te beheersen.

Economische risico's: Het verschil in economische risico's tussen een gebiedsconcessie op een binnenstedelijke– en een uitleglocatie zit in de grondprijs. De investering om de grond aan te kopen is van een hoger kaliber dan dat van een uitleglocatie. Tegenover deze hogere investering, staat echter wel de zekerheid dat het plan er ook daadwerkelijk komt en dat daarbij het afzetrisico ook lager is.

EINDCONCLUSIE

De hoofdvraag welke beantwoord dient te worden luidt als volgt:

Hoe wordt er in gebiedsconcessies omgegaan met de daarbij horende risico's en welke ontwikkelmethoden worden er gebruikt om de concessie financieel haalbaar te maken?

Het antwoord is tweeledig. Allereerst wordt er geconcludeerd hoe er wordt omgegaan met de risico's horende bij een gebiedsconcessie. Het tweede gedeelte zet uiteen welke ontwikkelmethoden er zijn gebruikt en op welke manier deze invloed hebben gehad op de financiële haalbaarheid. Allereerst dus de risico's:

Omgang met economische risico's

Kansen van een concessiesamenwerking voor een private partij:

- Zelf het programma bepalen met behulp van eigen marktkennis kan leiden tot hogere winsten;
- Zelf identiteit creëren kan leiden tot hogere winsten;
- Zelf de burger betrekken in het proces om afzet te garanderen;
- Flexibiliteit in het plan kan leiden tot hogere winsten.

Bedreigingen van een concessiesamenwerking voor een private partij:

- Grondexploitatie legt druk op ontwikkeling door het volledig risicodragend participeren;

Omgang met samenwerkingsrisico's

Kansen van een concessiesamenwerking voor een private partij:

- Weinig kaders voor opstellen leidt tot een efficiënt proces.

Bedreigingen van een concessiesamenwerking voor een private partij:

- Ontwikkeling openbare ruimte een zorgenkindje voor ontwikkelaar;
- Afhankelijkheid van gemeente kan leiden tot frictie in het proces;
- Detailniveau van de kaders van de openbare ruimte te hoog in de ogen van de ontwikkelaar.

Omgang met structuurrisico's

Kansen van een concessiesamenwerking voor een private partij:

- Het proces inrichten naar eigen wens.

Bedreigingen van een concessiesamenwerking voor een private partij:

- Te lage personeelscapaciteit kan leiden tot vertraging.

Het tweede gedeelte van de hoofdvraag geeft een antwoord op de vraag welke ontwikkelmethoden er worden toegepast in de onderzochte gebiedsconcessies. De ontwikkelmethoden zijn niet exclusief toe te kennen aan de gebiedsconcessie. Echter biedt het wel inzicht in hoe de cases financieel haalbaar zijn gemaakt in deze tijd van gebiedsontwikkeling.

Gefaseerd ontwikkelen: Er kan worden ingespeeld op veranderende marktomstandigheden. In het geval van een gebiedsconcessie wordt dit gedaan door de private partijen. Ook kan er bij het toepassen van de ontwikkelmethode worden geschakeld tussen een versnelde, of een vertraagde ontwikkeling.

De eindgebruiker staat centraal: Ontwikkelaars dienen waarde voor de eindgebruiker toe te voegen, waardoor het afzetrisico wordt verkleind en hogere winsten kunnen worden behaald.

Creëren van identiteit: Toekomstige gebruikers van het gebied hechten waarde aan een weloverwogen identiteit. Zij willen zich verbonden voelen met de wijk. Dit verkleint het afzetrisico, en vergroot de toekomstwaarde van het gebied.

Betrekken van burgers: Deze methode vergroot het draagvlak voor de ontwikkeling en kan daarmee van invloed zijn op de efficiëntie van het project. Daarnaast kan het zorgen voor een lager afzetrisico.

Ketenverlenging: Niet alleen de winsten vanuit de ontwikkeling van het vastgoed worden behaald, maar ook het rendement vanuit het beheer.

Nieuwe samenwerking: Nieuwe samenwerkingsvormen tussen partijen in gebiedsontwikkeling kunnen leiden tot een efficiënter en meer aangenaam proces.

Kleinschalig ontwikkelen: Deze methode zorgt ervoor dat de risico's kunnen worden beheerst. Ook kan er snel worden ingespeeld op veranderende marktomstandigheden.

AANBEVELINGEN

Maak gebruik van eigen kennis

Het kiezen voor het gebruiken van het concessiemodel kan voordelen met zich meebrengen. Binnen deze samenwerkingsvorm is het gebruikelijk dat er een grote mate van flexibiliteit in het plan zit. Hierdoor ligt het programma, het product, en de eindgebruiker nog niet vast. Voor marktpartijen zou dit kansen op kunnen leveren. Door een juiste kennis van de marktomstandigheden, kan hierop worden ingespeeld waardoor de financiële haalbaarheid van een project verhoogd kan worden.

Maak tussentijdse procesafspraken voor grootschalige gebiedsconcessies

Voor een gemeente is het lastig om in de ontwikkeling van een groot gebied, de kaders en randvoorwaarden op te stellen in een vroeg stadium van het proces. Dit is echter wel benodigd bij het aangaan van een traditionele concessie. De concessie light biedt hierop een antwoord. In deze variant worden verschillende momenten opgenomen in het proces waar de gemeente nieuwe kaders en randvoorwaarden op kan stellen voor een aankomend deelgebied. Op deze wijze kan de gemeente toch kiezen voor het gebruiken van het concessiemodel bij een grootschalige ontwikkeling.

Grondexploitatie op de schop

Uit de onderzochte cases blijkt dat de ontwikkelaars de druk van het op zich nemen van de grondexploitatie voelen. Echter voor het aangaan van een concessie, dienen al de risico's te zijn weggenomen van de publieke partij. Daarom is het lastig om hier een oplossing voor te vinden. Een oplossing zou kunnen zijn om te werken met uitgestelde of gefaseerde afrekenmomenten.

Ontwikkeling openbare ruimte door derden of in andere samenwerkingsvorm

Vanuit de onderzochte cases is naar voren gekomen dat private partijen moeite hebben met het ontwikkelen van de openbare ruimte. In de variant concessie Nieuwe Stijl wordt de ontwikkeling van de openbare ruimte overgelaten aan een derde partij. Hierdoor ontstaat de situatie dat de private partij welke verantwoordelijk is voor vastgoedexploitatie, niet verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van de openbare ruimte. Wel worden de kosten van de ontwikkeling van het openbare gebied verhaald op de vastgoed ontwikkelende partij(en). Hierdoor wordt één van de risico's (in de ogen van ontwikkelaars) van de andere varianten concessiemodellen weggenomen. Andere opties zijn er ook, bijvoorbeeld dat de gemeente bij het ontwikkelen van de openbare ruimte zich meer actief op kan stellen door andere (ongebruikelijk in concessie) contractafspraken.

Kies ontwikkelmethoden welke aansluiten bij het gebied en organisatie

In dit onderzoek zijn er verschillende ontwikkelmethoden besproken. Niet al deze ontwikkelmethoden zijn echter toegepast in de casestudies. Dit betekent echter niet dat zij niet kunnen werken. Als organisatie dient men voor ontwikkelmethoden te kiezen welke aansluiten bij het te ontwikkelen gebied, en bij de organisatie zelf. Het is niet zo dat hoe meer methoden je toepast, hoe hoger de financiële haalbaarheid wordt. Het is geen optelsom. Voor een ontwikkelende partij zal de methode ketenverlenging bijvoorbeeld niet toepasbaar zijn.

MANAGEMENT SUMMARY

In recent decades, urban development in the Netherlands is changing. Previously the government exerted its influence on the outcome of an area and participated actively. Now, the withdrawing government provides opportunities for the private parties participating in urban development projects in the Netherlands. Urban developments are now more and more private sector-led. The concession model is one of the collaboration models in urban development projects in which the private party leads the development.

This process seems to be accelerated by the financial crisis of 2008. Heurkens (2012) and Peek (2010) identify this as well, in which the private parties appear necessary for the necessary investments in urban developments. The financial crisis influenced the land policy of the government as well. Municipalities are undertaking falling demand and financing, and are now taking huge losses on their land development. This should lead in the direction of a more facilitating role in area development (Heurkens, 2013; Ministry of Economic Affairs, 2015), thus distancing themselves from the risk of active land policy which previously was usual. Other reasons for the acceleration in the process of a public-driven to a more private sector-led area development are neo-liberal principles like privatization, decentralization, deregulation, or otherwise stated, a withdrawing government (Bakker et al., 2005 Heurkens, 2012).

The concession model is one of the answers to the demand for a more private sector-led urban development. The most important feature of the concession model is that the public party sets preconditions and will leave the urban development itself in the hands of the market. This type of area development has long been a success in the United States and Great Britain. Additionally, it seems to be a global trend to this trend undertake concession developments where private parties are responsible for the land development, real estate development, and the management and operations of the area (Heurkens, 2012).

In the Netherlands, the concession model is, compared with countries like Britain, less common. Franzen (2013a) states that many developers question how the project can start in the first place. This is because parties were prepared to finance urban development projects. Now these parties are struggling by the recession and are less willing to make the necessary large investments. Financial feasibility of the projects is difficult to reach. How can private parties ensure that the project will be financially feasible? There are risks that must be identified and controlled, and development methods can be used to increase the financial feasibility.

This research about the use of the concession model in the Netherlands will therefore on the one hand focus on the various risks that affect the financial viability of the concession project. In a concession model, all risks are carried by the private sector. These risks must be identified and controlled. What risks can be identified, and what can be better or less well controlled by using the concession model? On the other hand, we focus on different development methods which again affect the financial feasibility of a concession project. Features of new forms of urban developments opt for developing methods such as demand- driven development, small scale/ organic development, and broad value creation over the long-term. However, which of these development methods, are used in practice?

RELEVANCE

The social relevance is found in increasing the quality of the living environment for the users. Also, the process of a concession project can get more efficient. In addition, it can provide more jobs and private parties can increase their chance of continuing. Another social benefit is that the municipality will not have to actively participate in the process, so it can focus on other social services.

The scientific relevance can be found in the investigation of new cases, as well as focusing on the financial feasibility of a concession project. Urban development is continuously going through changes after the crisis of

2008. This may lead to new conclusions regarding the concession model used in the Netherlands. There also is a gap in the literature on the concession model, which can be filled with the help of this research. In known research, it is not yet clear how the financial feasibility of a concession project can be increased, and how the various risks are managed.

RESEARCH PROBLEM AND OBJECTIVE

By socio-economic changes in the Netherlands, the privately sector-led area developments will gain territory between the different forms of cooperation of urban developments. However, for the private parties in the Netherlands it is also difficult to enter into a concession project due to lack of financial resources. The private parties also suffered from the financial crisis. This is the problem; the private parties have too little insight on ways to make a concession project financially feasible, and what risks this model can managed. Private parties should therefore gain more insight into increasing the financial feasibility and in the risks that could and should be managed.

The goal of this research is to gain more insight on the different ways in which a concession project can be made financially viable. These insights are on the one hand focused on managing risks of concession projects, and on the other hand focused on the use of different development methods. This allows developers who want to partake in private-controlled urban developments, can follow these insights. These insights serve as a guide to developers participating in a concession project.

MAIN QUESTION

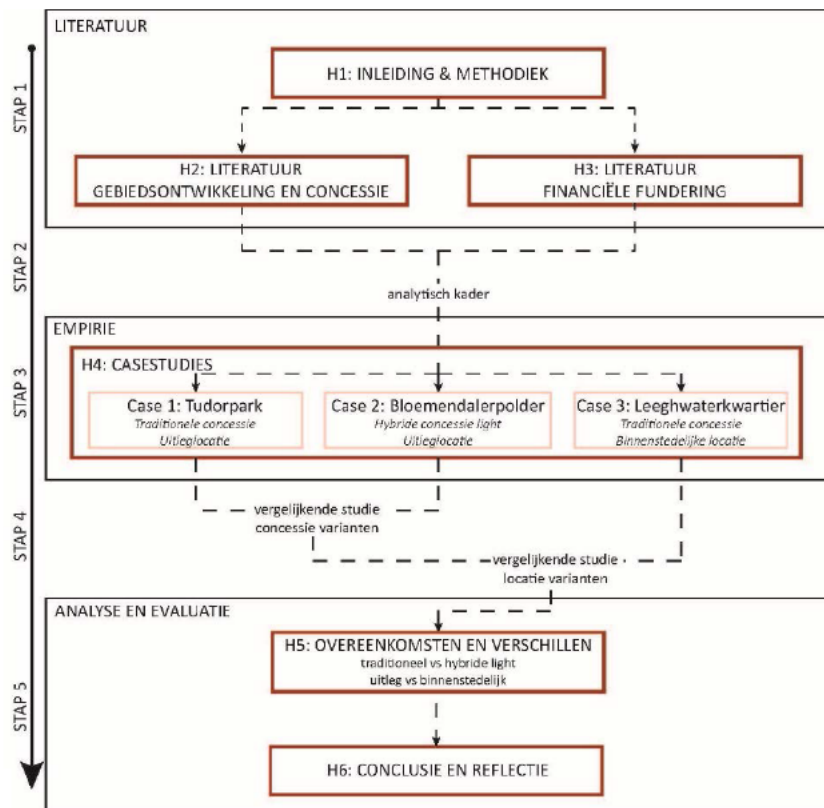
In private sector-led projects, how are the associated risks managed and which development methods are used to make the development financially feasible?

RESEARCH DESIGN AND METHODS

The study will be accomplished on the basis of different research methods and techniques. Figure 1 shows the study design. The illustration shows that the research is completed in five steps.

Step 1: The first part of the research is completed with the research methodology; literature study. Chapter 1 covers the introduction and the study design, and Chapter 2, covers the definition of an urban development and the definition of a concession project on the basis of literature. Chapter 3 provides on the basis of the financial foundation for the remainder of the study.

Figure 1: Research design (own image)



Step 2: From the previous step and the accompanying literature there will be an analytical framework developed which will serve to examine the various cases on the same variables. The analytical framework consists of three parts. The first part is an overview of the theoretical opportunities and threats of the concession model, established in Chapter 2. The second and third part consists of an overview of the different risks and the different development methods within urban developments in general.

Step 3: The empirical part of this research consists of casestudies. A total of three cases will be analyzed in Chapter 4. In addition to these studies, several interviews are held to substantiate the case studies, which is also being done by using the research technique document analysis. These cases are assessed on the models which have been set up in step 2.

Step 4: Next, comparative studies are carried out on the case studies. First off, the cases Tudorpark and Bloemendalerpolder will be compared. This is because both of these cases are realized on peripheral locations, and also because these urban developments are carried out with a different version of the concession model. Tudorpark is an example of a traditional concession model, while Bloemendalerpolder is an example of a hybrid concession light. De cases will be compared using the frameworks. This completed analytical framework is then compared with the framework of the case Leeghwaterkwartier, which was realized at an inner city location.

Step 5: Now the cases are compared, different insights can be drawn with respect to managing risks and the use of development methods. This is the last part of the study, and provides the connection between the cases studied and the literature. This results in a conclusion and recommendations.

LITERATURE STUDY

The first part of the literature study provides more information about an urban development. It also provides more information about the concession model. This will provide an overview on the various opportunities and threats of using this model. An urban development has the following main features: intervention in an area (location transcending), spatial planning (upgrading quality), mix of public and private interests, complexity (the plan, various functions, parties, cash flows, interests) and has an integral character. A concession project is a form of cooperation for an urban development which can best be described as an urban development in which the public party is responsible for establishing frameworks and preconditions. The private parties are responsible and bear the risks for the drafting and implementation of the urban development. The premise behind the model is 'do what you do best'. There are different opportunities and threats when entering a concession projects, which are deduced from the literature. These can be found in table 1.

The second part of the literature study, provides more information about the risks and developing methods which can be found within an urban development in general. The table below shows the risk categories with associated risks. Based on this risk classification, the risks of the case studies conducted are classified.

	Literature
Private and public parties	
Opportunities	
	More efficient process
	More opportunity for innovation
Threats	
	New partnership
	Detailed conditions
Private parties	
Opportunities	
	Use own knowledge
	Self-control over process
	Higher returns
	Flexibility
Threats	
	Fully risk bearing
Public parties	
Opportunities	
	Without financial resources an urban development
	No risks
	Taking advantage of market knowledge
	Reduced staff
	End of two roles in UD
Threats	
	Less control
	Early conditions

Table 1: Opportunities en threats (own table)

Environmental risks	Project risks	Organization risks
Political land administrative risks	Collaboration risks	Structure risks
Social risks	Quality risks	Processes
Economic risks	Spatial risks	Culture
Law and legislation	Technical risks	Staff
Financial parameters		

Table 2: Risks (VROM, 2011)

Also, the different development methods for urban developments in general are set up. A brief summary is shown the following table.

Development methods	
Broad value creation over the long-term	Involve citizen and businesses
Broad business case	Small scale/ organic development
New ways of financing	Phased development
New ways of collaboration	Creation of urban identity
Sustainability as a catalyst	Temporary functions for extra income
End user is key	

Table 3: Development methods (own table)

The above development methods can be used to influence the financial feasibility of an urban development. In the empirical research this list of methods will be used.

EMPIRICAL RESULTS

The empirical research first sets out what risks relate specifically by choosing to use the concession model. Three concessions projects have been analysed for the purpose of empirical research. The choice for this form of collaboration may lead to better or less manageable risks. The three concessions that were analysed are the projects Tudorpark, Bloemendalerpolder and Leeghwaterkwartier. The table below describes the risks in each case. The first column describes what risk is involved. The following is a short description which explains how the concession model has an impact on that risk. The third column specifies whether this risk's influence is positive (chance), or negative (threat). Also indicated in this column is whether the risk has an influence on the product optimization, or process efficiency.

Tudorpark		
Risk	Why	Opportunity for
Economic risk	You determine the end-user	Product optimisation
Economic risk	You determine the program	Product optimisation
Economic risk	Flexibility of the plan	Product optimisation
Quality risk	You determine the area branding	Product optimisation
Structure risk	You organize the process	Process efficiency
Collaboration risk	Few frameworks for buildings	Process efficiency
Economic risk	Citizen involvement in the process	Process efficiency
Risk	Why	Threats on
Collaboration risk	Developing public spaces	Product optimisation

Spatial risk	High level of detail public spaces	Product optimisation
Economic risk	Landprize draws interest	Product optimisation
Collaboration risk	Dependency of municipality	Process efficiency
Collaboration risk	No rush for municipality	Process efficiency
Structure risk	Insufficient personnel capacity	Process efficiency
Bloemendalerpolder		
Risk	Why	Opportunity for
Economic risk	You determine the end-user	Product optimisation
Economic risk	You determine the program	Product optimisation
Economic risk	Flexibility of the plan	Product optimisation
Economic risk	Last land acquisition by municipality	Product optimisation
Structure risk	You organize the process	Process efficiency
Collaboration risk	Few frameworks for buildings	Process efficiency
Economic risk	End of suspicious process	Process efficiency
Risk	Why	Threats on
Collaboration risk	Developing public spaces	Product optimisation
Economic risk	Landprize draws interest	Product optimisation
Quality risk	Comprehensive quality requirements	Product optimisation
Collaboration risk	Many different parties	Process efficiency
Leeghwaterkwartier		
Risk	Why	Opportunity for
Economic risk	You determine the end-user	Product optimisation
Economic risk	You determine the program	Product optimisation
Economic risk	Flexibility of the plan	Product optimisation
Structure risk	You organize the process	Process efficiency
Economic risk	No obligation to build second area	Process efficiency
Risk	Why	Threats on
Collaboration risk	Developing public spaces	Product optimisation
Economic risk	Landprize draws interest	Product optimisation
Spatial risk	High level of detail public spaces	Product optimisation
Collaboration risk	Frictions about public space	Process efficiency
Social risk	Creating social support yourself	Process efficiency

Table 4: Overview casestudy risks (own table)

The second part of the empirical study consist out of an overview of the development methods that are used to make the cases studied financially feasible. The cases studied have all used development methods. They are listed below, with the addition how they are applied and how they affect the financial feasibility of the project.

Tudorpark		
Development method	How applied	Influence on feasibility
Involve citizens	Citizens are involved and informed early in the process.	Creating social support can prevent delays.
End user is key	Stakeholders included in the design process.	End-users known early in the process
Broad value creation	Purchase social housing.	Management Operations.

Creation of urban identity	The Tudor style is applied to the entire plan.	Clear identity that residents and local residents can identify with.
Phased development	The plan is divided into sub-plans.	Always able to respond to changing market conditions.
Bloemendalerpolder		
Development method	How applied	Influence on feasibility
New ways of collaboration	Combination of hybrid and light concession model.	Continuation of the project
Creation of urban identity	Use environment for recognition and identity.	Customer feels connected to area.
Phased development	The plan is divided into sub-plans.	Always able to respond to changing market conditions.
End user is key	Program aligns with demand BDP environment.	Reduce marketing risk.
Leeghwaterkwartier		
Development method	How applied	Influence on feasibility
Broad value creation	Purchase social housing.	Management Operations.
End user is key	Differentiation in the program.	Sales increased.
Phased development	The plan is divided into sub-plans.	Always able to respond to changing market conditions.
New ways of collaboration	Involving other parties.	Efficient and effective process.
Involve citizens	Citizens are involved and informed early in the process.	Increased social support.

Table 5: Overview development methods case studies (own table)

The third part of the empirical research explains the similarities and differences in risks between the concession variants 'traditional' and 'hybrid light'. It also gives a brief description of the difference in risks of a concession project on an peripheral location relative to an inner city location. First, it is made clear with the help of table 6 what the theoretical differences are between the variations on the concession model.

	Traditional	New Style	Hybrid	Light
Moments of influence public party	Front	Front	Together, calculating and drawing	Whole development*
Responsibility public space	Private	Public	Varying	Varying
Responsibility initiative phase	Both	Both	Both	Both
Responsibility feasibility phase	Private	Private	Both	Both
responsibility implementation phase	Private	Private	Private	Private
Land development	Private	Private	Both	Private
Real Estate Operations	Private	Private	Private	Private
Management Operation	Varying**	Varying**	Varying**	Varying**
* Pre-set moments				
** Mostly public parties				

Table 6: Overview differences in concession models (own table)

Traditional vs. hybrid light

Tudorpark is a traditional concession project, whereas Bloemendalerpolder is a hybrid concession light. The two cases are compared.

Similarities

Economic risk: Managing the economic risks is done under by the private parties themselves as they can set up the program. Private parties can know exactly who the customer is. This reduces the sales risk, and you reach a higher customer satisfaction. This risk can therefore be better managed within these concession variants, affecting the financial viability of the project in a positive way. In both cases studied it has been thoroughly investigated who the customer is.

Economic risk: In both cases there is a lot of flexibility build into the plan with regard to the buildings and the phasing. This way, one can make use of the developing methods 'develop in phases' and 'the end-user at the center'. With the development of each sub-plan, the private party will look at the current market situation, and the program is tailored to this to increase the marketability of the product.

Economic risk: In both variations of the concession model can be noted that the private parties see great risks in taking on the land development. The purchase of the land is on the balance sheet and draws interest, causing pressure to speed up on both developments. Delays can lead to a reduction of the financial feasibility of the project. This risk when using the concession model is a threat to the financial feasibility.

Economic risk: Unlike the flexibility in the development of the buildings, there are a lot of preconditions and frameworks drawn up for the development of the public space. This is in both cases. This is partly because the municipality in both projects is the buying party of the public space. This risk is a threat to the financial feasibility.

Collaboration risk: This risk with regard to the development of real estate are for both projects of a similar nature. Because of the limited frameworks for these buildings, the private parties have a lot of room for personal interpretation and can tune into their own research. This has led to a pleasant cooperation, both from the municipalities as well as from the private parties. This risk thus makes a positive contribution to the financial feasibility.

Structural risk: A private party is generally better able to steer on planning than a public party. In both cases studied is by using an adaptation of the concession model, an accelerated process gained. In both cases this was caused by the transition from a defined and detailed master plan to an essence card or overall plan. This risk has a positive effect on the financial feasibility.

Differences

Risk of start land development (practical and theory): In the hybrid model used in the development of Bloemendalerpolder the municipality was responsible for acquiring some of the land from private third parties. This residual acquisition did eventually take longer than expected, which resulted in a delay. The private parties during these phases already had a part of the land prize on its balance sheet, making this a negative impact felt in the financial feasibility of the plan. In theory, however, this process can turn out differently. The municipality acquires all lands within the development area (and leave the grounds during this phase at a low interest rate on the balance sheet), and then they sell it to the private partner(s). This way the private party will get a delay on the costs of borrowing money, something from the financial feasibility of the project benefits. Selling the land to private parties can also be done differently in the hybrid model. The public partner may thus agree to

give out the area in sub-part concessions to private parties. This allows the municipality to better determine what frameworks and conditions they need in the future.

Risk of developing public space: The case Tudorpark was discussed in which Ymere had problems with the development of public space. With the detailed conditions it is difficult for the organization to come up with a proposal to the municipality which will actually be approved. The municipality, on their turn, cannot help too much with any errors made by Ymere. The municipality has signed off on contracts for a certain amount of workhours related to this project and cannot exceed this. As a result, mutually irritations arise, which have ultimately led to an increase in the number of municipal hours in exchange for a fee from Ymere. The public space in the Bloemendalerpolder is not yet in development.

Risk of municipality influences (practical and theory): In Tudorpark is clearly the desire for more involvement from the municipality in the development of the public area. An outcome could be the variant concession light. In this concession variant it is possible to review and adapt earlier agreements between both parties.

Peripheral location vs. inner city location

The cases Tudorpark and Bloemendalerpolder are both located on an peripheral location. The case Leeghwaterkwartier is located on an inner city location. In general, an urban development, regardless of the form of cooperation, on an inner city location has a higher risk profile. It is interesting to see what this difference means in practice, partly because with the use of the concession model, the private parties bear all the risks. With the help of this comparison, private parties gain more insight into the differences between a concession on an inner-city - and an peripheral location. The main difference lies in the social risk and economic risk.

Similarities

The similarities are striking. The case study Leeghwaterkwartier, as regards to the risks and their management, corresponds largely with the cases Tudorpark and Bloemendalerpolder. The difference can be found in the social risks, and in the economic risks.

Differences

Social risks: First, the societal risk. An inner city location has a high social risk because there are more stakeholders. Leeghwaterkwartier is no different. Also within this area development social support was considered one of the greatest risks. This contrasts with the developments of the areas Tudorpark and Bloemendalerpolder. With a development on a peripheral location, there are fewer stakeholders. In a restructuring of an inner city location, such as the case in Hoofddorp, you have to deal with the current owners, local residents, the ward council, you make use of public roads and noise nuisance. These risks must be controlled in order to achieve a successful development. Otherwise it can cause a delayed process that can have an impact on the financial feasibility of the project. For the project Leeghwaterkwartier, Ymere has taken the initiative and tried to manage the social risks themselves.

Economic risks: The difference in economic risk between a concession project on an inner city- and a peripheral location is the land price. The investment to purchase the land is of a higher caliber than that of an peripheral location. With this increased investment, however, is the certainty that the plan will actually be build and the sales risk are lower as well.

FINAL CONCLUSION

The main question which should be answered is as follows:

In private sector-led development projects, how are the associated risks managed and which development methods are used to make the development financially feasible?

The answer is in twofold. First, it is concluded how can be dealt with the risks associated with a concession project. The second part sets out the development methods that have been used and which affect it has on the financial feasibility. First of all, the risks:

Dealing with economic risks

Opportunities of a concession cooperation for a private party:

- Determining the program using their own knowledge of the market can lead to higher profits;
- Self-created identity can lead to higher profits;
- Involve citizens in the process to ensure sales;
- Flexibility in the plan may lead to higher profits.

Threats of a concession cooperation for a private party:

- Land development puts pressure on the development.

Dealing with collaboration risks

Chances of a concession cooperation for a private party:

- Few frameworks for buildings leads to an efficient process.

Threats of a concession cooperation for a private party:

- Developing public spaces are difficult for developers;
- Dependence of municipality can lead to friction in the process;
- Detailed level of the public space in the eyes of the developer.

Dealing with structural risks

Chances of a concession cooperation for a private party:

- Organize the process to your liking.

Threats of a concession cooperation for a private party:

- Insufficient staff capacity can lead to delays.

The second part of the main question is the answer to the question which development methods are applied in the studied concession projects. The development methods are not granted exclusively to the concession model. However, it does offer insight into how the cases are made financially feasible. The following development methods can be distinguished:

Phased development: This method makes it possible to respond quickly to changing market conditions. In the case of a concession area, this is done by the private parties. Also, by applying this development method, developers will be able to switch between an accelerated or delayed development.

End user is key: Developers should add value in the product for the end user, reducing the sales risk and higher profits can be achieved.

Creating of urban identity: Future users of the area, value a distinguished identity. They want to feel connected to the district. This method can reduce the sales risk, and increases the future value of the area.

Involving citizens: This method increases the social support for the development and thus may affect the efficiency of the project. In addition, it may provide for a decreased sales risk.

Broad value creation: Not only will the profits be achieved out of the development of the property, but also out of the management of operations.

New ways of collaboration: New ways of cooperation between the parties in urban developments could lead to a more efficient and more enjoyable process.

Small-scale development: This method ensures that the risks can be controlled. Also, you can quickly respond to changing market conditions.

RECOMMENDATIONS

Use your own knowledge

The choice for the use of the concession model may entail advantages. Within this form of collaboration, it is usual that there is a large degree of flexibility in the plan. Because of this flexibility, the program, the product and the end user is not fixed yet. With proper knowledge of market conditions by private parties, it could benefit the financial feasibility of the project.

Intermediate appointments for large-scale concession projects

For a municipality, in the development of a large area, it can be difficult to make the frameworks and the conditions at an early stage of the process. However, this is required when entering into a traditional concession. The concession light could be the answer to this challenge. In this variant, various moments are included in the process where the municipality can set new frameworks and preconditions for an upcoming sub-plan. The municipality can now still opt for using the concession model for a large-scale development.

Find new ways to finance land development

The cases studied show that the developers feel the pressure of taking on the land development. However, before entering into a concession, all the risks should be transferred from the public, to the private party. Therefore, it is difficult to find a solution for this problem. One solution could be to work with deferred or phased payments.

Developing public space by third parties or in any other form of cooperation

The cases studied have shown that private parties are struggling to develop the public space. In the variant concession 'New Style', the development of the public space is outsourced to a third party. Thereby creating a situation whereby the private party which is responsible for the development of the buildings, is not responsible for the development of public space.

Choose development methods that match the area and organization

This research discussed there are several development methods. However, not all of these development methods are applied in the case studies. This does not mean that they cannot be used. As an organization, one should opt for developing methods which match the developing area, and in the organization itself. It is not true that the more methods you apply, the higher the financial feasibility will be. It is not a sum. For a developing party, the method of broad value creation, for example, is not applicable.

INHOUDSOPGAVE

Colofon	3
Voorwoord	4
Samenvatting	5
Management summary	16
Hoofdstuk 1: Introductie en onderzoeksopzet	29
1.1 Introductie	29
1.2 Aanleiding	30
1.3 Probleemstelling	33
1.4 Onderzoeksvragen	33
1.5 Afbakening van het onderzoek	34
1.6 Doelstelling onderzoek	35
1.7 Methodologie	35
Hoofdstuk 2: Gebiedsontwikkeling en het concessiemodel	42
2.1 Gebiedsontwikkeling	42
2.2 Gebiedsontwikkeling, altijd in beweging	50
2.3 Gebiedsconcessies	51
2.4 Resumerend	57
Hoofdstuk 3: Financiële fundering	60
3.1 Risico's in gebiedsontwikkeling	60
3.2 Ontwikkelmethoden	62
3.3 Gebiedsexploitatie en kasstromen	65
3.4 Resumerend	68
Hoofdstuk 4: Casestudies	71
4.1 Analytisch kader	71
4.2 Casestudie 1: Tudorpark	76
4.3 Casestudie 2: Bloemendalerpolder	82
4.4 Casestudie 3: Leeghwaterkwartier	89
Hoofdstuk 5: Vergelijkend onderzoek	97
5.1 Traditioneel versus hybride en light	97
5.2 Uitleg versus binnenstedelijk	102
Hoofdstuk 6: Conclusies en discussie	105
6.1 Conclusie	105
6.2 Reflectie	114
6.3 Aanvullend onderzoek	118

Hoofdstuk 7: Bronvermelding	119
7.1 Literatuur	119
7.2 Figuren & Tabellen.....	125
Hoofdstuk 8: Bijlagen	127
Bijlage 1: Interview guide	127
Bijlage 2: geschiedenis van gebiedsontwikkeling	130
Bijlage 3: Risico's aan de hand van Hobma & Koolwijk (2013)	131
Bijlage 4: Risico's per fase en risicoanalysemethoden.....	132
Bijlage 5: Risico's analyses van Ymere	134

HOOFDSTUK 1: INTRODUCTIE EN ONDERZOEKSOPZET

Dit hoofdstuk bevat de introductie van het onderwerp en de onderzoeksopzet. In de introductie wordt ook de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek besproken. Hierna wordt de aanleiding tot het onderzoeken van dit onderwerp verder toegelicht, waarna achtereenvolgens de onderzoeksvragen, de afbakening van het onderzoek, de doelstelling en de methodologie worden behandeld.

1.1 INTRODUCTIE

Het vak gebiedsontwikkeling in Nederland is de afgelopen decennia aan veranderingen onderhevig. Waar voorheen de overheid haar invloed uitoefende op de uitkomst van gebiedsontwikkeling en hier actief in participeerde, biedt de nu terugtrekkende overheid nieuwe kansen voor private partijen. Dit proces lijkt te zijn versneld door de financiële crisis van 2008. Heurkens en Peek (2010) en vele andere benoemen dit ook, waarbij de markt noodzakelijk is voor de investeringen in gebiedsontwikkelingen. Hieruit kan afgeleid worden dat gebiedsontwikkeling steeds meer privaat zal worden gestuurd. Mede door de verslechterde financiële omstandigheden kunnen gemeenten vaak geen risicovolle ontwikkelingen meer aangaan. Hierdoor nemen gemeenten genoegen met minder invloed op de uitkomsten van gebiedsontwikkelingen, door bijvoorbeeld alleen nog voorwaarden op te leggen en faciliterend aanwezig te zijn tijdens het proces.

Een gebiedsconcessie, een samenwerkingsvorm van een privaat-gestuurde ontwikkeling, kan hierop een antwoord zijn. In een gebiedsconcessie worden er door de gemeente randvoorwaarden opgesteld voor de gebiedsontwikkeling, waarna de ontwikkeling zelf zal worden overgelaten aan de markt. Hierdoor kan men er voor zorgen dat het project zijn doorgang vindt. Deze vorm van gebiedsontwikkeling is al langer een succes in landen als de Verenigde Staten en Groot-Brittannië, waar deze gang van zaken meer vanzelfsprekend is. Daarnaast lijkt zich wereldwijd de trend naar gebiedsconcessies voor te doen waar de private partijen zowel voor de grond-, vastgoed- als beheerexploitaties van gebieden verantwoordelijk zijn (Heurkens, 2012).

In Nederland komt de gebiedsconcessie, in vergelijking met landen als Groot-Brittannië, minder vaak voor. Franzen (2013a), stelt dat bij veel ontwikkelaars de vraag speelt, hoe het project in de startblokken geplaatst kan worden. Dit komt doordat veel partijen die bereid waren gebiedsontwikkelingen te financieren, door de recessie minder bereid zijn om grootschalige voorinvesteringen te doen. De financiële haalbaarheid staat vanaf het eerste moment onder druk. Hoe kan een private partij er dan voor zorgen dat het project financieel haalbaar wordt? Er zijn risico's die geïdentificeerd en beheerst dienen te worden, en er zullen ontwikkelmethoden moeten worden gebruikt om de financiële haalbaarheid te verhogen.

Dit onderzoek over gebiedsconcessies in Nederland zal zich daarom enerzijds focussen op de verschillende risico's welke invloed hebben op de financiële haalbaarheid van een gebiedsconcessie. In een concessiemodel zijn alle risico's voor de private partij(en). Deze dienen geïdentificeerd en beheerst te worden. Welke risico's kunnen er worden geïdentificeerd, en welke kunnen beter of juist minder goed worden beheerst bij het gebruiken van het concessiemodel? Anderzijds wordt er gefocust op verschillende ontwikkelmethoden welke wederom invloed hebben op de financiële haalbaarheid van een gebiedsconcessie. Gebiedsontwikkeling 2.0 en Gebiedsontwikkeling 3.0 opteren voor ontwikkelmethoden als bijvoorbeeld vraaggestuurd ontwikkelen, organisch ontwikkelen, en brede waardecreatie op lange termijn. Maar welke van onder andere deze ontwikkelmethoden worden er in de praktijk gebruikt?

1.1.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Door de veranderende sociaal economische omstandigheden in Nederland, bijvoorbeeld de terugtrekkende overheid en de financiële crisis van 2008, lijkt het erop dat privatisering in gebiedsontwikkeling niet langer zal achterblijven. Met behulp van de resultaten van dit onderzoek kan er meer inzicht worden verkregen in deze

opkomende samenwerkingsvorm. Door inzicht te krijgen in verschillende ontwikkelmethoden en de risico's die gepaard gaan met een gebiedsconcessie, kan bijvoorbeeld de ontwikkelaar zijn werk beter uitvoeren, of kan er geld beschikbaar komen voor andere doeleinden. De verschillende gebiedsontwikkelingen in Nederland welke door middel van het concessiemodel worden uitgevoerd, kunnen dus door deze aanvullende kennis over methodes en risico's een hogere ruimtelijke kwaliteit krijgen. Dit zal de leefomstandigheden van toekomstige gebruikers ten goede komen. Ook zou het kunnen bijdragen aan het versoepelen van het proces in een gebiedsconcessie.

Niet alleen kan het onderzoek bijdragen aan het vergroten van de ruimtelijke kwaliteit en het versoepelen van het proces, daarnaast kan het ook bijdragen aan het vergroten van de werkgelegenheid. Nederland kampt sinds de crisis met een oplopende werkloosheid (CBS, 2014). Het ervoor kunnen zorgen dat gebiedsconcessies niet alleen de initiatiefase aangaan, maar ook daadwerkelijk kunnen worden doorgezet tot de andere fases van een gebiedsontwikkeling, kan leiden tot banencreatie.

Een voltooide gebiedsontwikkeling, is ook van waarde voor de private partijen betrokken bij gebiedsontwikkelingen. Deze private partijen verdienen de investeringen namelijk in de meeste gevallen pas terug na het realiseren en het verkopen van de opstallen. Dit onderzoek kan eraan bijdragen dat private partijen efficiënter te werk gaan en daarmee de kosten kunnen beperken, en de opbrengsten kunnen verhogen. Ook kunnen zij met behulp van dit onderzoek het proces efficiënter vormgeven. Hierdoor kunnen de private bedrijven, welke het na de crisis moeilijk hebben, hun continuïteitskansen vergroten.

In elke vorm van gebiedsontwikkeling zal er altijd een publieke instantie aanwezig moeten zijn, mede doordat ruimtelijke ordening op grond van de Wet ruimtelijke ordening een overheidstaak betreft (VROM, 2011). Vaak betreft dit overheidsorgaan de gemeente van het te ontwikkelen gebied. Waar voorheen gemeenten nog vaak een actieve rol speelden, zullen zij nu naar verwachting vaker een faciliterende rol op zich nemen. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat gemeenten zich kunnen focussen op andere maatschappelijke taken welke minder risicovol zijn en kunnen bezuinigen (het is publiek geld). COELO berekende dat bij ongewijzigd gemeentelijk beleid, er een tekort zal ontstaan bij gemeenten van 4,8 miljard euro voor het jaar 2018 (COELO, 2015).

1.1.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Naast de maatschappelijke relevantie, zal deze scriptie ook bijdragen aan de wetenschap. Vanuit de literatuur is er al behoorlijk wat kennis aanwezig over gebiedsconcessies in Nederland. Een voorbeeld hiervan is het proefschrift van Erwin Heurkens uit 2012, genaamd *Private Sector-led Urban Development Projects; Management, Partnerships & Effects in the Netherlands and the UK*. In dit proefschrift worden verschillende aanbevelingen gedaan voor het aangaan van gebiedsconcessies. Echter zijn de laatste casestudies van Heurkens gedaan in 2009. Sinds 2009 is gebiedsontwikkeling weer aan veranderingen onderhevig waardoor nieuwe casestudies kunnen leiden tot nieuwe inzichten.

Daarnaast, waar Heurkens (2012) zich vooral uitlaat over de sturing van het proces binnen gebiedsconcessies, zal dit onderzoek zich focussen op de financiële haalbaarheid en de risico's van een gebiedsconcessie. Er bevindt zich een hiaat in de literatuur over concessies, welke kan worden opgevuld met behulp van dit onderzoek. Het is in de literatuur nog niet duidelijk waar en hoe de haalbaarheid van een gebiedsconcessie kan worden vergroot, en hoe de verschillende risico's die daarmee gepaard gaan hierin worden meegenomen.

1.2 AANLEIDING

In paragraaf 1.1 is er al kort besproken waardoor privaat-gestuurde gebiedsontwikkelingen, zoals een concessie, een groeiend fenomeen lijkt in Nederland. De financiële crisis en de situatie bij gemeenten in Nederland zullen

hier wederom kort worden toegelicht, met ondersteuning vanuit de literatuur. Er zijn echter meerdere oorzaken achter de opkomst van privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling. Deze oorzaken worden hier nu samengevat vanuit verschillende bronnen en zullen duidelijk maken waarom dit onderwerp in deze tijd zo interessant en relevant is.

1.2.1 FINANCIËLE CRISIS VAN 2008

Het is al kort besproken in de introductie van het onderwerp; de invloed van de financiële crisis in 2008 op de veranderingen binnen de tak van gebiedsontwikkeling. De Zeeuw (2011) stelt dat met het vallen van de Lehman Brothers, de vastgoedsector hieronder stevig heeft geleden, daar de economische conjunctuur nauw is verbonden met de vastgoedsector. De kapitaalmarkt stortte in waardoor niet alleen de vraag naar nieuwe huisvesting daalde, maar ook de financiering van projecten werd vermoeilijkt. Er werden geen kredieten meer verstrekt door banken en/of andere financiers. Norbert Bol, directeur van Grontmij Capital Consultants, beaamt dit door te stellen dat de traditioneel dominante partijen (gemeente en ontwikkelaars) onvoldoende financiële slagkracht meer hebben (Grontmij, 2013).

Platform Duurzame Gebiedsontwikkeling (2014) stelt daarnaast dat door de crisis, de fouten van de manier van werken in deze vastgoedsector werden blootgelegd. Voor 2008 was de sfeer in de bouwwereld optimaal, er kon gebouwd worden. Zoveel mogelijk vierkante meters kantoren en woningen werden gebouwd, en ook afgezet. Na de crisis kwam hier echter een einde aan en sindsdien kampt Nederland met ruime overschotten (kantoorleegstand medio 2014 was 15,7% (DTZ, 2014), ondanks de opkomst van transformaties van kantoorgebouwen). De auteurs van Platform Duurzame Gebiedsontwikkeling (2014) benoemen dit, naast uiteraard alle negatieve gevolgen ervan, als “een enorme opluchting en een natuurlijke correctie op de overspannen ambities, overmoed en megalomane plannenmakerij, die zo kenmerkend waren voor de bouwwoede in de afgelopen decennia”.



Figuur 2: Overschot kantoorruimte (telegraaf.nl)

Dit heeft ervoor gezorgd dat er sinds de kredietcrisis wordt gezocht naar nieuwe verdienmodellen en een andere opzet van projecten in gebiedsontwikkeling. Gemeenten kunnen geen risico's meer nemen en kiezen daardoor naar verwachting steeds vaker voor een faciliterende en voorwaardenscheppende rol, waardoor de private partijen uitgedaagd worden om de leiding te nemen (Grontmij, 2013).

1.2.2 GRONDBELEID

De kredietcrisis heeft een direct gevolg gehad in het wijzigende grondbeleid van de overheid. Gemeentelijke grondbedrijven waren voor deze crisis een bijna vanzelfsprekende bron van inkomsten, waardoor gemeenten speculatief grote stukken grond opkochten voor hoge prijzen. Echter, door de terugvallende vraag en financieringsmogelijkheden, moeten gemeenten nu flinke verliezen nemen op hun grondexploitaties. In 2010 en 2011 liepen de schulden van gemeenten op tot 2,9 miljard euro, en de real estate afdeling van Deloitte (2013) verwachtten dat dit nog niet het einde is. Adjunct-directeur mevrouw Apeldoorn (2013) van het Amsterdamse gemeentelijke grondbedrijf OGA stelde hierover:

“Het klassieke model van zelf gronden verwerven, bouwrijp maken en risicodragend participeren in gebiedsontwikkeling ligt niet meer direct voor de hand. We kijken nu veel selectiever naar plekken waarin we investeren en bieden marktpartijen meer ruimte. Onze rol is in toenemende mate faciliterend”.

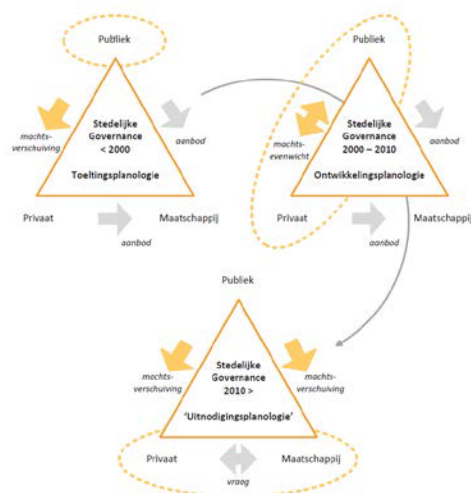
Gemeenten in Nederland zullen naar verwachting in de toekomst dus een meer faciliterende rol op zich nemen in gebiedsontwikkeling (Heurkens, 2013; Ministerie van Economische Zaken, 2015), en daarmee afstand nemen van het risicovolle actieve grondbeleid wat hiervoor gebruikelijk was. Van der Krabben (2011) betoogt dat een faciliterend grondbeleid internationaal gezien ook gebruikelijk is, en dat het Nederlandse actieve grondbeleid in dit opzicht een uitzondering is. De auteur benoemt twee argumenten voor gebiedsontwikkeling door private partijen:

- Gemeenten kunnen beter dan ze nu doen gebruik maken van hun (vernieuwde) planologische instrumentarium, in de plaats van actief grondbeleid, om de gewenste invulling van een locatie te garanderen én om kostenverhaal af te dwingen.
- De risico's voor gemeenten zijn onbeheersbaar.

Ook hier kan er daarom geconcludeerd worden dat de weg open ligt voor private partijen om zich invloedrijk te mengen in gebiedsontwikkeling. Voor deze private partijen is het van belang waar de grond zich bevindt. Er wordt in deze scriptie onderscheid gemaakt in gebiedsconcessies op een binnenstedelijke locatie, en gebiedsconcessies op een uitleglocatie. Dit onderscheid wordt gemaakt doordat een binnenstedelijke ontwikkeling vaak een ander risicoprofiel heeft omdat de grond duurder is ten opzichte van de grond op een uitleglocatie. Ook is de politieke druk hoger, zijn er meer stakeholders, en ben je minder flexibel (Smit, persoonlijke mededeling, 7 april 2015).

