Vraaggestuurd Bouwen

Een processtructuur voor de samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij



Foto voorblad

Naam: The House That Someone Built

Auteur: Sureeyapon Sri-ampai

Link: http://browse.deviantart.com/digitalart/?qh=&section=&q=house#/d1quhbg

Colofon

Vraaggestuurd bouwen: een processtructuur voor de samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij

Student

Naam: Rogier Beenders
Studentnummer: 1276883
Adres: Simonszand 103
2134 ZX Hoofddorp
Telefoonnummer: 06-27261735
E-mail: beenders_rogier@hotmail.com

Universiteit

Onderwijsinstelling: TU Delft
Faculteit: Bouwkunde
Opleiding: Real estate & housing
Afstudeerlab: Urban area development
Adres: Julianalaan 134
2628 BL Delft
Telefoonnummer: 015-2789111
Website: www.praktijkleerstoelgebiedsontwikkeling.nl

Afstudeerbedrijf

Naam: Ymere
Afdeling: Gebieds- en projectontwikkeling Zuid-Oost
Adres: Jollemanhof 8
1019 GW Amsterdam
Telefoonnummer: 088-0008900
Website: www.ymere.nl

Afstudeerbegeleiders

Hoofdmentor: Agnes Franzen
E-mail: a.j.franzen@tudelft.nl

Tweede mentor: Erwin Heurkens
E-mail: e.w.t.m.heurkens@tudelft.nl

Bedrijfsmentor: Elly de Boer
E-mail: e.d.boer@ymere.nl

Examinator

Naam: Rob Geraedts
E-mail: r.p.geraedts@tudelft.nl

Voorwoord

Heb jij er al eens over nagedacht om je eigen woning te ontwerpen en te bouwen?

Het stellen van deze vraag levert een grote diversiteit aan reacties op, die variëren van 'waarom zou ik?' tot een bevestigend knikje. Dit beeld staat synoniem voor de problemen van de hedendaagse woningmarkt, waarin een eenduidig antwoord niet voor handen ligt. Een antwoord dat ik (helaas) ook niet kan aanreiken.

De kredietcrisis is een katalysator geweest voor nieuwe inzichten en processen in het domein van gebiedsontwikkeling. Zo wordt meermalen in kranten, artikelen en op internet gesproken over het vlot trekken van de woningmarkt door particulieren meer kansen te geven zelf hun woning te bouwen. Ondertussen besteden marktpartijen (o.a. projectontwikkelaars, woningcorporaties) meer aandacht aan de input van de particulier bij het ontwerp van nieuwbouwprojecten. Daarnaast is de particulier (o.a. woonconsument, eindgebruiker) steeds kritischer geworden in zijn zoektocht naar een nieuwe woning. Hieruit valt te concluderen dat de omslag van een aanbodnaar een vraaggestuurde woningmarkt in Nederland nagenoeg onomkeerbaar is.

Deze scriptie over vraaggestuurd bouwen is het eindresultaat van het afstudeertraject aan de masteropleiding Real Estate and Housing, onderdeel van de faculteit Bouwkunde aan de TU Delft. Het afstuderen vond plaats binnen het afstudeerlab Urban Area Development. Het doel van dit afstudeertraject is het brengen van een inspirerende contributie binnen de praktijk van gebiedsontwikkeling op basis van een wetenschappelijke, onderzoekende en kritische houding. Deze contributie duikt in op de omslag naar een vraaggestuurde woningmarkt, waarin marktpartijen en particulieren elkaar vaker aan de voorkant van het ontwikkelproces zullen vinden. De hieruit voortvloeiende (privaat-particuliere) samenwerking tussen beide actoren komt vooralsnog lastig van de grond. Vooral de samenwerking tussen een marktpartij en een grote groep particulieren (particulier collectief) vanaf de start van een ontwikkelproces wordt gekenmerkt door een hoge mate van complexiteit (veel interacties). Wat mij opviel was de waslijst aan vraaggestuurde experimenten in de Nederlandse woningmarkt, die nagenoeg niet resulteerden in een gestructureerde aanpak voor het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen. Met dit onderzoek hoop ik hier een zinvolle bijdrage aan te leveren door een processtructuur aan te dragen, ten gunste van de samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief.

Marktpartij: professionele ontwikkelende partij (o.a. projectontwikkelaar, ontwikkelende belegger, bouwende ontwikkelaar, woningcorporatie, adviesbureau)

Particulier: Individu als eindgebruiker, woonconsument (niet professioneel)

Vraaggestuurd bouwen: De particulier (of het particulier collectief) ontwerpt in samenwerking met private en/of publieke actoren de eigen woning(en), waarbij de particulier (of het particulier collectief) actief betrokken is (zijn) aan de voorkant van het ontwikkelproces.

Met de totstandkoming van de scriptie wil ik een aantal personen bedanken, die mij in de juiste richting hebben geduwd als ik weer eens verdwaald raakte in de wonderlijke wereld van het afstuderen. Zo gaat mijn dank uit naar Agnes Franzen en Erwin Heurkens voor hun fijne begeleiding vanuit de universiteit en hun scherpe blik op de tussentijdse resultaten. Verder wil ik Elly de Boer bedanken voor haar waardevolle adviezen en commentaar als mentor bij Ymere, alsmede de geboden vrijheid om aan het onderzoek te werken. Natuurlijk kunnen Anja Winters, Henk Langestraat, Jannie van den Meerakker en de overige collega's van Ymere niet ontbreken, die altijd behulpzaam waren en voor een prettige werksfeer zorgden. Tenslotte wil ik de mensen bedanken die op een andere manier (o.a. interviews en expertmeeting) een bijdrage aan het afstudeeronderzoek hebben geleverd.

Dan rest mij alleen nog de taak om de lezer veel plezier te wensen met het lezen van dit rapport. Op weg naar een betere samenwerking bij vraaggestuurd bouwen!

Rogier Beenders

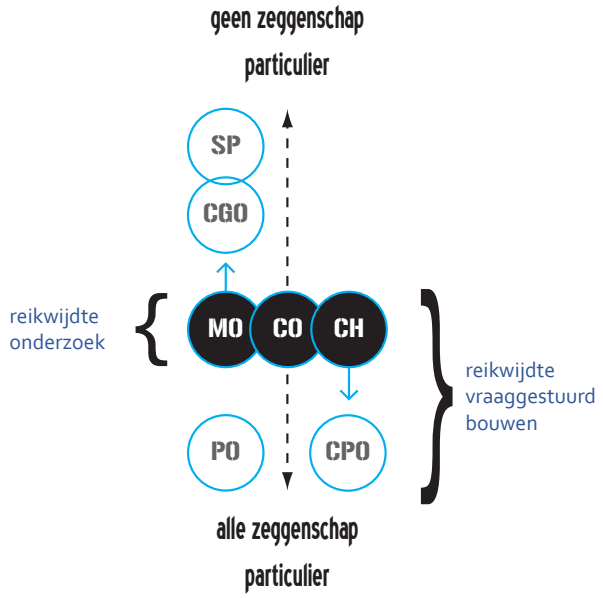
Hoofddorp, 29 juni 2011

Management samenvatting

Inleiding

De keuze voor het onderwerp vraaggestuurd bouwen komt voort uit drie perspectieven: de toename van zeggenschap voor de particulier, de publieke liefde voor dit fenomeen en de omslag naar een vraaggestuurde woningmarkt. Deze punten zijn tevens redenen voor de implementatie van vraaggestuurde vormen in de praktijk, zoals (collectief) particulier opdrachtgeverschap, co-ontwikkeling, etc. Het oerwoud aan begrippen en de daarbij horende verscheidenheid aan interpretaties heeft de aanleiding gegeven om te kiezen voor 'vraaggestuurd bouwen' als overkoepelende definitie: De particulier (of het particulier collectief) ontwerpt in samenwerking met private en/of publieke actoren de eigen woning(en), waarbij de particulier (of het particulier collectief) actief betrokken is (zijn) aan de voorkant van het ontwikkelproces.

Vormen van vraaggestuurd bouwen en reikwijdte onderzoek (naar Prins, 2008)



SP: SerieProductie
CGO: ConsumentGericht Ontwikkelen
MO: Mede-Opdrachtgeverschap
CO: Co-Ontwikkeling
CH: CoHousing
CPO: Collectief Particulier Opdrachtgeverschap
PO: Particulier Opdrachtgeverschap

Marktpartij: professionele ontwikkelende partij (o.a. projectontwikkelaar, ontwikkelende belegger, bouwende ontwikkelaar, woningcorporatie, adviesbureau)

Particulier: o.a. individu, eindgebruiker, woonconsument (niet professioneel)

Particulier collectief: vereniging van particulieren

Probleem- en doelstelling

Vulpenhorst (2009) geeft aan dat marktpartijen de particulieren moeten gaan zien als medescheppers van woningen. De hieruit voortvloeiende samenwerking tussen een marktpartij en een particulier (collectief) komt in de praktijk tot uiting in een overmaat aan procesmatige strubbelingen in verhouding tot de projectmatige en traditionele werkwijze. Allereerst hebben soortgelijke projecten vooral een experimentele status, waarin iedere actor opnieuw het wiel probeert uit te vinden. Ten tweede worden de financiële kaders van zowel een marktpartij als van een particulier veelvuldig overschreden. Ten derde ontstaan in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen veelal scheve constructies, waarbij de verdelingsmogelijkheden (o.a. kosten, risico's) tussen een marktpartij en een particulier collectief onduidelijk zijn (Boelens, 2011). Uit deze drie (sub)problemen valt te concluderen dat het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen vooralsnog geen duidelijke aanknopingspunten heeft. Het ontbreken van aanknopingspunten wordt aangepakt met het introduceren van een processtructuur. Die geeft een marktpartij en een particulier collectief handvatten om gezamenlijk een woningbouwproject te realiseren binnen de belangen en middelen van beide partijen. Het aanreiken van een processtructuur is daarnaast bedoeld voor een procesmanager van een marktpartij om het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen efficiënt en effectief vorm te geven en aan te sturen.

De wetenschappelijke link is gemaakt in de verdiepingsslag van bestaand onderzoek over de rol van de publieke en private partijen en particulieren in de context van gebiedsontwikkeling. De betrekking van de particulier in een eerder dan gebruikelijk stadium in vergelijking met 'traditionele ontwikkelingen' heeft een belangrijke invloed op de werkwijze van de partijen, die verdere verduidelijking behoeft. Een processtructuur sluit daarnaast aan op de centrale onderzoeksvraag van de afdeling Real Estate & Housing om de strategische vormgeving, inrichting en besturing van bouw- en vastgoedprocessen te verbeteren. Qua maatschappelijk relevantie is gekeken naar de veranderende rol van marktpartijen binnen het proces van gebiedsontwikkeling en hoe deze partij kan omgaan met de wensen van gemeentes en particulieren bij de implementatie van vraaggestuurd bouwen.

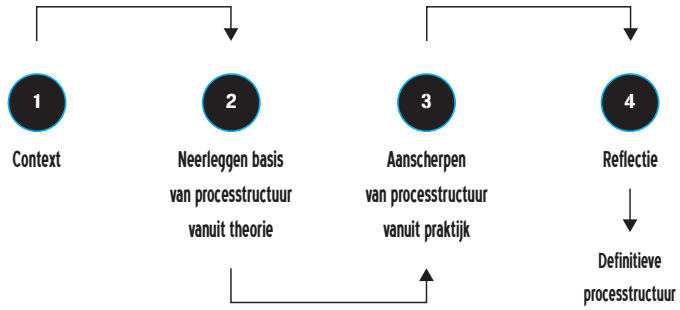
Hoofdvraag en onderzoeksopzet

Vanuit persoonlijk perspectief, de toenemende maatschappelijke relevantie en de beperkte tijd is gekozen om het onderzoek voornamelijk te concentreren op de samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief vanaf het initiatief tot aan de oplevering van de woningen. De samenwerking tussen een markpartij en een particulier collectief behelst bijvoorbeeld een grotere complexiteit (meer interacties) in vergelijking tot de samenwerking tussen een marktpartij en een individu. De gemeente heeft in dit rapport een toetsende en faciliterende rol op de achtergrond. Uiteindelijk geeft dit onderzoek antwoord op de volgende hoofdvraag:

Binnen welke processtructuur kan het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen worden ingericht, ter ondersteuning van de samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief?

De mogelijkheid om resultaten uit de praktijk te spiegelen aan de theorie is beperkt mogelijk geweest door het gebrek aan literatuur over vraaggestuurd bouwen. De praktijk is in dit onderzoek een aanvulling op de theoretische bevindingen, die raakvlakken vertonen met het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen. In de totstandkoming van de processtructuur zijn vier stappen te definiëren, die tevens de opbouw van het rapport typeren. Allereerst is een context geschetst waarin vraaggestuurd zich begeeft. Bij de tweede stap is gezocht naar de benodigde ingrediënten van een processtructuur voor het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen. Vanuit deze theoretische basis is de processtructuur verder uitgewerkt met behulp van bevindingen uit de praktijk (stap drie). Stap vier is bevatte de validatie van de resultaten, daar waar praktijk en theorie botsen of gaten open laten. Deze vier stappen hebben geleid tot een definitieve processtructuur. Parallel aan de onderzoeksstappen zijn vier verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. Voor de praktische inslag is gebruik gemaakt van drie case studies en een expertmeeting, terwijl de theorie is vergaard vanuit een literatuurstudie. Daarnaast is met behulp van desk research een beeld gevormd van de situatie rondom vraaggestuurd bouwen en gebiedsontwikkeling in zijn algemeenheid.

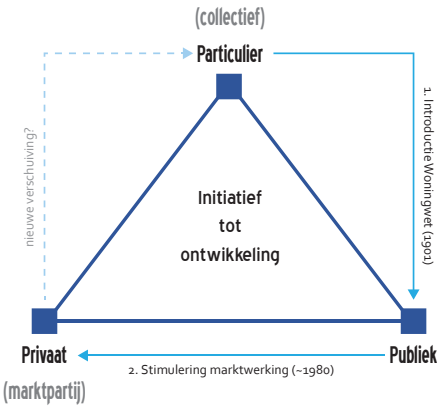
De vier onderzoeksstappen om tot een processtructuur voor vraaggestuurd bouwen te komen (zie ook p. 8)



Context van vraaggestuurd bouwen

Vraaggestuurd bouwen is de weerspiegeling van het particuliere initiatief. In Nederland hebben sinds het begin van de twintigste eeuw twee verschuivingen plaats gevonden in de verhouding tussen publiek, privaat en particulier (van der Cammen en de Klerk, 2003 en Ekkers, 2006). Allereerst na de introductie van de Woningwet in 1901. Destijds schoof het particulier initiatief naar de achtergrond en kwam het publiek initiatief meer centraal te staan. Een tweede keerpunt is waarneembaar in de jaren tachtig als de nadruk op meer marktwerking komt te liggen en het private initiatief de overhand neemt in Nederland. Sommige onderzoekers zien momenteel een verschuiving terug naar het particulier initiatief (o.a. de Vries en Kuenen, 2008), al kunnen zij hier geen stevige onderbouwing aan ten grondslag leggen. Daarnaast vindt er in de praktijk een wisselwerking plaats in het nemen van initiatief. Zo nemen de ene keer publieke partijen het heft in handen, terwijl in andere gelijkwaardige gevallen een marktpartij het initiatief neemt.

Verschuiving van het initiatief in Nederland sinds het begin van de 20ste eeuw



Vraaggestuurd bouwen is tot op heden slechts één van de vele methodes om de opgaande lijn in de woningmarkt te bewerkstelligen. Het particuliere initiatief is namelijk niet in staat om de woningmarkt vlot te trekken. Voorzichtigheid is troef, wat ertoe leidt dat de particulier zijn woonwensen uitstelt in hoop op betere tijden (VROM, 2010). Momenteel vormen de verscherpte financieringsregels voor de particulieren (o.a. de hoogte van de hypotheek) een extra beperking in de aankoop van de nieuwe woning (ING, 2011). Vraaggestuurd bouwen sluit als principe wel naadloos aan op de laatste ontwikkelingen in de samenleving. De kenmerken van een participatiemaatschappij en de toenemende individualisering van de samenleving vertonen een sterke connectie met het principe van vraaggestuurd bouwen, waarin de particulier de ruimte krijgt om zich te uit te drukken en actief mee te doen bij de ontwikkeling van een woningbouwproject. Met de schaalverkleining in een gebiedsontwikkeling en de Rijnlandse benadering van samenwerken (aandacht voor andermans belangen) ontstaan mogelijkheden voor vraaggestuurd bouwen als nieuwe (privaat-particuliere) samenwerkingsvorm (zie pagina 14-16).

De inzet van vraaggestuurd bouwen in de praktijk vertaalt zich naar diverse vormen (zie p. 16-20). Het meeste bepalende element van vraaggestuurd bouwen is de zeggenschap van de particulier, waarvan de mate in een project kan variëren. De verschillen tussen de vormen hebben betrekking tot de aanwezigheid van de type actoren, de risicoverdeling, de mate van zeggenschap voor de particulier en de wijze van organisatie aan de particuliere zijde. Binnen de vormen van vraaggestuurd bouwen zelf zijn eveneens verschillen aan te wijzen.

De theoretische basis van de processtructuur voor vraaggestuurd bouwen

Een processtructuur voor vraaggestuurd bouwen balanceert tussen proces- en projectmanagement in, door flexibiliteit te garanderen en tegelijkertijd een relatief statische benadering toe te passen van processtappen. De ingrediënten van een processtructuur zijn vanuit dit oogpunt afgeleid van de theorie over procesarchitectuur, wat voorziet in de structurering en vormgeving van het proces. Hierin zijn drie onderdelen opgenomen: de ijkpunten, de activiteiten en de procescondities (o.a. Wolting, 2008). Dit staat los van de daadwerkelijke inhoud, die voor ieder project verschillend is.

Ingrediënten voor een processtructuur

Processtructuur = **IJkpunten** (Fasering) + **Activiteiten** (Processtappen) + **Procescondities** (Actoren, belangen, drijfveren middelen en samenwerking)

IJkpunten

De ijkpunten zijn bij vraaggestuurd bouwen te beschouwen als beslismomenten en gelden als houvast om het proces voort te zetten. In het ontwikkelproces zijn drie verschillende types te onderscheiden: het juridisch document (o.a. samenwerkingsovereenkomst), het plan (o.a. definitief ontwerp) en het externe ijkpunt (komt buiten samenwerking tot stand). Vanuit de benadering van Peek (2006) zijn de ijkpunten de koppelingen tussen de besluit- en planvorming, wanneer de belangen van een marktpartij en een particulier collectief binnen haalbare grenzen (bandbreedte) liggen. Door de onderlinge afstemming worden de mogelijkheden in het eindresultaat beperkt (zie p. 24).

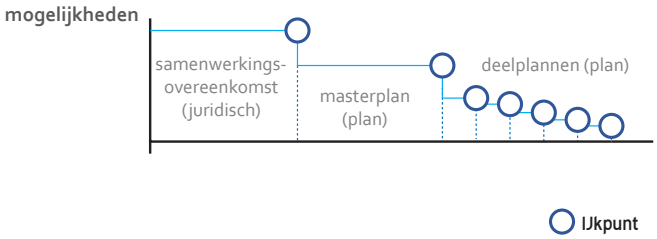
Activiteiten

De activiteiten in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen zijn niet eenduidig uit de literatuur of de praktijkverslagen te halen. Een voorbeeld van een activiteit is de werving van nieuwe particulieren of het opzetten van een overlegstructuur.

Procescondities: actoren, belangen, drijfveren en middelen

De procescondities zijn daarentegen wel te definiëren uit de literatuur (o.a. Kersten & Hoof, 2000). Ten eerste bestaat de vraag welke actoren daadwerkelijk meedoen aan het proces. Een tweede punt zijn de belangen van de desbetreffende actoren. Iedere actor heeft zijn eigen belang, welke zijn reflectie vindt in de perceptie. Percepties kunnen tijdens het proces veranderen. De drijfveren van een actor om deel te nemen aan een project met vraaggestuurd bouwen zijn de derde procesconditie. Hoewel dit niet duidelijk naar voren komt in de literatuur als een procesconditie, behoeft de specifieke keuze van een actor om af te wijken van de traditionele manier van ontwikkelen verdere duidelijkheid. Tenslotte zijn er de middelen van de actoren, die de rol van de actor in het ontwikkelproces markeert. Onderstaande figuur illustreert de basis van de processtructuur, opgebouwd uit de theoretische bevindingen.

Voorbeeld van enkele ijkpunten in het ontwikkelproces van een gebiedsontwikkeling (naar Peek, 2006).



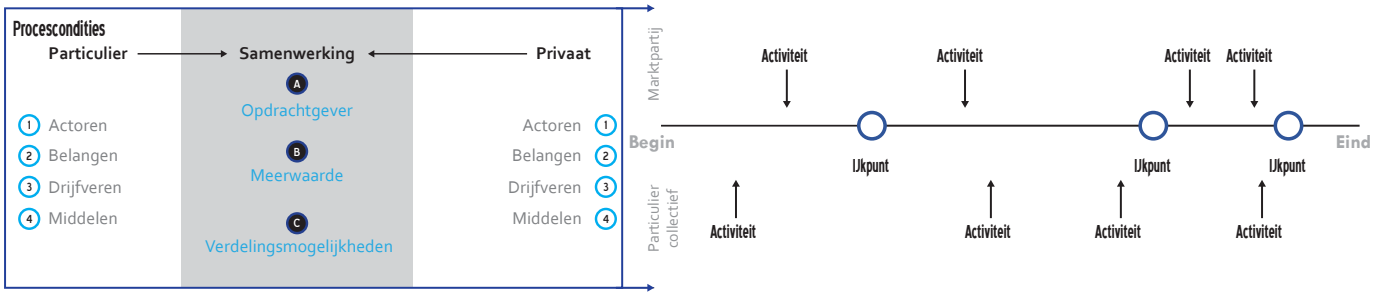
Type ijkpunten



Het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen start in de praktijk meestal op het schaalniveau van het deelplan. De voorgaande ijkpunten (o.a. een masterplan) zijn zo te beschouwen als externe ijkpunten, omdat de beslissingen niet voortkomen uit de samenwerking tussen de marktpartij en het particulier collectief. Zie pagina 24 voor de volledige theoretische onderbouwing.

De marktpartijen (private actoren) zijn van elkaar te onderscheiden vanuit de korte en lange termijn belangen, terwijl de particulieren moeilijk in een hokje zijn te plaatsen (zelfs bij het gebruik van leefstijlen). De gemeente is grotendeels verantwoordelijk voor haar eigen economische, sociale en culture belangen, mede doordat de traditionele hiërarchie 'overheid – provincie - gemeente' gedeeltelijk is verdwenen sinds de intreding van de nieuwe WRO in 2008. De drijfveren van actoren zijn divers en staan in relatie met hun belangen, zoals het reduceren van het afzetrisico voor een marktpartij (o.a. Cooke, 2009) of het schenken van aandacht aan de maatschappelijke waarden vanuit de gemeente (VROM, 2000).

Theoretische basis van processtructuur



De meerwaarde van een samenwerking



Procescondities: samenwerking

De koppeling van de belangen, drijfveren en middelen leidt tot een (privaat-particuliere) samenwerking, die is opgebouwd uit drie elementen: opdrachtgeverschap, de meerwaarde en de verdelingsmogelijkheden. Het opdrachtgeverschap speelt zich af op het niveau van het project waarin het dagelijks management van het project plaats vindt (Franzen, 2011), terwijl de (private) opdrachtgever investeert in het vastgoed en het risico draagt van het project (Ecorys, 2008). De meerwaarde van een samenwerking is te vertalen naar vier categoriën: financieel, inhoudelijk, procesmatig en extern (o.a. Bult-Spiering, 2003). De verdelingsmogelijkheden zijn te onderscheiden naar het risico, de zeggenschap, de kosten en de taken (o.a. van 't Verlaat, 2008). Deze theoretische bevindingen boden de basis voor de processtructuur voor het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen (zie ook afbeelding onderaan linkerpagina).

De aanscherping van de processtructuur voor vraaggestuurd bouwen vanuit de praktijk

Aan de hand van drie case studies in Woerden, Vijfhuizen (gemeente Haarlemmermeer) en Hoogvliet (gemeente Rotterdam) is de processtructuur verfijnd, aangescherpt en getoetst aan de resultaten uit de theorie. Dit heeft tot de volgende bevindingen geleid.

Procescondities: de actoren, belangen, drijfveren en middelen

(2) De case studies geven een divers beeld van belangen die spelen, vanuit het perspectief van de marktpartij en het particulier collectief. Deze komen overeen met de korte en lange termijn belangen uit de theorie. Uit de antwoorden op de interviewvragen blijkt dat de sa-
(3) menwerkende actoren op de hoogte zijn van elkaars drijfveren om deel te nemen aan het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen. Één van de case studies laat echter zien dat het besef van elkaars motieven geen garantie is op een succesvol eindresultaat. Specifieke koppelingen tussen de belangen van beide actoren zijn verder vanuit de wetenschap of de drie case studies niet te maken. Desalniettemin zullen sommige type marktpartijen en particulieren elkaar eerder vinden bij vraaggestuurd bouwen dan andere groepen.

Overzicht van de (haalbare) (3) Drijfveren van een particulier en een marktpartij bij vraaggestuurd bouwen



Particulier collectief

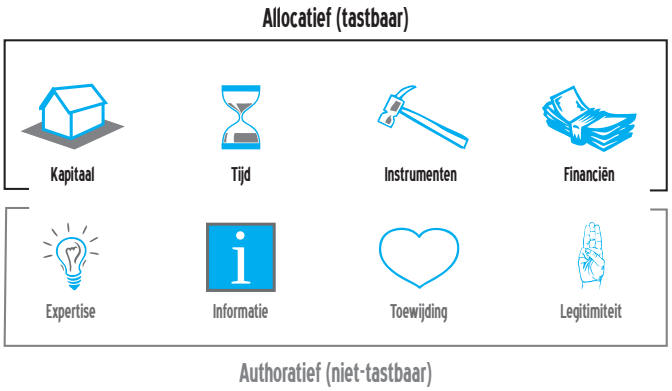
- Besparing geld
- Keuzevrijheid
- Vergroten realisatiezekerheid
- Miskenning
- Betrokkenheid



Marktpartij

- Besparing kosten (marketing, compensatie)
- Verbetering imago
- Aantrekken specifieke doelgroep
- Vermindering afzetrisico (korte termijn)
- Aandacht voor (sociale) duurzaamheid (lange termijn)

Overzicht van de inzetbare middelen (naar Daamen, 2010)



Hoewel de financiële middelen van een particulier (~ € 1000,- als (4) voorinvestering) schril afsteken bij de investeringscapaciteit van een marktpartij, is de inzet van de particuliere middelen qua instrumenten (plannen, contracten) en expertise (woonervaring) een waardevolle toevoeging in de samenwerking. Het gebruik van allocatieve middelen, met name de instrumenten, door het particulier collectief stelt hen in staat om een marktpartij beslissingen te nemen of acties uit te voeren, die de marktpartij niet of anders zou doen. Dit versterkt de positie van een particulier collectief in de samenwerking. De gedeelde inbreng van contracten versterkt de samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief, maar vormt geen garantie voor succes. Een marktpartij zou altijd moeten sturen op een maximale vorm van zelforganisatie van het particulier collectief, ter besparing van de eigen tijd- en werkdruk. De case studie in Woerden laat zien dat een eenzijdige verdeling van de middelen (vooral tijd) geen meerwaarde biedt in een samenwerking. De projecten in Hoogvliet en Vijfhuizen tonen aan dat (enkele) particulieren, afhankelijk van hun motieven, bereid zijn om te investeren (vooral tijd) in het ontwikkelproces.

Belangrijkste lessen (actoren, belangen, drijfveren en middelen)

(1) **Actoren** → particulier collectief & marktpartij

(2) **Belangen**
- → houd vast aan hoofdbelangen
- → geen specifieke koppeling vindbaar in theorie en case studies

(3) **Drijfveren** → actoren zijn zich goed bewust van elkaars drijfveren (transparant)

(4) **Middelen**
- → inzet van financiele middelen particulier beperkt
- → inzet van expertise (woonervaring) en instrumenten (o.a. plannen) door particulier waardevol
- → marktpartij zou moeten sturen op maximale zelforganisatie particulier collectief
- → particulier zijn bereid om te investeren (vooral tijd) in het proces

Procescondities: de samenwerking

Ieder project heeft één of meerdere opdrachtgevers nodig, die zoda- (A) nig ook naar buiten treden. Vanuit de grondpositie en de (financiële)risicoverdeling is de marktpartij meestal de aangewezen actor om vanuit het opdrachtgeverschap vorm te geven aan het ontwikkelproces en het project de juiste richting op te sturen. Ten gunste van de transparantie in de rolverdeling, de aanwezige daadkracht en de snelheid van het ontwikkelproces is een duidelijke opdrachtgever nodig. Het ontbreken van een herkenbare opdrachtgever heeft bij één van de case studies tot onderlinge irritaties en onnodige vertragingen geleid.

In de interviews en de documenten van de case studies wordt (indirect) vooral gewezen op de inhoudelijke en procesmatige meerwaarde van de samenwerking. De koppeling van expertise van de particulier (vooral woonervaring) en de marktpartij (procesmanagement, bouwproces, bouwcultuur) beïnvloedt op een positieve manier de kwaliteit van de woningen, waarvan beide actoren profiteren. De particulier realiseert zijn woonwensen, terwijl een marktpartij zijn afzetrisico reduceert. De procesmatige meerwaarde heeft betrekking tot het delen van activiteiten. De procesmanager van de marktpartij stuurt het gehele proces aan, terwijl de trekkers (of aanjagers) van het particulier collectief in staat zijn om de particulieren te organiseren en te informeren (vanuit organisatie vereniging). De vorming van deze (communicatie)lijnen waarborgt de voortgang van het ontwikkelproces. De financiële meerwaarde van de samenwerking heeft vooral betrekking op de voordelen voor het particulier collectief. De marktpartij staat garant voor de investeringen in het project, waarbij zij profiteert van een lager afzetrisico. Dit is echter niet altijd vanzelfsprekend. De externe meerwaarde is verwaarloosbaar door relatieve kleinschaligheid van de projecten.

Dit leidt naar het volgende aspect van een samenwerking, de verdelingsmogelijkheden. In de praktijk komt een enigszins teleurstellend beeld naar voren de kostenverdeling tussen een particulier collectief en een marktpartij. Vanuit de beschikbare middelen van een particulier is deze constatering echter een logisch gevolg. Een marktpartij en een particulier collectief zijn in staat om dezelfde middelen in het ontwikkelproces te brengen (o.a. expertise, tijd, instrumenten), alleen is de grootte van orde niet gelijkwaardig. Hoewel in de kostenverdeling weinig mogelijkheden zijn te ontdekken in de samenwerking, biedt de risicoverdeling meer aanknopingspunten. Zo delen een marktpartij en een particulier collectief het tijds- en kwaliteitrisico. Desalniettemin blijkt een particulier collectief niet in staat om het financieel risico (voorinvestering) te dragen.

Differentiatie in particuliere activiteit



Qua verdelingsmogelijkheden dient vooral aandacht te zijn voor de activiteiten (taken). In veel gevallen bestaat een particulier collectief uit enkele trekkers, die zich actief inzetten tijdens het ontwikkelproces. Zij verrichten de meeste werkzaamheden en informeren de 'passieve' particulieren (procesmatige meerwaarde). De 'actieve' particulier is in de case studies in staat om contracten op te stellen, ideeën in te brengen, informatieavonden te organiseren, enzovoort. Een marktpartij zal daarom moeten sturen op een maximale zelforganisatie van het particulier collectief om zelf niet te verdrinken in de tijd- en werkdruk. Een marktpartij kan ook profiteren van de mond-tot-mond reclame van de particulieren. Aangezien het merendeel van de (primaire actie) verhuisgeneigden een voorkeur heeft voor een woning binnen de grenzen van hun eigen gemeente, is de mondelinge promotie van een project een positieve stimulans voor de reductie van het afzetriciso.

Bij het aspect van zeggenschap in de verdelingsmogelijkheden verdient het aanbeveling om meerdere gradaties in het ontwikkelproces op te nemen. De aanwezigheid van passieve en actieve particulieren leidt tot verschillende wensen in zeggenschap, die in samenspraak goed zijn aan te bieden. Zo kunnen de trekkers van het particulier collectief een optielijst opstellen voor de meer passieve particulieren, die niet om tafel zitten met de marktpartij. Op deze manier kunnen particulieren ook tussentijds instromen, zonder dat het ontwikkelproces tot stilstand komt.

