

Ontwikkelaars in gebiedsconcessies

Een onderzoek naar de (financiële) overwegingen van de ontwikkelaar voor deelname aan gebiedsconcessies.

Berry van der Bent
1514520
Onderzoeksvoorstel P2
16-1-2015

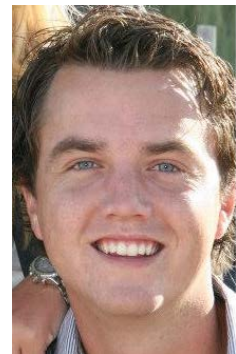
Colofon

P2 Onderzoeksvoorstel

Titel: Ontwikkelaars in gebiedsconcessies; Een nieuwe kans?
Subtitel: Een onderzoek naar de (financiële) overwegingen van de ontwikkelaar voor deelname aan gebiedsconcessies.
Datum: 16-1-2014
Datum presentatie: 19-1-2014

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: Erwin Heurkens
Tweede begeleider: Fred Hobma

Inleiding

Het voor u liggende onderzoeksvorstel is de opmaat naar mijn scriptie, ook wel de afstudeeropdracht van de masteropleiding Real Estate and Housing. Dit document zet uit wat het onderwerp inhoudt, hoe het zal worden onderzocht en in welke tijdsspanne. Het onderzoeksvorstel is het afsluitende rapport voor de P2, en vormt daarmee de basis voor het verdere verloop van dit academische jaar. Het onderwerp valt binnen het afstudeer lab Urban Development Management met het thema 'changing roles and institutions'. Het lab focust zich dus op de veranderende rollen van actoren binnen gebiedsontwikkeling, welke naadloos aansluit op het onderwerp van deze scriptie.

Leeswijzer:

Hoofdstuk 1: De inleiding van het onderwerp, aangevuld met de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.

Hoofdstuk 2: Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksopzet. Dit houdt in dat de aanleiding van het onderzoek wordt besproken, evenals de onderzoeksvragen, de doelstelling en de methodologie.

Hoofdstuk 3: In hoofdstuk drie wordt er dieper ingegaan op gebiedsontwikkeling, het onderzoekt de kenmerken ervan en bekijkt wat er is veranderd in de tak van gebiedsontwikkeling in Nederland. Ook wordt hier het concessiemodel toegelicht. Dit hoofdstuk dient als theoretisch kader.

Hoofdstuk 4: Dit hoofdstuk vormt de financiële fundering ten behoeve van het onderzoek. Verschillende rekenmodellen binnen gebiedsontwikkeling worden besproken, evenals de verschillende risico's die erbij gepaard gaan. Verder wordt uiteengezet welke financiële stromen er kunnen worden aangetoond binnen een gebiedsontwikkeling.

Hoofdstuk 5: Dit hoofdstuk belicht enkele praktijkvoorbeelden van gebiedsconcessies en zal een opsomming vormen voor de benodigde praktijkervaringen in hoofdstuk 6 en 7. Dit hoofdstuk zal middels een Quick Scan een overzicht geven van hoe de praktijk omgaat met de financiële stromen.

Hoofdstuk 6 & 7: Deze hoofdstukken betreffen het empirische onderzoek, waarin twee casestudies onderzocht zullen worden.

Hoofdstuk 7: Dit hoofdstuk bevat de conclusies en aanbevelingen.

Berry van der Bent, 2015
Katwijk

Samenvatting

Gebiedsconcessies, ofwel privaat-gestuurde ontwikkeling

Kenmerkend voor gebiedsconcessies is dat de publieke partij randvoorwaarden opstelt en de gebiedsontwikkeling zelf over te laten 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 beheerexploitaties van gebieden verantwoordelijk zijn (Heurkens, 2011).

In Nederland komt deze samenwerkingsvorm van gebiedsontwikkeling, in vergelijking met landen als Groot-Brittannië, minder vaak voor. Agnes Franzen, directeur Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling, stelt dat bij veel ontwikkelaars de vraag speelt, hoe het project in de startblokken geplaatst kan worden. Hierbij benadrukt zij dat om een project van de grond te krijgen, er een startinvestering nodig is, maar hoever moet een private partij daarin gaan zonder zekerheid of het project überhaupt wel doorgaat?

Dit onderzoek zal zich daarom bezighouden met privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling in Nederland en zal zich in het bijzonder focussen op de financiële stromen van de ontwikkelaar in het begintraject. Het lijkt erop dat gebiedsconcessies moeilijk van de grond komen en daardoor dus al in deze fase van het traject strandden. Ook zullen er andere mogelijkheden om de financiële haalbaarheid in een privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling te vergroten worden belicht.

Relevantie

De maatschappelijke relevantie kan gevonden worden in het verhogen van de kwaliteit van de leefomgeving voor eindgebruikers. Ook het proces binnen gebiedsconcessies kan worden versoepeld. Daarnaast kan het zorgen voor meer werkgelegenheid en kunnen private partijen hun continuïteitskans 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 updaten van bestaande casestudies met een focus op de financiële stromen. Daarbij is er nog weinig literatuur aanwezig welke zich uitlaat over de financiële stromen van private partijen, en dan vooral in de beginfase.

Aanleiding

Door verschillende ontwikkelingen, bijvoorbeeld de financiële crisis 2008, het veranderende grondbeleid van de overheid, de terugtrekkende overheid, en de negatieve geluiden over PPS, zorgen voor de opkomst van privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling. Er zou geconcludeerd kunnen worden dat er een gat in de markt is ontstaan welke private partijen zouden kunnen en misschien wel moeten opvullen om gebiedsontwikkeling in de toekomst mogelijk te maken. Internationale voorbeelden en rendementen die tot de verbeelding van private ondernemers zouden moeten spreken, is echter niet voldoende om concessies in Nederland tot een standaard samenwerkingsvorm te doen verheffen. De vraag echter is waarom dit niet het geval is.

Probleem- en doelstelling

Het lijkt er in Nederland op dat gebiedsconcessies maar moeilijk van de grond komen en daardoor al in deze fase van het traject strandden. Ontwikkelaars lijken nog niet overtuigd van het maken van een begininvestering noodzakelijk voor het verkrijgen van rendementen later in het traject. Echter spreken de rendementen vanuit het buitenland dit tegen waardoor ontwikkelaars hier eigenlijk niet omheen kunnen. Private partijen moeten dus meer inzicht krijgen in het verloop van de financiële stromen binnen het traject van een gebiedsconcessie.

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om een model, dan wel strategie te ontwikkelen voor ontwikkelaars die de stap richting meer privaat-gestuurde gebiedsontwikkelingen wel willen, maar misschien nog niet durven te maken door het huidige ontwikkelklimaat in Nederland. Deze handleiding zou zijn uiting dus kunnen vinden in een praktisch model, maar heeft als hoofddoel om als handreiking te dienen voor ontwikkelaars in gebiedsontwikkeling.

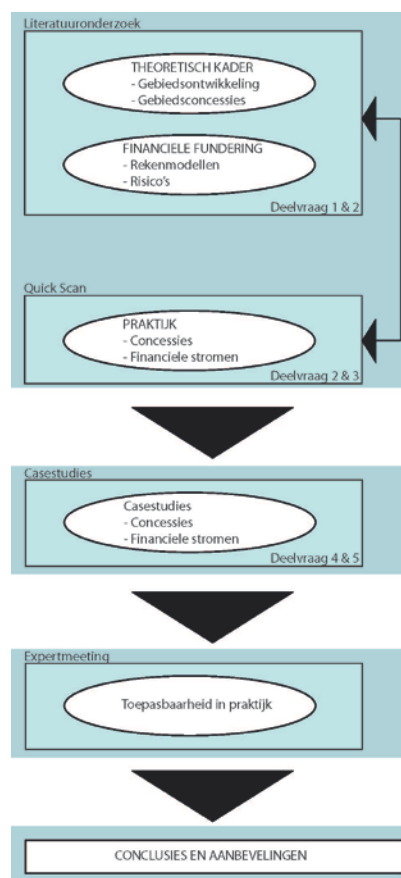
Methodologie

Het onderzoek zal worden volbracht aan de hand van verschillende onderzoeksmethodes. Zo zal er in eerste instantie een literatuuronderzoek worden gedaan naar gebiedsontwikkelingen en de kenmerken daarvan. Ook gebiedsconcessies zullen aan de hand van literatuur worden beschreven. Naast gebiedsontwikkeling en gebiedsconcessies wordt er ook een literaire studie gemaakt van de rekenmodellen gebruikt in de praktijk en welke risico's er gepaard gaan met gebiedsontwikkeling.

Na het voltooien van de literatuurstudies zal er een Quick Scan worden uitgevoerd. Een Quick Scan is een manier van onderzoeken waar slechts enkele onderwerpen aan bod komen, en welke dan ook snel voltooid kan worden. De functie van deze scan is een opstap om te kijken hoe het vervolgonderzoek zal worden geïmplementeerd.

Hierna zullen er casestudies worden onderzocht. Afhankelijk van het verkrijgen van een interne plek in een organisatie, wordt dit een diepte-onderzoek of een breedte-onderzoek. Het empirische gedeelte van het onderzoek zal worden voltooid aan de hand van deze casestudies. Interviews zullen de casestudies en de literatuuronderzoeken ondersteunen.

De laatste methode is een expertmeeting. Uit de discussie moet er duidelijk worden hoe de stap gemaakt kan worden van onderzoek naar een praktisch bruikbaar eindproduct.



Figuur 0.1: Ontwerp van het onderzoek (eigen illustratie)

Deelvraag 1: Wat is er veranderd in de wereld van gebiedsontwikkeling in Nederland, en welke rol spelen gebiedsconcessies hierin?

Antwoord: Het antwoord ontvouwd zich in drie delen; allereerst een uiteenzetting van wat gebiedsontwikkeling precies inhoudt, gevolgd door een klein stukje geschiedenis. Hierna wordt het concessiemodel behandeld, waarin we zien wat de toepasbaarheid is van deze samenwerkingsvorm.

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. Er zijn verschillende typen gebiedsontwikkeling onderverdeeld in drie categorieën. De eerste categorie betreft binnenstedelijke ontwikkelingen, de tweede ontwikkelingen in uitleggebieden en de derde categorie betreft integrale gebiedsontwikkelingen op regionale schaal.

Actoren actief binnen gebiedsontwikkeling kunnen worden onderverdeeld in publieke partijen (overheidsinstellingen en belangenorganisaties) en private partijen (ontwikkelaar, belegger, corporaties, gebruikers, financiers) met elk hun eigen doelstellingen en belangen. De verschillende fasen van gebiedsontwikkeling zijn achtereenvolgens; initiatiefase, haalbaarheidsfase, realisatiefase en exploitatie/ beheerfase. Daarnaast zijn er verschillende samenwerkingsvormen binnen gebiedsontwikkeling in Nederland. Deze modellen zijn; traditioneel model, bouwclaimmodel, joint venture, concessiemodel, en zelfrealisatie.

De historie van gebiedsontwikkeling in Nederland, allereerst de beginfase tot 1970, daarna de moderne tijd, van 1970 tot 1990. Vanaf 1990 kondigde zich de fase van grote bloei aan. 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. De tak 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. De kenmerken van gebiedsontwikkeling 2.0 zijn:

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

Dan nu het begrip gebiedsconcessies, Gijzen gaf daarin de meest omvattende definitie en kort samengevat komt het model neer op: Initiatief door de gemeente welke kaders opstelt. Private partijen gaan aan de slag en komen met ontwerpen, en zorgen voor de uitvoering daarvan. Hierdoor dragen de private partijen het risico. Welke partij het beheer/ exploitatie op zich neemt wordt vastgesteld in het contract.

Er zijn vijf voordelen uiteengezet vanuit de literatuur voor het gebruik van dit samenwerkingsmodel. Allereerst het voordeel voor gemeentes 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 de 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 gemeentelijke instanties. De marktpartijen worden gehinderd door gedetailleerde programma's en plannen, welke ook zijn weerslag kan vinden in het innovatieve. Ook bemoeien de gemeentes zich nog teveel tijdens het proces. 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 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.

Deelvraag 2: Welke financiële stromen en risico's kunnen er worden aangetoond binnen een gebiedsontwikkeling?

Antwoord:

Er zijn vijf verschillende modellen welke in de praktijk gebruikt kunnen worden binnen gebiedsontwikkeling. De eerste drie modellen (Terugverdiendtijd- methode, BAR/NAR-methode, en Benefits-to-cost –methode) blinken alle drie uit in hun eenvoud. Echter moet hierbij wel opgemerkt worden dat deze methodes geen rekening houden met de tijds waarde. De andere twee met elkaar vergelijkbare methodes houden daar wel rekening mee. De Netto-contante-waarde methode en de interne rentabiliteitsmethode zijn veelgebruikte rekenmodellen voor gebiedsontwikkelingen en andere investeringen. Voordeel is dat het model de inkomsten en kosten per jaar kan opnemen waardoor er een realistischer beeld ontstaat.

Volgens het Kenniscentrum PPS (2004) zijn er zes stappen binnen risicomangement:

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: is het evalueren van deze beheersmaatregelen.

De risico's in stap 2&3 kunnen onderverdeeld worden in drie categorieën; omgevingsrisico's, projectrisico's en organisatierisico's. Binnen deze categorieën zijn verschillende risicosoorten weergegeven. Op afbeelding 13 is een overzicht te vinden van deze risicosoorten.