1.2.3 TERUGTREDENDE OVERHEID

Een ander fenomeen wat privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling bevordert is de terugtredende overheid. De twee sub paragrafen hiervoor lieten al merken dat de gemeentes meer faciliterend, in plaats van sturend aanwezig zullen zijn tijdens gebiedsontwikkelingen. Adams en Tiesdell (2012) beschrijven de terugtredende overheid als een reactie op de falende bemoeienis van de overheid en ellenlang durende bureaucratieën. Deze inefficiënte manier van regeren draagt in hun ogen bij tot de opmars naar een vrije markt en leidt tot privatisering van voorheen door overheden gestuurde projecten en bedrijven. Ook Bakker et al. (2005) in Heurkens (2012) benoemt deze ontwikkeling en stelt dat diverse neoliberale principes zoals privatisering, decentralisatie, deregulering doorgevoerd en ook structureel 'geland' is in organisaties.



Dit wordt beaamt door de Consumentenbond (2009), welke **Figuur 3: Machtsverschuivingen (Heurkens, 2012)** benadrukt dat marktpartijen steeds meer de verantwoordelijkheid zullen krijgen over de levering en kwaliteit van publieke diensten. Zij stellen dat de overheid als een marktmeester zal gaan fungeren, welke de regels bepaald. De marktpartijen kunnen daarna binnen die regels zelf hun spel spelen.

Door de terugtredende overheid is de rol van private partijen binnen gebiedsontwikkeling ook aan verandering onderhevig. Waar private partijen veelal gestuurd werden door overheden heeft deze shift ervoor gezorgd dat de private partijen nu de sturing van het project grotendeels op zich kunnen nemen. In combinatie met de veranderde grondsituatie welke eerder is besproken, zorgt dit ervoor dat private ontwikkelaars en andere private ondernemers dit gat in de markt zouden kunnen opvullen.

1.2.4 PUBLIEK- PRIVATE SAMENWERKING

De laatste oorzaak die hier zal worden aangehaald is dat de Nederlandse ervaringen met een PPS niet altijd even positief zijn (Teisman & Klijn, 2002 in Heurkens, 2012). Redenen hiervoor kunnen gevonden worden in de samenwerking tussen een publieke en private partij, welke vaak verschillende doelen hebben. Dit kan volgens Teisman en Klijn (2002) resulteren in “onproductieve niveaus van wantrouwen, tijd consumerende formaties, een gebrek aan transparantie, en daarnaast compromis-genererende besluitvormingsprocessen”.

Hiernaast zorgt de Europese wetgeving omtrent een PPS voor contradicties. Heurkens (2012) legt uit dat de Europese wetgeving vooral draait om de belangrijkste marktprincipes; competitie, transparantie, gelijkheid en publieke legitimiteit. De Europese Commissie vraagt zich af of dit wel het geval is bij publiek- private samenwerkingen en Heurkens benadrukt dat het erom gaat dat taken, risico's en opbrengsten verdeeld worden onder partijen in plaats van gedeeld. Door de hybride rolverdeling in PPS-constructies, worden deze Europese principes als competitie, transparantie, gelijkheid, ondermijnd (Heurkens, 2013).

Het concessiemodel kan voor deze aanleidingen uitkomst bieden, daar in deze samenwerkingsvorm de taken, risico's en opbrengsten onder de deelnemende partijen worden verdeeld. Het concessiemodel kent daarnaast enkele varianten, waar deze taken, risico's, en opbrengsten op verschillende manieren worden onderverdeeld. Naast de traditionele concessie, zijn er varianten als de hybride concessie, de concessie light, en de concessie nieuwe stijl.

1.3 PROBLEEMSTELLING

Door de besproken sociaal economische veranderingen in Nederland (paragraaf 1.2) in gebiedsontwikkeling lijkt het erop dat de samenwerkingsvorm van het concessiemodel steeds meer territorium krijgt tussen de andere samenwerkingsvormen binnen gebiedsontwikkeling. Daartegenover staat dat het voor marktpartijen in Nederland ook moeilijk is om een zo'n ontwikkeling aan te gaan door de druk op financiële middelen. De marktpartijen hebben ook te lijden gehad onder de crisis. Hier ligt het probleem, **er is niet genoeg inzicht op manieren om de concessie financieel haalbaar te maken, en welke risico's hierbij beheerst kunnen en dienen te worden.** Doordat er verschillende varianten van het concessiemodel zijn, zouden deze inzichten kunnen verschillen. Ook voor deze varianten geldt dat er niet genoeg inzicht is op de manieren op de ontwikkeling financieel haalbaar te maken. Ditzelfde geldt ook voor een concessie op een binnenstedelijke- of uitleglocatie. Wanneer dit voor de marktpartijen duidelijk is, kan de gebiedsconcessie of een variant daarvan een meer gangbare samenwerkingsvorm worden.

1.4 ONDERZOEKSVRAGEN

In deze paragraaf worden de onderzoeksvragen besproken. Allereerst de hoofdvraag met bijhorende omschrijving. Hierna worden een vijftal deelvragen besproken welke gezamenlijk antwoord zullen geven op de hoofdvraag.

1.4.1 HOOFDVRAAG

De hoofdvraag welke beantwoord dient te worden luidt als volgt:

Hoe wordt er in gebiedsconcessies omgegaan met de daarbij horende risico's en welke ontwikkelmethoden worden er gebruikt om de concessie financieel haalbaar te maken?

Het eerste gedeelte van de hoofdvraag betreft het identificeren van de risico's en het analyseren van het omgaan met die risico's die gepaard gaan met een gebiedsconcessie. Het antwoord zal gevonden worden door literatuuronderzoek te combineren met een empirisch onderzoek. Voor het tweede gedeelte van de hoofdvraag geldt hetzelfde. De ontwikkelmethoden zullen eerst door middel van een literatuuronderzoek uiteen gezet worden. Hierna wordt het empirisch onderzoek hieraan gespiegeld, en wordt er gefocust op de methoden die ook daadwerkelijk van invloed zijn op een gebiedsconcessie.

1.4.2 DEELVRAGEN

De deelvragen die helpen om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn als volgt:

#1: Wat is een gebiedsontwikkeling in en wat houdt een gebiedsconcessie in Nederland in?

- #1.1: Wat is een gebiedsontwikkeling en hoe loopt dit traject?
- #1.2: Wat is er veranderend in de tak van gebiedsontwikkeling in Nederland?
- #1.3: Wat wordt er verstaan onder een gebiedsconcessie?
- #1.4: Wat zijn de kansen en bedreigingen van een gebiedsconcessie bekend vanuit de literatuur?

#2: Welke risico's en welke ontwikkelmethoden kunnen er worden aangetoond binnen gebiedsontwikkeling in het algemeen?

- #2.1: Welke risico's in gebiedsontwikkeling kunnen worden geïdentificeerd?
- #2.2: Welke ontwikkelmethoden zijn er om de (financiële) haalbaarheid van een gebiedsontwikkeling te verhogen?
- #2.3: Welke exploitaties zijn er binnen een gebiedsontwikkeling?
- #2.4: Hoe verlopen de kasstromen tijdens een gebiedsontwikkeling?

#3: Welke risico's kunnen er worden geïdentificeerd in een gebiedsconcessie en wat zijn de beheersmaatregelen voor deze risico's?

- #3.1: Welke risico's kunnen er in de verschillende cases geïdentificeerd worden?
- #3.2: Welke maatregelen worden er aan deze risico's gebonden om de risico's te beheersen?

#4: Wat betekenen enkele van de eerder beschreven ontwikkelmethoden voor een gebiedsconcessie?

- #4.1: Welke ontwikkelmethoden kunnen er in de verschillende cases geïdentificeerd worden?

#5: Wat is het verschil in risico's en ontwikkelmethoden tussen een traditionele concessie en een hybride concessie light, en tussen een concessie op een uitleglocatie en een concessie op een binnenstedelijke locatie?

1.5 AFBAKENING VAN HET ONDERZOEK

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden en om de focus niet te verliezen, wordt het onderzoek afgebakend op de volgende punten:

Gebiedsconcessies

Het onderzoek is gericht op gebiedsconcessies, een samenwerkingsvorm waarbij de gebiedsontwikkeling door een private partij wordt gestuurd. De samenwerkingsvorm is dus het concessiemodel. Een model wat door de decentraliserende overheid en de crisis steeds vaker gebruikt zal worden.

Risico's

Bij het participeren in een gebiedsconcessie, neemt de marktpartij alle risico's horende bij het project op zich. Hierdoor is risicomanagement van uitermate groot belang. Dit onderzoek focust zich dus onder andere op de risico's die de private partij op zich neemt en hoe zij hiermee omgaan binnen een gebiedsconcessie.

Ontwikkelmethoden

Sinds de crisis zijn er verschillende methodes te signaleren welke trachten om een gebiedsontwikkeling haalbaar te maken. De ontwikkelmethoden hebben invloed op de doorgang en de uitkomst van een gebiedsontwikkeling.

Financiële haalbaarheid

Gebiedsontwikkelingen komen moeilijk van de grond door de lastige financiële situatie van publieke en private partijen. In een concessie moeten marktpartijen verantwoordelijk omgaan met risico's en daarnaast ook gebruik maken van ontwikkelmethoden. Hierdoor kan de financiële haalbaarheid van het project worden vergroot.

Nederland

Privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling heeft in landen als de VS en Engeland een grote rol binnen het vak gebiedsontwikkeling. Dit in tegenstelling tot Nederland, waar het fenomeen niet echt van de grond lijkt te komen mede door culturele redenen. Daarom zal het onderzoek zich vooral spitsen op Nederland zelf.

Private partijen

De actor in gebiedsontwikkeling waarop dit onderzoek zich richt zijn de private partijen welke verbonden zijn aan de gebiedsconcessie. Deze partijen nemen immers alle risico's op zich, waardoor de uitkomsten van het onderzoek met name voor deze actoren zal gelden.

1.6 DOELSTELLING ONDERZOEK

De focus van dit onderzoek ligt zoals gezegd op de risico's welke gepaard gaan met een gebiedsconcessie en het vergroten van de financiële haalbaarheid met behulp van enkele ontwikkelmethoden. Partijen die de risico's goed in kaart brengen en weten welke risico's zij kunnen en moeten beheersen, hebben een grotere kans van slagen bij het aangaan van een gebiedsconcessie. Het vergroten van de financiële haalbaarheid met behulp van verschillende ontwikkelmethoden, kan ertoe leiden dat de partijen meer winsten halen uit de ontwikkeling. Deze twee elementen zullen dus kaart worden gebracht.

1.7 METHODOLOGIE

Deze paragraaf zal zich uitweiden over de opzet van het onderzoek. De in paragraaf 2.3 besproken hoofdvraag en deelvragen moeten worden beantwoord, en met behulp van onderstaande methoden en technieken zal worden gewerkt naar een gefundeerd antwoord.

Allereerst wordt het karakter van de onderzoeksvragen behandeld. Hierna wordt het onderzoeksontwerp uitgebeeld en besproken. De onderzoeksmethoden en technieken worden één voor één besproken, met onder andere de methoden en/ of technieken literatuurstudies, casestudies, en interviews.

1.7.1 KARAKTER VAN ONDERZOEKSVRAGEN

De hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van vijf deelvragen. Tussen deze deelvragen kan onderscheid worden gemaakt tussen deelvragen welke beschrijvend van aard zijn en welke verklarend van aard zijn. De eerste twee deelvragen zijn beschrijvend van aard:

1. Wat is een gebiedsontwikkeling en wat houdt een gebiedsconcessie in Nederland in?
2. Welke ontwikkelmethoden en welke risico's kunnen er worden aangetoond binnen gebiedsontwikkeling in het algemeen?

Een beschrijvend onderzoek draait om de registratie en systematische ordening, waarbij niet wordt gestreefd naar de ontwikkeling van een theorie of het formuleren van een hypothese (Baarda, 2009). De eerste twee deelvragen registreren en ordenen de verschillende gebiedsontwikkelingen en in het bijzonder de gebiedsconcessie. Bij deelvraag twee gaat het om het uiteenzetten van de verschillende methodes en verschillende risico's die gepaard gaan met een gebiedsontwikkeling in het algemeen. Deze methodes en risico's zijn dus nog niet gespecificeerd voor het samenwerkingsmodel welke in dit onderzoek centraal staat, het concessiemodel.

Deelvraag drie, vier en vijf zijn verklarend van aard. Een verklarend onderzoek is onderzoek dat frequenties, samenhangen en verschillend exploreert met als doel om tot een theorie te komen (Baarda, 2009). De onderzoeksvragen drie en vier zijn ook explorerend van aard, daar deze in het teken staan van het zoeken naar en het ontwikkelen en formuleren van verklaringen centraal staan (Korzilius, 2000). Onderzoeksvraag vijf is ook van een vergelijkende aard, daar deze het verschil tussen twee verschillende concessiemodellen onderzoekt. De drie deelvragen zijn hieronder weergegeven.

3. Welke risico's kunnen er worden geïdentificeerd in een gebiedsconcessie en wat zijn de beheersmaatregelen voor deze risico's?
4. Wat betekenen enkele van de eerder beschreven ontwikkelmethoden voor een gebiedsconcessie?
5. Wat is het verschil in risico's en ontwikkelmethoden tussen een traditionele concessie en een hybride concessie light, en tussen een concessie op een uitleglocatie en een concessie op een binnenstedelijke locatie?

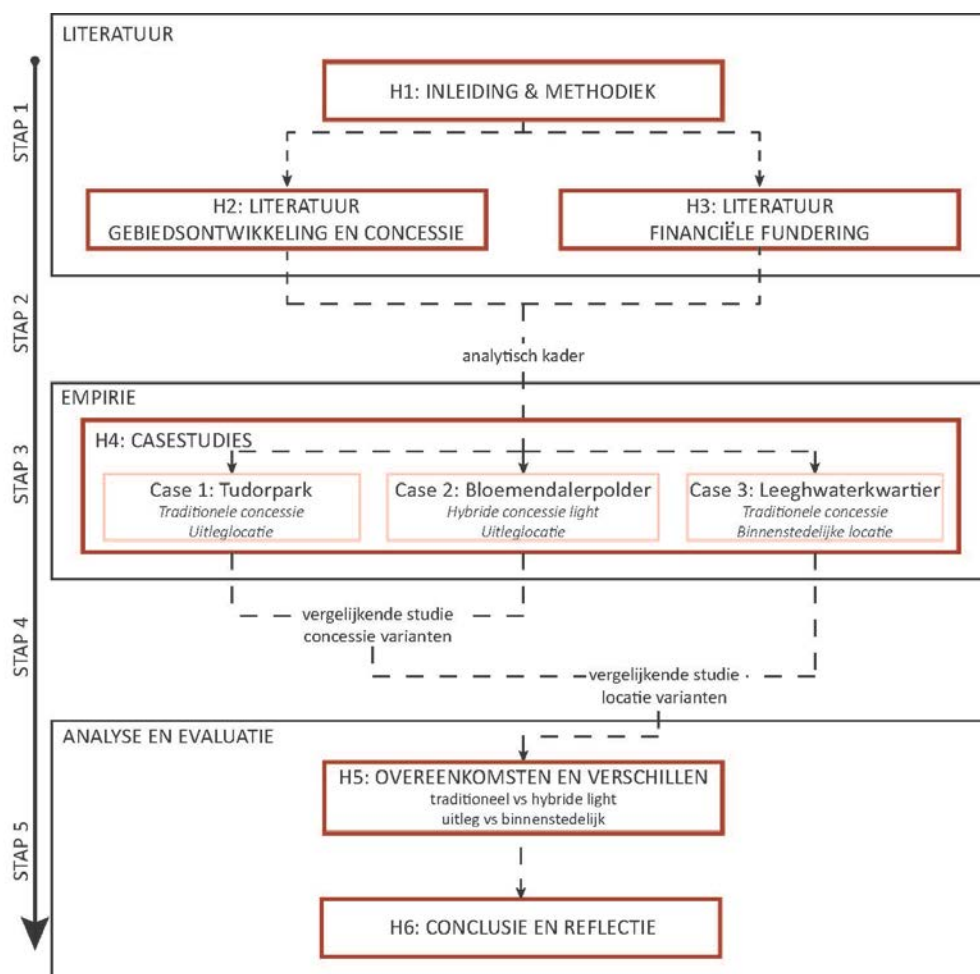
De deelvragen 1 tot en met 5 geven uiteindelijk antwoord op de hoofdvraag:

Hoe wordt er in gebiedsconcessies omgegaan met de daarbij horende risico's en welke ontwikkelmethoden worden er gebruikt om de concessie financieel haalbaar te maken?

De deelvragen en de hoofdvraag worden beantwoord aan de hand van het onderzoeken van literatuur en casestudies. Het ontwerp van het onderzoek geeft een duidelijk overzicht van het geheel, en kan gevonden worden in de volgende paragraaf.

1.7.2 ONDERZOEKSONTWERP

Het onderzoeksontwerp om beter inzicht te krijgen in hoe het onderzoek zal worden voltooid is weergegeven in afbeelding 4. Het onderzoek bestaat uit het nemen van vijf stappen.



Figuur 4: Onderzoeksontwerp (eigen illustratie)

Stap 1: Het eerste gedeelte van het onderzoek is volbracht met een literatuuronderzoek. Van de inleiding, tot en met hoofdstuk vier, welke de financiële fundering geeft voor het vervolg van het onderzoek. Deze stap geeft een antwoord op deelvraag 1 en 2.

Stap 2: Vanuit voorgaande stap en de daarbij horende literatuurstudie kan er een analytisch kader worden opgesteld welke zal dienen om de verschillende cases op dezelfde variabelen te kunnen onderzoeken. Het analytische kader bestaat uit drie onderdelen. Het eerste onderdeel is een overzicht van de theoretische kansen en bedreigingen van het concessiemodel, onderzocht in hoofdstuk 3. Het tweede gedeelte bestaat uit een overzicht van de verschillende risico's en de verschillende ontwikkelmethoden binnen gebiedsontwikkeling in het algemeen.

Stap 3: De casestudies van het onderzoek omvatten het empirische gedeelte. Er worden in totaal drie cases onderzocht. Aanvullend aan de casestudies worden er verschillende interviews gehouden, en wordt er ook aan documentenanalyse gedaan. Deze cases worden getoetst op de kaders welke zijn opgesteld in stap 2.

Stap 4: Hierna worden er vergelijkende studies uitgevoerd over de casestudies. Allereerst worden de cases 1 en 2 met elkaar vergeleken. Dit is gedaan omdat deze cases beide op een uitleglocatie worden gerealiseerd, en daarnaast volgt uit deze vergelijking een overzicht van de overeenkomsten en verschillen van een traditionele concessie en een hybride concessie light. Dit ingevulde analytische kader wordt daarna met het kader van case 3 vergeleken, welke op een binnenstedelijke locatie is gerealiseerd. Deze vergelijking laat zien wat de overeenkomsten en verschillen zijn tussen een gebiedsconcessie op een uitleglocatie, en een gebiedsconcessie op een binnenstedelijke locatie.

Stap 5: Nu de cases zijn vergeleken kunnen er verschillende conclusies worden getrokken ten opzichte van de risico's en ontwikkelmethoden. Dit is het laatste deel van het onderzoek en zorgt voor de verbinding tussen de onderzochte cases en de literatuur. Na de conclusies wordt er gereflecteerd op het onderzoek en haar resultaten.

1.7.2 ONDERZOEKSMETHODEN EN TECHNIEKEN

De verschillende stappen die nodig zijn voor het onderzoek, leidt tot het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden en onderzoekstechnieken. Door deze verschillende methoden en technieken en verschillende manieren van data verzamelen kan er triangulatie gerealiseerd worden. Hiermee wordt het gebruik van verschillende methoden bedoeld voor het verzamelen van gegevens om er zeker van te zijn dat de gegevens wel kloppen (Saunders et al. 2011). Ofwel in andere woorden, het draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Mertens (2010) beaamt dit en voegt hierbij toe dat de gebreken van de ene methode de andere methode compenseren, waardoor er meer valide conclusies kunnen worden getrokken.

Dit onderzoek zal zoals gezegd volbracht worden met behulp van verschillende methoden en technieken. Voor dit onderzoek zijn dat casestudies en uitgebreide literatuurstudies als onderzoeksmethoden. Documentenanalyse en interviews worden aangewend als onderzoekstechnieken. Allereerst zullen de onderzoeksmethoden literatuuronderzoek en casestudie onderzoek worden toegelicht. Hierna worden de onderzoekstechnieken besproken; documentenanalyse en interviews.

Literatuuronderzoek

Een literatuuronderzoek is een vorm van onderzoek waarbij het doel is om een betrouwbaar en volledig overzicht te krijgen van de literatuur die over een bepaald onderwerp is gepubliceerd. De literatuur kan worden beoordeeld op herhaalbaarheid, openbaarheid, precisie, betrouwbaarheid en validiteit (Brand-Gruwel & Wopereis, 2011). Dit literatuuronderzoek en de analyse daarvan vormen de start voor het beantwoorden van de eerste twee deelvragen. Voor de eerste twee deelvragen is daarom de onderzoeksmethode literatuurstudie het middel om tot een antwoord te komen. Tegenwoordig zijn de meeste boeken, promotiewerken, en bijvoorbeeld wetenschappelijke artikelen (zowel academisch als professioneel) beschikbaar vanaf het internet. Deze literatuur, samen met boeken uit de bibliotheek, vormen de basis voor het literatuuronderzoek.

Een gebiedsconcessie is zoals gezegd een samenwerkingsvorm binnen een gebiedsontwikkeling. Hierdoor is het benodigd meer inzicht te verkrijgen in het begrip gebiedsontwikkeling. Wat wordt er verstaan onder een gebiedsontwikkeling, en welke andere samenwerkingsvormen zijn er te onderscheiden? Antwoorden op deze vragen zijn essentieel om tot een uiteindelijk waardeoordeel te komen ten behoeve van de verschillen tussen die samenwerkingsvormen en de gebiedsconcessie. Ditzelfde geldt ook voor de gebiedsconcessie zelf. Om tot een uiteindelijke conclusie te kunnen komen moet eerst het begrip gebiedsconcessie helder zijn, alsook de theoretische kansen en bedreigingen van het samenwerkingsmodel. Deze kansen en bedreigingen kunnen in een later stadium gekoppeld worden aan de verschillende risico's, waardoor er een duidelijk verband ontstaat tussen de deelvragen.

Het onderzoek focust zich op de risico's die gepaard gaan met een gebiedsconcessie, alsmede de verschillende ontwikkelmethoden welke ten grondslag kunnen liggen om het project financieel haalbaar te maken. Om meer inzicht te krijgen in de risico's is wederom een literatuurstudie uitgevoerd. Hieruit ontstaat een risico-overzicht welke als basis kan dienen om de verschillende cases op te kunnen toetsen. Dit gebeurt ook voor de ontwikkelmethoden, welke worden gefilterd uit verschillende literatuurbronnen. In het empirische gedeelte van het onderzoek wordt er gekeken naar welke van deze ontwikkelmethoden daadwerkelijk van invloed zijn geweest op de financiële haalbaarheid van de cases.

Dit literatuuronderzoek heeft ervoor gezorgd dat er een theoretisch kader is ontstaan, waaruit het onderzoek kan vertrekken en waarop teruggevallen kan worden. Dit is een voordeel van deze deductieve wijze van analyseren, het nadeel is echter wel dat dit kader minder ruimte laat voor inventiviteit en originaliteit (Van Lanen, 2010).

Casestudy onderzoek

Er worden verschillende cases bestudeerd en geanalyseerd. Deze onderzoeksmethode wordt gebruikt om inzicht te verschaffen in de complexiteit van het onderzochte. Een casestudie is een intensief kwalitatief onderzoek van één geval dat in al zijn complexiteit wordt onderzocht. Hierbij wordt gezocht naar natuurlijke verwevenheid en andere belangrijke factoren welke van invloed zijn op het verschijnsel. Een casestudie is daarom de intensieve bestudering van een verschijnsel binnen zijn natuurlijke situatie, zodanig dat verwevenheid van relevante factoren behouden blijft (Nuytten, 2008). Binnen de casestudiemethode wordt er ook onderscheid gemaakt. Dit onderscheid kan gevonden worden in het onderzoeken van een enkelvoudige case, waar één case wordt onderzocht, en een vergelijkende casestudie. De vergelijkende casestudie, zoals de naam al aangeeft, vergelijkt de bestudeerde cases ten opzichte van elkaar (Verschuren en Doorewaard, 2007). Het gebruik van deze onderzoeksmethode voor dit onderzoek zorgt voor nieuwe inzichten over gebiedsconcessies en de daarbij horende risico's en ontwikkelmethoden.

De keuze voor de verschillende cases hangt nauw samen met de keuze voor het bedrijf waar dit onderzoek is volbracht. Om inzicht te kunnen krijgen in de risicoallocatie en de ontwikkelmethoden binnen een gebiedsconcessie, is het nodig om het onderzoek binnen een organisatie te bestuderen. Op deze manier kan er meer informatie over de cases worden bemachtigd, daar deze informatie vaak vertrouwelijk is. Het bedrijf is woningcorporatie Ymere geworden. Ymere participeert in verschillende gebiedsconcessies, waardoor het een geschikt bedrijf is waar het onderwerp van deze scriptie kan worden onderzocht.

Nu de keuze voor de verschillende cases. De cases welke zijn onderzocht zijn de gebiedsconcessies Tudorpark, Bloemendalerpolder, en Leeghwaterkwartier. Ten tijde van mijn intrede binnen Ymere waren dit de enige concessies waarin de corporatie deelnam. Dit is dan ook de reden waarom deze drie gebiedsontwikkelingen zijn onderzocht. De criteria ten opzichte van de cases die vooraf zijn opgesteld:

- Het project moet aan de definitie voldoen die door Heurkens et al. (2008) en Gijzen (2009) zijn opgesteld ten opzichte van het concessiemodel. Deze definitie is te vinden in paragraaf 3.3.1.
- Aanwezigheid van een private partij, welke de risico's van de gebiedsontwikkeling op zich neemt. In het geval van dit onderzoek is dit Ymere.
- De fase waarin het project zich bevindt is de uitvoeringsfase.
- Er moet voldoende informatie over de case aanwezig zijn voor een gedegen onderzoek.
- De cases dienen vergelijkbaar te zijn.

Door de verscheidenheid van de ontwikkelingen, mede in locatie, samenwerkingsvorm binnen het concessiemodel, en omvang, zijn deze cases geschikt voor het onderzoek en een vergelijkende studie. Tudorpark, gelegen in Hoofddorp, is een traditionele concessie. Dit project wordt gerealiseerd op een uitleglocatie. Bloemendalerpolder is een concessie die wordt gerealiseerd op een uitleglocatie in de gemeenten van Muiden en Weesp. Bloemendalerpolder is een voorbeeld van een hybride concessie licht. Leeghwaterkwartier is gelegen in Hoofddorp, maar op een binnenstedelijke locatie. Leeghwaterkwartier is een traditionele concessie.

Dit onderzoek betreft dus een vergelijkende casestudie. De cases die met elkaar worden vergeleken zijn Tudorpark, Bloemendalerpolder en Leeghwaterkwartier. Zij zijn allen gebiedsconcessies in Nederland, en worden uitgevoerd door Ymere. De cases worden bestudeerd en geanalyseerd op de risico's en ontwikkelmethoden welke vanuit de data-analyse ontstaan. In het onderzoeksontwerp kwam al naar voren dat allereerst case 1 en 2 met elkaar worden vergeleken. Dit zijn de cases Tudorpark en Bloemendalerpolder, welke beiden op een uitleglocatie worden gerealiseerd. Deze cases kunnen met elkaar worden vergeleken doordat beide projecten zich dus op een uitleglocatie bevinden, maar daarnaast is de omvang van het project ook vergelijkbaar. Door deze vergelijking kan er ook een antwoord gegeven worden op de vraag wat de overeenkomsten en verschillen zijn tussen een traditionele concessie en een hybride concessie licht. Wanneer deze vergelijking is gemaakt, kunnen deze uitkomsten weer worden vergeleken met de binnenstedelijke concessie Leeghwaterkwartier.

Er is gekozen om drie cases apart van elkaar te onderzoeken, waarna zij later met elkaar vergeleken kunnen worden door het analytische kader. Bij veel afstudeeronderzoeken wordt er gekozen voor een enkele case die tot in de diepte wordt geanalyseerd, of voor ongeveer vijf cases, die in de breedte worden geanalyseerd. In dit onderzoek is er gekozen voor drie cases. Tot dit aantal is gekomen door tijdsdruk en gelimiteerde beschikbaarheid van informatie.

Documentenanalyse

Voor ondersteuning voor de literatuurhoofdstukken, en de casestudies, is er gebruik gemaakt van een documentenanalyse. Documenten die voor een documentenanalyse gebruikt kunnen worden zijn producten met een communicatieve functie. Deze producten kunnen privédocumenten, maar ook niet-persoonlijke of openbare documenten zijn. Voorbeelden zijn brieven, notities, krantenartikelen, en jaarverslagen. Naast geschreven producten vallen ook communicatieproducten als tekeningen, kaarten, films en kunstwerken onder de deze analyse (Reulink & Lindeman 2005). Voor dit onderzoek zijn verschillende documenten aangewend:

- Rapportages

Rapportages als het Investeringsbesluit, Gebiedsontwikkelplan, en Haalbaarheidsbesluiten.

- Memo's

Memo's van vergaderingen, ten behoeve van interne communicatie.

- Documenten

Openbare documenten van gemeenten en overheden.

- Websites

Websites van desbetreffende gebiedsontwikkeling.

Interviews

De interviews die voor dit onderzoek zijn gehouden hebben als voornaamste functie het aanvullen van de literatuur en de documentenanalyse van de casestudies. Voor dit onderzoek is er gewerkt met open interviews waarmee werd getracht de geïnterviewde zijn verhaal te laten doen zonder dat hij of zij het idee had dat de antwoorden foutief zouden zijn. Daarnaast is er niet gebruikt gemaakt van een vaste vragenlijst, maar is er gewerkt met een guide. In deze guide staan geen gedetailleerde vragen maar mogelijke vragen en verschillende

topics welke behandeld dienen te worden. Het doel van deze guide is om zoveel mogelijk te achterhalen hoe de geïnterviewde zijn of haar ervaringen beleefd heeft, wat zijn of haar visie is op dingen en hoe hij of zij betekenis geeft aan de wereld om zich heen (Heldens & Reysoo, 2005). Het interviewen met een guide is een voorbeeld van een diepte interview. Het betreft in dit geval een semi gestructureerd interview, met vrij veel speelruimte maar wel met structuur in de gespreksvoering (Grit, 2005). Op deze wijze kan er voor dit kwalitatieve onderzoek op een snelle manier aanvullende informatie worden verschaft.

In totaal zijn er voor dit onderzoek negen interviews afgenomen. Op basis van de volgende criteria zijn de personen geselecteerd:

- Twee of meer experts uit de praktijk voor de eerste impressie van risico's en ontwikkelmethoden binnen gebiedsconcessies.
- Projectontwikkelaar van de cases die zijn onderzocht.
- Gemeentelijke ambtenaar die nauw betrokken was bij de onderzochte cases.

Uiteindelijk zijn er drie interviews afgenomen met drie onafhankelijke ervaringsdeskundigen die in het verleden hebben gewerkt met deze samenwerkingsvorm. Deze drie personen hebben allen eigen praktijkervaringen met het model, welke zijn meegenomen in dit onderzoek. Deze drie interviews zijn explorerend van aard, maar kan ook dienen als ondersteuning van opgedane resultaten vanuit de andere onderzoeksmethoden en technieken. De overige zes interviews zijn afgenomen met betrokkenen van de cases die zijn onderzocht. Er zijn voor dit onderzoek drie casestudies gedaan, en van elke casestudie zijn twee betrokkenen van het project geïnterviewd. Van deze twee betrokkenen is er bij elke case één geïnterviewd van de participerende private partij, en één werkzaam bij de betrokken gemeente. Ofwel één van Ymere, en één van de desbetreffende gemeente. Dit is bewust gedaan om weer te kunnen komen tot data-triangulatie en daarmee een meer betrouwbaar onderzoek. Een overzicht van de geïnterviewden is te vinden in tabel 2.

Naam	Werkzaam bij	Functie	Project	Datum
Patrick Biesboer	Ymere	Ontwikkelmanager	Nvt.	2-4-2015
Tjakko Smit	BPD	Directeur projecten	De Woerd	7-4-2015
Jan Bruil	BouwInvest	Manager acquisitie en ontwikkeling	Ypenburg	15-4-2015
Jan Sjaarda	Ymere	Projectontwikkelaar	Leeghwaterkwartier	17-7-2015
Hanneke Plukkel	Gemeente Haarlemmermeer	Projectmanager	Leeghwaterkwartier	10-11-2015
Robert Willemse	Ymere	Projectontwikkelaar	Bloemendalerpolder	22-9-2015
Marcel Tromp	Gemeente Weesp	Projectleider	Bloemendalerpolder	19-11-2015
Jakob Spakman	Ymere	Projectontwikkelaar	Tudorpark	17-9-2015
Saliha Azouagh	Gemeente Haarlemmermeer	Projectleider	Tudorpark	6-11-2015

Tabel 7: Overzicht geïnterviewden (eigen tabel)

HOOFDSTUK 2: GEBIEDSONTWIKKELING EN HET CONCESSIONMODEL

Dit hoofdstuk zal antwoord geven op de eerste deelvraag welke onderzoekt wat nou precies een gebiedsontwikkeling inhoudt. Ook wordt er antwoord gegeven op de vraag wat een gebiedsconcessie inhoudt. Het hoofdstuk begint met een beschrijving van het begrip gebiedsontwikkeling gevolgd door al haar facetten. Hierna wordt er onderzocht wat er de afgelopen jaren is veranderd voor deze sector, met een nadruk op de invloed van de financiële crisis in 2008 om beter te kunnen begrijpen waarom het concessiemodel aan invloed wint. Hierna wordt er dieper ingegaan op het begrip gebiedsconcessies en haar mutaties in de laatste jaren. Ten slotte wordt er een kleine conclusie geformuleerd. In deze conclusie komt ook naar voren welke factoren er van de gebiedsconcessie worden meegenomen voor het analytische model welke benodigd is om het empirische gedeelte van dit onderzoek te kunnen analyseren op dezelfde variabelen.

2.1 GEBIEDSONTWIKKELING

Deze paragraaf is opgedeeld in vijf delen. Allereerst wordt het begrip gebiedsontwikkeling behandeld en omschreven aan de hand van verschillende auteurs. De definitie van gebiedsontwikkeling wordt gevolgd door een uiteenzetting van de verschillende typen ontwikkelingen. Wanneer dit duidelijk is zullen de verschillende actoren besproken worden welke betrokken zijn in een gebiedsontwikkeling. Hierna zullen de verschillende fasen van het proces behandeld worden, gevolgd door de verschillende samenwerkingsvormen binnen gebiedsontwikkelingen.

2.1.1 GEBIEDSONTWIKKELING, HET BEGRIIP

Het begrip gebiedsontwikkeling heeft geen eenduidige definiëring. In deze sub paragraaf worden verschillende auteurs aangewend welke geprobeerd hebben een omschrijving te geven voor een gebiedsontwikkeling.

- Allereerst de definiëring vanuit het woordenboek, opvallend is hier dat er wordt gesteld dat overheden risicodragend participeren, maar dit hoeft niet in elke gebiedsontwikkeling het geval te zijn.

“Gebiedsontwikkeling is een ruimtelijkeordeningsterm voor de ontwikkeling van een afgebakend gebied in al haar facetten, gericht op het op een lijn brengen van publieke, private en particuliere belangen die bestuurlijke en sectorale grenzen doorsnijden, waarbij overheden samenwerken met maatschappelijke partners en risicodragend participeren”.

- De volgende omschrijving van het begrip gebiedsontwikkeling is van A. Franzen, uit De engel van graniet (2009). Ook hier wordt duidelijk dat het gaat om een samenwerking tussen verschillende partijen met verschillende doelstellingen, maar uiteindelijk toch samen één eindproduct moeten realiseren.

“Gebiedsontwikkeling staat voor een manier van werken waarbij overheden, private partijen en andere betrokkenen in een gebied tot integratie komen van planvorming en ruimtelijke investeringen, met als uiteindelijk resultaat de uitvoering van ruimtelijke projecten”.

- Het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM, 2011) geeft de volgende definiëring. Ook hier komt weer het woord integraal naar voren, wat ook niet verwonderlijk is aangezien het vaak een complexe opdracht met verschillende belangen betreft.

“Gebiedsontwikkeling is een combinatie van een grond- en opstalexploitatie en planontwikkeling. Daar waar deze elkaar versterken ontstaat een kwalitatieve en/of financiële meerwaarde. Het is noodzakelijk een gebiedsontwikkeling integraal aan te pakken, dit komt door de toenemende complexiteit en de noodzaak om een kwalitatief hoogwaardige woon- en leefomgeving betaalbaar te houden”.

- De Rooy, Van Luin en Dil, in Nederland boven water: praktijkboek gebiedsontwikkeling II (2009). De Rooy et al. (2009) gaan dieper in op het ontwerpen van de opdracht, waar zij stellen dat het gebied leidend is. Ook hier wordt weer duidelijk dat het in een gebiedsontwikkeling gaat om het verhogen van de kwaliteit in de leefomgeving.

“Steeds vaker gezien we ruimtelijke opgaven binnen een gebied in hun onderlinge samenhang. Er wordt geïnvesteerd in actieve betrokkenheid van alle relevante partijen vanaf het begin. Gericht op integrale oplossingen waarbij alle betrokkenen zich committeren aan financiering en uitvoerbaarheid van het hele plan. Het gebied, zijn karakteristieken en kwaliteiten vormen daarbij het uitgangspunt: hoe kunnen gebiedskwaliteiten worden versterkt en welke ideeën hebben de bewoners en gebruikers van de regio daarover?”

- Buitelaar en Segeren (2008) over de schaal van gebiedsontwikkeling en integraliteit. Het interessante van deze omschrijving ligt hem in de eerste zin, waar zij stellen dat voor een gebiedsontwikkeling geen heldere afbakening is qua omvang. Ook hier wordt weer ingegaan op het integrale karakter.

“Over de schaal van gebiedsontwikkeling lijkt weinig consensus te zijn, behalve dan dat het locatieontwikkeling overstijgt. Waar de grens tussen beide ligt is overigens allerm minst helder. Waar wel overeenstemming over bestaat is het begrip integraliteit. Integraliteit betreft hier zowel de inhoud van de plannen, oftewel de menging van verschillende functies, als de uitvoering, de financiering en de organisatie ervan”.

- Friso de Zeeuw (2007), directeur Nieuwe Markten bij Bouwfonds Ontwikkeling en parttime praktijkhoogleraar gebiedsontwikkeling aan de TU Delft.

“Het plegen van een ingreep in de omgeving, die tot een verbetering, tot iets moois, moet leiden. Dat is een complex proces: gebiedsontwikkeling is de kunst van het verbinden van functies, partijen, geldstromen, mensen en belangen”.

Wanneer bovenstaande definities worden ontleed, kan er een overzicht gemaakt worden van de belangrijkste facetten/ kenmerken van een gebiedsontwikkeling:

- Ingreep in gebied (locatie overstijgend)
- Ruimtelijke ordening (opwaarderen kwaliteit)
- Publiek en private belangen
- Complexiteit (het plan, verschillende functies, partijen, geldstromen, belangen)
- Integraliteit

2.1.2 TYPEN GEBIEDSONTWIKKELING

Er zijn veel verschillende typen gebiedsontwikkelingen te herkennen binnen Nederland. Hierbij kan gedacht worden aan een uitbreiding van een stad, een transformatie van een gebied in de stad, een woningpark in een uitleggebied, een groene/ blauwe interventie en ga zo maar door. In deze sub paragraaf worden de verschillende typen beschreven aan de hand van de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling van het ministerie van VROM, en vanuit De engel uit het marmer van Friso de Zeeuw.

Beide benoemen drie categorieën gebiedsontwikkelingen waaronder de verschillende typen (zie afbeelding 4) vallen. Allereerst het ministerie van VROM welke gebiedsontwikkelingen onderbrengt in drie categorieën,

binnenstedelijk, nieuwe ontwikkelingen in uitleggebieden en integrale gebiedsontwikkelingen op regionale schaal.

Binnenstedelijk

Onder deze categorie vallen gebiedsontwikkelingen als centrumplannen (bijvoorbeeld een uitbreiding op het winkelaanbod), herstructurering van woonwijken, herstructurering van bedrijventerreinen, en transformaties van voormalige industrieterreinen. De Zeeuw (2007) benoemt deze categorie als 'stadsreparaties'. VROM (2011), Friso De Zeeuw (2007), en Sturm Reijnders (2010) benoemen de volgende kenmerken van binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen:

- Hoog risicoprofiel
- Lastige grondverwerving
- Mix van functies (winkels, woningen, parkeren, voorzieningen etc.)
- Opwaarderen van niet presterend gebied
- Hoge voorinvestering
- Lange opstartfase

Nieuwe ontwikkelingen in uitleggebieden

Onder deze categorie vallen bijvoorbeeld nieuwbouw van woningen, nieuwe bedrijventerreinen, winkelcentra, detailhandel of kantoren (VROM, 2011). Vaak wordt vanuit het niets, een intensief programma woningbouw ontwikkeld, welke in veel gevallen een uitbreiding is op de bestaande stad. De volgende kenmerken worden door het VROM (2011), Friso De Zeeuw (2007), en Sturm Reijnders (2010) benoemd:

- Risico in grondverwerving
- Lange tijdshorizon
- Risico's in afzetten door lang proces
- Vaak nadruk op één functie
- Planmatige flexibiliteit noodzakelijk

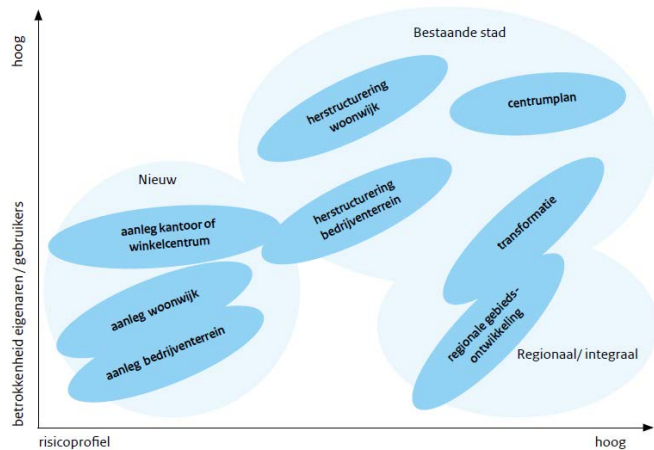
Integrale gebiedsontwikkelingen op regionale schaal

Het ministerie van VROM (2011) stelt dat het binnen deze categorie vaak om grote gebieden met een sterk multifunctioneel programma en hoge kosten voor de inrichting van het gebied gaat. Het betreft hier regionale ontwikkelingen, waarbij het initiatief vaak door provincies wordt genomen. De Zeeuw noemt deze categorie de 'rood-voor-groen' opgaven. De volgende kenmerken zijn door het VROM vastgesteld:

- Opwaarderen van leef kwaliteit, bereikbaarheid
- Creëren van werkgelegenheid
- Grote multifunctionele gebieden
- Hoog risicoprofiel
- Natuurcompensatie en recreatie verevening.

De afbeelding hiernaast geeft een algemeen risicoprofiel weer. Doordat elke gebiedsontwikkeling anders is, met een andere omgeving, andere actoren, andere omstandigheden, et cetera, zal deze risicoprofilering niet voor elke ontwikkeling gelden.

Uit deze sub paragraaf kan er geconcludeerd worden dat de verschillende typen gebiedsontwikkelingen gecategoriseerd kunnen worden in drie categorieën. Dit zijn de binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen, de ontwikkelingen in uitleggebieden, en de integrale gebiedsontwikkelingen op regionale schaal. Voor dit onderzoek zijn zoals besproken in hoofdstuk 2 de binnenstedelijke ontwikkelingen en de ontwikkelingen op een uitleglocatie van belang. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat in het algemeen een binnenstedelijke ontwikkeling een hoger risicoprofiel heeft dan een ontwikkeling op een uitleglocatie.



Figuur 5: Risicoprofielen per type gebiedsontwikkeling (VROM, 2011)

2.1.3 ACTOREN BINNEN EEN GEBIEDSONTWIKKELING

Deze sub paragraaf zet de verschillende actoren betrokken bij een gebiedsontwikkeling uiteen. Allereerst worden de publieke partijen uiteengezet, met actoren als de overheidsinstellingen en belangenorganisaties. Hierna worden private partijen besproken zoals de ontwikkelaar, de belegger, en de gebruikers. Als laatste wordt er een overzicht weergegeven van de actoren, gebaseerd op Schouten (2013).

Publieke partijen

Overheidsinstellingen

Zoals in de definiëring van gebiedsontwikkeling al aan het licht kwam, is er altijd een publieke instantie aanwezig in het proces. Het ligt aan welk type (en samenwerkingsvorm, zie paragraaf 3.1.5) ontwikkeling welke laag van de overheid zich mengt in het proces. Er kunnen zelfs meerdere bestuurslagen aanwezig zijn. Deze lagen zijn, van klein naar groot; de gemeente, provincie en eventueel een afdeling van het Rijk (Reemers, 2011). Het Rijk is over het algemeen alleen geïnteresseerd in het maatschappelijke belang. De gemeentelijke instantie daarentegen, is vaak het meest intensief aanwezig tijdens gebiedsontwikkelingen. De gemeente heeft hiervoor een aantal belangrijke machtsmiddelen, enerzijds in de vorm van een planologisch juridisch middelen als het bestemmingsplan. Anderzijds kan het ook zichzelf een privaatrechtelijke rol toedichten wanneer men in het bezit is van een sterke grondpositie (Schouten, 2013). Publieke instanties kunnen bijna elke rol op zich nemen, van initieerder tot beheerder. Dit alles zal afhangen van bijvoorbeeld de grondpositie van het overheidsorgaan, de financiële positie en de mate waarin de gemeente risico's op zich wil nemen.

Belangenorganisaties en milieuorganisaties

Deze organisaties hebben veelal een maatschappelijk doel. De organisaties komen bijvoorbeeld op voor de werkomstandigheden van werknemers, of bijvoorbeeld vernieling van natuur en beschermde diersoorten. Het belangrijkste juridische middel is hierbij de omgevingswet. Een omgevingsvergunning is een krachtig machtsmiddel waaraan bij elke vorm van gebiedsontwikkeling worden voldaan.

Private partijen

Ontwikkelaar

De ontwikkelaar binnen gebiedsontwikkeling is in vele gevallen de actor die het vastgoed realiseert. Kenmerken van ontwikkelaars zijn volgens Schouten (2013) en Van Dijk (2011) zijn over het algemeen hun korte betrokkenheid binnen het proces waarin zij door middel van winsten te halen de continuïteit van de onderneming kunnen waarborgen. Na het realiseren van het vastgoed dragen zij het eindproduct over aan de eigenaar. De wereld van de Nederlandse projectontwikkelaars is echter zeer gevarieerd zowel qua grootte en omzet als qua moederbedrijf. Verschillende grote ontwikkelaars zijn eigendom van bouwbedrijven, bank of belegger, zoals AM, Bouwfonds of Amvest. Grote volledig zelfstandige ontwikkelaars zijn in Nederland schaars. Daarnaast bestaan er nog een aantal middelgrote en een groot aantal kleine projectontwikkelaars die op een veel kleiner schaalniveau werkt. Door middel van afzet aan gebruiker of belegger realiseert hij zijn doelstelling (Van Dijk, 2011).