Belangrijkste lessen (samenwerking)

A Opdrachtgever
- marktpartij aangewezen opdrachtgever door drager (financieel) risico en grondpositie
- opdrachtgever moet duidelijk en vroegtijdig naar voren komen

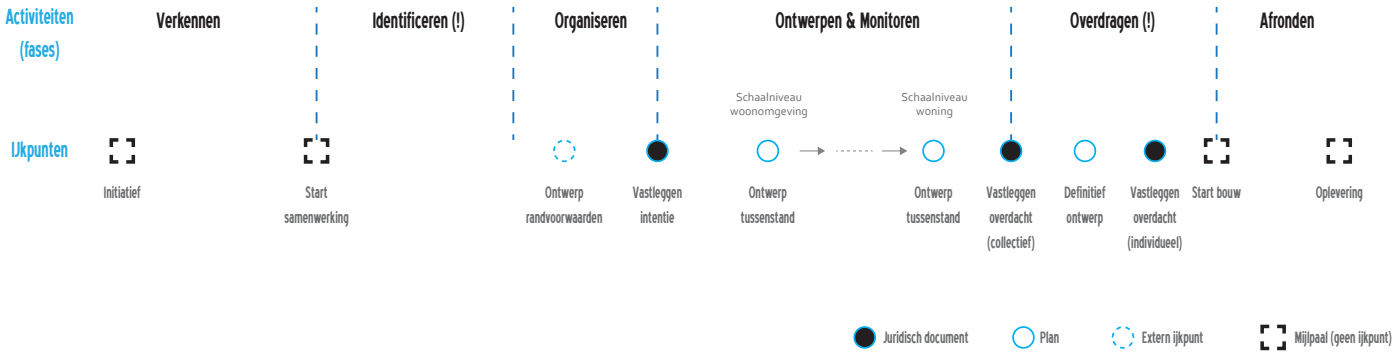
B Meerwaarde
- Financiële meerwaarde beperkt voor marktpartij (afzet niet vanzelfsprekend)
- Inhoudelijke meerwaarde door koppelen expertise
- Procesmatige meerwaarde door beperkt aantal aanspreekpunten en opzetten vereniging particulieren (maximale zelforganisatie)
- Externe meerwaarde verwaarloosbaar

C Verdelingsmogelijkheden
- kosten (voorinvestering) particulieren beperkt tot ~ € 1000,-
- particulier en marktpartij delen kwaliteit- en tijdrisico (ervaren consequenties anders)
- marktpartij draagt financieel risico (voorinvestering)
- 'actieve' particulier kan groot aantal activiteiten op zich nemen (maximale zelforganisatie)
- meerdere gradaties in zeggenschap noodzakelijk (verschil privileges 'actieve' en 'passieve' particulier)

IJkpunten

In lijn met de uitkomsten uit het theoretische hoofdstuk zijn drie types aanwezig in het ontwikkelproces: het juridische document, het plan en het externe ijkpunt. Het eerste juridische ijkpunt is vanuit de case studies te definiëren als een vastlegging van de intentie van beide partijen, waarbij al een groot deel van de keuzes in de planvorming zijn gemaakt. Het tweede juridisch ijkpunt is gepositioneerd aan het einde van het ontwikkelproces, wanneer het particulier collectief een overeenkomst sluit met de marktpartij. Dit document bevat onder meer de beheersafspraken. Het derde juridische ijkpunt komt overeen met de koop- of huurovereenkomst bij een project met serieproductie, waarin de individuele overdracht formeel wordt gemaakt. Tussen het eerste en tweede juridische ijkpunten door verschijnen diverse ontwerptussenstanden in het ontwikkelproces. De betrokken personen in de case studies waarderen de visualisatie van de gemaakte besluiten en de rol van de architect als onafhankelijke tussenpersoon. De besluiten in de planvorming spreken daarmee veel meer tot de verbeelding dan de juridische documenten. De ijkpunten zijn verder onder te verdelen naar schaalniveau. Zo werden in de case studies eerst besluiten genomen over de woonomgeving (stedenbouwkundig plan), waarna vervolgens de schakeling plaats vond naar de individuele woning. Het vastleggen van de (stedenbouwkundige) randvoorwaarden heeft een positief effect op de snelheid van het ontwikkelproces en de besluitvorming. Het afbakenen van de mogelijkheden vanuit dit externe ijkpunt geeft zekerheid in het ontwikkelproces om tot de daarop volgende interne ijkpunten te komen.

De ijkpunten en activiteiten van een particulier collectief en een marktpartij in het ontwikkelproces van de case studies



Belangrijkste lessen (ijkpunten)

- ontwerptussenstanden spreken meer tot verbeelding dan juridische documenten
- schakeling in schaalniveau ontwerpijkpunten van woonomgeving naar individuele woning
- vroegtijdige afbakening vanuit externe ijkpunten (o.a. stedenbouwkundige randvoorwaarden) creëert stabiliteit en waarborgt snelheid in ontwikkelproces

Activiteiten

De case studies laten een grote variëteit zien aan activiteiten aan zowel de kant van de marktpartij als het particulier collectief. De activiteiten in het ontwikkelproces zijn vooral aan de voorkant van het ontwikkelproces te positioneren, als de randvoorwaarden en kaders geschetst moeten worden. Door de lengte van het ontwikkelproces stappen veel particulieren uit het project, ondanks de aanwezigheid van een instapbedrag (~ € 1000,-). Het kunnen bieden van duidelijkheid over de planning, alsmede het op touw zetten van een overlegstructuur bevordert de voortgang van het ontwikkelproces in een later stadium. Door vroegtijdig afspraken te maken met de gemeente kan deze duidelijkheid worden gegenereerd. Dit staat echter in contrast met de flexibiliteit, die nodig is om in te spelen op veranderende omstandigheden. Uit de case studies komen enkele generieke fases naar voren, waarin specifieke activiteiten plaats vinden (zie figuur bovenaan). In de praktijk is vooralsnog weinig aandacht gewijd aan de fases 'identificeren' en 'overdragen'. Het identificeren van elkaars competenties en intenties is vergelijkbaar met een simpele actoranalyse, die beide partijen in staat stelt om de juiste middelen in te zetten en om eventueel actoren (adviseurs) aan het project toe te voegen. Tevens moet een marktpartij veel aandacht besteden aan de (interne) overdracht van projecten in hun organisatie om communicatieproblemen te voorkomen. Een particulier collectief heeft altijd een contactpersoon nodig binnen de organisatie van de marktpartij om informatie in te winnen of om problemen aan te geven, vooral tijdens de bouw. Daarnaast moet in de interne organisatie draagvlak aanwezig zijn ten behoeve van het principe van vraaggestuurd bouwen. Bij de overdrachtmomenten kan dit ongemakkelijke situaties en vertragingen veroorzaken, zoals in één van de case studies zichtbaar was.

Belangrijkste lessen (activiteiten)

- Duidelijkheid (planning, randvoorwaarden) bevordert voortgang ontwikkelproces
- Identificeren middelen en competenties actoren noodzakelijk (evt. toevoeging adviseur)
- Marktpartij moet aandacht schenken aan overdracht en draagvlak in interne organisatie

Externe factoren

Uit de case studies (en in mindere mate bij de expertmeeting) komen enkele externe factoren naar voren, die niet zijn op te vangen binnen de processtructuur en niet of nauwelijks zijn aan te sturen door een procesmanager van een marktpartij. In dit rapport worden twee factoren uitgelicht. Zo is de opstelling van de gemeente in de case studies een belangrijke externe factor geweest in het ontwikkelproces. Een gebrek aan kennis, ervaring en draagvlak in de ambtelijke organisatie heeft effect op de voortgang van het ontwikkelproces. Een marktpartij en een particulier collectief zijn afhankelijk van de inzet van publiekrechtelijke middelen. De continue betrokkenheid van een gemeente en het onvermogen om een project los te laten legt een struikelblok in het ontwikkelproces. Een toetsende en faciliterende taak voor de gemeente geniet de voorkeur, al zullen er situaties ontstaan waarbij dit niet mogelijk zal zijn.

Tevens speelt de situatie van de woningmarkt een belangrijke rol. Particulieren zijn in sommige gevallen huiverig om daadwerkelijk de overstap te maken naar hun nieuwe woning, zonder dat hun huidige woning reeds is verkocht. Vraaggestuurd bouwen verschilt in dat opzicht niet veel van een seriematig project, ook al vraagt een marktpartij aan een particulier om een eenmalig instapbedrag. De financiële investeringscapaciteit en de hoogte van de hypotheek bepaalt voor een particulier nog steeds zijn mogelijkheden, terwijl de huidige crisis geen hoopgevende signalen afgeeft. Een marktpartij zal daarom altijd moeten sturen op een marktconform product .

De definitieve processtructuur is opgebouwd uit de voorgaande bevindingen. De volledige processtructuur is te vinden aan het begin van dit rapport.

Aanbevelingen

Door de veelvuldige interactie met de particulieren verschilt de rol van de procesmanager wezenlijk met de rol in een seriematig project. Bij vraaggestuurd bouwen is het bezit van mensenkennis een meerwaarde om de beweegreden van de particulieren te begrijpen. Op de volgende pagina volgen nog een aantal aanbevelingen voor de procesmanager van een marktpartij om het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen efficiënt en effectief in te richten en aan te sturen, afgeleid van de voorgaande bevindingen en de processtructuur.

Aanbevelingen inrichting proces*

a. Creëer meerdere variaties in zeggenschap in het ontwikkelproces voor 'actieve' en 'passieve' particulieren, zodat nieuwe particulieren onderweg kunnen instappen

b. Positioneer de marktpartij als schakel tussen de gemeente en het particulier collectief

c. Geef actieve particulieren meer privileges, maar communiceer dit vroegtijdig in het ontwikkelproces

d. Creëer momenten in het ontwikkelproces om collega's attent te maken op het principe van vraaggestuurd bouwen, waarin de particulier meer centraal staat.

e. Betrek (onafhankelijke) adviseurs in het ontwikkelproces, mocht de actor-analyse hier aanleiding voor geven

f. Laat de particulieren zich samenvoegen in een vereniging om de communicatielijnen kort te houden (beperkt aantal aanspreekpunten)

Aanbevelingen aansturing proces*

g. Stuur op een maximale zelforganisatie van het particulier collectief

h. Besteed veel aandacht aan procescommunicatie (regelmaat, actief, benaderbaar etc.)

i. Stuur allereerst op de financiële belangen, hoe mooi de maatschappelijke ambities ook klinken

j. Stuur op een marktconform product (terugvalscenario bij afhaken particulieren)

k. Stuur op het maken van gezamenlijke besluiten, maar maak duidelijk wie de definitieve knoop doorhakt (rol opdrachtgever)

l. Communiceer vroegtijdig de opdrachtgever (risico, aansturing)

m. Stuur niet alleen op korte termijn belangen, maar denk ook na over mogelijkheden om meerwaarde te creëren over een lange termijn (o.a. op gebied van duurzaamheid)

n. Speel in op de drijfveren van het particulier collectief

o. Stuur op de meerwaarde van de samenwerking (inhoudelijk - koppelen expertise - en procesmatig - trekker informeert achterban -)

p. Haak aanjagers aan door 'actieve' particulieren te identificeren

q. Doe aan verwachtingenmanagement

Aanbevelingen algemeen*

r. Onderzoek mogelijkheden om het financieel risico in ontwikkelproces te verkleinen (verkenning grotere voorinvestering particulier)

s. Probeer niet voor een particulier te denken, maar luister vooral

t. Wees transparant, enthousiast en benaderbaar (niet iedereen is geschikt als procesmanager bij vraaggestuurd bouwen)

u. Toon aan dat je verstand hebt van zaken, maar behoud draagvlak door ruimte te genereren aan het particulier collectief om oplossingen of ideeën aan te dragen

**volgorde van aanbevelingen is willekeurig opgesteld*

Mogelijkheden voor vervolgonderzoek

1. De processtructuur biedt aanknopingspunten voor de samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij. Desalniettemin bestaan in de Nederlandse praktijk diverse verwante vormen van vraaggestuurd bouwen, die eveneens van deze processtructuur en de aanbevelingen gebruik kunnen maken. Een uitbreiding en perfectionering van de processtructuur is vanuit dit perspectief gewenst.

2. In het ontwikkelproces is vooral aandacht voor de gevolgen van de besluiten op een korte termijn, met name de bouwkosten. De effecten van vraaggestuurd bouwen op een lange termijn zijn in dit onderzoek onderbelicht gebleven. In de literatuur en praktijk is nog weinig bekend over de maatschappelijke en financiële effecten van vraaggestuurd bouwen over een periode van meer dan tien jaar. In combinatie met nieuwe financieringsvormen (o.a. gericht op beheer) is inzicht noodzakelijk in de meerwaarde van vraaggestuurd bouwen na de oplevering van de woningen ten opzichte van serieproductie.

3. Tenslotte is tijdens het schrijven van het onderzoek meermalen gewezen op het belang van duurzaamheid in een project. Tot nu toe is onduidelijk in hoeverre een particulier collectief bij vraaggestuurd bouwen kiest voor de implementatie van duurzame oplossingen. Biedt vraaggestuurd bouwen mogelijkheden om de duurzaamheidambities naar een hoger niveau te tillen? Met de (financiële) voordelen op de lange termijn zijn diverse kansen waarneembaar voor een particulier. De rol van duurzaamheid in vraaggestuurd bouwen is daarmee een uiterst interessant onderwerp voor een vervolgonderzoek.

Management summary

Introduction

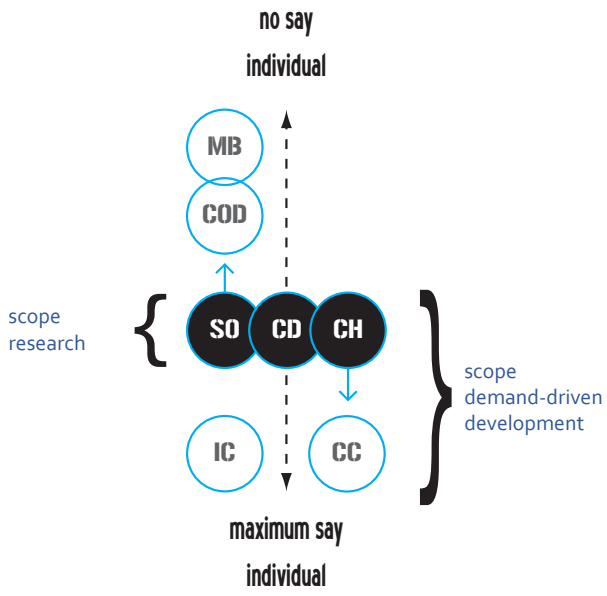
Opting for the subject of demand-driven development derives from three perspectives: the increased say for the individual, the public interest for this phenomenon and the transition to a demand-driven housing market. These perspectives are also the explanations for the implementation of demand-driven forms in practices, such as individual or collectively commissioning, co-development, etc. The maze of demand-driven forms and the associated variety of interpretations has led in this research to use 'demand-driven development' as leading definition: An individual (or collective) designs in collaboration with a private developer and / or public actor his own house, whereby the individual (or collective) is actively involved from the start of the development process.

Private developer: project developer, developing investor, developing constructor, etc.

(Private) Individual: end user, consumer, etc.

(Private) Collective: assembly of (private) individuals

Forms of demand-driven development and scope of research (based on Prins, 2008)



MB: Mass Built
COD: Consumer-Oriented Development
SC: Shared commissioning
CD: Co-Development
CH: CoHousing
CC: Collective commissioning
IC: Individual commissioning

Problem statement and goal of this research

Vulpenhorst (2009) indicates that individuals should be seen as co-creators of new built houses. The resulting collaboration between a private developer and an individual (or collective) is reflected in practice with an excess of process-related troubles compared with the traditional approach of the mass build market. Firstly, demand-driven projects are primarily seen as an experiment, while each actor tries to reinvent the development process. Secondly, the financial limits for a private developer and for an individual are frequently exceeded. Lastly, the development process of demand driven developments is often troubled by skewed partnership constructions, with an unclear understanding of dividing, among other, risks and costs between a private developer and an individual (Boelens, 2011). From these three (sub) problems it can be concluded that the development process of demand-driven development yet has no recognizable starting points. The lack of starting points is resolved by introducing a process structure. This would give a private developer and a collective tools to jointly design and build a housing project within their resources and interests. The provided process structure is also intended for a process manager of a private developer to design and steer effectively and efficient the development process of a demand-driven development.

The scientific link is made by deepening existing research on the role of public and private actors and individuals in the context of urban area development. The collaboration with an individual in an earlier stage of the development process compared to the mass built market has a major impact on the approach of the actors, which needs further clarification. A process structure also connects with the central research question of the department of Real Estate & Housing that intends to improve the strategic design, organization and management of development processes. The social relevance is found in the changing role of private developers in urban area developments and the shift towards a demand-driven housing market.

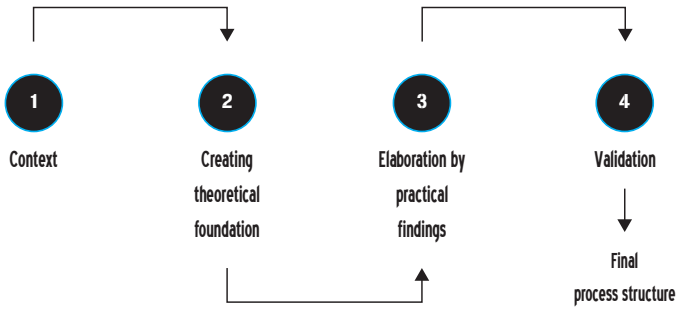
Main research question and research design

A personal perspective, the increasing social relevance and the limited time span of this research gave motive to lay focus only on the partnership between a private developer and a collective from initiative up to the final realisation of the project. The partnership between a private developer and a collective contains a greater complexity (more interactions) compared to the collaboration of a private developer and a individual. The municipality has a facilitating and controlling role in this research. Ultimately, this research answers the following main question: In what way can a process structure be designed for the development process of a demand-driven development to support the partnership between a private developer and a collective?

The ability to mirror results from practice to theory has been minimized by the lack of literature on demand-driven development. The practice in this study complements the theoretical findings, who show overlap with the development of demand-driven development. The built-up of the process structure is done by following four

research steps, which also characterize the structure of this report. Firstly, a context was drawn in which demand-driven developments takes place. The second step found the necessary ingredients for a process structure of the development process. Using this theoretical foundation, the process structure is further elaborated by findings from the field (step three). Step four is included to validate the results, where practice and theory collided or where an element was missing. These four steps have led to a final process structure. Parallel to these research steps, four different research methods have been used. Three case studies and an expert meeting reflect the practical approach, while the theory is gathered from a literature study. In addition, desk research is done for understanding the situation around demand-driven developments and urban area development in general.

Four research steps to create the process structure

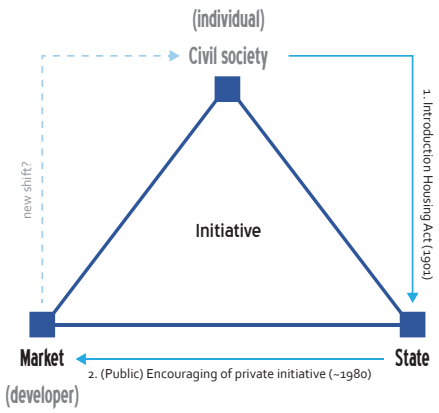


Context

Demand-driven development is the reflection of the individual initiative (civil society). Two shifts have occurred within the collaboration of public and private actors and individuals in the Netherlands since the beginning of the twentieth century (de Klerk and van der Cammen, 2003 and Ekkers, 2006). Firstly, after the introduction of the Housing Act in 1901. At that time, the individual initiative was pushed back and the public initiative took over. A second turning point can be seen in the eighties when the private developers took the lead granted by the public actors. Some researchers are currently suggesting that the following shift will lead back to the individual initiative (e.g. de Vries and Kuenen, 2008), though there is no solid evidence to support their statements. In practice however, there will always be a certain equilibrium, in which both private and public actors and individuals take initiative within an urban area development.

Demand-driven development is still just one of many methods to kick start the housing market. However, the individual initiative is not capable of getting the housing market in a better condition. Caution is the keyword, what causes individuals to postpone their housing dreams in hopes of better times (VROM, 2010). At present, the tightening financing rules for individuals (including the height of the mortgage) leads to a further reduction of the amount of money that an individual can gather to buy a house (ING, 2011). The principle of demand-driven development is nonetheless strongly reflected within the latest developments in society. The characteristics of a 'participation society' and the increasing individualization within a society show a strong connection with the principles of demand-driven developments, in which the individuals express themselves and actively participate in developing a housing project. The smaller size of urban area developments and the Rhineland approach of collaboration (focus on others' interests) create opportunities for demand driven development as new (private-civil) partnership form (see page 14-16).

Shift of initiative in the Netherlands starting at the 20th century



Demand-driven development translates into various forms in practice (see p. 16-20). The most defining element of demand-driven development is the say of the individual, of which the extent within each project can vary. The differences between the forms further relate to the presence of specific actors, the risk distribution and the organizational approach of the individuals. Variations occur also within each form of demand-driven development.

The theoretical foundation of a process structure for demand driven development

A demand-driven process structure is positioned between process- and projectmanagement, by ensuring flexibility while making a relatively static approach with the introduction of process steps. The ingredients of a process structure are derived from the theory of process architecture, which provides the structure and design for the process. It includes three components: the fixed points, the activities and the process conditions (e.g. Wolting, 2008).

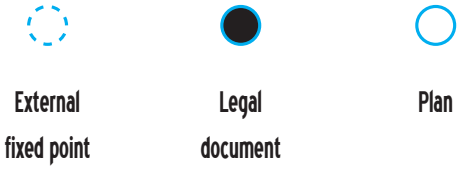
Ingredients for a process structure

Process structure = Fixed points + Activities + Process conditions

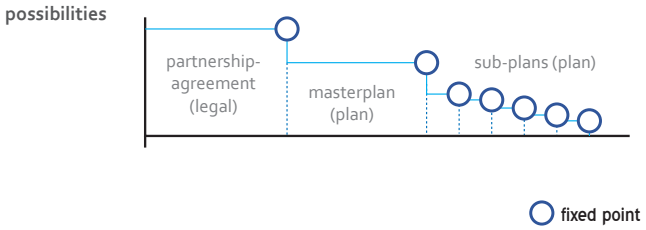
Fixed points

The fixed points are decisions moments in the development process and are considered to support the progress of the process. Three specific types can be distinguished: the legal document, the plan, and the external fixed point. Peek (2006) mentions that fixed points form a connection between the decision making and designing process, whereby the interests of a private developer and a collective lie within an achievable bandwidth (see p. 24).

Types of fixed points



Example of fixed points in a development process of an urban area development (based on Peek, 2006).



Activities

The activities related to the process of demand-driven development are not evidently recognizable in the available literature. An example of an activity is the recruitment of new individuals.

Process conditions: actors, interests, motives and resources

The process conditions are defined through theory (e.g. Kersten & Hoof, 2000). Firstly, there is the question which actors participate in the process. A second point is the actors interests. The motives of an actor to participate in a demand-driven development form the third condition. Although it is not clearly stated in the literature as a process condition, the specific choice of an actor to deviate from the traditional way of developing requires further attention. Finally, there are the resources of the actors. The figure below illustrates the basic structure of the process comprised of the theoretical findings.

The private actors are distinguished by the short and long term interests, while individuals are difficult to categorize (even when using lifestyles). The municipality is largely responsible for its own economic, social and cultural interests, mainly because the traditional hierarchical 'government - province - municipality partially disappeared since the introduction of the new Wro in 2008. The motivations of the actors are diverse and are related to their interests, such as reducing the market risk for a private developer (e.g. Cooke, 2009) or paying attention to the societal values from the perspective of a municipality (VROM, 2000).

The development process of demand-driven development usually starts (in practice) at the scale level of the sub-plan. The previous fixed points (including the master plan) are regarded as external fixed points, because the decisions do not result from the partnership between a private developer and a collective.

Process conditions: partnership

The combination of the interests, motives and resources leads to a (public-private) partnership, which consists of three components: commissioning, the added value and the distribution options. The commissioning takes place at the level of the project in which the daily management takes place (Franzen, 2011), while the (private) actor invests in and bears the risk of the project (ECORYS, 2008). The added value of the partnership can be divided into four categories: financial, content, process and external (e.g. Bult-Spiering, 2003). The distribution options can be distinguished by risk, say, cost and activities (e.g. van 't Verlaat, 2008).

De added value of a partnership



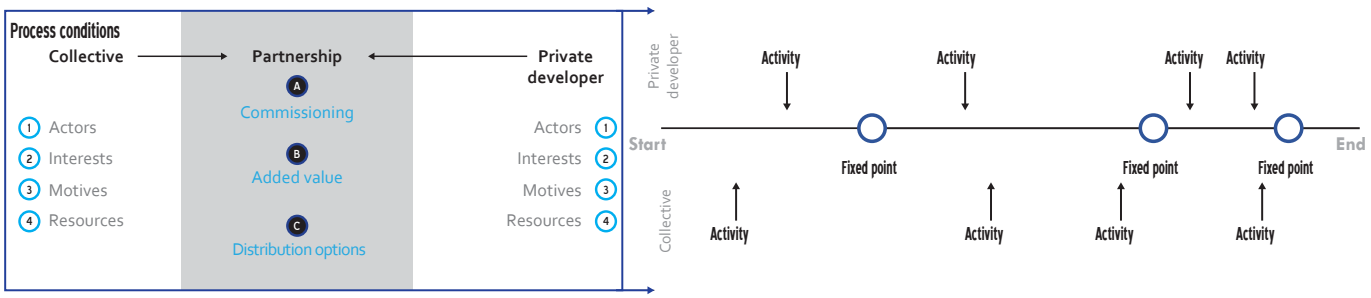
Demand-driven developments in practice

The process structure is refined and compared to the theoretical findings by analyzing three case studies in Woerden, Vijfhuizen (Haarlemmermeer) and Hoogvliet (Rotterdam). This has led to the following conclusions.

Process conditions: actors, interests, motives and resources

The case studies present a wide variety of interests at stake, from the perspective of the collective and the private developers. These correspond with the short and long term interests discovered in the

Theoretical foundation of a process structure



literature. The responses to interview questions indicate that both actors are aware of each other's motives to participate in demand-driven development. One of the case studies shows that the awareness of each other's motives is no guarantee for a successful outcome. Specific connections between the interests of both actors can not be identified through analysis of the case studies.

Overview of motives of collective and private developer for demand-driven development



Particulier collectief

- Saving money
- Freedom of choice
- Increase chance of realisation
- Misunderstood
- Involved



Marktpartij

- Saving money (marketing)
- Improving image
- Attracting specific target group
- Decreasing market risk (short term)
- Focus on social sustainability (long term)

Although the financial resources of a individual (~ € 1000, as early investment), can not be compared with the investment capacity of a private developer, the input of individual resources like instruments (plans, contracts) and expertise (living experience) are a valuable addition to the partnership . The use of allocative resources, especially the instruments, enables the collective to let the private developer make decisions or execute actions, that the private developer at first glance would not do or would do differently. This strengthens the position of a collective in a partnership. A private developer should always aim for a maximum form of self-organization of the collective, to reduce their own workload en -time. The case study in Woerden clearly shows that a unilateral distribution of resources (especially time) brings no added value to a partnership. The projects in Hoogvliet and Vijfhuizen do show that (some) individuals, depending on their motives, are willing to invest (especially time) in the development process.

Important lessons (actors, interests, motives and resources)

1. Actors → collective & private developer
2. Interests → hold onto main interests
   → no specific connection appears in theory or case studies
3. Motives → actors are well aware of each other's motives (transparancy)
4. Resources → use of financial resources by collective limited
   → use of expertise (living experience) and instruments (e.g. contracts) by collective valuable
   → private developer should steer on maximizing self-organization collective
   → collective is willing to invest (especially time) in development process

Process conditions: partnership

A Each project needs commissioning, represented by an actor. A private developer is the designated actor to shape the development process and steer the project in the right direction, due to their land ownership and their ability to bear the financial risk. A commissioning actor should be identified in order to guarantee transparency within the process and to keep the development process going. The lack of a commissioning actor in one of the case studies caused irritation and unnecessary delays.

The interviews and documents of the case studies (indirectly) emphasized the added value of a partnership by content and process. B Connecting the expertise of the collective (especially living experience) and the private developer (process management, building process and culture) positively influences the quality of the project, what benefits both actors. The collective realize their dreams, while a private developer reduces her market risk. The added value by process is expressed by sharing activities. The process manager of the private developer controls the entire process, while the 'active' individuals of the collective are able to organize and inform the 'passive' individuals within the collective. The creation of these (communication) lines ensures the progress of the development process. The financial added value of the partnership is mainly noticed by the collective. The private developer takes care of merely the whole investment, taking advantage of a lower market risk. This last statement is not that obvious, because of alighting individuals. The external value is negligible due to the relatively small scale of demand-driven projects.

This leads to the next aspect of the partnership, the distribution options. C A somewhat disappointing picture emerges in practice on the aspect of sharing costs between a collective and a private developer. This is a logical consequence from the available resources for an individual. A private developer and a collective are capable of using the same resources in the development process (including expertise, time, instruments), but the scale of those resources is not equivalent. A private developer and a collective can share certain risks, like time and quality. The consequences of these risks are however experienced differently. A collective is for instance unable to bear the total financial risk of a project.

Variation in individual activity



Passive — Active

Special attention need to be paid to the activities within the distribution options. In many cases, a private collective consists of some 'active' individuals who actively engage in the development process. They do most of the work and inform the "passive" individuals (added value by process). The 'active' individuals in the case studies were able to draw up contracts, bring in ideas, organize information evenings and so on. A private developer would therefore have to steer towards a maximum of self-organization of the collective to not drown in the workload en -time. A private developer can also benefit from the word-of-mouth advertising from the individuals. The promotion of the project can further reduce the market risk, since

most of the individuals intend to move within the boundaries of their own municipality.

The element of say in the distribution options can be implemented in the process structure by creating several degrees within the development process. The presence of 'passive' and 'active' individuals leads to different requirements in the amount of say. The 'active' individuals of the collective can prepare a list of options for the more 'passive' individuals, who do not want to sit down with the private developer (lack of interest or time). In this way new individuals can easily join the collective in the development process.

Important lessons (partnership)

A Commissioning
- commissioning by private developer (land position and financial investment)
- communicate responsible actor as soon as possible

B Added value
- financial added value limited for private developer
- added value by content through connecting expertise
- added value by process through limited amount of contacts and formation of legal association collective
- external added value negligible

C Distribution points
- costs individuals limited to ~ € 1000,- as early investment
- collective and private developer share quality and time risk
- private developers bears financial risk
- 'active' individual could undertake or organise a large amount of activities
- multiple gradations in amount of say necessary

Fixed points

Corresponding with the findings of the theoretical chapter, three types showed up in the case studies: the legal document, the plan and the external benchmark. The first legal fixed point can be described as a recording of the intention of both actors to work together, while a large part of the design choices are already made. The second legal fixed point is positioned at the end of the development process, when a collective and a private developer arrange the upcoming transfer. This document includes the maintenance agreements. The third legal fixed point corresponds with the signing of the agreement for buying or renting a house of a project of a mass build market, where the individual transfer is made formal. Several (intermediate) designs are introduced during the first and second legal fixed point. The persons concerned in the case studies value the visualization of the project and the role of the architect as an independent intermediary. The decisions in the design process are more appreciated than the legal documents. The intermediate designs are further categorized by their scale. The first decisions in the case studies were made about the whole neighborhood (urban plan), after which the decision making process switched to a more individual character. Identifying the urban conditions has a positive effect on the rate of development and decision making. This external fixed point provides assurance for both actors on way to the upcoming fixed points in the development process.

Important lessons (fixed points)
- intermediate plans are more valued than legal documents
- switch in scale level within plans
- External fixed point (defining urban conditions) provides assurances and maintains stability and progress in development process

Activities

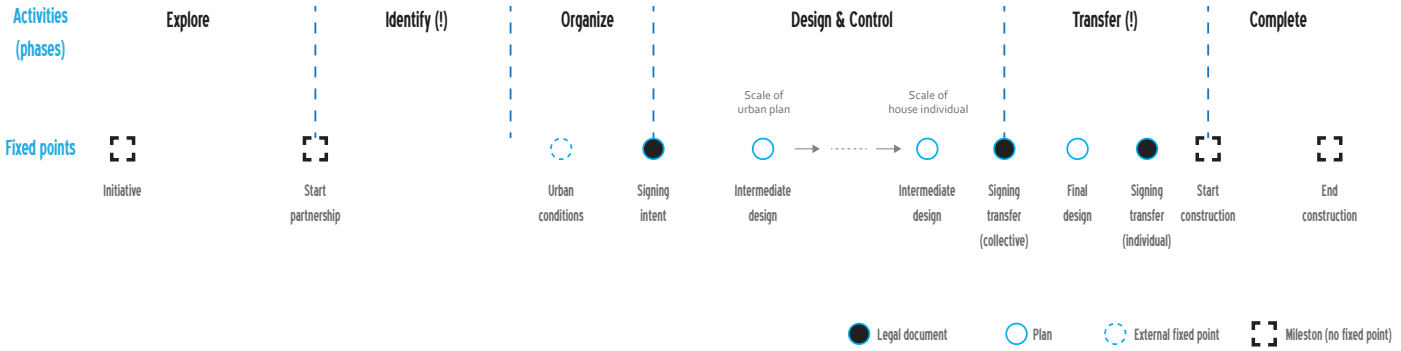
There is a large variety of activities visible in the case studies, both on the private developer's and collective's side. These activities are particularly placed at the front of the development process, where the border conditions and the playing field should be defined. Many individuals stepped out of the process in the case studies, despite the presence of an entry amount (~ € 1000, -), primarily due to the length of the development process (up to two year). Providing clarity about the planning and the establishment of periodic meetings enhances the progress of the development process at a later stage. A private developer should therefore also make early agreements with the municipality about the design conditions on an urban scale level. This however clashes with the required flexibility, which is needed to respond to changing circumstances. The case studies provide a number of generic phases with activities (see figure on next page). In practice, little attention is devoted to the phases 'identify' and 'transfer'. The identification of each other's capabilities and intentions is similar to a simple actor-analysis, which allows both parties to use the proper resources. This analysis may possibly result in adding on or more advisors to the project. Also, a private developer should pay increased attention to the (internal) transfer of the demand-driven projects within their organization to prevent communication problems in the partnership. A collective does always need a contact within the organization of the private developer to obtain information or to indicate problems, especially during the construction phase. In addition, private developers should be aware of the internal support in their organization on behalf of the principle of demand-driven development. Transfers in the (internal) organization can cause delays and uncomfortable situations, like in one of case studies was happening.