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Colofon | 2 |
| Inleiding | 3 |
| Samenvatting..... | 4 |
| 1. Introductie | 10 |
| 1.1 Introductie van het onderwerp | 10 |
| 1.2 Maatschappelijke relevantie | 10 |
| 1.3 Wetenschappelijke relevantie..... | 11 |
| 1.4 Persoonlijke motivatie..... | 12 |
| 2. Onderzoeksopzet..... | 13 |
| 2.1 Aanleiding..... | 13 |
| 2.1.1 Financiële crisis van 2008 | 13 |
| 2.1.2 Grondbeleid overheid..... | 13 |
| 2.1.3 Terugtrekkende overheid | 14 |
| 2.1.4 Publiek- private samenwerking | 15 |
| 2.1.5 Conclusie | 15 |
| 2.2 Probleemstelling..... | 15 |
| 2.3 Onderzoeksvragen..... | 16 |
| 2.3.1 Hoofdvraag | 16 |
| 2.3.2 Deelvragen..... | 16 |
| 2.4 Afbakening van het onderzoek..... | 17 |
| 2.5 Doelstelling onderzoek..... | 18 |
| 2.6 Methodologie | 18 |
| 2.6.1 Onderzoeksmethode | 18 |
| 2.6.3 Ontwerp van het onderzoek..... | 21 |
| 2.7 Planning..... | 22 |
| 2.8 Onderzoeksorganisatie..... | 22 |
| 3. Theoretisch kader..... | 23 |
| 3.1 Gebiedsontwikkeling | 23 |
| 3.1.1 Gebiedsontwikkeling, het begrip..... | 23 |
| 3.1.2 Typen gebiedsontwikkeling | 24 |
| 3.1.3 Actoren binnen een gebiedsontwikkeling | 26 |
| 3.1.4 Fases in gebiedsontwikkeling | 28 |
| 3.1.5 Samenwerkingsvormen | 29 |
| 3.2 Gebiedsontwikkeling, altijd in beweging..... | 30 |
| 3.2.1 De beginfase (tot 1970) | 30 |
| 3.2.2 Moderne tijd (1970-1990) | 30 |
| 3.2.3 De fase van grote bloei (1991-2008) | 31 |

| | | |
|---|---|----|
| 3.2.4 | De fase van herbezinning (2008-heden) | 31 |
| 3.2.5 | De toekomst van gebiedsontwikkeling | 31 |
| 3.3 | Gebiedsconcessies..... | 32 |
| 3.3.1 | Gebiedsconcessies, het begrip | 32 |
| 3.3.2 | Voordelen concessiemodel uit de literatuur..... | 33 |
| 3.3.3 | Nuancering vanuit de praktijk | 34 |
| 3.4 | Resumerend | 37 |
| 4. | Financiële fundering | 39 |
| 4.1 | Rekenmodellen..... | 39 |
| 4.1.1 | Terugverdientijd methode | 39 |
| 4.1.2 | Bruto en netto aanvangsrendement..... | 39 |
| 4.1.3 | Benefit-to-cost ratio | 40 |
| 4.1.4 | Netto-Contante-Waarde methode..... | 40 |
| 4.1.5 | Interne rentabiliteit | 41 |
| 4.2 | Risico's in gebiedsontwikkeling..... | 42 |
| 4.2.1 | Risico, het begrip | 42 |
| 4.2.2 | Risico's | 42 |
| 4.6 | Resumerend | 45 |
| 5. | Concessies uit de praktijk | 46 |
| 5.1 | Cases uit 2009..... | 46 |
| 5.1.1 | De Laares, Enschede..... | 46 |
| 5.1.2 | Het Balkon, Maassluis..... | 47 |
| 5.1.3 | Middelburg, Mortiere..... | 48 |
| 5.1.4 | Naaldwijk, Moerdblok | 48 |
| 5.1.5 | Rotterdam, Nieuw Crooswijk | 49 |
| 5.1.6 | Tilburg, Wagnerplein | 49 |
| 5.1.7 | Utrecht, De Woerd | 50 |
| 5.1.8 | Velsen, Oud-IJmuiden..... | 50 |
| 5.3 | Alternatieve financieringsinstrumenten | 51 |
| 3. | Literatuur..... | 52 |
| 3.2 | Figuren..... | 55 |
| Bijlagen | | 56 |
| Bijlage 1: Interview schema..... | | 56 |
| Bijlage 2: Aanpak van case studies | | 58 |
| Bijlage 3: Quick Scan..... | | 59 |
| Bijlage 4: Risico's aan de hand van Hobma & Koolwijk (2013) | | 60 |
| Bijlage 5: Risico's per fase en risicoanalysemethoden | | 61 |

1. Introductie

Dit hoofdstuk is geschreven als introductie tot het onderzoek. Allereerst paragraaf 1.1, waar een kleine introductie van het onderwerp zal worden beschreven. Paragraaf 1.2 en 1.3 behandelen de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderwerp. De vierde paragraaf is een persoonlijke en zal motiveren waarom ik tot dit onderwerp ben gekomen.

1.1 Introductie van het onderwerp

De tak gebiedsontwikkeling in Nederland is de afgelopen decennia aan verandering onderhevig. Waar voorheen de overheid haar invloed uitoefende op de uitkomst van gebiedsontwikkeling en hier zelf actief in participeerde, biedt de terugtrekkende overheid kansen voor private partijen. Dit proces lijkt te zijn versneld door de financiële crisis van 2008. Heurkens en Peek (2010) benoemen dit ook, waarbij de markt noodzakelijk is voor de investeringen in gebiedsontwikkelingen. Gebiedsontwikkeling wordt dus steeds meer privaat gestuurd.

Eén van de redenen van de versnelling sinds 2008 is de grondeigendom situatie in Nederland. Waar voor de crisis gemeenten speculeerden met grond, want grond betekende macht en inspraak, drukt dit eigendom ze nu in een financieel benarde situatie. Door de dure grond zijn veel gemeentes in financieel zwaar weer terecht gekomen, waardoor zij nu op zoek zijn om deze grond af te staan om de schulden af te kunnen lossen. Mede hierdoor nemen gemeentes genoeg met minder invloed op de uitkomsten van gebiedsontwikkelingen, door bijvoorbeeld alleen nog voorwaarden op te leggen en faciliterend aanwezig te zijn tijdens het proces. Rooy (2009) benaamt de terugtrekkende overheid in Nederland als de overgang van het Rijnlandse naar het Angelsaksische sturingsmodel welke onmiskenbaar en onomkeerbaar ingezet.

Gebiedsconcessies, ofwel privaat-gestuurde ontwikkeling, is hierop één van de antwoorden. Door randvoorwaarden op te stellen en de gebiedsontwikkeling zelf over te laten aan de markt, kan men er toch voor zorgen dat er ontwikkelingen plaatsvinden. 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 beheerexploitaties van gebieden verantwoordelijk zijn (Heurkens, 2011).

In Nederland komt deze samenwerkingsvorm van gebiedsontwikkeling, in vergelijking met landen als Groot-Brittannië, minder vaak voor. Agnes Franzen, directeur Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling, stelt dat bij veel ontwikkelaars de vraag speelt, hoe het project in de startblokken geplaatst kan worden. Hierbij benadrukt zij dat om een project van de grond te krijgen, er een startinvestering nodig is, maar hoever moet een private partij daarin gaan zonder zekerheid of het project überhaupt wel doorgaat?

Dit onderzoek zal zich daarom bezighouden met privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling in Nederland en zal zich in het bijzonder focussen op de financiële stromen van de ontwikkelaar in het begintraject. Het lijkt erop dat gebiedsconcessies moeilijk van de grond komen en daardoor dus al in deze fase van het traject stranden. Ook zullen er andere mogelijkheden om de financiële haalbaarheid in een privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling te vergroten worden belicht.

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. De verschillende

gebiedsontwikkelingen in Nederland welke door middel van het concessiemodel worden uitgevoerd, kunnen door deze aanvullende kennis een hogere ruimtelijke kwaliteit verkrijgen. Dit zal de leefomstandigheden van toekomstige gebruikers ten goede komen. Doordat nu nog veel concessies stranden in de initiatiefase is het belangrijk dat hier meer informatie over beschikbaar komt, want gebiedsontwikkeling zal ten alle tijden blijven voortbestaan. Ook zou het kunnen bijdragen aan het versoepelen van het proces in een privaat gestuurde gebiedsontwikkeling.

Niet alleen zou het onderzoek kunnen 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 concessies niet alleen de initiatiefase doorlopen, maar ook daadwerkelijk doorstomen tot het fysieke, kan leiden tot banencreatie.

Het doorstomen tot het fysieke, ofwel de ontwikkelfase en realisatiefase, is ook van grote waarde voor de private partijen betrokken bij gebiedsontwikkelingen. Deze private partijen verdienen de investeringen namelijk pas terug na de realisatiefase bij de exploitatie van het gebied. Dit onderzoek kan eraan bijdragen dat private partijen deze kosten en baten beter kunnen inschatten en het proces beter kunnen vormgeven. Hierdoor kunnen de private bedrijven, welke het na de crisis moeilijk hebben, hun continueringkans 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 intensief betrokken waren, zullen zij nu vaker genoeg nemen met een faciliterende rol. Dit kan ervoor zorgen dat gemeenten zich kunnen focussen op andere maatschappelijke taken welke minder risicovol zijn en kunnen bezuinigen (het blijft natuurlijk wel 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).

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Naast de maatschappelijke relevantie, zal deze scriptie ook gaan 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 *Privaat-gestuurde Gebiedsontwikkeling; sturing, samenwerking & effecten in Nederland en Engeland*. In dit proefschrift worden verschillende aanbevelingen gedaan voor het aangaan van gebiedsconcessies. Echter zijn de laatste casestudies van Heurkens gedaan in 2009. Dit vraagt om nieuwe casestudies om te kijken waar privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling in Nederland op dit moment staat. Zoals de voorgaande paragraaf al beschreef zijn gebiedsconcessies een bekende samenwerkingsvorm in het buitenland, en door de veranderende omstandigheden een ook steeds meer gebruikte vorm in Nederland. Het onderzoek zal dus inzicht kunnen bieden op de veranderingen binnen dit gebied in de laatste vijf jaar en er kan gekeken worden welke lessen er zijn getrokken uit de 1^{ste} generatie concessies in Nederland.

Daarnaast speelt op dit moment de vraag bij de ontwikkelaars; hoe krijg ik mijn project in de startblokken. Dit zal vragen om een bepaalde investering van private partijen waar nog niet gelijk rendement over behaald kan worden. Hierover is op dit moment nog weinig literatuur beschikbaar. Waar Heurkens zich vooral uitlaat over de sturing binnen gebiedsconcessies, zal dit onderzoek zich onder andere focussen op de financiële stromen van private partijen bij het opstarten van gebiedsconcessies. Er zal onderzoek worden gedaan naar de belangrijkste elementen waarin de private partijen moeten investeren in het traject van initiatief tot planfase en in hoeverre deze terugverdiend kunnen worden. Dit zou een overzicht kunnen bieden naar hoe de startinvestering zich verhoudt tot de latere investeringen en inkomsten. Ook zal worden onderzocht waarom er op dit moment nog

weinig ontwikkelaars de exploitatie/ beheerfase op zich willen of durven nemen. Volgens het onderzoek van Heurkens zou dit kunnen helpen om gebiedsconcessies voor de ontwikkelaar financieel haalbaar te maken.

1.4 Persoonlijke motivatie

Tijdens mijn jeugd ben ik er snel achter gekomen dat ik van bouwen hield, ik was continu bouwwerken aan het maken, van lego, K'nex, en wat later boomhutten. Deze fascinatie voor bouwen is eigenlijk nooit echt meer weggegaan. Tijdens mijn middelbare school periode heb ik altijd interesse gehad in de mooie bouwwerken om ons heen en hierdoor besloot ik al vroeg voor de studie Bouwkunde te kiezen.

Tijdens de Bachelor Bouwkunde ben ik eigenlijk mijn fascinatie enigszins kwijtgeraakt. De projecten focusten zich alleen op het creatieve ontwerpen dat het leek alsof je nergens anders meer aan mocht denken. De realiteitszin was in mijn opzicht ver te zoeken, het was alsof je iets grandioos en onrealistisch moest ontwerpen om punten te kunnen scoren. Ik was daarentegen op zoek naar hoe men echt bouwt, de werkelijk, waar kosten, baten en proces net zo belangrijk zijn (misschien nog wel belangrijker) als de creativiteit en excessiviteit van het ontwerp.

In de afrondende fase van de Bachelor heb ik daarnaast ook 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 ook gekozen voor de mastertrack Real Estate and Housing, waar deze facetten van bouwkunde samenkomen en die je echt 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 hele verschillende belangen is een bijzonder boeiend onderdeel van gebiedsontwikkeling.

Door de crisis en terugtrekkende overheid is de relatie tussen deze groepen binnen gebiedsontwikkeling aan verandering 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. Daarnaast is het voor mij ook belangrijk dat de uitkomst van deze scriptie toepasbaar kan zijn in de praktijk, zij het als model, zij het als richtlijnen.

Persoonlijke doelen

- Opdoen van kennis op het gebied van (privaat-gestuurde) gebiedsontwikkeling
- Inzicht in de werkwijze van ontwikkelaars binnen (privaat-gestuurde) gebiedsontwikkeling
- Inzicht in de financiële overwegingen die ontwikkelaars maken bij het al dan niet participeren
- Kennis toevoegen aan de wetenschap
- Een model ontwikkelen die gebruikt kan worden in de praktijk

2. Onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk bevat de onderzoeksopzet. Allereerst wordt de aanleiding tot het onderzoeken van dit onderwerp toegelicht. Hierna komen achtereenvolgens de onderzoeksvragen, afbakening van het onderzoek, de doelstelling en de methodologie. Na deze paragrafen volgen de planning en de organisatie.

2.1 Aanleiding

In paragraaf 1.1 is er al kort besproken waardoor privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling, ofwel concessies, een groeiend fenomeen is in Nederland. De financiële crisis en de grondeigendom situatie in Nederland zullen hier wederom kort worden toegelicht, nu met behulp van literatuur. Er zijn echter meerdere oorzaken achter de opkomst van privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling. Deze oorzaken worden hier nu samengevat en zullen uitmonden in de conclusie waarom dit onderwerp in deze tijd zo interessant en relevant is.

2.1.1 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.

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 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 1: 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 steeds vaker voor een faciliterende en voorwaardenscheppende rol, waardoor de private partijen uitgedaagd worden om de leiding te nemen (Grontmij, nb).

2.1.2 Grondbeleid overheid

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 Cis Apeldoorn 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”*.