Belegger

De belegger is, in tegenstelling tot de ontwikkelaar, gericht op de waarde voor de (middel)lange termijn en hebben een eindproduct in de vorm van huurwoningen/ kantoren. Door de producten af te nemen van de ontwikkelaar, neemt de belegger zelf geen ontwikkelrisico's (Van Dijk, 2011). Het belang van deze actoren zit daarom ook in het realiseren van rendementen op de (middel)lange termijn over een investering. Kenmerken benoemd door Reemers (2011) zijn dat beleggers over het algemeen terughoudend ten opzichte van nieuwe plannen. In de eerste jaren brengen ontwikkelingen immers meer kosten met zich mee dan opbrengsten. Afhankelijk van hun positie, belangen en strategie in het gebied participeren zij in meer of mindere mate in de organisatie van het beheer. Een belegger kan op verschillende manieren betrokken worden bij een gebiedsontwikkeling, zo is het mogelijk dat de belegger al een stuk grond of vastgoed binnen het gebied in bezit heeft. Een andere mogelijkheid is dat de belegger betrokken wordt om te investeren in de lange termijn, waarbij vaak nauw samengewerkt wordt met de ontwikkelaar.

Corporaties

Een corporatie kan gezien worden als een organisatie vergelijkbaar met een belegger. Zij richten zich voornamelijk op het bouwen, beheren, en verhuren van woonruimte (in het bijzonder sociale woningbouw). Het belang van deze organisatie ligt net als bij de belegger in het realiseren van rendementen over de lange termijn. Het verschil met een commerciële belegger is dat een corporatie ook een sociaalmaatschappelijke doelstelling heeft. Om ook het sociaalmaatschappelijk rendement te halen investeren corporaties niet alleen in de woningen maar ook in openbare- en maatschappelijke voorzieningen (Schouten, 2013).

Gebruikers

De eindgebruikers van het gebied zullen de waarde vinden in de leefbaarheid en betaalbaarheid van de omgeving. Waar gebiedsontwikkeling een tiental jaren geleden nog vaak aanbod gestuurd was, is er hier nu een switch op te merken naar vraag gestuurd ontwikkelen. De eindgebruikers krijgen dus steeds meer macht en inspraak (hierover meer in paragraaf 3.2). De belangen worden behartigd door enerzijds de overheid, welke opkomt voor het maatschappelijk belang, maar anderzijds kan het ook worden behartigd door bijvoorbeeld bewonerscommissies en ondernemersverenigingen.

Financiers

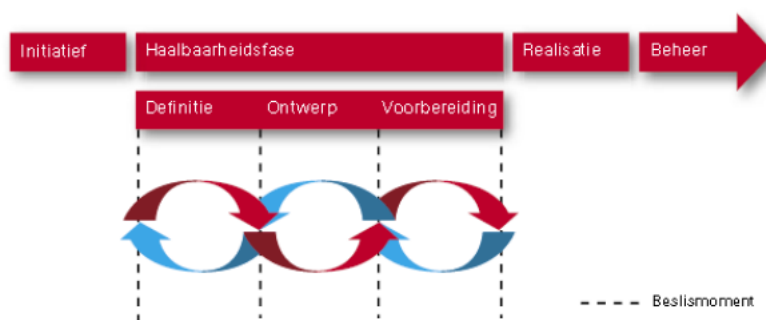
De financiers van gebiedsontwikkeling zijn in de meeste gevallen banken die kredieten of leningen verstrekken aan de verschillende actoren in gebiedsontwikkeling. Door de financiële crisis in 2008 is deze actor meer terughoudend geworden in het verstrekken van kredieten, waardoor veel gebiedsontwikkelingen stil kwamen te liggen of niet meer doorgingen.

Figuur 6: Actoren binnen gebiedsontwikkeling (Vliegenberg, 2011 in Schouten, 2013)

	Overheid	Ontwikkelaar	Corporatie	Belegger	Gebruiker	Financiers
Doel	- Realiseren van aantrekkelijk leefmilieu - Realiseren van beleidsdoelstellingen	Vastgoed realiseren en verkopen	Portefeuille onderhouden	Portefeuille onderhouden	Nut van eindproduct goed wonen	Realiseren van rendement
Belang	- Maatschappelijk belang - Opbrengsten genereren uit grond-exploitatie	Realiseren van een marge	- Huisvesten sociaal zwakkeren - Maatschappelijk rendement	- Realiseren van rendement - Spreiding risico's in portefeuille	Aantrekkelijke prijs/kwaliteit verhouding van woning	Belang van de aandeelhouders
Rol	- Grond-exploitatie - Benodigde procedures - Marktmeester en marktspeler	Ontwikkelen en realiseren vastgoed	- Ontwikkelen en realiseren van vastgoed voor eigen portefeuille - Investeren in vastgoed tbv eigen portefeuille	- Ontwikkelen en realiseren van vastgoed voor eigen portefeuille - Investeren in vastgoed tbv eigen portefeuille	Eigenaar gebruiker van eindproduct	Verstrekken van leningen aan de andere actoren
Kenmerk	Meerdere bestuurslagen	- Ontwikkeld voor eigen rekening en risico - Grote kapitaal behoefte en risico - Vaak gefinancierd met vreemd vermogen	- Investeert vanuit een lange termijn perspectief - Groot eigen vermogen - Gunstige financiering via WSW	Investeert vanuit lange termijn visie voor rendement op totale vastgoed portefeuille	Sterk gedifferentieerde groep	Verstrekt financiering tegen een rente-vergoeding

2.1.4 FASES IN GEBIEDSONTWIKKELING

In het proces van een gebiedsontwikkeling zijn verschillende fases te onderscheiden. Literatuur onderscheidt veelal vier verschillende hoofdfasen met daarin verschillende sub fasen. Kenmerkend voor het gebiedsontwikkelingsproces is het cyclische karakter ervan: terwijl de gebouwde omgeving wordt gebruikt, veranderen de eisen die eraan worden gesteld (Peek, 2006).



Figuur 7: Fases in gebiedsontwikkeling (VROM, 2009)

Initiatieffase

De initiatieffase is bedoeld om te onderzoeken of de gebiedsontwikkeling gewenst is en of er betere alternatieven zijn. Jansen (2008) benoemt een vijftal stappen:

- 1: Formuleren van de aanleiding
- 2: Probleemanalyse
- 3: Gebiedsanalyse
- 4: In kaart brengen wat de actoren, de markt, de meerwaarden, risico's en het vigerend beleidskader van het gebied is
- 5: Het opstellen van een gebiedsvisie, aantonen en vaststellen van de haalbaarheid

Het accepteren van de gebiedsvisie en de geformuleerde voorwaarden bepalen de startsituatie van de haalbaarheidsfase.

Haalbaarheidsfase

De geformuleerde voorwaarden van de initiatieffase zullen nu worden getoetst in de haalbaarheidsfase. Het ministerie van VROM deelt deze fase op in drie afzonderlijke onderdelen:

- 1: Definitiefase aan de kant van de overheid met als product de planologische en andere publiekrechtelijke randvoorwaarden van generieke aard;
- 2: Ontwerpfase aan de kant van de marktpartij met als product het ontwerp dat past binnen het resultaat van de definitiefase. De overheid werkt in deze fase de publieke onderdelen van de gebiedsontwikkeling uit;
- 3: Voorbereidingsfase aan de kant van de marktpartij met als product het realisatieplan als uitwerking van het ontwerp. Ook hier bereidt de overheid de onder haar verantwoordelijkheid als opdrachtgever uit te voeren werken uit.

Realisatiefase

De realisatiefase is gericht op de daadwerkelijke gebiedsontwikkeling zoals vastgesteld tijdens de haalbaarheidsfase. Ook is bij aanvang van deze fase duidelijk wie wat en wanneer gaat doen. De belangrijkste kenmerken van deze fase zijn (Kenniscentrum PPS, 2006):

- 1: Toedelen van verantwoordelijkheden
- 2: Het organiseren van het (risico)management
- 3: Gestroomlijnde uitvoeringsorganisatie zijn nu van groot belang.

Exploitatie/ beheerfase

Na het realiseren van het gebied, begint de exploitatie/ beheerfase. Zoals het woord al suggereert, betreft het hier het beheer en onderhoud van het gebied zelf. De eigenaren en gebruikers van het gebied zijn hier grotendeels voor verantwoordelijk. De gemeente is in veel gevallen de beheerder en daardoor belast met het onderhouden van het gebied tot het moment weer is aangebroken om het gebied ingrijpend te transformeren/ ontwikkelen.

2.1.5 SAMENWERKINGSVORMEN

Er zijn verschillende manieren van samenwerken binnen een gebiedsontwikkeling. De modellen welke te zijn onderscheiden zullen hieronder kort worden besproken aan de hand van de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling van het VROM (2011).

Traditionele model

In dit samenwerkingsmodel heeft de gemeente alle gronden, zij het al in bezit of verworven. De gemeente is daarnaast verantwoordelijk voor het bouw- en woonrijp maken van het gebied en het betrekken van marktpartijen in het proces. De private partijen krijgen dan de mogelijkheid om de plannen van de gemeente, ingekaderd door het bestemmingsplan, te ontwikkelen. In dit model draagt de gemeente (of een andere overheidsinstantie) door het opzetten van de plannen de daarmee samenhangende risico's. In paragraaf 4.1 worden de risico's binnen gebiedsontwikkeling voor de verschillende partijen nader toegelicht.

Bouwclaimmodel

In tegenstelling tot het traditionele model, hebben private partijen voor aanvang van een gebiedsontwikkeling wel gronden in bezit of verworven. Hiervoor kan het bouwclaimmodel uitkomst bieden. Deze samenwerkingsvorm kenmerkt zich door de constructie; private partijen welke grond in bezit hebben dragen deze grond tijdelijk over aan de gemeente, welke deze bouw- en woonrijp maakt en vervolgens weer uitgeeft. Vaak bemiddelen deze private partijen binnen deze constructie een grondpositie binnen het gebied welke zij dan kunnen ontwikkelen.

Joint venture

Deze manier van samenwerken wordt gekarakteriseerd door het opzetten van een gezamenlijke publiek- private onderneming, waar gemeente en private partijen in zitten. Deze onderneming wordt ook wel een Grondexploitatie Maatschappij (GEM) genoemd, waar vermogen van elke partij in kan worden ondergebracht. De gronden binnen het gebied worden verdeeld onder de partijen in deze GEM. In dit model hebben de verschillende partijen zeggenschap, en worden daardoor ook de risico's verdeeld.

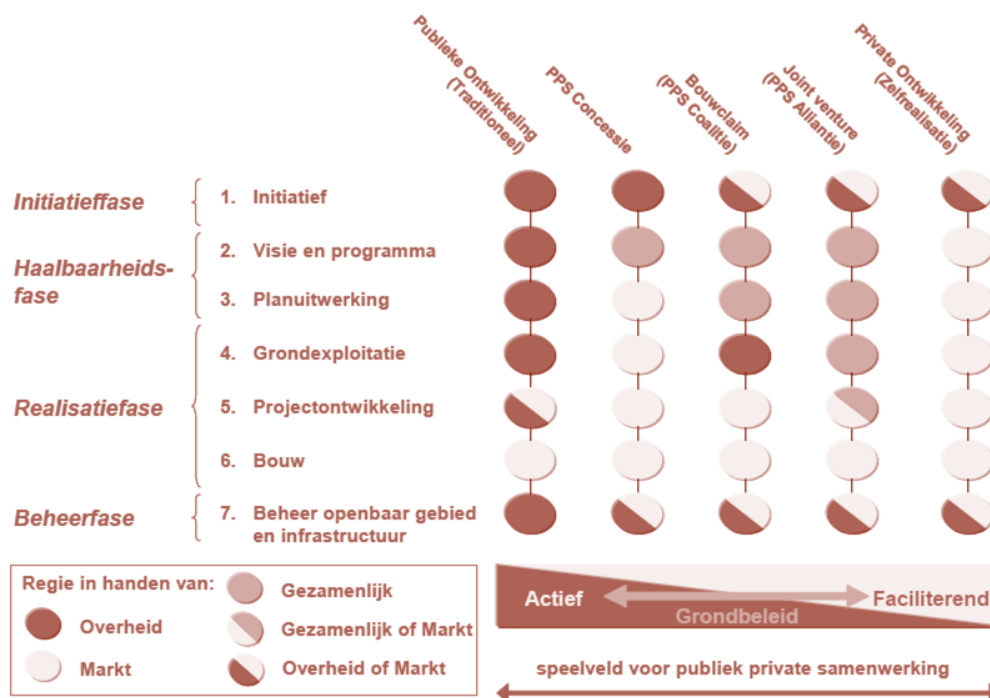
Concessiemodel

Dit model kenmerkt zich door een grote private inbreng in de gebiedsontwikkeling. In de meeste gevallen betreft het een initiatief van de gemeente, welke verder wordt uitgewerkt en gerealiseerd door private partijen. In dit geval zorgt een gemeente ervoor dat men weinig tot geen risico's heeft betreft de ontwikkeling. Ook kan het uitkomst bieden wanneer een gemeente geen capaciteit/ kennis heeft betreft gebiedsontwikkelingen. Het concessiemodel zal uitgebreid worden toegelicht in paragraaf 3.3.

Zelfrealisatie

In het concessiemodel werd al duidelijk dat private partijen een grote invloed kunnen hebben binnen het proces, in het zelfrealisatie-model is deze invloed nog groter. In essentie gaat het erom dat private partijen binnen het gebied, zelf het recht hebben om de plannen van de gemeente te realiseren indien zij daartoe in staat zijn en het plan dat toelaat. Publieke partijen dragen hier dus nauwelijks risico's en zijn alleen betrokken bij het project door het bestemmingsplan (en eventuele subsidieverstrekker).

Een overzicht is gemaakt door het Kenniscentrum PPS:



Figuur 8: Overzicht invloed actoren in bouwfasen en samenwerkingsvormen (Kenniscentrum PPS, 2006)

In de afbeelding is te zien welke actoren er in welke fase invloed hebben op de ontwikkelingen binnen het proces. Natuurlijk zijn er op elk samenwerkingsmodel uitzonderingen op de invloed van elke partij, zo kan het bijvoorbeeld zijn dat een concessie is geïnitieerd door een private partij, of bijvoorbeeld een private partij welke de beheerfase in zijn geheel op zich neemt. Dit wordt vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst en

realisatieovereenkomst, waar de verschillende verantwoordelijkheden, taken en risico's worden verdeeld onder de partijen.

2.2 GEBIEDSONTWIKKELING, ALTIJD IN BEWEGING

Deze paragraaf zal antwoord geven op de vraag wat er is veranderd in de tak van gebiedsontwikkeling. Om dit te bewerkstelligen wordt eerst de geschiedenis van gebiedsontwikkeling in Nederland in vogelvlucht weergegeven. Dit is gedaan aan de hand van de door Friso de Zeeuw (2011) benoemde tijdspannes: de beginfase (tot 1970), de moderne tijd (1971-1990), de fase van grote bloei (1991-2008), en de fase van herbezinning (2008 – heden). De toekomst van gebiedsontwikkeling zal aan het eind van deze paragraaf worden behandeld. Voor dit onderzoek is alleen de fase van herbezinning en de toekomst van gebiedsontwikkeling van belang, maar voor de belangstellenden zijn de fases van voor de herbezinning opgenomen in bijlage 2.

2.2.4 DE FASE VAN HERBEZINNING (2008-HEDEN)

De laatste fase die De Zeeuw (2011) benoemd is de fase na de financiële crisis van 2008. De vastgoedmarkt stortte in, waardoor veel ontwikkelingen op hun gat kwamen te liggen. Hierdoor ontstonden grote tekorten bij bijvoorbeeld gemeenten, ontwikkelaars en beleggers. De vraag naar woningen of andere typen vastgoed wordt kleiner, waardoor financiering van nieuwe projecten door financiers (welke het al moeilijk hadden), wordt vermoeilijkt, zo niet onmogelijk wordt. Daarnaast droogt de subsidiepot van de overheid ook op. Stil blijven staan is volgens De Zeeuw echter ook geen optie, gebiedsontwikkeling zal zich verder moeten ontwikkelen. Er blijft immers altijd vraag naar een bepaald type woning of kantoor, er moet alleen worden gezocht naar hoe ontwikkelaars, overheden en andere betrokken partijen door kunnen pakken. Het fysieke kenmerk zich in deze periode in het uitbreiden van steden. De bevolking trekt steeds vaker naar de grote stad en zorgt voor een leegloop elders (De Zeeuw, 2011).

2.2.5 DE TOEKOMST VAN GEBIEDSONTWIKKELING

Hiervoor werd al benadrukt dat door de financiële crisis het in deze tijd vermoeilijkt wordt om gebiedsontwikkelingen te financieren. Gebiedsontwikkeling zal echter door moeten pakken en door middel van nieuwe innovatieve oplossingen proberen om weer voet aan de grond te krijgen. In de literatuur wordt de periode voor 2008 vaak aangeduid met de term gebiedsontwikkeling 1.0. Sindsdien zijn volgens verschillende auteurs verschillende namen gegeven aan de veranderde manier van ontwikkelen, waarbij gebiedsontwikkeling 2.0, organisch ontwikkelen en duurzaam ontwikkelen leidend zijn. De kenmerken van deze nieuwe manier van ontwikkelen zijn:

- Vraag gestuurd ontwikkelen
- Gefaseerd ontwikkelen
- Kleinschaliger ontwikkelen
- Mix van top-down en bottom up
- Focus op binnenstedelijke projecten
- Klant staat centraal

De eerste vier kenmerken zijn ook wel karakteriserend voor een organische manier van ontwikkelen. Langetermijnstrategie wordt het ook wel genoemd door Franzen (2013), het hebben van een “stip op de horizon om naartoe te kunnen werken, welke gefaseerd in kleine stapjes wordt uitgevoerd”. Tijdens deze kleine stapjes kan er worden gereflecteerd en kunnen de toekomstplannen eventueel worden aangepast aan de hedendaagse vraag. Boss Magazine (2013), benadrukt dit ook door te stellen dat het combineren van een top-down benadering en een bottom-up benadering tot successen kan leiden in het huidige economische klimaat. In de onderstaande tabel zijn de kenmerken van gebiedsontwikkeling 1.0 en 2.0 op een overzichtelijke manier weergegeven.

Gebiedsontwikkeling 1.0	Kenmerk	Gebiedsontwikkeling 2.0 / organisch ontwikkelen
Lange termijn, in een keer uitvoeren	Aanpak	Geleidelijk, korte termijn fasering
Grootschalig	Schaal van ontwikkeling	Kleinschalig / deelplannen
In- en uitbreiding	In- of uitbreiding	Steeds meer inbreiding
Hoge voorinvesteringen	Investering	Beperken voorinvesteringen, opknippen in delen
Hoog risicoprofiel	Risico	Beperkt risicoprofiel, verdelen per actor
Projectmatig	Wijze van organiseren	Procesmatig
Eindbeeld	Plan	Strategisch raamwerk
Grote professionele partijen	Type ontwikkelaar	Kleine ontwikkelaars en particulieren
Actief en risicodragend	Rol gemeente	Faciliterend
Meerjarige samenwerking publiek/privaat	Samenwerking	Knippen van samenwerkingsvormen
volgtijdelijk	Ontwikkeling en beheer	Tegelijkertijd

Figuur 9: Gebiedsontwikkeling 1.0 en 2.0 (Buitelaar,2012 bewerkt door Schouten, 2013)

2.3 GEBIEDSCONCESSIES

Deze paragraaf gaat dieper in op het fenomeen gebiedsconcessies. Allereerst wordt de definitie van het begrip verhelderd aan de hand van verschillende literatuur. Ook worden er verschillende mutaties van het model besproken. Hierna worden de verschillende literaire voordelen van het gebruik van dit samenwerkingsmodel uiteengezet. Dit wordt vervolgd door een nuancering vanuit de praktijk. De paragraaf eindigt met een resume.

2.3.1 GEBIEDSCONCESSIES, HET BEGRIP

In deze paragraaf wordt het begrip gebiedsconcessies gedefinieerd aan de hand van verschillende literatuur. Gebiedsconcessies heeft een over het algemeen een meer eenduidige definiëring, in tegenstelling tot gebiedsontwikkeling in paragraaf 2.1.1.

De omschrijving van het ministerie van VROM (2011).

“Binnen randvoorwaarden (opgesteld door publieke partij) wordt de gehele planontwikkeling (grond- én opstalexploitatie) overgelaten aan een private partij. Dit model is vooral interessant als de publieke partij geen of weinig risico wil nemen of onvoldoende kennis en capaciteit heeft om (delen van) het project zelf uit te voeren”.

Hans de Jonge (2012) definieert het begrip als volgt:

“Een gebiedsconcessie is een instrument waarbij publieke partijen de volledige verantwoordelijkheid hebben voor het proces tot en met een structuurvisie of een zeer globaal bestemmingsplan. Vervolgens krijgen de private partijen, binnen heldere kaders, de volledige bevoegdheid voor ontwikkeling, realisatie en beheer voor een bepaalde tijd. Een concessie impliceert vooraf helder gedefinieerde resultaten. Het definiëren van de resultaten voor een concessieperiode (> 20 jaar) is niet eenvoudig. Te veel details vooraf vormen een dwangbuis, maar bij een te abstracte beschrijving is de overheid te onzeker over het behalen van haar doelen”.

De laatste begripsdefiniëring, en in mijn ogen de meest complete, die wordt aangehaald komt van Heurkens et al. (2008), welke sterke overeenkomsten vertoont met Gijzen (2009) :

“In een zuivere concessie stelt de publieke partij (eventueel samen met private partijen) heldere kaders en is een private partij –binnen deze kaders- verantwoordelijk voor de uitvoering. De regie ligt in de voorbereidingsfase bij de publieke partij, en in de plan- en uitvoeringsfase (en soms in de beheerfase) bij de marktpartij. Deze is ook verantwoordelijk voor de (financiële) risico’s. De sturing aan publieke zijde beperkt zich tot het periodiek toetsen van geleverde diensten aan de prestatieafspraken. De markt komt aan bod tijdens de planrealisatie. De sturing aan publieke zijde beperkt zich daarbij tot het periodiek toetsen van de geleverde diensten of prestatieafspraken. De gedachtegang achter het model is; doen waar je goed in bent”.

Het doen waar je goed in bent, vertelt dat er een duidelijke scheiding ontstaat wat betreft taken en verantwoordelijkheden van publieke en private partijen. Vanuit de theorie, heeft Heurkens et al. (2008 in Heurkens, 2012b) overzichtelijk proberen te maken welke verantwoordelijkheden bij de publieke partijen liggen, en welke verantwoordelijkheden bij de private partijen liggen. Het schema is als volgt:

Publieke actor	Private actor
Ruwe indicatie functioneel programma	Gedetailleerd functioneel programma
Ruimtelijke voorwaarden	Ruimtelijk ontwerp
Kwaliteitsvoorwaarden openbare ruimte	Beeldkwaliteitsplan (inclusief openbare ruimte)
Voorwaarden kwaliteitsplan	Communicatie plan
Goedkeuring bestemmingsplan	Voorbereiding bestemmingsplan
Verkoop van grond (aan private actor)	Grond aankopen
	Grond- en vastgoedontwikkeling
	Realiseren openbare ruimte

Tabel 8: Theoretische taken van publieke en private actoren in gebiedsconcessie (Heurkens et al. 2008, in Heurkens 2012b)

Zoals al werd vermeld in de inleiding van deze paragraaf, komen deze definities van gebiedsconcessies met elkaar overeen. De belangrijkste elementen welke eruit kunnen worden gefilterd zijn:

- Kaders en randvoorwaarden gesteld door publieke instantie
- Private partijen verantwoordelijk voor grondexploitatie
- Private partijen verantwoordelijk voor ontwikkelen openbare ruimte
- Private partijen verantwoordelijk voor ontwikkelen opstallen
- Verantwoordelijkheid beheer/ exploitatiefase verschillend

Ook al lijkt het alsof het door deze overeenkomstige definities duidelijk is wat gebiedsconcessies nou precies inhouden, in de praktijk is dit echter nog niet het geval. Hier wordt dieper op ingegaan in paragraaf 2.3.4.

2.3.2 CONCESSIONMODEL NIEUWE STIJL, HYBRIDE CONCESSION EN EEN CONCESSION-LIGHT

Sinds de crisis zijn veel gebiedsontwikkelingen gestagneerd, hierdoor is er veel gezocht naar nieuwe samenwerkingsmodellen door gebiedsontwikkelaars en andere deskundigen. Verschillende samenwerkingsvormen als joint venture – light, bouwclaim nieuwe stijl, zijn hier twee voorbeelden van. Andere voorbeelden, welke als het ware een soort evoluties zijn van de hiervoor besproken concessie zijn de concessie

nieuwe stijl, de hybride concessie en de concessie light. Deze drie evoluties onderscheiden zich met de hiervoor besproken definitie van de zogenoemde traditionele concessiemodel, op verschillende punten. De verschillen zijn klein en worden hieronder kort besproken.

De concessie nieuwe stijl verschilt dus ten opzichte van het traditionele model. Het verschil zit hem in de aanbesteding van de opgave aan de markt. Wanneer deze niet in zijn geheel (inclusief de inrichting van de openbare ruimte en infrastructuur) kan worden overgelaten aan de markt, kan de overheid kiezen voor een concessiemodel nieuwe stijl. In het 'hardcore' concessiemodel dragen de private partijen het risico voor de aanleg van de openbare ruimte en de daarbij horende infrastructuur (om het daarna eventueel weer terug te leveren aan de gemeente). In deze variant echter kan de marktpartij ervoor kiezen om dit risico niet voor haar rekening te nemen. De gronden worden overgedragen aan de private partijen, maar de overheid zal zelf moeten zorgen voor de opdrachtverlening met betrekking tot de uitvoering van deze onderdelen van het plan. De kosten die de overheid hiervoor maakt, kunnen echter wel worden afgewenteld op de marktpartij met behulp van een anterieure overeenkomst. Na de realisatie van het openbare gebied wordt het weer aan de overheidsinstantie overgedragen (Martijn Nab, Paul Rutten, Marianne Schalekamp & Jurrien Veldhuizen, 2011).

De hybride concessie is een wederom een aangepast concessiemodel. Private partijen willen vaak niet verantwoordelijk zijn en de risico's dragen die de volledige grondexploitatie met zich meebrengt. De hybride concessie biedt hiervoor een uitkomst. Deze tussenvorm wordt het 'hybride concessiemodel' genoemd. Uitgangspunt bij dit model is dat de gemeente een marktpartij selecteert voor de planontwikkeling, in de vorm van een coproducent. De gemeente doet zelf de eerste stadia van de grondexploitatie (met name verwervingen). Binnen het masterplan geeft de gemeente later deelconcessies uit voor overzichtelijke deelgebieden. De marktpartij die coproducent was van het masterplan, krijgt een deelconcessie (Bouwfonds, 2009).

In de beschrijving van een gebiedsconcessie van Hans de Jonge kwam het al even naar voren; het is voor publieke partijen lastig om vooraan in het proces heldere kaders te stellen voor een ontwikkeling die wel 20 jaar of meer in beslag kan nemen. De publieke instanties kunnen moeilijk voorspellen wat er in die jaren gebeurt waardoor zij dus onzeker zijn of het formuleren van kaders hen genoeg zekerheid geeft over het behalen van haar doelen. Hier kan het concessie light model uitkomst in bieden. In het light model worden vooraf niet alleen heldere doelomschrijvingen gemaakt, maar ook procesafspraken voor onderdelen waarvoor een doelomschrijving op het moment van aangaan nog niet mogelijk is (Friso de Zeeuw et al., 2014). Hierdoor kan de overheid in een later stadium van het proces, op vooraf afgesproken momenten, nog haar invloed uitoefenen op de vervolgplannen van een (grote en langdurige) gebiedsontwikkeling.

De verschillen tussen deze concessiemodellen zijn uiteengezet in onderstaande tabel:

	Traditionele concessie	Concessie Nieuwe Stijl	Hybride concessie	Light concessie
Invloedsmomenten publieke partij	Voorkant	Voorkant	Samen rekenen en tekenen	Gehele ontwikkeling*
Verantwoordelijkheid openbare ruimte	Private partij	Publieke partij	Variërend	Variërend
Verantwoordelijkheid initiatiefase	Beide	Beide	Beide	Beide
Verantwoordelijkheid haalbaarheidsfase	Private partij	Private partij	Beide	Beide
Verantwoordelijkheid uitvoeringsfase	Private partij	Private partij	Private partij	Private partij

Grondexploitatie	Private partij	Private partij	Beide	Private partij
Vastgoedexploitatie	Private partij	Private partij	Private partij	Private partij
Beheerexploitatie	Variërend**	Variërend**	Variërend**	Variërend**
* Vastgelegde momenten				
** Veelal publieke partij				

Tabel 9: Theoretische verschillen in varianten van concessiemodel (eigen tabel)

2.3.3 VOORDELEN CONCESSIONMODEL UIT DE LITERATUUR

In de begripsbepaling van Heurkens et al. (2008) en Gijzen (2009) kwam al naar voren dat de gedachtegang achter het samenwerkingsmodel concessies, *doen waar men goed in is*, omvat. Daar sluit de literatuur zich bij aan, in deze paragraaf bespreken we enkele voordelen van het concessiemodel in gebiedsontwikkeling. De gemeenten zijn in een gebiedsconcessie verantwoordelijk voor het opstellen van de kaders waarbinnen private partijen eigen plannen kunnen uittekenen en uitvoeren. De voordelen zijn als volgt:

Profiteren van kennis van private partijen

Na de financiële crisis van 2008 is het voor veel gemeenten noodzaak om te bezuinigen. Een manier om dit te doen is volgens Gijzen (2009) om te profiteren van de private personele capaciteit. Het Kenniscentrum PPS (2006) beaamt dit door te stellen dat bij de toepassing van het concessiemodel, de gemeentelijke instantie optimaal profiteert van de private kennis en ervaring in het managen van gebiedsontwikkelingen. Ook kan het zijn dat de gemeente (voornamelijk kleine) überhaupt over te weinig kennis en capaciteit beschikt om het project uit te kunnen voeren (Oudman, 2011). In dat geval kan het concessiemodel uitkomst bieden. Tot slot is het voor ontwikkelaars ook weer een extra mogelijkheid tot werkgelegenheid.

Financiën en risico's

Zoals gezegd verkeren gemeenten in financieel zwaar weer door de crisis en het actieve grondbeleid wat zij voor 2008 voerden. Het concessiemodel kan hierop een antwoord zijn. Kenniscentrum PPS (2006) stelt dat het model geschikt is voor overheden welke onvoldoende financiële middelen hebben om de kosten en de risico's van de grondexploitatie te dragen. Gemeenten moeten dus in een vroeg stadium gedediceerd uitzoeken welke risico's aanwezig zijn, en of zij deze kunnen en willen dragen. Oudman (2011) beaamt wat het Kenniscentrum PPS stelt, en voegt daarbij toe dat door het volledig overdragen van de kosten en de risico's, de gemeente wel genoeg moet nemen met minder zeggenschap. Verder stelt hij dat het grondexploitatie resultaat, ongeacht het resultaat, volledig toekomt aan de ontwikkelaar. Dit kan voor ontwikkelaars, die wel financiële middelen en capaciteiten hebben, een kans zijn om een hoger rendement te behalen dan in andere samenwerkingsvormen. Gijzen (2009) benoemt daarbij het voordeel van keten-efficiëntie, doordat meerdere activiteiten worden ondergebracht bij een private partij. Oudman (2011) gaat hier nog wat verder in en stelt dat private partijen, betere planconcepten kunnen ontwerpen en een betere marktkennis hebben dan de gemeente. Hierdoor sluit de gerealiseerde ontwikkeling beter aan bij de vraag van de gebruikers, waardoor de afzetbaarheid van het plan wordt vergroot (wat ook weer een voordeel is voor de toekomstige gebruikers van het gebied). De auteurs stellen dus dat private partijen in een gebiedsconcessie hogere rendementen kunnen behalen.

Proces-voordelen

Privaat wat kan, publiek wat moet (Heurkens et al., 2008) en doen waar je goed in bent (De Jonge, 2012). Twee leuzen die veel gebruikt worden om aan te geven dat private partijen meer verantwoordelijkheid moeten nemen binnen gebiedsontwikkelingen, maar ook om aan te geven dat publieke partijen afstand moeten nemen van het actieve beleid. Volgens CFV Bouw (2008), een commissie onder leiding van oud minister Dekker, is het

concessiemodel hier het antwoord op, doordat het model een heldere rol- en taakverdeling heeft. De gemeente beperkt zich tot het opstellen van kaders, en de private partijen verzorgen de uitvoering van het project binnen deze kaders. Dit zal er volgens Gijzen (2009) en Reus en Fokkema (2002) ook voor zorgen dat het project een efficiënter proces zal krijgen, waardoor de doorlooptijd van gebiedsontwikkelingen kan worden ingekort. Dit heeft dus ook weer zijn reflectie in de financiële voordelen van concessies. Daarnaast is het voor de gebruikers ook voordeliger, omdat bijvoorbeeld omwonenden minder lang last hebben van het bouwproces, en toekomstige gebruikers eerder hun onderkomen in kunnen.

Einde dubbelzinnige rol overheid

Door het actieve grondexploitatie beleid van overheden, ontstaat in veel gevallen het twee-petten probleem. Het twee-petten probleem houdt in dat de gemeente en voor ondernemer moet spelen, en als vertegenwoordiger van de maatschappij, wat in veel gevallen moeilijk te combineren valt. Wezenberg (2009) stelt dat deze overheidsrol, vaak opgemerkt in joint venture modellen, leidt tot een afweging van financiële en maatschappelijke belangen, waardoor de overheid onzuiver en onvoldoende transparant functioneert. Oudsman (2011) beaamt Wezenberg en voegt daarbij toe dat het concessiemodel een oplossing kan bieden voor het twee-petten probleem. In dit model kan de overheid zich focussen op de maatschappelijke taken.

Ruimte voor innovatie

Het laatste voordeel vanuit de literatuur wat hier wordt behandeld is de vergrootte mogelijkheid tot innovatieve en creatieve oplossingen binnen proces en ontwerp. Het Kenniscentrum PPS (2006) stelt bijvoorbeeld dat door het concessiemodel, private partijen de ruimte krijgen het gebied (binnen de gemeentelijke kaders) zelf te ontwerpen en te realiseren. Dit kan volgens het kenniscentrum resulteren in innovatieve en creatieve planconcepten. Gijzen (2009) en Wezenberg (2009) beaamen dit ook in hun literatuurstudies. Zij stellen dat publieke partijen onvoldoende 'knowledge' hebben over welke innovatieve concepten en producten er zijn en welke er gebruikt kunnen worden in een gebiedsontwikkeling.

2.3.4 NUANCERING VANUIT DE PRAKTIJK

Het concessiemodel is nog een relatief nieuw instrument voor gebiedsontwikkelingen in Nederland. De voordelen die in de voorgaande paragraaf zijn aangewend via de literatuur, blijken nog niet altijd hun weerslag te vinden in de praktijk. In deze paragraaf wordt beschreven waarom dit niet het geval is.

Het proces

In de voorgaande paragraaf werd aangegeven dat één van de voordelen van het concessiemodel de heldere rol- en taakverdeling betreft. Door de terugtrekkende overheid in combinatie met het veranderende grondbeleid sinds de crisis, moeten gemeenten nu een meer faciliterende rol aangaan binnen gebiedsontwikkeling. Het doen waar men goed in is, betreft hier dat de gemeente zich beperkt tot het formuleren van kaders, en de private partijen verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Hier zien we echter gelijk het eerste probleem in de praktijk. Heurkens en Peek (2010), stellen dat de gemeenten vaak niet weten waar de grens ligt tussen randvoorwaarden en actieve invloed uitoefenen tijdens het proces. Heurkens en Peek verwoorden dit als;

“Gemeenten zijn zich soms niet voldoende bewust van het feit dat een concessie als samenwerkingsvorm vraagt om het geven van ruimte aan de marktpartij. Afspraken over het kwaliteitsniveau en programma dienen vooraf op hoofdlijnen vastgelegd te worden maar worden veelvuldig te gedetailleerd dichtgetimmerd”.

Deze te gedetailleerde hoofdlijnen zorgen vaak voor problemen tijdens de ontwikkeling van een gebied, vooral omdat er vaak een lange tijd overheen gaat tussen initiatie en uitvoering. Hiertussen kan er genoeg gebeuren

wat mogelijk een ander perspectief schetst voor de private partijen. Hiervoor noemen de auteurs flexibiliteit als het wondermiddel, het toverwoord. Dit kan worden vergeleken met hoe Franzen (2013) organische gebiedsontwikkeling omschreef in paragraaf 3.2.5, waarbij het punt op de horizon in kleine stapjes wordt benaderd. Oudsman (2011) beaamt Heurkens en Peek door te stellen dat de marktpartijen voldoende vrijheidsgraden bij de planuitwerking krijgen geboden. Door te gedetailleerde en dichtgetimmerde randvoorwaardes op te leggen, wordt er ook ingeboet op het innovatieve van de ontwikkeling, aangezien de marktpartijen minder bewegingsvrijheid hebben.

Er dient dus een juiste afstemming door de private en publieke partijen te worden gemaakt tussen zekerheid en flexibiliteit in de bestemmingsplannen van de gemeenten. Het lijkt echter alsof gemeenten hier nog niet echt aan toe kunnen geven.

Daarnaast benoemen Heurkens en Peek (2010) dat bij het positief ervaren van het gebruik van het concessiemodel, de belangrijkste voorwaarde de rolvastheid en professionaliteit van de partijen zelf is. Het ontstaan van een duidelijke publiek-private rolscheiding blijkt lastig in de praktijk (Heurkens, 2013). Met betrekking tot de professionaliteit van de partijen worden transparante communicatie en een sterke projectorganisatie als belangrijke speerpunten benoemd. Wanneer dit niet het geval is, blijft de overheid in het twee-petten probleem hangen.

Financiën en risico's

Het proces van gebiedsconcessies in de praktijk sluit dus nog niet aan bij wat de literatuur voorschreef. Dit is ook het geval bij de financiële stromen en de verdeling van de risico's van het project. Waar werd beschreven dat de gemeente zwaar door de crisis is getroffen, resulterend in een faciliterend beleid, zijn we voor het gemak voorbij gegaan aan het feit dat private partijen ook niet ongeschonden uit de crisis zijn gekomen. In het concessiemodel worden de risico's en financiering van het project gedragen door de private partijen, en ook moeten zij het voortouw nemen. Dit is echter anders dan de private ontwikkelaars gewend zijn in Nederland. Door het veranderende grondbeleid van de gemeenten zullen private partijen in een vroeg stadium grond moeten kopen, wat vraagt om een flinke investering waar vaak pas rendement over kan worden behaald in een later stadium van het proces. Hier zullen de ontwikkelaars echter wel voldoende liquide middelen voor moeten bezitten. Jansen (2008) stelt dat de private partij welke wil participeren in gebiedsontwikkeling, de volgende voorwaarden zal moeten accepteren: lange looptijden, verevening tussen rendabele en onrendabele plandelen, gecompliceerde eigendomsverhoudingen, meerdere actoren, grotere risico's, hogere investeringen, intensieve organisatorische trajecten en een meerwaarde die pas op de langere termijn gecreëerd wordt. Heurkens (2013) beaamt ook dat de ontwikkelaars moeten inzien dat de meerwaarde pas op de langere termijn gecreëerd wordt. Hij voegt hierbij toe dat de oplossing ligt in een culturele omslag binnen de ontwikkelaars. Deze culturele omslag zal later worden besproken.

De Zeeuw (2009) geeft aan dat het *'hardcore concessiemodel geen winnaar is in tijden van economische crisis'*. De Zeeuw beaamt daarnaast dat ontwikkelaars financieel niet meer in staat zijn om grond aan te kopen (inclusief de daarbij ingevlochten risico's), om daarop een gebiedsontwikkeling te realiseren. De praktijkhoogleraar, gelieerd aan Bouwfonds Ontwikkeling, stelt daarbij wel dat andere varianten van gebiedsconcessies nog steeds mogelijk zijn in deze financieel onzekere tijd. Varianten als de concessie nieuwe stijl, de hybride concessie of de concessie light kunnen dus misschien uitkomst bieden.

Culturele omslag

De gemeenten in Nederland dienen een culturele omslag te maken in hun manieren van denken en doen binnen gebiedsontwikkeling (Heurkens, 2013). Door het faciliterende karakter wat de gemeente heeft tijdens ontwikkelingen moeten zij, zoals hiervoor besproken is, de uitvoering meer overlaten aan de markt. De gemeente zal moeten wennen om alleen nog voorwaarden te stellen en zal een balans moeten vinden tussen zekerheid en flexibiliteit van het plan.

Een culturele omslag is ook nodig voor ontwikkelaars. Er werd eerder gesproken over een mogelijke oplossing van Heurkens (2013) voor het korte termijn denken van ontwikkelaars in Nederland, welke ligt in een culturele omslag van Nederlandse ontwikkelaars. Waar ontwikkelaars in Nederland nu nog vaak op de korte termijn denken in gebiedsontwikkeling, zal dit moeten veranderen naar de lange termijn. Echter vraagt dit wel om hoge investeringen met meer eigen vermogen. Heurkens en Peek (2010) maken hier de vergelijking met Engeland en Amerika, waar volgens hen het 'investeringsperspectief' het antwoord is. Binnen dit investeringsperspectief wordt meer rendement behaald dan in het Nederlandse 'ontwikkelperspectief'. Brounen en Eichholtz (2001) beaamden dit al eerder, en pleitten dan ook voor de ontwikkelende belegger. Een ontwikkelaar zal zich volgens hen op de lange termijn moeten binden met de gebiedsontwikkeling.

Naast dat ontwikkelaars zich meer moeten toe zetten tot lange termijn denken, zullen Nederlandse ontwikkelaars ook nog andere denkbeelden en werkmethoden moeten aanpassen. Heurkens (2013) stelt dat marktpartijen te lang hebben geteerd op de gedachte "de gemeente heeft genoeg geld om bij te springen wanneer nodig". Echter, na de crisis, is dit niet meer het geval en zullen de marktpartijen zelf hun hoofd boven water moeten houden. Daarnaast wordt gesteld dat de private partijen zijn vergeten wat innovatie is, mede door de subsidiërende gemeente. Innovatie wordt door Cefis en Marsili (2004) benoemt als één van de key factoren in het overleefden blijven van bedrijven. Ook zullen de private partijen een omslag moeten maken in het benaderen van de projecten doordat, zoals Ten Brink (2013) het benoemt, de vragende partij meer dan ooit 'in the lead' is. De private partijen zullen dus mee moeten gaan in de veranderingen binnen gebiedsontwikkeling, ook wel gebiedsontwikkeling 2.0 genoemd, waarvan de kenmerken zijn weergegeven in paragraaf 3.2.5.

2.4 RESUMEREND

De eerste paragraaf omschreef het begrip gebiedsontwikkeling, waarbij de belangrijkste kenmerken werden vastgesteld: ingreep in een gebied (locatie overstijgend), ruimtelijke ordening (opwaarderen kwaliteit), mix van publieke en private belangen, complexiteit (het plan, verschillende functies, partijen, geldstromen, belangen) en het integrale karakter. Hierna zijn de verschillende typen gebiedsontwikkeling uiteengezet, welke konden worden onderverdeeld in drie categorieën. De eerste categorie betrof binnenstedelijke ontwikkelingen, de tweede ontwikkelingen in uitleggebieden en de derde categorie betrof integrale gebiedsontwikkelingen op regionale schaal. Voor dit onderzoek zijn de binnenstedelijke ontwikkelingen en de ontwikkelingen op een uitleglocatie van belang. Er kan geconcludeerd worden dat in het algemeen een binnenstedelijke ontwikkeling een hoger risicoprofiel heeft dan een ontwikkeling op een uitleglocatie.

Hierna werden de verschillende actoren actief binnen gebiedsontwikkeling uiteengezet, welke konden worden onderverdeeld in publieke partijen (overheidsinstellingen en belangenorganisaties) en private partijen (ontwikkelaar, belegger, corporaties, gebruikers, financiers) met elk hun eigen doelstellingen en belangen. In sub paragraaf 3.1.4 werden de verschillende fases van gebiedsontwikkeling besproken, welke achtereenvolgens zijn; initiatiefase, haalbaarheidsfase, realisatiefase en exploitatie/ beheerfase. De laatste sub paragraaf zette uiteen welke samenwerkingsvormen er bestaan binnen gebiedsontwikkeling in Nederland. Dit zijn het traditionele model, het bouwclaimmodel, de joint venture, het concessiemodel, en zelfrealisatie.

De tweede paragraaf van dit hoofdstuk gaf de historie weer van gebiedsontwikkeling in Nederland. De volledige historie is te vinden in bijlage 2. De fase van herbezinning, geïnitieerd door de financiële crisis van 2008, wordt gekenmerkt door het instorten van de vastgoedmarkt. Projecten komen stil te liggen en gemeenten en private partijen hebben het moeilijk. Het vak gebiedsontwikkeling moet op zoek naar een nieuw verdienmodel in deze zware economische tijden. Deze nieuwe manier van ontwikkelingen wordt in de literatuur vaak omschreven als gebiedsontwikkeling 2.0. Kenmerken hiervan zijn vraaggestuurd ontwikkelen, gefaseerd ontwikkelen, kleinschalig ontwikkelen, focus op binnenstedelijke projecten, de klant centraal stellen, en een mix van top-down en bottom-up.

In de derde paragraaf, gebiedsconcessies, is allereerst een overzicht gegeven van de verschillende definities van gebiedsconcessies door verschillende auteurs. Gijzen (2009) gaf daarin de meest omvattende definitie en kort samengevat komt het model neer op:

- Kaders en randvoorwaarden worden gesteld door publieke instantie
- Private partijen verantwoordelijk voor grondexploitatie
- Private partijen verantwoordelijk voor ontwikkelen openbare ruimte
- Private partijen verantwoordelijk voor ontwikkelen opstallen
- Verantwoordelijkheid beheer/ exploitatiefase verschillend

Er zijn verschillende mutaties op het concessiemodel met bovengenoemde kenmerken bekend. De drie besproken in dit hoofdstuk zijn de concessie nieuwe stijl, de hybride concessie, en de concessie light. De concessie nieuwe stijl houdt in dat de marktpartij niet het risico draagt voor de inrichting van de openbare ruimte, de overheid moet die aanbesteding aan een andere partij doen. Wel worden de kosten hiervan verhaald op de marktpartij die het programma van de concessie ontwikkeld. De hybride concessie houdt in dat de gemeente zelf de eerste stadia van de grondexploitatie op zich neemt (veelal de grondverwerving), maar tijdens deze fase al samen met een zelf geselecteerde coproducent aan het masterplan werkt. Het plan wordt daarna uitgegeven in overzichtelijke deelconcessies aan de coproducent. De concessie light houdt in dat de publieke partij meerdere momenten in het proces opneemt om nog invloed te kunnen uitoefenen op de uitvoering. Deze methode lijkt het meest geschikt voor ontwikkelingen welke een lange doorlooptijd hebben. De verschillen tussen het traditionele concessiemodel, het concessiemodel nieuwe stijl, de hybride concessie en de light concessie zijn in de volgende tabel uiteengezet.