Important lessons (activities)
- Distinctness (planning, conditions) encourages progress in development process
- Identifying competencies and resources is necessary (adding advisor)
- Private developer should be aware of support within own organization (transferring)

External factors

In the case studies (and to a lesser extent in the expert meeting) emerged some external factors that could not be implemented in the process structure and hardly can be controlled by a process manager of a private developer. This report highlights two factors. Firstly, the role of the municipality in the case studies is defined as an important external factor in the development process. A lack of knowledge, experience and support within the public organization can affect the progress of the development process. A private developer and a collective depend on the commitment of public resources. The continuous involvement of a municipality and the inability to withdraw to a facilitating role can slow down the development process. A facilitating role for the municipality is preferred, although situations will occur where this would not be possible. The situation in the housing market is the second external factor. Individuals are nowadays reluctant to actually buy a new house, without selling their current house. Demand-driven development differs not much from this perspective in comparison to a mass build market, even though a private developer asks for a one-time entry fee from an individual.

Combining the fixed points and activities for the development process of demand-driven development



The current period does not show any encouraging signals, as the investment capacity and the height of the mortgage for an individual still decrease. A private developer therefore should always steer on realizing a competitive market product, in case the collective will not take off all the designed houses. The final process structure consists of the previous findings.

Recommendations

The frequent interaction with the individual differs substantially with the process manager's role in a mass build market. The knowledge of understanding human behaviour in the process of demand-driven development helps to understand the methods of and choices made by the individuals or the collective. The next page mentions some recommendations for the process manager of a private developer to efficiently and effectively design and steer the development process of demand-driven development.

Recommendations designing process

a. Create multiple variations in amount of say for 'active' and 'passive' individuals, so that new individuals can join the project along the way

b. Position the private developer between the municipality and the collective

c. Give 'active' individuals more liberties, but communicate those early on in the development process

d. Create moments in the development process to inform colleagues about the principles of demand-driven development

e. Involve (independent) consultants in the development process, if the actor analysis shows indications of, for instance, missing expertise

f. Let the individuals join together in an (legal) association to keep communication lines short (limited contacts)

Recommendations steering process

g. Steer on maximizing self-organization of collective

h. Pay attention to process communication (frequency, approachability, etc.)

i. Steer primarily on financial interests, even though the social ambitions may sound wonderful

j. Steer on a competitive market product (fallback scenario in case of alighting individuals)

k. Steer on making joint decisions, but make clear who makes the final decision (commisioning)

l. Communicate the commissioning early on in the development process

m. Steer not only on the short term interests, but also think about ways to create value over a longer time span (e.g. in terms of sustainability)

n. Look for opportunities within the motives of a collective

o. Steer on content and process as added value of the partnership

p. Identify and gather 'active' individuals

General recommendations

q. Look for opportunities to reduce the financial risk of the development (e.g. higher individual investment)

r. Try not to think for an individual, but mostly listen

s. Be transparent, approachable and enthusiastic (not everyone is suited as a process manager for demand-driven development)

t. Show that you have knowledge of developing, but maintain support from the collective by allowing them to contribute solutions and ideas

Follow-up research subjects

1. The process structure provides starting points for the partnership between a collective and a private developer. The process structure and the recommendations can also apply for the various related forms of demand-driven development that appear in the Dutch context. An extension and refinement of the process structure is desirable from this perspective.

2. The development process mainly focuses on short term results. The effects of demand-driven development for the long term are in this report underexposed. In the literature and practice, little is known about the social and economic benefits of demand-driven development for over a period of more than ten years. Combined with new forms of financing (e.g. focusing on maintenance), understanding is needed about the added value of demand-driven development after the completion compared to the mass build market.

3. Finally, it is unclear to what extent demand driven development encourages a collective to implement sustainable solutions. Does demand-driven development provide the right condition to bring the sustainability ambitions to a higher level? The (financial) benefits in the long term create possible multiple opportunities for an individual or collective. The role of sustainability within the development process of demand-driven development therefore is an extremely interesting subject for further research.

Inhoudsopgave

Voorwoord V
Management samenvatting VI
Management summary XIV
Begrippenlijst XXII

1. Onderzoeksdesign 1
1.1 Aanleiding & relevantie 2
1.2 Vraaggestuurd bouwen: gradaties in zeggenschap 3
1.3 Probleemschets 3
1.4 Probleemstelling 3
1.5 Doel van het onderzoek 4
1.6 Grenzen van het onderzoek 4
1.7 Onderzoeksstappen 5
1.8 Onderzoeksvragen 6
1.9 Onderzoeksmethoden 6
1.10 Verbinding praktijk en wetenschap 7
1.11 Leeswijzer 9

2. Startpunt: vraaggestuurd bouwen in tijden van verandering 11
2.1 Historische achtergrond: het publieke, private en particuliere iniatief 12
2.2 Huidige situatie: de problemen in de Nederlandse woningmarkt 13
2.3 Vraaggestuurd bouwen als één van de antwoorden op de veranderingen in de Nederlandse praktijk 14
2.3.1 Antwoord op een veranderende maatschappijk 14
2.3.2 Antwoord op nieuwe samenwerkingsmodellen 15
2.3.3 Vraaggestuurd bouwen in meerdere vormen 16

3. Gebiedsontwikkeling als kader, proces- en projectmanagement als leidraad voor vraaggestuurd bouwen 21
3.1 Plaatsing onderzoek 22
3.1.1 Gebiedsontwikkeling als kader voor vraaggestuurd bouwen 22
3.1.2 Proces- en projectmanagement als leidraad voor vraaggestuurd bouwen 23
3.2 Ingrediënten voor processtructuur 23
3.3 IJkpunten in het ontwikkelproces 24
3.4 De procescondities: actoren, belangen, drijfveren en middelen 25
3.4.1 Private actoren: de marktpartijen 25
3.4.2 Particuliere actoren: de woonconsument / eindgebruiker 27
3.4.3 Publieke actoren: de overheid, de provincie en de gemeente 29
3.5 De procescondities: de samenwerkingsvorm 30
3.5.1 Opdrachtgeverschap 30
3.5.2 Meerwaarde samenwerking 30
3.5.3 Verdelingsmogelijkheden 31
3.6 De eerste aanzet tot een processtructuur 32
3.6.1 Procescondities 32
3.6.2 IJkpunten en activiteiten 33
3.6.3 Rol van procesmanager 34

4. Vraaggestuurd bouwen in de praktijk 37
4.1 Selectie van projecten 38
4.1.1 Selectiecriteria 38
4.1.2 Case studies 39
4.2 Procescondities: actoren, belangen, drijfveren en middelen 40
4.2.1 Drijfveren en belangen 40
4.2.2 Middelen 42
4.3 Procescondities: de samenwerking 44
4.3.1 Opdrachtgeverschap 44
4.3.2 Meerwaarde samenwerking 44
4.3.3 Verdelingsmogelijkheden 45
4.4 IJkpunten 48
4.5 Activiteiten 49
4.5.1 Generieke activiteiten 49
4.5.2 Missende activiteiten 51
4.5.3 Overzicht 52
4.6 Rol van procesmanager 53
4.7 Overzicht processtructuur: combineren van bevindingen 56

5. Aanvullende puzzelstukjes 57
5.1 Externe factoren 58
5.1.1 Invloed van de woningmarkt 58
5.1.2 De rol van de gemeente 59
5.2 Onderbelichte aspecten 60
5.2.1 Communicatie: inzet van (sociale) media 60
5.2.2 Conceptontwikkeling: aanbieden van beleving 61

Conclusies & aanbevelingen 63

Epiloog 69

Bibliografie

Iconografie

Bijlagen
A - Beschrijving case studie 'Hof van Heden'
B - Beschrijving case studie 'Stellinghof'
C - Beschrijving case studie 'Waterrijk'
D - Verslag expertmeeting
E - Definitieve processtructuur

Begrippenlijst

Besluitvorming = een schil die de planvorming scheidt van en verbindt met de omgeving waarin de gebiedsontwikkeling plaatsvindt (Peek, 2006) ; manier om tot een beslissing te komen (van Dale, 2011)

Bouwgroepen = mensen die, zonder tussenkomst van een projectontwikkelaar, samen hun eigen woningen en werkruimtes ontwikkelen (gemeente Almere, 2011)

Case studie = bestudering van een verschijnsel in een natuurlijke situatie (Swanborn, 2008)

Conceptontwikkeling = een cyclisch creatief proces voorafgaand aan productontwikkeling, waarbij een idee wordt uitgewerkt in een visie en vervolgens in een concept wat uiteindelijk zijn uitwerking in een concreet programma en product krijgt (van Leent, 2009)

Expertmeeting = bijeenkomst voor een groep professionals om een specifiek onderwerp uit te diepen en te vertalen naar een hoogwaardige toepassing in de praktijk (Thesaurus, 2011)

IJkpunten = beslismomenten in het ontwikkelproces

Marktpartij = professioneel ontwikkelende partij

Ontwikkelproces = een iteratief proces van plan- en besluitvorming (Peek, 2006)

Opdrachtgeverschap = het sturen op inhoud, besluitvorming(proces) en in het verlengde hiervan communicatie en interactie met andere actoren (Franzen, 2011) ; het kunnen sturen, om de maximale waardecreatie te realiseren en om de risico's die horen bij het opdrachtgeverschap te kunnen beheersen (Ecorys, 2008)

Participatiemaatschappij = maatschappij waarin burgers actief meedenken en meedoen met het ontwikkelen en uitvoeren van beleid en concrete (buurt-)projecten (van Buuren en Edelenbos, 2008)

Particulier = Individu als eindgebruiker, woonconsument (niet professioneel)

Particulier collectief = vereniging van particulieren

Planvorming = een proces van probleemdefiniering – bestaande uit de visievorming en het vaststellen van uitgangspunten –, het genereren van oplossingsrichtingen – bestaande uit conceptvorming en het ontwikkelen van ontwerpvarianten – en de uitwerking en de verbetering daarvan, uitmondend in een samenhangend kwalitatief en kwantitatief ruimtelijk plan (Talstra, 2003 in: Peek, 2006).

Vraaggestuurd bouwen = De particulier (of het particulier collectief) ontwerpt in samenwerking met private en/of publieke actoren de eigen woning(en), waarbij de particulier (of het particulier collectief) actief betrokken is (zijn) aan de voorkant van het ontwikkelproces

Zeggenschap = invloed kunnen uitoefenen zonder dat daar van te voren, door anderen bepaalde, keuzemogelijkheden aan ten grondslag liggen (Prins, 2008)

Afkortingen

CBS = Centraal bureau voor de Statistiek

CGO = Consumentgericht ontwikkelen

CPO = Collectief particulier opdrachtgeverschap

nWro = nieuwe Wet ruimtelijke ordening

MO = Mede-opdrachtgeverschap

PO = Particulier opdrachtgeverschap

SEV = Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting

SP = Serieproductie

VINEX = Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra

VROM = ministerie Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu

WRR = Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid

1. Onderzoeksdesign



Where the people fear the government you have tyranny. where the government fears the people you have liberty.

John Basil Barnhill

Stel je voor dat je nu besluit om je eigen woning te bouwen. Dan komen waarschijnlijk meer vragen dan antwoorden naar boven. Wat kan ik betalen? Hoe lang gaat het duren voordat ik verhuis? Kies ik voor een kavel of trek ik met anderen op? Welke locaties komen overeen met mijn wensen? Voor iemand die reeds affiniteit heeft met (gebieds)ontwikkelingen is dit waarschijnlijk gesneden koek. Maar in werkelijkheid ploeteren veel mensen zich naar het einde toe. De tijd en energie die in het project worden gestopt zijn na vele maanden dan uiteindelijk tastbaar. En soms gaat het fout. Niet iedereen zal in staat zijn om zelfstandig de stap te maken. Intussen ziet ook marktpartij in dat zij de wensen van 'hun klanten' niet langer kunnen negeren. De macht van de particulier is groeiende, als althans de mening van diverse professionals op waarheid berust. Een particulier en een marktpartij groeien naar elkaar toe en zijn meer geneigd om met elkaar samen te werken. Om uiteindelijk naar dat ene doel toe te werken. Wetende dat je bijna zelf je eigen woning hebt opgetekend en zelfstandig beslissingen hebt gemaakt geeft een trots gevoel. Of om met de woorden van een bekende reclame te spreken: onbetaalbaar. De weg naar dit eindresultaat komt echter in aanraking met de harde realiteit van deze wereld.

Dit hoofdstuk geeft blijk van de noodzaak van een wetenschappelijk onderzoek naar vraaggestuurd bouwen, gericht op de samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief. Vanuit recent en minder actuele situaties wordt de aanleiding van dit verslag beschreven, wat de opmaat vormt naar de probleem- en doelstelling van het onderzoek. Het hoofdstuk sluit af met de voorgenomen oplossing (een processtructuur), ondersteunt door de gekozen onderzoeksmethodieken.

1.1 Aanleiding & relevantie

De keuze voor het onderwerp vraaggestuurd bouwen komt voort vanuit drie perspectieven: de toename van zeggenschap voor de particulier, de publieke liefde voor dit fenomeen en de veranderingen in de woningmarkt. Deze drie punten zijn tevens één van de redenen voor de implementatie van vraaggestuurde vormen in de praktijk, zoals (collectief) particulier opdrachtgeverschap, co-ontwikkeling, etc. Het oerwoud aan begrippen en de daarbij horende verscheidenheid aan interpretaties heeft de aanleiding gegeven om te kiezen voor 'vraaggestuurd bouwen' als overkoepelende definitie: De particulier (of het particuliere collectief) ontwerpt in samenwerking met private en/of publieke actoren de eigen woning(en), waarbij de particulier (of het particuliere collectief) actief betrokken is (zijn) aan de voorkant van het ontwikkelproces.[1] Een meer uitgebreide beschrijving en uitleg van de eigenschappen van vraaggestuurd bouwen vindt in het volgende hoofdstuk plaats.

Particulier perspectief: De particulier treedt meer op voorgrond

De VROM-Raad (2009) spreekt van een grote dynamiek in de wijze waarop de Nederlandse individu leeft, die vooral zichtbaar is onder de oppervlakte. Zij benadrukken tevens de grotere versplintering en differentiatie als mogelijke voorbode van bredere en meer structurele veranderingen. De VROM-raad (2009; p. 106) ziet dat particulieren niet alleen kritischer kijken naar de aangeboden woningen van marktpartijen, maar deze in toenemende mate ook zelf willen (mede)ontwikkelen. Het Watertorenberaad (2011; p. 2) spreekt van een 'nieuwe realiteit, die vraagt om andere en creatieve business modellen, werkwijzen en samenwerkingsvormen'. Een onderdeel hiervan is het naar voren halen van de particulier naar het begin van het ontwikkelproces, waarbij er volgens hen ruimte ligt bij iedere bewoner om controle over de leefomgeving te herwinnen. De particulier als opdrachtgever of coproducent kan de opstap zijn naar een lange wooncarrière in een gebied met een hogere vorm van gebondenheid en verbondenheid (Watertorenberaad, 2011; p. 11).

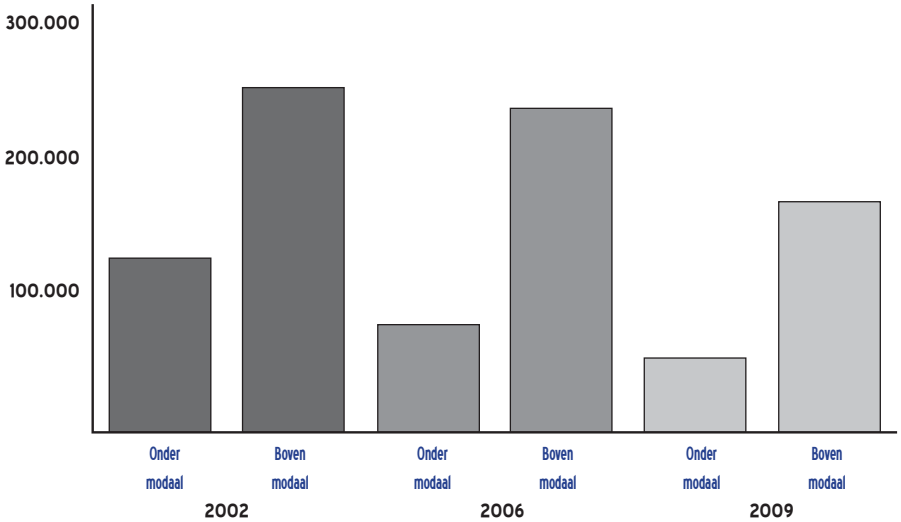
Publiek perspectief: Beleidsmatige liefde voor het particulier initiatief

In november 2000 wordt de motie Van Gent/Duivesteijn aangenomen in de Tweede Kamer, die erop gericht was om (collectief) particulier opdrachtgeverschap vanuit de overheid te stimuleren voor alle inkomensgroepen (van Gent en Duivesteijn, 2000). In navolging van deze motie stelde het toenmalige ministerie van VROM ten doel dat een derde van de jaarlijkse woningproductie tussen 2005 en 2010 gerealiseerd diende te worden binnen het principe van (collectief) particulier opdrachtgeverschap (VROM, 2000). Cijfers geven echter duidelijk aan dat de doelstelling van VROM niet gehaald wordt. Integendeel, het aandeel particuliere opdrachtgevers is sinds 2002 gedaald van zeventien naar tien procent in 2010.[2] De interesse voor (collectief) particulier opdrachtgeverschap (figuur 1) blijft echter relatief groot, al is hier eveneens een lichte daling waarneembaar. Het regeringsakkoord (VVD, 2010) spreekt nog steeds van het faciliteren van het particulier initiatief, al is de koppeling met het streefcijfer losgelaten en drogen de (eenmalige) beschikbaar gestelde financiële subsidies ter bevordering van het principe langzaamaan op.

Privaat perspectief: Verandering rollen en positionering marktpartijen

De verhoogde aandacht voor veranderingen in gebiedsontwikkeling, aangezwengeld door de financiële crisis, is waarneembaar in diverse publicaties. Marktpartijen zijn zoekende naar (de invulling van) hun positie (of rol) in een gebiedsontwikkeling. Vulpenhorst (2009) geeft bijvoorbeeld aan dat kapitaal, kennis en wendbaarheid een bepalende rol gaan spelen bij een gebiedsontwikkeling en het in handen hebben van een grondpositie niet meer van cruciaal belang is. De eindgebruiker gaat in zijn visie meer op de voorgrond treden, terwijl de marktpartijen hen zullen moeten zien als medescheppers van woningen. Zo heerst er een algemene tendens onder professionals, die werkzaam zijn in het domein van gebiedsontwikkeling, dat de Nederlandse woningmarkt verandert van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde woningmarkt. In deze situatie staat de 'woonconsument' of toekomstige eindgebruiker meer centraal (Cooke, 2009). Vooral in het licht van de huidige periode met een stagnerende woningmarkt en verkoopprijzen klinkt de roep om

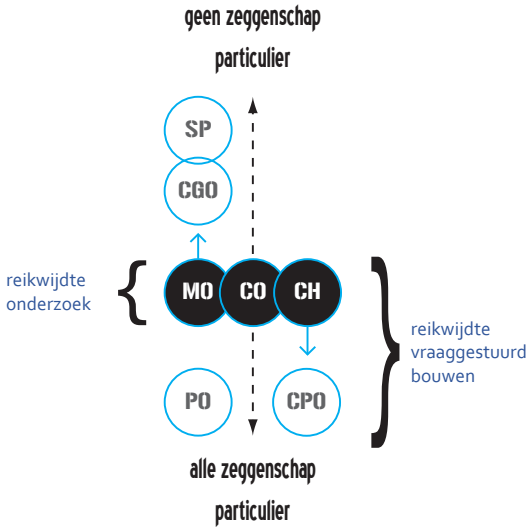
Figuur 1 - Interesse voor zelfbouw vanuit aantal huishoudens verdeeld naar inkomen (CBS en VROM, 2010)



veranderingen binnen de aanpak van het ontwikkelen van nieuwe woningbouwprojecten. De marktpartijen richten zich bij een vraaggestuurde woningmarkt vooral op het geven van meer zeggenschap aan de particulier. Het woord zeggenschap wordt door Prins (2008; p. 13) omschreven als 'invloed kunnen uitoefenen zonder dat daar van te voren, door andere bepaalde, keuzemogelijkheden aan ten grondslag liggen'.

1.2 Vraaggestuurd bouwen: gradaties in zeggenschap

Vraaggestuurd bouwen als begrip maakt ruimte voor de vele initiatieven, die een weg gevonden hebben naar het Nederlandse landschap aangespoord vanuit de vorige drie perspectieven. Voorop gesteld staat het beantwoorden van de vraag van de particulier, die zijn eigen woning (plus eventueel omgeving/buurt) wil ontwerpen. Het gebrek aan middelen bij een particulier (o.a. grond, geld, kennis) leidt tot interacties met andere actoren, die in sommige gevallen overgaat in een samenwerkingsvorm. Ter verduidelijking schetst Prins (2008) vijf verschillende types opdrachtgeverschap, die variëren in mate van zeggenschap voor de particulier. Het grootste deel van de woningen in Nederland wordt gerealiseerd onder serieproductie (SP), hoewel ontwikkelaars steeds vaker aandacht schenken aan de wensen van de eindgebruiker in de vorm van consumentgericht ontwikkelen (CGO). Voorbeelden zijn het kiezen van de beukmaat of een extra dakkapel, maar de mate van zeggenschap en het risico voor de gebruiker blijft beperkt tijdens het ontwikkelproces. Deze twee vormen vallen buiten de scope van vraaggestuurd bouwen, doordat de particulier niet aan de voorkant van het ontwikkelproces is betrokken en vrijwel geen zeggenschap heeft (wél keuzevrijheid). Een ander type opdrachtgeverschap is mede-opdrachtgeverschap, waar de marktpartij samen met de particulier (of het particuliere collectief) de woning ontwerpt. Verwant aan dit principe zijn vormen als co-housing en co-ontwikkeling. De veranderende rol van de marktpartijen in relatie tot de toename van zeggenschap voor de particulier vormen de voornaamste argumenten om in te zoomen op dit deel van vraaggestuurd bouwen.[3]



Figuur 2 - Vormen van vraaggestuurd bouwen en reikwijdte onderzoek (naar Prins, 2008)

In 1997 introduceerde de Nederlandse architect Carel Weeber de term 'het wilde wonen', als offensief tegen de monotone rij van identieke huizen (Hulsman, 1997). Weeber pleitte voor een liberalisering van de woningbouw, naar een situatie waar mensen zelf bepalen hoe hun woning eruit komt te zien. Sindsdien hebben meer initiatieven hun weg gevonden naar het Nederlandse landschap, die inspeelden op de groeiende kracht van het particulier initiatief. Het resultaat kon echter niet iedereen bekoren. Zo geven Boelens et al. (2011) bijvoorbeeld aan dat 'het wilde wonen' van Carel Weeber wel kritiek leverde op de sterk gereguleerde woningbouw in Nederland, maar dat de uitwerking van het initiatief niet verder kwam dan 'populistische, middle-of-the-road modulebouw van de IKEA'.

1.3 Probleemschets

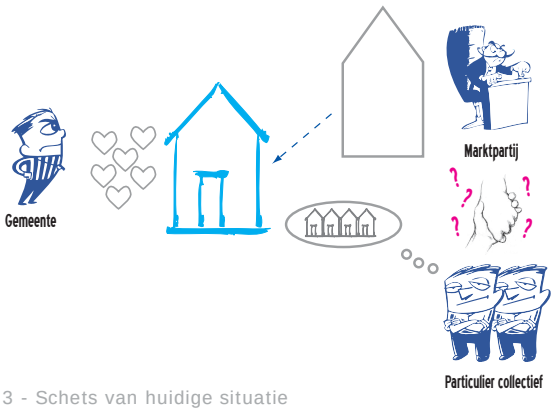
Vulpenhorst (2009) gaf reeds aan dat marktpartijen de particulieren moeten gaan zien als medescheppers van woningen. In de praktijk zijn intussen talloze pogingen ondernomen, die corresponderen met de hiervoor geschetste veranderingen. De SEV heeft in haar onderzoeksprogramma de afgelopen jaren veelvuldig aandacht besteed aan de vergroting van zeggenschap voor de particulier bij woningbouwprojecten. Met betrekking tot mede-opdrachtgeverschap, als vorm van vraaggestuurd bouwen, komen zij tot de conclusie dat er geen uniforme vorm bestaat en ieder project zijn eigen aanpak kent. In hun evaluatie zijn zij niet in staat om specifieke risico's of juridische afspraken aan te duiden door de grote diversiteit in mogelijkheden. In de praktijk is deze grote mate van vrijblijvendheid duidelijk waarneembaar. Marktpartijen kiezen ieder hun eigen aanpak met uiteenlopende invulling van de inhoud en te nemen processtappen (ECORYS, 2008). De samenwerking tussen de particulier en de marktpartij is cruciaal voor mede-opdrachtgeverschap volgens Visser en Vos (in: Ecorys, 2008; p. 3), waarbij het vaststellen van transparante kaders een belangrijke succesfactor is. Een inventarisatie van de vraaggestuurde projecten in Nederland laat duidelijk naar voren komen dat het geven van algemene aanbevelingen niet voldoende uitkomst biedt voor een succesvolle implementatie van meer zeggenschap aan de particulier, zoals het Homeruskwartier in Almere laat zien (zie kader pagina 4)[4]. Boelens (2011; p. 41) komt navolgend tot de conclusie dat er sprake is van scheve constructies in relatie tot de verantwoordelijkheden, lusten en lasten bij vraaggestuurd bouwen als samenwerkingsvorm. In lijn met deze problemen benadrukt de VROM-raad (2009; p. 112), desalniettemin vanuit een publiek perspectief, dat de huidige tijd vraagt om na te denken over een andere inrichting van het proces om particulieren de mogelijkheid te geven om hun eigen woning neer te zetten.

1.4 Probleemstelling

Aan de ene kant is er een beleidsmatige liefde voor het geven van meer zeggenschap aan de particulier op meerdere schaalniveaus (nationaal, regionaal en lokaal). Aan de andere kant staan de marktpartijen, zoals een woningcorporatie en een (bouwende) ontwikkelaar. Zij merken dat hun traditionele aanpak moet veranderen door de ontwikkelingen in de woningmarkt, waaronder ook hun positie (rol) binnen het ontwikkelproces. Daarnaast zal de nadruk blijven lig-

gen op het geven van meer zeggenschap aan de particulier, die als medeschepper van de woning steeds vaker aan de voorkant van het ontwikkelproces te vinden is.

De hieruit voortvloeiende samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief komt in de praktijk tot uiting in een overmaat aan (procesmatige) strubbelingen in verhouding tot de projectmatige en traditionele werkwijze, met het Homeruskwartier in Almere als belichaming van het probleem. Allereerst hebben soortgelijke projecten vooral een experimentele status, waarin iedere actor opnieuw het wiel probeert uit te vinden. Ten tweede worden de financiële kaders van zowel een marktpartij als van een particulier veelvuldig overschreden. Ten derde ontstaan in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen veelal scheve constructies, waarbij de verdelingsmogelijkheden (o.a. kosten, risico's) tussen een marktpartij en een particulier collectief onduidelijk zijn. Uit deze drie (sub)problemen valt te concluderen dat het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen vooralsnog geen duidelijke aanknopingspunten heeft. Het probleem is toegespitst op de procesmatige kant van vraaggestuurd bouwen. Zo zijn de verschuivingen in de praktijk niet het probleem, alwaar vraaggestuurd bouwen door professionals wordt onderkend als een nichemarkt. Tevens staat de (architectonische) kwaliteit van vraaggestuurde projecten niet ter discussie (Boelens, 2011).



Figuur 3 - Schets van huidige situatie



Een van de opvallendste voorbeelden van vraaggestuurd bouwen is terug te vinden in Almere. Het onderzoeksbureau SEV heeft het project in het Homeruskwartier gevolgd en geëvalueerd. Het betrof een ontwikkelcompetitie waar marktpartijen de ruimte kregen om hun eigen plan in de markt te zetten. De enige voorwaarde betrof het betrekken van de toekomstige bewoner bij het ontwerp van het stedenbouwkundige plan en de woning. Dit project valt onder het type mede-opdrachtgeverschap. Foeken en van der Wouden (2009) komen tot de conclusie dat er geen doelgroep bestaat voor mede-opdrachtgeverschap in Almere, hoewel de interesse groot was van de particulieren bij de start van het project. Gaandeweg haakte echter nagenoeg alle particulieren af om verschillende redenen (bijv. stijging kosten of looptijd project). Foeken en van der Wouden (2009; p. 23) geven aan dat zij vinden dat de ontwikkelcompetitie is geslaagd, mede door het vertrouwen van de markt in de ontwikkelcompetitie. Tijdens een excursie naar het project bleek dat **alle** marktpartijen in de loop van de tijd zijn afgestapt van het principe van mede-opdrachtgeverschap en geswitcht zijn naar een vorm van consumentgericht ontwikkelen. Bij dezelfde excursie kwam naar voren dat **geen** van de marktpartijen binnen hun vooraf gestelde financiële kaders is gebleven. Hiermee zijn de individuele deelprojecten niet zodanig als succesvol te beschouwen. (foto: deelproject Ithaka in Homeruskwartier)

1.5 Doel van het onderzoek

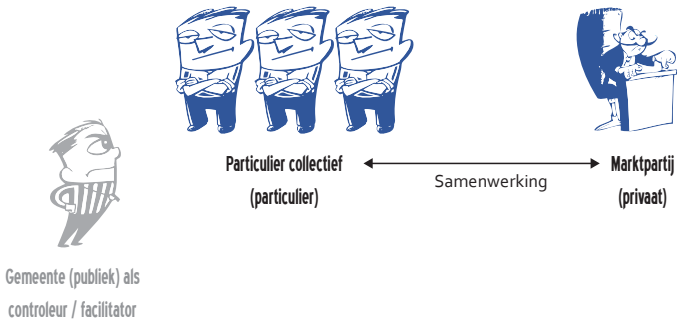
Het hoofddoel van dit onderzoek is inzicht bieden in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen. Het ontbreken van aanknopingspunten in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen wordt aangepakt met het introduceren van een processtructuur. Die geeft zowel een marktpartij als een particulier collectief handvatten om gezamenlijk een woningbouwproject te realiseren binnen de belangen en middelen van beide partijen. De processtructuur vormt de basis voor een marktpartij en een particulier collectief om met elkaar samen te werken op een meer effectieve en efficiënte wijze dan nu het geval is. Dit moet allereerst de experimentele status van soortgelijke projecten naar de achtergrond verdringen. Ten tweede moet het ondersteuning bieden om binnen de geschetste financiële kaders een project te realiseren. Tenslotte helpt de processtructuur bij het voorkomen van scheve samenwerkingsconstructies. Het aanreiken van een processtructuur is daarnaast bedoeld voor een procesmanager van een marktpartij om het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen efficiënt en effectief vorm te geven en aan te sturen.

1.6 Grenzen van het onderzoek

De beweegredenen om te kiezen voor een specifieke afbakening (zie figuur 2) berust op een aantal punten. Vanuit persoonlijk perspectief, de toenemende maatschappelijke relevantie en de beperkte tijd is gekozen om het onderzoek voornamelijk te concentreren op de samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief vanaf het initiatief tot aan de oplevering van de woningen, hoewel de publieke (gemeentelijke) kant niet uit het oog wordt verloren. Zo is het begrip vraaggestuurd bouwen bij gemeenten een actueel onderwerp. De aandacht van het ministerie is desalniettemin afgezwakt in de loop van de tijd. De positie van de gemeente is in dit onderzoek vooral gericht op haar toetsende en faciliterende invulling. De veranderende rol van de ontwikkelaar in al zijn verschijningen is een interessant gegeven en zal een prominente plaats innemen binnen het onderzoek. De keuze voor een particulier collectief hangt samen met de aanwezigheid van een grotere complexiteit in vergelijking met de samenwerking met een individu (kavelniveau), waar in de meeste gevallen alleen een grondtransactie plaats vindt en daarbij

nagenoeg geen sprake is van een samenwerking tussen een particulier en een marktpartij (enkel overdracht). Een ander aandachtspunt is de aanwezigheid van diverse andere (private) actoren, zoals een architect of technisch adviseur. Zij spelen in dit onderzoek een rol op de achtergrond om de transparantie en duidelijkheid van het verslag te waarborgen.
Het is van belang om verder vast te stellen dat dit onderzoek zich alleen richt op de Nederlandse woningmarkt, hoewel buitenlandse ervaringen zeer bruikbaar zijn als leerprojecten. Daarnaast wordt onderkend dat er verschillen zijn tussen koop en huur, maar dat voor dit onderzoek beide mogelijkheden zijn meegenomen. Door een extra grens te trekken (alleen koop of alleen huur) zijn de mogelijkheden van het onderzoek te beperkt, waaronder bij de selectie van de case studies. Ditzelfde geldt voor het opleggen van beperkingen aan overige aspecten, zoals oorspronkelijke grondposities, type opdrachtgever, initiatiefnemer, etc. Zo kan zowel een marktpartij als een particulier collectief het initiatief nemen tot het opstarten van een project.[5]

In eerste instantie was het uitgangspunt om enkel het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen uit te lichten vanaf het initiatief tot aan de start van de bouw. De gedachte was namelijk dat alle belangen vanaf de start van de bouw op elkaar zijn afgestemd, waarna 'simpelweg' de bouw van de woningen aanvangt. Bij het bestuderen van de case studies bleek echter dat vooral na de start van de bouw een cruciale periode aanbreekt, waarbij het aanleveren van aanknopingspunten en aanbevelingen noodzakelijk zijn.