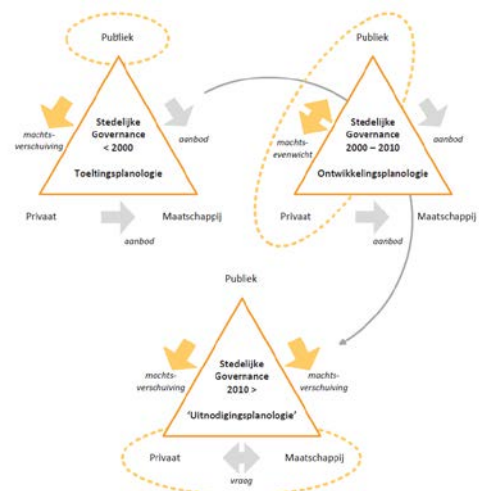
Gemeenten in Nederland zullen in de toekomst dus een meer faciliterende rol op zich nemen in gebiedsontwikkeling en daarmee afstand nemen van het risicovolle actieve grondbeleid wat hiervoor gebruikelijk was. Van der Krabben (2011) betoogt dat een faciliterend grondbeleid internationaal gezien ook gebruikelijk 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 ondernemers om zich invloedrijk te mengen in gebiedsontwikkeling.

2.1.3 Terugtrekkende overheid

Een ander fenomeen wat privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling bevordert is de terugtrekkende 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 terugtrekkende 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 e.a. (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.



Figuur 2: Machtverschuivingen (Heurkens, 2012)

Dit wordt beaamt door de consumentenbond (2009), welke 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 terugtrekkende 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.

2.1.4 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).

2.1.5 Conclusie

Uit de voorgaande besproken oorzaken van de opkomst van privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling zou er geconcludeerd kunnen worden dat er een gat in de markt is ontstaan welke private partijen zouden kunnen en misschien wel moeten opvullen om gebiedsontwikkeling in de toekomst mogelijk te maken. Internationale voorbeelden en rendementen die tot de verbeelding van private ondernemers zouden moeten spreken, is echter niet voldoende om concessies in Nederland tot een standaard samenwerkingsvorm te doen verheffen. De vraag echter is waarom dit niet het geval is.

2.2 Probleemstelling

Door de besproken sociaal economische veranderingen in paragraaf 2.1 in gebiedsontwikkeling krijgt de privaat-gestuurde vorm steeds meer territorium binnen de algehele tak. De vraag waar deze paragraaf mee eindigde en ook gelijk het probleem stelde:

Waarom heeft privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling met als samenwerkingsvorm het concessiemodel nog geen plaats binnen gebiedsontwikkeling in Nederland zoals dat het wel heeft in andere landen zoals Engeland en de Verenigde Staten?

Het lijkt er in Nederland op dat gebiedsconcessies maar moeilijk van de grond komen en daardoor al in deze fase van het traject stranden. Ontwikkelaars lijken nog niet overtuigd van het maken van een begininvestering noodzakelijk voor het verkrijgen van rendementen later in het traject. Echter spreken de rendementen vanuit het buitenland dit tegen waardoor ontwikkelaars hier eigenlijk niet omheen kunnen. Private partijen moeten dus meer inzicht krijgen in het verloop van de financiële stromen binnen het traject van een gebiedsconcessie.

Het probleem is daarnaast dat er nog steeds veel onduidelijkheden zijn binnen het proces van een privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling. Deze onduidelijkheden zijn er mede omdat er geen tot weinig casestudies zijn gedaan naar gebiedsconcessies in de afgelopen vijf jaar. Ook zijn ontwikkelaars nu nog te vaak georiënteerd op de korte termijn, wanneer ontwikkelaars inzien dat zij zich misschien beter kunnen focussen op de lange termijn, zullen zij eerder deze switch maken. Dit zal sneller gebeuren wanneer de ontwikkelaars een duidelijk overzicht hebben van de verhouding in initiële investeringen ten opzichte van latere investeringen en opbrengsten.

2.3 Onderzoeksvragen

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

2.3.1 Hoofdvraag

De hoofdvraag welke beantwoord dient te worden luidt als volgt:

Welke overwegingen doen ontwikkelaars besluiten of zij een gebiedsconcessie aan willen gaan, met een nadruk op de financiële stromen aan het begin van het traject?

Het eerste gedeelte van de hoofdvraag; welke overwegingen doen ontwikkelaars besluiten of zij een gebiedsconcessie aan willen gaan, zal grotendeels beantwoord worden door literatuuronderzoek. Dit gedeelte zal voornamelijk ingaan op de algemene overwegingen en denkbeelden van actoren die participeren in privaat-gestuurde gebiedsontwikkelingen. De nadruk van het onderzoek zal liggen op het tweede gedeelte van de hoofdvraag, namelijk de financiële stromen aan het begin van het gehele traject. Dit gedeelte van het onderzoek zal vooral empirisch onderzocht worden.

2.3.2 Deelvragen

#1: Wat is er veranderd in de wereld van gebiedsontwikkeling in Nederland, en welke rol spelen gebiedsconcessies hierin?

#1.1: Wat houdt gebiedsontwikkeling in en welke actoren zijn dominant in dit proces?

#1.2: Wat is er veranderend in de tak van gebiedsontwikkeling in Nederland?

#1.3: Wat houden gebiedsconcessies in en welke actoren zijn dominant in dit proces?

#2: Welke financiële stromen en risico's kunnen er worden aangetoond binnen een gebiedsontwikkeling?

#2.1: Welke rekenmodellen worden er in de praktijk gebruikt bij het ontwikkelen van een project of gebied?

#2.2: Welke risico's in gebiedsontwikkeling kunnen worden aangewezen?

#2.3: Welke financiële investeringen moet een ontwikkelaar maken tijdens het gehele proces van gebiedsontwikkeling?

#2.4: Wanneer kan de ontwikkelaar rendementen verwachten in het proces?

#2.5: Zijn ontwikkelaars bereid om de exploitatie/ beheerfase op zich te nemen om de financiële haalbaarheid eventueel te kunnen vergroten?

#3: Hoe stonden gebiedsconcessies er vijf jaar geleden in Nederland voor en welke financiële lessen kunnen er worden getrokken uit de 1^{ste} generatie concessies in Nederland?

#3.1: Waar stond privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling in Nederland vijf jaar geleden?

#3.2: Hoe wordt er nu gedacht over de financiering van gebiedsconcessies in Nederland door de praktijk?

#3.3: Welke alternatieve financieringsmogelijkheden voor gebiedsontwikkelingen zijn er bekend?

#4: Op welke manieren wordt inzichtelijk gemaakt wat de initiële investeringen en inkomsten zijn van de ontwikkelaar in een gebiedsconcessie?

#4.1: Hoe en wanneer worden de initiële financiële stromen inzichtelijk gemaakt binnen een private partij in een gebiedsconcessie?

#4.2: Hoe en/ of wanneer worden de bijbehorende risico's van gebiedsontwikkelingen weergegeven in het initiële rekenmodel?

#5: Hoe verhoudt de start-investering van ontwikkelaars zich tot latere investeringen en (verwachte) inkomsten in privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling?

#5.1: Wat is de start-investering voor ontwikkelaars die participeren in een gebiedsconcessie?

#5.2: Welke investeringen zijn nodig in het latere gedeelte van het traject?

#5.3: Wat zijn de (verwachte) inkomsten van de ontwikkelaar in een gebiedsconcessie?

Deelvraag #1, een gedeelte van #2, en een gedeelte van #3 zullen door middel van een theoretisch onderzoek kunnen worden beantwoord. Hierna zal er specifiek in worden gegaan op de huidige financiële situatie van gebiedsconcessies in Nederland in deelvraag #2.2 en #2.3. Hiervoor zal er een Quick Scan gedaan worden binnen 8 verschillende gebiedsconcessies welke eerder zijn onderzocht door Heurkens. Deelvragen #4 en #5 zullen beantwoord worden met behulp van een empirisch onderzoek. Deze vragen gaan dieper in op de financiële situatie van ontwikkelaars binnen een gebiedsconcessie, en zal een vergelijking trekken met de verwachte investeringen en inkomsten later in het traject.

2.4 Afbakening van het onderzoek

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden in het daarvoor opgestelde tijdsbestek, zal het onderzoek moeten worden afgebakend.

Begintraject

Het onderzoek zal zich vooral focussen op het begintraject van privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling. De nadruk zal daarbij vooral liggen op de initiatief- en haalbaarheidsfase. Privaat-gestuurde gebiedsontwikkelingen lijken in Nederland nog moeilijk van de grond te komen en het gaat vaak al mis in de eerste fase, waardoor de focus van het onderzoek hierop is gelegd. Wel zal, zoals eerder besproken, de optie op lange termijn denken van ontwikkelaars worden onderzocht.

Gebiedsconcessies/ privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling

Het onderzoek is gericht op gebiedsconcessies, ofwel privaat gestuurde gebiedsontwikkeling. De samenwerkingsvorm is dus het concessiemodel. Een model wat door de decentraliserende overheid en de crisis steeds vaker gebruikt zal worden.

Ontwikkelaar

De actor in gebiedsontwikkeling waarop dit onderzoek zich richt is de ontwikkelaar. Een ontwikkelaar heeft (vaak) geen lange termijnvisie, welke wel nodig is voor gebiedsontwikkeling. Nieuwe eisen zullen worden gesteld aan de ontwikkelaar met betrekking tot privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling.

Financiën

Bij het participeren in een begintraject en in een gebiedsconcessie, zal er moeten worden geïnvesteerd door de ontwikkelaar. Ook de uitgaven voor grond vroeg in het proces en de langlopende horizon voor inkomsten maken duidelijk dat de ontwikkelaar over voldoende liquide middelen moet beschikken. Het tweede gedeelte van het onderzoek zal zich daarom voornamelijk focussen op de financiële stromen in het begintraject van privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling.

Nederland

Privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling heeft in landen als de VS en Engeland een grote rol binnen de tak gebiedsontwikkeling. Dit in tegenstelling tot Nederland, waar het fenomeen niet echt van de grond lijkt te komen (ondanks de toenemende belangstelling en precedents). Daarom zal het onderzoek zich vooral spitsen op Nederland zelf, waar wel vergelijkingen kunnen worden gemaakt met landen als de VS en Engeland.

2.5 Doelstelling onderzoek

Het onderzoek zal in kaart brengen wat de overwegingen van de ontwikkelaar zijn om in een privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling te stappen, met de nadruk op de financiële stromen aan het begin van het traject. Wanneer ontwikkelaars dit goed voor ogen hebben en weten waar zij op moeten letten tijdens de initiatief- en haalbaarheidsfase, zullen zij eerder kunnen inschatten hoe en of zij deel moeten nemen aan de gebiedsconcessie.

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om een model, dan wel strategie te ontwikkelen voor ontwikkelaars die deze stap richting meer privaat-gestuurde gebiedsontwikkelingen wel willen, maar misschien nog niet durven te maken door het huidige ontwikkelklimaat in Nederland. Deze handleiding zou zijn uiting dus kunnen vinden in een praktisch model, maar heeft als hoofddoel om als handreiking te dienen voor ontwikkelaars in gebiedsontwikkeling.

2.6 Methodologie

Deze paragraaf zal zich uitweiden over de opzet van het onderzoek. Allereerst zal de onderzoeksmethode extra worden uitgelicht. Hierna zal het ontwerp van het onderzoek grafisch worden weergegeven. Het laatst worden respectievelijk de planning en de onderzoeksorganisatie besproken.

2.6.1 Onderzoeksmethode

Het onderzoek zal volbracht worden met behulp van verschillende methodes:

Literatuurstudie

- Theoretisch kader schetsen over de situatie van gebiedsconcessies in vergelijking met andere vormen van gebiedsontwikkeling in Nederland
- Theoretisch onderzoek welke in kaart zal brengen wat de situatie van privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling vijf jaar geleden was
- Theoretisch onderzoek over de verschillende financiële rekenmodellen en risico's binnen gebiedsontwikkeling
- Aanvullend theoretisch onderzoek (wanneer nodig) op de financiële stromen tijdens het traject van gebiedsontwikkeling
- Aanvullend theoretisch onderzoek (wanneer nodig) om de bereidheid van ontwikkelaars te onderzoeken voor het op zich nemen van de beheerfase

Allereest zal een goede basis nodig zijn om verder te kunnen gaan in het onderzoeken van het onderwerp. Dit zal worden volbracht met behulp van intensieve literatuurstudies vanuit verschillende bronnen, welke een sterke fundering zullen leggen onder de rest van het onderzoek. Deze fundering wordt gelegd door Deelvraag 1; Wat is er veranderd in de wereld van gebiedsontwikkeling in Nederland (sinds de crisis en daarvoor), en welke rol speelt privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling hierin? Deze vraag zal in zijn geheel worden beantwoord met behulp van een literatuuronderzoek. Deze deelvraag zal dienen als fundering voor het vervolgonderzoek.

Quick Scan

Na het voltooien van de literatuurstudies zal er een Quick Scan worden uitgevoerd. Een Quick Scan is een manier van onderzoeken waar slechts enkele onderwerpen aan bod komen, en welke dan ook snel voltooid kan worden. De functie van deze scan is een opstap om te kijken hoe het vervolgonderzoek zal worden gepraktiseerd. De scan zal worden uitgevoerd in hoofdstuk 5, waar wordt gekeken wat de financiële- lessen, aandachtspunten, et cetera, hebben over de financiering binnen gebiedsconcessies. De contactpersonen van de case studies van Heurkens (2012), zullen hiervoor worden aangewend. Door de kennis uit de praktijk kan er antwoord worden gegeven op enkele andere deelvragen. Tevens

kan er nu beargumenteerd een diepte-onderzoek worden verricht in de hoofdstukken hierna. Een overzicht van de Quick Scan kan gevonden worden in bijlage 3.

Casestudie

Om het empirisch onderzoek te voltooien zijn er twee mogelijke methodes. Aangezien het bij het maken van dit document nog niet zeker is op welke manier dit zal gaan gebeuren, zijn in deze paragraaf beide uitgezet. De eerste methode is het diepte-onderzoek. De tweede methode is een breedte-onderzoek.