	Traditionele concessie	Concessie Nieuwe Stijl	Hybride concessie	Light concessie
Invloedsmomenten publieke partij	Voorkant	Voorkant	Samen rekenen en tekenen	Gehele ontwikkeling*
Verantwoordelijkheid openbare ruimte	Private partij	Publieke partij	Variërend	Variërend
Verantwoordelijkheid initiatiefase	Beide	Beide	Beide	Beide
Verantwoordelijkheid haalbaarheidsfase	Private partij	Private partij	Beide	Beide
Verantwoordelijkheid uitvoeringsfase	Private partij	Private partij	Private partij	Private partij
Grondexploitatie	Private partij	Private partij	Beide	Private partij
Vastgoedexploitatie	Private partij	Private partij	Private partij	Private partij
Beheerexploitatie	Variërend**	Variërend**	Variërend**	Variërend**
* Vastgelegde momenten ** Veelal publieke partij				

Tabel 10: Theoretische verschillen in varianten van concessiemodel (eigen tabel)

Vanuit de literatuur zijn er verschillende voordelen uiteengezet voor het gebruik van het concessiemodel. Allereerst het voordeel voor gemeenten welke gebruik kunnen maken van private kennis en capaciteiten wanneer men daar zelf geen middelen voor heeft. Het tweede voordeel is het afstaan van de risico's gepaard met gebiedsontwikkeling richting private partijen. Dit zorgt voor minder risico's voor de overheidsinstanties welke in moeilijke financiële tijden zitten, en kan daarnaast zorgen voor hogere rendementen voor private partijen. Het derde voordeel van het model is de hele rol- en taakverdeling binnen de samenwerking, wat kan zorgen voor een efficiënter proces. Het vierde voordeel welke is uitgezet is dat het concessiemodel een einde kan betekenen van het twee-petten probleem van overheidsinstanties. Gemeenten kunnen zich nu richten op hun primaire maatschappelijke taken en hoeven geen ondernemer meer te spelen. Het laatste argument voor gebiedsconcessies is het vergrootten van de mogelijkheden voor innovatie en creatieve oplossingen.

Na de voordelen te hebben behandeld zou je kunnen denken; waarom is het concessiemodel nog niet ingeburgerd in de praktijk van gebiedsontwikkeling. Dit komt omdat het in de praktijk zelden precies zo uitkomt als in de literatuur is beschreven. Een voordeel van gebiedsconcessies was bijvoorbeeld dat de gemeente faciliterend aanwezig zou zijn, en de markt partijen haar gang liet gaan. Dit is echter in de praktijk moeilijk voor zowel private als gemeentelijke instanties. De marktpartijen worden gehinderd door gedetailleerde programma's en plannen, welke ook zijn weerslag kan vinden in het innovatieve. Daarnaast wordt vaak erkend dat een gemeente zich nog veel mengt in het proces. Andersom komt ook voor, de private partij zoekt dan te vaak toenadering tot de gemeente welke hiervoor haar begrootte uren overschrijdt. Een ander voordeel welke is beschreven was dat gemeenten de risico's konden afschuiven naar de private markt, maar private partijen hebben ook hevig geleden na de crisis en zijn ook niet vaak in staat om de risico's van de lange termijn op zich te nemen. Een culturele omslag is volgens Heurkens (2013) nodig bij veel gemeentelijke instanties, zij moeten meer ruimte geven aan private partijen tijdens gebiedsconcessies. Ook private ontwikkelaars moeten veranderen, en moeten meer gaan werken met het investeringsperspectief.

De besproken voor- en nadelen kunnen worden gezien als de kansen en bedreigingen van het concessiemodel en zijn samengevat in figuur 10. Hierdoor ontstaat een overzicht welke invloed uitoefent op de cases die worden onderzocht in hoofdstuk 4.

	Literatuur
Private en publieke partijen	
Kans	
	Efficiënt proces
	Meer kans op innovatie
Bedreiging	
	Nieuwe omgang
	Gedetailleerde randvoorwaarden
Private partijen	
Kans	
	Eigen kennis gebruiken
	Zelf sturen
	Hoger financieel rendement
	Flexibiliteit
Bedreiging	
	Volledig risicodragend
Publieke partijen	
Kans	
	Zonder financiële middelen een GO
	Niet risicodragend
	Profiteren van marktkennis
	Minder eigen personeel
	Einde twee-petten probleem
Bedreiging	
	Minder zeggenschap
	Te vroege randvoorwaarden

Figuur 10: Overzicht kansen en bedreigingen (eigen ill.)

HOOFDSTUK 3: FINANCIËLE FUNDERING

Dit hoofdstuk zal de financiële fundering benodigd om de case studies in hoofdstuk 4 te onderzoeken. Het hoofdstuk zal uiteindelijk antwoord geven op deelvraag 2: Welke ontwikkelmethoden en welke risico's kunnen er worden aangetoond binnen gebiedsontwikkeling in het algemeen? Deze vraag is verder ontleed en zal worden beantwoord door eerst duidelijk te krijgen welke risico's zich in het algemeen voordoen in een gebiedsontwikkeling. Hierna worden de verschillende ontwikkelmethoden besproken. Na de ontwikkelmethoden worden de exploitaties en de kasstromen tijdens een project behandeld.

3.1 RISICO'S IN GEBIEDSONTWIKKELING

Deze paragraaf omschrijft eerst beknopt de definitie risico. Hierna wordt met behulp van een stappenplan, gemaakt door Kenniscentrum PPS, een overzicht gegeven voor het managen van risico's tijdens gebiedsontwikkelingen. Ook komt aan bod welke risicosoorten er onderscheiden kunnen worden.

3.1.1 RISICO, HET BEGRIIP

Allereerst een kleine definiëring van het begrip risico. Risico's en gebiedsontwikkeling zullen altijd met elkaar verbonden blijven. Gezien de omvang van de projecten, de complexe samenwerkingen tussen vele actoren, het lange tijdsbestek waarin veel kan veranderen, zijn risico's niet te vermijden. Nu de omschrijving van het begrip risico:

Fred Hobma (2012) geeft de volgende omschrijving:

“Risico kunnen we definiëren als de kans op een gebeurtenis met een negatief effect. Risico's kunnen nadelig zijn voor het slagen van een project of zelfs voor het voortbestaan van de organisatie die het project is aangegaan”.

De Commissie Cogem (2015) geeft een vergelijkbare definitie:

“Risico wordt over het algemeen gedefinieerd als het product van de kans op een ongewenste gebeurtenis en het (geschatte) effect waarmee deze op kan treden. Hieruit volgt een inschatting van de omvang van het effect”.

Voor dit onderzoek heeft een risico de volgende kenmerken:

- Het is de kans op een gebeurtenis.
- Deze kans heeft vaak nadelig of ongewenst effect.

3.1.2 RISICO'S

Volgens het Kenniscentrum PPS (2004) zijn er zes stappen binnen risicomanagement, te zien afbeelding 11. Stap 1 is het formuleren en analyseren van de doelstellingen binnen de gebiedsontwikkeling. Stap 2 is het maken van een inventarisatie van de potentiële risico's. Stap 3 is het maken van een risico analyse. Stap 4 is het monitoren van deze risico's en zijn indicatoren. Stap 5 is het kiezen en implementeren van beheersmaatregelen. De laatste stap is het evalueren van deze beheersmaatregelen.

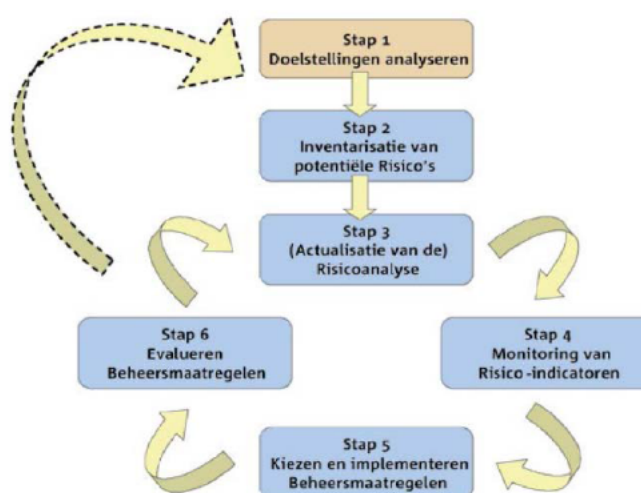
Stap 1: Doelstellingen analyseren

Deze stap wordt gemaakt zodat er input is voor het inventariseren van de risico's

Stap 2&3: Risico's inventariseren en analyseren

In stap 2 en 3 worden de doelstellingen van stap 1 allereerst gebruikt om een inventarisatie te maken van de te verwachten risico's. Deze inventarisatie kan daarna worden gebruikt voor de risicoanalyse.

Het product van stap 2 & 3 is weergegeven in tabel 11, waar de verschillende risico's zijn beschreven. De risico's zijn onderverdeeld in drie categorieën, omgevingsrisico's, projectrisico's en organisatierisico's. Binnen deze categorieën zijn verschillende risicosoorten weergegeven.



Figuur 11: Stappenplan risicomanagement (Kenniscentrum PPS, 2004)

OMGEVINGSRISICO'S
Politieke, bestuurlijke en maatschappelijke risico's Hierbij kan gedacht worden aan maatschappelijk draagvlak, overheidsbeleid, weerstand van derden.
Economische risico's Economische trends welke omslaan, bijvoorbeeld ontwikkelingen op de kantoren- en woningmarkt, en de grondprijzen.
Wet- en regelgeving Wijzigingen in de wet (bijvoorbeeld milieunormen), bezwaarprocedures etc.
Risico's in verband met financiële parameters Wijzigingen in rentestand, inflatiecijfers etc.
PROJECTRISICO'S
Samenwerkingsrisico's Tegenovergestelde belangen kunnen niet worden opgelost, samenwerking onvoldoende, tekortkomingen.
Plankwaliteit Door bijvoorbeeld frictie tussen een exploitatiemodel en kwaliteit van het plan, kan de kwaliteit omlaag gaan of de exploitatie.
Ruimtelijke en technische risico's Bodemgesteldheid, archeologische vondsten, kabels en leidingen, ontsluiting etc.
ORGANISATIERISICO'S
Structuur Adequate verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen alle deelnemende partijen.

Processen
Administratie, communicatie, informatie, planning & control cyclus, kwaliteit van projectmanagement.
Cultuur
Cultuur binnen de projectorganisatie (normen en waarden, managementstijl).
Personeel
Kwaliteit en capaciteit van de projectmedewerkers.

Tabel 11: Overzicht risico's (Kenniscentrum PPS, 2004)

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de bovenstaande onderverdeling van de verschillende risico's die kunnen ontstaan binnen gebiedsontwikkeling. De risico's beschreven door Hobma en Koolwijk (2013) zijn concreter dan die weergegeven in tabel 11, maar de lijst bevat enkel de projectmatige risico's. De lijst met 22 risico's is weergegeven in bijlage 3. Enkele voorbeelden zijn: Risico op asbest, risico op geurhinder, etc.

Stap 4: monitoren van risico-indicatoren

Stap 4 houdt in dat de risico's welke zijn opgemerkt in de vorige stappen, worden gemonitord en geactualiseerd. Het risicoprofiel blijft op deze wijze dus actueel en wordt steeds concreter.

Stap 5: Kiezen en uitvoeren van beheersmaatregelen

De risicoanalyse uit stap 3, is de basis voor het opstellen van een beheers strategie. Op grond van deze strategie kan er dan snel en adequaat worden gereageerd. Volgens Halman, 1994 zijn er echter 4 mogelijke manier om te reageren: vermijden, reductie, overdracht en acceptatie (figuur 12).

Afnemende effectiviteit van de maatregels			
Vermijden	Reductie	Overdracht	Acceptatie
Gevolgen wegnemen Kans van optreden wegnemen Afwijzen risico Omzeilen risico Herdefinitie project of doelstelling Stopzetten project	Reduceren gevolgen Reduceren kans van optreden Meer informatie Inbouwen stopopties Bouw/locatie wijzigen Experts inschakelen	Project extern Transfer naar derden Delen met derden	Niets doen/afwachten Marges inbouwen Zelf financieren (intern verzekeren) Managementplan 'Rampenplan' opstellen

Figuur 12: Maatregelen bij risico's (Halman, 1994)

Stap 6: Evalueren van beheersmaatregelen

Deze stap evalueert de maatregelen welke zijn genomen om het risico te beheren. Dit zal kennis opleveren voor projecten in de toekomst.

3.2 ONTWIKKELMETHODEN

Onder een ontwikkelmethode wordt in deze scriptie verstaan: een methode welke is gebruikt tijdens de ontwikkeling van een gebied, welke bijdraagt aan de haalbaarheid van het project. In de loop der jaren zijn deze methoden, met de veranderingen binnen gebiedsontwikkeling, meeveranderd. Nieuwe inzichten, veranderende financiële omstandigheden, leiden tot nieuwe methoden om een ontwikkeling te kunnen aangaan. In hoofdstuk 2 zijn er al wat ontwikkelmethoden besproken, waarbij het interessant was om te zien hoe de methoden evolueerden tussen Gebiedsontwikkeling 1.0 en 2.0. De ontwikkelmethoden van dit moment zijn gefilterd vanuit verschillende bronnen en eigen kennis. Zo zijn er methoden gebaseerd op Gebiedsontwikkeling 2.0, op Gebiedsontwikkeling 3.0, alsook de publicatie Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl: eerste stappen in de praktijk (VROM, 2011), welke op basis van 24 praktijken in Nederland ontwikkelmethoden uiteenzet. In de publicatie

Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl, zijn verschillende ontwikkelmethoden van Gebiedsontwikkeling 2.0 en 3.0 opgenomen. Onderstaand wordt eerst de ontwikkelmethode samengevat in één zin, waarna het kort wordt toegelicht.

- Ketenverlenging / brede waardecreatie op lange termijn

Gebiedsontwikkeling heeft in veel praktijken een andere invalshoek gekregen; in plaats van een eenmalige waardesprong kiest men voor een brede waardecreatie die bestaat uit een combinatie van financiële en maatschappelijke doelstellingen (VROM, 2011). Dit wordt onderschreven door De Alliantie (2011), welke stelt dat de kwaliteit op lange termijn voorop dient te staan. De gebieden moeten lang mee kunnen gaan en in staat zijn maatschappelijke dynamiek op te vangen.

- Brede businesscase

De brede businesscase is een ontwikkelmethode welke opkomt in Gebiedsontwikkeling 3.0 (Platform Duurzame Gebiedsontwikkeling, 2014). In de brede businesscase is de grondexploitatie één van de financiële stromen in de ontwikkeling van het gebied naast beheer en onderhoud van de openbare ruimte. Andere stromen gaan daarnaast over nutsvoorzieningen als energie, afval, data, water en mobiliteit (VROM, 2011). Deze ontwikkelmethode gaat goed samen met de brede waardecreatie op de lange termijn, waarbij het gehele gebied wordt geëxploiteerd voor een lange periode.

- Nieuwe strategieën voor financiering

Waar voorheen op basis van een langjarige grondexploitatie de integrale gebiedsfinanciering bij de bank werd bedongen door de overheid of een publiek-privaat consortium, ontstaan er andere strategieën. In de praktijk werken partijen vaak samen bij de visieontwikkeling, maar realiseren en financieren ze deelprojecten afzonderlijk op een moment dat de tijd rijp is. Dit leidt in de praktijken tot een toename van het aantal investeerders in een gebied en stapsgewijze investeringsbeslissingen (VROM, 2011). Er ontstaan ook nieuwe samenwerkingsvormen die zich richten op langjarig waardebehoud in een gebied, en dus op het rendement over een langere periode. Dit sluit aan bij de ontwikkelmethode 'brede waarde creatie voor de lange termijn'. Andere nieuwe strategieën voor het financieren van een gebiedsontwikkeling zijn crowdfunding, vermogende particulieren, fondsvorming, microkrediet, en separate business-cases.

- Nieuwe activiteiten en nieuwe rollen voor actoren

Gebruikers, private partijen en overheden ontplooiën bij hun streven naar brede waardecreatie nieuwe activiteiten om gebiedsontwikkelingen op gang te brengen, te versnellen of de kans op succes te vergroten (VROM, 2011). Rotmans (2011) geeft een smal en diep draagvlak (in plaats van breed draagvlak) creëren als voorbeeld hiervoor. Verder benoemt hij dat er een balans moet ontstaan tussen strikte, begrenzend spelregels en flexibele, stimulerende spelregels.

- Duurzaamheid fungeert als zelfstandige aanjager van gebiedsontwikkeling.

Duurzaamheid is een aanjager en drager voor gebiedsontwikkeling, stelt Kuijpers (2014), die daarbij toevoegt dat in deze tijd duurzaamheid op gebiedsniveau een business opportunity voor alle betrokkenen betreft. VROM (2011) heeft praktijkcases onderzocht op dit onderwerp. De conclusie van deze praktijken is dat het streven naar duurzaamheid voor veel dynamiek zorgt en daarnaast draagt het in positieve zin bij aan de branding van het gebied en aan de business case.

- De eindgebruiker centraal

De Zeeuw (2011) stelt dat door veranderende verhoudingen tussen publiek en privaat, een gebiedsontwikkeling vlotter kan worden getrokken, in deze scherpste moeten de wensen van eindgebruikers centraal worden gesteld.

In de nieuwe planvorming van de Nieuwe Stijl is er meer ruimte voor bestaande eigenaren en initiatiefnemers in het gebied. Niet de gemeente bepaalt wat, wanneer en waar ontwikkeld wordt, maar de huidige en toekomstige eigenaren (en dat kunnen ook projectontwikkelaars zijn) en vooral gebruikers zijn leidend (VROM, 2011).

- Vraag burgers en bedrijven om ideeën

Stel, u schat in dat er de komende tien jaar niet gebouwd zal worden op dure gemeenschapsgrond. Vraag de burgers om ideeën, het is ook hun grond. Willen ze een park? Een publieke boomgaard waar iedereen appels en kersen kan komen plukken? Een veld met zonnepanelen? Veel burgers zijn ook deskundig en weten vaak wat past bij het gebied en willen soms graag het initiatief nemen voor de ontwikkeling (VROM, 2011).

- Gefaseerd ontwikkelen

Gefaseerd ontwikkelen zorgt ervoor dat er vraag gestuurd ontwikkeld kan worden. Tijdens de periode van een gebiedsontwikkeling kan de markt aan verandering onderhevig zijn en door gefaseerd te ontwikkelen kan een private partij hierop inspelen tijdens het project. Het eindbeeld hoeft nog niet vooraf gedetailleerd worden vastgelegd. Het proces wordt met deze methode zo ingericht dat dit gaandeweg wordt verkend en uitgewerkt (NEPROM, 2014).

- Ontwikkel kleinschalig en organisch

Als gebiedsontwikkeling niet integraal en grootschalig kan, dan maar kleinschalig en organisch. Kortom, kleinschalige organische gebiedsontwikkeling als methode. Voor deze methode kan worden gekozen als ontwikkelaars van een gebied. Het kan echter ook ontstaan doordat door goede initiatieven beweging in het gebied ontstaat, waardoor het als een soort vliegwiel kan werken waardoor ook andere initiatieven gestimuleerd worden naar het gebied te komen (VROM, 2011 en NEPROM, 2011).

- Creëer identiteit voor het gebied

Creëer identiteit door gebiedskwaliteiten en het verhaal van het gebied te verbinden tot unieke en herkenbare gebieden. Bedrijven en burgers vragen om kwaliteit en identiteit en laten anonieme gebieden links liggen (VROM, 2011).

- Tijdelijke bestemmingen als inkomstenbron

De tijdelijke exploitatie van een vastgoedobject en/ of gebied zorgt voor extra inkomsten tijdens het proces. Daarnaast kan het gebied door de tijdelijke exploitatie, alvast een nieuwe brand of identiteit verkrijgen (VROM, 2011).

Deze ontwikkelmethoden kunnen allen invloed uitoefenen op de financiële haalbaarheid van een gebiedsontwikkeling.

3.3 GEBIEDSEXPLOITATIE EN KASSTROMEN

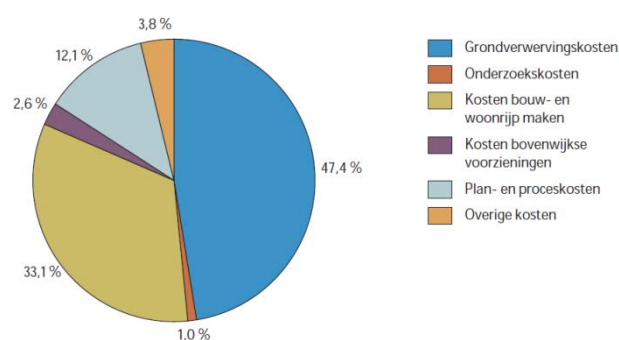
Deze paragraaf gaat in op de verschillende exploitaties binnen een gebiedsontwikkeling. De gebiedsexploitatie kan opgedeeld worden in de grondexploitatie, de vastgoedexploitatie, en de beheerexploitatie. Er wordt afgesloten met een overzicht van de kasstromen in verschillende gebiedsontwikkelprocessen.

3.3.1 GEBIEDSEXPLOITATIE

Een exploitatieberekening laat een overzicht zien van de kosten en opbrengsten van een project of bedrijf, en maakt overzichtelijk wat er aan het eind van de streep verwacht kan worden. Door de lange levenscyclus en complexiteit van gebiedsontwikkelingen bestaat het exploiteren van een gebied uit veel verschillende kosten en opbrengsten. Een onderscheid kan gemaakt worden tussen grond-, opstal-, en beheerexploitatie. Deze exploitaties bepalen de haalbaarheid van een gebiedsontwikkeling.

Grondexploitatie

In een grondexploitatieberekening worden verschillende kosten en opbrengsten, welke gepaard gaan met de ontwikkeling van grond, weergegeven (PPS Kenniscentrum, 2004). De kosten van grondontwikkeling zijn op te delen in verschillende posten, welke zijn weergegeven in afbeelding 13. In de afbeelding is te zien dat de posten grondverwervingskosten, en de kosten voor bouwen en woonrijp maken, het grootst zijn. Koppels (2014) voegt hierbij toe dat de percentages weergegeven in de afbeelding afhankelijk zijn van het project zelf, met als voorbeeld dat een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling vaak hogere verwervingskosten zal hebben ten opzichte van een ontwikkeling op een uitleglocatie.



Figuur 13: Kosten in grondexploitatie (Koppels, 2014)

De opbrengsten binnen een grondexploitatie worden behaald uit de gronduitgifte en externe gelden. Een gronduitgifte houdt in dat na het bouw- en woonrijp maken van de grond, de grond wordt uitgegeven aan een andere partij. Er bestaan verschillende vormen van uitgifte, voorbeelden zijn uitgifte in erfpacht, uitgifte in opstalrechten, en uitgifte in eigendom. Daarnaast bestaan er verschillende methoden voor het berekenen van de gronduitgifteprijs, waarvan de residuele grondwaarde methode de meest gangbare is. De residuele grondwaarde staat in deze berekening gelijk aan het verschil tussen de verwachte opbrengsten van een te realiseren functie en de verwachte kosten van die realisatie. Deze waarde vormt het bedrag dat maximaal kan worden besteed aan bouwrijpe grond, ofwel de maximale opbrengst van de grondexploitatie (Buitelaar et al. 2008, in Koppels, 2014). De andere inkomstenbron, externe gelden, zijn de bijdragen en de subsidies van publieke partijen (Koppels, 2014).

Opstal- / vastgoedexploitatie

In een opstalexploitatieberekening worden de verschillende kosten en opbrengsten, welke gepaard gaan met de ontwikkeling van vastgoed op het uitgegeven stuk grond, weergegeven. De kosten tijdens deze fase liggen in de aankoop van de grond, welke zoals besproken maximaal de residuele grondwaarde zal betreffen. Als de grond voor deze fase al in het bezit is van de ontwikkelaar, zullen deze kosten in een eerder stadium op de balans komen. Naast de kosten voor de grond zijn er kosten voor de bouw, het realiseren van het product. De bouwkosten kunnen worden opgedeeld in directe – en indirecte bouwkosten. Het plan moet daarnaast ook ontwikkeld worden, welke zijn weergave vindt in de bijkomende kosten. Hieronder worden onder andere de

kosten voor honoraria van architecten, adviseurs, notaris- en verkoopkosten, onderhoudskosten tijdens de bouw, en financieringskosten verstaan (PPS Kenniscentrum, 2004).

De opbrengsten van de opstalexploitatie kunnen worden gevonden in de opbrengsten van de realisatie. Het PPS Kenniscentrum (2004) maakt een onderscheid tussen de opbrengst bij verkoop, en de opbrengst bij verhuur. Bij verkoop zal de opbrengst bestaan uit de verkoopwaarde van de opstal, welke bij nieuwbouw de VON-prijs betreft. Bij doorverkoop zal dit de VON-prijs betreffen, plus de kosten koper. De opbrengst van de opstal bij verhuur wordt vaak berekend aan de hand van de opbrengsten uit contant gemaakte kasstromen over een langere periode, welke met een bepaalde rendementseis wordt aangevuld.

Beheerexploitatie

Nadat de opstallen zijn gerealiseerd en verkocht of verhuurd, begint de beheerfase. Deze fase heeft een lange levenscyclus, en wanneer deze eindigt zullen de opstallen worden gesloopt en begint het proces opnieuw. De kosten in deze fase liggen bij, in geval van verkoop, de eindgebruiker, welke zal moeten investeren in het onderhouden van zijn of haar woning. Bij verhuur liggen de kosten van onderhoud bij de beleggers/ eigenaren van het gebouw of gebied. In Nederland komt het ook steeds vaker voor dat een andere (private) partij het beheer en de exploitatie van het gebouw of gebied overneemt. Dit is bijvoorbeeld al te zien bij vele bedrijventerreinen en parkeergelegenheden (VROM, 2011).

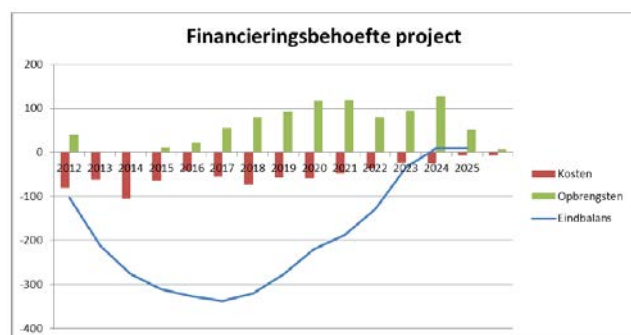
De opbrengsten van deze exploitatie kunnen gevonden worden in het periodiek ontvangen van vergoedingen voor het onderhoud, en het ervoor zorgen dat de waarde van het object/ gebied niet achteruit gaat.

3.3.2 KASSTROMEN

Wanneer er wordt gekeken naar de kasstromen van verschillende concepten van gebiedsontwikkelingsprocessen, zien we grote verschillen. Peek (2014) geeft de volgende kenmerken van de kasstromen aan gebiedsontwikkeling 1.0:

- ▶ Grote voorinvesteringen
- ▶ Lange looptijd
- ▶ Nauwelijks tussentijdse inkomsten
- ▶ Hoge afzet van vastgoed noodzakelijk

In de afbeelding hiernaast is te zien dat dit zorgt voor één 'diepe badkuip' aan het begin van het traject. Deze badkuip wordt veroorzaakt door de grote voorinvesteringen en weinig tussentijdse inkomsten. Hierdoor dient de financiering vaak extern te worden geregeld waardoor er hoge rentelasten zijn. Ook de factor tijd heeft een negatieve invloed op de inkomsten. Daarnaast is het risico groot doordat een hoge afzet van vastgoed dus noodzakelijk is om de schulden af te lossen en een winst te kunnen behalen.

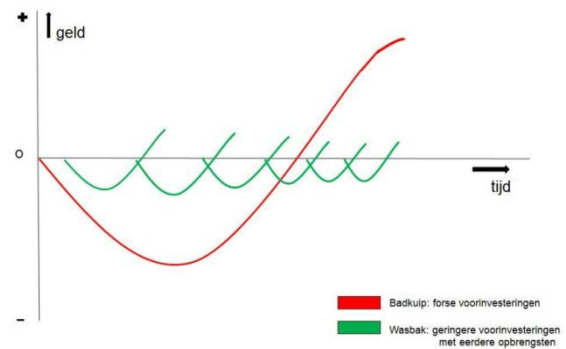


Figuur 14: Kasstromen gebiedsontwikkeling 1.0 (Peek, 2014)

Gebiedsontwikkeling 2.0 heeft volgens Peek (2014) de volgende kenmerken:

- ▶ Afboeken van omvangrijke voor-investering
- ▶ Lange looptijd
- ▶ Via (tijdelijke) exploitatie tussentijdse inkomsten
- ▶ Lage afzet, kavel per kavel

In afbeelding 15 is het verschil te zien tussen beide manieren van het ontwikkelen van een gebied. Op de afbeelding is goed te zien de investering beperkt blijft, en de rendementen al vroeger in het proces behaald worden. De rode 'badkuip' is hier vergelijkbaar met de eindbalans-lijn van Peek in de voorgaande afbeelding.



Figuur 15: Kasstromen gebiedsontwikkeling 2.0 (Peek, 2014)

Peek (2014) pleit ondertussen voor gebiedsontwikkeling 3.0, waar hij de volgende financiële kenmerken aan toeschrijft:

- ▶ Kosten en opbrengsten in evenwicht?
- ▶ Van 1 project naar voortdurende exploitatie met kosten en opbrengsten?
- ▶ Geen hoge financieringslast?
- ▶ Tempo ontwikkeling volgt markt?

3.4 RESUMEREND

In dit hoofdstuk is de financiële fundering voor het vervolg van het onderzoek gelegd. Er zijn verschillende onderwerpen aangegrepen zoals het omgaan met risico's. Volgens het Kenniscentrum PPS (2004) zijn er zes stappen binnen risicomanagement. Stap 1 is het formuleren en analyseren van de doelstellingen binnen de gebiedsontwikkeling. Stap 2 is het maken van een inventarisatie van de potentiële risico's. Stap 3 is het maken van een risico analyse. Stap 4 is het monitoren van deze risico's en zijn indicatoren. Stap 5 is het kiezen en implementeren van beheersmaatregelen. Stap 6: het evalueren van deze beheersmaatregelen. De risico's uit stap 2 & 3 kunnen onderverdeeld worden in drie categorieën; omgevingsrisico's, projectrisico's en organisatorisico's. Binnen deze categorieën zijn verschillende risicosoorten weergegeven. Deze risico's zijn weergegeven in onderstaande tabel.

OMGEVINGSRISICO'S
Politieke, bestuurlijke en maatschappelijke risico's Hierbij kan gedacht worden aan maatschappelijk draagvlak, overheidsbeleid, weerstand van derden.
Economische risico's Economische trends welke omslaan, bijvoorbeeld ontwikkelingen op de kantoren- en woningmarkt, en de grondprijzen.
Wet- en regelgeving Wijzigingen in de wet (bijvoorbeeld milieunormen), bezwaarprocedures etc.
Risico's in verband met financiële parameters Wijzigingen in rentestand, inflatiecijfers etc.
PROJECTRISICO'S
Samenwerkingsrisico's Tegenovergestelde belangen kunnen niet worden opgelost, samenwerking onvoldoende, tekortkomingen.
Plankwaliteit Door bijvoorbeeld frictie tussen een exploitatiemodel en kwaliteit van het plan, kan de kwaliteit omlaag gaan of de exploitatie.
Ruimtelijke en technische risico's Bodemgesteldheid, archeologische vondsten, kabels en leidingen, ontsluiting etc.
ORGANISATIERISICO'S
Structuur Adequate verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen alle deelnemende partijen.
Processen Administratie, communicatie, informatie, planning & control cyclus, kwaliteit van projectmanagement.
Cultuur Cultuur binnen de projectorganisatie (normen en waarden, managementstijl).
Personeel Kwaliteit en capaciteit van de projectmedewerkers.

Tabel 12: Risico categorieën en risicosoorten (PPS, 2004)

In tabel 5 worden de verschillende risico categorieën en risicosoorten weergegeven waarin alle risico's tijdens een gebiedsontwikkeling gevangen kunnen worden. Deze tabel zal als onderlegger dienen voor de risico's die in cases zullen worden onderzocht.

Ontwikkelmethoden

Om het exploitatiemodel sluitend te krijgen, mede door het inperken van risico's, zal de financiële haalbaarheid van een project vergroot worden. Gebiedsontwikkeling 2.0 en 3.0, en Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl, geeft verschillende ontwikkelmethoden waardoor de financiële haalbaarheid kan worden vergroot. Deze methodes zijn hieronder weergegeven.

Methode	Invloed
Ketenverlenging / brede waardecreatie	De theorie hierachter is het verlengen van de waardeketen van gebiedsontwikkeling, het denken op basis van levensduur en toekomstwaarde. Ontwikkelaars kunnen zich dan focussen op het rendement gedurende de levensduur van het gebied.
Brede businesscase	Naast de besproken exploitaties, worden nu de exploitatie van de energiestromen, en de gemeenschappelijke faciliteiten en diensten meegenomen in de exploitatie van het gebied.
Nieuwe financieringsvormen	Crowdfunding, vermogende particulieren, fondsvorming, microkrediet, en separate business-cases binnen de 'brede business-case zijn verschillende nieuwe manieren om de financiering rond te kunnen krijgen.
Nieuwe activiteiten en rolverdeling	Gebruikers, private partijen en overheden ontplooiën bij hun streven naar brede waardecreatie nieuwe activiteiten om gebiedsontwikkelingen op gang te brengen, te versnellen of de kans op succes te vergroten.
Duurzaamheid als aanjager	Duurzaamheid inzetten als aanjager voor het hele gebied, wat kan zorgen voor een positieve branding. Hierdoor kan de waarde van het gebied stijgen. Een investering is echter nodig.
Eindgebruiker staat centraal	Vraag gestuurd ontwikkelen verhoogt de kans op afname van de gerealiseerde opstallen. Hierdoor worden er risico's ingeperkt.
Betrek burgers en bedrijven	Veel burgers zijn ook deskundig en weten vaak wat past bij het gebied en willen soms graag het initiatief nemen voor de ontwikkeling.
Ontwikkel kleinschalig en organisch	Deze methode kan zowel worden toegepast, alsook ontstaan. Het gebied wordt opgedeeld in kleine gebieden welke stapsgewijs worden ontwikkeld. Het kan ook zijn dat door goede initiatieven, een gebied een boost krijgt.
Gefaseerd ontwikkelen	Gefaseerd ontwikkelen zorgt ervoor dat er vraag gestuurd ontwikkeld kan worden. Tijdens de periode van een gebiedsontwikkeling kan de markt aan

	verandering onderhevig zijn en door gefaseerd te ontwikkelen kan een private partij hierop inspelen tijdens het project.
Identiteit creëren	Het geven van een 'brand' aan een gebied kan ervoor leiden tot unieke en herkenbare gebieden, waar eindgebruikers waarde aan hechten.
Tijdelijke bestemmingen als inkomstenbron	De tijdelijke exploitatie van een vastgoedobject en/ of gebied zorgt voor extra inkomsten tijdens het proces.

Tabel 13: Ontwikkelmethoden (eigen tabel)

Deze methoden kunnen allen gebruikt worden met de gedachte om de financiële haalbaarheid van het project te vergroten. De bovenstaande tabel zal daarom dienen als onderlegger waarop de verschillende cases in hoofdstuk 4 worden geanalyseerd.

Exploitaties

De exploitaties welke van toepassing zijn tijdens het ontwikkelen van een gebied. Een exploitatieberekening laat een overzicht zien van de kosten en opbrengsten van een project of bedrijf, en maakt overzichtelijk wat er aan het eind van de streep verwacht kan worden. Het begint met de grondexploitatie, waar de kosten liggen in onder andere de grondverwerving en het bouw- en woonrijp maken van de grond. De opbrengsten liggen in de uitgifte van de grond aan andere partijen. Naast de grondexploitatie is er de vastgoedexploitatie, dan wel opstalexploitatie. Hier liggen de kosten in het verwerven van de grond, en het bouwen van het product. Bijkomende kosten zijn honoraria voor architecten, adviseurs, notaris- en verkoopkosten, onderhoudskosten tijdens de bouw, en financieringskosten. De opbrengsten kunnen worden gevonden in de verkoop en/ of verhuur van de realisatie. De laatste exploitatie betreft de beheerexploitatie. De kosten betreffen het onderhouden van het vastgoedobject of het gebied. In Nederland komt het steeds vaker voor dat dit door een particulier bedrijf wordt gedaan, welke hier zijn opbrengsten vandaan haalt. Een andere opbrengst is het in waarde houden van het object of gebied, waardoor het inkomsten blijft genereren of in waarde stijgt/ gelijk blijft.

Kasstroom

Peek (2014) geeft de volgende kenmerken van de kasstromen aan gebiedsontwikkeling 1.0 en 2.0, tegelijkertijd pleit hij voor gebiedsontwikkeling 3.0:

Gebiedsontwikkeling 1.0	Gebiedsontwikkeling 2.0	Gebiedsontwikkeling 3.0?
Grote voorinvesteringen	Afboeken van omvangrijke voor-investering	Kosten en opbrengsten in evenwicht?
Lange looptijd	Lange looptijd	Van 1 project naar voortdurende exploitatie?
Nauwelijks tussentijdse inkomsten	Via (tijdelijke) exploitatie tussentijdse inkomsten	Geen hoge financieringslast?
Hoge afzet van vastgoed noodzakelijk	Lage afzet, kavel per kavel	Tempo ontwikkeling volgt markt?

Tabel 14: Verschillen kasstromen (eigen ill. op basis van Peek, 2014)

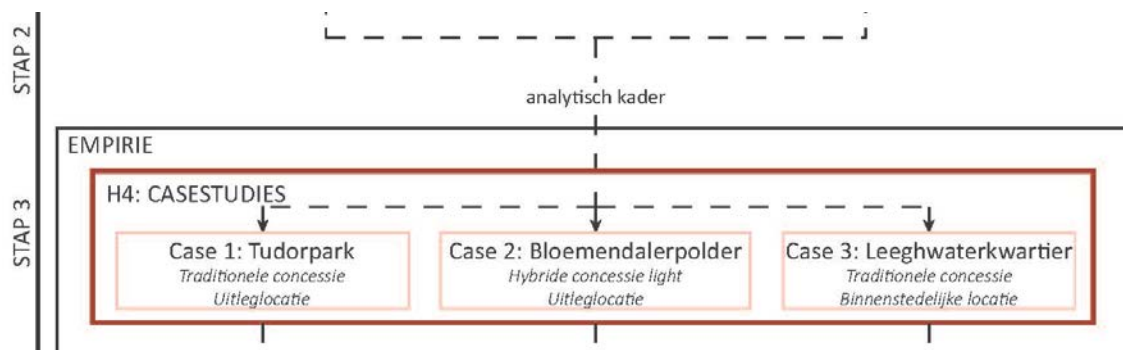
HOOFDSTUK 4: CASESTUDIES

Het empirische gedeelte van het onderzoek wordt in de hoofdstuk beschreven. Allereerst een kleine terugblik op het onderzoeksontwerp. Hierna worden de verschillende onderdelen van het analytische kader besproken. Dit zorgt voor een duidelijk geheel waarmee de cases allemaal op dezelfde manier kunnen worden geanalyseerd. Hierna worden de cases één voor één behandeld. De casestudie wordt opgebouwd door eerst een korte beschrijving te geven van het project zelf. Hierna wordt er gefocust op de verschillende risico's en ontwikkelmethoden. De concessie Tudorpark wordt als eerste besproken en geanalyseerd, gevolgd door Bloemendalerpolder en als laatste het project Leeghwaterkwartier.

Dit hoofdstuk is door het gebruik van gevoelige informatie niet volledig opgenomen in deze versie van de scriptie. Mocht de lezer het volledige hoofdstuk in willen zien, kan dit worden aangevraagd bij de auteur.

4.1 ANALYTISCH KADER

We zijn aangekomen bij stap 2 en stap 3 van het onderzoeksontwerp. In onderstaande afbeelding is nog een korte weergave gegeven van deze twee stappen.



Figuur 16: Stap 2 en 3 onderzoeksontwerp (eigen illustratie)

Stap 2 is het formeren van een analytisch kader welke gebruikt wordt voor het analyseren van de cases in dit hoofdstuk. Dit kader wordt vanuit de twee voorgaande hoofdstukken samengesteld. Allereerst worden de kansen en bedreigingen gekoppeld aan de risico's voor het concessiemodel, wat resulteert in het analytische kader. Hierna worden de verschillende ontwikkelmethoden besproken en hoe deze worden meegenomen in het onderzoek besproken.

5.1.1 KANSEN EN BEDREIGINGEN IN EEN ANALYTISCH KADER

De kansen en bedreigingen die zijn geformuleerd in hoofdstuk 2 worden in afbeelding 17 wederom weergegeven. Een kenmerk van een gebiedsconcessie is dat de risico's allen voor de private partij zijn. Dit is dan ook de reden dat de kansen en bedreigingen voor een publieke partij (welke wel waren weergegeven in hoofdstuk 2), hier zijn weggelaten.

Deze kansen en bedreigingen zeggen dus iets over het verschil van het concessiemodel in vergelijking met andere samenwerkingsmodellen in gebiedsontwikkelingen.

	Literatuur
Private en publieke partijen	
Kansen	
	Efficiënt proces
	Meer kans op innovatie
Bedreigingen	
	Nieuwe omgang
	Gedetailleerde randvoorwaarden
Private partijen	
Kansen	
	Eigen kennis gebruiken
	Zelf sturen
	Kans op hoger rendement
	Flexibiliteit
Bedreigingen	
	Volledig risicodragend

Figuur 17: Kansen en bedreigingen (eigen illustratie)

De risico's van een gebiedsontwikkeling, behandeld in hoofdstuk 3, worden hieronder ook wederom weergegeven voor de volledigheid van dit hoofdstuk.

Omgevingsrisico's	Projectrisico's	Organisatierisico's
Politieke en bestuurlijke risico's	Samenwerkingsrisico's	Structuur
Maatschappelijke risico's	Plankwaliteit	Processen
Economische risico's	Ruimtelijke risico's	Cultuur
Wet- en regelgeving	Technische risico's	Personeel
Financiële parameters		

Tabel 15: Overzicht risico's (eigen tabel)

Sommige van deze risico's hebben zoals gezegd een andere invloed op een samenwerkingsmodel als de concessie. Zo kan bijvoorbeeld het samenwerkingsrisico een hoger of lager profiel hebben bij een gebiedsconcessie in vergelijking met een ander samenwerkingsmodel. Echter, hoe beter het risico kan worden beheerst, hoe groter de financiële haalbaarheid van het project wordt. Het is dus zaak om uit te zoeken op welke risico's een gebiedsconcessie meer of minder invloed kan uitoefenen. Hierdoor kan de financiële haalbaarheid van de concessie worden beïnvloed.

Dit kan worden gerealiseerd door te kijken hoe de hiervoor benoemde kansen en bedreigingen van invloed zijn op welke risico's. Het model wat hiervoor wordt gebruikt is te zien in afbeelding 18 en 19 en is opgebouwd uit vier kwadranten. Het model wordt hieronder besproken in twee delen, allereerst de assen, en daarna de kwadranten. Het model zelf betreft een beschrijvend model. De risico's opgenomen in het model, zullen eerst worden besproken in de casestudie analyse.

Deel 1:

Deel 1 van het model betreft de verticale en de horizontale as. Langs de verticale as zijn de kansen en bedreigingen opgenomen. Deze kansen en bedreigingen (opgesteld in hoofdstuk 2) zijn specifiek voor het concessiemodel en hebben dus een positieve of een negatieve invloed. Langs de horizontale as zijn de variabelen product optimalisatie en proces efficiëntie opgenomen.

Kansen & bedreigingen: Er wordt onderzocht welke kansen het concessiemodel biedt om enkele risico's beter te kunnen beheersen. De risico's die hieronder vallen hebben dus een positieve uitwerking op de financiële haalbaarheid van het project. Zoals de kansen van het concessiemodel worden onderzocht, worden ook de bedreigingen van de concessie onderzocht. Deze bedreigingen van het concessiemodel laten zien met welke risico's een ontwikkelaar te maken krijgt wanneer hij voor dit samenwerkingsmodel kiest.



Figuur 18: Assen van kader (eigen ill)

Product optimalisatie & proces efficiëntie: De kansen en bedreigingen hebben invloed op zowel het product, als op het proces. Deze twee onderdelen zijn uit elkaar gehaald om een helder beeld te kunnen krijgen van waarop een risico invloed heeft. Met productoptimalisatie wordt bedoelt het ontwikkelde of te ontwikkelen vastgoed. Het biedt dus kansen of bedreigingen op het optimaliseren van het product. Product optimalisatie vindt dus ook haar weerslag in de financiële haalbaarheid. Ditzelfde geldt voor proces efficiëntie. Welke kansen biedt het concessiemodel op een efficiënt proces, en welke bedreigingen brengt het samenwerkingsmodel met zich mee?

Deel 2:

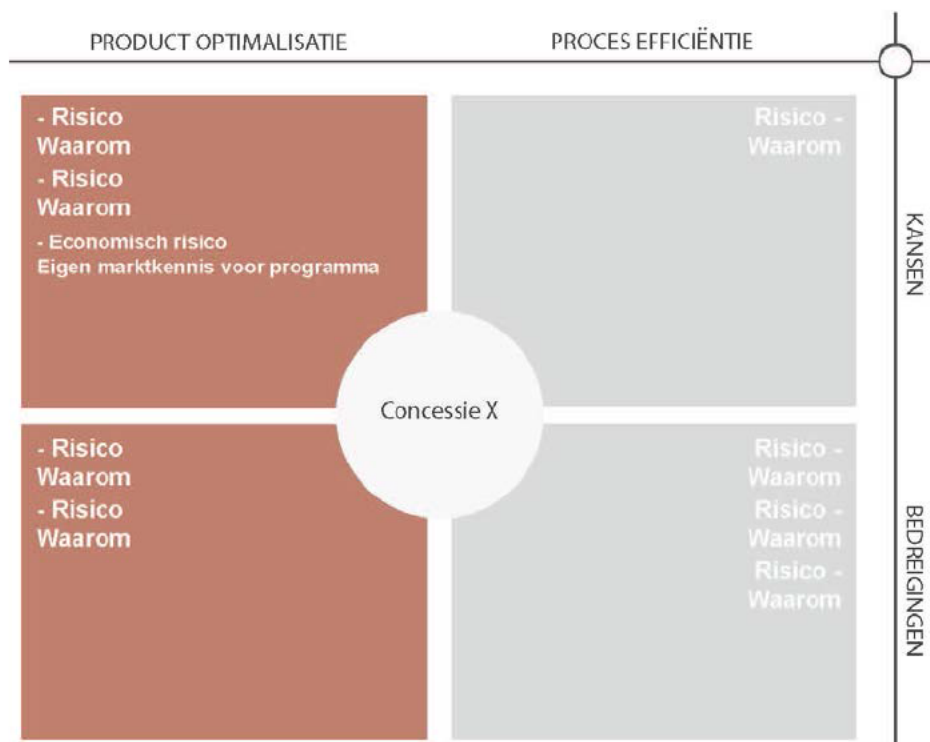
Binnen de verticale en horizontale assen, zijn vier kwadranten opgesteld (zie afbeelding 19). Binnen deze vier kwadranten worden de risico's van de onderzochte casussen ingedeeld. Waarom dit risico beter beheersbaar is (kans), of waarom een risico minder goed beheersbaar is (bedreiging) binnen een concessieproject, en of dit invloed heeft op product optimalisatie of proces efficiëntie, kan worden afgeleid uit welk kwadrant dit risico en haar beschrijving is opgenomen.