Figuur 4 - Globale afbakening naar de samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief, met de gemeente in een faciliterende en toetsende rol

1.7 Onderzoeksstappen

De mogelijkheid om resultaten uit de praktijk te spiegelen aan de theorie is beperkt mogelijk door het gebrek aan literatuur over vraaggestuurd bouwen. Zo bieden de verslagen van de SEV een duidelijke inkijk in de praktische uitvoering van vraaggestuurd bouwen, maar ontbreekt veelal een concrete theoretische onderbouwing. Zo is het lastig om voort te bouwen op eerdere onderzoeken, omdat deze nagenoeg niet aanwezig zijn. De praktijk is in dit onderzoek een aanvulling op de theoretische bevindingen, welke raakvlakken vertonen met het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen. In de totstandkoming van een processtructuur voor vraaggestuurd bouwen zijn vier stappen te definiëren. Deze stappen zijn grotendeels terug te voeren naar de opzet van dit verslag.

1 Context

Alvorens in te duiken op de elementen van een processtructuur is eerst duidelijkheid nodig over de context waarin vraaggestuurd bouwen zich begeeft. Vraaggestuurd bouwen is sinds enkele jaren een actueel onderwerp, maar ondertussen veranderen de (markt)omstandigheden. Dit onderzoek begeeft zich in een specifieke periode, die verdere duiding behoeft. Het aanhalen van de context van vraaggestuurd bouwen is daarmee de eerste stap in het onderzoek.

2 Neerleggen basis van processtructuur vanuit theorie

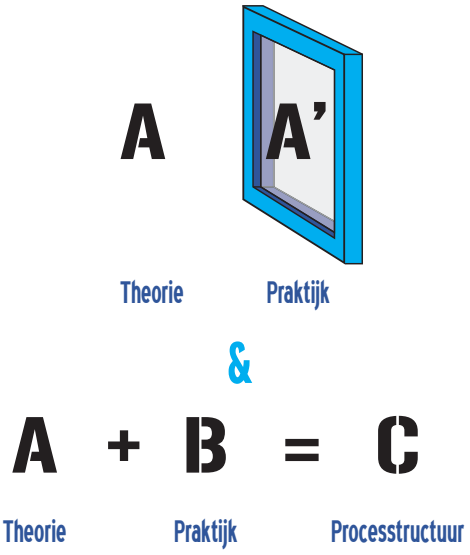
Het gebrek aan theoretische onderbouwing voor vraaggestuurd bouwen betekent niet dat er geen bruikbare theorie bestaat. Bij het maken van een processtructuur is het aanhalen van theorie zelfs onontbeerlijk. Raakvlakken zijn te maken met theorie over gebiedsontwikkeling en procesmanagement, die de basis neerleggen voor een processtructuur. Bij deze tweede stap wordt gezocht naar de benodigde ingrediënten van een processtructuur voor het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen.

3 Aanscherpen van processtructuur vanuit praktijk

Vanuit de theoretische basis vindt een verdere uitwerking van de processtructuur plaats met behulp van bevindingen uit de praktijk. De inzichten uit praktijk vormen een aanvulling op het fundament vanuit de theorie en vertalen de basisingrediënten naar concrete toepassingen. Deze derde stap vindt grotendeels zijn oorsprong uit drie case studies.

4 Reflectie

De prominente rol van praktische inzichten in het onderzoek bemoeilijkt de validatie van de resultaten. Theorie en praktijk zullen op sommige punten niet overeen komen, omdat de theorie in veel gevallen niet specifiek toegespitst is op het principe van vraaggestuurd bouwen. Stap vier is daarom gericht op de validatie van de resultaten, waarin de verschillen duidelijk verklaard en uiteengezet zijn.



Figuur 5 - De praktijk niet alleen laten spiegelen aan theorie, maar ook gebruiken als aanvulling op theoretische bevindingen

1.8 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag is aan het begin van het afstudeertraject geformuleerd. Bij het opstellen is in gedachten gehouden om de hoofdvraag niet té scherp te stellen, zodat het mogelijk bleef om in te spelen op nieuwe inzichten die tijdens het traject naar voren kwamen. Deze flexibiliteit bood echter ook gevaren, die zijn ondervangen door het opstellen van enkele deelvragen. Theoretische en praktische inzichten vloeien in elkaar over bij het beantwoorden van deze vragen om de tweezijdigheid in het eindverslag in stand te houden. Uiteindelijk geeft dit onderzoek antwoord op de volgende hoofdvraag:

Binnen welke processtructuur kan het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen worden ingericht ter ondersteuning van de samenwerking een marktpartij en een particulier collectief?

Ter ondersteuning van de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen gehanteerd, die in de loop van het verslag beantwoord worden.

- Wat is vraaggestuurd bouwen?
  - Wat zijn de generieke eigenschappen van vraaggestuurd bouwen?
  - Welke vormen zijn er op dit moment te onderscheiden binnen de definitie van vraaggestuurd bouwen?
  - Waarom vindt er een verschuiving plaats naar meer zeggenschap voor de particulier?
- Welke actoren zijn te onderscheiden bij vraaggestuurd bouwen?
  - Welke motivatie is er aanwezig vanuit de publieke, private en particuliere zijde?
  - Wat zijn de belangen en doelen van deze actoren?
  - Welke middelen hebben de actoren tot hun beschikking?
- Waar moet een processtructuur uit bestaan?
  - Wat zijn de ingrediënten van een processtructuur?
  - Hoe kunnen deze ingrediënten in de praktijk worden ingevuld?
- Welke externe factoren hebben invloed op het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen?
- Hoe kunnen een marktpartij en een particulier collectief samenwerken?
  - Wat zijn de verdelingsmogelijkheden?
  - Wat is de meerwaarde van een samenwerking?
- Wat is de rol van de procesmanager bij vraaggestuurd bouwen?
  - Waar kan een procesmanager op sturen?
- Heeft vraaggestuurd bouwen bestaansrecht als onderdeel van een gebiedsontwikkeling?

1.9 Onderzoeksmethodieken

Het beantwoorden van de vragen gebeurt aan de hand van drie onderzoeksmethoden. Voor de praktische inslag is gebruik gemaakt van drie case studies en een expertmeeting, terwijl de theorie is vergaard vanuit een literatuurstudie. Daarnaast is met behulp van desk research en verkennende gesprekken een beeld gevormd van de situatie rondom vraaggestuurd bouwen en gebiedsontwikkeling in zijn algemeenheid.

Literatuurstudie

De literatuur biedt vooralsnog onvoldoende inzichten in de concrete aspecten van vraaggestuurd bouwen. Een aantal theoretische vakgebieden heeft echter een sterke connectie met vraaggestuurd bouwen en de gekozen oplossingsrichting. Zo is het domein van gebiedsontwikkeling rijk aan literatuur over de publiek-private samenwerking, wat aanknopingspunten biedt op het vlak van de meerwaarde van een samenwerking, de onderlinge rollen tussen actoren en de beschikbare middelen in het ontwikkelproces. De keuze voor een processtructuur zorgt begrijpelijkerwijs voor het gebruik van theorie over procesmanagement, dat een sterke connectie vertoont met het (algemene) ontwikkelproces van gebiedsontwikkeling. Personen als Teisman, de Bruijn en Wolting hebben hun licht hier veelvuldig over laten schijnen. Voor de praktische bruikbaarheid van het eindresultaat is tevens gekeken naar de literatuur over projectmanagement, dat meer gericht is op de inhoud. Het gebruik van beide managementbenaderingen past in de keuze voor een processtructuur.

Case studies

Als onderzoeksmethodiek is voor case studies gekozen, omdat dit het meest complete beeld kan geven van het ontwikkelproces in de praktijk. Een ontwikkelproces opzetten met behulp van andere methodes, bijvoorbeeld enquêtes, bleek lastig haalbaar. In de lijn van de keuze om case studies te gebruiken leunt het onderzoek vooral op kwalitatieve analyses en de interpretatie van de onderzoeker. Swanborn (2008) geeft aan dat de keuze om een case studie uit te voeren gemaakt moet zijn op basis van rationele overwegingen. Zijn boekje (Case-study's – wat, wanneer en hoe?) over het gebruik van case studies is gebruikt als 'handleiding' voor dit deel van het onderzoek. De keuze om case studies te gebruiken is in het bijzonder gebaseerd op een negatieve overweging, namelijk dat de aspecten van vraaggestuurd bouwen onvoldoende helder zijn. Swanborn (2008; p. 44) legt uit dat 'we' bij deze beweegreden niet in staat zijn om aan te geven welke eigenschappen van de context relevant zijn. In het onderzoeksontwerp is de keuze gemaakt om meerdere case studies te gebruiken, mede omdat vraaggestuurd bouwen een variëteit aan mogelijkheden kent (ondanks de gemaakte afbakeningen). Bij de concrete behandeling van de case studies in dit verslag wordt verder ingegaan op de selectie van geschikte projecten. Gekoppeld met de case studies hebben interviews plaats gevonden met betrokken personen. Deze interviews zijn opgenomen en uitgeschreven, zodat het mogelijk was om kernstukken of –woorden uit het verhaal te halen en in het verslag te gebruiken (kwalitatieve data-analyse). Het aantal interviews en de aan te schrijven personen is afhankelijk van de case

studie. In sommige gevallen is het niet haalbaar gebleken om de gewenste personen te spreken door specifieke omstandigheden (met pensioen, geen tijd, onderlinge conflicten privaat-particulier, etc.). Aan de benaderde personen is tevens een lijst aangeboden, waarin zij hun belangen konden plaatsen per fase van het ontwikkelproces. Deze lijst is gebruikt als hulpmiddel bij het interview.

Expertmeeting

Aangezien de resultaten uit de case studies berusten op de interpretatie van enkel de onderzoeker is een mechanisme ingebouwd om fouten of tekortkomingen uit het onderzoek te halen in de vorm van een expertmeeting. Aan de hand van de ervaring en kennis van professionals, die bekend zijn met vormen van vraaggestuurd bouwen, is gediscussieerd over de voorlopige resultaten van het onderzoek. Daarnaast was er aandacht voor aspecten van vraaggestuurd bouwen, die niet in de case studies naar voren komen. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op de toekomstige rol van vraaggestuurd bouwen en enkele onderbelichte aspecten.

De figuur op bladzijde 8 geeft een volledig overzicht van het onderzoeksontwerp. De aanleiding, de probleemstelling en de gewenste oplossing zijn in dit hoofdstuk aangehaald. De context voor vraaggestuurd bouwen is opgebouwd uit de bevindingen uit de literatuur en bronnen vanuit desk research, die de actualiteit waarborgen. In dit deel is vraaggestuurd bouwen gepositioneerd in de Nederlandse praktijk van gebiedsontwikkeling, vanuit een historisch en actueel perspectief. Verder wordt de definitie van vraaggestuurd bouwen verduidelijkt aan de hand van praktijkvoorbeelden, waarin de verscheidenheid aan vormen ter sprake komt. Vervolgens is met de theorie vanuit de publiek-private samenwerking en proces- en projectmanagement gestart met het creëren van de basis voor een processtructuur, die bestaat uit een aantal procescondities, ijkpunten en activiteiten. De literatuurstudie geeft de mogelijkheid om een deel van deze elementen reeds in te vullen als opmaat naar een definitieve processtructuur. De theorie biedt, zoals eerder aangegeven, een onvolledig beeld. De aanscherping van de processtructuur wordt gedaan met behulp van de bevindingen uit de case studies, die dienen als aanvulling op de open plekken in de processtructuur en als toetsingmiddel van de bevindingen uit de theorie. De reflectie biedt een laatste moment om de invulling van de processtructuur grondig te bestuderen om de onvolkomenheden (botsing praktijk en theorie, externe factoren, onderbelichte aspecten) te verklaren. De reflectie maakt gebruik van de resultaten uit de literatuurstudie, de case studies en de expertmeeting. Dit leidt vervolgens tot een conclusie met een definitieve processtructuur in relatie tot de samenwerkingsmogelijkheden voor een marktpartij en een particulier collectief.

1.10 Verbinding praktijk en wetenschap

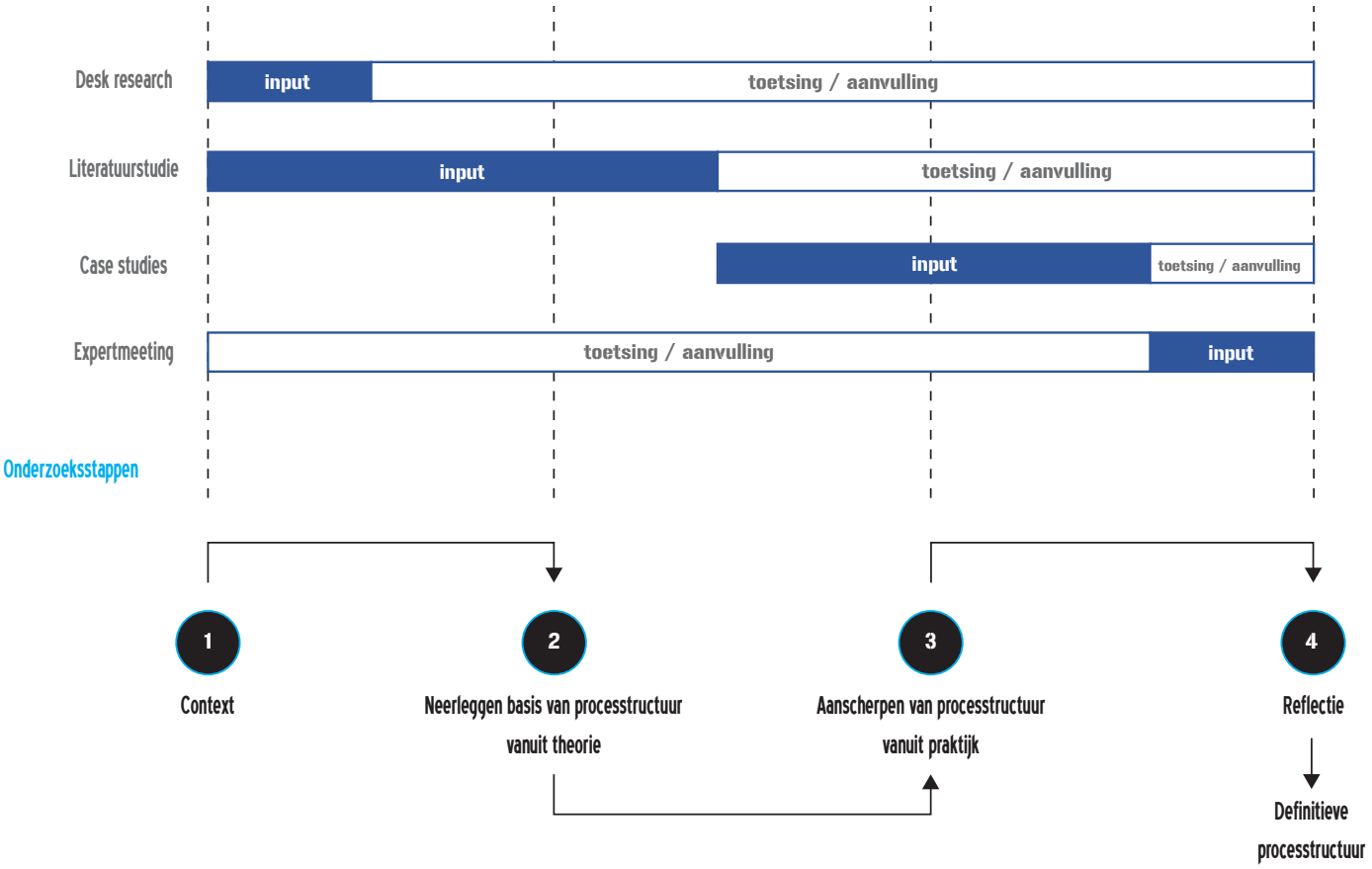
Dit onderzoek zal ook daadwerkelijk iets moeten toevoegen aan het bestaande aanbod van literatuur over gebiedsontwikkeling, wat vooral interessant is in het licht van de huidige verschuivingen in het domein. De wetenschappelijke link wordt gemaakt in de verdiepingsslag van bestaand onderzoek over de rol van de publieke en private partijen en particulieren in de context van gebiedsontwikkeling. De betrekking van de particulier in een eerder dan gebruikelijk stadium in vergelijking met traditionele ontwikkelingen heeft een belangrijke invloed op de werkwijze van de partijen, die verdere verduidelijking behoeft. De introductie van een processtructuur sluit daarnaast aan op de centrale onderzoeksvraag van de afdeling Real Estate & Housing om de strategische vormgeving, inrichting en besturing van bouw- en vastgoedprocessen te verbeteren. Qua maatschappelijk relevantie wordt vooral gekeken naar de veranderende rol van projectontwikkelaars binnen het proces van gebiedsontwikkeling en hoe deze partij kan omgaan met de wensen van gemeentes en particulieren bij de implementatie van vraaggestuurd bouwen. Met dit onderzoek wordt eveneens ingespeeld op recente initiatieven en grootschalige projecten met vraaggestuurd bouwen als belangrijk element.

Het veelvuldig benoemen van het vinden van een balans tussen theorie en praktijk kan alleen daadwerkelijk gebeuren als daar ook de mogelijkheden voor zijn. Vanuit de universiteit ligt de nadruk in eerste instantie op het wetenschappelijke gehalte van het onderzoek. Het eindresultaat moet echter, in mijn ogen, ook bruikbaar zijn in de praktijk. Binnen het afstudeerlab Urban Area Development is daarom aansluiting gezocht bij de praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling, waartoe tevens de eerste hoofdmentor vanuit de TU Delft behoort. Door deze keuze ben ik in de gelegenheid gesteld om vroeg in het afstudeertraject in aanraking te komen met de praktische aspecten van gebiedsontwikkeling en vraaggestuurd bouwen. Door het bekend raken met praktische problemen is het mogelijk geweest om onderdelen van het onderzoek (deelvragen, probleemstelling) scherper te stellen en om het eindresultaat concreet en toepasbaar te maken. Het nadeel van de praktische input is de overvloed aan gegevens en kleine details, die op een gegeven moment niet meer zijn te verwerken in het onderzoek binnen de gestelde tijdsplanning. Voor mij persoonlijk was het tevens belangrijk om onderdeel uit te maken van een organisatie, die zich actief bezig houdt met het vraagstuk van het geven van meer zeggenschap aan de particulier. Ten eerste, omdat de input van het onderzoek wezenlijk wordt versterkt met het voorbij komen van continu nieuwe en actuele situaties. Daarnaast is het mogelijk om de tussentijdse resultaten van het onderzoek te koppelen aan de inzichten van collega's/professionals, die ervaring en kennis hebben van (gebieds)ontwikkelingen. Ten derde biedt een werkplek bij een organisatie voor mij ook de motivatie om aan de slag te gaan met het onderzoek. De woningcorporatie Ymere heeft mij de mogelijkheid gegeven om als afstudeerder aan de slag te gaan bij het project Almere Hout Noord. In dit plan, met 4300 woningen, krijgen onder andere particulieren de ruimte om hun eigen initiatief te realiseren. De bijzondere gedachte achter dit project en de daarbij horende uitdaging waar het bedrijf voor staat sluiten goed aan op het onderwerp van het onderzoek. De discussies en tegengekomen situaties hebben de (praktische) kwaliteit positief beïnvloed.

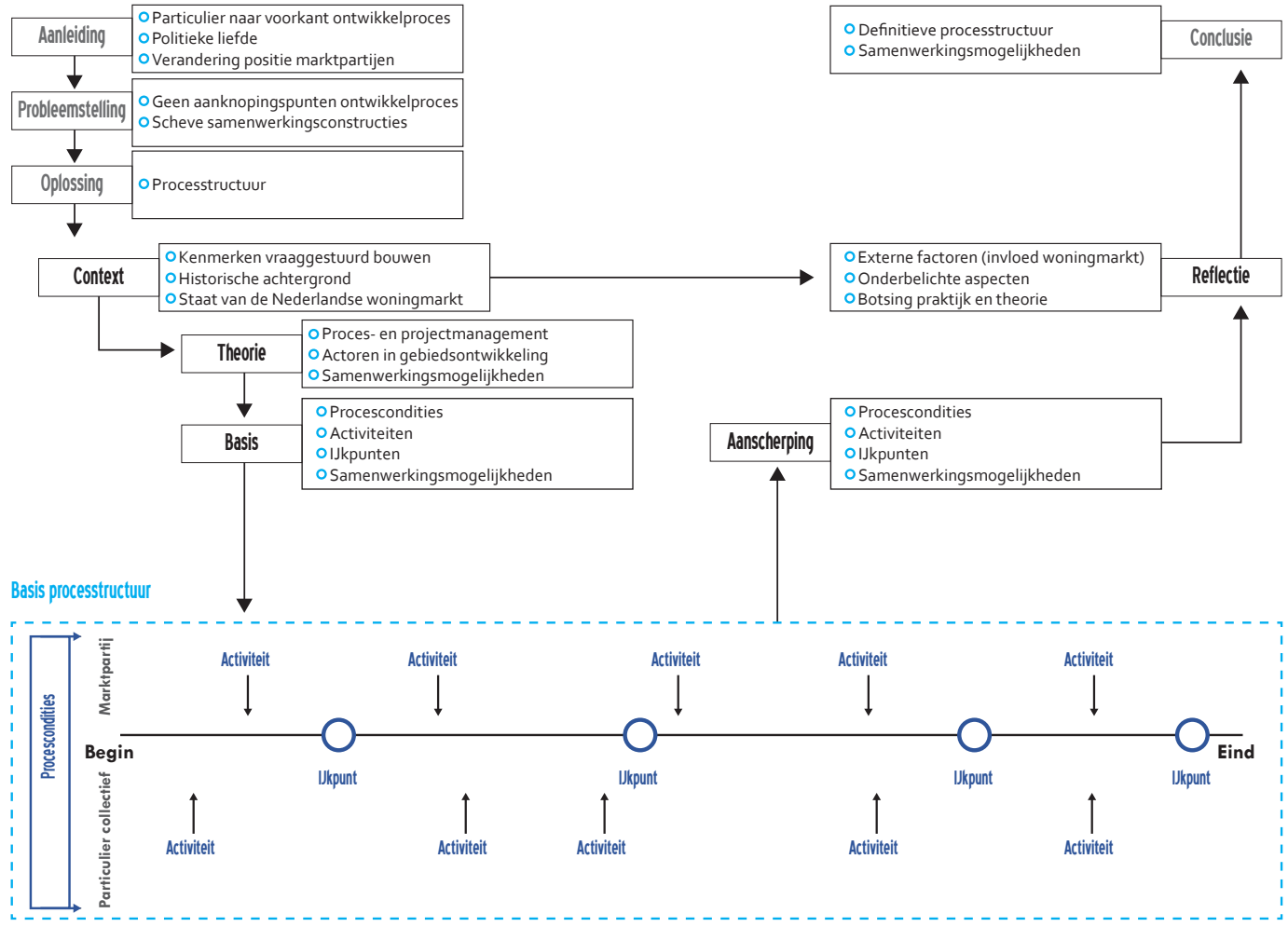


Figuur 6 - Verbinding tussen praktijk en wetenschap

Onderzoeksmethoden



Gedetailleerde opzet



Basis processtructuur

1.11 Leeswijzer

De vier onderzoeksstappen zijn grotendeels te reflecteren op de hoofdstukindeling van dit verslag. Zo start hoofdstuk twee met het schetsen van de context waarin vraaggestuurd bouwen zich afspeelt, door allereerst het particulier initiatief in een historisch perspectief te plaatsen. Een link wordt gemaakt met de veranderingen in de maatschappij en gebiedsontwikkeling en de verschillende vormen van vraaggestuurd bouwen worden meer gedetailleerd uitgelegd. In het derde hoofdstuk wordt de theoretische basis gelegd voor de processtructuur vanuit de literatuur uit het domein van gebiedsontwikkeling met theorie over proces- en projectmanagement en publiek-private samenwerkingen. Het vierde hoofdstuk weerspiegelt onderzoeksstap drie met een analyse van de case studies, wat vervolgens leidt tot een aanscherping en aanvulling van de theoretische processtructuur. Het laatste hoofdstuk 'aanvullende puzzelstukjes' duikt in op de elementen die in het onderzoek nog onvoldoende naar voren waren gekomen. Zo worden twee factoren (rol gemeente en situatie woningmarkt) aangehaald die buiten de processtructuur vallen en twee aspecten (conceptontwikkeling en sociale media) die onderbelicht zijn gebleven in de voorgaande hoofdstukken.

De opbouw van de hoofdstukken leidt naar een definitieve processtructuur, waardoor een aanbeveling voor enkele specifieke hoofdstukken niet aan de orde is. Ieder hoofdstuk bevat zijn eigen specifieke informatie, wat leidt naar het eindresultaat. De conclusie geeft, met behulp van de deelvragen, een tekstueel overzicht van de processtructuur. In de epiloog wordt dieper ingegaan op de toekomst van vraaggestuurd bouwen, de koppeling met binnenstedelijke gebiedsontwikkeling en lessen voor Almere Hout Noord.

1. Dit is een zelf geformuleerde definitie, omdat geen van de bestaande definities recht deed aan de huidige ontwikkelingen in de Nederlandse woningbouwmarkt
2. Het percentage betreft enkel zelfbouw, waar de particulier als opdrachtgever optreedt. Projecten met mede-opdrachtgeverschap zijn bijvoorbeeld niet meegenomen in dit cijfer, omdat de marktpartij hier als opdrachtgever fungeert. Betrouwbare cijfers over de uitvoering van vraaggestuurd bouwen of mede-opdrachtgeverschap zijn tot op heden niet bekend.
3. De scope van het onderzoek is te positioneren tussen de bouwgroepen (vorm van CPO) en klankbordgroepen (vorm van CGO/SP) in. Het particulier collectief kan echter wel dienen als klankbordgroep dienen tijdens het ontwikkelproces, als niet alle woningen worden verkocht/verhuurd aan de particulieren van het eerste uur. Dit is een veel voorkomende situatie in de praktijk.
4. Naast het Homeruskwartier zijn problemen te constateren in talloze andere projecten, die werken volgens het principe van vraaggestuurd bouwen. Zo is in Woerden een bouwbedrijf ten gronde gegaan, onder meer door forse overschrijdingen van het financiële budget gedurende het ontwikkelproces. Veelal komt een project met vraaggestuurd bouwen ook niet van de grond. Zo introduceerde Heijmans in 2008 een (prijswinnend) concept om met senioren een woningbouwproject te ontwikkelen, zonder dat daarbij de locatie vantevoren bekend was. Tot op heden is het ontwikkelproces nog niet van de grond gekomen. Het is echter niet alleen kommer en kwel met vraaggestuurd bouwen in Nederland. Zo hanteert de stichting SIR-55 een strak ontwikkelproces in hun samenwerking met senioren. Deze aanpak heeft op diverse plekken in Nederland geleid tot succesvolle resultaten, vanuit het perspectief van een vraaggestuurde woningmarkt.
5. Bij de expertmeeting werd opgemerkt dat het opstarten van een woningbouwproject met vraaggestuurd bouwen door een marktpartij klinkt als een paradox. Bij vraaggestuurd bouwen draait het echter niet om de (particuliere) initiatiefnemer, maar om het geven van zeggenschap aan de particulier.

2. Startpunt: vraaggestuurd bouwen in tijden van verandering



Stock prices over the ticker, racing results by wire. Soon radio, I'm told, will transmit news stories within minutes of their occurrence. It's the age of information. And a businessman lives and sometimes dies on its value.

Arnold Rothstein

Het tijdstip van deze publicatie valt binnen een periode, waarin vaste routines onzeker zijn en de toekomst een ongewis beeld geeft. De achterliggende periode van 'ongestoord' huizen bouwen komt niet meer terug. Marktpartijen en gemeenten zijn gedwongen een nieuwe richting te kiezen, die overeenkomt met de mogelijkheden en kenmerken van een continu veranderende maatschappij. De huidige periode laat enkele structurele problemen naar voren komen, zoals het leunen van gemeentes op inkomsten uit de grondexploitaties en de moeizame verschuiving naar een vraaggestuurde woningmarkt door het blijven vasthouden aan vastgeroeste principes. De financiële crisis biedt kansen om eens een andere kant te kiezen, tegendraads aan de kudde. De gevolgen van deze crisis heeft echter ook haar beperkingen op het uitvoeren van nieuwe innovatieve of opportunistische ideeën. Het is van belang om in het achterhoofd te onthouden, dat in deze tijd de financiële middelen van partijen veelal beperkt zijn om hetgeen te realiseren wat in de verwachting ligt van voorgaande ontwikkelingen. Dit onderzoek onderschrijft de huidige situatie met het bewustzijn van de 'goede en slechte tijden'.

Dit hoofdstuk plaatst vraaggestuurd bouwen in de huidige context en duikt in op de eigenschappen en verschijningsvormen van het principe. Een context is echter niet compleet zonder een gedegen schets van de historische achtergrond te geven.

2.1 Historische achtergrond: Het publieke, private en particuliere initiatief

De WRR (2006; p. 39) stipt het jaartal 1854 aan als begin van het particulier initiatief als leidende vorm in Nederland, in gang gezet door de afschaffing van enkele wetpassages. In het midden van de negentiende eeuw beperkte de overheid zich zo tot het 'bewaken' van de samenleving, zonder een gevoel van overheersing te creëren. Het beroep projectontwikkelaar was in de negentiende eeuw zelfs onbekend. Een voorbeeld van een 'eerste projectontwikkelaar' is de architect Cuypers (Centraal station A'dam), die op eigen risico huizen bouwde (Hulsman, 2008). Volgens Ekkers (2006; p. 56) was 'de heersende liberale ideologie een ongewenst overblijfsel uit de tijd van de absolute vorst waarvan de burger zich door de revolutie aan het einde van de achttiende eeuw juist had willen bevrijden'. Hij geeft aan dat een groter vertrouwen in het particulier initiatief kenmerkend is voor het liberalisme. Het liberalisme hanteerde een filosofie waarin de staat 'op de schouders van vitale en zelfstandige productieve burgers rustte' (van der Cammen en de Klerk, 2003; p. 47). De trek van arbeiders naar de grote stad had echter negatieve gevolgen voor de leefomstandigheden in steden, die door de burgerij niet zelfstandig kon worden opgelost. De industrialisatie, urbanisatie en agrarische crisis zorgden voor woningen van onvoldoende (technische) kwaliteit, die soms verstoten waren van enig daglicht. De omstandigheden werkten de uitbraak van epidemieën in de hand, wat leidde tot een verandering in denkwijze over de rol van de staat en de burger volgens Van der Cammen en de Klerk (2003). Het (conservatief) liberale denken verdween naar de achtergrond, met daarbij de gedachte dat de overheid zich als 'bewaker' moest opstellen. Aan het eind van de negentiende eeuw voelde de overheid zich gedwongen om actie te ondernemen, wat heeft geresulteerd in de totstandkoming van de Woningwet in 1901. De mogelijke acties via de Woningwet werden goed zichtbaar na de Eerste Wereldoorlog, toen het initiatief vanuit de particulier nagenoeg wegviel door een tekort aan (particulier) kapitaal en materialen (Ekkers, 2006; p. 65). Stroink (in: van Leeuwen, 2010) vertelt over de projectontwikkelaars in de jaren dertig, die volgens hem toen de 'meest geliefde' woningen hebben gebouwd. Hij wijt dit aan de stagnatie van de bouwproductie als gevolg van de crisis, waardoor de woningen met meer precisie en vakmanschap werden gebouwd.

Na de Tweede Wereldoorlog begon de wederopbouw van Nederland met een schaarste aan materialen en een gebrekkige infrastructuur. Van der Cammen en de Klerk (2003; p. 164) benoemen de intrede van de verzorgingsstaat als belangrijkste politieke wapenfeit van de wederopbouw. Zij schrijven dat het neutraliseren van de risico's van het vrije marktmechanisme een van de elementen hierin was. Ekkers (2006) onderschrijft eveneens een sterke marktregulering tot 1963, waarna de introductie van de liberalisatie van het volkshuisvestingbeleid plaats vond. De economische situatie (oliecrisis van '73) liet



Bovenstaande afbeelding uit 1916 is van de Hulstlaan in het Philipsdorp. De woningen zijn gebouwd in opdracht van Philips (woningbouwvereniging) om glasblazers vlak bij de fabriek te vestigen. Naast de opdracht vanuit de publieke sector zorgden private partijen toentertijd eveneens voor de woningbouwproductie. Dit is echter niet te vergelijken met de rol van ontwikkelaars, die woningen op de vrije markt brengen.