Diepte-onderzoek

Voor een diepte-onderzoek zal ik intern bij een bedrijf gestationeerd moeten worden. Het bedrijf zal in alle waarschijnlijkheid een private ontwikkelaar moeten zijn, welke participeert in gebiedsconcessies in Nederland. Via deze weg is er een grotere kans op financiële openbaarheid vanuit het bedrijf zelf. Dit zou zijn weergave kunnen hebben in het verdere verloop en de uitkomst van het onderzoek. Onderzoeksvragen 4 en 5 zullen dan worden beantwoord aan de hand van een diepte-onderzoek betreffende een privaat-gestuurd ontwikkeling project welke is volbracht/ niet volbracht door het bedrijf in kwestie. Naar aanleiding van de casestudy (eventueel meerdere casestudies) en aan de hand van diepte-interviews met de belangrijke actoren binnen zo'n project, kan er een volwaardig antwoord gegeven worden op de laatste twee deelvragen.

/Bouwfonds heeft al in veel gebiedsconcessies geparticipeerd en lijkt mij een uitstekende keuze om het diepte-onderzoek te gaan volbrengen. Daarnaast hebben mijn eerste en tweede begeleider al enkele contacten binnen Bouwfonds, wat het wellicht makkelijker maakt om binnen te komen./

Breedte-onderzoek

Een onderzoek over de breedte zal kunnen worden volbracht vanuit de faculteit Bouwkunde zelf. Een breedte-onderzoek houdt in dat meerdere cases worden onderzocht, en zal daarom dus een wijder beeld geven van het onderzoek, waar de in-depth study meer specifiek en gedetailleerd zal zijn. Dit kan treffend zijn doordat er nu een vergelijkende studie kan worden gemaakt. Het nadeel van deze methode kan zijn dat ik als 'buitenstaander' geen inzicht krijg in de financiële stromen van de desbetreffende bedrijven. De casestudies zullen worden aangevuld met verschillende interviews met invloedrijke actoren binnen privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling. De casestudies die zijn gebruikt ter beantwoording van deelvraag 2 en 3, zouden hier eventueel weer gebruikt kunnen worden.

Casestudy bij een diepte-onderzoek

Selectie criteria

- Financiële toegankelijkheid
- Gebiedsconcessie
- Nederland
- Etc.

Casestudies bij een breedte-onderzoek

Selectie criteria:

- Gebiedsconcessie
- Nederland
- Etc.

De selectie criteria voor de casestudies zullen verder gedefinieerd kunnen worden na het volbrengen van de Quick Scan.

Interview (semi-structured & structured)

- Interviews met ontwikkelaars in privaat-gestuurde gebiedsontwikkelingen in Nederland
- Interviews met gemeentes binnen gebiedsconcessies
- Interviews andere belangrijke actoren

Interviews zullen worden gehouden met verschillende ontwikkelaars om te zien waarom sommige wel heil zien in gebiedsconcessies, en waarom andere juist ervoor kiezen om deze vorm niet veelvuldig te gebruiken. De overwegingen van ontwikkelaars waarom, of juist niet, zij participeren in een privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling.

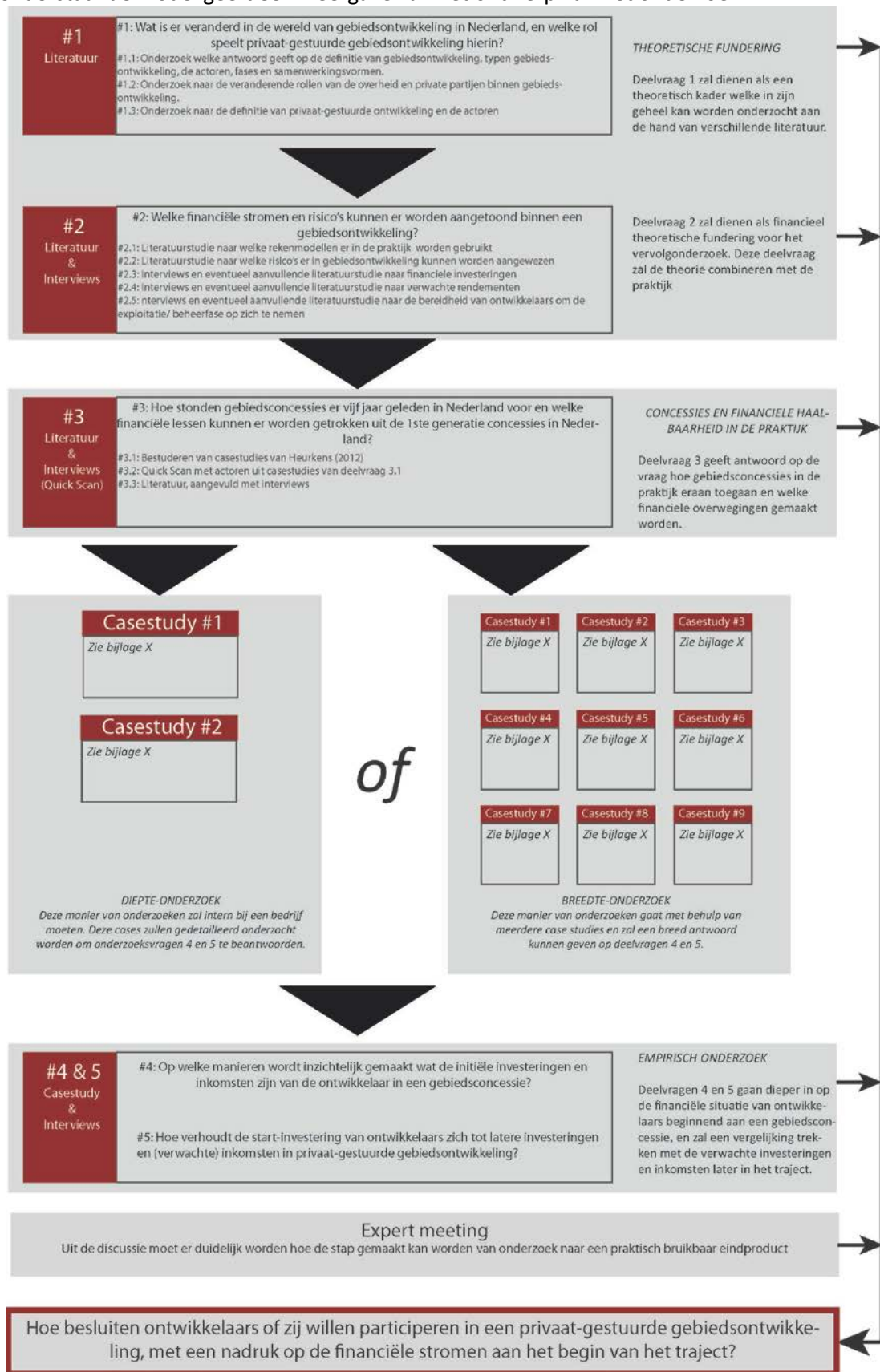
Expert meeting

- Discussie met verschillende experts uit de praktijk en theorie

Uit de discussie moet er duidelijk worden hoe de stap gemaakt kan worden van onderzoek naar een praktisch bruikbaar eindproduct.

2.6.3 Ontwerp van het onderzoek

Het onderstaande model geeft een weergave van het ontwerp van het onderzoek:



Figuur 3: Ontwerpvoorstel onderzoek (eigen illustratie)

2.7 Planning

Onderstaand is een tabel te zien welke weergeeft wanneer welke onderdelen van het onderzoek moeten worden volbracht.

| Maanden | December | Januari | P2 | Februari | Maart | P3 | April | Mei | P4 | Juni | P5 | Juli |
|-----------------------------|----------|---------|----|----------|-------|----|-------|-----|----|------|----|------|
| UAD LAB | | | | | | | | | | | | |
| Onderwerp | | | | | | | | | | | | |
| Literatuuronderzoek | | | | | | | | | | | | |
| Bedrijven informeren tbv P3 | | | | | | | | | | | | |
| Case studies | | | | | | | | | | | | |
| Interviews | | | | | | | | | | | | |
| Empirisch onderzoek | | | | | | | | | | | | |
| Data verwerken | | | | | | | | | | | | |

Tabel 1: Tijdshorizon (eigen tabel)

In grote lijnen kan het als volgt worden samengevat:

- P1: Onderzoeksvorstel
- P2: Literatuurstudie
- P3: Interviews en case studies (empirisch onderzoek)
- P4: Empirisch onderzoek
- P5: Conclusie en reflectie

Na de P2 presentatie zal gelijk worden gestart met de Quick Scan. Daarnaast zal er ook gelijk contact gezocht worden met Bouwfonds, om te vragen of het onderzoek binnen die organisatie voltooid kan worden.

Overzicht per activiteit:

| Activiteit | Data |
|---------------------------------------|-------------------------|
| P2 presentatie | 19 januari |
| Contact leggen Bouwfonds | 20 - 23 januari |
| Afnemen Quick Scan | 20 januari – 6 februari |
| Case studie 1 | 16 februari – 2 maart |
| Case studie 2 | 2 maart – 23 maart |
| Vergelijkende studie van cases | 23 maart – 3 april |
| P3 presentatie | 10 april |
| Schrijven P4 rapport | Eind april/ begin mei |
| P4 go/ no go | 11- 22 mei |
| Schrijven conclusies en aanbevelingen | 22 mei - Begin juni |
| P5 rapport schrijven en afronden | Midden juni |
| P5 presentatie | Eind juni |

Tabel 2: eigen illustratie

2.8 Onderzoeksorganisatie

Domein: Urban Development Management; changing roles and institutions

Gebied: De (financiële) overwegingen van ontwikkelaars om in te stappen in een gebiedsconcessie

1^{ste} mentor: Erwin Heurkens

2^{de} mentor: Fred Hobma

Planning: Zie tabel 1&2

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk zal antwoord geven op de eerste deelvraag welke onderzoekt wat er is veranderd in de wereld van gebiedsontwikkeling in Nederland. Allereerst wordt er een theoretisch kader geschetst over wat gebiedsontwikkeling precies inhoudt. 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. Hierna wordt er dieper ingegaan op het begrip gebiedsconcessies. Ten slotte wordt er een conclusie geformuleerd.

3.1 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.

3.1.1 Gebiedsontwikkeling, het begrip

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 in Nederland boven water: praktijkboek gebiedsontwikkeling II (2009). De Rooy gaat dieper in op het ontwerpen van de opdracht, waar hij stelt 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 bezien 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 allerminst 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

3.1.2 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 uitleggegebied, 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 uitleggegebieden 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

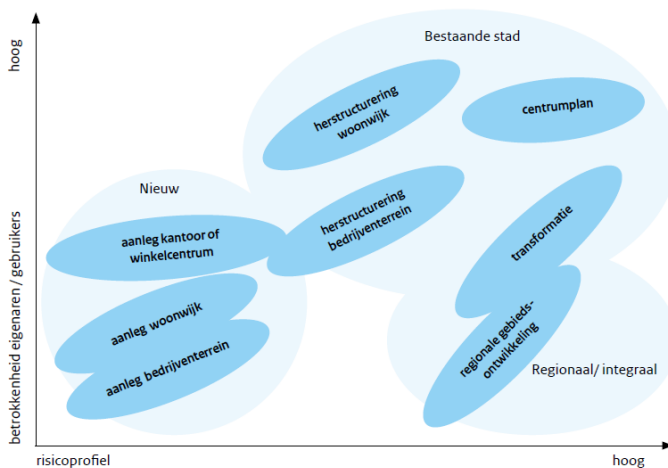
Onder deze categorie vallen bijvoorbeeld nieuwbouw van woningen, nieuwe bedrijventerreinen, winkelcentra, detailhandel of kantoren (VROM, 2011). Vaak wordt vanuit het niets, een intensief programma woningbouw ontwikkeld, welke in veel gevallen een uitbreiding is op de bestaande stad. De volgende kenmerken 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.

Figuur 4: Risicoprofielen per type gebiedsontwikkeling (VROM, 2011)

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. Het typeren van gebiedsontwikkelingen helpt bij het onderzoeken en vergelijken van de verschillende casussen in hoofdstuk 5.

3.1.3 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 initieerde 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. Bij het type gebiedsontwikkeling op een uitleglocatie bestaat de kans dat er een leefomgeving van een diersoort of plantensoort wordt aangetast. 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 een rendement 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.

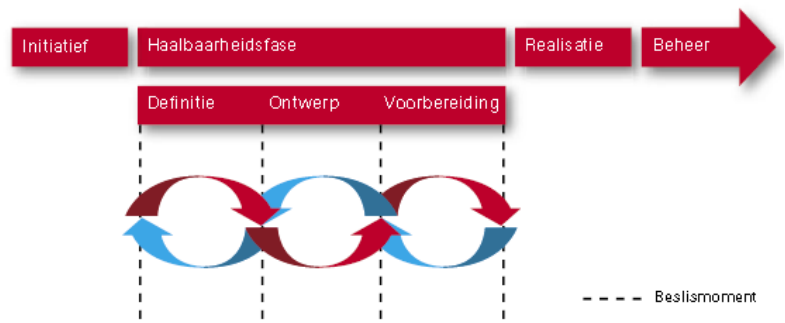
Een overzicht is gegeven gebaseerd op Vliegenberg (2011) in Schouten (2013):

| | Overheid | Ontwikkelaar | Corporatie | Belegger | Gebruiker | Financiers |
|----------------|---|--|---|---|--|--|
| Doel | <ul style="list-style-type: none"> Realiseren van aantrekkelijk leefmilieu Realiseren van beleidsdoelstellingen | <ul style="list-style-type: none"> Vastgoed realiseren en verkopen | <ul style="list-style-type: none"> Portefeuille onderhouden | <ul style="list-style-type: none"> Portefeuille onderhouden | <ul style="list-style-type: none"> Nut van eindproduct goed wonen | <ul style="list-style-type: none"> Realiseren van rendement |
| Belang | <ul style="list-style-type: none"> Maatschappelijk belang Opbrengsten genereren uit grond-exploitatie | <ul style="list-style-type: none"> Realiseren van een marge | <ul style="list-style-type: none"> Huisvesten sociaal zwakkeren Maatschappelijk rendement | <ul style="list-style-type: none"> Realiseren van rendement Spreading risico's in portefeuille | <ul style="list-style-type: none"> Aantrekkelijke prijs/kwaliteit verhouding van woning | <ul style="list-style-type: none"> Belang van de aandeelhouders |
| Rol | <ul style="list-style-type: none"> Grond-exploitatie Benodigde procedures Marktmeester en marktspeeler | <ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen en realiseren vastgoed | <ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen en realiseren van vastgoed voor eigen portefeuille Investeren in vastgoed tbv eigen portefeuille | <ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen en realiseren van vastgoed voor eigen portefeuille Investeren in vastgoed tbv eigen portefeuille | <ul style="list-style-type: none"> Eigenaar gebruiker van eindproduct | <ul style="list-style-type: none"> Verstrekken van leningen aan de andere actoren |
| Kenmerk | <ul style="list-style-type: none"> Meerdere bestuurslagen | <ul style="list-style-type: none"> Ontwikkeld voor eigen rekening en risico Grote kapitaal behoefte en risico Vaak gefinancierd met vreemd vermogen | <ul style="list-style-type: none"> Investeert vanuit een lange termijn perspectief Groot eigen vermogen Gunstige financiering via WSW | <ul style="list-style-type: none"> Investeert vanuit lange termijn visie voor rendement op totale vastgoed portefeuille | <ul style="list-style-type: none"> Sterk gedifferentieerde groep | <ul style="list-style-type: none"> Verstrekt financiering tegen een rentevergoeding |

Figuur 5: Overzicht van actoren binnen gebiedsontwikkeling (Vliegenberg, 2011 in Schouten, 2013)

3.1.4 Fases in gebiedsontwikkeling

In het proces van een gebiedsontwikkeling zijn verschillende fases te onderscheiden. Literatuur onderscheidt veelal vier verschillende hoofdfasen met daarbinnen 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 6: 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.