Risico & waarom: In elk kwadrant kunnen verschillende risico's worden ingedeeld. Binnen het kwadrant wordt allereerst het risico vermeld. Onder dit risico wordt er een korte beschrijving gegeven, waarbij aan bod komt waarom dit risico in dit kwadrant is opgenomen.

Concessie X: In de cirkel te midden van deze vier kwadranten is de naam van het project opgenomen. Ook is hierin opgenomen welke variant van het concessiemodel dit project betreft.

Voorbeeld:

Er is een voorbeeld in het model gegeven. Dit betreft het economische risico in het kwadrant; kans op product optimalisatie. Vanuit het model valt af te lezen dat het economische risico beter beheerst kan worden doordat een marktpartij haar eigen kennis van de markt heeft kunnen gebruiken om het programma te bepalen. Hiermee kan het afzetrisico worden verkleind.



Figuur 19: Kwadranten (eigen ill.)

4.1.2 ONTWIKKELMETHODEN ANALYSEREN

Voor de ontwikkelmethoden wordt een andere manier gebruikt om de verschillende casestudies te analyseren. De verschillende ontwikkelmethoden, besproken in hoofdstuk 3, kunnen worden gevonden in de opsomming hieronder.

Methode
Ketenverlenging / brede waardecreatie De theorie hierachter is het verlengen van de waardeketen van gebiedsontwikkeling, het denken op basis van levensduur en toekomstwaarde.
Brede businesscase Naast de besproken exploitaties, worden nu de exploitatie van de energiestromen, en de gemeenschappelijke faciliteiten en diensten meegenomen in de exploitatie van het gebied.
Nieuwe financieringsvormen Crowdfunding, vermogende particulieren, fondsvorming, microkrediet, en separate business-cases binnen de 'brede business-case zijn verschillende nieuwe manieren om de financiering rond te kunnen krijgen.
Nieuwe activiteiten en rolverdeling Gebruikers, private partijen en overheden ontplooiën bij hun streven naar brede waardecreatie nieuwe activiteiten om gebiedsontwikkelingen op gang te brengen, te versnellen of de kans op succes te vergroten.
Duurzaamheid als aanjager

Duurzaamheid inzetten als aanjager voor het hele gebied, wat kan zorgen voor een positieve branding.
Eindgebruiker staat centraal Vraag gestuurd ontwikkelen verhoogt de kans op afname van de gerealiseerde opstallen. Hierdoor worden er risico's ingeperkt.
Betrek burgers en bedrijven Veel burgers zijn ook deskundig en weten vaak wat past bij het gebied en willen soms graag het initiatief nemen voor de ontwikkeling.
Ontwikkel kleinschalig en organisch Deze methode kan zowel worden toegepast, alsook ontstaan. Het gebied wordt opgedeeld in kleine gebieden welke stapsgewijs worden ontwikkeld. Het kan ook zijn dat door goede initiatieven, een gebied een boost krijgt.
Gefaseerd ontwikkelen Gefaseerd ontwikkelen zorgt ervoor dat er vraag gestuurd ontwikkeld kan worden. De markt kan aan verandering onderhevig zijn en door gefaseerd te ontwikkelen kan je hierop inspelen tijdens het project.
Identiteit creëren Het geven van een 'brand' aan een gebied kan ervoor leiden tot unieke en herkenbare gebieden, waar eindgebruikers waarde aan hechten.
Tijdelijke bestemmingen als inkomstenbron De tijdelijke exploitatie van een vastgoedobject en/ of gebied zorgt voor extra inkomsten tijdens het proces.

Tabel 16: Ontwikkelmethoden (eigen tabel)

Doordat er voor dit onderzoek drie casestudies zijn gemaakt, zullen waarschijnlijk niet alle ontwikkelmethoden welke hierboven zijn benoemd aan bod komen. Er is gekozen om eerst de cases te analyseren, waardoor kan worden uitgezocht welke ontwikkelmethoden het project gebruikt heeft om de financiële haalbaarheid te vergroten.

4.2 CASESTUDIE 1: TUDORPARK

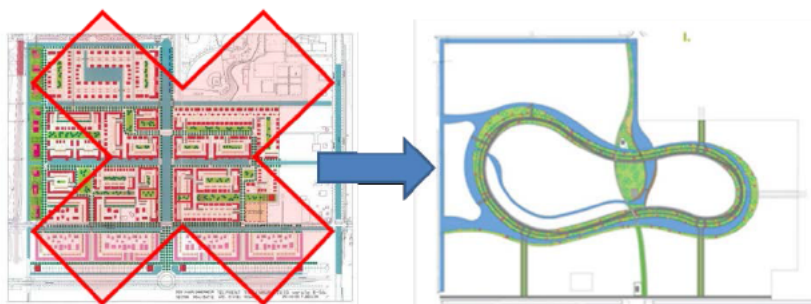
De eerste casestudie die wordt besproken is het Tudorpark te Hoofddorp, het betreft een traditionele concessie waarbij Ymere alle risico's draagt en verantwoordelijk is voor de aanleg van de openbare ruimte en de infrastructuur. Ymere en daarvoor fusie de Woonmaatschappij hebben ruim tien jaar geleden ongeveer 44 hectare grond gekocht aan de zuidrand van Hoofddorp met het doel hier woningen te realiseren ten behoeve van vernieuwing van de portefeuille sociale huurwoningen. In samenwerking met de gemeente is tussen 2005 en 2009 een stedenbouwkundig plan tot stand gekomen waarvan in 2010 geconstateerd werd dat dit plan als gevolg van gewijzigde marktomstandigheden niet meer marktconform was. Dit heeft geleid tot een nieuw plan met een stedenbouwkundige visie op hoofdlijnen, waarin alleen de ruimtelijke structuur is vastgelegd. Deze paragraaf is opgedeeld in een beschrijving van het project, en daarna een analyse van de risico's en ontwikkelmethoden. Er wordt afgesloten met een conclusie.

4.2.1 BESCHRIJVING

Tudorpark is gelegen op een uitleglocatie, aan de zuidkant van Hoofddorp, grenzend aan de wijk Toolenburg. De locatie is zeer gunstig gelegen midden in de Randstad, met een afslag op de a4 op 5 minuten afstand. In 2009 is de laatste grond aangekocht van de gemeente Haarlemmermeer waarmee Ymere eigenaar is geworden van alle gronden binnen het plangebied. In het contract is opgenomen dat Ymere binnen een concessiesamenwerking voor haar rekening en risico 1352 woningen realiseert (waarvan 30% sociale huur) en de openbare ruimte realiseert en verkoopt aan de gemeente. In 2010 zijn de afspraken uit 2009 opengebroken vanwege gewijzigde marktomstandigheden en is samen met de gemeente gewerkt aan een nieuw plan, met de volgende uitgangspunten:

- Planvorming aan laten sluiten op de wensen van de klant
- Meer kwaliteit en sterke identiteit
- Financieel haalbaar
- Meer flexibiliteit

Dit heeft geresulteerd in een stedenbouwkundige visie op hoofdlijnen, waarin de ruimtelijke hoofdstructuur is vastgelegd, waarbinnen nog een grote mate van flexibiliteit aanwezig is voor de invulling van de bouwvelden. In 2012 zijn de nieuwe flexibele afspraken in een allonge op de samenwerkingsovereenkomst verwoord. Ymere draagt alle risico's en is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de openbare ruimte, waardoor deze ontwikkeling kan worden gezien als een traditionele concessie.



Figuur 20: Van gedetailleerd stedenbouwkundig plan naar plan op hoofdlijnen (Ymere)

Tudorpark moet een Ymere-wijk worden: een sociaal duurzame wijk, met een goede waardeontwikkeling. Een wijk waar mensen trots op zijn en waar ruimte is voor saamhorigheid en individualiteit. Bij de ontwikkeling wordt extra aandacht besteed aan sociale duurzaamheid, buurthuis/voorzieningen, en differentiatie met een goede waardeontwikkeling. De toekomstige bewoner van Tudorpark is mede daarom intensief betrokken geweest bij de totstandkoming van het plan. Al in 2007 zijn met een grootschalige enquête de potentiële doelgroepen en leefstijlen in beeld gebracht. In 2010 is dit nogmaals uitvoerig gedaan, maar dan meer gericht op de lokale markt. De hierbij opgedane ervaringen hebben hun plaats gevonden in de planvorming: meer romantiek, veel groen en water, ruime woningen, dorpse kwaliteit, ontmoetingsplekken, en een historiserende bouwstijl. In april 2012 is

het plan, dat met input van de potentiële bewoners tot stand gekomen, getoetst aan de markt. Op basis van de klantinput is gekozen voor een historiserende romantische sfeer: de Tudorstijl. Deze stijl is aan de hand van schetsten gepresenteerd aan potentiële kopers/huurders. De stijl werd met veel enthousiasme ontvangen en is daarna verder uitgewerkt tot definitieve ontwerpen.

Daarom heeft Ymere een groot belang bij de waardeontwikkeling op termijn in de wijk. Een van de belangrijkste thema's bij de totstandkoming van het plan is flexibiliteit, de mogelijkheid om in te spelen op veranderende marktomstandigheden en wensen in de toekomst. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van de eerder besproken "Essentiekaart" waarin de hoofdstructuur is vastgelegd. De kwalitatieve waterstructuren, ontsluitingswegen en het groene binnengebied vormen de dragers van dit ruimtelijk kader.

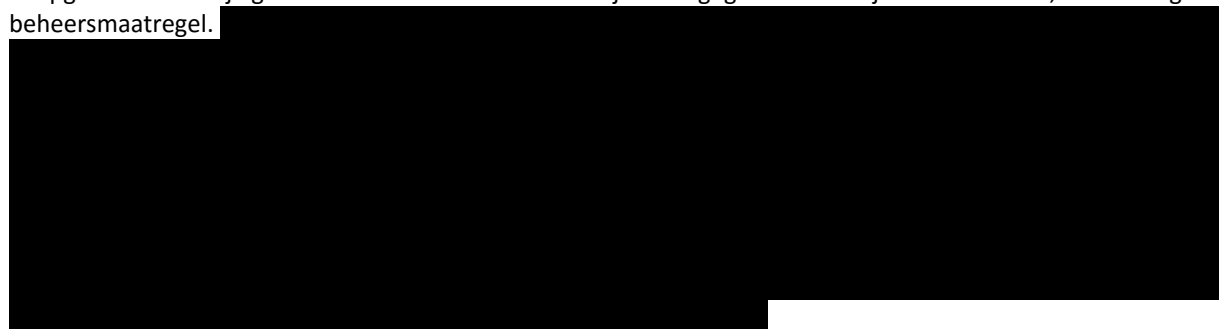


Figuur 21: Tudorstijl (Ymere)

In Tudorpark wordt een brede range aan producten aangeboden, variërend van sociale huur, het middensegment tot dure koop. In de prognose wordt uitgegaan van 1.129 woningen waarvan 30% sociale huurwoningen. Er wordt in de fasering een planning gemaakt waarin ongeveer 80 koopwoningen per jaar worden gerealiseerd. Daarnaast worden er conform prioritering, in lijn met de fasering van de koopwoningen per deelplan, ook huurwoningen gerealiseerd. Dit zorgt voor een min of meer gegarandeerde bouwomzet voor de komende jaren.

Tudorpark wordt een wijk met een zeer sterke eigen identiteit. De gekozen romantische / historiserende beeldkwaliteit blijkt zeer gewenst door de klant en ook de politiek. Deze identiteit zal bijdragen aan saamhorigheid in de wijk. Klantinventarisatie en de succesvolle verkopen onderstrepen dat dit een goede keuze is geweest. De eindgebruikers zijn mede door de sterk onderscheidende architectuur, de schaalgrootte en consistentie, en het comfort en ruimte in het product en openbare ruimte, veelal tevreden. De herkenbare Tudorstijl zal worden doorgevoerd over het gebied. De houdbaarheid van deze stijl is onderzocht en uit dit onderzoek is geconcludeerd dat het verder bouwen in deze stijl goed mogelijk is.

De risico's zijn door Ymere vastgesteld en hieraan zijn scores en beheersmaatregelen gebonden. De afbeelding is opgenomen in bijlage 5. De risico's in het model zijn weergegeven met bijhorende scores, toelichting en beheersmaatregel.



4.2.2 ANALYSE

In deze sub paragraaf zullen de meest invloedrijke risico's en ontwikkelmethoden van de gebiedsontwikkeling Tudorpark worden samengevat en worden gelinkt aan de risico's en beheersmaatregelen besproken in het hoofdstuk financiële fundering.

Omgevingsrisico's en ontwikkelmethoden

Politiek risico: Het politieke risico is grotendeels ondervangen. De gemeente heeft ingestemd, de RO-procedure is doorlopen en het bestemmingsplan met uitwerkingsplicht ligt er. [REDACTED]

Beheersmaatregel: [REDACTED]

Maatschappelijk risico: Het maatschappelijke draagvlak is ook op orde, er zijn tot op heden nog geen klachten geweest.

Beheersmaatregel: Ymere heeft hier op ingespeeld door de burger al vroeg in het proces te betrekken en te informeren. Burger, maar misschien nog belangrijker, de belangstellenden, zijn intensief betrokken geweest bij de totstandkoming van het plan.

Ontwikkelmethoden: Om dit risico te kunnen beheersen is er onder andere gebruik gemaakt van twee van de ontwikkelmethoden, de eerste is het betrekken van burgers en de tweede is dat de eindgebruiker centraal staat. Hierdoor wordt het plan afgestemd op de vraag van de afnemer. Op basis van de eindgebruiker is er dus gekozen voor de Tudorstijl. Hierdoor heeft Ymere gezorgd dat de kans op afname van de gerealiseerde opstallen wordt verhoogd en de risico's daarmee dus ingeperkt.

Maatschappelijk risico: Maatschappelijke doelstellingen van de woningcorporatie

Beheersmaatregel: Het maatschappelijke draagvlak risico is ook ondervangen door de hoge mate van diversiteit in het gebied. Ymere hecht waarde aan het creëren van een gemengde, ofwel gemêleerde wijk. Een sociaal duurzame wijk, met een goede waardeontwikkeling. Een wijk met ruimte voor saamhorigheid. Bij de ontwikkeling wordt extra aandacht besteed aan sociale duurzaamheid, buurthuis/voorzieningen, en differentiatie. Door het sociale bezit binnen de wijk is waardeontwikkeling een belangrijk uitgangspunt. Een wetenschappelijke onderbouwing van de toegevoegde waarde van een gemengde wijk is er op dit moment echter nog niet. Ymere heeft een onderzoeksinstituut opdracht gegeven hiernaar onderzoek te doen. Doordat Ymere ook in de toekomst eigenaar blijft binnen het gebied, focust de ontwikkelaar Ymere zich dus niet alleen op de exploitatie van het gebied, maar ook op het rendement gedurende de levensduur ervan.

Ontwikkelmethode: De ontwikkelmethode 'ketenverlenging' kan gevonden worden in de diversiteit van koop-, huur-, en sociale woningen. Hierdoor ontstaat er een gemêleerde wijk. Ymere blijft na de ontwikkeling actief in het gebied waardoor zij meer betrokken zijn bij de uitkomst van het gehele gebied, en hebben naast de financiële, ook maatschappelijke doelstellingen in het gebied.

Economisch risico: Economische risico's zijn risico's die betrekking hebben op de ontwikkelingen van bijvoorbeeld de woningmarkt of de fluctuaties in grondprijzen.

Beheersmaatregel: De markt ontwikkelt zich constant, hierdoor is er ook gekozen voor een flexibel bestemmingsplan, met daarbij een 'essentiekaart'. Door het flexibele bestemmingsplan kan Ymere zelf bepalen wanneer zij welke woningen willen ontwikkelen (tot op zekere hoogte want er zijn afspraken over sociale huur en dergelijke), en door de woningmarkt van Hoofddorp goed te analyseren kan de kans op afzetbaarheid van de producten vergroot worden.

Ontwikkelmethode: Dit is wederom één van de ontwikkelmethoden, besproken in hoofdstuk 3, gefaseerd ontwikkelen, waarbij je als organisatie zorgt dat er vraag gestuurd ontwikkeld kan worden. Het switchen van een

masterplan naar een essentiekaart, en het gefaseerd ontwikkelen ervan is in de ogen van de projectontwikkelaar van Ymere, Spakman (persoonlijke mededeling, 17 september 2015), van grote invloed geweest op de haalbaarheid van het plan.

Wet- en regelgeving risico: Een risico voor Ymere, een woningcorporatie, is de in werking getreden Woningwet. In het algemeen geldt dat bestaande contracten en verplichtingen mogen worden afgemaakt, mits er sprake is van een zogenaamde 'harde' verplichting.

Beheersmaatregel: [REDACTED]

Risico's financiële parameters: [REDACTED]

Beheersmaatregel: [REDACTED]

Projectrisico's en ontwikkelmethoden

Samenwerkingsrisico: Binnen het project Tudorpark kunnen deze worden gevonden in het co-making. [REDACTED]

[REDACTED] Ger Wessel (renovatieproject Het Breed), dat co-making alleen in theorie werkt. In de praktijk kan het zorgen voor problemen bij de oplevering, doordat kwaliteitscontroles zijn nagelaten of van een te laag niveau waren.

Samenwerkingsrisico: De samenwerking met de gemeente over de uitkomst van het project wordt niet meer als risico beschouwd. Er zijn echter wel problemen geweest nadat de concessieafspraken zijn getekend. Zowel Ymere als de gemeente Haarlemmermeer merkt op dat de samenwerking wat betreft de ontwikkeling van de openbare ruimte problematisch was. Ymere stelt hier dat de gemeente te veel en te gedetailleerde randvoorwaarden voor heeft en te weinig hielp bij de ontwikkeling ervan. De gemeente Haarlemmermeer op haar beurt stelt dat zij de afnemers van de openbare ruimte zijn en met de DIOR (Duurzame Inrichting Openbare Ruimte), haar randvoorwaarden duidelijk heeft. Daarbij stellen zij dat door gemaakte afspraken het lastig is om uit te komen binnen de afgesproken VTA-uren. Beide partijen zijn het wel eens dat deze integrale en complete aanpak kan leiden tot een succesvolle gebiedsontwikkeling.

Beheersmaatregel: Er is lopende het project toch gekozen om de samenwerking gedurende een korte periode te intensiveren, om zo tot een snellere realisatie van de openbare ruimte te komen. Hiervoor heeft Ymere een compensatie moeten betalen voor de overschreden VTA-uren van de gemeentelijke medewerkers.

Plankwaliteit risico: Het kiezen voor één identiteit voor het gehele gebied.

Beheersmaatregel: De kwaliteit van het plan ligt in de branding van het gebied, welke in overeenstemming is gedaan met de burger en de eindgebruiker. Hieruit kwam de Tudorstijl, welke over heel het plan wordt doorgevoerd. Dit zorgt voor een stevige identiteit van het gebied, wat voor saamhorigheid kan zorgen onder de bewoners. De kwaliteit ligt tevens ook in de openbare ruimte, waar de essentiekaart de hoofdstructuur weergeeft. Deze hoofdstructuur omvat kwalitatieve waterstructuren, ontsluitingswegen en groene binnengebieden.

Ontwikkelmethode: Dit is tevens een ontwikkelmethode, het creëren van een identiteit, een brand. Eindgebruikers hechten hier waarde aan, en kunnen trots zijn op de wijk waar zij in wonen. Spakman (persoonlijke mededeling, 17 september 2015) beaamt dit door te stellen dat de afnemers van huizen, zeer gecharmeerd zijn van de identiteit van het gebied.

Organisatierisico's en ontwikkelmethoden

Organisatierisico: Door de besproken versnelde fasering is het voor Ymere nodig om meer personeel te betrekken bij het project. Het risico voor een te lage personeelscapaciteit ligt hier op de loer.

Beheersmaatregel: Mogelijke beheersmaatregelen zijn het schuiven van personeel binnen de organisatie op het project, of het aannemen voor nieuw (eventueel tijdelijk) personeel om Tudorpark ook daadwerkelijk te kunnen versnellen. Wanneer dit niet kan, zal het project vertraging oplopen en zijn kans om te profiteren van de huidige markt misschien zelfs wel verliezen.

Structuurrisico:

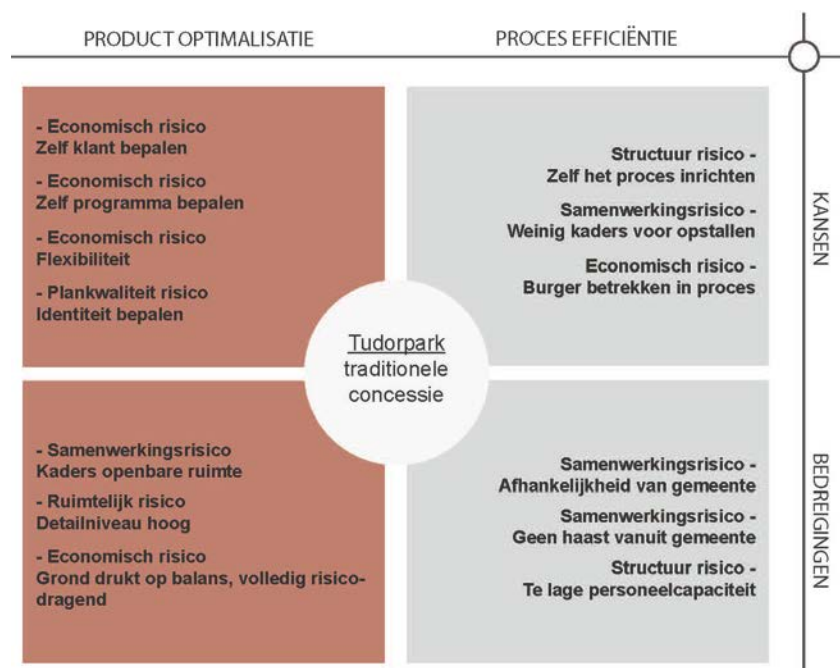
Beheersmaatregel:

4.2.3 CONCLUSIE TUDORPARK

De bovenstaande risico's en ontwikkelmethoden dienen nu te worden verwerkt in het analysekader. Risico's die in het algemeen voorkomen bij een gebiedsontwikkeling worden er op deze manier uitgefilterd. De toegepaste ontwikkelmethoden worden ook op een rijtje gezet.

Risico's

Allereerst worden de risico's welke van toepassing zijn op het kader uit de bovenstaande tekst gefilterd. Dit resulteert in afbeelding 22.



Figuur 22: Analytisch kader Tudorpark

Kansen

We behandelen allereerst de kansen op productoptimalisatie. Voor het product liggen de kansen van het concessiemodel bij het kunnen beheersen van de economische risico's en het plankwaliteit risico. De economische risico's kunnen namelijk worden beheerst doordat Ymere zelf de klant, het programma en de opstallen kan bepalen. Op deze manier kan een marktpartij ervoor zorgen dat, mits zij de juiste kennis in huis hebben, het afzetrisico zo klein mogelijk wordt. Zoals in hoofdstuk twee al aan bod kwam, en wat ook onderschreven wordt door de heren Smit en Bruil (persoonlijke mededelingen, 7 en 15 april 2015), hebben marktpartijen over het algemeen beter zicht op de marktomstandigheden en kunnen hierdoor sneller schakelen en inspelen op eventuele marktwijzigingen. Dit onderstreept volgens beide heren hoe belangrijk het is om niet alles vast te leggen in een gebiedsontwikkeling. Het is belangrijk om een plan flexibel te houden. Het plankwaliteit risico kan worden beheerst door het kiezen van een sterke identiteit, wat in het project Tudorpark is dat de Tudorstijl geworden. Smit (persoonlijke mededeling, 7 april 2015), directeur projecten BPD, voegt hieraan toe dat je als marktpartij binnen een concessie meer grip hebt op de branding van een gebied, wat tot een hogere grondwaarde kan leiden.

De kansen op een hogere efficiëntie van het proces kunnen worden gevonden in het beter kunnen beheersen van de structuur risico's, de samenwerkingsrisico's en de economische risico's. Allereerst de structuurrisico's; Ymere kan zelf het proces invullen, en zoals besproken heeft het gekozen om het proces nu te versnellen om in te kunnen spelen op de gunstige marktomstandigheden. Smit (persoonlijke mededeling, 7 april 2015) stelt hierbij dat een private partij beter in staat is om te sturen op de planning van het project dan een gemeentelijke instantie. Het samenwerkingsrisico met de gemeente ten opzichte van de opstallen is zeer beperkt, daar Ymere het programma zelf mag bepalen. Hierdoor is het proces op dit punt efficiënter geworden. Het economische risico ten opzichte van het proces is ingeperkt door in het proces uitgebreid de tijd te nemen voor betrokken burgers en potentiële afnemers. Hierdoor zorgt Ymere dat het afzetrisico verder verkleind wordt.

Bedreigingen

De bedreigingen van het concessiemodel ten opzichte van productoptimalisatie kunnen worden gevonden in het samenwerkingsrisico, het ruimtelijke risico, en het economische risico. De ontwikkeling van de openbare ruimte binnen Tudorpark heeft invloed gehad op het samenwerkings- en ruimtelijke risico. Zo zijn de kaders voor het ontwerpen van de openbare ruimte zeer gedetailleerd, waardoor Ymere een aantal plannen en voorlopige ontwerpen afgekeurd heeft zien worden. Smit (persoonlijke mededeling, 7 april 2015) ontkracht dit enigszins door te stellen dat een marktpartij deze vaak technische regeltjes hoort te kennen en er hierdoor weinig over te discussiëren valt. Het economische risico zit in de grondexploitatie, welke met hoge aankoopbedragen op de balans drukt. Dit heeft ertoe geleid dat Ymere moeite heeft gehad met het sluitend krijgen van de grondexploitatie. Bruil (persoonlijke mededeling, 15 april 2015) benoemt grondeigendom niet altijd als macht, maar ook vaak als kwetsbaarheid, omdat je als organisatie moet produceren om het rentetekkende aankoopbedrag van de balans te halen.

Wanneer er wordt gekeken naar de bedreigingen ten opzichte van de efficiëntie van het proces, zien we dat de samenwerkingsrisico's en de structuurrisico's van invloed zijn. Allereerst de samenwerkingsrisico's. Volgens de gemeente Haarlemmermeer is Ymere nog erg afhankelijk geweest wat betreft de inrichting van de openbare ruimte. De gemeentelijke Projectleider Saliha Azouagh (persoonlijke mededeling, 6 november 2015) stelt dat de vooropgestelde begrote VTA-uren zijn overschreden om Ymere hierbij te kunnen helpen. Ymere zet daar weer tegenover dat zij ervaren dat de gemeente geen haast had met de ontwikkeling van de openbare ruimte. Dit kwam voort vanuit de gedachte dat de gemeente toch geen risico's loopt tijdens het project. Op deze manier is de welwillendheid van beide partijen tijdens proces enigszins aangetast. De laatste bedreiging komt voort uit het structuurrisico op een te lage personeelscapaciteit. Door veranderende marktomstandigheden is versnelling in het proces gevraagd, maar Ymere heeft hier zowel de capaciteit niet voor in huis, alsmede geen geld voor gereserveerd. Doordat Ymere de enige verantwoordelijke is in dit proces, zullen zij dit risico moeten aanpakken en moeten beheersen.

Ontwikkelmethoden

Er zijn verschillende ontwikkelmethoden gebruikt om de financiële haalbaarheid van het project te kunnen vergroten. Een overzicht is gegeven in onderstaande tabel.

Ontwikkelmethode	Op welke manier toegepast	Invloed op haalbaarheid
Betrekken van burgers	Ymere heeft hierop ingespeeld door de burger al vroeg in het proces te betrekken en te informeren.	Door maatschappelijk draagvlak te creëren kunnen vertragingen worden voorkomen.
Eindgebruiker centraal	Belanghebbenden meenemen in het ontwerpproces.	Al vroeg in proces afnemers
Ketenverlenging	Sociale huurwoningen afnemen.	Beheerexploitatie
Creëren van identiteit	De Tudorstijl is op het gehele plan toegepast.	Duidelijke identiteit waarmee bewoners en omwonende zich kunnen identificeren.
Gefaseerd ontwikkelen	Het plan opgedeeld in deelplannen.	Altijd kunnen inspelen op veranderende marktomstandigheden.

Tabel 17: Toegepaste ontwikkelmethoden Tudorpark (eigen tabel)

4.3 CASESTUDIE 2: BLOEMENDALERPOLDER

De tweede casestudie is de gebiedsontwikkeling Bloemendalerpolder. Het gaat hier om een hybride concessie light, waarvoor is gekozen mede door de ingewikkelde grondeigendomssituatie en de lange omlooptijd van het project. De provincie Noord-Holland, de gemeenten Weesp en Muiden, het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht, en de ontwikkelaars Bouwfonds Property Development, Adriaan van Erk, AM, Ymere, Blauwhoed Eurowoningen en Van Wijnen Groep zijn vanaf 2001 betrokken in het planvormingsproces. Het bijzondere aan deze concessie is dat er in de voorbereiding sprake was van een PPS-constructie, terwijl in de uitvoering van de gehele gebiedsexploitatie is gekozen voor het concessiemodel. De paragraaf is wederom opgebouwd uit een beschrijving van het project, een analyse van de risico's en gebruikte ontwikkelmethoden, en een conclusie

4.3.1 BESCHRIJVING

Het gebied is gelegen in de provincie Noord-Holland, in de gemeenten Muiden en Weesp. Het gebied wordt beschouwt als één van de laatste uitleglocaties rondom Amsterdam, wat dus ook één van de redenen dat dit gebied is aangewezen als een ontwikkellocatie. Op de locatie worden de komende jaren maximaal 2750 woningen ontwikkelt, met aanvullende commerciële en maatschappelijke voorzieningen.

De Bloemendalerpolder is een landbouwgebied in de gemeenten Muiden en Weesp in de provincie Noord-Holland. Het gebied wordt afgegrensd door de rijksweg A1 in het noorden, de Vecht in het oosten en het Amsterdam-Rijnkanaal in het westen. Aan de zuidkant loopt de gemeentegrens tussen Muiden en Weesp. De polder bestaat thans grotendeels uit cultuurlandschap met langgerekte kavels



Figuur 23: Plan Bloemendalerpolder (Ymere)

veenweidegrond. Het plangebied is opgedeeld in 'grijs', 'groene', en 'blauwe' onderdelen. Voor het groene en blauwe gedeelte is 2/3 van het plangebied in het bestemmingsplan opgenomen. De marktpartijen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor deze openbare ruimte. Doordat het gebied gelegen is in twee gemeenten waren er bij aanvang ook twee verschillende bestemmingsplannen. Hierdoor waren er veel onduidelijkheden en was besluitvorming traag.

Deze case is al bestudeerd door de Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft (De Zeeuw, W.C.T.F., Van den Noort, S., Veldhuizen, J., Rutten, P., Berens, T., Luijten, A. & Franzen, A., 2014) in samenwerking met andere zowel publieke als private organisaties. De case is onder andere dus bijzonder door het verschil in samenwerkingsvormen in de voorbereidings- en de uitvoeringsfase. Het is een hybride concessiemodel. In de voorbereidingsfase werd gewerkt in een PPS-constructie, en in de uitvoeringsfase worden er verschillende deelplannen in een concessie uitgegeven aan de deelnemende partijen. Verder beschrijven zij dat de ontwikkeling wel een concessie betreft, maar in een 'light' vorm, welke is besproken in paragraaf 3.3.2. Er wordt dus nog op meerdere momenten in de uitvoeringsfase overleg gepleegd waar nieuwe afspraken gemaakt kunnen worden wat betreft de plannen voor deelgebieden.

Kort samengevat stellen de overheden de kwaliteitseisen en verkopen zij de verwerfde grond voor een relatief lage prijs aan de private partijen. De private partijen dragen daarna de verantwoordelijkheden voor de daadwerkelijke ontwikkeling van het woongebied. Naast de ontwikkeling van de woningen, zijn zij ook verantwoordelijk voor het bouwrijp maken van de grond, de aanleg van wegen, groen en watergangen en de grote waterpartij midden in de wijk. 100 hectare aan openbare ruimte krijgen de overheden na de bouwactiviteiten weer terug in de portefeuille. Tjeerd Talsma (2012), gedeputeerde bij de provincie Noord-Holland, stelt dat iedereen in de rol zit waar hij hoort. De private partijen mogen binnen bepaalde kaders zelf uitmaken welke programma er wordt gerealiseerd. Eén van de kaders is dat 10 procent van het programma sociaal bereikbaar moet zijn.



De eindgebruiker & product

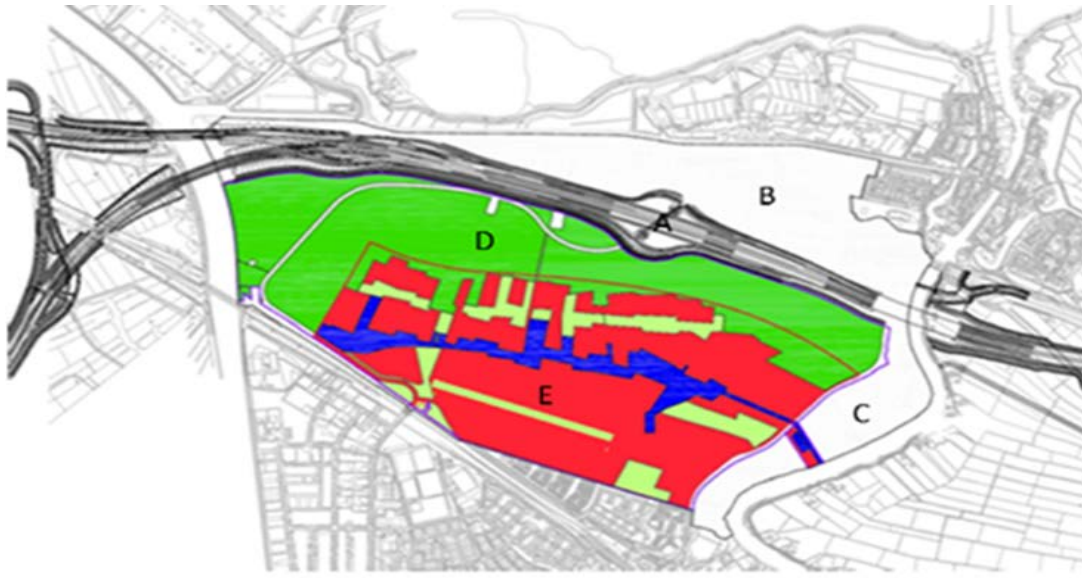
Het nieuwbouwprogramma in de Bloemendalerpolder is in belangrijke mate aanvullend op de bestaande voorraad en richt zich vooral op eengezinswoningen. Daarbij krijgen, naast het inspelen op het vasthouden van de jongeren en jonge gezinnen in het starterssegment, vooral ook woningen in de hogere prijssegmenten een plaats. Hierdoor ontstaat een evenwichtige samenstelling van Weesp, omdat woningen in de duurdere segmenten voornamelijk ontbreken.

Zoals gezegd is deze locatie één van de laatste uitleglocaties van Amsterdam. Deze locatie is daarom dan ook zeer gewenst. De identiteit van het gebied wordt ontleend aan het beeldmerk met daaraan gekoppeld een centraal ontwerpthema en daarbij aansluitende deelthema's op gesteld in het beeldskwaliteitsplan. Er is voor gekozen om vanuit drie sferen en thema's te werken, die passen binnen de inspiratie van het wonen in de Vechtstreek. Per woonmilieu worden de belangrijkste thema's van het landschap, de openbare ruimte en de ontwerpopgave voor de architectuur weergegeven. In het kort worden de woonsferen als volgt omschreven:

- Vechtrijk ontleent zijn identiteit aan de diverse woonmilieus die er in de Vechtstreek bekend zijn: Vechtdorpen of -stadjes, buurtschappen en landgoederen.
- In Lanenrijk wordt een klassieke structuur opgezet met lanen en singels in combinatie met een bijzondere architectonische identiteit
- De woongebieden van Waterrijk hebben een meer landelijk karakter en volgen de bestaande structuur van het landschap.

De start bouw staat voor het eerste deelplan geplant op begin 2017. Het is echter nog niet duidelijk of dit gehaald gaat worden in verband met de RO procedure. Voor de overige deelplannen heeft het Beeldskwaliteitsplan op Hoofdlijnen (BKPoH) een plan dat in principe de DNA bouwstenen levert voor de opeenvolgende fases en daarmee een horizon biedt waar naartoe wordt gewerkt. Enerzijds biedt het BKPoH voldoende houvast om de kwaliteit te kunnen borgen, anderzijds moet het voldoende ruimte bieden om de plannen flexibel aan de vragen uit de markt aan te kunnen passen en onvoorziene omstandigheden het hoofd te kunnen bieden. Het BKPoH loopt gelijk op met het maken van een bestemmingsplan dat daardoor zeer globaal en flexibel kan blijven.

De private partijen doen de integrale ontwikkeling van het gebied D en E (zie onderstaande figuur). Naast de ontwikkeling van de woningen betreft dit de ontwikkeling van de openbare ruimte in de woonvelden en de tussenliggende groen/blauwe passages (in E) alsook het grootschalige recreatief toegankelijke robuuste groen en blauw (landschap) in D. Het private exploitatiegebied (D en E en een sluis met horeca in C) is 305 ha. Binnen de rode contour (E) mogen 2.750 woningen en 7.650 m2 voorzieningen (buurtsuper, gezondheidscentrum e.d.) worden ontwikkeld. Behoudens een minimale eis van 10% betaalbare koopwoningen, is het woningprogramma door de marktpartijen vrij in te vullen.



Figuur 24: Groen - rood en blauw BDP (Ymere)

Uit de roodontwikkeling zal 75 miljoen euro worden bijgedragen voor de groen/blauw ontwikkeling van het gebied. Afgesproken is dat in goed overleg, rekening houdend met de marktomstandigheden, steeds een deel

van het plan in ontwikkeling zal worden gebracht waarvoor dan een deel van de 75 miljoen euro vanuit rood voor groen/blauw zal worden afgedragen (fasering in verband met crisisbestendigheid van de afspraken). Er wordt pas gestart met blauw/groene activiteiten als de marktpartijen daarvoor instemming verlenen.

Samenwerking

Zoals hiervoor al benoemd werd is er sprake geweest van een shift in samenwerkingsvorm tijdens het project. De Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft, in samenwerking met andere organisaties (De Zeeuw et al., 2014), heeft deze shift bestudeerd en concludeert het volgende:

De gebiedsontwikkeling startte als een traditionele grootschalige gebiedsontwikkeling waarvoor veel partijen interesse hadden. Het proces verliep echter niet soepel. In deze samenwerkingsvorm was er sprake van samen integraal rekenen & tekenen. Door vertrouwensissues kwam deze samenwerking echter onder druk te staan. Het idee leefde bij verschillende partijen dat iedereen alleen maar aan zichzelf dacht. Er ontstond wantrouwen tussen de publieke en private partijen.

Op een bepaald punt in het proces waren de verhoudingen zo ontwricht dat er werd gezocht naar een oplossing om het vertrouwen tussen de partijen terug te krijgen. Alle partijen gingen wederom om de tafel om nieuwe afspraken te maken aangaande flexibiliteit en de controle van de publieke partijen. De private partijen wilden meer flexibiliteit in onder andere planning, stedenbouw, aantallen, en verplichtingen. Ook wensten zij minder controle vanaf de publieke zijde. De gemeenten had daarentegen de behoefte de risico's bij de marktpartijen te leggen. Uiteindelijk is toen gekozen voor het concessie samenwerkingsmodel. De marktpartijen kregen hiermee de gewenste flexibiliteit, en de gemeente kon de risico's van de ontwikkeling verleggen naar de private partijen. Het concessiemodel moest echter wel wat aangepast worden want de marktpartijen vonden directe betrokkenheid van de publieke partijen onmisbaar, mede door de grote opgave voor openbare ruimte en de aanleg van een nieuwe ontsluitingsweg. Hierdoor is de traditionele concessie op onderdelen aangepast en ontstond de concessie light. Een concessie waarin je heldere doelomschrijvingen maakt van de opgave én goede procesafspraken voor onderdelen waarvoor een doelomschrijving nog niet mogelijk is (De Zeeuw et al., 2014).

4.3.2 ANALYSE

In deze paragraaf worden weer de meest invloedrijke risico's en ontwikkelmethoden van de gebiedsconcessie Bloemendalerpolder besproken. Een overzicht van de risico's kunnen worden gevonden in bijlage 5.

Omgevingsrisico's en ontwikkelmethoden

Politiek risico: Bestemmingsplannen overige deelgebieden. Het politieke risico is nog steeds niet helemaal ondervangen. Er is veel tijd voor nodig om tot een consensus te komen tussen de verschillende partijen. Het bestemmingsplan is nog niet helemaal rond waardoor er nog steeds onduidelijkheden zijn.

Beheersmaatregel: In de risicoanalyse van Ymere wordt dit risico echter als klein beschouwd, daar de welwillendheid onder de verschillende partijen hoog is. Ymere benadrukt echter wel dat een bestemmingsplan voor het gehele gebied nodig is zodat de gronden van agrarische bestemming veranderen naar woonbestemming en gestart kan worden met een eerste fase woningontwikkeling.

Maatschappelijk risico: Het maatschappelijke draagvlak is op orde.

Beheersmaatregel: De partijen hebben hier proberen op in te spelen door veel groen en blauw te behouden voor het gebied, waardoor er niet een groot natuurgebied in één van de weinige uitleglocaties van Amsterdam verloren gaat. Op deze manier is ervoor gezorgd dat er naar de vraag is geluisterd van omwonenden en belangstellenden.

Ontwikkelmethoden: Voorgaand is een voorbeeld van de ontwikkelmethode de klant centraal stellen. Er is in Weesp en omgeving een grote vraag naar woningen uit het midden- en hoge segment, waar de ontwikkelingen van de eerste deelplannen antwoord op zullen geven.

Economisch risico: Economische risico's zijn risico's die betrekking hebben op de ontwikkelingen van bijvoorbeeld de woningmarkt of de fluctuaties in grondprijzen. Voor dit project specifiek worden achterblijvende verkopen door ontwikkelaar Willemse (persoonlijke mededeling, 22 september 2015) van Ymere als risico gezien.

Beheersmaatregel: De markt ontwikkelt zich constant, hierdoor is er ook gekozen voor een flexibel bestemmingsplan. Door het flexibele bestemmingsplan kunnen de verschillende private partijen zelf bepalen wanneer zij welke woningen willen ontwikkelen, en door de woningmarkt van Weesp en Muiden goed te analyseren kan de kans op afzetbaarheid van de producten vergroot worden.

Ontwikkelmethode: Het gebied wordt deelplan voor deelplan uitgegeven, en hiervoor worden nieuwe plannen gemaakt welke zijn afgestemd op de vraag. Dit is wederom één van de ontwikkelmethoden, besproken in hoofdstuk 3, gefaseerd ontwikkelen, waarbij je als consortium zorgt dat er vraag gestuurd ontwikkeld kan worden.

Economisch risico: Een ander economisch risico voor het consortium is het risico van het financieel haalbaar maken van de grondexploitatie. [REDACTED]

[REDACTED] Door de grote omvang van het project drukt de grond van het gebied op de balans van de partijen. Doordat de ontwikkeling al vertraagd is (door de vertraagde verwerving van de gronden), en de kans op vertraging nog steeds aanwezig is, ligt het renterisico hoog.

Beheersmaatregel: Voor de gehele ontwikkeling is de maatregel genomen om de openbare ruimte te financieren vanuit de ontwikkeling en realisatie per deelplan. Hierdoor hoeft niet de gehele openbare ruimte gelijk te worden ontwikkeld. [REDACTED]

Ontwikkelmethoden: De Bloemendalerpolder wordt per deelgebied ontwikkeld. Dit is de ontwikkelmethode gefaseerd ontwikkelen. Per deelgebied wordt er weer opnieuw gekeken welke behoefte er is vanuit de klant, waarop het programma kan worden aangepast. Dit ook een ontwikkelmethode, namelijk de eindgebruiker centraal stellen.

Projectrisico's en ontwikkelmethoden

Samenwerkingsrisico's: Deze risico's binnen het project Bloemendalerpolder kunnen worden gevonden in de ingewikkelde samenwerkingsconstructie.

Beheersmaatregel: Er zijn veel verschillende partijen betrokken bij het project en ook al zijn de participatieverhoudingen in procenten afgesproken, er blijft een risico dat één of meerdere van de private partijen zijn of haar beloftes niet kan nakomen. Willemse (persoonlijke mededeling, 22 september 2015) stelt dat hierbij de regie over de grondposities kan verdwijnen. Dit risico is enigszins ingeperkt door de private partijen onderling ook weer samenwerkingsovereenkomsten te laten opstellen.

Plankwaliteitsrisico: Het beeldkwaliteitsplan is vooraf vastgesteld.

Beheersmaatregel: Het vaststellen van een identiteit, met kwaliteitseisen. Echter is er nog wel ruimte voor flexibiliteit binnen deze kaders.

Ontwikkelmethoden: Bloemendalerpolder ontleend haar identiteit aan het gebied zelf, de Vechtstreek. Er worden verschillende woonmilieus ontwikkeld, waardoor er een groter scala aan klanten kan worden bereikt. Deze milieus krijgen vanuit hun omgeving haar woonsfeer. Door hieraan een gevarieerd programma te koppelen afgestemd op de vraag uit de omgeving, kan het afzetrisico worden beperkt. Dit is ook een voorbeeld van de ontwikkelmethode de klant centraal stellen. Ook wordt het creëren van een identiteit ingezet als ontwikkelmethode.

Samenwerkingsrisico: Het samenwerkingsrisico tussen de private partijen en de publieke partijen is zoals gezegd ook nog aanwezig. Enerzijds kan het risico gevonden worden in de nog niet juist opgestelde bestemmingsplannen voor sommige van de deelgebieden, waardoor die bestemming op agrarisch blijft staan. Een nu opgelost risico was het risico van de grondverwerving, de gemeente was verantwoordelijk voor het grotendeels verwerven van de restgronden, maar heeft hier uiteindelijk vertraging opgelopen. Tromp (persoonlijke mededeling, 19 november 2015), projectleider gemeente Weesp, stelt dat het grootste risico voor de gemeente is dat door externe omstandigheden, de ontwikkeling niet wordt afgemaakt en de gemeente met een incomplete wijk overblijft.