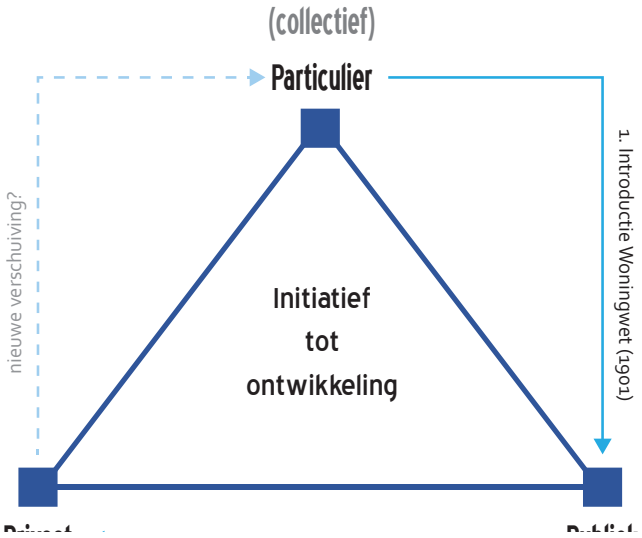
het echter niet toe om het liberale beleid in stand te houden met onder meer het instorten van de particuliere bouw door een hoge rentestand (Ekkers, 2006).

Vanaf de jaren tachtig vond, sinds de invoering van de Woningwet, een grote verschuiving plaats in de verhoudingen tussen publiek, privaat en particulier. Van der Cammen en de Klerk (2003) schetsen een beeld van Nederland in de jaren tachtig, waar sprake was van hoge werkloosheid en tekorten bij de overheid. Zij schrijven dat het kabinet Lubbers haar beleid instelde op meer marktwerking. Een herkenningspunt in de overgang naar het private initiatief is de inname van grondposities door (private) ontwikkelende partijen. De inbreng van de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra (VINEX) in 1993 heeft een sterke relatie met het innemen van grondposities door de private partijen. Eind jaren tachtig namen gemeenten of private partijen nauwelijks initiatief om grondposities in te nemen door de aanwezigheid van een hoog risicogehalte of het ontbreken van voldoende financiële middelen (Deloitte, 2008). Volgens de Zeeuw (2007) was het de inzet van onder meer de toenmalig betrokken minister (Alders) om de private partijen meer invloed te geven op de invulling van de VINEX-locaties. Hij legt uit dat de private partijen op grote schaal grondposities innamen op aandringen van de publieke partijen. De marktpartijen anticipeerden op de plannen van de overheid door strategische posities in te nemen, waar nog geen wijziging had plaats gevonden in het bestemmingsplan naar de functie wonen (Deloitte, 2008). Door het zelfrealisatierecht kregen private partijen de mogelijkheid om zelf woningen te bouwen, waardoor er minder ruimte overbleef voor vrije kavels (Dammers et al., 2007).

Naast het innemen van grondposities door de marktpartijen is de verzelfstandiging van de woningcorporaties een ander opvallend element in de verschuiving naar het private initiatief. Gruis (2000) geeft aan dat woningcorporaties een grote rol innamen na de Tweede Wereldoorlog door de politieke voorkeur om non-profit huurwoningen te realiseren. Het gemeentelijke bouwbedrijf mocht slechts bouwen als de woningcorporaties daar niet toe in staat waren (Gruis, 2000; p.

15). Hij schrijft verder over de verzelfstandiging van de woningcorporaties, wat al in gang werd gezet aan het eind van de jaren vijftig. Een grote stap was de invoering in 1995 van de zogenaamde 'bruteringsoperatie', waardoor de connectie tussen overheid en woningcorporatie op financieel gebied deels werd losgelaten (Gruis, 2000; p. 16). De omslag binnen woningcorporaties naar het marktdenken is een verdere versterking van het private initiatief. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat woningcorporaties en 'echte' ontwikkelaars elkaar opzoeken bij het opstarten van projecten, waarbij zij profiteren van elkaars sterke punten (Kazemi, Gruis en de Zeeuw, 2009).

Samengevat is op te merken dat er in Nederland twee verschuivingen hebben plaats gevonden. Allereerst na de introductie van de Woningwet in 1901. Destijds schoof het particulier initiatief naar de achtergrond en kwam het publiek initiatief meer centraal te staan. Een tweede keerpunt is waarneembaar in de jaren tachtig als de nadruk op meer marktwerking komt te liggen en het private initiatief de overhand neemt in Nederland. Sommige onderzoekers zien momenteel een verschuiving plaats vinden terug naar het particulier initiatief (o.a. de Vries en Kuenen, 2008), al kunnen zij hier geen stevige onderbouwing aan ten grondslag leggen. Daarnaast vindt er in de praktijk een wisselwerking plaats in het nemen van initiatief. Zo nemen de ene keer publieke partijen het heft in handen, terwijl in andere gelijkwaardige gevallen een marktpartij het initiatief neemt. De verhoudingen zijn dus niet zo zwart-wit als ze in deze paragraaf zijn voorgelegd, aangezien een balans altijd aanwezig zal zijn. De publieke en private partijen (en particulieren?) zijn nu op zoek naar een nieuw evenwicht en rolverdeling om de bouwproductie op gang te houden.



Figuur 7 - Verschuiving van initiatief met mogelijk een nieuwe verschuiving naar de particuliere kant

2.2 Huidige situatie: De problemen in de Nederlandse woningmarkt

Toen in 2007 de eerste problemen op de Amerikaanse woningmarkt aan het licht kwamen leidde dit niet meteen tot grote verontrusting in Nederland. Pas in september 2008 ontstond het wereldwijde besef van een (krediet)crisis, die onder meer gevolgen zou hebben voor de nationale woningmarkten.[1] Het NRC (Kalse, 2008) schreef destijds dat Nederland de gevolgen zal voelen van de problemen uit de Verenigde Staten, maar dat dit 'nog geen ramp hoeft te zijn'. Intussen is de invloed van de kredietcrisis duidelijk waarneembaar de Nederlandse samenleving in gedrongen. Zo is de staat van de Nederlandse woningmarkt een veelvuldig terugkerend discussieonderwerp.

Sinds het derde kwartaal van 2008 vind er een sterke daling plaats binnen de productie van nieuwbouwwoningen (figuur 9). Vooral het aantal gebouwde koopwoningen neemt sindsdien sterk af. De stagnatie in de bouwproductie staat in verhouding met de vraag, die is terug gelopen met de crisis. De wens van mensen om te verhuizen is de afgelopen periode constant gebleven, maar de daadwerkelijke overstap wordt veelal uitgesteld (CBS en VROM, 2010). De doorstroming in de woningmarkt is hiermee langzaamaan tot stilstand gekomen. Het woningaanbod blijft echter achter bij een blijvende vraag op de lange termijn. Zo vind er nog een steeds verdunning plaats in de grootte van huishoudens (CBS en VROM, 2010; p. 8). In het gebied van de metropoolregio Amsterdam wordt zelfs gesproken over 250.000 nieuwe woningen om aan de vraag te kunnen blijven voldoen (de Jong, 2011). Dit geldt niet voor de krimpgebieden, die op een andere manier om zullen gaan met de problemen in de woningmarkt.

De stagnatie in de woningbouwproductie heeft gevolgen voor de positie en rolverdeling van de gemeenten en marktpartijen. Gemeenten zijn hun inkomsten uit de grondexploitaties slinken, terwijl ontwikkelaars moeten afboeken op hun grondposities. De woningcorporaties hebben vooralsnog de woningbouwproductie op peil gehouden (figuur 8), maar ook zij hebben last van krimpende investeringsruimtes. In een enquête van Deloitte (2010) spreken professionals in het vakgebied van gebiedsontwikkeling hun verwachting uit dat er een structurele verandering plaats vindt in de rolverdeling tussen gemeenten, ontwikkelaars en woningcorporaties. Over de precieze invulling van de verandering kunnen de respondenten echter niet tot overeenstemming komen. Wel is duidelijk dat het managen van risico's meer op de voorgrond raakt.

De particulier als 'oplossing' van het vlot trekken van de woningmarkt is een utopie. Voor 2008 reikten eveneens voor de particulier de bomen tot de hemel, maar sinds het doorbreken van de kredietcrisis in Nederland zijn voor deze groep belemmeringen ontstaan in de aankoop van een nieuwe woning. Het CBS en VROM (2010) schetsen een aantal punten, die een huishouden ervan weerhouden om te verhuizen. Ten eerste opereert de particulier voorzichtiger op de woningmarkt. Een tweede punt dat het gedrag van de particulier kenmerkt is het uitstellen van de woonwensen in de hoop op betere tijden. De ambities van de particulier worden echter niet naar beneden bijgesteld. Momenteel vormen de verscherpte financieringsregels voor de particulieren (o.a. de hoogte van de hypotheek) een extra beperking in de aankoop van de nieuwe woning (ING, 2011).

Vraaggestuurd bouwen niet dé oplossing

Vraaggestuurd bouwen is niet dé oplossing voor de problemen in de woningmarkt, maar enkel één van de vele methodes om de lijn naar boven weer te vinden. In de expertmeeting werd deze conclusie

breed bevestigd. Zowel in Duitsland als in België bestaat een groter deel van de jaarlijkse woningbouwproductie uit woningen, die zijn gebouwd in opdracht van particulieren (Van der Heijden, Haffner en Reitsma, 2002). De verhuisgeneigdheid in Duitsland is bijvoorbeeld kleiner en huishoudens denken lang vantevoren al na over de realisatie van hun eigen woning (of complex) (Kompier, 2010). Op deze manier kennen de Duitse en Belgische woningbouwmarkt een grotere stabiliteit in verhouding met de Nederlandse woningmarkt (zie kader op rechterpagina). Een concrete vergelijking is echter lastig te maken door de verschillen in de ruimtelijke ordening, het volkshuisvestingsbeleid en de maatschappij.

2.3 Vraaggestuurd bouwen als één van de antwoorden op de veranderingen in de Nederlandse praktijk

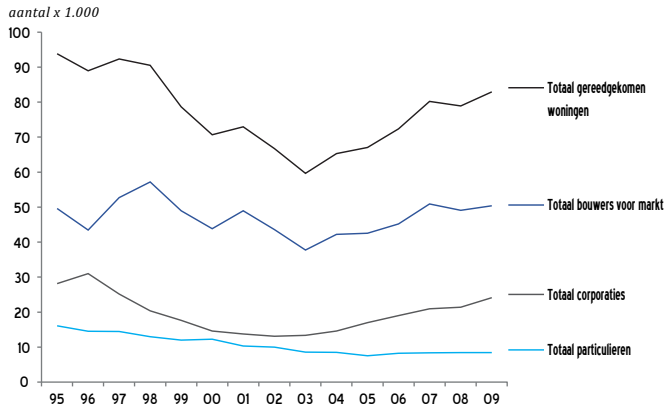
In de definitie voor vraaggestuurd bouwen zijn drie elementen prominent aanwezig. Ten eerste staat de vraag van de particulier centraal, die uit vrije beweging zijn woning(en eventueel woonomgeving) wil ontwerpen. Het tweede element in de definitie benadrukt de samenwerking met andere actoren, die noodzakelijk is vanuit onder meer het publiekrechtelijk kader of bij het zorgdragen van de financiële investering. Tenslotte is de particulier aanwezig in de startfase van het ontwikkelproces, al wordt de term 'startfase' door professionals en particulieren verschillend geïnterpreteerd. In de definitie van vraaggestuurd bouwen houdt dit in dat de particulier in het ontwikkelproces stapt voor de eerste schetstekening van de woning op papier staat, waardoor de mate van zeggenschap voor de particulier zo min mogelijk wordt beperkt. Hoewel vraaggestuurd bouwen niet hét antwoord is op de huidige problemen in de Nederlandse woningmarkt, sluit het principe naadloos aan op de laatste ontwikkelingen in de samenleving.

Antwoord op een veranderende maatschappij

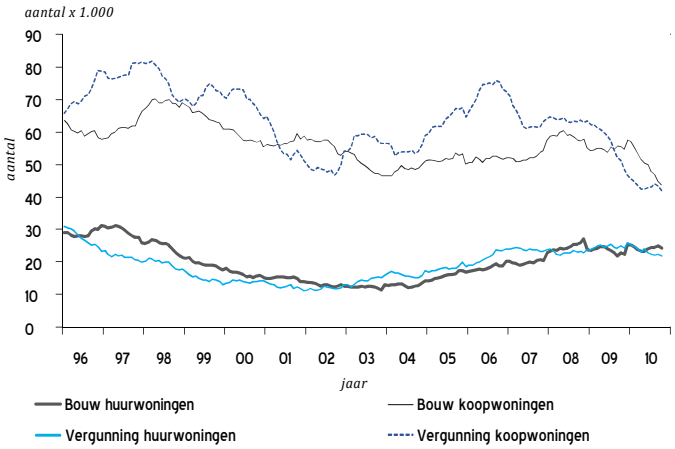
De Nederlandse maatschappij verandert. Zo geeft de Gier (2007; p. 5) aan, vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt, dat de verzorgingsstaat vervangen wordt door de activerende participatiemaatschappij. Uit zijn betoog valt af te leiden dat de particulieren in dit type maatschappij meer verantwoordelijkheid krijgen voor hun eigen daden. De vervanging van de verzorgingsstaat wordt niet door iedereen gedeeld, al komt de term participatiemaatschappij vaker voor. Van Buuren en Edelenbos (2008; p.186) geven aan dat de samenleving de afgelopen jaren meer complex, dynamisch en grillig is geworden, waarbij 'het probleemoplossend vermogen van de overheid lijkt te eroderen'. Hun verhaal heeft vooral betrekking op de invloed van de burger op het overheidsbeleid. Zij merken op dat de inspraakmaatschappij is veranderd in een participatiemaatschappij. Van Buuren en Edelenbos (2008; p.186) definiëren de participatiemaatschappij als een maatschappij waar burgers 'actief meedenken en meedoen met het ontwikkelen en uitvoeren van beleid en concrete projecten'. Individualisering is verder een veelgehoorde term voor het beschrijven van de ontwikkeling van de hedendaagse samenleving. Hofstede en Hofstede (2005) typeren Nederland als sterk individualistisch in relatie tot andere landen, terwijl Berting (2006) wijst op de toenemende individualisering van de samenleving. Een belangrijk kenmerk van het individualisme is zelfontplooiing en het



Kompier (2010) ziet het fenomeen van 'Baugruppen' als oplossing voor de problemen in de Nederlandse woningmarkt. "Een Baugruppe is een groep mensen die zich aaneensluiten om samen een woon/werkcomplex te bouwen, waarin individuele wensen en collectieve voorzieningen samenkomen. De gemiddelde grootte ligt rond de 10 á 15 huishoudens." Kompier (2010). Hij vindt Duitsland het voorbeeld van een land dat de kwantitatieve woningmarkt heeft weten om te zetten naar een kwalitatieve woningmarkt. Het succes van de Baugruppen wijt Kompier (2010) onder meer aan het beleid van de publieke partijen om particulieren te stimuleren om in de stad te bouwen. Van der Hoeven (2009) denkt dat het succes van de Baugruppen (deels) te danken is aan de slechte financiële omstandigheden aan het begin van de 21ste eeuw, waarin de bouwproductie stagneerde. Hij legt uit dat de geplaagde architectenbranche insprong op de particuliere vraag naar kwalitatieve woonruimte. Inmiddels heeft Almere gekozen voor de introductie van het Tübingen-model, naar het voorbeeld van een stad in Duitsland waar veel Baugruppen actief zijn (Architectenweb, 2010).



Figuur 8 - Aantal gereedgekomen woningen per opdrachtgever in de periode van 1995 - 2009



Figuur 9 - Gebouwde woningen en verleende vergunningen in Nederland in de periode 1996 - 2010

De meest recente cijfers van de Belgische woningmarkt laten een stabiel beeld zien. Als een van de weinige landen in Europa, naast Zweden en Frankrijk, krabbelt België snel op na een terugslag door de crisis (Luysterman, 2010). De huizenprijzen zijn nagenoeg constant gebleven en niet zoals in Nederland gedaald (CBS, 2010). Noels (in: Strop, 2010) wijt dit aan de 'honkvastheid' van de Belgische bevolking, die 'emotioneel verknocht zijn aan hun huizen'. Of in andere woorden: "Belgen zijn met een baksteen geboren in hun maag" Geert Noels (in: Strop, 2010). Hij wijst daarnaast op de hoge kosten van de overdrachtsbelasting bij een verhuizing (15% tegenover 10% in Nederland). Dit beeld wordt bevestigd in de definiëring van de Belgische woningmarkt, die wordt beschouwd als een statistische woningmarkt op basis van de grote rol van het particulier initiatief (Dol, van der Heijden, Oxley, 2010). Dit type woningmarkt is minder gevoelig voor de invloed 'van de conjunctuur', omdat de markt voor koopwoningen relatief klein is volgens Dol, van der Heijden en Oxley (2010; p. 3). Zij geven aan dat de woningprijzen in België vooral beïnvloed worden door de ontwikkeling van de bouw- en grondkosten, wat minder het geval is in een 'doorstroommarkt'. De schrijvers plaatsen Nederland onder dit laatste type.

Het grote percentage aan particuliere opdrachtgevers in Belgie is volgens de Decker (2008) te wijten aan de manier van verstedelijking aan het eind van de 19de eeuw, de vroegtijdige stimulering van het eigenwoningbezit door de overheid en het ontbreken van een duidelijk ruimtelijk ordeningsbeleid. Hieruit valt op te maken dat de Belgische overheid 'de macht van de particulieren' accepteert en stimuleert. Er zijn echter momenten geweest dat de overheid moest ingrijpen, bijvoorbeeld om de huisvesting voor lage inkomensgroepen op orde te brengen (van der Heijden, Haffner en Reitsma, 2002; p. 106). Daarnaast lijkt een omslagpunt te hebben plaats gevonden in de opstelling van de overheid. Van der Heijden, Haffner en Reitsma (2002) zien een wending in het beleid wat betreft het eigenwoningbezit, veroorzaakt door de problemen van particulieren om hun eigen woning te financieren. De opkomst van het private initiatief is tevens waarneembaar, waarbij ontwikkelaars zich vooral toespitsen op het realiseren van appartementen (Dol, van der Heijden, Oxley, 2010; p. 82). (foto: voorbeeld van wildgroei van particuliere woningbouw in België. Duidelijk zichtbaar is de wirwar van wegen, waardoor ieder huis goed bereikbaar is)



uitdrukken van de expressiviteit van de particulier (Berting, 2006; p. 68). De kenmerken van een participatiemaatschappij en de toenemende individualisering van de samenleving vertonen een sterke connectie met het principe van vraaggestuurd bouwen, waarin de particulier de ruimte krijgt om zich te uit te drukken en actief mee te doen bij de ontwikkeling van een woningbouwproject.

Antwoord op nieuwe samenwerkingsmodellen

In de definitie is aandacht voor de samenwerking tussen particulieren en private actoren. Vanuit de literatuur zijn twee benaderingen bij een samenwerking te onderscheiden: Het Rijnlandse en Angelsaksische model. De samenwerking in Nederland tussen partijen in een gebiedsontwikkeling is te typeren binnen het Rijnlands model. Weggeman (Onbekend, 2010) legt uit dat 'Rijnlands' geen nieuwe stroming of ideologie is, maar een manier om met de samenleving en de economie om te gaan. Hij geeft verder aan dat een Rijnlander betrokken is bij 'de sociaal economische effecten van zijn handelen'. Andere kenmerken van het Rijnlands model zijn, volgens Weggeman (2004a), de lange termijn visie, de aanwezigheid van continuïteit en vertrouwen. Gijzen (2009; p. 15) geeft verder aan dat in het Rijnlands model de nadruk ligt op het bereiken van overeenstemming tussen de betrokken partijen. Bouwer en Moerman (2005) schrijven, vanuit het managementperspectief, dat de het Rijnlandse model erop gericht is om de partner in de samenwerking te overtuigen, alvorens de definitieve inhoud van de samenwerking op papier te zetten. Zij benadrukken dat het in dit model niet de bedoeling is om van de partner een onderliggende partij te maken. Van Rooy et al. (in: Gijzen, 2009) stellen dat de essentie van het Rijnlands model ligt in het gezamenlijk aanbrengen van oplossingen.

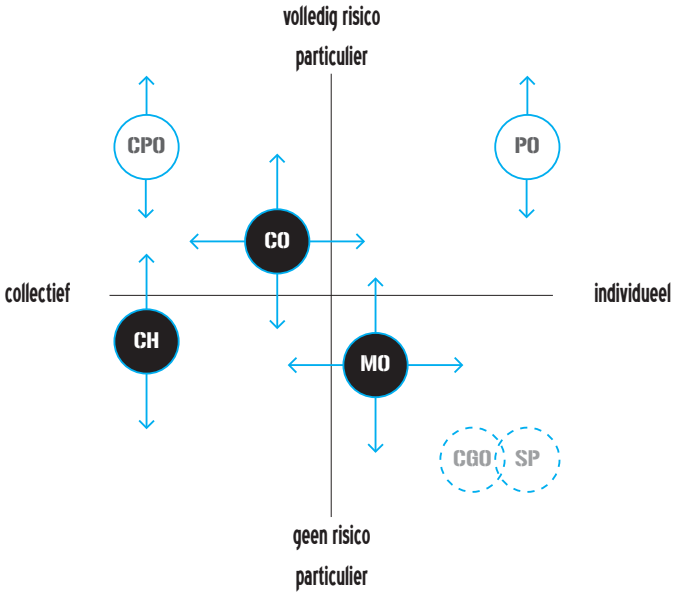
Het Angelsaksische model is meer gericht op het realiseren van doelen op korte termijn (Weggeman, 2004b). Volgens Brouwer en Moerman (2005) is in het Angelsaksisch model minder interesse voor de belangen van de ander in vergelijking met het Rijnlands model. Peters (in: de Jong, 2007) legt uit dat Angelsaksen voornamelijk naar de wereld kijken vanuit modellen en 'afbeeldingen van de werkelijkheid' en dit relateren aan de vooraf gestelde doelen. Het Rijnlandse model gaat daarentegen, volgens Peters (in: de Jong, 2007), uit van het eigen vakmanschap om 'mooie producten en diensten te leveren'. Uit de vergelijking tussen beide benaderingen valt op te maken dat het Rijnlandse model een meer sociale kant heeft, terwijl het Angelsaksische model vooral een beeld van zakelijkheid en sterke doelmatigheid weergeeft.

De overgang naar het private initiatief sinds de jaren tachtig staat parallel met de verschuiving van een Rijnlandse naar een meer Angelsaksische benadering van samenwerken in Nederland (Rooy et al., 2006; p. 21). Van Rooy et al. (2006; p. 176) stellen zelfs dat de overgang van het Rijnlandse model naar het Angelsaksische model onomkeerbaar is. Dit beeld is geplaatst voor de gevolgen van de financiële crisis zichtbaar werden, wat de opvatting van van Rooy et al. (2006) in een ander perspectief zet.

Op basis van de bevindingen biedt het Rijnlandse model openingen

voor de intrede van de particulier als partner in de samenwerking, onder meer door de sociale inslag van de benadering. Daarnaast streeft vraaggestuurd bouwen naar een visie op de lange termijn, omdat een particulier na het ontwikkelproces in het plangebied komt te wonen. De nadruk op het creëren van kwaliteit en de interesse voor andermans (particuliere) belangen zijn verdere overeenkomsten met het principe van vraaggestuurd bouwen. De grootschaligheid van projecten belemmert deze vernieuwing echter, doordat een particulier of een particulier collectief niet in staat is om de financiële risico's op zich te nemen of de investeringskracht heeft om het project te financieren. De rol van de particulier bij een gebiedsontwikkeling in relatie tot een (juridische) samenwerking komt voornamelijk tot uitdrukking in een adviesfunctie, zonder enige verantwoordelijkheid. De Zeeuw (in: Franzen en de Zeeuw, 2009) gebruikt de term 'citizen-knowledge', waar hij verwijst naar het gebruik van de kennis van particulieren tijdens het ontwikkelproces van een project.

Van der Wouden (2009) schetst echter een toekomst waarin de grootschalige projecten tot het verleden behoren, onder meer door de invoering van de nieuwe Wet Ruimtelijke Ordening (WRO). Hij geeft aan dat deze wet de partijen dwingt tot meer transparantie en het opknippen van megaprojecten in deelplannen doordat de geldigheid verstrijkt na een periode van tien jaar. Van der Wouden (2009) haalt daarnaast een idee van Stroink aan om 'ons' (ontwikkelaars) te gaan richten op het tuinieren, waar hij doelt op 'het onderhoud en herstel van het stedelijk weefsel op een kleinschaliger niveau'. Met de schaalverkleining en de Rijnlandse benadering ontstaan mogelijkheden voor vraaggestuurd bouwen als nieuwe samenwerkingsvorm.



Figuur 10 - Positionering van vormen naar risico en organisatie (naar de Boer, 2010)



Figuur 11 - Positionering van vormen naar gradatie in zeggenschap

Vraaggestuurd bouwen in meerdere vormen

Het meeste bepalende element van vraaggestuurd bouwen is de zeggenschap van de particulier, waarvan de mate in een project kan variëren. Denk aan zeggenschap over de inrichting van de woonomgeving of alleen over de indeling van de plattegrond. Dit is in relatie tot het onderzoek niet te vertalen naar een bepaald percentage, zoals de SEV heeft geprobeerd met een zeggenschapsmeter. In de praktijk zijn diverse vormen waarneembaar, die op de volgende pagina's zijn uitgelegd. De verschillen tussen de vormen hebben betrekking tot de aanwezigheid van de type actoren, de risicoverdeling, de mate van zeggenschap voor de particulier en de wijze van organisatie aan de particuliere zijde (zie ook figuur 10 en 11). Binnen de vormen van vraaggestuurd bouwen zelf zijn eveneens verschillen aan te wijzen.

Dit onderzoek is gepositioneerd aan de collectieve kant van vraaggestuurd bouwen (zie figuur 10). Daarnaast delen het particulier collectief en de marktpartij zowel het risico als de mate van zeggenschap, waarvan onderlinge verhouding niet vaststaat. De navolgende uitleg van de vormen van vraaggestuurd bouwen, aangevuld met de traditionele vormen van ontwikkelen, vormen de afronding van de context. De volgende stap bestaat uit het neerzetten van een basis voor een processtructuur van vraaggestuurd bouwen.

Op het gebied van samenwerking zijn volgens Hobma et. al, 2008; p. 19) twee specifieke typen te onderscheiden in de Engelse praktijk: de enabling partnership en de delivering partnership (ook wel joint venture). Hobma et al. (2008; p. 19) definiëren het eerste type als een 'informeel samenwerkingsverband dat erop gericht is om verspreide (publieke en private) belangen samen te brengen' en gezamenlijk een visie te ontwerpen en realiseren. De samenwerking wordt niet vastgelegd in een overeenkomst of een andere juridische constructie. De onderzoekers merken op dat dit soort samenwerkingen al plaats vinden in Nederland, al is het aantal beperkt. Het project Haarlemmermeer Westflank is hier een voorbeeld van, waar publieke partijen, maatschappelijke belangenorganisaties en private partijen uitgenodigd waren om een visie in te dienen op basis van vrijwilligheid (Hobma et al., 2008; p. 20). Opvallend is dat in de uiteindelijke visie van dit project veel ruimte is ingebouwd voor particulier initiatief (Westflank, 2010; p. 179). Een direct verband valt echter (nog) niet aan te tonen tussen het partnership en de relatief grote aanwezigheid van vormen van vraaggestuurd bouwen. De 'enabling partnership' komt niet terug in de literatuur als type samenwerking, dat het particulier initiatief bevordert. Hobma et al. (2008; p. 20) geven aan dat dit soort 'partnerships' standaard zijn in Engeland en dat hierin een prominente rol is weggelegd voor ontwikkelaars met grondposities. Zij constateren dat dit niet het geval is in Nederland.



Figuur 12 - Particulier opdrachtgeverschap in Enschede



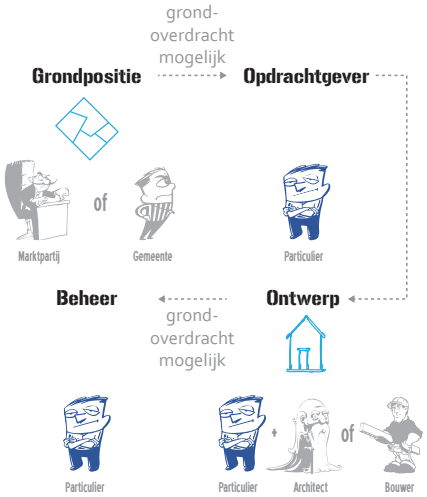
Figuur 13 - Collectief particulier opdrachtgeverschap in Amsterdam

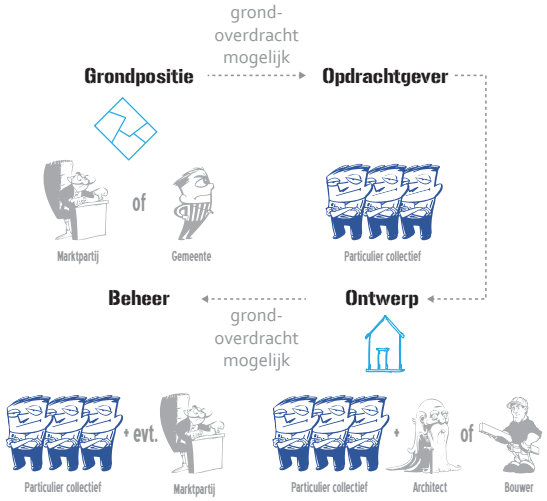
PO "Particulier koopt kavel en ontwikkelt, al dan niet in samenwerking met architect en/of aannemer een woning. Mogelijke invullingen zijn: zelfbouw, laten bouwen en zelf afbouwen en variaties hierop. Catalogusbouw en systeembouw vallen ook onder de mogelijkheden. De bewoners heeft optimale zeggenschap en draagt zelf het ontwikkelingsrisico." (Noorman, 2006).

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

Formeel is een marktpartij niet betrokken bij deze vorm van vraaggestuurd bouwen, enkel als achtervang. Talloze gemeenten hebben in Nederland gronden gereserveerd voor particulier opdrachtgeverschap, meestal geclusterd in een deelgebied. Voornaamste voorbeelden van zulke clusters zijn te vinden in Enschede (Roombeek), Amsterdam (IJburg) en Almere (Almere Poort). De particulier is de opdrachtgever tijdens het ontwikkelproces en werkt eventueel samen met een architect om de eigen woning te ontwerpen. In veel gevallen kiest een particulier echter voor een cataloguswoning van een bouwbedrijf, waardoor de totale kosten voor een particulier aanzienlijk lager uitvallen dan bij een seriematig bouwproject (Geutink, Sevenheck en van Venrooij, 2006). Deze daling aan kosten is onder meer te wijten aan het verwijderen van de marktpartij als tussenschakel in het ontwikkelproces.

Bij dit type is opnieuw geen rol weggelegd voor een ontwikkelende partij, anders dan dat zij de achtervang verzorgen. Het collectieve karakter heeft tot gevolg dat de besluitvorming veel nadrukkelijker aanwezig is in het proces, doordat het collectief gezamenlijk keuzes moet maken op basis van hun mogelijkheden en middelen. Meestal kent het collectief enkele trekkers van het proces, die intensiever in het project staan ten opzichte van andere particulieren binnen hetzelfde project. De besluit- en planvorming gebeurt binnen de (bewoners)organisatie, terwijl de gemeente (opnieuw) een faciliterende en toetsende taak heeft. Bekende CPO-projecten zijn te vinden in Utrecht (de Kersentuin), Amsterdam (Vrijburcht) en Culemborg (EVA Lanxmeer). Sociale duurzaamheid staat meer centraal in deze vorm door het gezamenlijk optrekken tijdens het ontwikkelproces.