3.1.5 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.

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 4.2 worden de risico's binnen gebiedsontwikkeling voor de verschillende partijen verder 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.

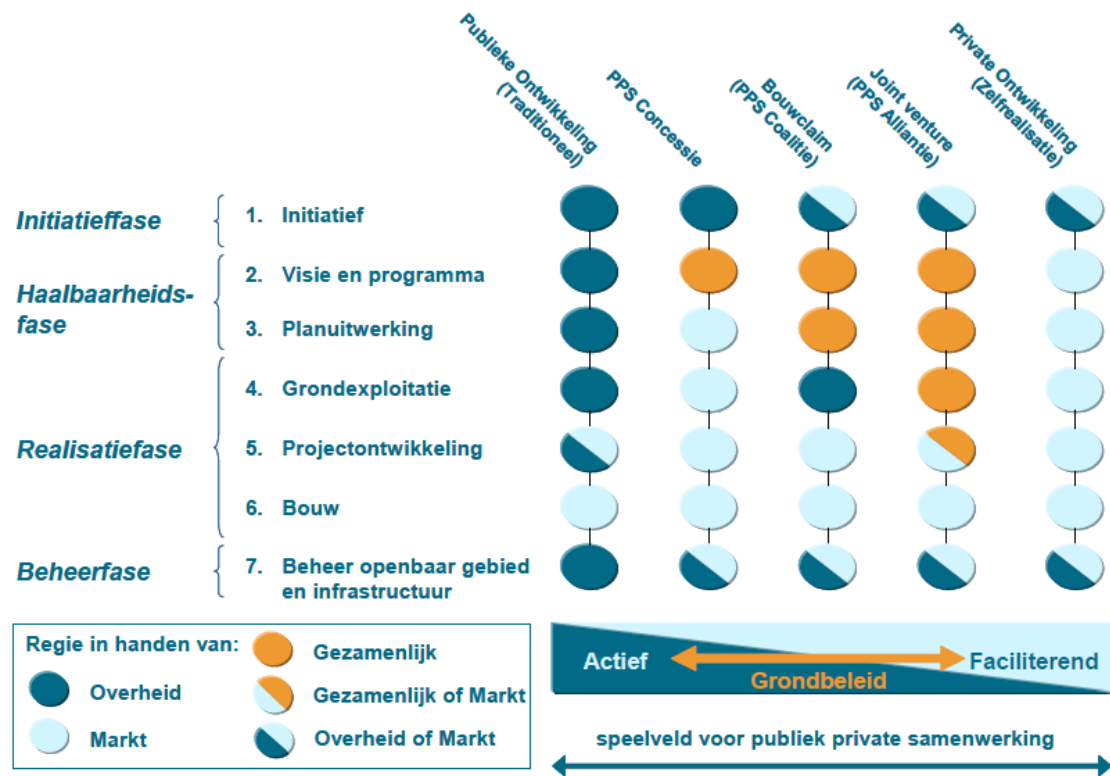
Concessiemodel

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 (zie A Practical Guide to Dutch Building Contracts van M.A.B. Chao-Duivis voor meer over de rechten van zelfrealisatie). 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 7: 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.

3.2 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 tijdsperiodes: 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.

3.2.1 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.

3.2.2 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).

3.2.3 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).

3.2.4 De fase van herbezinning (2008-heden)

De laatste fase die De Zeeuw 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).

3.2.5 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 8: Gebiedsontwikkeling 1.0 en 2.0 (Buitelaar, 2012 bewerkt door Schouten, 2013)

3.3 Gebiedsconcessies

Deze paragraaf gaat dieper in op het fenomeen gebiedsconcessies, ofwel privaat gestuurde ontwikkelingen. Allereerst wordt de definitie van het begrip verhelderd aan de hand van verschillende literatuur. 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.

3.3.1 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 3.1.1.

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- verantwoordelijke 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”.

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

- Kaders gesteld door publieke instantie
- Private partij verantwoordelijk voor uitvoering (dragen risico’s)
- Beheer/ exploitatiefase verantwoordelijkheid 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 3.3.3.

3.3.2 Voordelen concessiemodel 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*, omslaat. 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 voor beide partijen zijn als volgt:

Profiteren van kennis van private partijen

Na de financiële crisis van 2008 is het voor veel gemeenten noodzaak om te bezuinigen. Eén 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.

Financiële stromen 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 gedecideerd uitzoeken welke risico's aanwezig zijn, en of zij deze kunnen en willen dragen. Oudsman (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 (2008) benoemt daarbij het voordeel van keten efficiëntie, doordat meerdere activiteiten worden ondergebracht bij een private partij. Oudsman (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; doen waar je goed in bent. 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 (2008) en Wezenberg (2009) beamen dit ook in hun literatuurstudies. Zij stellen dat publieke partijen onvoldoende 'knowledge' hebben over wat de markt te bieden heeft.

3.3.3 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. 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 veel 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 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.

Culturele omslag

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

Een culturele omslag is ook nodig voor ontwikkelaars. Er werd eerder gesproken over een mogelijke oplossing van Heurkens 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 denkbepelden en werkmethode 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 overeind 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.

3.4 Resumerend

De eerste paragraaf omschreef allereerst 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 uitleggebiëden en de derde categorie betrof integrale gebiedsontwikkelingen op regionale schaal.

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. Deze modellen zijn; traditioneel model, bouwclaimmodel, joint venture, concessiemodel, en zelfrealisatie.

De tweede paragraaf van dit hoofdstuk gaf de historie weer van gebiedsontwikkeling in Nederland. Allereerst de beginfase tot 1970, welke gekenmerkt werd door grootschalige woningbouwprojecten gestuurd door de overheid. In de moderne tijd, van 1970 tot 1990, brokkelt de overheidsdominantie in gebiedsontwikkeling iets af, wat meer kansen biedt voor private partijen. Door deze shift werd onder andere de nieuwe Publiek Private Samenwerking geboren. Na 1990 kondigde zich de fase van grote bloei aan, welke gekenmerkt werd door de shift van de beperkende toelatingsplanologie, naar gebiedsontwikkeling. Het proces werd ook steeds complexer door toetreding van nieuwe actoren. 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. De tak 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. De kenmerken van gebiedsontwikkeling 2.0 zijn:

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

In de derde paragraaf, gebiedsconcessies, werd allereerst een overzicht gegeven van de verschillende definities van gebiedsconcessies door verschillende auteurs. Gijzen gaf daarin de meest omvattende definitie en kort samengevat komt het model neer op: Initiatief door de gemeente, welke kaders opstelt. Private partijen gaan aan de slag en komen met ontwerpen, en zorgen voor de uitvoering daarvan. Hierdoor dragen de private partijen het risico. Welke partij het beheer/ exploitatie op zich neemt wordt vastgesteld in het contract.

Er zijn vijf voordelen uiteengezet vanuit de literatuur voor het gebruik van dit samenwerkingsmodel. Allereerst het voordeel voor gemeentes 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 de 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 gemeentelijke instanties. De marktpartijen worden gehinderd door gedetailleerde programma's en plannen, welke ook zijn weerslag kan vinden in het innovatieve. Ook bemoeien de gemeentes zich nog teveel tijdens het proces. 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 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.

4. Financiële fundering

Dit hoofdstuk zal de financiële fundering beschrijven welke nodig is om de case studies in hoofdstuk 6 & 7 te gaan onderzoeken. Het hoofdstuk zal uiteindelijk antwoord geven op deelvraag 2: Welke financiële overwegingen voor de ontwikkelaar liggen ten grondslag aan de beslissing om een privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling te gaan realiseren? Deze vraag is verder ontleed en zal worden beantwoord door eerst uiteen te zetten welke financiële modellen gebruikelijk zijn in gebiedsontwikkeling. Hierna worden de verschillende risico's verbonden aan gebiedsontwikkeling uiteen gezet. Hierna zal zich het meer specificeren op gebiedsconcessies, en kijken naar welke investeringen een ontwikkelaar zal moeten doen, wanneer de ontwikkelaar rendementen kan verwachten en of zij bereid zijn de beheerfase op zich te nemen.

4.1 Rekenmodellen

In paragraaf 4.1 worden de verschillende rekenmodellen welke in de praktijk gebruikt worden met behulp van literatuur omschreven. Dit zijn een vijftal methodes genaamd, de terugverdiendtijd, het bruto en netto aanvangsrendement, de benefit-to-cost ratio, de netto contante waarde methode en de interne rentabiliteit.

4.1.1 Terugverdiendtijd methode

De terugverdiendtijd methode, ook wel de pay-back methode genoemd, wordt uitgelegd aan de hand van Gehner (2003) en Laveren (2008). Allereerst de algemene definitie van de terugverdiendtijd (TVT) methode.

Laveren (2008) omschrijft de TVT-methode als volgt: "De tijd (in jaren) die nodig is om het geïnvesteerde bedrag terug te verdienen". Gehner (2003) beaamt dit: "De terugverdiendtijd is het aantal perioden dat nodig is om de huidige investeringsuitgaven terug te verdienen via de positieve netto ontvangsten die uit de investering voortvloeien". Deze definities kunnen worden vertaald in de volgende formule:

$$\text{Investering} = \Sigma \text{Netto ontvangsten}$$

Op het tijdstip dat dit het geval is, is de TVT bereikt. Om een project in te stappen dient de TVT-periode minder lang te zijn dan een aanvaardbaar maximum, of zoals Laveren het beschrijft; de standaard TVT.

Er kleven wel nadelen aan deze manier van rekenen. Laveren (2008) omschrijft deze nadelen als volgt:

- De lengte van de TVT, ofwel de standaard TVT, wordt arbitrair vastgesteld
- De cashflows worden niet geactualiseerd, er wordt dus geen rekening gehouden met de tijds waarde
- Het model houdt geen rekening met de kasstromen na de TVT

Ondanks deze nadelen, wordt deze methode wel gebruikt in de praktijk. Dit komt door de eenvoud van deze manier van rekenen. Hierdoor kunnen ondernemingen snel inzicht krijgen in het risico en liquiditeit van een project. Wanneer deze positief uitvalt, wordt de TVT benadering uitgebreid met aanvullende berekeningen.

4.1.2 Bruto en netto aanvangsrendement

De Bruto Aanvangsrendement (BAR) methode, en de Netto Aanvangsrendement (NAR) methode worden uiteengezet met behulp van Gehner (2003) en Schneider (2009).

BAR- methode

Schneider omschrijft deze methode als volgt: “Bij de BAR-methode wordt de marktwaarde van een onroerend goed bepaald door de bruto markthuur te delen door een aanvangsrendement”. Gehner (2003) beschrijft de BAR-methode als: “Het bruto aanvangsrendement (BAR) is de markthuur in jaar 1 bij volledige verhuur gedeeld door de totale investering”. Beide auteurs zeggen eigenlijk precies hetzelfde maar hebben de formules omgedraaid. Wij vertalen echter alleen de benadering van Gehner:

$$BAR = \frac{\text{Bruto markthuur (jaar 1)}}{\text{totale investering}}$$

Waarbij de totale investering gelijk staat aan: *Waarde object + (markthuur – contracthuur) + kosten koper*

De voordelen van deze methode vindt vooral zijn weerslag in de eenvoud. Ontwikkelaars en beleggers kunnen snel indicatieve rendementen berekenen. Ook kan er met deze methode berekend worden welke investering nodig is, en welke huur noodzakelijk is. Doordat vaak twee van de drie componenten aanwezig zijn, is het voor een ontwikkelaar en belegger makkelijk rekenen.

De nadelen van deze methode:

- Bandbreedte van BAR invloedrijk en niet altijd betrouwbaar
- Geen inzicht in toekomstige kasstromen
- Verborgene aannames mogelijk
- Oneindige cashflows, welke geen rekening houden met de tijdswaarde

NAR- methode

De NAR- methode is vergelijkbaar met de voorgaande BAR- methode. Het grote verschil volgens Schneider (2009) is echter dat er in deze methode wordt uitgegaan van een netto markthuur in plaats van de bruto markthuur bij de BAR-methode. Dat maakt deze methode volgens Schneider nauwkeuriger aangezien het rekening houdt met de exploitatielasten.