Organisatie- en ontwikkelmethoden

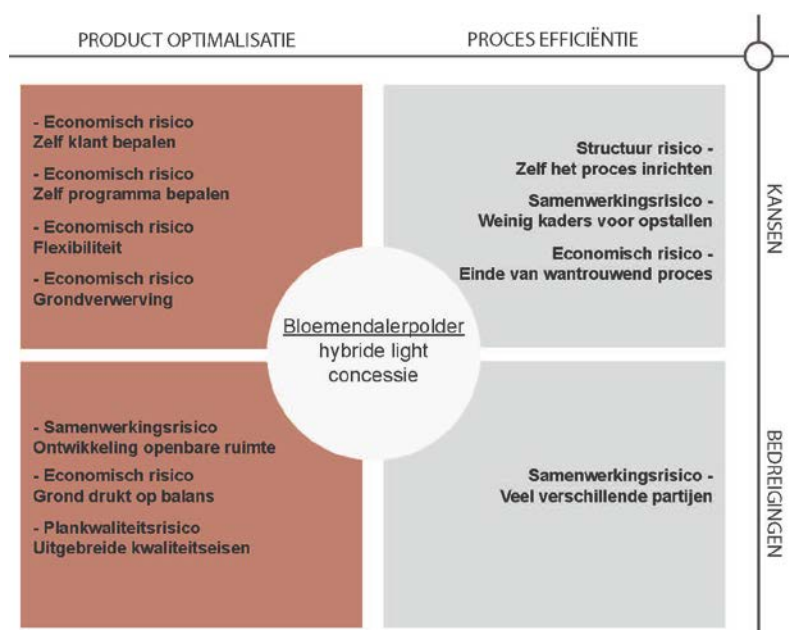


4.3.3 CONCLUSIES BLOEMENDALERPOLDER

De bovenstaande risico's en ontwikkelmethoden worden weer verwerkt in het analysekader. De risico's die niet specifiek gezien kunnen worden als een kans of bedreiging van het gebruik van het concessiemodel vallen buiten dit kader. Ook de ontwikkelmethoden worden weer opgenomen in een tabel.

Risico's

De risico's die kunnen worden geïdentificeerd binnen de Bloemendalerpoldercase kunnen worden ingevuld in het analysekader. Dit resulteert in de volgende afbeelding:



Figuur 25: Analytisch kader Bloemendalerpolder (eigen ill.)

Kansen

Allereerst worden de kansen van het concessiemodel op productoptimalisatie besproken. Voor het product liggen de kansen bij het kunnen beheersen van een viertal economische risico's. De private partijen kunnen dit risico goed beheersen doordat zij zelf kunnen bepalen wie de klant is, wat het programma daarbij is, en hoe en wanneer zij de verschillende deelplannen willen ontwikkelen. Hierdoor wordt het afzetrisico kleiner waardoor bij het ontwikkelen en opleveren van de opstallen, in zijn geheel kunnen worden verkocht. Willemse (persoonlijke mededeling, 22 september 2015), ontwikkelaar bij Ymere, stelde al dat tegenvallende verkopen één van de grootste risico's is. Doordat de private partijen zelf kunnen inspelen op de vraag, kan dit risico worden ingeperkt. Ook hier geldt weer dat de heren Smit en Bruil (persoonlijke mededelingen, 7 en 15 april 2015) dit onderschrijven, door te stellen dat private partijen betere en meer up to date informatie hebben wat betreft de markt. Een ander economisch risico wat hier is beperkt is het verwervingsrisico van de beginfase van de grondexploitatie. Deze fase heeft de gemeente gedeeltelijk op zich genomen, met name de verwerving van de restgronden. Deze gronden zijn later alsnog aangekocht door de private partijen. Door de lange tijd die nodig was om de resterende gronden te verwerven, hebben de private partijen rentelasten kunnen ontwijken. Bruil (persoonlijke mededeling, 15 april 2015) benadrukt dat grondeigendom ook kwetsbaarheid met zich meebrengt, doordat je jezelf inkoopt met het idee een bestemming te willen realiseren. Wanneer dit lang duurt kan dit gevolgen hebben voor de haalbaarheid van het plan.

De kansen op een efficiënter proces door het gebruik van het concessiemodel kunnen in de Bloemendalerpolder gevonden worden in het beter beheersen van structuur- en samenwerkingsrisico's. Wat betreft de structuurrisico's, ofwel de inrichting van het proces, zijn de private partijen verantwoordelijk voor de keuze wanneer zij welke deelplannen van de Bloemendalerpolder willen ontwikkelen. Op deze manier kunnen zij samen uitmaken wat er voor de haalbaarheid van het project het beste is. Smit (persoonlijke mededeling, 7 april 2015) benadrukt dat private partijen in het algemeen beter zijn in het maken van planningen en het sturen op haalbaarheid. Een andere kans wat de efficiency van het proces ten goede komt zijn de kaders die zijn gesteld voor de opstallen. Deze zijn, met uitzondering van het beeldkwaliteitsplan, nog bijna volledig in te vullen waardoor de private partijen zelf kunnen sturen op programma en klant, iets wat het proces ten goede komt. Ook is met de keuze voor dit model een einde gekomen aan een wantrouwende samenwerking tussen de publieke en private partijen. Door het proces helder en strak te scheiden, de private partijen doen zelf de ontwikkeling van het gebied, kan er een hogere efficiency worden bereikt.

Bedreigingen

De bedreigingen van het concessiemodel op productoptimalisatie kunnen worden gevonden in de samenwerkingsrisico's, economische risico's en plankwaliteitsrisico's. Deze risico's ontstaan vanuit het volledig risicodragend participeren in de gebiedsontwikkeling Bloemendalerpolder. Allereerst het samenwerkingsrisico, welke betrekking heeft op de ontwikkeling van de openbare ruimte. In het contract is opgenomen dat er vanuit de opbrengst van een ontwikkeld deelgebied, een gedeelte naar de ontwikkeling van het openbaar gebied gaat. Er wordt dat echter wel verwacht dat de private partijen de afgesproken deelsom voor de daarbij horende openbare ruimte afdraagt aan de gemeente. Nadat de grond is verworven door de gemeente, is deze verkocht aan de private partijen. Hierdoor drukt dit bedrag op de balans van de verschillende private partijen.

De bedreigingen van het model op de efficiëntie van het proces kunnen worden gevonden in het samenwerkingsrisico. Dit risico zit in het grote aantal verschillende belangen. Doordat bij deze ontwikkeling twee gemeenten betrokken zijn, alsmede een groot natuurgebied, en meerdere private partijen, is het lastig om tot een overeenkomst te komen. Er zijn ingewikkelde contracten opgesteld waardoor dit enigszins wordt ingeperkt en waardoor een mogelijke uitstap van een partij kan worden opgevangen.

Ontwikkelmethoden

Er zijn verschillende ontwikkelmethoden gebruikt om de financiële haalbaarheid van het project te kunnen vergroten. Een overzicht is gegeven in onderstaande tabel.

Ontwikkelmethode	Op welke manier toegepast	Invloed op haalbaarheid
Nieuwe samenwerking	Combinatie van hybride en light concessiemodel	Doorgang van project
Identiteit creëren	Omgeving gebruiken	Klant voelt verbondenheid met gebied
Gefaseerd ontwikkelen	Deelplan voor deelplan	Inspelen op veranderende marktomstandigheden
Eindgebruiker centraal	Programma afstemmen op vraag uit omgeving	Afzetrisico verkleinen

Tabel 18: Toegepaste ontwikkelmethoden Bloemendalerpolder(eigen tabel)

4.4 CASESTUDIE 3: LEEGHWATERKWARTIER

De derde casestudie welke is onderzocht is de herstructurering van Leeghwaterkwartier in Hoofddorp. In vergelijking met de twee voorgaande cases is deze case kleiner van omvang, en gelegen op een binnenstedelijke locatie. Het gaat hier om de sloop van de huidige bebouwing, en de realisatie van ongeveer 250 nieuwbouwwoningen. Ymere was al in bezit van het vastgoed in de wijk, en heeft mede door de slechte reputatie van het gebied, besloten om de wijk te herstructureren. De openbare ruimte was in het bezit van de gemeente, maar is overgenomen door Ymere, welke zo het gehele gebied opnieuw kon vormgeven binnen overeengekomen kaders. De paragraaf start wederom met een beschrijving, gevolgd door de analyse en de conclusies.

4.4.1 BESCHRIJVING

Hoofddorp ligt ten westen van Schiphol, ten zuiden van Haarlem en ten noordoosten van Hillegom. Het plangebied ligt in de kern van Hoofddorp. De directe omgeving van het plangebied wordt in alle windrichtingen gekenmerkt door stedelijke bebouwing. Het plangebied wordt begrensd door de Leeghwaterstraat in het zuiden, de Nieuwe-weg in het westen, een fiets- en wandelpad in het noorden en de Boslaan in het oosten.

In de huidige situatie wordt het plangebied omgeven door stedelijke bebouwing. Binnen het plangebied staat een complex woningen, gebouwd begin jaren 50. Voor de toekomstige plannen is beoogd de aanwezige bebouwing te slopen en op de vrijgekomen locatie circa 250 woningen in vier blokken te realiseren. Het plan wordt ontworpen door LEVS Architecten. Het gebied wordt in twee fases ontwikkeld, waar in de eerste fase ongeveer 140 woningen worden ontwikkeld.



Figuur 26: Oude (boven) en nieuwe (onder) situatie (Ymere)

De nieuwe koop- en huurwoningen worden in een hogere dichtheid bij elkaar gebouwd met tussen de huizen groene hoven en autovrije wegen. De auto's worden geparkeerd aan de rand en in de binnenhoven van het plan. De hoge dichtheid appelleert aan de nabijheid van het stedelijke centrum, maar tegelijkertijd sluit de architectuur aan op de dorpsse korrel en sobere architectuur die kenmerkend is voor de naoorlogse uitbreidingen rondom het centrum van Hoofddorp. Op bovenstaande afbeelding is het stedenbouwkundig plan te zien, waar de deelplannen worden opgedeeld door de groenstrook te midden de vier blokken.

Leegwaterkwartier kende geen positief imago. Dit had vooral te maken met de staat van de bebouwing en de bewoners die deze woningen door de jaren heen aangetrokken hebben. De Ewijkstraat is lang gezien als één van de lagere putjes in de sociale woningvoorraad. Het gebied is vrij gesloten, met doodlopende straatjes en woningen aan de rand die geen directe relatie hebben met omliggende straten en het aanwezige groen. De Ewijkstraat ligt op loopafstand van het centrum en is omgeven door groen en singel. Dit was reden genoeg voor Ymere om de wijk grondig aan te pakken. Ymere focust hierbij op de nabijheid van het centrum van Hoofddorp, maar daarnaast ook op de nabijheid van groenstructuren en gebieden voor recreatie. Het karakter van het gebied lijkt op dat van een tuindorp, het wonen in het groen maar toch dicht bij het centrum. Dit karakter wordt vormgegeven in tuindorpsse bouwblokken. Daarnaast is er aandacht voor transparantie, ruimte, groene hoven, en zichtlijnen.

[redacted] en probeert dit te bereiken door een meer gemêleerde wijk te ontwikkelen. De gemeente spreekt dit echter gedeeltelijk tegen, en stelt dat het imago achteruit is gegaan doordat Ymere geen grootschalig onderhoud meer uitvoerde in de wijk. Na de sloop zal het sociale programma ten opzichte van de oude situatie worden verkleind, en is er een meer diversiteit in woningen. Ymere focust zich dus op verschillende doelgroepen. Daarnaast is de woningproductie in Hoofddorp de komende jaren relatief beperkt, en met een scherpe prijsstelling in combinatie met de nabijheid van het centrum, zorgt dit voor een gewild gebied.

Zoals hiervoor al werd benoemd focust Ymere zich op meer diversiteit in de wijk. Dit vindt zijn uitdrukking in de keuze voor doelgroepen. De woningcorporatie richt zich op vier verschillende doelgroepen, welke uitgebreid zijn geanalyseerd op kenmerken en wensen. Allereerst de doelgroep 'jong stel, tot 30 jaar', woonachtig in

Samenwerking

De samenwerking tijdens dit project tussen de private partijen kan als volgt worden samengevat: Voor het werk zijn de vaste co-actoren, Berkhout Tros en Nieman, geselecteerd. Thunnissen heeft een eigen teken/BIM-afdeling en wilt graag door intensieve samenwerking met de architect, constructeur en de onderaannemers het BIM-model op een hoger niveau brengen, de communicatie verbeteren (vaker werken in één ruimte), het ontwerpproces actiever sturen op kwaliteit en geld, en een betere link maken tussen ontwerp- en realisatieproces. Dit was een belangrijk onderdeel om het plan financieel haalbaar, het gebruik maken van co-makers. In samenwerking met co-makers is een plan samengesteld om fors te kunnen bezuinigen op verschillende onderdelen, bijvoorbeeld planning, van de ontwikkeling.

Voordat dit project als co-makerwerk was aangewezen, was al besloten de opdracht aan LEVS architecten te geven. Uitgangspunt wordt dat de klantvraag voorop staat, waarbij van binnen naar buiten wordt ontworpen en een goede plattegrond de basis is. Er wordt gewerkt met een standaard concept, waarbij door middel van de Thunnissen flex-woning het plan wordt opgezet. De architect maakt een architectonisch ontwerp (schil concept) en zorgt er voor dat het geheel goed in de omgeving past en dat het project, binnen de gestelde kaders, een esthetisch aantrekkelijk project wordt.

Thunnissen heeft verder een lijst met ketenpartners geselecteerd voor Ewijkstraat. Voor dit project is er extra aandacht aan de communicatie en betrokkenheid met de ketenpartners besteed waarbij de teams gelijktijdig werken. Dit zorgt voor 'concurrent-engineering' waardoor het proces kan worden verkort, de kwaliteit verhoogt, de kosten verlaagt en er rekening gehouden wordt met alle aspecten van de productlevenscyclus.

4.4.2 ANALYSE

In deze paragraaf worden de belangrijkste risico's van dit project gelinkt aan de bijhorende ontwikkelmethoden van de gebiedsontwikkeling Leeghwaterkwartier. De risico's worden wederom onderverdeeld in de categorieën omgevings-, project-, en organisatierisico's. Doordat deze ontwikkeling een kleinere schaal heeft dan de ontwikkelingen Tudorpark en Bloemdalerpolder, zijn er minder risico's te identificeren.

Omgevingsrisico's en ontwikkelmethoden

Politiek risico: Het politieke risico is vrij hoog geweest tijdens deze ontwikkeling. De anterieure overeenkomst met de gemeente voor de realisatie van het gebied lag op het kritische pad en was noodzakelijk om vooruit te komen.

Beheersmaatregel: Er zijn verschillende manieren geweest om dit risico beheersbaar te krijgen en verschillende doelstellingen gemaakt als het zo snel mogelijk afronden van de overeenkomst. Ook heeft Ymere de plannen voor openbare ruimte regelmatig voorgelegd bij de gemeente om zo te laten zien te kunnen voldoen aan de eisen van de gemeente, dit om toekomstige hogere beheerlasten voor de gemeente te voorkomen.

Maatschappelijk risico: Het maatschappelijke draagvlak is grotendeels ondervangen maar was problematisch. In de ogen van Ymere ontwikkelaar Sjaarda (persoonlijke mededeling, 17 juli 2015) en projectmanager Plukkel (persoonlijke mededeling, 10 november 2015) van de gemeente Haarlemmermeer was dit het grootste risico. Het creëren van maatschappelijk draagvlak binnen de Hoofddorpse inwoners was een groot risico doordat er jarenlang is gediscussieerd over sloop/ nieuwbouw, waar velen inwoners uit Hoofddorp de oude bebouwing charmant vonden. Daarnaast heeft één van de oorspronkelijke bewoners met een inpandige groentewinkel gezorgd voor enige vertraging.

Beheersmaatregel: Ymere heeft op veel manieren het risico ten opzichte van het maatschappelijk draagvlak proberen te beheersen. De gemeente benadrukt dit en voegt daarbij toe dat in de huidige tijd dit aspect van een ontwikkeling steeds belangrijker wordt. Mensen willen steeds meer op de hoogte worden gehouden. De eigenaar van de groentewinkel heeft uiteindelijk ingestemd met een verhuisregeling. Ook is het maatschappelijke draagvlak vergroot door een hoge diversiteit aan toegankelijke woningen te ontwikkelen.

Ontwikkelmethoden: Ymere heeft als ontwikkelaar de taak op zich genomen om maatschappelijk draagvlak te creëren onder de inwoners van Hoofddorp. Dit hebben zij gedaan door de burger te betrekken en duidelijk op de hoogte te houden bij de ontwikkeling. De methode is hier de burger betrekken in het proces. De ontwikkelmethode 'ketenverlenging' kan gevonden worden in de diversiteit van koop-, huur-, en sociale woningen. Ymere blijft na realisatie ook actief in het gebied waardoor zij meer betrokken zijn bij de uitkomst van het gehele gebied, en hebben daarom naast de financiële, ook maatschappelijke doelstellingen in het gebied.

Economisch risico: Economische risico's zijn risico's die betrekking hebben op de ontwikkelingen van bijvoorbeeld de woningmarkt of de fluctuaties in grondprijzen.

Beheersmaatregel: De woningmarkt in Haarlemmermeer heeft zich de afgelopen jaren goed ontwikkeld. Potentiele kopers letten echter nog wel op scherpe prijzen. Hier heeft Ymere op ingespeeld door betaalbare woningen te ontwikkelen. Ook heeft Ymere zich gericht op meerdere doelgroepen waardoor het afzetrisico wordt verkleind.

Ontwikkelmethode: Door de diversiteit in type woningen, plattegronden, eigendom, en de scherpte prijzen speelt Ymere dus in op wensen van verschillende eindgebruikers, wat gezien kan worden als een ontwikkelmethode. Het uitgangspunt dat de klantvraag voorop staat is dan ook meegegeven aan de architect. De eindgebruiker staat dus centraal.

Economisch risico: [REDACTED]

Beheersmaatregel: [REDACTED]

Ontwikkelmethode: [REDACTED]

Risico's in verband met financiële parameters: Het brengt een risico met zich mee om de grondexploitatie op je te nemen.

Beheersmaatregel: Deze risico's worden zoveel mogelijk gekwantificeerd en aannames worden gedaan voor de toekomst. De grond van het Leeghwaterkwartier is in bezit van Ymere. De exploitatie is echter wel sluitend gemaakt (zij het met het ingecalculeerde verlies door sloop/ nieuwbouw). Projectontwikkelaar van Ymere,

Sjaarda (persoonlijke mededeling, 17 juli 2015), benadrukt dat de bijkomende risico's vanuit de grondexploitatie meer druk legt op de financiële haalbaarheid van het project.

Projectrisico's en ontwikkelmethoden

Samenwerkingsrisico: Dit risico binnen het project Leeghwaterkwartier kan worden gevonden in het co-making. Bij de ontwikkeling van Tudorpark werd dit risico nog als negatief ervaren door verschillende betrokkenen, maar in dit project is het toch grotendeels als positief ervaren.

Beheersmaatregel: Dit komt mede door de uitvoerder aldus Sjaarda (persoonlijke mededeling, 17 juli 2015). Hij stelt dat de hoofduitvoerder een uiterst bekwame en enthousiaste 'leider' is over de andere actoren en dat er zelfs andere uitvoerder op bezoek komen om te kijken hoe hij werkt. Zoals gezegd wordt het co-makship in dit project gezien als positief en bijdragend. Dat is gekwantificeerd, en laat resultaten zien van ongeveer 30% betere resultaten op de VEX en de GREX. Dit komt mede door het versnelde proces, binnen 13 weken lag bijvoorbeeld het architectonische ontwerp klaar en kon de omgevingsvergunning ingediend worden. Normaal gesproken staat hier tot een jaar voor. Ook de standaard concept flex-woningen van een co-maker heeft gezorgd voor tijdswinst en een beter financieel resultaat.

Ontwikkelmethode: Eén van de ontwikkelmethoden omvat het gebruik van nieuwe rollen voor partijen en dit kan worden gezien als een nieuwe rolverdeling met een positief resultaat voor dit project.

Samenwerkingsrisico: Andere samenwerkingsrisico's kunnen gevonden worden in de samenwerking met de gemeente. Volgens ontwikkelaar Sjaarda (persoonlijke mededeling, 17 juli 2015) zat de gemeente er, wat betreft de openbare ruimte, alsnog bovenop met haar PvE's, controles, en opleverprotocollen. De keuze voor het zelf ontwikkelen van de openbare ruimte lag volgens Sjaarda (persoonlijke mededeling, 17 juli 2015) in het zelf willen ontwerpen van het gehele plangebied, waardoor er uiteindelijk wel een ander stratenpatroon kon worden gerealiseerd. Plukkel (persoonlijke mededeling, 10 november 2015) onderschrijft dit, maar benadrukt hierbij dat de randvoorwaarden veelal van een technisch niveau zijn, welke voor de beheerexploitatie in de toekomst van groot belang zijn. Ook stelt zij dat deze randvoorwaarden bekend zijn, en dus eigenlijk geen probleem moeten zijn voor Ymere.

Beheersmaatregel: Door de grote hoeveelheid aan technische regels is het voorlopig ontwerp van de openbare ruimte meermaals langs de gemeente geweest voor mogelijke aanpassingen of goedkeuring.

Plankwaliteitsrisico:

[Redacted text]

Beheersmaatregel:

[Redacted text]

Ruimtelijke en technisch risico: De monumentale bomen binnen het plangebied.

Beheersmaatregel: Ymere heeft er uiteindelijk voor gekozen om de bomen te verplaatsten naar een nieuwe locatie waar het nu weer iets toevoegt aan het gebied. Ook de mogelijke busbaan zorgde voor een risico, dit is ondervangen door de nieuwe potentiële kopers van de betreffende huizen vooraf op de hoogte te stellen van deze mogelijkheid. Een stukje verwachttingsmanagement.

Ontwikkelmethode: De burger betrekken.

Organisatierisico's en ontwikkelmethoden

Organisatierisico: Het is besproken bij de voorgaande risico's, maar de nieuwe samenwerkingsvorm met de verschillende co-actoren zorgde ook voor organisatierisico's.

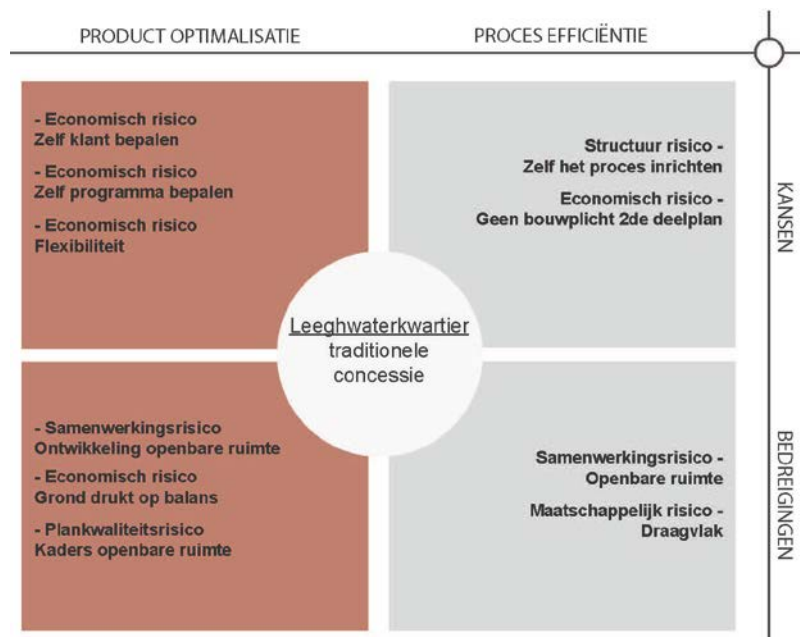
Beheersmaatregel: Deze risico's zijn echter ondervangen door extra aandacht te besteden aan de communicatie tussen de partijen tijdens dit project. Zo werd er vaker door de verschillende aannemers samen in één ruimte gewerkt om samen (mogelijke) problemen aan te stippen en op te lossen. Hierdoor wordt de betrokkenheid van de ketenpartners vergroot waardoor het proces soepeler kan verlopen. Dit zorgt voor 'concurrent-engineering' waardoor het proces kan worden verkort, de kwaliteit verhoogt, de kosten verlaagt en er rekening gehouden wordt met alle aspecten van de productlevenscyclus. De achterliggende haalbaarheidsstrategie is dan ook de nieuwe en innoverende rolverdeling en procesindeling.

5.4.7 CONCLUSIE LEEGHWATERKWARTIER

De bovenstaande risico's en ontwikkelmethoden worden wederom verwerkt in het analysekader. De risico's die niet specifiek van invloed zijn door het gebruik van het concessiemodel worden eruit gefilterd. Ook de ontwikkelmethoden worden weer opgenomen in een tabel.

Risico's

De risico's welke van toepassing zijn op het analytisch model worden wederom ingevuld. Het model is weergegeven op afbeelding 27.



Figuur 27: Analytisch kader Leeghwaterkwartier (eigen ill.)

Kansen

De kansen van het gebruik van het concessiemodel voor productoptimalisatie in Leeghwaterkwartier worden eerst behandeld. De risico's welke hier van invloed zijn, zijn de economische risico's. Ymere kan zelf bepalen wie de doelgroep is, welk programma er komt, en hoe zij het plan willen ontwikkelen. Hierdoor kan Ymere ervoor zorgen dat de afzetbaarheid van het product vergroot wordt, wat van invloed is op de haalbaarheid van het project. Zoals gezegd beamen Bruil en Smit (persoonlijke mededelingen, 7 & 15 april 2015) dit door te stellen dat een marktpartij hier een betere kijk op heeft dan een gemeentelijk apparaat. Ook de gemeente Haarlemmermeer erkent dit.

Het benutten van het concessiemodel geeft in deze case kansen op een hogere efficiëntie van het proces. Verschillende risico's kunnen beter worden beheerst, en voor het project Leeghwaterkwartier zijn dit de structuur- en de economische risico's. Bij structuurrisico's gaat het om de inrichting van het proces, welke in de onderzochte case zeer efficiënt is volbracht. Ymere heeft zelf het proces mogen indelen, waardoor er naar eigen zeggen veel tijdswinst is geboekt. Dit is echter mede behaald door het gebruik van co-actoren, een methode welke niet exclusief is toe te kennen aan het concessiemodel. Het proces ten opzichte van de opstallen is vanuit de gemeente en vanuit Ymere succesvol gelopen.

Bedreigingen

De bedreigingen ten opzichte van productoptimalisatie kunnen worden gevonden in het samenwerkingsrisico, het economische risico, en het plankwaliteitsrisico. De samenwerkingsrisico's en de plankwaliteitsrisico's hebben een overlappende oorzaak, namelijk de openbare ruimte. De kaders ten opzichte van de inrichting van het openbare gebied waren in de ogen van Ymere te gedetailleerd. De gemeente op haar beurt gaf aan dat Ymere het zelf moest oplossen omdat zij niet het aantal begrote uren wilde overschrijden. Dit heeft geleid tot frictie in de samenwerking. Daarnaast kwam de plankwaliteit onder druk te staan. Deze druk ontstond ook door het economische risico van de grondexploitatie aldus Sjaarda (persoonlijke mededeling, 17 juli 2015).

De proces risico's welke een bedreiging kunnen vormen bij het gebruik van het concessiemodel in deze case zijn de samenwerkingsrisico's en de maatschappelijke risico's. Het proces ten opzichte van de ontwikkeling van de openbare ruimte heeft bij beide partijen voor wat frictie gezorgd. Zoals gezegd vond Ymere de randvoorwaarden te gedetailleerd, terwijl de gemeente stelt dat dit normaal is en dat zij nog te veel hebben moeten bijspringen bij het ontwerpen ervan. Dit heeft geleid tot wat stroefheid in het proces. Het andere risico is het creëren van maatschappelijk draagvlak. Binnen andere samenwerkingsvormen in gebiedsontwikkeling is dit vaak de taak van een gemeentelijke instantie, maar binnen dit project heeft Ymere deze taak op zich genomen. Dit zorgt misschien wel voor een uitgebreider en langer proces, maar het kan ook zijn vruchten afwerpen.

Ontwikkelmethoden

De ontwikkelmethoden welke in deze case zijn gebruikt worden in onderstaande tabel weergegeven.

Ontwikkelmethode	Op welke manier toegepast	Invloed op haalbaarheid
Ketenverlenging	Sociale huurwoningen in portefeuille nemen	Beheerexploitatie
Eindgebruiker centraal	Differentiatie in programma	Afzetbaarheid vergroot
Gefaseerd ontwikkelen	Plan opgedeeld in twee fasen	In kunnen spelen op verschillende scenario's
Betrekken burger	Betrekken van huidige bewoners en omwonenden	Maatschappelijk draagvlak vergroot
Kleinschalig ontwikkelen	Plan bestaat uit twee kleinschalige ontwikkelingen	Inspelen op veranderende omstandigheden

Tabel 19: Ontwikkelmethoden Leeghwaterkwartier (eigen tabel)

HOOFDSTUK 5: VERGELIJKEND ONDERZOEK

Dit hoofdstuk vergelijkt de verschillende casestudies welke in hoofdstuk 5 zijn beschreven en geanalyseerd. Het doel hiervan is inzicht te krijgen welke soorten risico's er kunnen worden geïdentificeerd bij welke variant gebiedsconcessie. Allereerst zullen de cases Tudorpark en Bloemendalerpolder worden vergeleken. Tudorpark is een traditionele concessie en Bloemendalerpolder is een hybride concessie light. Na deze vergelijking worden deze twee cases vergeleken met case Leeghwaterkwartier. Dit is methodologisch noodzakelijk omdat de eerste twee casestudies beiden op een uitleglocatie worden gerealiseerd, terwijl casestudie drie (Leeghwaterkwartier) een binnenstedelijke locatie betreft. We eindigen dit hoofdstuk met een vergelijking van de ontwikkelmethoden, welke niet afhankelijk zijn van welk samenwerkingsmodel wordt gebruikt.

5.1 TRADITIONEEL VERSUS HYBRIDE EN LIGHT

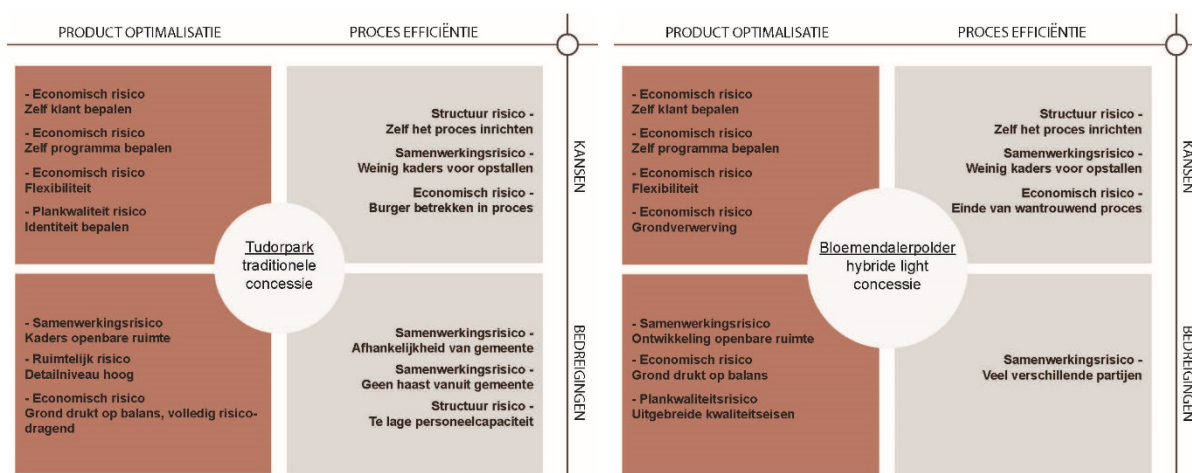
Het traditionele concessiemodel, het hybride concessiemodel, en het concessiemodel light. Wat zijn de overeenkomsten en wat zijn de verschillen? Deze vraag wordt beantwoord in deze paragraaf. Het antwoord ontstaat vanuit het analyseren van de cases Tudorpark en Bloemendalerpolder. Voor de volledigheid is in figuur 28 nogmaals het theoretische verschil in de verschillende fasen van gebiedsontwikkeling weergegeven tussen deze varianten van het concessiemodel.

	Traditionele concessie	Concessie Nieuwe Stijl	Hybride concessie	Light concessie
Invloedsmomenten publieke partij	Voorkant	Voorkant	Samen rekenen en tekenen	Gehele ontwikkeling*
Verantwoordelijkheid openbare ruimte	Private partij	Publieke partij	Variërend	Variërend
Verantwoordelijkheid initiatiefase	Beide	Beide	Beide	Beide
Verantwoordelijkheid haalbaarheidsfase	Private partij	Private partij	Beide	Beide
Verantwoordelijkheid uitvoeringsfase	Private partij	Private partij	Private partij	Private partij
Grondexploitatie	Private partij	Private partij	Beide	Private partij
Vastgoedexploitatie	Private partij	Private partij	Private partij	Private partij
Beheerexploitatie	Variërend**	Variërend**	Variërend**	Variërend**

* Vastgelegde momenten
** Veelal publieke partij

Figuur 28: Verschillen concessievarianten (eigen ill.)

Ook beide analytische kaders worden hieronder weergegeven. Door deze twee kaders te vergelijken kan er een onderbouwde analyse worden gemaakt van de overeenkomsten en de verschillen.



Figuur 30: Modellen Tudorpark en Bloemendalerpolder (eigen ill.)

De toegepaste ontwikkelmethoden van beide cases zijn in tabel 20 te zien.

Tudorpark	Bloemendalerpolder
Gefaseerd ontwikkelen	Gefaseerd ontwikkelen
Eindgebruiker centraal stellen	Eindgebruiker centraal stellen
Identiteit creëren	Identiteit creëren
Ketenverlenging	Nieuwe samenwerking
Betrekken burgers	

Tabel 20: Ontwikkelstrategien TP en BDP (eigen tabel)

5.1.1 OVEREENKOMSTEN

Vanuit afbeelding 30 en tabel 20 is op te maken dat er veel overeenkomsten zijn tussen beide onderzochte cases. In deze paragraaf worden de overeenkomsten beschreven per risicosoort en per ontwikkelmethode.

Risicosoort: Economisch risico

Het kunnen beheersen van de economische risico's kan gedaan worden met de ontwikkelmethode de *eindgebruiker centraal stellen*. In beide cases is deze ontwikkelmethode toegepast, en helpt dus bij het beheersen van het economische risico. De private partijen zelf kunnen in een gebiedsconcessie sturen op wie nou precies de klant is. De ontwikkelaars van de private partij onderstrepen de belangrijkheid van deze methode om de ontwikkeling financieel haalbaar te kunnen maken. Ook Smit (persoonlijke mededeling, 7 april 2015) benadrukt dit en stelt zelfs het volgende: *"De meeste winsten krijg je door een goed product, de klant goed te verleiden, de behoefte van de klant. Daar kan je geld mee verdienen"*. Hierdoor verkleint het afzetrisico, en bereikt men een hogere klanttevredenheid. Dit risico kun je binnen deze concessievarianten dus beter beheersen, waardoor de financiële haalbaarheid van het project wordt vergroot.

Wat hierop aansluit is de kans om zelf het programma te mogen opstellen. Zelf het programma bepalen leidt tot een lager afzetrisico, en hiermee wordt de financiële haalbaarheid van de onderzochte projecten dus vergroot. In beide onderzochte cases is zoals hiervoor gesteld duidelijk onderzocht wie de klant is, en hieruit volgde dan ook het programma.

In beide cases is er uitermate veel flexibiliteit in het plan opgenomen wat betreft de opstellen en de fasering. Op deze manier kan men gebruik maken van de ontwikkelmethoden gefaseerd ontwikkelen en de eindgebruiker centraal stellen. Per te ontwikkelen deelgebied wordt er gekeken naar de huidige marktsituatie, en wordt het programma hierop afgestemd om de afzetbaarheid van het product te vergroten. Bruil (persoonlijke mededeling, 15 april 2015) stelt hierover: *"Als je geen flexibiliteit hebt, in een ontwikkeling, dan zou het je grootste risico kunnen inhouden. Het gaat om het afzetten, wanneer dit niet lukt gaan de kosten omhoog. Maar je grootste risico is eigenlijk dat je het niet meer kunt wijzigen omdat je op al die risico's die zich voordoen geen invloed meer hebt"*. In de onderzochte gebiedsconcessies is dit niet het geval, en kunnen de plannen worden aangepast naar de wens van Ymere en de andere private partijen.

Binnen beide varianten van het concessiemodel kan opgemerkt worden dat de private partijen grote risico's zien in het op zich nemen van de grondexploitatie. De aankopen van de grond drukken op de balans, waardoor er druk komt te staan op de beide ontwikkelingen. Vertragingen kunnen dan leiden tot een verlaging van de financiële haalbaarheid van het project.

In tegenstelling tot de flexibiliteit van het te realiseren vastgoed, worden er wel veel randvoorwaarden en kaders opgesteld ten behoeve van de te realiseren openbare ruimte. Dit is in beide cases het geval. Dit komt onder andere doordat de gemeente in beide projecten de afnemer is van de openbare ruimte. Een gemeente gelooft wel dat ontwikkelaars de eigen ontwikkelde opstallen kwalitatief in orde maakt binnen de gemaakte kaders. Het openbare gebied is echter een ander verhaal, doordat private partijen veelal niet geïnteresseerd zijn in de exploitatie van de openbare ruimte. De gemeente ziet zich daarom genoodzaakt om wat betreft de openbare ruimte gedetailleerde afspraken te maken. Hierdoor zijn er enige fricties ontstaan tussen private en publieke partijen. Smit (persoonlijke mededeling, 7 april 2015) ontkracht dit enigszins door te stellen dat de randvoorwaarden vaak alleen van een technische aard zijn, en wat betreft de ontwerpoplossingen je wel vrijheid krijgt binnen het (globale) bestemmingsplan.

Risico soort: Samenwerkingsrisico

Het samenwerkingsrisico wat betreft de ontwikkeling van het vastgoed is in beide projecten van vergelijkbare aard. Door de beperkt kaders voor deze opstallen hebben de private partijen veel ruimte voor eigen invulling en kan men het afstemmen op eigen onderzoek. Dit heeft geleid tot een prettige samenwerking, zowel vanuit de gemeente als vanuit de private partij.

Risico soort: Structuur risico

Hiervoor is al besproken dat een private partij over het algemeen beter kan sturen op planning dan een publieke partij. In beide onderzochte cases is met behulp van de aanpassing van het samenwerkingsmodel naar het concessiemodel, een versneld proces gerealiseerd. In beide gevallen betreft het hier de overgang van een vastgesteld en gedetailleerd masterplan naar een essentiële kaart dan wel globaal bestemmingsplan. Dit heeft ervoor gezorgd dat het onderlinge wantrouwen en de onderlinge frustraties werden weggenomen en het project zijn doorgang heeft gevonden.

Ontwikkelmethode: Gefaseerd ontwikkelen

In beide onderzochte cases is de methode *gefaseerd ontwikkelen* toegepast. In deze cases zijn de gebieden opgedeeld in verschillende deelplannen. Gefaseerd ontwikkelen is één van de kenmerken van Gebiedsontwikkeling 2.0, waar voorheen vaak een gebied in zijn geheel werd aangepakt en ontwikkeld. Het voordeel van een gefaseerde ontwikkeling is dat op het moment dat een deelgebied ontwikkeld gaat worden, de marktomstandigheden van dat moment, mede de invulling kunnen bepalen. Wel moet hierbij rekening worden gehouden dat er geen gerafelde, onafgeronde delen ontstaan (Gerritsen & Van der Laan, 2013). In Tudorpark is hierop ingespeeld door het gebruik van een essentiële kaart, met bijhorende groen en blauw structuren. Er kan dus worden ingespeeld op de marktomstandigheden, iets wat in het geval van een gebiedsconcessie, gedaan wordt door de private partijen. Volgens Smit en Bruil (persoonlijke mededelingen, 7 en 15 april 2015) kunnen private partijen dit over het algemeen beter dan publieke partijen. Een ander voordeel van deze ontwikkelmethode is dat bij een gunstige ontwikkeling ervoor kan worden gekozen om het project uit te breiden, terwijl bij een ongunstige ontwikkeling kan worden besloten om te stoppen met verdere uitbreiding of te kiezen voor een aangepaste uitbreiding (In 't Veld & Schenk, 2008). Ook van dit voordeel van deze ontwikkelmethode is gebruik gemaakt in Tudorpark, daar zij door gunstige marktomstandigheden hebben besloten om meer te ontwikkelen. Gefaseerd ontwikkelen wordt in beide cases gebruikt, en de methode is niet afhankelijk van welke variant van het concessiemodel wordt gebruikt.

Ontwikkelmethode: Eindgebruiker centraal

In beide onderzochte cases staat de *eindgebruiker centraal*. In Tudorpark is de eindgebruiker zelfs bij het proces betrokken om zo tot het uiteindelijke product te kunnen komen. In de Bloemendalerpolder is er een marktonderzoek verricht, welke heeft uitgewezen wie de eindgebruiker zal worden. De Alliantie (2011) benadrukt de belangrijkheid van deze ontwikkelmethode door te stellen dat ontwikkelaars vooral waarde voor de eindgebruiker moeten toevoegen, willen ze een gezond bedrijfsrendement en continuïteit halen. Smit

(persoonlijke mededeling, 7 april 2015) is het hiermee eens en benadrukt dat je hogere winsten kunt behalen door in de behoeften van de klant te voorzien.

Ontwikkelmethode: Identiteit creëren

Tudorpark en Bloemendalerpolder hebben beide de ontwikkelmethode *identiteit creëren* toegepast. Bij de gebiedsontwikkeling in Hoofddorp is gekozen voor een compleet nieuwe branding en identiteit, welke niet is afgeleid vanuit de omgeving. In de ontwikkeling Bloemendalerpolder is hier wel voor gekozen. Hier is de identiteit van afgeleid uit haar omgeving. Het zorgen voor een juiste identiteit/ branding, kan leiden tot een hogere grondwaarde (Bruil, persoonlijke mededeling, 15 april 2015). Door de combinatie van verschijningsvorm, aanwezige activiteiten en historie hebben deze gebieden de potentie om mensen te binden en kwaliteiten te bieden, die lang meegaan. De eindgebruikers zijn bereid om mee te investeren in de toekomstige kwaliteit van het gebied, doordat zij zich mentaal eigenaar voelen (RMT, 2013). Deze methode vindt dus ook zijn weerslag in de ontwikkelmethode *ketenverlenging*. Identiteit creëren is dus toegepast in beide ontwikkelingen. Er is bij het toepassen van deze ontwikkelmethode echter wel een verschil tussen de concessievarianten traditioneel en hybride light, welke in de volgende paragraaf wordt toegelicht

5.1.2 VERSCHILLEN

Vanuit de theorie zijn er enkele verschillen aan te wijzen tussen de drie concessie varianten. Allereerst het traditionele model in vergelijking met de hybride concessie. In het traditionele model is de private partij of al in bezit van de grond (aangekocht van gemeente met bijhorende concessieafspraken), of verzorgd het zelf de grondverwerving (naast gemeentelijke gronden ook gronden van derden). In het hybride concessiemodel wordt de verwerving verzorgd door de gemeente. Lopende dit proces worden coproducten gezocht welke geïnteresseerd zijn in het te ontwikkelen gebied. In deze fase wordt er ook samen gerekend en getekend. Wanneer de verwerving is voltooid worden de gronden verkocht aan de coproducten met bijhorende concessieafspraken. Hier zit dus een wezenlijk verschil in de grondexploitatie en in de initiatie- en haalbaarheidsfase ten opzichte van het traditionele concessiemodel. In het traditionele model verzorgd de private partij zelf de grondexploitatie, en rekent en tekent zij zelf, binnen de randvoorwaarden opgelegd door de overheidsinstantie.

Het verschil tussen de traditionele en de concessie light kan als volgt worden samengevat. In een traditionele concessie worden er vooraan in het proces afspraken gemaakt en kaders en randvoorwaarden opgesteld. Hierna wordt er tijdens de ontwikkeling op dit document teruggegrepen wanneer er onenigheden ontstaan tussen de partijen. Wanneer de private partij ontwikkeld binnen deze kaders, kan het project doorgaan. Als dit niet het geval is zal het plan moeten worden aangepast aan de kaders en randvoorwaarden opgesteld in dit document. In een concessie light is het proces anders ingericht. In het proces van een concessie light zijn momenten opgenomen om formeel deze afspraken bij te kunnen stellen, mocht er meer informatie (bijvoorbeeld een veranderde woningmarkt) boven water zijn gekomen. Het idee hierachter is dat het voor alle partijen moeilijk is om vooraf alles vast te kunnen leggen in een document met kaders en randvoorwaarden, zeker als het om een grootschalige ontwikkeling gaat. Op deze manier kan een langlopende gebiedsontwikkeling worden aangegaan binnen het concessiemodel.

Het verschil tussen een hybride concessie en een concessie light kan worden afgeleid uit bovenstaande uiteenzettingen. Bij de hybride variant helpt de gemeente dus mee aan de grondexploitatie en bij het rekenen en tekenen. Dit gebeurt allen aan de voorkant, hierna wordt er overgegaan op de traditionele vorm van het concessiemodel. Bij de concessie light is verschilt juist deze fase, daar de gemeente in deze fasen formele invloedsmomenten in het proces opneemt om nog niet bekende informatie te kunnen verwerken in het plan. Hieruit kunnen we zien dat deze twee varianten te combineren zijn. In hoeverre het concessiemodel bij de combinatie van deze twee varianten overeind blijft, bevalt te discussiëren. Dit is echter opgenomen in de discussie, hoofdstuk 7.2.

Dan nu de verschillen die kunnen worden opgemerkt vanuit de verschillende cases.

Risico: Start grondexploitatie (praktijk en theorie)

In het hybride model gebruikt in de ontwikkeling van de Bloemendalerpolder is de gemeente verantwoordelijk geweest voor de restverwerving van enkele gronden van private derden. Deze restverwerving heeft uiteindelijk langer geduurd dan gedacht, waardoor vertraging is opgelopen. De private partijen hadden tijdens deze fasen al een behoorlijk gedeelte van de gronden op de balans staan, waardoor dit zijn negatieve weerslag vond in de financiële haalbaarheid van het plan. In de theorie kan dit proces echter anders verlopen. De gemeente verwerft dan de gronden binnen het te ontwikkelen gebied (en laat de gronden tijdens deze fase tegen een lage rente op de balans staan), waarna zij het verkoopt aan de private partij(en). Op deze manier ontloopt de private partij deze kosten aan rentelasten, iets wat de financiële haalbaarheid van het project ten goede komt. Het verkopen van de grond aan private partijen kan in het hybride model ook nog op een andere manier worden gedaan. De publieke partij kiest er dan voor om het gebied in deelconcessies uit te geven aan private partijen. Hierdoor kan de gemeente beter bepalen welke kaders en randvoorwaarden zij voor welk toekomstig deelgebied moeten opstellen.

Risico: Openbare ruimte

In de case Tudorpark kwam aan bod dat Ymere de ontwikkeling van de openbare ruimte als problematisch aanschouwt. Door de gedetailleerde randvoorwaarden is het voor de organisatie lastig om met een voorstel bij de gemeente te komen wat goedgekeurd wordt. De gemeente kan op haar beurt weer niet te diep ingaan op eventuele fouten, ook al zou de gemeente dat wensen, omdat zij zich aan het concessiemodel moet houden om niet het vooraf begrote aantal uren te overschrijden. Hierdoor zijn er over en weer wat irritaties ontstaan, welke ertoe hebben geleid tot een verhoging van het aantal gemeentelijke uren tegenover een vergoeding vanuit Ymere. Over de ontwikkeling van het Bloemendalerpolder kan nog weinig worden gezegd, daar deze ruimte nog niet in ontwikkeling is.