Figuur 14 - Mede-opdrachtgeverschap in Leiden



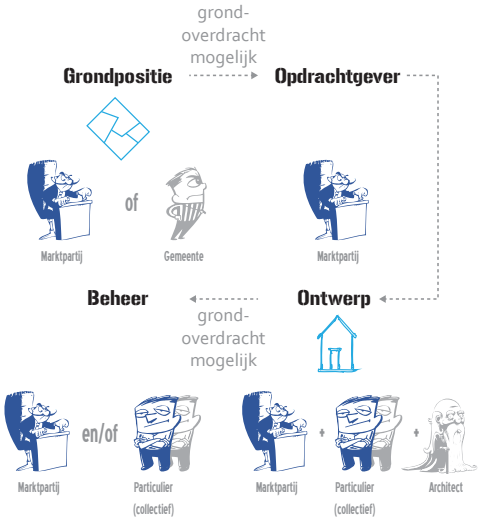
Figuur 15 - Cohousing in Rotterdam

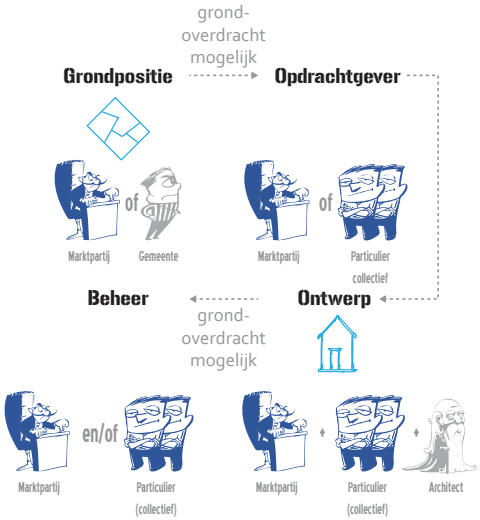
MO "Collectief ontwikkelen met bewoners en professionele ontwikkelaar. De professionele ontwikkelaar heeft bouwgrond of herstructureringslocatie (of krijgt die toegewezen op basis van verzamelde groep toekomstige bewoners) en werft en organiseert bewoners om gezamenlijk woningen te (her)ontwikkelen.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

CH "Cohousing projecten zijn geïnitieerd, ontwikkeld en beheerd door bewoners met in sommige gevallen assistentie van een ontwikkelaar. Cohousing streeft expliciet naar een community gevoel binnen de buurt. Koopwoningen zijn gesitueerd rond een uitgebreide 'gezamenlijke basis', waar bijvoorbeeld gezamenlijk wordt gekookt en gegeten of een kinderdagverblijf aanwezig is. Cohousing zet participerend management in met een collectief en gelijkwaardig besluitvormingsproces." (Fenster, 1999).

Deze vorm van vraaggestuurd bouwen kent, in vergelijking met de eerste twee vormen, een inperking van de zeggenschap voor de particulieren. Dit staat in verhouding met het wegnemen van een bepaald risico voor de particulieren door de ontwikkelende partij. In de praktijk draagt de marktpartij het merendeel van de risico's, doordat een particulier niet in staat is om de risico's vergelijkbaar met een seriematig project te dragen. De mate van zeggenschap is eveneens variabel. De tijd die zowel de marktpartij als de particulier in het ontwikkelproces moet stoppen wordt aangeduid als omvangrijk, waarbij de winst voor een particulier (opnieuw) te behalen is in de marge tussen stichtingskosten en de marktwaarde van de woning en het realiseren van de gewenste kwaliteit. De marktpartij verkleint haar afzetrisico met deze vorm van vraaggestuurd bouwen (Ecorys, 2008). De marktpartij acteert als opdrachtgever in het ontwikkelproces.

Cohousing neigt meer naar de kant van collectief particulier opdrachtgeverschap dan naar mede-opdrachtgeverschap. In de Nederlandse praktijk is in de meeste gevallen een ontwikkelaar actief betrokken bij het ontwikkelproces om het particuliere collectief te begeleiden en/of de risico's te dragen. De nadruk ligt bij cohousing op het samenzijn van gelijkgestemden en de stimulering van gezamenlijke activiteiten. Dit komt tot uiting in de realisatie van een gezamenlijke ruimte(s) of een binnentuin, waardoor het beheer een belangrijk aspect is. Een ontwikkelaar, zoals een woningcorporatie, kan op een lange termijn bij het project betrokken blijven. De opdrachtgever kan zowel de marktpartij als een particulier collectief zijn. In het buitenland (o.a. Verenigde Staten) heeft deze vorm een grotere naamsbekendheid, waar men in Nederland eerder kiest voor de term CPO of MO.







Figuur 16 - Co-ontwikkeling in Groningen



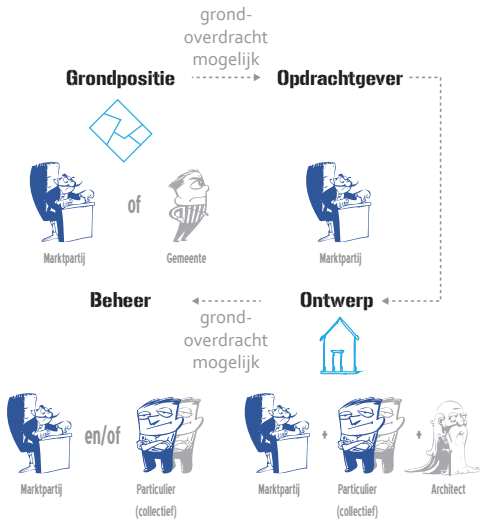
Figuur 17 - Consumentgericht ontwikkelen in Rotterdam

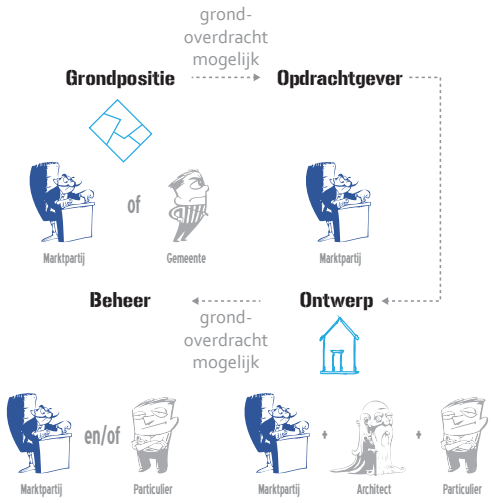
CO "Bij co-ontwikkeling krijgen de toekomstige bewoners zeggenschap en zekerheid, zonder de plicht om een kavel kopen of te investeren in een ontwikkeling waarvan de prijs nog niet duidelijk is. Daarmee hebben zij meer invloed dan bij 'consumentgericht bouwen' en minder risico dan bij 'particulier opdrachtgeverschap'. Bovendien is co-ontwikkeling toegankelijk voor kopers en huurders, zonder onderscheid naar woonbudget (Kwee , 2008).

Deze vorm van vraaggestuurd bouwen is vergelijkbaar met medeopdrachtgeverschap met betrekking tot de mate van zeggenschap en risicoverdeling. De marktpartij fungeert als opdrachtgever in het ontwikkelproces.

CGO De projectontwikkelaar of corporatie koopt de kavels, ontwerpt en bouwt de woningen. De bewoner heeft op bepaalde aspecten invloed, bijvoorbeeld op de plaatsing van de wanden, de indeling en plaatsing van badkamer en keuken. De bewoners hebben keuzemogelijkheden in het door de ontwikkelaar ontwikkelde ontwerp. De risico's voor de bewoners zijn beperkt en liggen voornamelijk bij de ontwikkelende partij (Noorman, 2006).

Consumentgericht ontwikkelen is de eerste stap van de marktpartijen naar een vraaggestuurde woningmarkt. De particulier komt pas in beeld ten tijde van de laatste stappen in het ontwikkelproces, waarmee de mate van zeggenschap beperkt is. De marktpartij is de opdrachtgever van het project en blijft eventueel bij het project betrokken in de beheerfase, zoals een belegger. De particulier kan actief zijn aan de voorkant van het ontwikkelproces als deelnemer van een klankbordgroep, die geen verantwoordelijkheid of risico hoeft te nemen. Hiermee vergroot een marktpartij de marktconformheid van de nieuwbouw woningen, al betekent dit nog geen verlaging van het afzetrisico.





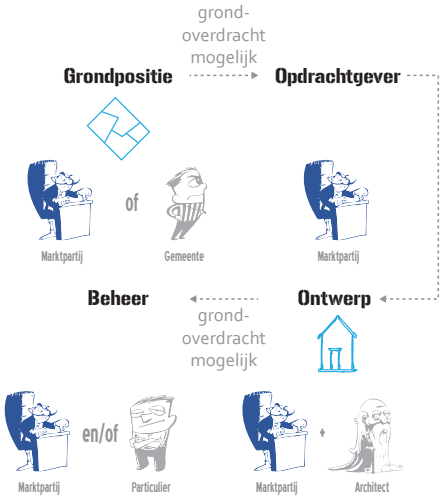


Figuur 18 - Serieproductie in Groningen

SP

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

Serieproductie is de meest voorkomende vorm in de Nederlandse praktijk. De particulier speelt geen rol van betekenis in het ontwikkelproces en heeft geen zeggenschap. De focus ligt op de samenwerking tussen de gemeente en een marktpartij, terwijl de enige vorm van interactie met de particulier pas plaats vind vanaf de start van de verkoop. De aantallen van een woningbouwproject met serieproductie liggen aanzienlijk hoger dan vormen van vraaggestuurd bouwen, terwijl de bouwtijd in het algemeen lager ligt (Noorman, 2006).



3. Gebiedsontwikkeling als kader, proces- en projectmanagement als leidraad voor vraaggestuurd bouwen



Quelli che s'innamoran di pratica sanza scienzia son come 'l nocchier ch'entra in navilio senza timone o bussola, che mai ha certezza dove si vada.

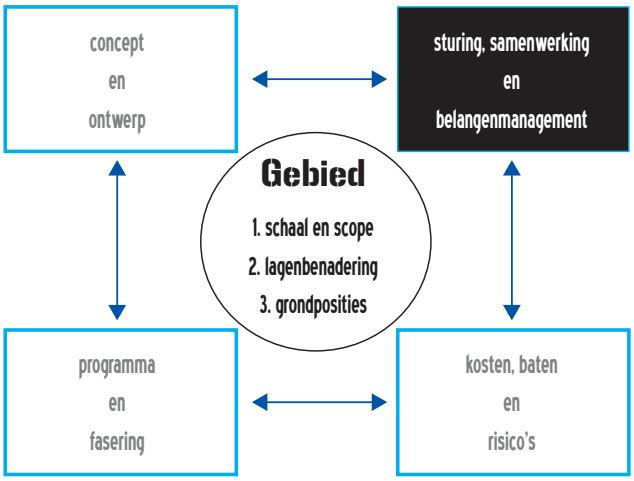
Leonardo da Vinci

De ervaringen met vraaggestuurd bouwen hebben vooralsnog geleid tot een waslijst aan aanbevelingen en factoren om rekening mee te houden als marktpartij tijdens het managen van een soortgelijk project. De koppeling met enige vorm van theorie is meestal ver te zoeken, waardoor het lastig is om gradaties aan te brengen in de aanbevelingen of onderling verbanden te leggen in relatie tot een toekomstige toepassing. De bevindingen uit de theorie bieden, vooral bij een praktijkgericht onderwerp als vraaggestuurd bouwen, de mogelijkheid om een solide basis te vormen voor de uiteindelijke conclusies. Deze basis voorkomt eveneens het afwijken naar kleine details in het onderzoek, die aan het eind van de route nagenoeg geen effect hebben op de invulling van de processtructuur. Het gebruik van theorie is echter geen vrijbrief om klakkeloos teksten te kopiëren en plakken. Klopt het eigenlijk wel wat hier staat? De input van de ervaringen uit de praktijk dienen, waar mogelijk, altijd nog als een toetsingsmiddel om het onderzoek scherp en verifieerbaar te houden. Dit hoofdstuk bevat het kompas voor de reis naar een processtructuur, waarbij gebiedsontwikkeling en procesmanagement de juiste richting uitzetten.

Dit hoofdstuk legt de basis neer voor de processtructuur van vraaggestuurd bouwen vanuit de theorie. Eerst wordt de theoretische plaatsing van het onderzoek bepaald om vervolgens de schakeling te maken naar de basisingrediënten van een processtructuur. Daarnaast is aandacht geschonken aan de verdelingsmogelijkheden binnen een samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief, als onderdeel van de processtructuur. Tenslotte geeft het hoofdstuk een voorzet voor de invulling van de ingrediënten op basis van de bevindingen uit de literatuur en eerdere praktijkverslagen.

3.1 Plaatsing onderzoek

Als vertrekpunt van het onderzoek is gekozen voor het domein van gebiedsontwikkeling, dat diverse 'fields of knowledge' omvat (de Jonge, 2009). De theoretische benadering van een publiek-private samenwerking, waarover veelvuldig is geschreven, biedt hierin interessante raakvlakken met vraaggestuurd bouwen. Binnen de aspecten van een gebiedsontwikkeling ligt de nadruk op de procesmatige benadering en niet zozeer op de inhoud. Desalniettemin zullen de inhoud en het proces altijd in verband met elkaar staan (zie figuur 19). In navolging van gekozen oplossingsrichting geeft de theorie van proces- en projectmanagement aanknopingspunten om de processtructuur vorm te geven.



Figuur 19 - Plaatsing van het onderzoek (naar Franzen en de Zeeuw, 2009)

3.1.1 Gebiedsontwikkeling als kader voor vraaggestuurd bouwen

Er bestaat geen eenduidige definitie voor het woord gebiedsontwikkeling. Het woord is bijvoorbeeld niet terug te vinden in het woordenboek. Desondanks wordt de term gebiedsontwikkeling veelvuldig gebruikt en bestaan er verschillende interpretaties, die ieder een ander perspectief belichten. Zo legt het ministerie van VROM (2010) vooral de nadruk op het samenwerken tussen partijen en maakt zij een onderscheid naar drie categorieën: overheid, markt en samenleving. "Gebiedsontwikkeling gaat over een meervoudige ('complexe') opgave waar meerdere partners noodzakelijk bij betrokken moeten worden. Het is een werkwijze waarbij in een afgebakend gebied verschillende functies aan verandering toe zijn en waar planning, én met name uitvoering door samenwerking van overheid, markt en samenleving tot stand wordt gebracht", VROM (2010). In het begin van de definitie suggereert het ministerie een bepaalde complexiteit, al blijft het onmogelijk om hier een bepaalde waarde aan te verbinden. Dit roept de vraag op wanneer een project een gebiedsontwikkeling is, omdat er geen absolute startwaarden zijn te definiëren in termen als oppervlakte, aantal functies, betrokken partijen, etc. Het laat zien dat gebiedsontwikkeling een veelomvattend begrip is. Hierdoor krijgen veel projecten in Nederland dit embleem krijgen opgespeld. Desondanks zullen mensen, die werkzaam zijn in het vakgebied, het niet altijd eens zijn met het gebruik van de term bij sommige projecten door de verscheidenheid in interpretaties.

"Gebiedsontwikkeling is de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her-) ontwikkeling van een gebied", de Zeeuw (2007; p. 8). De definitie van de Zeeuw (2007) haakt aan bij de definitie van VROM, al benoemt hij meerdere aspecten en laat hij een onderverdeling in partijen achterwege. Met de 'kunst van het verbinden' wekt hij de indruk, dat werken aan een gebiedsontwikkeling vooral een kwestie van gevoel of talent is. Dit hangt samen met de gevolgen van de complexiteit, waar uitgestippelde routes moeilijk zijn te hanteren en improvisatie en een vooruitziende blik nodig zijn om een gebiedsontwikkeling op de rails te houden. De Zeeuw (2007; p. 8) geeft verder aan dat een multifunctionele opgave en de aanwezigheid van meerdere actoren als minimumeisen te hanteren zijn om een project als gebiedsontwikkeling te kwalificeren. Van Rooy et al. (2006; p. 16) schrijven dat de praktijk van een afzonderlijk project geen gesloten systeem vormt, maar onder invloed staat van sterke externe krachten die zich vaak voor een lange termijn uitstrekken. Deze uitspraak bevestigt de onvoorspelbaarheid en complexiteit in een gebiedsontwikkeling. De meest ruime opvatting van gebiedsontwikkeling is afkomstig van Wolting (2008), welke in vergelijking met de overige definities meer ingaat op de schaal en locatie.

Opvallend genoeg is er weinig aandacht in de definities voor de ruimtelijke kwaliteit. De nadruk ligt vooral op het (ontwikkel)proces, gericht op de totstandkoming van het eindresultaat en niet zozeer op het fysieke eindresultaat zelf. Samenwerken, of daaraan gerelateerde begrippen, is een van de belangrijkste kenmerken van een gebiedsontwikkeling. Een scan van de voorgaande definities van gebiedsontwikkeling brengt dit duidelijk naar voren. Zo schrijft de Zeeuw (2007) over 'de kunst van het verbinden' en legt het ministerie van Infrastructuur en Ruimte (MIM, 2010) uit dat bij een gebiedsontwikkeling verschillende overheden en bedrijven aan een project werken. De Zeeuw (2007; p. 13) geeft verder aan dat 'drijvende krachten achter de aanpak van gebieden divers en dynamisch zijn'. Daarnaast is het gevoel van urgentie noodzakelijk om een gebiedsontwikkeling op te starten. "Gebiedsontwikkeling begint met een waarachtig voelen en ervaren van sociaal maatschappelijke urgentie en daar oprecht iets aan willen doen. Daarom en daarvoor zet je je in en al het andere komt later wel "(Bakker in: Rooy et al., 2006; p. 13). Het begrip maatschappelijke urgentie wordt tevens aangehaald door het (voormalig) ministerie van VROM (2010).

Dit onderzoek is enkel gericht op de Nederlandse woningmarkt, doordat de functie wonen de boventoon voert bij vraaggestuurd

bouwen. Het begrip gebiedsontwikkeling heeft geen betrekking op ieder gerealiseerd woningbouwproject, mede afhankelijk van de te hanteren definitie. De aspecten en actoren die een rol spelen in het proces van vraaggestuurd bouwen projecten zijn echter goed te plaatsen binnen het theoretisch kader van gebiedsontwikkeling. Begrippen als complexiteit spelen mogelijk een kleinere rol door het ontbreken van enige randvoorwaarden, zoals de aanwezigheid van verschillende functies. De deelname van een extra actor (de particulier) in het ontwikkelproces suggereert wel een grotere nadruk op de 'kunst van het verbinden' met daaraan gekoppeld een relatief hogere complexiteit door de verhoging van het aantal interacties.

3.1.2 Proces- en projectmanagement als leidraad voor vraaggestuurd bouwen

Vraaggestuurd bouwen is te definiëren binnen de kaders van het onderzoek als een samenwerking tussen een private partij en een groep particulieren. In relatie tot de theorie over een publiek-private samenwerking (pps) zijn een aantal raakvlakken te constateren. Hoewel een individuele particulier of collectief niet dezelfde financiële daadkracht en middelen heeft als een publieke partij, biedt vooral de procesmatige benadering van de samenwerking aanknopingspunten. Zo geven Edelenbos et al. (2007; p. 68) aan dat het management van een publiek-private samenwerking vaak wordt benaderd vanuit het oogpunt van proces- of projectmanagement. Procesmanagement wordt gezien als antwoord op de toenemende complexiteit van de samenleving en maatschappelijke ambities (Franzen, 2011 naar Teisman, 2001, p. 48). Teisman (1988) geeft aan dat procesmanagement naast doelbereikend ook doelzoekend is, waarin de fluctuatie in participatie van partijen aanzienlijke aandacht krijgt. Flexibiliteit is een van de kernwoorden, die veelal terugkeert in de beschrijving van procesmanagement. Procesmanagement ziet het oplossen van problemen 'als een voortdurend proces, waarbij de inbreng van eigen waarden en informatie zorgt voor meer consensus tussen partijen (Edelenbos et al., 2007; p. 71). Projectmanagement daarentegen is volgens Edelenbos et al. (2007) vooral gericht op de beheersing van het project en niet zozeer op de interactie met de omgeving. Het resultaat van elke fase wordt getoetst aan een basisdocument, terwijl het eindproduct vooraf is vastgesteld.



Figuur 20 - Positie van processtructuur tussen proces- en projectmanagement in

Een processtructuur voor vraaggestuurd bouwen balanceert zo tussen proces- en projectmanagement in, door aan de ene kant de interactie met de omgeving aan te gaan en aan de andere kant een relatief statische benadering toe te wijzen van processtappen. De dynamiek en complexiteit in belangen en percepties van de marktpartijen, gemeenten en particulieren benadrukt de koppeling van vraaggestuurd bouwen met procesmanagement. Het willen beheersen van een project met duidelijke randvoorwaarden legt een koppeling tussen vraaggestuurd bouwen en projectmanagement. Dit positioneert een processtructuur van vraaggestuurd bouwen tussen beide benaderingen in, wat tevens tot uiting komt in de ingrediënten voor een processtructuur.

De processtructuur zal vanuit de raakvlakken met proces- en projectmanagement als doel hebben om gericht mensen en activiteiten aan te sturen binnen vastgestelde kaders (project) en de belangen en doelen van beide actoren aan elkaar koppelen (proces)(Kersten en van Hoof, 2000; p. 15).

3.2 Ingrediënten voor een processtructuur

Een processtructuur voor vraaggestuurd bouwen balanceert dus tussen proces- en projectmanagement in, door flexibiliteit te garanderen en tegelijkertijd een relatief statische benadering toe te passen van processtappen. De ingrediënten van een processtructuur zijn vanuit dit oogpunt afgeleid van de theorie over procesarchitectuur, wat voorziet in de structurering en vormgeving van het proces. Hierin zijn drie onderdelen opgenomen: de ijkpunten, de activiteiten en de procescondities (naar Wolting, 2008). Dit staat los van de daadwerkelijke inhoud, die voor ieder project verschillend is.



Figuur 21 - Ingrediënten voor een processtructuur vanuit procesarchitectuur (naar Wolting, 2008 en Kersten en van Hoof, 2000)

Wolting (2008) beschrijft de fasering als de momenten waarop besluiten plaats moeten vinden, de zogenaamde ijkpunten. De activiteiten zijn te identificeren als processtappen, die nodig zijn om tot het eindresultaat te komen. Kersten en van Hoof (2000) verstaan onder procescondities vier verschillende aspecten. Ten eerste bestaat de vraag welke actoren daadwerkelijk meedoen aan het proces. Een tweede punt zijn de belangen van de desbetreffende actoren. Iedere actor heeft zijn eigen belang, welke zijn reflectie vindt in de perceptie. Percepties kunnen tijdens het proces veranderen. De drijfveren van een actor om deel te nemen aan een project met vraaggestuurd bouwen zijn de derde procesconditie. Hoewel dit niet duidelijk naar voren komt in de literatuur als een procesconditie, behoeft de specifieke keuze van een actor om af te wijken van de traditionele manier van ontwikkelen verdere duidelijkheid. Tevens bestaat vanuit de kant van procesmanagement noodzaak om op zoek te gaan naar een koppeling tussen de drijfveren (doelen) van de actoren. Tenslotte zijn er de middelen van de actoren, die de rol van de actor in het ontwikkelproces markeert. Daarnaast spreken Kersten en van Hoof (2000) over de beslismomenten als procesconditie, die grotendeels overeenkomen met de eerder beschreven ijkpunten van de fasering. Voor de helderheid in dit rapport is deze procesconditie uit het geheel gehaald om verwarring te voorkomen. De procescondities, de activiteiten en de ijkpunten bieden gezamenlijk de ingrediënten voor de processtructuur van vraaggestuurd bouwen (figuur 21). In de volgende paragrafen komen deze ingrediënten verder aan bod.

3.3 IJkpunten in het ontwikkelproces

Het gebruik van de termen 'ijkpunten' en 'ontwikkelproces' verdient een nadere verkenning, als een van de ingrediënten van de processtructuur. Zo sprak Wolting (2008) reeds over het besluitvormingsproces, als een onderdeel van het ontwikkelproces. Hiermee blijft echter een belangrijk deel van het ontwikkelproces onderbelicht. Zo concludeert Peek (2006) dat de plan- en de besluitvorming onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Hij ziet de planvorming in iedere fase van het ontwikkelproces terug komen met specifieke plannen voor de verschillende fases (bijvoorbeeld het masterplan in de haalbaarheidsfase en de deelplannen in de realisatiefase). In het plan komen de wensen en belangen van de diverse stakeholders naar voren. Peek (2006) hanteert een iteratief proces van plan- en besluitvorming om het ontwikkelproces te omschrijven, waarin beide deelprocessen zijn gekoppeld om de samenwerking tussen actoren te bevorderen. Alhoewel zijn einddoel gericht is op het analyseren van synergie in een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, sluit zijn werkwijze goed aan op de richting van vraaggestuurd bouwen.



Figuur 22 - Het ontwikkelproces als iteratief proces van besluit- en planvorming (naar Peek, 2006)

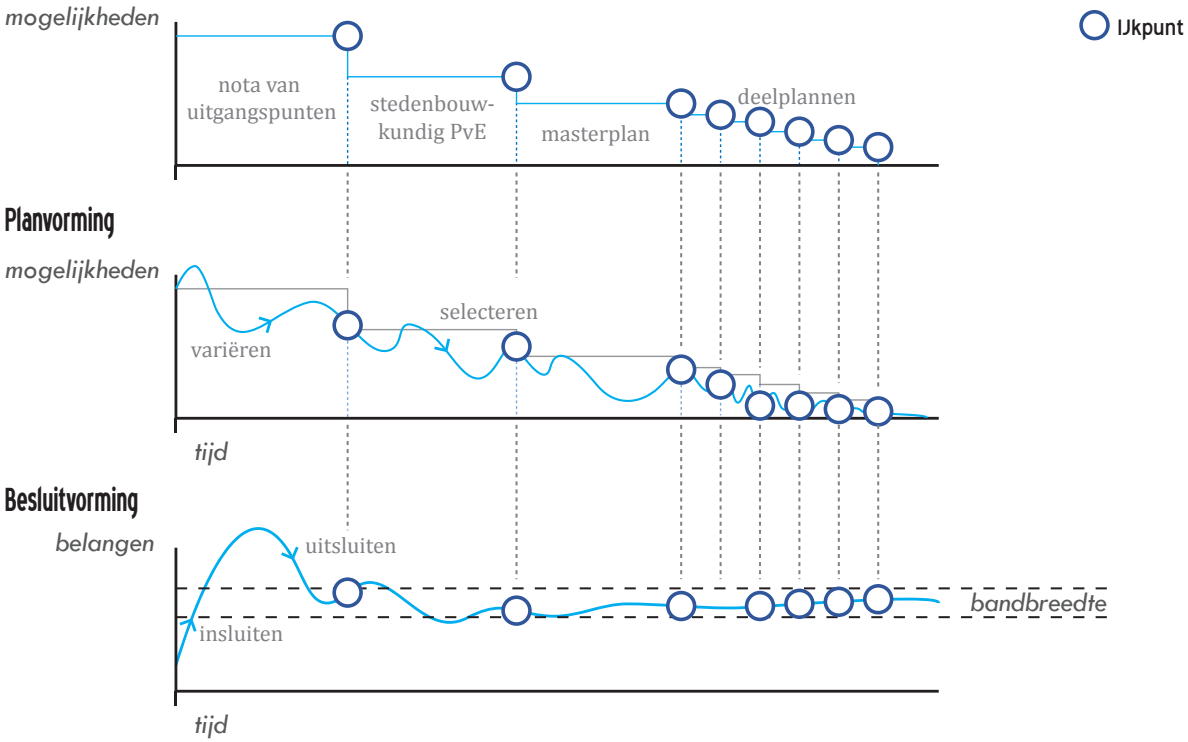
Besluitvorming

Peek (2006, p. 267) beschouwt de besluitvorming als een schil tussen de planvorming en de omgeving waarin het project plaats vindt. Met het vastleggen van de besluiten worden de randvoorwaarden gemaakt voor de planvorming. "Het initiëren, uitwerken en daadwerkelijk realiseren van plannen vraagt om de inzet van middelen. Besluiten hierover worden genomen in een proces dat we besluitvorming nemen." (Peek, 2006; p. 259). Hij legt uit dat het besluitvormingsproces gericht is op het in- en uitsluiten van belangen van de diverse actoren (figuur 23). Het is namelijk niet realistisch om aan te nemen dat alle belangen van de actoren zijn op te nemen in de besluiten. Hierdoor moeten belangen worden uitgesloten, onder meer door een gebrekkige koppeling tussen middelen en de eisen van een actor.

Planvorming

Talstra (in: Peek, 2006; p. 260) definieert planvorming als een proces van probleemdefinities, het genereren van oplossingsrichtingen en de uitwerking daarvan, uitmondend in een samenhangend kwalitatief en kwantitatief ruimtelijk plan. Peek (2006; p. 263) beschrijft planvorming als een iteratief proces van variëren en selecteren, dat uiteindelijk leidt naar een ruimtelijke oplossing. De toegewezen middelen uit de besluitvorming beïnvloeden de mogelijkheden binnen de planvorming. Door een groot bereik aan mogelijkheden ontstaat de marge om de kwaliteit van een ruimtelijk plan te verhogen, al bestaat tevens de kans op een eindeloos proces van ongestructureerd variëren en selecteren. Hierin voorziet de taak van de procesmanager om het project in goede banen te leiden.

Vanuit de benadering van Peek (2006) komt de koppeling tussen besluit- en planvorming tot uiting in enkele ijkpunten (figuur 23), wanneer de belangen van een marktpartij en een particulier collectief binnen haalbare grenzen (bandbreedte) liggen. Door de onderlinge afstemming worden de mogelijkheden in het eindresultaat (het plan) beperkt. Deze ijkpunten zijn bij vraaggestuurd bouwen te beschouwen als (formele en informele) beslismomenten en gelden als houvast om het proces voort te zetten.

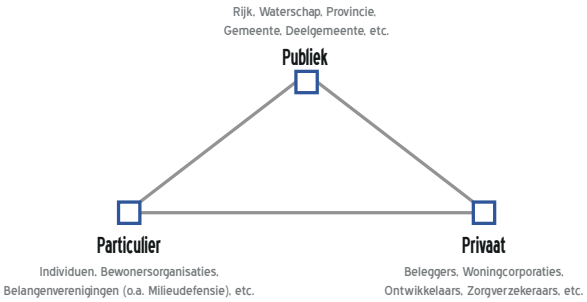


Figuur 23 - Ontwikkelproces met ijkpunten (naar Peek, 2006)

3.4 De procescondities: actoren, belangen, drijfveren en middelen

Procescondities
1. Actoren
2. Belangen
3. Drijfveren
4. Middelen

Gebiedsontwikkeling is een grote ruimte waar diverse vakgebieden samenkomen en waar verschillende actoren rondlopen. De rol van deze actoren en hun belangen en doelen bij een gebiedsontwikkeling zijn verschillend van elkaar. Van 't Verlaat (2008; p. 48) ziet deze diversiteit aan belangen en rollen van de actoren bij een gebiedsontwikkeling ook. Hij maakt daarnaast een nadrukkelijk onderscheid tussen actoren uit de publieke (gemeente, provincie, etc.) en private sector (projectontwikkelaars, investeerders, etc). Als derde actorgroep benoemt van 't Verlaat de burgers en belangengroepen. Echter niet als voltallig deelnemer aan het proces van een gebiedsontwikkeling, maar als groep waar publieke en private partijen rekening mee dienen te houden. Het principe van vraaggestuurd bouwen komt niet overeen met de uitspraak van van 't Verlaat, waar de particulier wel degelijk vroegtijdig betrokken is in de besluitvorming van het proces van gebiedsontwikkeling. Wolting (2008) zet de particulieren eveneens bij de belanghebbende partijen, bijvoorbeeld als eigenaar van een stuk grond. Een concrete deelname aan het proces, waarbij zij zeggenschap hebben over de woning of woonomgeving, is volgens Wolting (2008) niet aan de orde bij een gebiedsontwikkeling. Deze opvattingen geven globaal aan dat een gebiedsontwikkeling vooral wordt geassocieerd met een samenwerking tussen publieke en private partijen, de zogenaamde publiek-private samenwerking. Het ontbreken van het particulier initiatief in de geraadpleegde literatuur heeft mogelijk te maken met de discussie of vraaggestuurd bouwen tot gebiedsontwikkeling valt te rekenen, maar waarschijnlijk ook met de onbekendheid van het principe.



Figuur 24 - Driehoek van publieke, private en particuliere (naar Boonstra en Brouwer, 2008)

3.4.1 Private actoren: de marktpartijen

Aan één van de drie hoekpunten (figuur 24) staan de private actoren, ofwel marktpartijen. Van 't Verlaat (2008) ziet hen als risiconemende partijen, die projecten creëren voor de markt. Binnen het spectrum van private actoren is een verdeling te maken naar korte en lange termijn belangen. De Zeeuw (2007) plaatst een kanttekening bij deze benadering, door aan te geven dat een verschil in tijdsfocus niet is aan te duiden in begrippen als 'kort en lang'. Deze 'clichématige aanpak' zou niet overeenstemmen met het verschil in benadering van de partijen, waarbij zij elkaar in de praktijk verwijten een 'korte-termijnvisie' te hebben. Een verduidelijking is daarom op zijn plaats van de twee begrippen. De korte termijn staat hier voor de aanwezigheid van een private actor tot aan de realisatie van een project, waarna deze niet zal deelnemen in de beheerfase. Bij het begrip de lange termijn zal de private actor wel actief zijn in het beheer van het gebied of het gebouw, waardoor hun blik verder strekt dan het moment van oplevering. Vanuit deze gedachte zijn de volgende types private actoren te onderscheiden bij gebiedsontwikkeling.

Onderscheid in marktpartijen

Deloitte (2010) schetst de projectontwikkelaar als schakel tussen de vraag naar nieuwe woningen en het aanbod, tussen eindgebruiker en bouwbedrijven. Deze private actor heeft als kerntaak het voorbereiden en realiseren van vastgoedprojecten voor eigen rekening en risico (van Gool, 2001). Flier en Gruis (2004) beschrijven het doel van ontwikkelaars als het realiseren van een zo hoog mogelijk rendement tegen een beheersbaar risico. Franzen en de Zeeuw (2009; p. 25) geven wel aan ontwikkelaars momenteel terughoudend zijn met het plaatsen van risicodragende investeringen. Het rendement speelt een belangrijke rol, dat verkregen wordt door het vastgoed na de bouw af te stoten (KEI, 2010). Dit duidt op een overwegend korte termijn visie.