4.1.3 Benefit-to-cost ratio

Deze methode berekend het rendement door de Netto Contante Waarde te delen door de totale investering. Gehner (2003) constateert dat de BCR hoger moet zijn dan 1 voordat een project zal worden aangegaan. Daarnaast is deze methode geschikt voor het vergelijken van rendementen tussen projecten van verschillende omvang. Dit komt omdat de BCR een ratio weergeeft. Als de uitgaven over verschillende periodes gedaan worden, dienen zij contant gemaakt te worden. In formule vorm ziet dit er zo uit:

$$\text{Benefit to cost ratio} = \frac{\text{Netto Contante Waarde}}{\text{Investering}}$$

Voordelen kunnen wederom gevonden worden in de eenvoud van deze benadering. Ook het eenvoudig kunnen vergelijken tussen verschillende projecten is handig. Nadelen kunnen gevonden worden in de gevoeligheid van de ratio, zeker wanneer het een lange termijn investering betreft.

4.1.4 Netto-Contante-Waarde methode

Deze methode wordt ook wel de Discounted Cashflow (DCF) – methode genoemd. Volgens Laveren (2008) is dit vanuit theoretisch standpunt de beste methode om de waarde van een project in te schatten. In deze berekening, zoals ook Gehner (2003) en Schneider (2009) beamen in hun theorie, worden de toekomstige kasstromen contant gemaakt naar een bepaald tijdstip. Dit houdt in dat alle toekomstige kasstromen worden gediscoteerd tegen een bepaald rentevoet. Hierna wordt de

investering ervan afgetrokken. Wanneer deze netto contante waarde die overblijft positief is, wordt de investering in zijn algemeenheid als rendabel gezien. De formule ziet er dan zo uit:

$$NCW = \sum_{t=t_0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

| | | | |
|-----|----------------------------|----------------|-------------------------------|
| NCW | = netto contante waarde | t | = tijdstip van uitgave |
| CF | = geldstroom op tijdstip t | n | = totale ontwikkelingstermijn |
| r | = rentevoet | t ₀ | = start ontwikkelingsproces |

Figuur 9: Formule NCW- methode (Gehner, 2003)

Het verschil tussen de methodes BAR/Nar en de DCF-methode ligt hem volgens Schneider (2009), in het feit dat de DCF-methode rekening houdt met de toekomstige kasstromen. Ook benoemd zij de noodzakelijke input voor het gebruik van deze methode:

- Inkomsten
- Uitgaven
- Bijzondere kasstromen
- Eindwaarde
- Disconteringsvoet
- Beschouwingsperiode

Voordelen van dit model benoemd door Laveren (2008) zijn onder andere dat dit model, zoals ook Schneider al aangaf, rekening houdt met de tijds waarde van geld. Ook geeft deze methode een realistischer beeld doordat de inkomsten en kosten per jaar weer kunnen worden gegeven, en daarmee ook de gehele levensduur van het project. Daarnaast roemt Laveren de uitkomst van het model voor de duidelijkheid, het geeft het onmiddellijke voordeel weer dat de onderneming zal behalen indien het project wordt uitgevoerd.

4.1.5 Interne rentabiliteit

Deze methode wordt ook wel de Internal Rate of Return methode genoemd, welke vaak wordt gezien als een variant op de Netto contante waarde methode. Gehner (2003) omschrijft het als volgt: “bij deze methode worden de geldstromen niet contant gemaakt met een vast rendement, maar wordt het maximale potentiële opbrengstpercentage berekend. Dit wil zeggen dat het rendement wordt berekend waarbij de netto contante waarde (NCW) van alle geldstromen gelijk wordt gesteld aan 0: dit rendement heet de interne rentabiliteit van een investering”. Laveren beaamt dit en geeft de volgende weergave: “het IRR van een project kan gedefinieerd worden als de discontovoet waarbij de NPV van de kasstromen afkomstig van het project gelijk is aan 0. Het interne rendement is derhalve een percentage in tegenstelling tot de NPV dat een absoluut bedrag geeft. De formule:

$$\sum_{t=t_0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

waarbij de *r* van de vorige vergelijking is vervangen door IRR.

Figuur 10: Formule Interne rentabiliteit (Gehner, 2003)

Het project zal worden aangegaan wanneer de IRR, welke het berekende percentage weergeeft, hoger is dan het vereiste rendement (deze is vooraf door de onderneming bepaald). Wanneer deze lager ligt zal het project worden afgewezen en wanneer het gelijk aan elkaar is, zullen andere factoren de doorslag geven.

4.2 Risico's in gebiedsontwikkeling

Deze paragraaf omschrijft eerst beknopt de definitie risico. Hierna wordt middels een stappenplan gemaakt door Kenniscentrum PPS, een overzicht gegeven van het managen van risico's tijdens gebiedsontwikkelingen.

4.2.1 Risico, het begrip

Allereerst een kleine definiëren 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”.

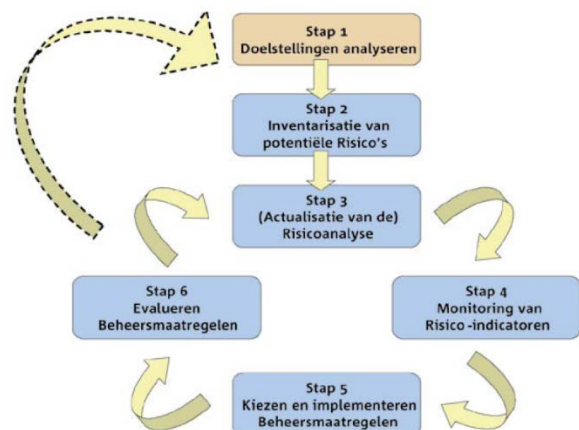
Het woordenboek geeft een vergelijkbare omschrijving:

“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”.

We houden het hierbij, doordat de definitie van een risico voor de hand ligt en daardoor geen verwarring zal brengen in het vervolg van dit onderzoek.

4.2.2 Risico's

Volgens het Kenniscentrum PPS (2004) zijn er zes stappen binnen risicomangement, 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

Figuur 11: Stappenplan risicomangement (Kenniscentrum PPS, 2004)

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.

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

Figuur 12: Stap 2 en 3 (Kenniscentrum PPS, 2004)

Het product van stap 2 & 3 is weergegeven in afbeelding 13, 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.

| Niveau | Risicosoorten |
|-------------------|---|
| Omgevingsrisico's | <p>Politieke, bestuurlijke en maatschappelijke risico's Hierbij kan gedacht worden aan het politieke en maatschappelijke draagvlak voor het project, (nieuw) overheidsbeleid en maatschappelijke weerstand tegen de gebiedsontwikkeling.</p> |
| | <p>Economische risico's Bij economische trends kan gedacht worden aan de ontwikkeling van de kantorenmarkt, van de woningmarkt en van de grondprijzen in de regio.</p> |
| | <p>Wet- en regelgeving Wijzigingen in wet- en regelgeving kunnen consequenties hebben op de randvoorwaarden waarbinnen het project gerealiseerd moet worden, bijvoorbeeld milieunormen. Verder kan een projectleider geconfronteerd worden met bezwaarprocedures, claims van derden etc.</p> |
| | <p>Risico's in verband met financiële parameters Gebiedsexploitaties werken met financiële parameters, zoals de rentestand en inflatiecijfers. Wijzigingen in deze parameters kunnen de financiële aspecten van een project beïnvloeden.</p> |
| | <p>Samenwerkingsrisico's Bij pps-projecten wordt een plan samen met belanghebbende publieke en private partijen uitgewerkt en gerealiseerd. De projectleider loopt het risico dat (op een gegeven moment) bij de betrokken partijen het commitment ontbreekt of de belangentegenstellingen te groot zijn om tot een gezamenlijk plan te komen.</p> |

| | |
|----------------------|---|
| Projectrisico's | Pps-constructie risico's Met het functioneren van de samenwerkingsconstructie kunnen risico's samenhangen. In de praktijk kunnen bijvoorbeeld tegengestelde belangen ontstaan die de samenwerking onder druk zetten of kan de samenwerkingsovereenkomst onvolkomenheden bevatten. |
| | Plankwaliteit Aan een uitgewerkt plan met een financiële vertaling in een exploitatieberekening liggen diverse aannames ten grondslag, zoals de tijdsplanning en de kosten- en opbrengstenniveaus. Met de kwaliteit van het plan en het exploitatiemodel en met de betrouwbaarheid van de aannames hangen risico's samen. |
| | Ruimtelijke en technische risico Hierbij valt te denken aan bodemgesteldheid, archeologische vondsten, kabels en leidingen, ontsluiting van een gebied of locatie, etc. |
| Organisatie-risico's | Structuur Bij de structuur gaat het om een adequate verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de projectorganisatie en van de deelnemende partijen. |
| | Processen De processen hebben betrekking op de Administratieve Organisatie, de communicatie en informatievoorziening, de planning & control cyclus en de kwaliteit van het projectmanagement. |
| | Cultuur De cultuur van de organisatie heeft te maken met de binnen de projectorganisatie heersende normen en waarden, managementstijl en besturingsfilosofie. |
| | Personeel Hierbij gaat het om de kwaliteit en capaciteit van de projectmedewerkers, de continuïteit en de externen. |

Figuur 13: Overzicht risico's (Kenniscentrum PPS, 2004)

De risico's beschreven door Hobma en Koolwijk (2013) zijn concreter dan die weergegeven in afbeelding 13, maar de lijst bevat enkel de projectmatige risico's. De lijst met 22 risico's is weergegeven in bijlage 4. 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 manieren om te reageren: vermijden, reductie, overdracht en acceptatie (figuur 14).

| 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 14: 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.

4.6 Resumerend

In de eerste paragraaf zijn er vijf verschillende rekenmodellen besproken. Deze modellen worden veelvuldig gebruikt in de praktijk. De eerste rekenmethode is de Terugverdiertijd methode. Via deze manier kan een onderneming erachter komen hoe lang het duurt voordat zijn investering zichzelf heeft terugbetaald. De tweede methode is de BAR- /NAR- methode, welke inhoudt dat het aanvangsrendement gelijk staat aan de markthuur gedeeld door de totale investering. Het verschil tussen de BAR- en NAR- methode is de markthuur, welke bij de BAR-methode bruto is en bij de NAR-methode netto. De TVT-methode en de BAR/NAR- methode hebben beide het voordeel dat het erg eenvoudig toe te passen is, waardoor snel beslissingen kunnen worden gemaakt. Nadelen voor beide methodes zijn dat deze geen rekening houden met toekomstige kasstromen, waardoor er geen rekening gehouden wordt met tijdstromen. Een derde methode is de Cost-to-benefit ratio. Deze berekend het rendement door de netto contante waarde te delen door de investering. Voordeel is het makkelijke vergelijken tussen fysiek en schaal verschillende projecten, een nadeel is de gevoeligheid van de ratio.

De laatste twee modellen houden wel rekening met de tijdswaarde. Allereerst de Netto-contante-waarde methode, welke vaak gebruikt wordt in de vastgoedwereld. Kenmerkend is hier dus dat de toekomstige kasstromen contant worden gemaakt naar een bepaald tijdstip, waarna de investering eraf wordt getrokken. Wanneer de waarde die nu overblijft positief is, zal de investering als rendabel worden gezien. Ook bij de laatste methode, genaamd interne rentabiliteit, worden de toekomstige kasstromen contant gemaakt. Dit keer gebeurt dit echter niet met een vast rendement, maar wordt het maximale potentiële opbrengstpercentage berekend. Dit wordt gedaan door middel van het NPV op 0 te houden. Wanneer het maximale potentiële opbrengstpercentage bekend is zal dit worden vergeleken met het percentage welke vooraf door de onderneming is bepaald, mocht deze hoger zijn dan zal het project worden aangenomen. Voordelen van deze twee rekenmethodes zijn dus het meerekenen van de tijdswaarde, en het meenemen van verschillende jaren kasstromen in de berekening.

De tweede paragraaf beschreef de risico's in gebiedsontwikkelingen. Onder een risico wordt verstaan 'het product van de kans op een ongewenste gebeurtenis en het (geschatte) effect waarmee deze kan optreden'. Daarna is er op basis van het Kenniscentrum PPS een overzicht gegeven van de verschillende stappen in risicomanagement:

- Stap 1: Doelstellingen analyseren
- Stap 2: Risico's inventariseren
- Stap 3: Risico's analyseren
- Stap 4: Monitoren van risico-indicatoren
- Stap 5: Kiezen en uitvoeren van beheersmaatregelen
- Stap 6: Evalueren van beheersmaatregelen

De risico's die tijdens stap 2 en 3 worden geïnventariseerd en geanalyseerd kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën: Omgevingsrisico's, projectrisico's en organisatierisico's.

5. Concessies uit de praktijk

In dit hoofdstuk zal er middels een Quick scan informatie worden opgedaan vanuit de praktijk. De Quick scan is al even aan bod gekomen in hoofdstuk 2, en zal hier worden uitgewerkt. Allereerst worden cases in paragraaf 5.1 uiteengezet welke zijn bestudeerd door Erwin Heurkens in 2009. Hierna zal er met behulp van de Quick scan een overzicht gegeven worden van de financiële lessen, de aandachtspunten, en welke ideeën de betrokkenen hebben over de financiering van gebiedsconcessies. Ook zal er worden geïnventariseerd welke financiële variabelen belangrijk zijn geweest voor de betrokken partijen.

5.1 Cases uit 2009

De casussen behandeld door Erwin Heurkens in zijn promotieonderzoek worden in deze paragraaf kort weergegeven. De eerste twee casestudies, Amsterdam Park de Meer en Den Haag Ypenburg Deelplan 20 worden buiten beschouwing gelaten doordat respectievelijk, het project al succesvol voltooid is, en Den Haag omdat deze op een fiasco is uitgelopen. De overige acht cases zullen worden behandeld (zie figuur 15).

| Project | Locatie | Schaal | Programma |
|-------------------------------|-----------------|--------|--------------------------------------|
| Amsterdam Park de Meer | Binnenstedelijk | 14 ha | 700 woningen, voorzieningen |
| Den Haag Ypenburg Deelplan 20 | Uitleg | 5 ha | 470 woningen |
| Enschede De Laares | Binnenstedelijk | 30 ha | 450 woningen, 7500 m2 retail/kantoor |
| Maassluis Het Balkon | Uitleg | 22 ha | 1000 woningen, voorzieningen |
| Middelburg Mortiere | Binnenstedelijk | 100 ha | 1500 woningen, 3,000 m2 kantoor |
| Naaldwijk Woerdblok | Uitleg | 30 ha | 900 woningen |
| Rotterdam Nieuw Crooswijk | Binnenstedelijk | 30 ha | 500 woningen |
| Tilburg Wagnerplein | Binnenstedelijk | 10 ha | 600 woningen, 9000 m2 retail |
| Utrecht De Woerd | Uitleg | 17 ha | 550 woningen |
| Velsen Oud IJmuiden | Binnenstedelijk | 12 ha | 350-650 woningen |

Figuur 15: Overzicht cases (Heurkens, 2009 uit Heurkens 2012)

5.1.1 De Laares, Enschede

De Laares, gelegen in Enschede, is een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling waar 450 woningen en 7500m2 retail/kantoor op het programma staan. De Laares wordt herontwikkeld omdat door de economische recessie het gebied is leeggelopen. Door het opwaarderen van de kwaliteit van de omgeving hoopt de gemeente het gebied weer aantrekkelijk te maken. De doelgroep betreft huishoudens in het hogere segment, maar daarnaast is er ook nog 30% van de woningen gericht voor lagere inkomens. Het gebied de Laares is 30 hectare groot.