Risico: Invloed gemeente (praktijk en theorie)

Bij Tudorpark is duidelijk de wens geweest op meer betrokkenheid vanuit de gemeente bij het ontwikkelen van het openbare gebied. Een uitkomst had de variant concessie light kunnen zijn. Hierdoor hadden de eerder gemaakte afspraken tussen beide partijen herzien kunnen worden, en kunnen worden aangepast aan een model waar op dat moment meer behoefte aan was. Het light concessiemodel kan eigenlijk worden gezien als een variant op de hybride concessie. Waar in het hybride model de gronden op de balans van de gemeente staan, en deze later in het proces met bijhorende kaders en randvoorwaarden worden uitgeven als deelconcessie, slaat de light concessie de eerste stap over. In een light concessie staan de gronden dus niet op de balans van de gemeente, maar op de balans van de marktpartijen. Dit zorgt voor een verkleining van de risico's van de gemeente, en dus voor een groter risico voor de private partijen.

Ontwikkelmethode: Identiteit bepalen

De ontwikkelmethode 'het creëren van een identiteit' is zoals besproken in beide cases gebruikt om het plan aantrekkelijk te maken. Er is echter wel een verschil in wie deze identiteit kan bepalen. In een traditionele concessie stelt de publieke partij kaders op ten aanzien van de identiteit, terwijl er in een hybride concessie wordt samengewerkt tussen de publieke en private partijen om zo samen tot een identiteit te komen. Dit zegt echter weinig over de mogelijke uitkomsten van beide processen, want deze kunnen allebei (zoals in het geval van de onderzochte cases) prima uitpakken. Echter is het wel zo dat de ontwikkelaar hier meer invloed op heeft bij een traditionele concessie, stelt ook Bruil (persoonlijke mededeling, 15 april 2015): *"Bij een concessie heb je hier wat meer grip op, en kun je vaak de branding zelf doen, wat tot een hogere grondwaarde kan leiden. Bij andere modellen heeft de gemeente hier meer invloed op"*. Hier wordt benadrukt dat bij een traditionele concessie de financiële haalbaarheid kan worden verhoogd. Een voorbeeld van Smit (persoonlijke mededeling,

7 april 2015) is de maatschappelijke betrokkenheid (bijvoorbeeld het vernoemen van een straat naar een religie) van een overheidsinstantie, welke kan leiden tot een lagere grondwaarde van jouw gerealiseerde opstellen.

Ontwikkelmethode: Ketenverlenging

Deze ontwikkelmethode wordt toegepast in de case Tudorpark. Ymere is hier behalve ontwikkelaar, ook de afnemer van de sociale eenheden. Dit leidt ertoe dat Ymere in de toekomst nog betrokken zal zijn bij het gebied. In de Bloemendalerpolder is dit niet het geval (Ymere is uit de ontwikkeling gestapt door onder andere het ontbreken van sociale eenheden in het programma), en zijn er van de private partijen enkel ontwikkelaars betrokken. Korthals et al. (2012) stellen dat er binnen gebiedsontwikkeling meer gedacht moet worden aan de beheerexploitatie. Zij stellen dat hier het meeste geld in omgaat, maar dat de praktijk zich nog te sterk focust op ontwerpen en bouwen. Smit (persoonlijke mededeling, 7 april) zet hiertegenover dat voor ontwikkelaars het beheren van een gebied simpelweg niet bij de core business hoort, waardoor het een risicovolle onderneming kan worden. Deze ontwikkelmethode kan niet specifiek worden toegeschreven aan een variant van de gebiedsconcessie.

Ontwikkelmethode: Nieuwe samenwerking

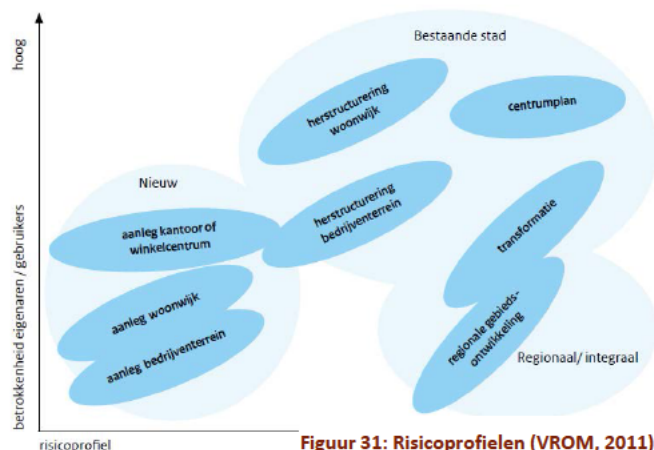
In de Bloemendalerpolder is er gekozen voor een nieuw samenwerkingsmodel; de hybride concessie light. De Bloemendalerpolder is een gebiedsontwikkeling welke al jaren in de planontwikkeling fase zit. Door wantrouwen tussen de betrokken partijen zijn er echter nooit koppen met spijkers geslagen. Dit is veranderd met de keuze voor dit samenwerkingsmodel. Eerdere onduidelijkheden, als onderlinge verantwoordelijkheden werden verdeeld onder de partijen. Vanaf dit punt kon de ontwikkeling weer vooruit. Het is echter nog te vroeg om conclusies te kunnen trekken of dit nieuwe samenwerkingsmodel heeft geleid tot een verhoogde financiële haalbaarheid.

Ontwikkelmethode: Burger betrekken

Bij de case van de traditionele concessie is gekozen voor de ontwikkelmethode *de burger te betrekken* in het proces om zo de afzetbaarheid van de te realiseren opstellen te vergroten. De burger is uitvoering meegenomen, maar ook betrokken in het proces. Plukkel (persoonlijke mededeling, 10 november 2015) benadrukt dit ook door te stellen dat het voor private partijen steeds belangrijker wordt om het imago van de organisatie, en de toekomstige ontwikkeling te beschermen en te verbeteren. Deze ontwikkelmethode kan op eenzelfde manier ingezet worden bij andere samenwerkingsvormen van gebiedsontwikkeling. Dit betekent dat het betrekken van burgers in het proces niet anders in zijn werk gaat bij deze gebiedsconcessies.

5.2 UITLEG VERSUS BINNENSTEDELIJK

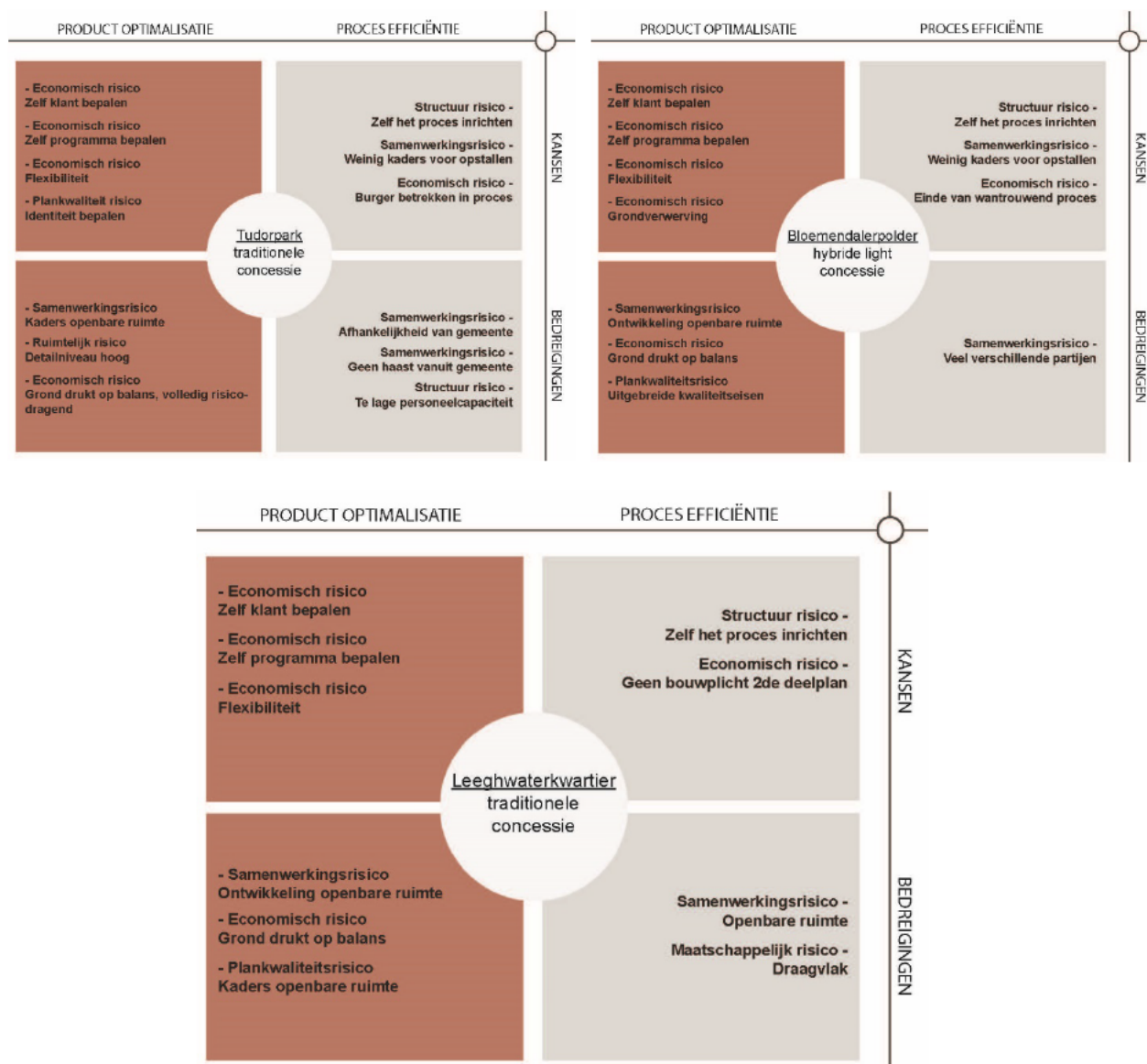
Vanuit de theorie werd al bekend dat een gebiedsontwikkeling op een binnenstedelijke locatie een hoger risicoprofiel heeft dan een gebiedsontwikkeling op een uitleglocatie. In afbeelding 31 is nogmaals te zien hoe deze profielen zich tot elkaar verhouden volgens het VROM (2011). Te zien is dat een gebiedsontwikkeling in de bestaande stad een hoger risicoprofiel kent dan een nieuwe ontwikkeling op een uitleglocatie doordat er meer actoren bij betrokken zijn. De twee concessies op een uitleglocatie worden nu vergeleken met de ontwikkeling



Figuur 31: Risicoprofielen (VROM, 2011)

Leeghwaterkwartier, welke zich op een binnenstedelijke locatie bevindt.

De verschillende analyse kaders zijn op de volgende pagina weergegeven zodat deze kunnen worden vergeleken.



Figuur 32: Analyse kaders (eigen ill.)

Ook de toegepaste ontwikkelmethoden worden weer behandeld. In tabel 21 zijn de methoden op een rijtje gezet.

Leeghwaterkwartier	Tudorpark	Bloemendalerpolder
Gefaseerd ontwikkelen	Gefaseerd ontwikkelen	Gefaseerd ontwikkelen
Eindgebruiker centraal stellen	Eindgebruiker centraal stellen	Eindgebruiker centraal stellen
Kleinschalig ontwikkelen	Identiteit creëren	Identiteit creëren
Ketenverlenging	Ketenverlenging	Nieuwe samenwerking
Betrekken burgers	Betrekken burgers	

Tabel 21: Ontwikkelmethoden TP, BDP, en LK (eigen tabel)

5.2.1 OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN

De overeenkomsten zijn treffend. Vanuit de verschillende kaders valt op te merken dat wat betreft de risico's en de beheersing daarvan, het grotendeels overeen komt met de andere twee onderzochte cases. Het verschil kan daarentegen gevonden worden in het maatschappelijke risico. Dit maatschappelijke risico is echter niet exclusief toegeschreven aan een gebiedsconcessie. Over het algemeen hebben gebiedsontwikkelingen, ongeacht de samenwerkingsvorm, op een binnenstedelijke locatie een hoger risicoprofiel. Het is echter wel interessant om te kijken wat dit verschil nou betekent in de praktijk, ook doordat binnen het concessiemodel alle risico's worden gedragen door de marktpartij(en). Door deze vergelijking krijgen private partijen meer inzicht in de verschillen tussen een concessie op een binnenstedelijke – en een uitleglocatie. Zeker ook omdat in Nederland de gebiedsontwikkelingen veelal een binnenstedelijke betreft. Het belangrijkste verschil zit in het maatschappelijke risico en het economische risico.

Risico: Maatschappelijke risico's

Allereerst het maatschappelijke risico. Een binnenstedelijke locatie kent een hoog maatschappelijk risicoprofiel doordat er veel meer stakeholders zijn. Leeghwaterkwartier is hierin niet anders. Ook binnen deze gebiedsontwikkeling werd het maatschappelijk draagvlak als één van de grootste risico's beschouwd. Dit in tegenstelling tot de ontwikkelingen op de uitleglocaties Tudorpark en Bloemendalerpolder. Op deze uitleglocaties zijn minder mensen die er wat van vinden. Bij een herstructurering van een binnenstedelijke locatie zoals de case in Hoofddorp, heb je te maken met de huidige bewoners, de omwonenden, de wijkraad, maak je gebruik van openbare wegen en ontstaat er bijvoorbeeld geluidsoverlast. Deze risico's moeten beheerst worden om tot een succesvolle ontwikkeling te kunnen komen. Dit kan zorgen voor een vertraagd proces wat zijn invloed kan hebben op de financiële haalbaarheid van het project. In het project Leeghwaterkwartier heeft Ymere deze taak zelf in handen genomen en heeft dit met verschillende teams proberen te beheersen.

Risico: Economische risico's

Het verschil in economische risico's tussen een gebiedsconcessie op een binnenstedelijke – en een uitleglocatie zit in eerste instantie in de grondprijs. De investering om de grond aan te kopen is van een hoger kaliber dan dat van een uitleglocatie. Tegenover deze hogere investering, staat volgens Smit (persoonlijke mededeling, 7 april 2015) echter wel de zekerheid dat het plan er ook daadwerkelijk komt en dat daarbij het afzetrisico ook lager is.

Ontwikkelmethoden

De ontwikkelmethoden welke zijn toegepast op het project Leeghwaterkwartier, alsook de ontwikkelmethoden van beide andere cases zijn weergegeven in tabel 21. Hieruit valt op te maken dat er voor deze binnenstedelijke gebiedsontwikkeling veelal dezelfde ontwikkelmethodes zijn toegepast in vergelijking met de concessies op een uitleglocatie.

HOOFDSTUK 6: CONCLUSIES EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden de conclusies gepresenteerd, alsook een reflectie gegeven. De conclusies worden gepresenteerd aan de hand van de antwoorden op de verschillende deelvragen. De conclusie sluit af met het antwoord op de hoofdvraag. Hierna is het tijd voor discussie. In deze paragraaf wordt getracht te reflecteren op het onderzoek en wordt er een voorstel gedaan voor het verder onderzoeken van het onderwerp.

6.1 CONCLUSIE

Deze paragraaf is ingedeeld in drie onderdelen. Allereerst worden de conclusies van de theoretische hoofdstukken gepresenteerd. Hierna worden de conclusies van het empirische onderzoek behandeld. Als laatste wordt er een antwoord gegeven op de hoofdvraag.

6.1.1 THEORIE

Het antwoord op de eerste deelvraag beschrijft wat een gebiedsontwikkeling, als ook een gebiedsconcessie inhoudt. Hieruit is een overzicht ontstaan van verschillende kansen en bedreigingen van het kiezen voor het concessiemodel. Een gebiedsconcessie is een samenwerkingsvorm om een gebiedsontwikkeling aan te gaan en kan het beste omschreven worden als een gebiedsontwikkeling waarbij de publieke partij verantwoordelijk is voor het opstellen van kaders en randvoorwaarden. De private partijen zijn op hun beurt verantwoordelijk en dragen het risico voor het opstellen en uitvoeren van de gebiedsontwikkeling. Het uitgangspunt achter het model is 'doen waar je goed in bent'. Er kunnen vanuit de literatuur verschillende kansen en bedreigingen worden opgesteld bij het aangaan van een gebiedsconcessie. Deze zijn te vinden in afbeelding 33.

Het antwoord op deelvraag twee zet uiteen welke risico's en welke ontwikkelmethoden er kunnen worden aangetoond binnen een gebiedsontwikkeling in het algemeen. In onderstaande tabel zijn de risicocategorieën met bijhorende risicosoorten te zien. Aan de hand van deze risico-indeling, worden de risico's van de casestudies die zijn uitgevoerd ingedeeld.

	Literatuur
Private en publieke partijen	
Kans	
	Efficient proces
	Meer kans op innovatie
Bedreiging	
	Nieuwe omgang
	Gedetailleerde randvoorwaarden
Private partijen	
Kans	
	Eigen kennis gebruiken
	Zelf sturen
	Kans op hoger rendement
	Flexibiliteit
Bedreiging	
	Volledig risicodragend
Publieke partijen	
Kans	
	Zonder financiële middelen een GO
	Niet risicodragend
	Profiteren van marktkennis
	Minder eigen personeel
	Einde twee-petten probleem
Bedreiging	
	Minder zeggenschap
	Te vroege randvoorwaarden

Figuur 33: Overzicht kansen en bedreigingen (eigen ill.)

Omgevingsrisico's	Projectrisico's	Organisatierisico's
Politieke en bestuurlijke risico's	Samenwerkingsrisico's	Structuur
Maatschappelijke risico's	Plankwaliteit	Processen
Economische risico's	Ruimtelijke risico's	Cultuur
Wet- en regelgeving	Technische risico's	Personeel
Financiële parameters		

Tabel 22: Overzicht risico's (VROM, 2011)

Ook de verschillende ontwikkelmethoden voor gebiedsontwikkelingen in het algemeen zijn uiteengezet ten behoeve van het beantwoorden van deelvraag twee. Een beknopte opsomming is weergegeven in de volgende tabel.

Ontwikkelmethoden	
Ketenverlenging / brede waardecreatie	Betrek burgers en bedrijven
Brede businesscase	Ontwikkel kleinschalig en organisch
Nieuwe financieringsvormen	Gefaseerd ontwikkelen
Nieuwe samenwerking	Identiteit creëren
Duurzaamheid als aanjager	Tijdelijke bestemmingen als inkomstenbron
Eindegebruiker staat centraal	

Tabel 23: Overzicht ontwikkelmethoden (eigen tabel)

Bovenstaande ontwikkelmethoden kunnen worden ingezet om de financiële haalbaarheid van een gebiedsontwikkeling te bevorderen. In het empirische onderzoek wordt gekeken van welke van deze methoden gebruik is gemaakt en op welke manier.

6.1.2 EMPIRIE

Het antwoord op deelvraag drie zet uiteen welke risico's specifiek betrekking hebben door het kiezen voor het gebruiken van het concessiemodel. Drie gebiedsconcessies zijn onderzocht ten behoeve van het empirische onderzoek en het kunnen beantwoorden van deze deelvraag. Het kiezen voor deze samenwerkingsvorm kan leiden tot het beter of juist minder goed kunnen beheersen van enkele risico's. De drie concessies die zijn onderzocht zijn de projecten Tudorpark, Bloemendalerpolder, en Leeghwaterkwartier. In onderstaande tabel zijn deze risico's per case beschreven. Allereerst wordt beschreven welk risico het betreft. Hierna volgt er een korte beschrijving welke uitlegt op welke manier het concessiemodel invloed heeft op dat risico. In de derde kolom wordt aangegeven of deze invloed positief (kans), of negatief (bedreiging) is. Ook wordt in deze kolom aangegeven of het risico betrekking heeft op product optimalisatie, of proces efficiëntie.

Tudorpark		
Risico	Waarom	Kans op
Economisch risico	Zelf de klant kunnen bepalen	Product optimalisatie
Economisch risico	Zelf het programma samenstellen	Product optimalisatie
Economisch risico	Hoge planflexibiliteit	Product optimalisatie
Plankwaliteit risico	Zelf de identiteit van het plan bepalen	Product optimalisatie
Structuur risico	Zelf het proces kunnen inrichten	Proces efficiëntie
Samenwerkingsrisico	Weinig kaders voor de opstellen	Proces efficiëntie
Economisch risico	Burger betrekken in het proces	Proces efficiëntie
Risico	Waarom	Bedreiging op
Samenwerkingsrisico	Ontwikkeling openbare ruimte	Product optimalisatie
Ruimtelijk risico	Detailniveau openbare ruimte hoog	Product optimalisatie
Economisch risico	Grond drukt op de balans	Product optimalisatie
Samenwerkingsrisico	Afhankelijkheid van gemeente	Proces efficiëntie
Samenwerkingsrisico	Geen haast vanuit gemeente	Proces efficiëntie
Structuurrisico	Te lage personeelscapaciteit	Proces efficiëntie

Bloemendalerpolder		
Risico	Waarom	Kans op
Economisch risico	Zelf de klant kunnen bepalen	Product optimalisatie
Economisch risico	Zelf het programma samenstellen	Product optimalisatie
Economisch risico	Hoge planflexibiliteit	Product optimalisatie
Economisch risico	Restgrondverwerving door gemeente	Product optimalisatie
Structuur risico	Zelf het proces kunnen inrichten	Proces efficiëntie
Samenwerkingsrisico	Weinig kaders voor de opstallen	Proces efficiëntie
Economisch risico	Einde van wantrouwend proces	Proces efficiëntie
Risico	Waarom	Bedreiging op
Samenwerkingsrisico	Ontwikkeling openbare ruimte	Product optimalisatie
Economisch risico	Grond drukt op de balans	Product optimalisatie
Plankwaliteitsrisico	Uitgebreide kwaliteitseisen	Product optimalisatie
Samenwerkingsrisico	Veel verschillende partijen	Proces efficiëntie
Leegwaterkwartier		
Risico	Waarom	Kans op
Economisch risico	Zelf de klant kunnen bepalen	Product optimalisatie
Economisch risico	Zelf het programma samenstellen	Product optimalisatie
Economisch risico	Hoge planflexibiliteit	Product optimalisatie
Structuur risico	Zelf het proces kunnen inrichten	Proces efficiëntie
Economisch risico	Geen bouwplicht tweede deelplan	Proces efficiëntie
Risico	Waarom	Bedreiging op
Samenwerkingsrisico	Ontwikkeling openbare ruimte	Product optimalisatie
Economisch risico	Grond drukt op de balans	Product optimalisatie
Ruimtelijk risico	Detailniveau openbare ruimte hoog	Product optimalisatie
Samenwerkingsrisico	Fricties openbare ruimte	Proces efficiëntie
Maatschappelijk risico	Zelf draagvlak creëren	Proces efficiëntie

Tabel 24: Overzicht risico's casestudies (eigen tabel)

Het antwoordt op deelvraag vier zet uiteen welke ontwikkelmethoden zijn toegepast om de onderzochte cases financieel haalbaar te kunnen maken. De onderzochte cases hebben allen ontwikkelmethoden toegepast welke al eerder zijn opgesteld in hoofdstuk 3. Zij worden hieronder opgesomd, met de aanvulling op welke manier zij zijn toegepast en hoe zij invloed hebben op de financiële haalbaarheid van het project.

Tudorpark		
Ontwikkelmethode	Op welke manier toegepast	Invloed op haalbaarheid
Betrekken van burgers	De burger wordt vroeg in het proces betrokken en geïnformeerd.	Door maatschappelijk draagvlak te creëren kunnen vertragingen worden voorkomen.
Eindgebruiker centraal	Belanghebbenden meenemen in het ontwerpproces.	Al vroeg in proces afnemers.
Ketenverlenging	Sociale huurwoningen afnemen.	Beheerexploitatie.
Identiteit creëren	De Tudorstijl is op het gehele plan toegepast.	Duidelijke identiteit waarmee bewoners en omwonende zich kunnen identificeren.

Gefaseerd ontwikkelen	Het plan opgedeeld in deelplannen.	Altijd kunnen inspelen op veranderende marktomstandigheden.
Bloemendalerpolder		
Ontwikkelmethode	Op welke manier toegepast	Invloed op haalbaarheid
Nieuwe samenwerking	Combinatie van hybride en light concessiemodel.	Doorgang van project.
Identiteit creëren	Omgeving gebruiken voor herkenbaarheid en identiteit.	Klant voelt verbondenheid met gebied.
Gefaseerd ontwikkelen	Deelplan voor deelplan ontwikkelen.	Inspelen op veranderende marktomstandigheden.
Eindgebruiker centraal	Programma afstemmen op vraag uit omgeving.	Afzetrisico verkleinen.
Leeghwaterkwartier		
Ontwikkelmethode	Op welke manier toegepast	Invloed op haalbaarheid
Ketenverlenging	Sociale huurwoningen in portefeuille nemen.	Beheerexploitatie.
Eindgebruiker centraal	Differentiatie in programma.	Afzetbaarheid vergroot.
Gefaseerd ontwikkelen	Plan opgedeeld in twee deelplannen.	In kunnen spelen op verschillende scenario's.
Nieuwe samenwerkingsvorm	Betrekken van andere partijen.	Efficiënter en effectiever proces.
Betrekken burger	Betrekken van huidige bewoners en omwonenden.	Maatschappelijk draagvlak vergroot.

Tabel 25: Overzicht toegepaste ontwikkelmethoden (eigen tabel)

Het antwoord op deelvraag vijf zet uiteen wat de overeenkomsten en verschillen in risico's zijn tussen de concessievarianten 'traditioneel' en 'hybride light'. Ook geeft het een beknopte beschrijving van het verschil in risico's van een gebiedsconcessie op een uitleglocatie, ten opzichte van een binnenstedelijke locatie. Allereerst wordt behulp met onderstaande afbeelding duidelijk gemaakt wat de theoretische verschillen zijn tussen enkele varianten op het concessiemodel.

	Traditionele concessie	Concessie Nieuwe Stijl	Hybride concessie	Light concessie
Invloedsmomenten publieke partij	Voorkant	Voorkant	Samen rekenen en tekenen	Gehele ontwikkeling*
Verantwoordelijkheid openbare ruimte	Private partij	Publieke partij	Variërend	Variërend
Verantwoordelijkheid initiatiefase	Beide	Beide	Beide	Beide
Verantwoordelijkheid haalbaarheidsfase	Private partij	Private partij	Beide	Beide
Verantwoordelijkheid uitvoeringsfase	Private partij	Private partij	Private partij	Private partij
Grondexploitatie	Private partij	Private partij	Beide	Private partij
Vastgoedexploitatie	Private partij	Private partij	Private partij	Private partij
Beheerexploitatie	Variërend**	Variërend**	Variërend**	Variërend**
* Vastgelegde momenten				
** Veelal publieke partij				

Figuur 34: Verschillen concessievarianten (eigen ill.)

Traditioneel versus hybride light

Tudorpark is een traditionele concessie, waar Bloemendalerpolder een hybride concessie light betreft. De twee cases worden met elkaar vergeleken.

Overeenkomsten

Economisch risico: Het beheersen van de economische risico's wordt onder ander gedaan door het zelf kunnen opstellen van het programma. Private partijen kunnen in een gebiedsconcessie sturen op wie nou precies de klant is. Hierdoor verkleint het afzetrisico, en bereikt men een hogere klanttevredenheid. Dit risico kun je binnen deze concessievarianten dus beter beheersen, waardoor de financiële haalbaarheid van het project wordt vergroot. In beide onderzochte cases is zoals hiervoor gesteld duidelijk onderzocht wie de klant is, en hieruit volgde het programma.

Economisch risico: In beide cases is er uitermate veel flexibiliteit in het plan opgenomen wat betreft de opstellen en de fasering. Op deze manier kan men gebruik maken van de ontwikkelmethoden gefaseerd ontwikkelen en de eindgebruiker centraal stellen. Per te ontwikkelen deelgebied wordt er gekeken naar de huidige marktsituatie, en wordt het programma hierop afgestemd om de afzetbaarheid van het product te vergroten.

Economisch risico: Binnen beide varianten van het concessiemodel kan opgemerkt worden dat de private partijen grote risico's zien in het op zich nemen van de grondexploitatie. De aankopen van de grond drukken op de balans, waardoor er druk komt te staan op de beide ontwikkelingen. Vertragingen kunnen dan leiden tot een verlaging van de financiële haalbaarheid van het project. Dit risico bij het gebruiken van het concessiemodel is dus een bedreiging op de financiële haalbaarheid.

Economisch risico: In tegenstelling tot de flexibiliteit van het te realiseren vastgoed, worden er wel veel randvoorwaarden en kaders opgesteld ten behoeve van de te realiseren openbare ruimte. Dit is in beide cases het geval. Dit komt onder andere doordat de gemeente in beide projecten de afnemer is van de openbare ruimte. Dit risico is dus een bedreiging op de financiële haalbaarheid.

Samenwerkingsrisico: Het samenwerkingsrisico wat betreft de ontwikkeling van het vastgoed is in beide projecten van vergelijkbare aard. Door de beperkt kaders voor deze opstellen hebben de private partijen veel ruimte voor eigen invulling en kan men het afstemmen op eigen onderzoek. Dit heeft geleid tot een prettige samenwerking, zowel vanuit de gemeente als vanuit de private partij. Dit risico levert dus een positieve bijdrage aan de financiële haalbaarheid.

Structuurrisico: Een private partij is over het algemeen beter in staat te sturen op planning dan een publieke partij. In beide onderzochte cases is met behulp van de aanpassing van het samenwerkingsmodel naar het concessiemodel, een versneld proces gerealiseerd. In beide gevallen betreft het hier de overgang van een vastgesteld en gedetailleerd masterplan naar een essentiekaart dan wel globaal bestemmingsplan. Dit risico heeft dus een positief effect op de financiële haalbaarheid.

Verschillen

Risico start grondexploitatie (praktijk en theorie): In het hybride model gebruikt in de ontwikkeling van de Bloemendalerpolder is de gemeente verantwoordelijk geweest voor de restverwerving van enkele gronden van private derden. Deze restverwerving heeft uiteindelijk langer geduurd dan gedacht, waardoor vertraging is opgelopen. De private partijen hadden tijdens deze fasen al een gedeelte van de gronden op de balans staan, waardoor dit zijn negatieve weerslag vond in de financiële haalbaarheid van het plan. In de theorie kan dit proces

echter anders te lopen. De gemeente verwerft dan alle gronden binnen het te ontwikkelen gebied (en laat de gronden tijdens deze fase tegen een lage rente op de balans staan), waarna zij het verkoopt aan de private partij(en). Op deze manier ontloopt de private partij de kosten aan rentelasten, iets wat de financiële haalbaarheid van het project ten goede komt. Het verkopen van de grond aan private partijen kan in het hybride model ook nog op een andere manier worden gedaan. De publieke partij kiest er dan voor om het gebied in deelconcessies uit te geven aan private partijen. Hierdoor kan de gemeente beter bepalen welke kaders en randvoorwaarden zij voor welk toekomstig deelgebied moeten opstellen.

Risico openbare ruimte: In de case Tudorpark kwam aan bod dat Ymere de ontwikkeling van de openbare ruimte als problematisch aanschouwt. Door de gedetailleerde randvoorwaarden is het voor de organisatie lastig om met een voorstel bij de gemeente te komen wat goedgekeurd wordt. De gemeente kan op haar beurt weer niet te diep ingaan op eventuele fouten, ook al zou de gemeente dat wensen, omdat zij zich aan het concessiemodel moet houden om niet het vooraf begrote aantal uren te overschrijden. Hierdoor zijn er over en weer wat irritaties ontstaan, welke ertoe hebben geleid tot een verhoging van het aantal gemeentelijke uren tegenover een vergoeding vanuit Ymere. Over de ontwikkeling van het Bloemendalerpolder kan nog weinig worden gezegd, daar deze ruimte nog niet in ontwikkeling is.

Risico invloed gemeente (praktijk en theorie): Bij Tudorpark is duidelijk de wens geweest op meer betrokkenheid vanuit de gemeente bij het ontwikkelen van het openbare gebied. Een uitkomst had de variant concessie light kunnen zijn. Hierdoor hadden de eerder gemaakte afspraken tussen beide partijen herzien kunnen worden, en kunnen worden aangepast aan een model waar op dat moment meer behoefte aan was. Het light concessiemodel kan eigenlijk worden gezien als een variant op de hybride concessie. Waar in het hybride model de gronden op de balans van de gemeente staan, en deze later in het proces met bijhorende kaders en randvoorwaarden worden uitgeven als deelconcessie, slaat de light concessie de eerste stap over. In een light concessie staan de gronden dus niet op de balans van de gemeente, maar op de balans van de marktpartijen. Dit zorgt voor een verkleining van de risico's van de gemeente, en dus voor een groter risico voor de private partijen.

Uitleglocatie versus binnenstedelijk

De cases Tudorpark en Bloemendalerpolder zijn beide gelegen op een uitleglocatie. De case Leeghwaterkwartier is gelegen op een binnenstedelijke locatie. Over het algemeen hebben gebiedsontwikkelingen, ongeacht de samenwerkingsvorm, op een binnenstedelijke locatie een hoger risicoprofiel. Het is interessant om te kijken wat dit verschil nou betekend in de praktijk, ook doordat binnen het concessiemodel alle risico's worden gedragen door de marktpartij(en). Door deze vergelijking krijgen private partijen meer inzicht in de verschillen tussen een concessie op een binnenstedelijke – en een uitleglocatie. Zeker ook omdat in Nederland de gebiedsontwikkelingen veelal een binnenstedelijke betreft. Het belangrijkste verschil zit in het maatschappelijke risico en het economische risico.

Overeenkomsten

De overeenkomsten zijn treffend. Vanuit de verschillende casestudies valt op te merken dat wat betreft de risico's en de beheersing daarvan, het grotendeels overeen komt met de cases Tudorpark en Bloemendalerpolder. Het verschil kan daarentegen gevonden worden in het maatschappelijke risico.

Verschillen

Maatschappelijke risico's: Allereerst het maatschappelijke risico. Een binnenstedelijke locatie kent een hoog maatschappelijk risicoprofiel doordat er veel meer stakeholders zijn. Leeghwaterkwartier is hierin niet anders. Ook binnen deze gebiedsontwikkeling werd het maatschappelijk draagvlak als één van de grootste risico's beschouwd. Dit in tegenstelling tot de ontwikkelingen op de uitleglocaties Tudorpark en Bloemendalerpolder. Op deze uitleglocaties zijn minder mensen die er wat van vinden. Bij een herstructurering van een binnenstedelijke locatie zoals de case in Hoofddorp, heb je te maken met de huidige bewoners, de omwonenden,

de wijkraad, maak je gebruik van openbare wegen en ontstaat er bijvoorbeeld geluidsoverlast. Deze risico's moeten beheerst worden om tot een succesvolle ontwikkeling te kunnen komen. Dit kan zorgen voor een vertraagd proces wat zijn invloed kan hebben op de financiële haalbaarheid van het project. In het project Leeghwaterkwartier heeft Ymere deze taak zelf in handen genomen en heeft dit met verschillende teams proberen te beheersen.

Economische risico's: Het verschil in economische risico's tussen een gebiedsconcessie op een binnenstedelijke- en een uitleglocatie zit in de grondprijs. De investering om de grond aan te kopen is van een hoger kaliber dan dat van een uitleglocatie. Tegenover deze hogere investering, staat echter wel de zekerheid dat het plan er ook daadwerkelijk komt en dat daarbij het afzetrisico ook lager is.

6.1.3 HOOFDVRAAG

De hoofdvraag welke beantwoord dient te worden luidt als volgt:

Hoe wordt er in gebiedsconcessies omgegaan met de daarbij horende risico's en welke ontwikkelmethoden worden er gebruikt om de concessie financieel haalbaar te maken?

Het antwoord is tweeledig. Allereerst wordt er geconcludeerd hoe er wordt omgegaan met de risico's horende bij een gebiedsconcessie. Het tweede gedeelte zet uiteen welke ontwikkelmethoden er zijn gebruikt en op welke manier deze invloed hebben gehad op de financiële haalbaarheid. Allereerst dus de risico's:

Omgang met economische risico's

Kansen van een concessiesamenwerking voor een private partij:

- Zelf het programma bepalen met behulp van eigen marktkennis kan leiden tot hogere winsten;
- Zelf identiteit creëren kan leiden tot hogere winsten;
- Zelf de burger betrekken in het proces om afzet te garanderen;
- Flexibiliteit in het plan kan leiden tot hogere winsten.

Bedreigingen van een concessiesamenwerking voor een private partij:

- Grondexploitatie legt druk op ontwikkeling door het volledig risicodragend participeren;

Omgang met samenwerkingsrisico's

Kansen van een concessiesamenwerking voor een private partij:

- Weinig kaders voor opstellen leidt tot een efficiënt proces.

Bedreigingen van een concessiesamenwerking voor een private partij:

- Ontwikkeling openbare ruimte een zorgenkindje voor ontwikkelaar;
- Afhankelijkheid van gemeente kan leiden tot frictie in het proces;
- Detailniveau van de kaders van de openbare ruimte te hoog in de ogen van de ontwikkelaar.

Omgang met structuurrisico's

Kansen van een concessiesamenwerking voor een private partij:

- Het proces inrichten naar eigen wens.

Bedreigingen van een concessiesamenwerking voor een private partij:

- Te lage personeelscapaciteit kan leiden tot vertraging.

Het tweede gedeelte van de hoofdvraag geeft een antwoord op de vraag welke ontwikkelmethoden er worden toegepast in de onderzochte gebiedsconcessies. De ontwikkelmethoden zijn niet exclusief toe te kennen aan de gebiedsconcessie. Echter biedt het wel inzicht in hoe de cases financieel haalbaar zijn gemaakt in deze tijd van gebiedsontwikkeling.

Gefaseerd ontwikkelen

Er kan worden ingespeeld op veranderende marktomstandigheden. In het geval van een gebiedsconcessie wordt dit gedaan door de private partijen. Ook kan er bij het toepassen van de ontwikkelmethode worden geschakeld tussen een versnelde, of een vertraagde ontwikkeling.

De eindgebruiker staat centraal

Ontwikkelaars dienen waarde voor de eindgebruiker toe te voegen, waardoor het afzetrisico wordt verkleind en hogere winsten kunnen worden behaald.

Creëren van identiteit

Toekomstige gebruikers van het gebied hechten waarde aan een weloverwogen identiteit. Zij willen zich verbonden voelen met de wijk. Dit verkleint het afzetrisico, en vergroot de toekomstwaarde van het gebied.

Betrekken van burgers

Deze methode vergroot het draagvlak voor de ontwikkeling en kan daarmee van invloed zijn op de efficiëntie van het project. Daarnaast kan het zorgen voor een lager afzetrisico.

Ketenverlenging

Niet alleen de winsten vanuit de ontwikkeling van het vastgoed worden behaald, maar ook het rendement vanuit het beheer.

Nieuwe samenwerking

Nieuwe samenwerkingsvormen tussen partijen in gebiedsontwikkeling kunnen leiden tot een efficiënter en meer aangenaam proces.

Kleinschalig ontwikkelen

Deze methode zorgt ervoor dat de risico's kunnen worden beheerst. Ook kan er snel worden ingespeeld op veranderende marktomstandigheden.

6.1.4 AANBEVELINGEN

Maak gebruik van eigen kennis

Het kiezen voor het gebruiken van het concessiemodel kan voordelen met zich meebrengen. Binnen deze samenwerkingsvorm is het gebruikelijk dat er een grote mate van flexibiliteit in het plan zit. Hierdoor ligt het programma, het product, en de eindgebruiker nog niet vast. Voor marktpartijen zou dit kansen op kunnen leveren. Door een juiste kennis van de marktomstandigheden, kan hierop worden ingespeeld waardoor de financiële haalbaarheid van een project verhoogd kan worden.

Maak tussentijdse procesafspraken voor grootschalige gebiedsconcessies

Voor een gemeente is het lastig om in de ontwikkeling van een groot gebied, de kaders en randvoorwaarden op te stellen in een vroeg stadium van het proces. Dit is echter wel benodigd bij het aangaan van een traditionele concessie. De concessie light biedt hierop een antwoord. In deze variant worden verschillende momenten opgenomen in het proces waar de gemeente nieuwe kaders en randvoorwaarden op kan stellen voor een aankomend deelgebied. Op deze wijze kan de gemeente toch kiezen voor het gebruiken van het concessiemodel bij een grootschalige ontwikkeling.

Grondexploitatie op de schop

Uit de onderzochte cases blijkt dat de ontwikkelaars de druk van het op zich nemen van de grondexploitatie voelen. Echter voor het aangaan van een concessie, dienen al de risico's te zijn weggenomen van de publieke partij. Daarom is het lastig om hier een oplossing voor te vinden. Een oplossing zou kunnen zijn om te werken met uitgestelde of gefaseerde afrekenmomenten.

Ontwikkeling openbare ruimte door derden of in andere samenwerkingsvorm

Vanuit de onderzochte cases is naar voren gekomen dat private partijen moeite hebben met het ontwikkelen van de openbare ruimte. In de variant concessie Nieuwe Stijl wordt de ontwikkeling van de openbare ruimte overgelaten aan een derde partij. Hierdoor ontstaat de situatie dat de private partij welke verantwoordelijk is voor vastgoedexploitatie, niet verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van de openbare ruimte. Wel worden de kosten van de ontwikkeling van het openbare gebied verhaald op de vastgoed ontwikkelende partij(en). Hierdoor wordt één van de risico's (in de ogen van ontwikkelaars) van de andere varianten concessiemodellen weggenomen. Andere opties zijn er ook, bijvoorbeeld dat de gemeente bij het ontwikkelen van de openbare ruimte zich meer actief op kan stellen door andere (ongebruikelijk in concessie) contractafspraken.

Kies ontwikkelmethoden welke aansluiten bij het gebied en organisatie

In dit onderzoek zijn er verschillende ontwikkelmethoden besproken. Niet al deze ontwikkelmethoden zijn echter toegepast in de casestudies. Dit betekent echter niet dat zij niet kunnen werken. Als organisatie dient men voor ontwikkelmethoden te kiezen welke aansluiten bij het te ontwikkelen gebied, en bij de organisatie zelf. Het is niet zo dat hoe meer methoden je toepast, hoe hoger de financiële haalbaarheid wordt. Het is geen optelsom. Voor een ontwikkelende partij zal de methode ketenverlenging bijvoorbeeld niet toepasbaar zijn.

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op het onderzoek, de methodologie en de daarbij behaalde resultaten en conclusies.

6.2.1 REFLECTIE OP HET LITERATUURONDERZOEK

In deze paragraaf wordt er getracht te reflecteren op het literatuuronderzoek. Een reflectie wordt gegeven over in hoeverre de theorie bruikbaar was voor het onderzoek. Ook wordt er gereflecteerd op het theoretische kader welke vanuit de verschillende literatuurstudies is ontstaan.

Bruikbaarheid literatuur

Het eerste gedeelte van het literatuuronderzoek is grotendeels een beschrijving van gebiedsontwikkeling en gebiedsconcessies. Dit is van belang voor het vervolg van het onderzoek, daar de lezer op deze manier een uiteenzetting krijgt wat het onderwerp van de scriptie betreft, en hoe het in het algehele vak van gebiedsontwikkeling past. Het dient gezegd te worden dat niet alle onderzochte en opgeschreven literatuur is gebruikt voor het vervolg van het onderzoek. Het heeft gezorgd voor een brede basis. Deze basis heeft mij geholpen om stappen te kunnen maken binnen het onderzoek. Vanuit deze literatuur is er een theoretisch kader ontstaan welke is meegenomen naar de empirische hoofdstukken.

Het tweede gedeelte van het literatuuronderzoek bestond uit het uiteenzetten van een financiële fundering voor het vervolg van het onderzoek. De risico's en ontwikkelmethoden van een algemene gebiedsontwikkeling zijn uiteengezet en vormen een theoretisch kader voor het vervolg. Er zijn echter gedurende het proces inschattingfouten gemaakt wat betreft de onderdelen welke in dit hoofdstuk thuishoren. Een voorbeeld hiervan is het uiteenzetten van verschillende rekenmodellen. Dit heeft voor het verdere onderzoek geen waarde gehad en is later dan ook verwijderd. Wel is er met behulp van dit hoofdstuk een idee ontstaan van wat een risico inhoudt, hoe deze kan worden beheerst, en in welke categorieën zij kunnen worden ingedeeld. Ook wordt in dit hoofdstuk de basis gelegd voor het onderzoeken van de ontwikkelmethodes. Kritisch kan ik zijn op de definiëring ontwikkelmethodes. Een ontwikkelmethode kan helpen om de financiële haalbaarheid van een project te vergroten. Echter is er lang geworsteld over de woordkeuze 'ontwikkelmethode', welke in mijn ogen nog steeds niet de lading volledig en pakkend dekt.

Over de verschillende onderwerpen en onderdelen die benodigd waren voor het vervolg van het onderzoek is veel informatie gevonden en verwerkt. Waar wellicht meer literatuur voor nodig was, waren de verschillende varianten van het concessiemodel. Echter dient hierbij gezegd te worden dat deze varianten nog weinig zijn beschreven in de literatuur. Wanneer er verschillende bronnen gevonden konden worden, werd snel duidelijk dat deze zijn of haar literatuur vanuit diezelfde bron had verwerkt. Hierdoor is het lastig geweest om een duidelijke definiëring op papier te krijgen van de concessievarianten.

Bruikbaarheid theoretische kaders

Er zijn drie theoretische kaders ontstaan vanuit de literatuur. Allereerst het theoretische kader welke uiteenzet wat de kansen en bedreigingen zijn van het gebruiken van het concessiemodel. In dit kader worden de voor- en nadelen van de samenwerkingsvorm uiteengezet. Door deze opsomming is er overzicht ontstaan welke is meegenomen naar de volgende hoofdstukken. Wanneer hier kritisch naar gekeken wordt kan er geconcludeerd worden dat deze opsomming heeft geleid tot een bepaalde tunnelvisie. Via dit kader is geprobeerd het verschil aan te geven tussen een gebiedsconcessie, en een algemene gebiedsontwikkeling. Dit theoretische verschil is daarna voor waarheid aangenomen, en is niet meer kritisch beoordeeld.

De risico opsomming welke is gebruikt als theoretisch kader voor het onderverdelen van de verschillende risico's binnen de onderzochte cases is kritisch bekeken te uitgebreid geweest. Het heeft voor mij persoonlijk lang geduurd voordat ik deze risicoverdeling volledig in de vingers had. Wellicht had het beter geweest om voor een andere risico opsomming, van een andere auteur of instantie te kiezen. Ook had ik ervoor kunnen kiezen om zelf een lijst met risico's samen te stellen uit verschillende bronnen. Hiermee had ik het proces wellicht kunnen versnellen.

De opsomming van de ontwikkelmethoden vanuit het literatuuronderzoek heeft ervoor gezorgd dat de verschillende casestudies konden worden onderzocht op het gebruik van deze methodes. Aan de hand van verscheidene literatuurbronnen is er een overzicht ontstaan van de belangrijkste ontwikkelmethodes van dit moment. Door dit overzicht

6.2.2 REFLECTIE OP ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

In deze paragraaf wordt er gereflecteerd op de methodologie van het onderzoek.