De bouwende projectontwikkelaar lijkt voor een groot deel op de projectontwikkelaar, met als verschil dat deze actor de kennis, kunde en capaciteit in huis heeft om een project zelfstandig te bouwen. Hierdoor is de bouwende ontwikkelaar beter in staat om tijdens het ontwikkelproces de bouwkosten inzichtelijk te maken, met daarbij de mogelijkheid om vroegtijdig aan te sturen. De belangen tijdens het ontwikkelproces liggen nadrukkelijk in de realisatiefase om de productie van de bouwtak op peil te houden. Bouwende projectontwikkelaars missen echter meestal een kapitaalintensief bedrijf op de achtergrond, waardoor hun capaciteit om voorinvesteringen te plegen mogelijk minder groot is ten opzichte van een 'gewone' projectontwikkelaar (KEI, 2010).

Het directe beleggen in vastgoed is gebaseerd op het generen van rendement, via de opbrengsten uit de verhuur (direct rendement) of de waardestijging van het vastgoed (indirect rendement). Een indirecte manier van beleggen heeft betrekking tot het participeren in aandelen van vastgoedgerelateerde fondsen, dat de verantwoordelijkheid van het vastgoedbeheer draagt en aandelen uitgeeft (Schutte, 2002). De institutionele belegger richt zich op de lange termijn door blijvend te investeren in bestaand bezit om het vastgoed met een maximale waarde uit te ponden (KEI, 2010). Zij hoeven, in tegenstelling tot de projectontwikkelaars, geen rekening te houden met voorverkooppercentages, doordat zij uit rendementsoverwegingen zich vooral toeleggen op het beleggen in duurdere huurwoningen (KEI, 2010). De realisatie van een project zelf behoort niet tot de belangrijkste zorg van een institutionele belegger (van 't Verlaat, 2008). Hun aandeel in het proces beperkt zich hiermee vooral tot de achterkant van de vastgoedcyclus, met de focus op het beheer.

Dit ligt anders voor een projectontwikkelende belegger, die zich positioneert tussen de projectontwikkelaar en de institutionele belegger in. Zij zijn daarmee actief in de ontwerpfase van het ontwikkelproces, waarbij het realiseren van een hoog (in)direct rendement

centraal staat. Een projectontwikkelende belegger hanteert een lange termijnvisie door de betrokkenheid bij het vastgoed van ongeveer tien tot vijftien jaar na de oplevering (KEI, 2010). Brounen en Eichholz (2001) stellen dat projectontwikkelende beleggers beter in staat zijn om 'in tijden van economische malaise' te ontwikkelen ten opzichte van de projectontwikkelaars door de 'stabiele kasstromen uit hun vastgoedportefeuille'. Zij schetsen ook een aantal nadelen aan het combineren van ontwikkelen en beleggen, doordat beide een andere aanpak van management vereist en het profiel van de actor niet duidelijk naar voren komt voor andere beleggers en analisten. Daarnaast verhoogt projectontwikkeling het risicoprofiel van de projectontwikkelende belegger ten opzichte van de werkwijze van de institutionele belegger.

De woningcorporatie is een derde type belegger. Volgens Nieboer en Gruis (2006) zijn woningcorporaties in Nederland voornamelijk marktgeoriënteerd. De positie van een woningcorporatie is moeilijk aan te duiden in het veld van publieke, private en particuliere actoren. Van Dijk et al. (2002; p. 1) illustreren dit door twee kanten van de woningcorporatie te benoemen. Zo heeft een woningcorporatie een 'maatschappelijke missie', terwijl de actor ook actief is in de markt en 'zich als zodanig ook bedrijfsmatig dient te gedragen'. Sinds de uitvoering van de bruteringsoperatie staat de positie van de woningcorporatie ter discussie. Zo zal niet iedereen instemmen met de plaatsing van de woningcorporatie onder het kopje 'private actor'. Veelal komt de term 'maatschappelijke onderneming' of 'hybride onderneming' naar voren als typering van de rol van een woningcorporatie. Gruis (2000; p. 31) legt uit dat woningcorporaties wel marktgericht denken op basis van een marktvraag, maar niet volledig marktconform door niet alleen te sturen op het financiële rendement. Hij schrijft verder dat woningcorporaties wel streven naar economische zelfstandigheid, maar dat het voorraadbeleid niet is gericht op het maken van winst. Conijn (2005; p. 2) benoemt de woningcorporatie als een privaatrechtelijke persoon, die vanuit haar maatschappelijke missie betrokken is bij de verwezenlijking van publieke belangen. Een belangrijk element van de maatschappelijke onderneming ziet hij in het aanwenden van het financieel overschot ten behoeve van het maatschappelijke doel. De lange termijnvisie staat hierbij centraal, die verder gaat dan die van de projectontwikkelende of institutionele belegger.

Tot de private actoren behoren tevens de adviesbureaus. Hun rol beperkt zich echter tot het adviseren en/of begeleiden van de marktpartijen en/of het particulier collectief. Een adviesbureau werkt aan de hand van een duidelijke opdrachtformulering, maar loopt daarbij geen risico. Adviseurs, zoals een architect of een externe procesmanager, hebben een specifieke expertise op het gebied van diverse vakgebieden (VROM, 2006 ; p. 63).

Drijfveren

De recente kredietcrisis laat zien dat de marktpartijen in Nederland teveel nadruk leggen op het creëren van aanbod en te weinig op de wensen van de particulier. De verwachte verschuiving op de woningmarkt (aanbieders naar kopers) is echter niet nieuw en heeft mede



Figuur 25 - Onderscheid naar *private* (1) Actoren en (2) Belangen

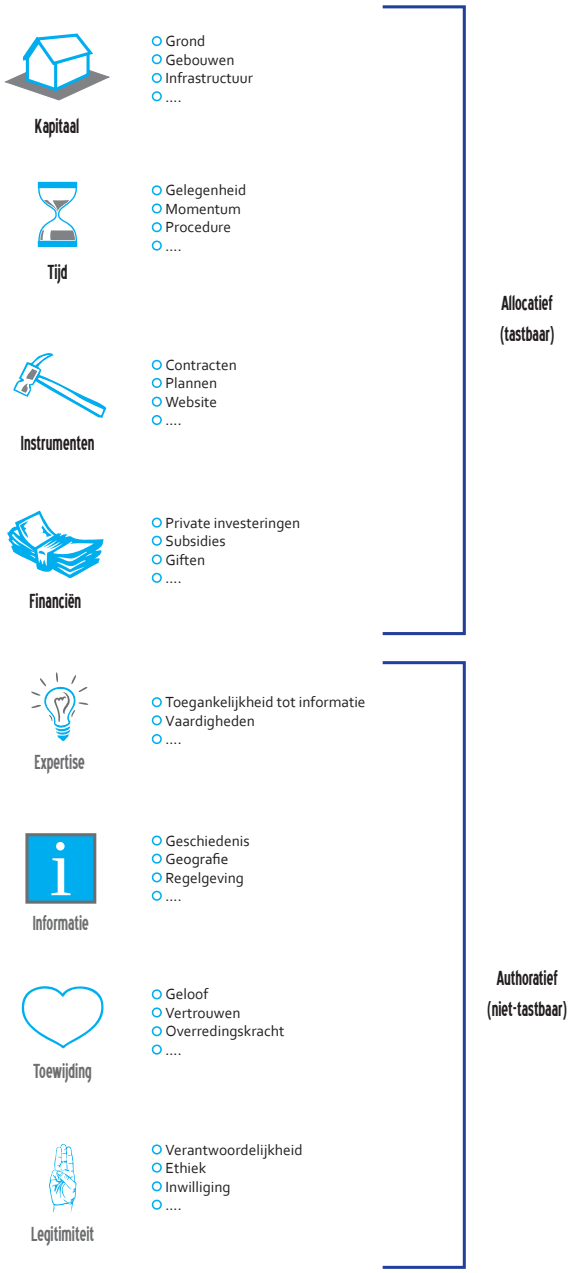
door de financiële crisis een nieuwe 'stimulans' gekregen. Cooke (2009) vindt dat ontwikkelaars zich in deze tijd moeten afvragen of ze op de oude weg verder gaan of juist de tevredenheid van de woonconsument willen vergroten. Voordelen van een klantgerichte benadering zouden, volgens Cooke (2009), besparing van de kosten (compensatie, marketing), verbetering van het imago, minder tijdverspilling aan management en een verbeterde werknemersmoraal zijn. Dit geldt echter voor consumentgericht ontwikkelen (CGO), dat niet geheel past binnen het principe van vraaggestuurd bouwen. Wel bewijst de praktijk dat de marktpartij, mits het proces succesvol verloopt, de garantie heeft een bepaald percentage van de woningen te verkopen aan de betrokken particulieren (vermindering van afzetrisico). In een woningmarkt met een overvloed aan onverkochte huizen klinkt dit als een stevig argument om de productie op gang te houden. Deze conclusie werd gedeeld in de expertmeeting. Er zijn echter ook nadelen te bespeuren aan het principe van vraaggestuurd bouwen, zoals een langer ontwikkelproces (dit is een algemeen beeld), hogere bouwkosten (diversificatie) en een grotere inzet (energie) van de procesmanagers in vergelijking met woningen die worden gebouwd onder serieproductie (o.a. Vos, 2009 en Keers en van Iersel, 2006). De rendementen voor marktpartijen uit de grote bouwopgave van de VINEX-locaties zijn niet met vraaggestuurd bouwen te vergelijken, omdat de marge tussen kostprijs en verkoopprijs een stuk lager ligt. Ditzelfde geldt voor de ontwikkelaar die als dienstverlener optreedt en alleen een vergoeding voor het proces rekent. Het is discutabel of de rendementen uit het verleden tegenwoordig wel zijn te halen met betrekking tot de huidige en toekomstige marktomstandigheden.



Figuur 26 - (3) Drijfveren van een *marktpartij* om deel te nemen aan vraaggestuurd bouwen

Middelen

De middelen van een marktpartij zijn zeer divers. Zo verschillen de middelen per project en type marktpartij. Daamen (2010) hanteert een schema om de beschikbare middelen bij een gebiedsontwikkeling in te delen naar categorieën. Hij baseert zijn categorisatie op de theorie van Giddens, die onder meer aangeeft dat mensen nooit volledig vrij in hun keuzes zijn, al hebben zij de benodigde middelen tot hun beschikking. Daamen (2010) deelt de middelen in twee categorieën: de allocatieve en autoritaire middelen. De allocatieve middelen zijn de tastbare elementen, die partijen kunnen gebruiken om anderen over te halen om beslissingen te nemen of acties uit te voeren die ze niet of anders zouden doen (Daamen, 2010; p. 266). De autoritaire middelen zijn minder tastbaar en stellen partijen in staat om de beslissingen en acties van anderen op te leggen en te coördineren. De inhoud van de elementen verschilt per project, zoals Daamen (2010) enkel heeft gekeken naar de middelen van actoren bij de (her)ontwikkeling van oude havengebieden.



Figuur 27 - Categorisatie van *private* (4) Middelen (naar Daamen, 2010)

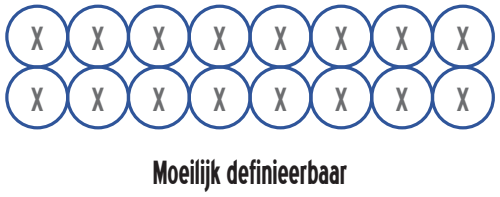
3.4.2 Particuliere actoren: de woonconsument / eindgebruiker

Door de globale opvatting van particulieren als enkel belanghebbende partij bij een gebiedsontwikkeling, is de invulling van de rol van deze groep bij (grootschalige) projecten vooralsnog onder belicht gebleven in de literatuur van gebiedsontwikkeling. Globaal zijn twee groepen te onderscheiden binnen het particulier domein: de burger en de maatschappelijke organisaties. In dit onderzoek is alleen aandacht voor de eerst genoemde groep.

Onderscheid in particulieren (algemeen)

Het woord (woon)consument is een veelgebruikt woord om de particulier aan te duiden in de Nederlandse woningmarkt. Van Dale (2010) geeft het woord 'afnemer' als uitleg voor het begrip consument. Simpelweg houdt dit in dat de particulier veelal als afnemer wordt gezien van kant-en-klare woningen. Dit is niet het geval bij vraaggestuurd bouwen. Voor vraaggestuurd bouwen is het gebruik van de term 'burger', 'het individu' of ' de eindgebruiker' een betere optie. Dit blijven echter vrij algemene beschrijvingen, zonder daadwerkelijk iets te kunnen zeggen over de belangen of intentie van een specifiek persoon. Het is niet mogelijk om het Nederlands individu in het algemeen te beschrijven. Iedere persoon heeft zijn eigen voorkeuren en leefstijl, al is het mogelijk om enkele generieke kenmerken naar voren te halen.

Een veelvoorkomend instrument is de indeling van particulieren op basis van objectieve sociaaldemografische cijfers, zoals inkomen of leeftijd. Bij vraaggestuurd bouwen is het niet alleen van belang dat de persoon zijn financiën op orde heeft, maar ook een sterke drijfveer toont om te participeren in een project met vraaggestuurd bouwen. De statische cijfers geven hier maar beperkt zicht op, terwijl de hoogte van het inkomen of een leeftijd niet bepalend hoeft te zijn voor de deelname aan vraaggestuurde projecten. Een andere toepassing is het gebruik van leefstijlen. Pinkster en van Kempen (2002; p. 11) beschrijven dit als een consistente set preferenties (attitudes) en gedrag op de leefgebieden werk, gezin, wonen, consumptie en vrije tijd. Hammouch (2007) komt tot de conclusie dat de leefstijl van een persoon variabel kan zijn in de loop van de tijd. Dit komt overeen met de opvatting van de socioloog Bouman (Tegenlicht, 2010), die de maatschappij beschrijft als een plek waar mensen hun anker uitleggen en weer inhalen en daarmee van identiteit veranderen. Private en publieke actoren gebruiken een leefstijlmethode vanuit diverse redenen. Hierin staat voornamelijk de toenemende individualisering en groei van keuzemogelijkheden centraal om de burger te kunnen blijven begrijpen. Hammouch (2007) heeft echter sterke kritiek op de bruikbaarheid van leefstijlen, die soms enkel als verkooptool dient.

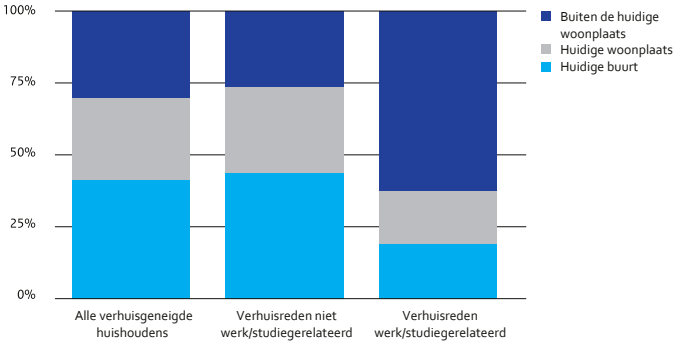


Figuur 28 - Onderscheid naar *particuliere* (1) Actoren en (2) Belangen

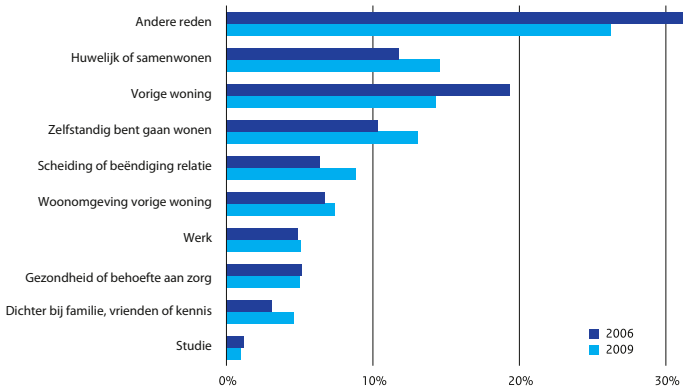
Drijfveren nieuwe woning

De particulier zal altijd een verhuismotief hebben om deel te nemen aan het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen. In het woononderzoek (CBS en VROM, 2010) komen verschillende redenen naar voren (figuur 30). Boumeester (2004) maakt een onderscheid bij verhuismotieven tussen primaire en secondaire actie. Bij primaire actie is de verhuizing van een huishouden het gevolg van de behoefte om de woonsituatie aan te passen. Meestal komt dit overeen met een vooruitgang in de wooncarrière. Bij secundaire actie verhuist het huishouden 'als direct gevolg van veranderingen in de werksfeer of de persoonlijke sfeer'. Boumeester (2004) geeft als voorbeeld het accepteren van een baan op grote afstand. Vraaggestuurd bouwen heeft, zoals veel nieuwbouwwoningbouwprojecten, een lange aanloopperiode (+/- twee jaar) tot de gereedkoming van de woning. Particulieren die deelnemen aan een project met vraaggestuurd bouwen zullen dus afkomstig zijn vanuit de eerste groep: de primaire actie verhuizers. In de expertmeeting is deze constatering bevestigd. Opmerkelijk is verder dat van alle verhuisgeneigden iets meer dan een kwart zoekt naar een woning buiten de huidige woonplaats (CBS en VROM, 2010). Een groep die een afwijking vertoont qua cijfers is de groep die verhuist op basis van ander werk of het volgen van een studie (figuur 29). Zij behoren echter tot de secundaire actie verhuizers, binnen de definitie van Bouwmeester (2004). Zij komen op basis van de lengte van de ontwikkelperiode niet in aanmerking voor het principe van vraaggestuurd bouwen.

De voorgaande cijfers gaan in op het verleden. Sanders (2006; p. 8) denkt dat in de toekomst meer groepen een woon- en leefmilieu zullen zoeken, die past bij hun 'behoeften, aspiraties en leefstijl'. Hij verwacht deze vraagtoename naar meer differentiatie door de eentonige (VINEX-)woningbouw van de afgelopen jaren. Sanders (2006) kaart het grote aantal verhuizingen aan in Nederland, waardoor volgens hem de verantwoordelijkheid voor de woonomgeving steeds meer bij de overheid lag. Sanders (2006; 9-10) voorziet een ontwikkeling naar een 'reset' van de eigen omgeving (aanpassen eigen woning) door een verminderde doorstroming in de woningmarkt. Vraaggestuurd bouwen past deels binnen deze toekomstvisie, gericht op het creëren van een woning naar eigen woningwensen met een lange termijnvisie. Boelhouwer en Hoekstra (2009) delen de visie van Sanders (2006) en zien een trend van woningconcepten voor gelijkgezinden.



Figuur 29 - Gewenste woonlocatie naar verhuisreden (CBS, 2010)



Figuur 30 - Belangrijkste verhuismotieven van mensen die de afgelopen twee jaar zijn verhuisd, 2006-2009 (CBS, 2010)

Drijfveren deelname vraaggestuurd bouwen

De keuze van de particulier om de woning zelf te ontwerpen is gebaseerd op enkele punten. Ten eerste spelen financiële voordelen een rol, mede door een meer transparante manier van het in beeld brengen van de kosten en opbrengsten en het ontbreken van de overheadkosten van de ontwikkelaar. Daarnaast draait het om de keuzevrijheid en daarmee meer mogelijkheden om de eigen woonwensen tot uitdrukking te brengen (Dammers et.al., 2007).

De motivatie om daadwerkelijk betrokken te raken en te blijven bij het proces van vraaggestuurd bouwen hangt volgens Kwee (2006) af van twee factoren: miskenning en betrokkenheid. Miskenning wordt gedefinieerd als het ontbreken van woningaanbod voor een bepaalde groep consumenten, vanwege hun specifieke eisen of een lage bouwproductie. Wanneer het aspect van miskenning ontbreekt bij de consument zal hij of zij eerder geneigd zijn om tijdens het proces af te haken, doordat (betere) alternatieven zich aandienen. Betrokkenheid is het tweede aspect, dat een tegenhanger kan vormen voor het ontbreken van miskenning. Een consument kan zich betrokken voelen bij de locatie, een bepaald concept of een specifiek programma van eisen.



Figuur 31 - 3 Drijfveren voor een *particulier* om deel te nemen aan vraaggestuurd bouwen

Middelen

De middelen van een particulier zijn enigszins vergelijkbaar met de middelen van een ontwikkelaar, al zijn de marges aanzienlijk kleiner. Zo heeft een particulier in het algemeen minder kennis van het ontwikkelproces en een kleinere investeringscapaciteit. In de expertmeeting komt naar voren dat de particulier in staat is om grofweg € 1000,- aan de voorkant van het ontwikkelproces te investeren. Een soortgelijk bedrag wordt vaak door marktpartijen als drempel opgelegd om enkel 'serieuze' particulieren aan het project te binden (o.a. in Almere, Woerden, Rotterdam) . Tevens heeft het middel tijd een

andere betekenis voor een particulier in vergelijking met een marktpartij. De particulier offert namelijk zijn vrije tijd op voor het realiseren van zijn woonwensen. Kwee (2006) benadrukt tenslotte dat de particulier zijn woonervaring als expertise bijdraagt aan het ontwikkelproces, als toevoeging op de missende kennisgebieden van projectmanagement, bouwcultuur en bouwproces.



Figuur 32 - Specifieke (4) Middelen van een *particulier* (voortbordurend op figuur 27)

3.4.3 Publieke actoren: de overheid, de provincie en de gemeente

Zo moeizaam als de particulier zijn te onderverdelen naar overzichtelijke categorieën, zo duidelijk zijn de publieke actoren te onderscheiden. De drijfveren en de middelen van de publieke actoren zijn geschetst vanuit hun faciliterende en toetsende rol.

Onderscheid in publieke actoren

De publieke actoren houden zich naast het ondersteunen van de maatschappij (het basiselement van de verzorgingsstaat) ook actief bezig met de inrichting van het land. Nederland kent een sterk restrictief ruimtelijk beleid in vergelijking met omringende landen, zoals Duitsland en België (Dol, van der Heijden en Oxley, 2010). Deze strikte regulering is gehanteerd om de publieke belangen te waarborgen, die zijn in te delen naar vier thema's: economisch, sociaal, economisch en cultureel (Hooimeijer, Kroon en Luttik, 2001). Deze belangen zijn zichtbaar in het beleid van de publieke actoren, op het gebied van zowel de ruimtelijke ordening als het volkshuisvestingsbeleid. Grofweg zijn er drie actoren te onderscheiden in het publieke domein van gebiedsontwikkeling: de overheid, de provincie en de gemeente. Met de intrede van de nieuwe Wet ruimtelijke ordening (nWRO) in 2008 is de traditionele hiërarchie 'overheid – provincie - gemeente' gedeeltelijk verdwenen. Iedere publieke actor is zo meer verantwoordelijk voor haar eigen belangen (Puylaert en Werksma, 2008).

De gemeente krijgt sinds het afbreken van de traditionele hiërarchie volgens Puylaert en Werksma (2008; p. 10) maximale beleidsruimte, terwijl de rol van de provincie en het rijk gereduceerd is tot zeggenschap bij situaties of projecten als de grenzen van de gemeente worden overschreden (provinciaal of rijksbelang). Dit betekent niet dat de rol van de provincie of het rijk automatisch is uit te vlakken bij vraaggestuurd bouwen, aangezien zij via diverse wegen een gebiedsontwikkeling kan binnenlopen. Bij vraaggestuurd bouwen is dit onder meer het geval met het vergeven van subsidies aan initiatiefnemers of adviseurs ten behoeve van collectief particulier opdrachtgeverschap (o.a. Provincie Flevoland, 2009). De provincie en de overheid blijven echter spelers op de achtergrond bij vraaggestuurd bouwen, zonder directe inmenging in het besluitvormingsproces. Op een lager niveau beschrijft Waalewijn (2010; p. 8) de rol van de gemeente als een publiek orgaan, dat tot doel heeft het tot uitvoering brengen van zelf geformuleerde maatschappelijke beleidsdoelstellingen. De uitvoering van het overheidsbeleid ligt voor een groot deel bij de gemeenten, die hier zelfstandig invulling aan geven.



Figuur 33 - Onderscheid naar *publieke* (1) Actoren

Drijfveren

De stimulering van (collectief) particulier opdrachtgeverschap door de overheid berustte op drie uitgangspunten: meer keuzevrijheid voor de burgers, aandacht voor maatschappelijke waarden en een betrokken overheid bij beheerste marktwerking (VROM, 2000). Deze uitgangspunten komen overeen met de individualisering van de maatschappij en de kenmerken van het Rijnlandse model, waarin de overheid stuurt op meer marktwerking.

Het is een algemene opvatting dat gemeentes niet goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden van vraaggestuurd bouwen, doordat de risico's en de benodigde capaciteit en kennis onderbelicht blijven (Noorman, 2006). Daarnaast is het moeilijk om de directe voordelen aan te duiden voor een gemeente, anders dan optreden als regulator tussen marktpartijen en het 'maatschappelijk middenveld' en het inspelen op de maatschappelijke behoefte voor meer keuzevrijheid. Zo zijn de financiële voordelen gering, doordat gemeenten in veel gevallen de grondprijzen voor zelfbouw aanzienlijk verlagen ter stimulering van het zelfbouwprincipe. Het is voor een gemeente wel mogelijk om een specifieke doelgroep (starters, ouderen, etc.) te ondersteunen of aan te trekken binnen de stadsgrenzen (Noorman, 2006 en Expertmeeting TU Delft, 2010). In de expertmeeting wordt gesuggereerd dat particulieren de duurzame ambities van een gemeente in een gebiedsontwikkeling eerder kunnen realiseren dan marktpartijen, onder meer door hun commitment op lange termijn. Zo ervaren de particuliere eindgebruikers de (financiële) effecten van een lagere energieconsumptie en hebben zij hieraan gekoppeld andere mogelijkheden om kapitaal aan te boren. Een wetenschappelijke ondersteuning ontbreekt echter. Daarnaast kan het collectief optrekken in het proces tussen de particulieren zorgen voor een verbeterde sociale samenhang in de (toekomstige) buurt, al is dit geen algemeen onderkende conclusie. Vooral in stedelijk gebied

kunnen de effecten op het vlak van sociale duurzaamheid mogelijke snel verdampen door de rappe doorstroming op de huizenmarkt (Expertmeeting TU Delft , 2010). Onderzoek naar de doorstroming bij particulier opdrachtgeverschap geeft echter geen afwijkend beeld ten opzichte van seriematige bouwprojecten (Keers en Iersel, 2006).



Figuur 34 - (3) Drijfveren voor een *publieke* actor om deel te nemen aan vraaggestuurd bouwen

Middelen

Als facilitator van een ontwikkelproces maken de publieke actoren gebruik van het (passieve) publiekrechtelijke kader, waaronder het bestemmingsplan behoort[1]. Qua middelen hebben de gemeente tevens de mogelijkheid om subsidies in te zetten, zoals dit gebeurde voor het begeleiden van particulieren met particulier opdrachtgeverschap. Tevens zijn in het verleden door gemeenten kortingen gegeven op de grondprijs voor particulieren (Geutink, Sevenheck en van Venrooij, 2006). Op dit moment kunnen alleen provincies subsidies 'uitdelen' aan collectieve zelfbouwers (o.a. provincie Noord-Holland, 2011).



Figuur 35 - Specifieke (4) Middelen van een *publieke* actor (voortbordurend op figuur 27)

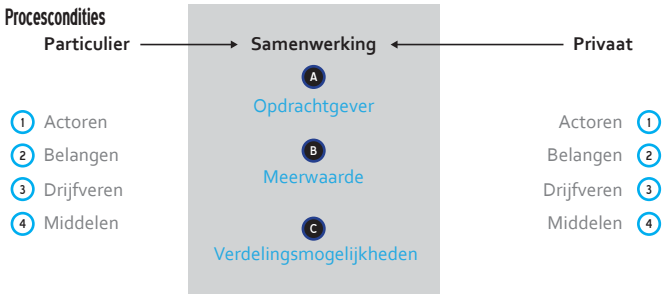
De rol van de gemeente in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen wordt verder uitgelicht in hoofdstuk vijf met behulp van de bevindingen uit de case studies. Dit hoofdstuk vervolgt met de koppeling van de belangen en middelen bij een samenwerking tussen actoren, als onderdeel van de procescondities.



Figuur 37 - Drie niveaus van (A) Opdrachtgeverschap (naar Franzen, 2011)

3.5 De procescondities: samenwerkingsvorm

Publieke, private en particuliere actoren hebben elkaar nodig om een woningbouwproject op touw te zetten. De mate waarin zij afhankelijk van elkaar zijn verschilt per situatie en project. Het koppelen van de belangen en middelen van de actoren, zoals beschreven in de voorgaande paragraaf, leidt tot een (privaat-particuliere) samenwerking. De verdelingsmogelijkheden en de meerwaarde van een (privaat-particuliere) samenwerking, als onderdeel van de procescondities, worden nader verkend. Een samenwerking komt echter pas tot stand als één actor het initiatief neemt.



Figuur 36 - De procescondities

3.5.1 Opdrachtgeverschap

Naast de definiëring van het ontwikkelproces en de verhoudingen tussen publiek, privaat en particulier, is het begrip opdrachtgeverschap een sleutelwoord in dit onderzoek. Het gebruik van dit woord bij verschillende typologieën (PO, CPO, MO) geeft aan dat vraaggestuurd bouwen sterk focust op de partij die het project in gang brengt, alsmede opdracht geeft. Franzen (2011) definieert de opdrachtgever bij een gebiedsontwikkeling als diegene die projecteigenaar is voor de (her-)ontwikkeling van een gebied, terwijl opdrachtgeverschap betekent dat men dient te sturen op de inhoud, het besluitvormingsproces en de communicatie met andere actoren. Hierin valt een onderscheid te maken in opdrachtgeverschap op verschillende niveaus (figuur 37).

Een processtructuur heeft betrekking op het laagste niveau van opdrachtgeverschap, waarin het dagelijks management van een project plaats vind. Bovenliggende niveaus (de organisatie en het beleid) hebben invloed op het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen, maar zijn niet (of moeilijk) aan te sturen vanaf het laagste niveau. De besluitvorming op het niveau van het project vindt plaats via de besturen van de betrokken organisaties (Franzen, 2011). Op dit niveau beschrijft Ecorys (2008; p. 8) de opdrachtgever als 'degene die investeert en het risico draagt van de ontwikkeling en exploitatie van het vastgoed'. Zij stellen dat, bij vraaggestuurd bouwen, de particulier in theorie profiteert van een maximalisering van de sturing over het vastgoed in relatie tot een minimalisering van het risico.

3.5.2 Meerwaarde samenwerking

Een project kan meerdere opdrachtgevers bevatten, vooral als actoren besluiten om gezamenlijk op te trekken in het ontwikkelproces. Waarom zou je echter samenwerken? Zo bestaat bij particulier opdrachtgeverschap, als vorm van vraaggestuurd bouwen, in feite

geen samenwerking, omdat de particulier zelfstandig werkt aan het ontwerp en de realisering van de eigen woning. Het aangaan van een samenwerking tussen een particulier collectief en marktpartij moet gebaseerd zijn op het creëren van meerwaarde voor beide actoren[2]. Vanuit de literatuur (Wolting, 2008 en Bult-Spiering, 2003) zijn vier verschillende meerwaardes bij een samenwerking te constateren.



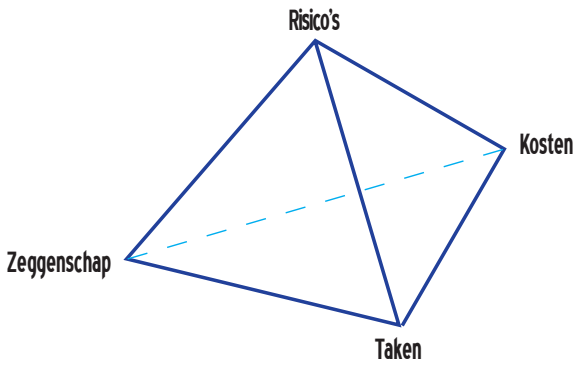
Figuur 38 - B Meerwaarde van een samenwerking (naar Wolting, 2008 en Bult-Spiering, 2003)

De financiële meerwaarde van een samenwerking heeft betrekking op het beperken en delen van het risico van beide partijen. Daarnaast biedt een samenwerking financiële schaalvoordelen en toevoegde financieringsmogelijkheden. De inhoudelijke meerwaarde van een samenwerking komt tot uiting in het delen van ervaring en kennis, die de kwaliteit van het project verhogen. Ten derde kan een samenwerking tussen partijen een meerwaarde bieden op het procesmatige vlak door een verhoging van de creativiteit en een kwalitatieve verbetering van het procesresultaat. Tenslotte biedt een samenwerking kansen om deelprojecten en de invloed en/of belangen uit naastgelegen gebieden op elkaar af te stemmen, hier benoemd als de externe meerwaarde.

Naast het creëren van meerwaarde schetsen Kersten en Hoof (2000) vier voorwaarden van een samenwerking. Ten eerste moet een wederzijdse afhankelijkheid bestaan tussen de samenwerkende actoren. Ten tweede moeten de doelen van de verschillende partijen samengaan. Als derde punt moet goed inzicht zijn in de individuele motieven van de actoren. Tenslotte moet iedere actoren beschikken over middelen, die de samenwerking noodzakelijk maakt. De hieropvolgende samenwerking tussen de actoren uit zich in de volgende verdelingsmogelijkheden.