Figuur 16: Impressie Laares (www.beltmanarchitecten.nl)

De organisatie is over het algemeen goed verlopen, het vertrouwen in elkaar was groot en oplossingen voor problemen werden samen gevonden. De communicatie binnen dit proces is van grote waarde gebleken. De partijen binnen deze ontwikkeling zagen het project en proces als een samenwerking tussen privaat en publiek, waardoor er geen kloof ontstond. Er waren wel wat minpunten te benoemen binnen deze samenwerking. Zo vond de private partij bijvoorbeeld dat de ontwerpen binnen het

masterplan van de gemeente te weinig gedetailleerd waren, waardoor er opnieuw discussies ontstonden. Ook de door de gemeente aangeleverde 'bouwklare' grond was volgens de private partij onder de maat. De gemeente reageerde hierop dat ze in de toekomst het grondbeleid ook zullen uitbesteden om de risico's te beperken.

De financiële stromen van deze gebiedsontwikkeling kenmerken zich door gedeelde taken voor de publieke en private partijen. Dit keert zich enigszins af van het originele concessiemodel. De risico's voor het grondbeleid en de kosten van de ondergrondse structuur zijn voor de rekening van de publieke partij. De gemeente in dit geval kreeg echter wel steun in de vorm van subsidies van de overheid. De private partij draagt de risico's voor de ontwikkeling van het project. De grondexploitatie inkomsten waren voor de rekening van de publieke partijen, maar de ontwikkelopbrengsten kwamen geheel voor rekening van de private partijen.

5.1.2 Het Balkon, Maassluis

Het Balkon, gelegen in Maassluis, is een gebiedsontwikkeling gelegen op een uitleglocatie. Voor deze ontwikkeling staan 1000 woningen, en voorzieningen op het programma. De ontwikkeling van deze locatie zou in eerste instantie samengaan met een gebiedsontwikkeling in de buurt, waar door de opbrengsten van Het Balkon in geïnvesteerd kon worden. Later werd dit echter weer losgelaten en werd Het Balkon ontwikkeld middels het samenwerkingsmodel concessie. Het gebied omhelst 22 hectare grond. De bouw is begonnen in 1997.



Figuur 17: Impressie Het Balkon (www.rijnmond.nl)

De organisatie is net als bij de Laares gedeeld tussen de publieke en private partijen. Het duurde even voordat de initiatieffase ook daadwerkelijk werd doorlopen. Vooral tijdens de plan en ontwikkelfase van het traject werd er intensief samengewerkt. Een ingewikkelde financiële constructie heeft bijgedragen aan de betrokkenheid van de gemeente. Door de flexibiliteit in de realisatiefase kon de private partij ervoor kiezen om vraaggericht te realiseren. Over het algemeen wordt de samenwerking als een succes beschouwd door de publieke instantie (alhoewel zij wel hebben opgemerkt het concessiemodel niet meer te gebruiken omdat zij vinden dat de publieke instantie altijd invloed zou moeten hebben op het fysieke). Hier haaks op stond echter de mening van de private partij, welke opmerkt dat de gemeente zich teveel bemoeit. De private partij staat nog wel open voor gebiedsconcessies, zij het met een minder actieve gemeente tijdens het realiseren.

De financiële stromen van deze ontwikkeling worden ook gekenmerkt door verworven verantwoordelijkheden. Zo is de gemeente verantwoordelijk voor onder andere het grondbeleid, het controleren van de voortgang, en de beheerfase. De private partijen zijn verantwoordelijk voor de afname van grond van de overheid, het ontwerp en uitvoering van het plangebied, en het realiseren van de huizen en openbare ruimte. De opbrengsten van het vastgoed worden echter verdeeld via een complexe constructie tussen de publieke instantie en de private partij, iets wat als zeer ongewoons kan worden aangemerkt voor gebiedsconcessies. Andere kosten gemaakt door de overheidsinstantie is de infrastructuur welke het gebied verbindt in zijn omgeving.

5.1.3 Middelburg, Mortiere

Mortiere, gelegen in Middelburg, is een gebiedsontwikkeling gelegen op een uitleglocatie. Op het programma staan 1500 woningen en 3000m² voorzieningen. Mortiere werd aangewezen als één van de gebieden voor een grote (her)ontwikkeling van de stad Middelburg. Het concessiemodel werd gebruikt doordat de gemeente zelf geen financiële middelen en werknemers capaciteit in huis had. Het gebied is 100 hectare groot.



Figuur 18: Plan Mortiere (www.nieuwbouw-middelburg.nl)

De organisatie heeft stevige deuken opgelopen door de financiële crisis in 2008. Hierdoor konden de private partijen niet meer de aanbatalingen verrichten voor infrastructuur, en liepen achter op schema. De publieke partij voegt daarbij toe dat ze dit samenwerkingsmodel in de toekomst niet meer zullen hanteren, zij willen weer terug naar het actieve grondbeleid. De private partijen daarentegen vonden de samenwerking iets meer geslaagd, zij stelden bijvoorbeeld dat de samenwerking professioneel was, en het bepalen van het tijdschema beviel ook. Wel voegden zij daarbij toe dat de schaal van deze concessie te groot was en daarom te lang duurde (ook door bemoeienis gemeente).

De risico's verbonden aan deze gebiedsontwikkeling werden door de publieke partij te groot bevonden waardoor deze werden weggeschoven naar de private partijen. Hierdoor zijn de opbrengsten ook voor de rekening van de private partijen.

5.1.4 Naaldwijk, Moerdblok

Moerdblok, gelegen in Naaldwijk, is een gebiedsontwikkeling gelegen op een uitleglocatie. Het gebied werd in gebruik genomen door kassen, maar het gebied werd door de gemeente uitgekozen als uitbouwlocatie van de stad. Het proces is al voor 1999 begonnen, en is geschat opgeleverd te worden in 2015. Drie lokale partijen en Rabobank (later Bouwfonds) werken samen als private partijen. De ontwikkeling omslaat 900 woningen op een gebied van 30 hectare groot.



Figuur 19: Impressie Moerdblok (www.qasa.nl)

De organisatie van het project is gedurende het proces enigszins veranderd door de gemeente Naaldwijk fuseerde en doorgaat als gemeente Westland. Deze shift had echter weinig invloed. Beide partijen stellen dat de efficiëntie van het proces niet wordt beïnvloed door dit samenwerkingsmodel. De actoren moesten alsnog veel tijd besteden aan publiek-private vergaderingen, en ook hier stellen de private actoren weer dat de bemoeienis van wat gemeentelijke instanties voor vertraging zorgden.

De risico's binnen dit project worden gedragen door de private partijen. Dit komt omdat de grond al is opgekocht door de drie lokale private partijen (met behulp van Rabobank). Hierdoor hoeft de gemeente geen grondbeleid te voeren. Het consortium (de drie lokale partijen) dragen alle risico's binnen deze gebiedsontwikkeling. Het opkopen van de grond heeft in dit geval veel gekost omdat veel eigenaren moesten worden uitgekocht. De opbrengsten daarentegen gaan wel allemaal naar de private partijen.

3.1.5 Rotterdam, Nieuw Crooswijk

Nieuw Crooswijk, gelegen in Rotterdam, is een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Op het programma staan 500 woningen. Het gebied wordt aangepakt omdat de kwaliteit van de leefomgeving te laag is volgens de gemeente. Twee private partijen zitten in een consortium, genaamd Ontwikkelingscombinatie Nieuw Crooswijk cv (ONC). De ontwikkeling staat gepland opgeleverd te worden in 2015. Het gebied is 30 hectare groot.



Figuur 20: Straat in Nieuw Crooswijk (www.west8.nl)

Deze concessie is in gang gezet door de private partijen, welke de gemeente eigenlijk niet kon weerstaan. Ook hier stelt de gemeente tijdens interviews dat het dit samenwerkingsmodel niet meer zal gebruiken in de toekomst. Ook deze gemeente preferert een meer actieve rol. De private actoren zijn wat positiever, en stellen dat de private en publieke doelen zijn behaald. Wel vonden zij het lastig om het land te prepareren, iets wat in andere modellen een taak is van de gemeente.

De risico's worden in deze concessie gedragen door de private partijen. Risico's van bijvoorbeeld grondbeleid, sloop, landpreparatie, ontwikkelingen, realisering en investering zijn allemaal voor de rekening van de private partijen. De gemeente draagt geen substantiële financiële risico's. De gemeente had achter wel strenge eisen voor de inrichting van de openbare ruimte.

3.1.6 Tilburg, Wagnerplein

Wagnerplein, gelegen in Limburg, is een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Op het programma staan 600 woningen en 9000m² retail. De gemeente werd in dit project geadviseerd door Bouwfonds en maakte het project haalbaar door een mix-use programma. Het plan is ontworpen door de gemeente in 1998 en het project is opgeleverd, zij het met enige vertraging, in 2013. Het gebied is 10 hectare groot.



Figuur 21: Impressie Wagnerplein (www.tilburgwoont.nl)

De organisatie kan worden omschreven als niet heel efficiënt. Zo vond de gemeente dat de programma's voor de ontwikkelingen inflexibel waren. De private partijen voegt hierbij toe dat het aankopen van de benodigde grond erg moeilijk en tijd-consumerend is geweest.

Alle risico's binnen deze gebiedsontwikkeling worden gedragen door de private partijen. Echter door politieke afhankelijk, droeg de gemeente hierin ook risico's. De inkomsten ten opzichte van de project risico's liggen in handen van de private partijen. De gemeente had geen inkomsten doordat het geen grondbeleid kon voeren, echter werden zij wel gecompenseerd voor het ontwikkelen van de openbare ruimte.

3.1.7 Utrecht, De Woerd

De Woerd, gelegen in Utrecht, is een gebiedsontwikkeling gelegen op een uitleglocatie. Het programma omvat 450 hoge-segment woningen en 50 woningen uit het midden segment. De initiatiefnemer voor de ontwikkeling is Bouwfonds. Het project is voltooid in 2009, met een levensloop van slecht acht jaar. Het gebied is zeventien hectaren groot.



Figuur 22: Impressie De Woerd (www.flickr.com)

Over dit project zijn beide partijen, de publieke en private, zeer tevreden over de resultaten. Het gebruik van het concessiemodel werd als erg positief ervaren en alle doelstellingen zijn bereikt. De private partij Bouwfonds benoemt de volgende voordelen: optimaliseren financiering, planning en kwaliteit. Het belangrijkste was misschien wel dat de rolverdeling vanaf dag één duidelijk was.

De publieke actor in deze gebiedsontwikkeling droeg geen risico's, waardoor alle risico's werden gedragen door de marktpartijen. Hierdoor werd wel het inkomen volledig voor de rekening van de private partijen. Wel werd de publieke partij gecompenseerd voor de kosten van publieke werken. Regels als het omgaan met onvoorziene omstandigheden (samenwerken aan oplossing), en regels voor de kwaliteit van het gebied waren andere verantwoordelijkheden van het publieke orgaan.

3.1.8 Velsen, Oud-IJmuiden

Oud-IJmuiden, gelegen in Velsen, is een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Het programma bestaat uit 350 tot 650 woningen. De binnenstad van IJmuiden is aan een opwaardering toe. Via een initiatief in 2003 van enkele private partijen kwam de ontwikkeling op gang, zeker nadat Bouwfonds zich ermee bemoeide. Het gebied is gepland opgeleverd te worden in 2015 en beslaat ongeveer tien hectare grond.



Figuur 23: Luchtfoto Oud-IJmuiden (www.atelierbrink.nl)

Qua organisatie verschillen beide partijen enigszins van mening. De publieke partij stelt dat het proces efficiënt is verlopen en denken dat de doelen worden behaald. De private partijen daarentegen stellen dat de gemeente zich niet goed aan de rolverdeling heeft gehouden en zich teveel heeft bemoeit, wat leidde tot discussies en tijdverlies.

Ook in deze gebiedsontwikkeling zijn de meeste risico's voor de private partijen. Alhoewel de gemeente in eerste instantie ook afstand deed van de grondpreparatie, werd dit in 2009 omgedraaid en werd de gemeente hiervoor verantwoordelijk. Omdat Bouwfonds de meeste risico's droeg tijdens deze ontwikkeling, hebben zij ook recht op de meeste inkomsten.