Dataverzamelmethode

De verschillende methoden en technieken die zijn gebruikt om de benodigde data te verzamelen voor dit onderzoek waren het doen van literatuuronderzoek, het afnemen van interviews bij verschillende partijen, het maken van casestudies en het analyseren van documenten. Door het gebruiken van verschillende bronnen, is er een gevalideerd resultaat ontstaan. Kritisch als ik ben had ik wellicht meerdere experts vanuit de praktijk kunnen interviewen. Hierdoor kan er een hogere validiteit van het onderzoek en haar resultaten ontstaan.

Bruikbaarheid analytisch kader

Het analytische kader is ontstaan vanuit twee theoretische kaders. Allereerst het theoretische kader welke de kansen en bedreigingen van het concessiemodel uiteenzet. Hiernaast is gebruikt gemaakt van het theoretische kader welke de risico's classificeert. Het analytische kader is dus opgebouwd uit de kansen en bedreigingen van het gebruiken van het concessiemodel, en de risico classificaties. Aan de hand van dit kader kan er worden bekeken hoe er in het concessiemodel met een bepaald risico wordt omgegaan.

Er is lang geworsteld met het analytische kader. Het ontwerp hiervan verliep traag, en uiteindelijk is er gekozen voor een versimpelde versie van het kader. Hierdoor is kader echter wel duidelijker geworden voor de lezer. Op een gegeven moment zat ik zo in de materie, dat ik er geen idee bij had dat lezers het misschien wel niet konden begrijpen.

In dit onderzoek is er gekeken op welke risico's een gebiedsconcessie een positieve of negatieve invloed heeft. Er is verder niet onderzocht welke risico's er voor een private partij van meer of minder belang is. Hier zou dus nog een slag in geslagen kunnen worden. Er kan bijvoorbeeld voorgesteld worden dat economische risico's meer doorslaggevend zijn dan structuur risico's. Wanneer er dan waarden worden verbonden aan de risicosoorten, kunnen de resultaten van dit onderzoek nog beter worden gebruikt in de praktijk. Dit onderzoek laat echter zien op welke risico's het concessiemodel een positieve, of negatieve invloed heeft.

Betrouwbaarheid

Voor dit onderzoek zijn drie gebiedsconcessie onderzocht welke allen zijn onderzocht vanuit het perspectief van Ymere. Voor een onderzoek met een hogere betrouwbaarheid dienen er echter casestudies te worden onderzocht waarbij verschillende actoren aan het roer staan. Op deze manier kan er namelijk uitgesloten worden dat deze ene actor, zijn of haar zaken wel of niet op orde heeft. Dit zorgt er echter niet voor dat de resultaten uit

het onderzoek geen waarde hebben, aangezien Ymere een groot ontwikkelorgaan heeft. Private partijen kunnen vanuit dit onderzoek opmaken op welke risico's zij meer invloed hebben en op welke risico's zij moeten letten welke een bedreiging kunnen vormen.

Voor het onderzoek zijn drie cases bestudeerd. Voor elk van deze cases is een betrokkene geïnterviewd vanuit Ymere en de desbetreffende gemeente. Hierdoor zijn er verschillende nieuwe inzichten ontstaan, welke soms niet in de documenten van Ymere waren opgenomen. Ook zijn er experts gesproken om inzicht te krijgen in de risico's van gebiedsconcessie en de verschillende ontwerpmethodes. Met behulp van de ervaringsdeskundigen heb ik verschillende statements vanuit drie bronnen kunnen bevestigen.

Bloemendalerpolder, de tweede casestudie die is uitgevoerd, zit pas net in de realisatiefase. De casestudie onderzocht onder andere de invloed van de variant concessie light. Het kenmerk van deze variant is dat er in de realisatiefase van het project op vastgestelde momenten de afspraken formeel kunnen worden aangepast. Hierdoor is het echter nog niet mogelijk om de uitvoering van het light model in de praktijk te kunnen onderzoeken. Vanuit de literatuur geredeneerd, in hoofdstuk 6, zijn er voor- en nadelen van dit model aanwezig. Echter kan er nog niet met zekerheid worden gesteld dat deze voor- en nadelen ook daadwerkelijk in de praktijk ook zo zijn uitwerking hebben.

6.2.3 REFLECTIE OP ONDERZOEKSRESULTATEN

In deze paragraaf wordt er getracht te reflecteren op de behaalde onderzoeksresultaten.

Relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is op verschillende manieren te verklaren. Allereerst is er een hiaat in de kennis wat betreft het financieel haalbaar maken van een gebiedsconcessie. De kennis welke aanwezig was focuste zich vooral op het proces binnen een gebiedsconcessie. Hierop is antwoord proberen te geven aan de hand van het inzichtelijk maken van welke risico's er door het gebruik van het concessiemodel beter of juist minder goed kunnen worden beheerst. Ook zijn verschillende ontwikkelmethoden uiteen gezet welke hebben bijgedragen aan het financieel haalbaar maken van de concessie. De uitkomsten van het onderzoeken laten zien dat bij het gebruiken van het concessiemodel, er verschillende voor- en nadelen ontstaan ten opzichte van de te beheersen risico's. Wel dient hierbij opgemerkt te worden dat voor een meer representatief overzicht, er meer casestudies moeten worden uitgevoerd.

Daarnaast zit de wetenschappelijke relevantie in het toevoegen van literatuur over de verschillende concessievarianten. Er wordt zowel op theoretisch, als op een praktisch niveau een vergelijking gemaakt. De concessie light variant kon zoals gezegd niet in de praktijk worden onderzocht door de huidige status van het project. Hierdoor is het verschil van deze variant blijven steken op een theoretisch niveau.

De uitkomsten van het onderzoek geven onder meer aan hoe er kan worden omgegaan met risico's binnen een gebiedsconcessie. Hierbij wordt voorbij gegaan aan de invloed van risico's welke betrekken hebben op gebiedsontwikkelingen in het algemeen. Het kiezen voor een bepaalde samenwerkingsvorm zal dus geen invloed hebben op het beheersen daarvan. De risico's die gelden voor andere samenwerkingsvormen waarbinnen een private partij participeert in een gebiedsontwikkeling zijn ook van grote invloed. Risico's als bijvoorbeeld rentestandontwikkelingen, marktontwikkelingen, en de locatie zijn binnen de samenwerkingsvormen van gebiedsontwikkelingen zo goed als onafhankelijk en bepalen voor een deel de financiële haalbaarheid van een project. Op deze externe risico's hebben projectontwikkelaars geen invloed waardoor het model dus niet zal uitmaken. Het onderzoek richt zich echter op de risico's welke wel veranderen bij de keuze voor het concessiemodel.

Het kwam al aan bod in hoofdstuk 6, de combinatie van hybride en light concessie en daarbij de vraag in hoeverre dit eigenlijk nog een concessie omvat. Vanuit de definities van het concessiemodel moet een concessie voldoen aan een publieke partij welke de kaders en randvoorwaarden opstelt, en een private partij welke verantwoordelijk is voor de uitvoering daarvan. Wat dit betreft is de hybride light combinatie weldegelijk een concessiemodel. Ook de Bloemendalerpolder is wat dit betreft een concessiemodel. De gemeente verkoopt haar grond aan de private partij met daarbij concessieafspraken. Wanneer de grond in bezit van de gemeente blijft kan er een andere samenwerkingsmodel ontstaan.

De toepasbaarheid van dit onderzoek voor Ymere is gering. Door de nieuwe woningwet zal Ymere in de toekomst geen gebiedsconcessies meer aangaan als Tudorpark, waar hoog segment woningen worden gerealiseerd. De resultaten uit dit onderzoek kunnen echter wel van waarde zijn voor Ymere, daar zij in de toekomst wellicht als partner van een private partij, een gebiedsconcessie aan zullen gaan. De resultaten van dit onderzoek kunnen dan worden meegenomen, zodat Ymere weet op welke risico's zij kunnen sturen, en welke ontwikkelmethoden de haalbaarheid kunnen vergroten.

Verwachtingen

De resultaten van het onderzoek sluiten grotendeels aan bij de verwachtingen welke ik had aan het begin van het empirische onderzoek. Vanuit de literatuur werd al duidelijk dat een private partij in een gebiedsconcessie meer invloed heeft op het product, programma en klant. Wat ik niet had verwacht is dat, in de onderzochte cases en onder de geïnterviewden, er zeer negatief wordt gekeken naar de risico's van het op zich nemen van de ontwikkeling van de openbare ruimte en de grondexploitatie.

De verwachtingen over de toegepaste ontwikkelmethoden, sluiten ook grotendeels aan bij mijn verwachtingen. De methoden waarvoor is gekozen in de cases worden al langer toegepast en ook toegejuicht in bijvoorbeeld Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl en Gebiedsontwikkeling 2.0. Wat echter niet naar verwachting uitkwam is het niet kwantificeerbaar kunnen maken van het toepassen van zo'n ontwikkelmethode. De verwachting was dat vanuit de gekozen methode er een helder inzicht zou kunnen ontstaan met de toegevoegde waarde van de ontwikkelmethoden, maar dit bleek niet het geval.

Gebruik van onderzoeksmethode

De methode die is gebruikt voor het bestuderen van de casestudies en het vergelijken van de verschillende concessie varianten hebben ervoor gezorgd dat er vergelijkbare resultaten zijn ontstaan. Deze resultaten geven weer welke risico's binnen het concessiemodel meer of minder goed beheersbaar zijn. Zoals hiervoor al werd besproken, is wanneer ik hier kritisch op terugkijk toch een soort van tunnelvisie ontstaan. Ik moest en zou een analytisch kader invullen, terwijl dit wellicht niet nodig had geweest. Het had misschien ook kunnen volstaan met een beschrijving en een beknopte samenvatting in een tabel. Het gebruik van het analysekader heeft er echter wel voor gezorgd dat de resultaten overzichtelijk waren te vergelijken. Dit maakt het makkelijk in het vergelijkende hoofdstuk.

Proces

Het proces van het afstuderen heeft vertraging opgelopen ten opzichte van de opgestelde planning. Enerzijds kan de reden hiervoor gevonden worden in de stageopdracht die ik naast de afstudeeropgave heb volbracht voor woningcorporatie Ymere. Door hier te veel tijd in te steken en niet op tijd aan de bel te luiden binnen de organisatie, is er een achterstand opgelopen waardoor vertraging van het afstudeerproces niet meer te ontwijken was. Het was echter wel een hele leuke ervaring voor mij, waardoor ik het niet als tijdsverlies zie. Daarnaast kan ik nog met een kritische blik kijken naar de zelf opgestelde planning, waar ik mij door uiteenlopende redenen niet aan heb kunnen houden. Het is zaak om te leren van deze fouten en dit in de toekomst sneller op te pakken.

Resultaten gespiegeld aan (theoretische) kenmerken gebiedsontwikkeling 2015

Het vak gebiedsontwikkeling is constant in verandering. Op dit moment is er sprake van de term Gebiedsontwikkeling 3.0. De belangrijkste kenmerken van Gebiedsontwikkeling 3.0 is het werken vanuit de vraag van de eindgebruiker, duurzaamheid als aanjager gebruiken, de volledige exploitatiecyclus van een gebied, en het combineren van 'stromen' (Peek, 2012). De ontwikkelmethoden welke worden gebruikt in de ontwikkelingen van Ymere zijn de eindgebruiker centraal stellen, en het grootste deel van de exploitatiecyclus wordt in twee cases doorlopen.

De resultaten van dit onderzoek sluiten echter meer aan bij voorganger Gebiedsontwikkeling 2.0. In afbeelding 9 staan de kenmerken van gebiedsontwikkeling 2.0. Overeenkomstige ontwikkelmethoden welke ook zijn toegepast in de casestudies zijn: gefaseerd ontwikkelen, kleinschalig ontwikkelen, en een faciliterende gemeente.

6.3 AANVULLEND ONDERZOEK

Aanvullend onderzoek is nodig om de conclusies meer validiteit te kunnen geven. In dit onderzoek is er gekozen, mede door tijdsdruk, voor het analyseren van drie cases. Om tot een meer betrouwbare uitkomst te kunnen komen dienen er meer cases te worden onderzocht en te worden vergeleken met elkaar. Van hieruit kunnen er dan weer wellicht nieuwe conclusies worden getrokken en meerdere ontwikkelmethoden worden onderzocht. Bij voorkeur zouden dit cases moeten zijn van een andere ontwikkelaar dan Ymere. Andere private instanties kunnen andere werkwijzen hebben waardoor er meerdere inzichten kunnen ontstaan die tegen elkaar kunnen worden afgewogen.

Voor dit onderzoek zijn er verschillende varianten van het concessiemodel onderzocht. Er bestaan echter nog meer varianten welke misschien wel een beter antwoord geven op de problematiek rondom gebiedsconcessies. Vanuit de onderzochte cases is naar voren gekomen dat private partijen nog altijd moeite hebben met het ontwikkelen van de openbare ruimte en het op zich nemen van de grondexploitatie. In de variant concessie Nieuwe Stijl wordt de ontwikkeling van de openbare ruimte overgelaten aan een derde partij. Hierdoor ontstaat de situatie dat de private partij welke verantwoordelijk is voor vastgoedexploitatie, niet verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van de openbare ruimte. Onderzoek is echter nodig om te kijken of dit ook daadwerkelijk bevorderlijk is voor onder andere het proces en de onderlinge relatie tussen de gemeente en private partijen.

HOOFDSTUK 7: BRONVERMELDING

Dit hoofdstuk bevat allereerst een literatuurlijst opgesteld aan de hand van de APA-regels. Hierna worden de bronnen van de gebruikte figuren en tabellen opgesomd.

7.1 LITERATUUR

Adams, D., & Tiesdell, S. (2012). *Shaping places: Urban planning, design and development*. New York: Routledge.

Apeldoorn, C. (2013) Overheid in faciliterende rol: De opmars van private gebiedsontwikkeling. *Ruimtelijke Ontwikkeling Magazine*, 31 (4), 14-20.

Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek: Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Bakker, P., Evers, S., Hovens, N., Snelder, H., & Weggeman, M. (2005). Het Rijnlands model als inspiratiebron. *Holland Management Review*, 103 (2005), 72-81.

Brand-Gruwel, S., Wopereis, I. (2011) *Het doen van literatuuronderzoek* [ongepubliceerd werk]. Open Universiteit. Geraadpleegd op 28 September 2015, van <http://dspace.ou.nl/>.

Brounen, D., & Eichholtz, P. M. A. (2001). Projectontwikkende belegger beter af. *Economisch-statistische berichten: algemeen weekblad voor handel, nijverheid, financiën en verkeer*, 86 (4331), 828-830.

Bouwfonds (2009). *Bouwfonds als partner in grondexploitatie*. Bergen op Zoom: Kobalt BV.

Buitelaar, E., & Segeren, A. (2008). Gebiedsontwikkeling en integraliteit: Grondeigendom als kritische factor. *Property Research Quarterly*, 7 (1), 14-21.

CBS (2014). Beroepsbevolking; geslacht en leeftijd. Geraadpleegd op 12 januari 2015, van <http://cbs.nl>.

Cefis, E., & Marsili, O. (2005). A matter of life and death: Innovation and firm survival. *Industrial and corporate change*, 14(6), 1167-1192.

CFV Bouw (2008). Privaat wat kan, publiek wat moet: Vertrouwen en verantwoordelijkheid in het bouwproces. Geraadpleegd op 20 december 2014, van <http://rijksoverheid.nl>.

COELO (2015). *Gemeenten in perspectief 2014-2018*. Geraadpleegd van Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Economie en Bedrijfskunde. Website: www.ceolo.nl.

Commissie Cogem (2015). Risico: Termen en begrippen. Geraadpleegd op 10 januari 2015, van <http://www.cogem.net/index.cfm/nl/qa/termen-begrippen/begrip/risico>.

Consumentenbond (2009). Uitgangspunten voor het werk van de Consumentenbond: Beginselverklaring. Geraadpleegd op 18 december 2014, van http://www.consumentenbond.nl/morello-bestanden/pdf-algemeen-2009/uitgangspunten_nl.pdf.

De Alliantie (2011). Duurzame gebiedsontwikkeling: Doe de tienkamp! Geraadpleegd op 15 november 2015, van <http://www.de-alliantie.nl/alliantie/files/69/69cf7329-af3f-486c-a40a-5725d23dfc26.pdf>.

De Jonge, H. (2012). Ruimte voor gebiedsconcessies. Geraadpleegd op 4 maart 2015, van <http://www.brinkgroep.nl/management-advies/blogs/item/11-ruimte-voor-gebiedsconcessies>.

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

De Zeeuw, W.C.T.F. (2009) Overleeft gebiedsontwikkeling de crisis?. Delft: TU Delft.

De Zeeuw, W.C.T.F. (2011). Gebiedsontwikkeling in Nederland: Diepe val dwingt tot reflectie. *Rooilijn*, 44 (6), 404-411.

De Zeeuw, W.C.T.F. (2013). Grondbeleid; met een paar modernisering en kunnen we weer vooruit. *VHV-Bulletin*, 41, 2 - 5.

De Zeeuw, W.C.T.F., Van den Noort, S., Veldhuizen, J., Rutten, P., Berens, T., Luijten, A. & Franzen, A. (2014). *Bloemendalerpolder: Dynamische continuïteit in gebiedsontwikkeling*. Zoetermeer: Schulten Repro.

Deloitte (2013). Financiële effecten vastgoedcrisis bij gemeentelijke grondbedrijven 2013. Geraadpleegd op 18 december 2014, van <http://rijksoverheid.nl>.

Desmidt, S., & Heene, A. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Tiel: Lannoo Uitgeverij.

Franzen, A., Zeeuw, W. C. T. F., & Luijten, A. (2009). *De engel uit graniet: Perspectief voor gebiedsontwikkeling in tijden van crisis*. Delft: TU Delft.

Franzen, A. (2013a). De stand van zaken. Geraadpleegd op 20 november 2014, van <http://www.gebiedsontwikkeling.nu>.

Franzen, A. (2013b). Tijd als nieuwe waarde in gebiedsontwikkeling. *Boss Magazine*, 48, 11-14.

Gerritsen, M., Van der Laan, A. (2013). Gebiedsontwikkeling in crisistijd: Flexibele oplossingen voor vastzittende markt. Geraadpleegd op 6 november 2015, van <http://sab.nl>.

Gijzen, M. H. M. (2009). *Zonder loslaten geen concessie*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Grontmij (2013). Institutionele belegger als financiële motor voor gebiedsontwikkeling?!. Geraadpleegd op 16 november 2014, van <http://www.grontmij.nl/OntmoetGrontmij/Documents/PROVADA-%202013/DEF%20%20Verslag%20inspiratiesessie%20PROVADA.pdf>

Grit, R. (2005). *Projectmanagement* (6^{de} druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers BV.

Halman, J.I.M., (1994) *Risicodiagnose in productinnovatie: Ontwikkeling van de risicodiagnosemethode RDM* [ongepubliceerd proefschrift]. TU Eindhoven, Nederland.

Heldens, J. J. H. M., & Reysoo, F. (2005). De kunst van het interviewen: Reflecties op het interview met een guide. *KWALON*, 3 (10), 106-121.

Heurkens, E. W. T. M., Hobma, F. A. M., & Zeeuw, W. D. (2008). Gebiedsconcessie: een omstreden nieuwkomer. *Ruimtelijke Ontwikkeling Magazine*, 10, 12-15.

Heurkens, E.W.T.M., & Peek, B. (2010). Effecten van de toepassing van het concessiemodel bij gebiedsontwikkeling. *Real Estate Magazine*, 71, 42-45.

Heurkens, E.W.T.M. (2012a). *Privaat-gestuurde Gebiedsontwikkeling: Sturing, Samenwerking & Effecten in Nederland en Engeland*. Delft: TU Delft.

Heurkens, E.W.T.M. (2012b). *Private Sector-led Urban Development Projects: Management, Partnerships and Effects in the Netherlands and the UK*. Architecture and the Built Environment, Vol. 4, Delft: Delft University of Technology.

Heurkens, E.W.T.M. (2013). Een nieuwe rolverdeling: Privaat 'in the lead', publiek faciliteert. *VHV Bulletin*, 40 (3), 14-15.

Hobma, F.A.M., Koolwijk, J.S.J. (2013). *Risico-identificatie bij locatieontwikkeling; 22 vastgoedgebonden risico's*. Delft: TU Delft.

In 't Veld, J., Schenk, S. (2008). Flexibiliteit en optiewaarde bij ruimtelijke investeringsprojecten. Geraadpleegd op 13 oktober 2015, van <http://www.mkba-informatie.nl/>.

Jansen, P. (2008). Van monofunctionele projectontwikkeling naar multifunctionele gebiedsontwikkeling. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate

Kenniscentrum PPS (2004). Handleiding risicomanagement bij PPS-gebiedsontwikkelingsprojecten. Den Haag: Ministerie van Financiën.

Kenniscentrum PPS (2006). Publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkeling: Wanneer wel en wanneer niet?. Den Haag: Ministerie van Financiën.

Korthals Altes, W. K., Dol, C. P., Van der Heijden, H. M. H., & De Wolff, H. W. (2012). Deskresearch onderzoeken naar (alternatieve) financiering woningbouw en gebiedsontwikkeling. Delft: Onderzoeksinstituut OTB.

Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen: Van Gorcum & Comp. BV.

Krabben, E. van der (2011). Gebiedsontwikkeling in zorgelijke tijden: Kan de Nederlandse ruimtelijke ordening zichzelf nog wel bedruipen? Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

Kuijpers, C. (2014). Praktijkcongres Gebiedsontwikkeling 2014. Geraadpleegd op 14 oktober 2015, van <http://www.duurzaamgebouwd.nl/overheid/20140403-duurzaamheid-vanzelfsprekend-bij-gebiedsontwikkeling>

Nab, M., Rutten, P. Schalekamp, M. & Veldhuizen, J. (2011). *Samenwerking tussen publiek en privaat in een andere realiteit; nieuwe modellen in theorie en praktijk*. Oosterhout: OCC dehoog

Mertens, J. (2010). *Praktijkonderzoek voor bachelors: Leidraad voor studenten bij het (af)studeren in het competentiegericht hbo*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Ministerie van Economische Zaken (2015). Ontslakken doe je zo! Samen eenvoudiger ontwikkelen. Den Haag: Stadsruim BV.

Mintzberg, H. (1987) "Five Ps for Strategy" in *The Strategy Process*, 12-19, H Mintzberg and JB Quinn eds., 1992, Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall International Editions.

Muller, J.M. (2005) Het waarderen van een projectontwikkelaar; een vak apart. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate

NEPROM (2014). Partnerkeuze bij gebiedsontwikkeling: Houd het simpel. Geraadpleegd op 27 september, van <http://www.neprom.nl>.

Nuytten, H. (2008). Kinderdagverblijven en inclusieve kinderopvang: Een blik achter de schermen. Gent: Universiteit Gent.

Oudman, C.J. (2011). Het concessiemodel in relatie tot binnenstedelijke gebiedsontwikkeling: Een samenwerkingsmodel met een gebruiksaanwijzing. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam

Peek, G. J. (2006). *Locatiesynergie; een participatieve start van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties*. Delft: Eburon Uitgeverij BV.

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

Platform Duurzame Gebiedsontwikkeling (2014). Crisis creëert ruimte; een transitieprogramma van duurzame gebiedsontwikkeling. Amsterdam: Stichting Urgenda.

Reemers, T. (2011) Beheerbewuste gebiedsontwikkeling; verkenning vanuit een life cycle perspectief. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam

Reulink, N., Lindeman, L. (2005). Kwalitatief onderzoek. Geraadpleegd op 30 september 2015, van [http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf)

Rooy, P. T. J. C., Van Luin, A. & Dil, E. (2009). Nederland boven water: praktijkboek gebiedsontwikkeling II. Amsterdam: Calff & Meischke

Rotmans, J. (2011). Crisis als kans voor gebiedsontwikkeling 3.0. Geraadpleegd op 28 oktober 2015, van <http://platformdgo.nl>.

RMT (2013). Creëer identiteit: Over de verbinding van kwaliteiten. Geraadpleegd op 14 november, van <http://www.ruimtexitmilieu.nl/>

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., & Verckens, J. P. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education.

Sturm-Reijnders, M. (2010). Gebiedsontwikkeling 2.0; Uitgangspunten voor een succesvolle samenwerking bij gebiedsontwikkelingen als gevolg van de kredietcrisis. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate

Schouten, M. (2013). Een verdienmodel is nog geen businessmodel: Een onderzoek naar de transitie van het businessmodel van gebiedsontwikkeling. Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.

Talsma, T. (2012). Bloemendalerpolder: Plan voor duizenden woningen tussen Amsterdam en Weesp. Geraadpleegd op 10 november 2015, van <http://www.nul20.nl/dossiers/bloemendalerpolder>

Teisman, G.R., & Klijn, E.H. (2002). Partnership arrangements: Governmental rhetoric or governmental schemes? *Public Administration*, 62(2), 189-198.

Ten Brink, N. (2013). De ontwikkeling van een methodiek voor business model regeneratie; casestudy bij een commerciële projectontwikkelaar. Delft: TU Delft

Van Dijk, A. (2011) Stedelijke gebiedsontwikkeling 2.0; Een verkenning naar de nieuwe kenmerken van gebiedsontwikkeling. Delft: TU Delft

Van Lanen, M. (2010). Inductief én deductief analyseren bij kwalitatief onderzoek: het geheel is meer dan de delen. *KWALON*, 15(43), 36-42.

Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Lemma.

Vliegenberg, I. (2011). Grond voor verandering; sturen op schaarste in buitenstedelijk gebied als stimulans voor binnenstedelijk bouwen. Utrecht: Universiteit Utrecht.

VROM (2011). De Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2011: een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Wezenberg, R. (2009) Vertrouwen in de gebiedsconcessie; een verkennend onderzoek naar de gebiedsconcessie als perspectief bij gebiedsontwikkeling. Geraadpleegd op 15 januari 2015, van <http://bk.tudelft.nl>.

7.2 FIGUREN & TABELLEN

Figuur voorpagina: Amsterdam van boven (<http://eighty7.nl/fotografie-de-wereld-van-boven>)

Figuur 1: Onderzoeksontwerp (eigen ill.)

Figuur 2: Overschot kantoorruimte (telegraaf.nl)

Figuur 3: Machtsverschuivingen (Heurkens, 2012)

Figuur 4: Onderzoeksontwerp (eigen illustratie)

Figuur 5: Risicoprofielen per type gebiedsontwikkeling (VROM, 2011)

Figuur 6: Actoren binnen gebiedsontwikkeling (Vliegenberg, 2011 in Schouten, 2013)

Figuur 7: Fases in gebiedsontwikkeling (VROM, 2009)

Figuur 8: Overzicht invloed actoren in bouwfases en samenwerkingsvormen (Kenniscentrum PPS, 2006)

Figuur 9: Gebiedsontwikkeling 1.0 en 2.0 (Buitelaar, 2012 bewerkt door Schouten, 2013)

Figuur 10: Overzicht kansen en bedreigingen (eigen ill.)

Figuur 11: Stappenplan risicomangement (Kenniscentrum PPS, 2004)

Figuur 12: Maatregelen bij risico's (Halman, 1994)

Figuur 13: Kosten in grondexploitatie (Koppels, 2014)

Figuur 14: Kasstromen gebiedsontwikkeling 1.0 (Peek, 2014)

Figuur 15: Kasstromen gebiedsontwikkeling 2.0 (Peek, 2014)

Figuur 16: Stap 2 en 3 onderzoeksontwerp (eigen illustratie)

Figuur 17: Kansen en bedreigingen (eigen illustratie)

Figuur 18: Assen van kader (eigen ill)

Figuur 19: Kwadranten (eigen ill.)

Figuur 20: Van gedetailleerd stedenbouwkundig plan naar plan op hoofdlijnen (Ymere)

Figuur 21: Tudorstijl (Ymere)

Figuur 22: Analytisch kader Tudorpark

Figuur 23: Plan Bloemendalerpolder (Ymere)

Figuur 24: Groen - rood en blauw BDP (Ymere)

Figuur 25: Analytisch kader Bloemendalerpolder (eigen ill.)

Figuur 26: Oude (boven) en nieuwe (onder) situatie (Ymere)

Figuur 27: Analytisch kader Leeghwaterkwartier (eigen ill.)

Figuur 28: Verschillen concessievarianten (eigen ill.)

Figuur 29: Overzicht verschillende concessiemodellen (eigen illustratie)

Figuur 30: Modellen Tudorpark en Bloemendalerpolder (eigen ill.)

Figuur 31: Risicoprofielen (VROM, 2011)

Figuur 32: Analysekers (eigen ill.)

Figuur 33: Overzicht kansen en bedreigingen (eigen ill.)

Figuur 34: Verschillen concessievarianten (eigen ill.)

Tabel 1: Tabel kansen en bedreigingen (eigen tabel)

Tabel 2: Overzicht risico's (VROM, 2011)

Tabel 3: Ontwikkelmethoden (eigen tabel)

Tabel 4: Overzicht risico's casestudies (eigen tabel)

Tabel 5: Overzicht ontwikkelmethoden casestudies (eigen tabel)

Tabel 6: Verschillen in concessievarianten (eigen tabel)

Tabel 7: Overzicht geïnterviewden (eigen tabel)

Tabel 8: Theoretische taken van publieke en private actoren in gebiedsconcessie (Heurkens et al. 2008, in Heurkens 2012b)

Tabel 9: Theoretische verschillen in varianten van concessiemodel (eigen tabel)

Tabel 10: Theoretische verschillen in varianten van concessiemodel (eigen tabel)

Tabel 11: Overzicht risico's (Kenniscentrum PPS, 2004)

Tabel 12: Risico categorieën en risicosoorten (PPS, 2004)

Tabel 13: Ontwikkelmethoden (eigen tabel)

Tabel 14: Verschillen kasstromen (eigen ill. op basis van Peek, 2014)

Tabel 15: Overzicht risico's (eigen tabel)

Tabel 16: Ontwikkelmethoden (eigen tabel)

Tabel 17: Toegepaste ontwikkelmethoden Tudorpark (eigen tabel)

Tabel 18: Toegepaste ontwikkelmethoden Bloemendalerpolder (eigen tabel)

Tabel 19: Ontwikkelmethoden Leeghwaterkwartier (eigen tabel)

Tabel 20: Ontwikkelstrategieën TP en BDP (eigen tabel)

Tabel 21: Ontwikkelmethoden TP, BDP, en LK (eigen tabel)

Tabel 22: Overzicht risico's (VROM, 2011)

Tabel 23: Overzicht ontwikkelmethoden (eigen tabel)

Tabel 24: Overzicht risico's casestudies (eigen tabel)

Tabel 25: Overzicht toegepaste ontwikkelmethoden (eigen tabel)

HOOFDSTUK 8: BIJLAGEN

BIJLAGE 1: INTERVIEW GUIDE

Introductie & goals

Bedankt voor de mogelijkheid om u te interviewen aangaande het onderwerp gebiedsconcessies en uw ervaringen hiermee. Dit zal mij helpen om te onderzoeken wat er in de praktijk gaande is.

Een kleine samenvatting

Het doel van dit interview is om inzicht te verkrijgen waarom ontwikkelaars zoals u, deelnemen aan een gebiedsconcessie in Nederland.....etc etc.....

Geruststellen van de interviewee

Er zijn geen goede of foute antwoorden. Met elk antwoord wat u geeft zal discreet om worden gegaan en alles wat u liever niet openbaar gemaakt ziet worden kan eruit worden gehaald.

Instructies voor het interviewen

1. Zorgen voor een communicatieve sfeer
 - Formulering en levering van de vraag
 - Sturen van reacties en anticiperen op antwoorden
2. Kennismaking
3. Inleiding
 - Doel / intro van het onderzoek
 - Contact samenvatting bij de hand
 - Stel de geïnterviewde gerust
 - Bied de geïnterviewde de mogelijkheid om vragen te stellen
4. Vraag om toestemming om het interview op te nemen
5. Begin van het interview
 - Onderwerpen/ vragen bij de hand
 - Kaarten bij de hand
6. Sluiten van het interview
 - Bied de geïnterviewde de mogelijkheid om vragen te stellen
 - Achterlaten eigen contactgegevens
 - Bedanken
7. Contactinformatie

(Voorbeeld) Onderwerpen

Het volgende beknopte overzicht is een outline van hoe het interview kan verlopen. Ook zijn de onderwerpen algemeen en moeten worden aangepast aan de geïnterviewde.

Gebiedsconcessie

- Welke gebiedsconcessie heeft u recent aan deelgenomen?
- Wanneer was dit?
- In welke fase zit de gebiedsontwikkeling?
- Wat was uw functie tijdens deze gebiedsontwikkeling?

Proces

- Hebben jullie zelf het initiatief genomen om deze concessie te mogen realiseren?
 - o Hoe zijn jullie betrokken geraakt in dit project?
 - o Waarom is er gekozen om dit project uit te voeren middels een concessie?
- Welke voorwaarden zijn afgesproken in het contract?
 - o Risico's
 - o Planvorming
- Zijn er meerdere private partijen betrokken?
- Hoe verliep de beginfase van het project?
 - o Waren alle partijen even enthousiast en bereid om samen te werken?
 - o Wat verwacht u van andere partijen tijdens deze fase?
 - o Welke functie had uzelf tijdens deze fase?
- Hoe verloopt/ verliep het verdere proces in uw ogen?
 - o Wie of wat was daarvan de reden?
 - o Wat zou er in uw ogen moeten veranderen om het proces te versoepelen?
 - o Is er iets veranderd tijdens het gehele proces?
 - o Zou u, met de kennis van nu, weer deze samenwerking prefereren?
- Nemen jullie als bedrijf de beheerfase op jullie?
 - o Waarom wel/niet?

Financiën (deze vragen moeten nog verder gespecificeerd worden aan de hand van de Quick scan)

- Met welke rekenmodel werkt u?
- Hoe gedetailleerd berekend uw bedrijf de initiële geldstromen?
- Worden de bijbehorende risico's verwerkt in dit model?
 - o Hoe?
- Doel bereikt?
- Invloed van concessie op doel?
- Investing in initiatie?
- Investing in vergelijking met opbrengsten/ rendement?

-

Andere

- Wat zijn uw ervaringen met andere samenwerkingsvormen binnen gebiedsontwikkeling?
- Denk u dat privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling de toekomst is voor Nederland?
 - o Ziet u veranderingen ten opzichte van 5 jaar geleden?
- Wat zou de overheid, qua regelgeving en eventueel financiële ondersteuning, kunnen veranderen om gebiedsontwikkelingen te stimuleren?

DE BEGINFASE (TOT 1970)

Nadat de Tweede Wereldoorlog was geëindigd in 1945, was er een groot woningtekort in Nederland. Door deze woningnood had de overheid zichzelf de maatschappelijke taak toebedeeld om voor de wederopbouw te zorgen (Groetelaers, 2004). De overheidsinstanties hadden dus een flinke vinger in de pap bij het ontwikkelen van woningen en ander vastgoed. Rond 1970 neemt deze overheidsdominantie in vastgoedontwikkelingen ietwat af. Een kenmerk van deze tijd was volgens De Zeeuw (2011) dat kwantiteit voorrang had op kwaliteit.

MODERNE TIJD (1970-1990)

Hiervoor werd al afgesloten met het statement dat vanaf 1970, de overheidsdominantie in gebiedsontwikkelingen afnam. Dit werd onder andere veroorzaakt door de oliecrisis, gevolgd door een economische recessie (De Zeeuw, 2011). Het rijk werd gedwongen te bezuinigen en tijdens de kabinetten Lubbers (1982-1989), werden verscheidene overheidstaken verzelfstandigd, gedereguleerd en geprivatiseerd (Buitenlaar, 2010). Hierdoor kwamen er nieuwe kansen voor private partijen in gebiedsontwikkeling. De machtsverhoudingen verschuiven richting het marktsegment en een nieuwe samenwerkingsvorm komt op, genaamd PPS. Dit was een direct gevolg van het veranderde grondbeleid van de gemeenten, die niet meer vanzelfsprekend actief was. Oudman (2011) stelt hierbij dat de grondsituatie voorafgaand aan een gebiedsontwikkeling, sterk samenhangt met welke partij zich de regie kan toetrekken. Naast de shift in macht, werd er ook steeds meer gefocust op het uitbreiden van de grote steden en de kwaliteit van de stedenbouw en architectuur (De Zeeuw, 2011).

DE FASE VAN GROTE BLOEI (1991-2008)

Het tweede gedeelte van deze periode is volgens De Zeeuw de bloeiperiode van gebiedsontwikkeling. Hij benoemt de shift van de beperkende toelatingsplanologie, naar gebiedsontwikkeling als belangrijkste slag. Hij benoemt hiernaast enkele kenmerken van deze periode, de meest voornaamste is misschien wel de toetreding van meerdere actoren in het proces. Door de vergroting van scope en schaal, komen actoren als Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, de waterschappen en de Dienst Landelijk Gebied in beeld (De Zeeuw, 2011). Agnes Franzen stelt daarnaast dat er een focus was op integrale binnenstedelijke herstructureringen van naoorlogse wijken (de beginfase). Woningcorporaties spelen hierin een grote rol. Er wordt daarnaast niet alleen meer op het fysiek ruimtelijke gelet, maar ook op het verbeteren van de sociaal economische situatie van de bewoners (Franzen, 2013).

DE FASE VAN HERBEZINNING (2008-HEDEN)

De laatste fase die De Zeeuw (2011) benoemd is de fase na de financiële crisis van 2008. De vastgoedmarkt stortte in, waardoor veel ontwikkelingen op hun gat kwamen te liggen. Hierdoor ontstonden grote tekorten bij bijvoorbeeld gemeenten, ontwikkelaars en beleggers. De vraag naar woningen of andere typen vastgoed wordt kleiner, waardoor financiering van nieuwe projecten door financiers (welke het al moeilijk hadden), wordt vermoeilijkt, zo niet onmogelijk wordt. Daarnaast droogt de subsidiepot van de overheid ook op. Stil blijven staan is volgens De Zeeuw echter ook geen optie, gebiedsontwikkeling zal zich verder moeten ontwikkelen. Er blijft immers altijd vraag naar een bepaald type woning of kantoor, er moet alleen worden gezocht naar hoe ontwikkelaars, overheden en andere betrokken partijen door kunnen pakken. Het fysieke kenmerkt zich in deze periode in het uitbreiden van steden. De bevolking trekt steeds vaker naar de grote stad en zorgt voor een leegloop elders (De Zeeuw, 2011).

BIJLAGE 3: RISICO'S AAN DE HAND VAN HOBMA & KOOLWIJK (2013)

Risico	Achtergrondinformatie	Probleem	Identificatiemethode
Archeologische monumenten	Mogelijkheid tot monumenten in de grond	Extra kosten onderzoek & vertraging project	Archeologische monumentenkaart
Asbest	Kankertervakkende stof, nu verboden	Extra kosten verwijdering & vertraging project	risico-analyse/vooronderzoek
Beschermde gebieden & soorten	Natura 2000 & EHS gebieden	Beperkingen soort bebouwing/geen bebouwing	www.natuurloket.nl / www.synbiosys.alterra.nl/natura2000
Beschermde monumenten	Ruim 100.000 beschermde monumenten	Extra vergunning, beperking verbouwing/sloop	monumentenregisters
Bestag	Onderpand schuldeisers	Onmogelijkheid tot overnemen onroerende zaak	Kadaster
Bestemmingsplan	Wat mag waar gebouwd worden (gemeente)	Onmogelijkheid tot bouwen op gewenste locatie	www.ruimteijkplannen.nl
Bodemverontreiniging	Vulle grond	Hoge kosten sanering	www.bodemloket.nl / mededelingsplicht / milieudienst
Bouwclaim	Verkoop grond aan gemeente, later terug	Iemand heeft recht op het perceel	Gemeente
Erfdienstaarheden	Ander erf maakt gebruik van het perceel	Beperkingen in gebruik perceel	Kadaster/laatste koopakte/erfdienstbaarheidsonderzoek
Exploitatieplan	Kosten publieke voorzieningen verhalen	Extra kosten ontwikkelingsgebied	gemeentelijk beperkingenregister
Externe veiligheid	Voorkomen rampen met gevaarlijke stoffen	Extra maatregelen => kosten	www.risicokaart.nl
Geurhinder	Last van geur door activiteiten in de omgeving	Geen bebouwing mogelijk/mogelijke overlast	milieudienst / activiteitenbesluit
Geluidszones van wegen, spoor en industrie	Veel geluid door wegen/spoor/industrie	Maximale geluidsprductie/mogelijke overlast	www.ruimteijkplannen.nl / geluidskapt (actieplan geluid)
Kabels & leidingen	Ondergronds zijn veel kabels en leidingen	Bouwbeperkingen	Kadaster / detectietechnieken
Koopoptie	Er is een koopoptie op het onroerend goed	Onmogelijkheid tot aanschafing	Kadaster/vragen verkopende partij/huurcontract
Niet gesprongen explosieven	Ontdekt explosief, nog niet geëxplodeerd	Hoge kosten verwijdering/veiligheidsrisico	probleemanalyse BRL-OCE gecertificeerd bedrijf
Onteigening	Gedwongen eigendomsonteigening	Tijdsroevend, hoge kosten schadeoostelling	Onteigeningsovername Kadaster
Parkeernormen	Geeft aantal parkeerplaatsen	Kosten/ruimteiname parkeerplaats	Bestemmingsplan/bouwverordening
Planschade	Schade omwonenden (bv waardevermindering)	Planschadevergoeding, vertraging	risicoanalyse planschade
Voorkeursrecht	Overheid heeft voorrang op koop eigendom	Onmogelijkheid aankoop perceel	Staatscourant, gemeentelijk beperkingenregister, notaris
Watertoets	Waterhuishouding dient niet aangetaast te worden	Mogelijk aanpassing project nodig	Watercoördinator
Waterwingebied	Enkele gebieden wordt water gewonnen	Onmogelijkheid tot bebouwing/graven onmogelijk	Provinciale Milieuvverordening

BIJLAGE 4: RISICO'S PER FASE EN RISICOANALYSEMETHODEN

Bron: PPS Kenniscentrum 2004

Product fase 2 en 3:

Stap	Activiteiten	Resultaat
Risico-inventarisatie	Redeneer vanuit de doelstelling van het project terug naar alle activiteiten die daarvoor nodig zijn. Breng in kaart van welke partijen medewerking nodig is en wat hun belangen zijn. Interview de betrokken projectmedewerkers over de risico's die zij signaleren. Gebruik checklist 1 uit deze handleiding, de exploitatieberekening (indien beschikbaar) en/of de risicomatrix methode als houvast. Stel bij de geïdentificeerde potentiële risico's de achterliggende risico-indicatoren vast. Bepaal welke risico-indicatoren door wie, op basis waarvan en met welke frequentie gemonitord gaan worden.	Een lijst met alle (potentiële) risico's bij het project. Een overzicht van de indicatoren die gemonitord worden om steeds actueel informatie over de ontwikkeling van de (potentiële) risico's te hebben.
Risicoanalyse	Bepaal het doel van de risicoanalyse en de beheersaspecten die geanalyseerd gaan worden (reikwijdte van de analyse). Stel de aard van de informatie vast die de risicoanalyse moet opleveren, bijvoorbeeld beleidsmatige informatie of financiële informatie. Bepaal op grond van de doelstelling van de risicoanalyse en de fase waarin het project zich bevindt de risicoanalysemethode. Bepaal wie de risicoanalyse gaat uitvoeren, met welke diepgang en op basis van welke tijdsplanning.	Een hanteerbaar overzicht van de belangrijkste kansen en bedreigingen, dat aansluit bij de doelstellingen van het risicomanagement. Concreet houvast om beheersmaatregelen te kunnen nemen.

Risico's per fase:

Fase	Functie risicoanalyse	Belangrijke risicosoorten	Analysemethoden
Initiatiefase	- Strategiebepaling voor de totstandkoming van de samenwerking met belanghebbenden - Input voor opstellen ruwe contouren voor een ruimtelijk plan en beleidsmatige en financiële randvoorwaarden	- Omgevingsrisico's; zoals politieke, bestuurlijke en maatschappelijke risico's, economische risico's en samenwerkingsrisico's - Projectrisico's; zoals ruimtelijke risico's	- SWOT-analyse - Risicomatrix
Haalbaarheidsfase	- Waarborgen kwaliteit van de projectorganisatie - Beoordelen van de haalbaarheid van het (concept) plan - Identificatie van de belangrijkste risico's van het voorgenomen plan - Realiseren van een evenwichtige risicoverdeling met partners in de pps	- Omgevingsrisico's; zoals samenwerkingsrisico's, politieke, bestuurlijke en maatschappelijke risico's - Organisatie- en personeelsrisico's; zoals structuur van de projectorganisatie en kwaliteit en kwantiteit van het personeel - Projectrisico's; zoals risico's i.v.m. de beoogde pps-constructie, plankwaliteit en ruimtelijk risico	- Scenarioanalyse - Riskmapping - Gevoeligheidsanalyse - Risicomatrix
Realisatiefase en exploitatie/ beheerfase	- Waarborgen kwaliteit van de projectorganisatie - Beoordelen kwaliteit en actualiteit plan en exploitatieberekening - Beheersen van de doelstellingen en randvoorwaarden	- Organisatie- en personeelsrisico's; zoals cultuur, structuur en processen - Projectrisico's; zoals risico's i.v.m. de pps-constructie, plankwaliteit en het ruimtelijk risico - Omgevingsrisico's; zoals economische ontwikkelingen en risico's i.v.m. financiële parameters	- Scenarioanalyse - Risicomatrix - Risk mapping - Gevoeligheidsanalyse - Monte Carlo analyse

Analysemethoden:

	Voordelen	Nadelen	Uitvoeringsaspecten
Risicomatrix	Geeft houvast om volledigheid in risico-inventarisatie te krijgen	Biedt geen inzicht in prioriteit en impact van de risico's	Is relatief eenvoudig uit te voeren Risman biedt concreet houvast
SWOT-analyse	Brengt zowel kansen als bedreigingen in kaart. Kan goed worden toegepast wanneer project nog niet concreet is uitgewerkt	Resultaten bieden enkel houvast voor strategische afwegingen en geven niet een gedetailleerd beeld van (financiële) risico's	Is relatief eenvoudig uit te voeren. Inzicht in belangen van betrokken partijen en globale doelstelling van het project is vereist
Risk mapping	Biedt inzicht in de prioriteit van verschillende risico's	Categorisering is altijd subjectief Biedt weinig inzicht in totale (financiële) risico's	Is relatief eenvoudig uit te voeren Crux zit in het inschatten van de kans dat een risico zich voordoet en de impact daarvan. Deze inschatting kan nauwkeuriger worden gemaakt naarmate het project vordert
Scenario-analyse	Biedt goede mogelijkheden om risico's effectief te communiceren	Scenario's dekken nooit de hele lading en berusten op subjectieve keuzes	Kan zowel op eenvoudige, ruwe wijze of op meer gedetailleerde wijze worden uitgevoerd
Gevoeligheids-analyse	Geeft inzicht in impact van financiële risico's	Beperkt zich voornamelijk tot financiële informatie	Een exploitatieberekening is vereist, evenals financiële expertise van grond- c.q. planeconomie
Monte Carlo analyse	Biedt nauwkeurig inzicht in financiële risico's	Om deze methode goed te kunnen uitvoeren is gedetailleerde en betrouwbare financiële informatie nodig	Een exploitatieberekening is vereist, evenals specifieke (externe) financiële expertise

TUDORPARK (NIET OPENBAAR IN TE ZIEN)