5.3 Alternatieve financieringsinstrumenten

In hoofdstuk 2 en 3 is al meermaals aangegeven dat door de kredietcrisis in 2008, de financiering van grootschalige gebiedsontwikkeling bijna onmogelijk is geworden. Private partijen zoals ontwikkelaars hebben het financiële vermogen niet om grove investeringen te doen. Heurkens (2012) heeft verschillende nieuwe financieringsvormen op een rij gezet welke de haalbaarheid binnen een gebiedsontwikkeling kan vergroten (afbeelding 24).

| Financierings-instrumenten | Investerings-bronnen | Ontwikkelprikkels | Private voorwaarden | Gebieds-voorwaarden |
|-------------------------------|-----------------------|--|---|------------------------------------|
| Tax Increment Financing (TIF) | Publiek | Financieel Fiscaal | Aansprakelijkheidsverzekering tegen waardeverlies | Herontwikkelingsgebieden |
| Ontwikkel Subsidies | Publiek | Ruimtelijk beleid & Financiële beloning | Incorporeren publieke doelen | 'Probleem' gebieden |
| Lotterijfonds | Particulier / Publiek | Publieke functies & Vastgoedwaarden | n.v.t. | 'Publieke' gebieden |
| DBFM / Concessie Light | Publiek / Privaat | Financiële betrokkenheid | Effectief management | Kleinschalige gebieden |
| Crowd Financiering | Particulier / Privaat | Aandeelhouderschap | Publieke participatie | Kleinschalige publieke gebieden |
| Gebiedsfonds | Privaat | Gedeelde investering Lange-termijn beheer | Samenwerking met andere partijen | Grootschalige mix-use gebieden |
| Bedrijven Investeringszones | Privaat | Gedeelde investering Veiligstellen cash-flow | Samenwerking met andere eigenaren | Retail, kantoren, bedrijfslocaties |
| Stedelijke Herverkaveling | Privaat | Risico reductie Privaat eigendom | Samenwerking met andere eigenaren | Gefragmenteerd grondeigendom |

Figuur 24: Alternatieve financieringsvormen (Heurkens, 2012)

Deze financieringsvormen staan veelal echter nog in de kinderschoenen, en zal nog meer moeten worden geëxperimenteerd voordat het als standaard kan worden gebruikt.

3. Literatuur

- Adams, D., & Tiesdell, S. (2012). *Shaping places: Urban planning, design and development*. Routledge.
- Bakker, P., Evers, S., Hovens, N., Snelder, H., & Weggeman, M. (2005). Het Rijnlands model als inspiratiebron. *Holland Management Review*, **103**, 72-81.
- Brounen, D., & Eichholtz, P. M. A. (2001). Projectontwikkellende belegger beter af. *Economisch-statistische berichten: algemeen weekblad voor handel, nijverheid, financiën en verkeer*, **86(4331)**, 828-830.
- Buitelaar, E., & Segeren, A. (2008). Gebiedsontwikkeling en integraliteit: *grondeigendom als kritische factor*. *Property Research Quarterly*, **7(1)**, pp. 14-21
- CBS (2014). Beroepsbevolking; geslacht en leeftijd. Retrieved from <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71738NED&D1=22,26&D2=a&D3=0&D4=0&D5=6,11,16,21,26,31,36,41,46,51,60,65,I&HD=140304-1008&HDR=T,G1&STB=G3,G2,G4>
- 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*. Commissie Dekker
- COELO (2015). *Gemeenten in perspectief 2014-2018*. COELO en bruno steiner advies, Groningen en Almere
- Consumentenbond (2009). *Uitgangspunten voor het werk van de Consumentenbond; Beginselverklaring*. Retrieved from http://www.consumentenbond.nl/morello-bestanden/pdf-algemeen-2009/uitgangspunten_nl.pdf
- De Jonge, H. (2012). Ruimte voor gebiedsconcessies. Retrieved from <http://www.brinkgroep.nl/management-advies/blogs/item/11-ruimte-voor-gebiedsconcessies>
- De Zeeuw, W.C.T.F. (2009) Overleeft gebiedsontwikkeling de crisis? Retrieved from <http://www.ikcro.nl/php/indexvarvar.php?varvar=newthemaobject&thesaurusname=ikc-thema&id=370540&concept=Ruimtelijke+ordering&soortlist=nieuws&days=7>
- De Zeeuw, W.C.T.F. (2011). Gebiedsontwikkeling in Nederland: diepe val dwingt tot reflectie. *Rooilijn: tijdschrift voor wetenschap en beleid in de ruimtelijke ordening*, **44(6)**, pp. 404-411.
- De Zeeuw, W.C.T.F. (2013). *Grondbeleid: met een paar modernisering en kunnen we weer vooruit*. VHV-Bulletin
- Deloitte (2013). *Financiële effecten vastgoedcrisis bij gemeentelijke grondbedrijven 2013*. Deloitte Real Estate
- Franzen, A., Zeeuw, W. C. T. F., & Luijten, A. (2009). *De engel uit graniet: Perspectief voor gebiedsontwikkeling in tijden van crisis*. Technische Universiteit Delft.

Franzen, A. (2013) Tijd als nieuwe waarde in gebiedsontwikkeling. Boss Magazine. Retrieved from <http://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikel/6985-tijd-als-nieuwe-waarde-in-gebiedsontwikkeling>

Gijzen, M. H. M. (2009). Zonder loslaten geen concessie. Erasmus University, Rotterdam

Grontmij (nb). Institutionele belegger als financiële motor voor gebiedsontwikkeling?!. Retrieved at 16-11-2014 from <http://www.grontmij.nl/OntmoetGrontmij/Documents/PROVADA-%202013/DEF%20%20Verslag%20inspiratiesessie%20PROVADA.pdf>

Halman, J.I.M., (1994) Risicodiagnose in productinnovatie; *ontwikkeling van de risicodiagnosemethode RDM*. Proefschrift TU-Eindhoven

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 & effects in the Netherlands and the UK (dissertatie). A+BE | Architecture and The Built Environment, 2(4), 480.

Heurkens, E.W.T.M. (2013). Een nieuwe rolverdeling: *privaat 'in the lead', publiek faciliteert*. VHV-bulletin

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

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

Kenniscentrum PPS (2004). Handleiding risicomangement 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*.

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

Laveren, E. (2008) Financieel beleid: *Evaluatie en rentabiliteit van een investeringsproject*. Universiteit Antwerpen

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

Oudman, C.J. (2011). Het Concessiemodel in relatie tot binnenstedelijke Gebiedsontwikkeling *Een samenwerkingsmodel met een Gebruiksaanwijzing*. Universiteit van Amsterdam

- Platform Duurzame Gebiedsontwikkeling (2014). *Crisis creeert ruimte; een transitieprogramma van duurzame gebiedsontwikkeling*. Stichting Urgenda. Amsterdam
- Peek, G. J. (2006). *Locatiesynergie; een participatieve start van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties*. Eburon Uitgeverij BV. Delft
- ROM (2013), *De opmars van private gebiedsontwikkeling*. Romagazine, jaargang 31 nr 4
- Reemers, T. (2011) *Beheerbewuste Gebiedsontwikkeling; verkenning vanuit een Life Cycle perspectief*. Universiteit van Amsterdam
- Rooy, P. T. J. C. (2009). *Nederland boven water: praktijkboek gebiedsontwikkeling II*. Habiforum.
- Sturm-Reijnders, M. (2010). *Gebiedsontwikkeling 2.0; Uitgangspunten voor een succesvolle samenwerking bij gebiedsontwikkelingen als gevolg van de kredietcrisis*.
- Schneider, J (2009). *Beleggen in parkeergarages; hoe bepaal ik de waarde*. Universiteit van Amsterdam
- Schouten, M. (2013). *Een verdienmodel is nog geen businessmodel: Een onderzoek naar de transitie van het businessmodel van gebiedsontwikkeling*. MSc, Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- 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*. TU Delft
- Vliegenberg, I. (2011). *Grond voor verandering; sturen op schaarste in buitenstedelijk gebied als stimulans voor binnenstedelijk bouwen*. MCD scriptie, Utrecht
- VROM (2011). *De Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2011: een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties
- Wezenberg, R. (2009) *Vertrouwen in de gebiedsconcessie; een verkennend onderzoek naar de gebiedsconcessie als perspectief bij gebiedsontwikkeling*. MCD
- Zeeuw, F. D. (2007). *De engel uit het marmer. Reflecties op gebiedsontwikkeling*. Technische Universiteit Delft, Delft.

3.2 Figuren

Figuur 0.1: Eigen illustratie

Figuur 1: <http://krant.telegraaf.nl/krant/vandaag/teksten/fin.venster.finnvm.html>

Figuur 2: Heurkens, 2012

Figuur 3: Eigen illustratie

Figuur 4: VROM, 2011

Figuur 5: Vliegenberg, 2011 in Schouten, 2013

Figuur 6: VROM, 2009

Figuur 7: Kenniscentrum PPS, 2006

Figuur 8: Buitelaar, 2012 bewerkt door Schouten, 2013

Figuur 9: Gehner, 2003

Figuur 10: Gehner, 2003

Figuren 11&13: Kenniscentrum PPS, 2004

Figuur 14: Halman, 1994

Figuur 15: Heurkens, 2009 uit Heurkens 2012

Figuur 16: www.beltmanarchitecten.nl

Figuur 17: www.rijnmond.nl

Figuur 18: www.nieuwbouw-middelburg.nl

Figuur 19: www.qasa.nl

Figuur 20: www.west8.nl

Figuur 21: www.tilburgwoont.nl

Figuur 22: www.flickr.com

Figuur 23: www.atelierbrink.nl

Figuur 24: Heurkens, 2012

Tabel 1: Eigen illustratie

Tabel 2: Eigen illustratie

Bijlagen

Bijlage 1: Interview schema

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?
- Investering in initiatie?
- Investering 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?

Bijlage 2: Aanpak van case studies

Stap 1: Diepte-onderzoek: Kennismaking met bedrijf welke bedreven is in gebiedsconcessies.

Breedte-onderzoek: Het selecteren van verschillende gebiedsconcessies en contact opnemen met desbetreffende partijen.

Stap 2: Informatie inwinnen en documenteren. Door middel van desk research verschillende case studies bestuderen. Hieruit kan een uitgebreide analyse gemaakt worden.

Stap 3: Interviews met actoren betrokken in de case studies. Hierdoor kan de analyse die is gemaakt in stap 2 worden uitgebreid met aanvullende informatie van professionals in de praktijk.

Stap 4: Interviews verwerken

Stap 5: De analyse van de cases en de interviews verwerken om het empirische gedeelte van het onderzoek te documenteren.

Stap 6: Het vergelijken en het formuleren van conclusies tussen de cases.

Stap 7: Definitieve verwerking.

Bijlage 3: Quick Scan

Gebiedsconcessie:

Contactpersoon:

Vraag 1: Hoe is het project gefinancierd? Is dit behaald met eigen vermogen, vreemd vermogen of misschien met behulp van subsidies?

Vraag 2: Welke risico's zijn er aangetroffen in het traject en hoe zijn deze inzichtelijk gemaakt voor de organisatie?

Vraag 3: Op welke manier werd er inzichtelijk gemaakt welke financiële stromen er tijdens deze concessie zich voordeden? En met welk rekenmodel is dit gedaan (bijvoorbeeld DCF-model)?

Vraag 4: Bent u als ontwikkelaar bereid om de beheer/ exploitatie fase als bedrijf op u te nemen? En waarom wel/niet?

Vraag 5: Wanneer werden de eerste rendementen behaald in het proces? En waren dit deze rendementen gelijkwaardig aan de begrootte rendementen?

Vraag 6: Is de financiering van het traject verlopen zoals het geraamd is in de beginfase? Waarom wel/ niet?

Vraag 7: Wat zijn de belangrijkste kengetallen geweest voor aanvang van de gebiedsconcessie?

Bijlage 4: 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 | Kankeverwekkende 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.ruimtelijkeplannen.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 geluidsproductie/mogelijke overlast | www.ruimtelijkeplannen.nl / geluidskaart (actieplan geluid) |
| Kabels & leidingen | Ondergronds zijn veel kabels en leidingen | Bouwbeperkingen | Kadaster / detectietechnieken |
| Koopoptie | Er is een koopoptie op het onroerend goed | Onmogelijkheid tot aanschaffing | Kadaster/vragen verkopende partij/huurcontract |
| Niet gesprongen explosieven | Ontdekt explosief, nog niet geëxplodeerd | Hoge kosten verwijdering/veiligheidsrisico | probleemanalyse BRL-OCE gecertificeerd bedrijf |
| Ontseizing | Gedwongen eigendomsontseizing | Tijdsrovend, hoge kosten schadeloosstelling | Ontseizingsovername Kadaster |
| Parkeernormen | Geeft aantal parkeerplaatsen | Kosten/ruimte-inname parkeerplaats | Bestemmingsplan/bouwverordening |
| Planschade | Schade onwonen (bv waardevermindering) | Planschadevergoeding, vertraging | risicoanalyse planschade |
| Voorkaufsrecht | Overheid heeft voorrang op koop eigendom | Onmogelijkheid aankoop perceel | Staatscourant, gemeentelijk beperkingenregister, notaris |
| Watertoets | Waterhuishouding dient niet aangetast te worden | Mogelijk aanpassing project nodig | Watercoördinator |
| Waterwingebied | Enkele gebieden wordt water gewonnen | Onmogelijkheid tot bebouwing/graven onmogelijk | Provinciale Milieuverordening |

Bijlage 5: Risico's per fase en risicoanalysemethoden

Bron: PPS Kenniscentrum 2004

Risico's per fase:

| Fase | Functie risicoanalyse | Belangrijke risico'soorten | Analysemethoden |
|---|---|--|--|
| Initiatiefase | <ul style="list-style-type: none"> Strategiebepaling voor de totstandkoming van de samenwerking met belanghebbenden Input voor opstellen ruwe contouren voor een ruimtelijk plan en beleidsmatige en financiële randvoorwaarden | <ul style="list-style-type: none"> Omgevingsrisico's; zoals politieke, bestuurlijke en maatschappelijke risico's, economische risico's en samenwerkingsrisico's Projectrisico's; zoals ruimtelijke risico's | <ul style="list-style-type: none"> SWOT-analyse Risicomatrix |
| Haalbaarheidsfase | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> Omgevingsrisico's; zoals samenwerkingsrisico's, politieke, bestuurlijke en maatschappelijke risico's Organisatie- en personeelrisico'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 | <ul style="list-style-type: none"> Scenarioanalyse Riskmapping Gevoeligheidsanalyse Risicomatrix |
| Realisatiefase en exploitatie-/beheerfase | <ul style="list-style-type: none"> Waarborgen kwaliteit van de projectorganisatie Beoordelen kwaliteit en actualiteit plan en exploitatieberekening Beheersen van de doelstellingen en randvoorwaarden | <ul style="list-style-type: none"> Organisatie- en procesrisico'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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| Gevoeligheidsanalyse | 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 |