3.5.3 Verdelingsmogelijkheden

De samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij biedt diverse verdelingsmogelijkheden. Franzen (2011) komt tot vier aspecten, die de actoren onderling kunnen verdelen bij een samenwerking (figuur 39). In tegenstelling tot de traditionele driehoek (o.a. van 't Verlaat, 2008) is het hoekpunt 'taken' toegevoegd, resulterend in een tetraëder.



Figuur 39 - C Verdelingsmogelijkheden bij een samenwerking

In een gebiedsontwikkeling zijn diverse risico's te constateren, die zich lastig laten vatten in categorieën. Wolting (2006; p. 106) benoemt een lange lijst aan risico's, met name gericht op de publieke actoren. Een groot deel van deze lijst valt onder het kopje 'draagvlak'. Het interne draagvlak heeft betrekking tot de interne organisatie van de samenwerking, waaronder termen als 'transparantie', 'vertrouwen' en 'commitment' horen. Het externe draagvlak, in het licht van de publiek-private samenwerking, gaat in op de steun of goedkeuring van actoren buiten de samenwerking. Hierbij valt te denken aan het creëren van draagvlak naar de plaatselijke bevolking of rekening houden met gemeentelijke collegewijzigingen door aankomende verkiezingen.

Samenwerkingsmodel PPS	Beleidsmatig	Grondaankoop	Haalbaarheid	Bouwrijp maken	Vastgoed
Traditioneel	G	G	G	G	M
Building claim	G	M	G/M	G	M
Joint-venture	G	G/M	G/M	G/M	M
Concessie	G	G/M	M	M	M
Ontwikkelovereenkomst	G	M	M	M	M

Figuur 40 - Risicoverdeling bij een PPS tussen een gemeente en een marktpartij (naar Wolting, 2008)

Het kenniscentrum PPS (2004; p. 9-10) heeft een verzameling gemaakt van de risico's bij een publiek-private samenwerking op basis van verschillende invalshoeken. Zij hanteren drie verschillende categorieën waarbinnen de risico's plaats vinden bij een gebiedsontwikkeling (publiek-private samenwerking), onder meer beïnvloed door de mate van het abstractieniveau. De eerste categorie, de omgevingsrisico's, beslaat de meest abstracte risico's, die moeilijk zijn te sturen vanuit een project. Voorbeelden zijn de ontwikkelingen van de lokale woningmarkt en wijzigingen in de wet- en regelgeving. De tweede categorie, de projectrisico's, bevatten de risico's die specifiek voor een project gelden, zoals de plankwaliteit en de tegengestelde belangen. Deze categorie bevat de meest concrete en 'tastbare' risico's, waardoor voor de procesmanager (of projectleider) meer mogelijkheden ontstaan om bij te sturen in vergelijking met de voorgaande categorie. De laatste categorie, de organisatierisico's, specificeert de risico's binnen de organisatie van een project. Voorbeelden zijn de verdeling van de verantwoordelijkheden binnen een projectorganisatie en de cultuur van de organisatie. De benoemde risico's zijn per definitie niet altijd te verdelen onder de samenwerkende actoren. Zo is in de literatuur over publiek-private samenwerkingen vooral aandacht voor de risicoverdeling in de grond- en vastgoedexploitatie (zie voorbeeld figuur 40). De praktijk moet uitwijzen in hoeverre een particulier collectief en een marktpartij de risico's kunnen verdelen.

Het tweede punt van de tetraëder, zeggenschap, is een abstract begrip. Het woord zeggenschap wordt door Prins (2008; p. 13) omschreven als 'invloed kunnen uitoefenen zonder dat daar van te voren, door andere bepaalde, keuzemogelijkheden aan ten grondslag liggen'. De scheidslijn tussen invloed en zeggenschap is dun, waardoor bij vraaggestuurd bouwen al snel gesproken wordt over zeggenschap voor een particulier in plaats van invloed. De verdeling van zeggenschap tussen een marktpartij en een particulier collec-

tief komt daadwerkelijk tot uiting in het besluitvormingsproces. De hoogte van de zeggenschap hangt samen met de risicoverdeling.

Naast het risico en de zeggenschap vind er in een samenwerking tevens een verdeling plaats naar de kosten en taken. De kosten hebben betrekking tot de investeringen in het ontwikkelproces, terwijl de taken gerelateerd zijn aan de activiteiten. Zo ontstaat een (nieuwe) koppeling tussen een ingrediënt van de processtructuur en de verdelingsmogelijkheden in de samenwerking. De theoretische bevindingen over de belangen en middelen van actoren, samenwerkingsvormen en verdelingsmogelijkheden bieden de opmaat de invulling van de processtructuur.

3.6 De eerste aanzet tot een processtructuur

De elementen uit de procesarchitectuur dienen als de basiselementen voor de processtructuur voor het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen (figuur 41). De procescondities, de ijkpunten en de activiteiten worden in deze paragraaf verder gespecificeerd naar het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen vanuit de bevindingen uit de literatuur.

3.6.1 Procescondities

De procescondities in de processtructuur zijn niet ten alle tijd hetzelfde (Kersten en Hoof, 2000). In het licht van de samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief zijn hierin niet alleen de belangen, middelen en percepties van de actoren te onderscheiden. Tevens lichtten de procescondities de meerwaarde van een samenwerking en de verdelingsmogelijkheden uit, waarin deze belangen, middelen en percepties van dezelfde actoren worden gekoppeld.

Actoren, belangen, drijfveren en middelen

De marktpartijen zijn van elkaar te onderscheiden door een verschil in korte en lange termijn belangen. Een voor de hand liggende marktpartij om het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen te begeleiden en/of te initiëren is niet aan te wijzen. Zo kan een woningcorporatie vanuit haar maatschappelijke missie het ontwikkelproces instappen (indirect rendement), terwijl een projectontwikkelaar kiest om haar afzetrisico te reduceren. Zo zijn diverse beweegredenen te identificeren bij vraaggestuurd bouwen (zie figuur 26), die niet als 'goed' of 'fout' zijn aan te merken. De literatuur of de praktijkverslagen bieden ook geen aanleiding om specifieke drijfveren van een marktpartij bij voorbaat af te wijzen.

Ditzelfde geldt voor het particuliere collectief, dat diverse motieven hanteert om betrokken te raken bij het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen (zie figuur 31). Daarnaast is de particulier moeilijk te definiëren (figuur 28). Hierdoor verschillen binnen een particulier collectief mogelijk ook de belangen en middelen onderling. Een marktpartij zal zo niet alleen rekening moeten houden met de algemene stem van een particulier collectief, maar ook met de individuele wensen. Dit compliceert het herkennen van de procescondities en het verbinden van de middelen tussen de marktpartij en het particuliere collectief. De case studies zullen hier hun licht op laten schijnen om tot een volledige conclusie te komen.

Meerwaarde samenwerking

De meerwaarde van een samenwerking is teruggebracht tot vier aspecten (figuur 38). Op het gebied van de financiële meerwaarde kunnen de marktpartij en het particuliere collectief de risico's in het ontwikkelproces delen, wat onder het kopje 'verdelingsmogelijkheden' ter sprake komt. Voor een particulier collectief biedt de aanwezigheid van een marktpartij financiële schaalvoordelen en een vergrote investeringscapaciteit. Omgekeerd profiteert een marktpartij van de woonervaring bij de verkoop van de woningen (Kwee, 2008 en Ecorys, 2008), die veelal een hoger rendement opleveren door de kwalitatieve input van de particulier (inhoudelijke meerwaarde). Boelens et al. (2011) geeft aan dat er indicaties zijn dat de verkoopbaarheid en marktwaarde van de woningen groter is in verhouding tot de directe omgeving. De procesmatige en externe meerwaarde van een samenwerking bij vraaggestuurd bouwen komt niet duidelijk naar voren in de literatuur of de praktijkverslagen. De toegevoegde waarde van een particulier collectief op zichzelf blijft onderbelicht. Over de rol van een marktpartij is in de theorie meer bekend. Zo kan volgens Helleman (2005; p. 9) een marktpartij vooral op de inhoud, de organisatie, de financiën en de communicatie een toegevoegde waarde leveren.

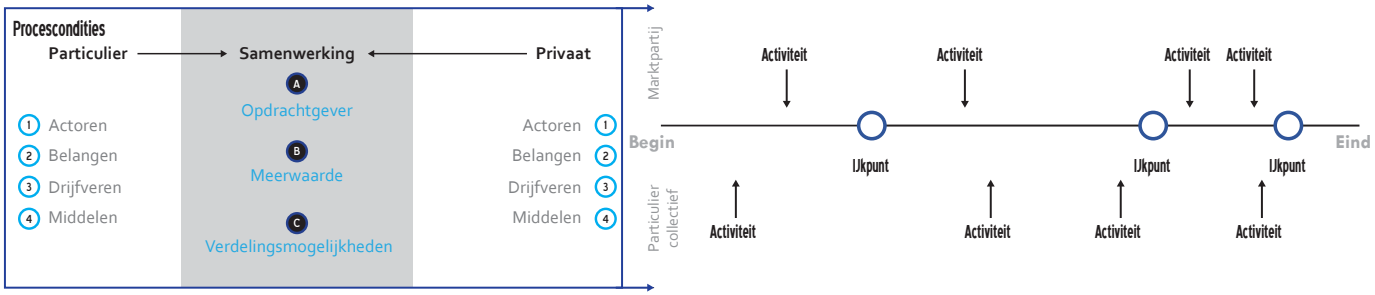
Verdelingsmogelijkheden

De verdelingsmogelijkheden vertonen een sterke connectie met de meerwaarde van een samenwerking bij vraaggestuurd bouwen. In één van de deelvragen wordt gesteld in hoeverre een particulier collectief en een marktpartij de risico's onderling kunnen verdelen. Deze verdeling staat in verhouding met de beschikbare middelen van een actor. In de situatie van vraaggestuurd bouwen heeft de particulier veelal dezelfde middelen tot zijn beschikking als een marktpartij, alleen zijn de marges aanzienlijk kleiner. Een risicodeling bij de grond- en vastgoedexploitatie, zoals die zichtbaar zijn in publiek-private samenwerkingen, is niet aan de orde. De middelen van het particuliere collectief zijn te beperkt om bijvoorbeeld garant te staan voor de investering in het bouwrijp maken van het plangebied.



Figuur 41 - Risico's in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen

In een evaluatie naar mede-opdrachtgeverschap, als vorm van vraaggestuurd bouwen, in de huursector komt Vos (2009) tot de volgende risico's voor een particulier: kwaliteit, annulerings-, tijd en financieel risico. Zo heeft een particulier concreet te maken met de overdracht of opzegtermijn van de woning (tijdrisico), het vervallen van bankgaranties en stijgende bouwkosten als financieel risico (Ecorys, 2008; p. 56). In de praktijk zal een verband bestaan tussen de risico's. Zo heeft het reduceren van het afzetrisico indirect gevolgen voor het financiële risico van een marktpartij. Deze risico's lijken grotendeels



Figuur 42 - De basis van een processtructuur voor het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen

aan te sluiten op het perspectief van een marktpartij. Boelens et al. (2011; p. 35) komen tot de conclusie dat marktpartijen vooralsnog alleen het afzetrisico kunnen reduceren door de samenwerking met een particulier collectief. Zij suggereren dat de risico's voor marktpartijen zelfs groter zijn in vergelijking met serieproductie, doordat de marktpartij het proces en het eindresultaat niet in eigen hand heeft. Deze constatering is te kort door de bocht, aangezien de meerwaarde van een samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief meerdere voordelen naar voren brengt. Het combineren van de bevindingen van Vos, Boelens en de meerwaarde van een samenwerking resulteert in de volgende lijst van te verdelen risico's in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen.



Figuur 43 - Zeggenschap in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen

Kwee (2008; p. 9) schrijft dat de marktpartij in de meeste gevallen als opdrachtgever optreedt in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen. Dit betekent echter niet dat de zeggenschap volledig aan de kant van de marktpartij ligt, die de particulieren vrij moeten laten om daadwerkelijk wat te zeggen over de inrichting van het stedenbouwkundig plan of de selectie van de architecten (Kwee, 2008; p. 17). Ecorys (2008) haakt in op deze opvatting door vanuit hun case studies te beschrijven dat er een tweedeling bestaat in het type zeggenschap. Zo kan een particulier collectief zeggenschap hebben over het proces en over de vormgeving van de woning. Daarnaast bestaat in het ontwikkelproces een onderscheid tussen feitelijke en formele zeggenschap (Ecorys, 2008; p. 54). De feitelijke zeggenschap heeft betrekking tot de vrijheid die een marktpartij aan een particulier collectief geeft, terwijl de formele zeggenschap geregeld is volgens de kaders van de wetgeving. De formele zeggenschap voor een particulier collectief is in de praktijk beperkt als de marktpartij de opdrachtgever is in het ontwikkelproces, hoewel dit geen invloed heeft op de verdeling van de feitelijke zeggenschap.

In dit hoofdstuk is eerder gesteld dat de particulieren gemiddeld duizend euro besteden om aan het ontwikkelproces deel te nemen. De praktijkverslagen bieden geen aanknopingspunten om dit bedrag bij te stellen, hoewel dit ook afhankelijk is van de vermogendheid van een particulier. Veelal worden de proceskosten van de marktpartij verrekend in de woningprijs. De daadwerkelijke kosten voor de begeleiding van één particulier in het ontwikkelproces door een marktpartij wordt geschat op € 2.200,- tot € 5.500,- (Vos, 2009 en Provincie Flevoland, 2011). De verdeling van de activiteiten (taken) is niet eenduidig uit de literatuur of praktijkverslagen te halen. Dit moet naar voren komen in de case studies en de beschrijving van de activiteiten. Deze activiteiten worden net zoals de ijkpunten in de tijd van het ontwikkelproces uiteengezet.

3.6.2 IJkpunten en activiteiten

De ijkpunten komen zowel in de besluitvorming als de planvorming terug. Peek (2006) benoemt in zijn schema (figuur 23) vooral de plannen (masterplan, deelplan) als ijkpunten in het ontwikkelproces. In deze plannen zijn de belangen van beide partijen gewaarborgd en zijn de mogelijkheden verder afgebakend. De plannen vormen hiermee het eerste type ijkpunt. Uit de praktijkverslagen (o.a. Foeken en van der Wouden, 2008 en Dammers et al., 2006) komt een tweede type ijkpunt naar voren: de juridische documenten. In de onderzochte projecten sluiten de marktpartij en de particulier (of het particuliere collectief) een overeenkomst om de samenwerking formeel te maken. De afspraken waaraan beide partijen zich conformeren passen binnen de definitie van een ijkpunt. Als derde ijkpunt wordt opnieuw teruggegrepen op de bevindingen van Peek (2006), die tevens de afspraken tussen een gemeente en een marktpartij aanhaalt. Deze zijn bij vraaggestuurd bouwen niet in het ontwikkelproces te plaatsen, omdat de gemeente geen directe samenwerkingspartner is. De publiekrechtelijke middelen van de gemeente beperken echter wel de mogelijkheden in de planvorming. Om dit soort ijkpunten in het ontwikkelproces aan te duiden worden zij benoemd als externe ijkpunten.



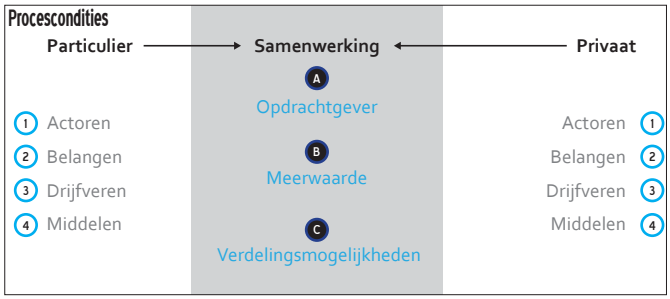
Figuur 44 - Type ijkpunten in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen

De activiteiten in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen zijn niet eenduidig uit de literatuur of de praktijkverslagen te halen. Wolting (2008) schetst in zijn verhaal een activiteitenplanning, die sterk gericht is op een grootschalige gebiedsontwikkeling en weinig raakvlakken toont met vraaggestuurd bouwen. De case studies zullen hier een eenduidiger beeld in moeten geven. De opzet van Wolting (2008) is wel geschikt om de activiteiten te ordenen.

3.6.3 Rol van procesmanager

De procesmanager is meestal aangeduid als de spin in het web en heeft overzicht over het totale ontwikkelproces. Wolting (2008, p. 167) omschrijft de taak van de procesmanager als 'binnen alle doelstellingen en belangen naar een gemeenschappelijkheid te zoeken, uitgaande van de belangen/motieven/macht die aanwezig is in de interne en externe omgeving van het project'. Hij onderscheidt daarbij een waslijst aan vaardigheden, die een procesmanager moet bezitten. Groeneveld (2009) komt tot de conclusie dat een procesmanager inspeelt op de manier waarop partijen met elkaar omgaan. Hij schrijft dat het bewaken van de lange termijn een belangrijke taak is van de procesmanager om het gewenste eindresultaat te behalen, waarin de ruimtelijke kwaliteit en het managen van de risico's een belangrijke rol spelen. Hierbij is de 'menselijke component' van de rol van procesmanager zelfs onontbeerlijk, gesteund door ervaringen uit voorgaande processen (Groeneveld, 2009; p. 98). In relatie tot het hanteren van de processtructuur zal de procesmanager op zoek moeten gaan naar de koppeling tussen belangen en drijfveren van de betrokken actoren vanuit het oogpunt van procesmanagement.

De literatuur en praktijkverslagen laten op sommige punten van de processtructuur gaten vallen. Het volgende hoofdstuk biedt de opmaat naar een verdere invulling van de processtructuur, alsmede om de bevindingen van dit (theoretische) hoofdstuk te toetsen.



1. Gemeenten kunnen zelfstandig invulling geven aan het bestemmingsplan door gronden te reserveren voor (collectief) particulier opdrachtgeverschap.
2. Niet iedere samenwerking is gericht op het creëren van meerwaarde. Peek (2006; p. 266) geeft bijvoorbeeld aan dat men soms tot samenwerking is gedwongen, onder meer door de inname van bepaalde grondposities door andere actoren.

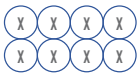
Figuur 45 - Opzet voor de procescondities samengevat vanuit een theoretisch perspectief

PARTICULIER → SAMENWERKING ← PRIVAAT

1 Actoren



Particulier collectief



A Opdrachtgever



Regisseur op projectniveau en risicodrager

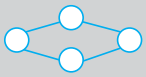
B Meerwaarde



Financiële meerwaarde



Inhoudelijke meerwaarde



Procesmatige meerwaarde



Externe meerwaarde

Actoren 1



Marktpartij

- Project ontwikkelaar
- Bouwende ontwikkelaar
- Ontwikkelende belegger
- Woning-corporatie
- Adviesbureau

2 Belangen

Divers

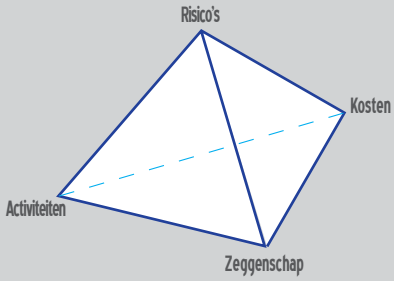
Belangen 2

Korte termijn belang ⟷ Lange termijn belang

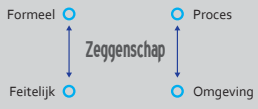
3 Drijfveren

- Besparing geld
- Keuzevrijheid
- Vergroten realisatiezekerheid
- **Miskenning**
- **Betrokkenheid**

C Verdelingsmogelijkheden



- Zeggenschap



- Activiteiten
- Risico's



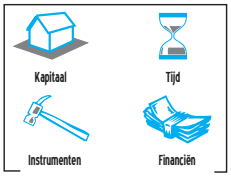
- Kosten

Drijfveren 3

- Besparing kosten (marketing, compensatie)
- Verbetering imago
- Verbeterde werknemersmoraal
- Aantrekken specifieke doelgroep
- **Vermindering afzetrisico (korte termijn)**
- **Aandacht voor (sociale) duurzaamheid (lange termijn)**

4 Middelen

Allocatief (tastbaar)

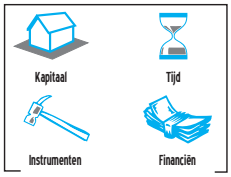




Authoratief (niet-tastbaar)

Middelen 4

Allocatief (tastbaar)





Authoratief (niet-tastbaar)

4. Vraaggestuurd bouwen in de praktijk



Words have no power to impress the mind without the exquisite horror of their reality.

Edgar Allan Poe

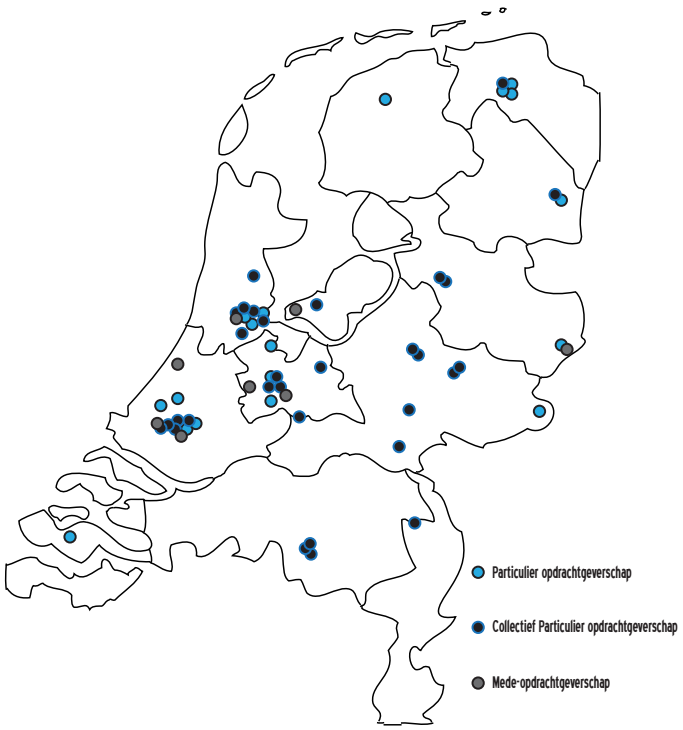
Diverse projecten in Nederland geven vraaggestuurd bouwen een gezicht. Zij creëren een mogelijkheid om vergelijkbare toekomstige plannen te associëren met de gewenste ruimtelijke en sociale doelstellingen. Projecten als EVA Lanxmeer en de Kersentuin in Utrecht komen veelvuldig terug in publicaties als succesvolle voorbeelden van het zelf bouwen van een woning door de particulier. In de realiteit blijkt echter dat elk project zijn tegenslagen heeft en de flexibiliteit moet hebben om in te spelen op de interne en externe krachten, zoals die bij elke gebiedsontwikkeling aanwezig zijn. Ieder project is daarmee geschikt in Nederland om te onderzoeken, mits de particulier vanaf de start van het ontwikkelproces betrokken is geweest. In relatie tot de onderzoeksvraag is echter niet ieder project even interessant. Een woningcorporatie als achtervang of een projectontwikkelaar die kavels uitgeeft voor collectief particulier opdrachtgeverschap klinkt niet echt 'spannend'. Hoewel ook hier oneffenheden zijn te constateren ligt de complexiteit aanzienlijk lager in vergelijking met andere vormen van vraaggestuurd bouwen, vooral vanuit het perspectief van de ontwikkelende partij (marktpartij). Bij het selecteren van case studies blijft echter ook de afhankelijkheid van derden naar voren komen om adequaat in de materie te kunnen duiken. Vanuit deze gedachten is dit hoofdstuk tot stand gekomen.

Het vorige hoofdstuk brengt nogmaals duidelijk naar voren dat een processtructuur voor vraaggestuurd bouwen niet enkel vanuit de theorie is in te vullen. Ook met het oog op een praktisch hanteerbaar eindresultaat volstaan niet alleen de bevindingen uit de literatuur. Dit hoofdstuk gaat aan de hand van de opgebouwde processtructuur verder op de ingeslagen weg. Aan de hand van drie case studies wordt de processtructuur verfijnd, aangescherpt en getoetst aan de resultaten uit het vorige hoofdstuk. Hiervoor heeft eerstvolgens een selectie plaats gevonden van geschikte projecten.

Bij de case studies is gesproken met de projectleider van de marktpartij en een trekker van het particulier collectief (uitgezonderd Waterrijk). Zij hebben het ontwikkelproces nagenoeg van het begin tot einde meegemaakt. De trekkers hebben de algemene mening van het particulier collectief onder woorden gebracht, ook al zullen in het collectief onderling verschillen aanwezig zijn. In de bijlage is een uitgebreide beschrijving van de case studies aanwezig, alsmede de uitgeschreven versies van de interviews. Zij bieden een interessante kijk in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen.

4.1 Selectie van projecten

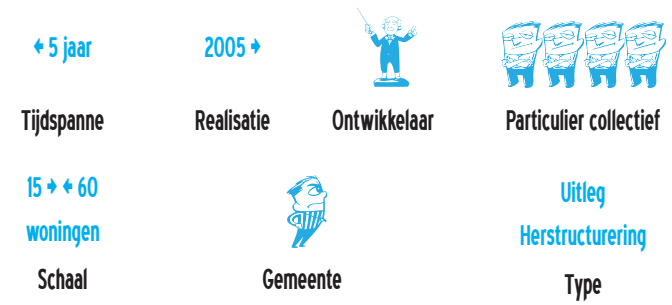
In Nederland voldoen tientallen projecten aan de gehanteerde definitie van vraaggestuurd bouwen en de afbakening naar de samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief. De publicatie van de SEV over tien jaar zelf bouwen in Nederland geeft een beeld van 57 projecten in Nederland, die vallen binnen de kaders van (collectief) particulier opdrachtgeverschap en mede-opdrachtgeverschap (figuur 46). In de praktijk zijn nog enkele tientallen projecten bruikbaar onder de definitie van vraaggestuurd bouwen, waaronder de eerdere benoemde vormen als cohousing en co-ontwikkeling. De gemaakte afbakening in het vorige hoofdstuk laat een groot deel van de gerealiseerde projecten in Nederland echter buiten het bereik van dit onderzoek vallen. Zo is er in veel gevallen geen marktpartij aanwezig die het proces begeleidt, dragen particulieren geen enkele verantwoordelijkheid of risico of is de schaalgrootte van een project niet realistisch gekozen. Vanuit deze overwegingen zijn een aantal selectiecriteria opgesteld, waarmee de meest geschikte projecten voor dit onderzoek naar voren komen.



Figuur 46 - Overzicht van vraaggestuurd bouwen in Nederland (Boelens et al., 2011) (niet compleet)

4.1.1 Selectiecriteria

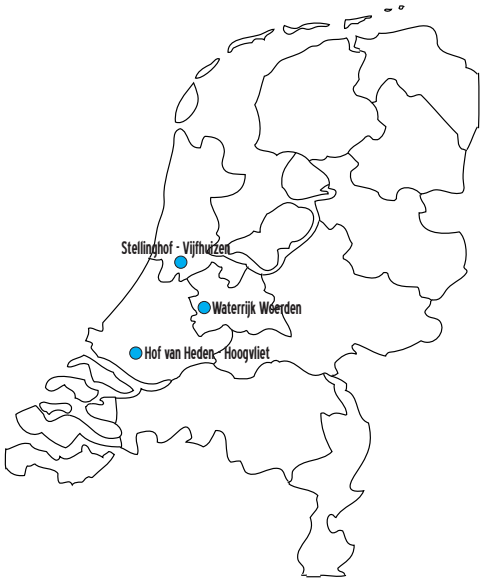
Een eerste voorwaarde is de aanwezigheid van een ontwikkelende partij als regisseur van het proces, gecombineerd met de voorwaarde dat de particulieren als collectief werken aan het eindresultaat. In de realiteit blijkt dat een groot deel van de projecten niet voldoen aan deze twee (simpele) criteria. Vooral projectontwikkelaars begeven zich nauwelijks op terrein van procesbegeleiding in combinatie met een particulier collectief. Zij houden zich voornamelijk bezig met vormen van consumentgericht ontwikkelen of verzorgen de achtervang bij (collectief) particulier opdrachtgeverschap. Als derde voorwaarde moest de gemeente een faciliterende positie in het ontwikkelproces innemen, een begrip zoals later zal blijken verschillende interpretaties kent. Het vierde criteriapunt heeft betrekking tot de periode van realisatie van het project. Voor de onderzoeksmethode is het van belang dat de betrokken actoren nog voldoende weet hebben van situaties in het project en een beeld kunnen geven van de samenwerking tussen de betrokken partijen. Bij het vergelijken van de case studies zijn vergelijkbare marktomstandigheden gewenst, die met dit criterium grotendeels zijn gewaarborgd. Ten vijfde speelt de schaal van het project een rol, die zowel beheersbaar als uitdagend moet zijn. In gesprekken met professionals komt een schaal van maximaal zestig woningen naar voren als een realistische grens. De marktpartij moet immers in staat zijn om tevens de individuele wensen van een particulier in het plan te verwerken. In het Homeruskwartier bestond een particulier collectief soms uit meer dan honderd huishoudens, wat een (te) grote inzet vroeg van een marktpartij. Dit criterium vloeit tevens voort uit de commentaren van onder andere Stroink (2010) over de noodzaak van een kleinere schaal van gebiedsontwikkeling. Tenslotte komen alleen projecten in aanmerking in uitleg- of herstructureringsgebieden. Renovatieprojecten komen niet in aanmerking als case studie, doordat dit type een groot aantal beperkingen oplegt in het ontwikkelproces (o.a. mate van zeggenschap) in verhouding met de projecten die (grotendeels) vanaf 'scratch' beginnen.



Figuur 47 - Selectiecriteria voor case studies

4.1.2 Case studies

De toepassing van de selectiecriteria heeft geleid tot de keuze voor drie case studies. Overige projecten bleken lastig te onderzoeken of boden onvoldoende aanknopingspunten om tot interessante en generieke resultaten te komen. In de selectie van de case studies is gekozen voor een succesvol project, een minder geslaagd project en een stopgezet project. De typering van deze projecten is gehaald uit desk research. Deze selectie vergroot de mogelijkheden om zowel de kansen als de bottlenecks in het ontwikkelproces naar voren te halen en de verschillen met elkaar te vergelijken.



Figuur 48 - De geselecteerde case studies

Hof van Heden in Rotterdam

Een van de meest aansprekende initiatieven van de afgelopen tien jaar is te vinden in Rotterdam, in de deelgemeente Hoogvliet. Het project de Hof van Heden maakt onderdeel uit van een grootschalige herstructurering en draait om de samenwerking tussen een woningcorporatie en een particulier collectief. Het concept van de wijk wordt getypeerd als cohousing, hoewel het particulier collectief liever spreekt over 'noaborschap'. In feite zijn beide benaderingen gericht op het verbinden van mensen binnen de woonomgeving. De Hof van Heden bestaat uit zestig woningen die in 2009 zijn opgeleverd en voor een groot deel zijn verkocht of verhuurd aan het particuliere collectief, dat zich verzameld heeft in de vereniging Hof van Heden Hoogvliet. Het programma bestaat tevens uit een mix van eengezinswoningen en appartementen. De herstructurering rond de Tarbotstraat bestaat verder nog uit andere twee deelprojecten, waarvan één project eveneens binnen de definitie van vraaggestuurd bouwen valt (muzikantenwijk). De woningmarktprijzen in Hoogvliet liggen gemiddeld lager dan in de rest van Nederland, waardoor hier te spreken is van een woningmarkt met onderdruk. De informatie uit de case studie is afkomstig uit interviews met de projectleider van de ontwikkelende partij Estrade (ontwikkelende afdeling van woningcorporatie Vestia) en een bewoonster van het project, die beiden een groot deel van het ontwikkelproces hebben meegemaakt. Tevens is inzage geweest in notulen, overeenkomsten en overige documenten via de website van de vereniging.



Stellinghof in Vijfhuizen

Veelal zijn gemeenten enthousiast over plannen, waarbij de particulier zeggenschap heeft over het ontwerp en het project bijdraagt voor het oplossen van een maatschappelijk probleem. Het bestaan van draagvlak vanuit de gemeente vanaf de start van het proces is echter geen garantie voor de daadwerkelijke realisatie. Dit is onder meer zichtbaar in het volgende project in Vijfhuizen (gemeente Haarlemmermeer), waar een woningcorporatie en een stichting voor 55-plussers samen optrokken om een buurt te realiseren voor senioren. Dit project is (vooralsnog) niet gerealiseerd, doordat er geen animo meer is voor de woningen vanuit zowel het particuliere collectief als van buitenstaanders. De locatie maakt onderdeel uit van het grotere Floriade-gebied, dat voortkomt uit de periode dat de Floriade in de Haarlemmermeer werd gehouden (in 2002). Het gaat hier dus om een uitleglocatie. De locatie van deze case studie ligt aan een van de uitgangswegen van Vijfhuizen en grenst aan de VINEX-wijk Stellinghof, bestaande uit 700 woningen. Het project van de woongemeenschap staat los van de ontwikkeling van de wijk Stellinghof, dat in een eerdere periode is afgerond. Het ontwerp op de tekentafel bestond uit 54 woningen, verdeeld over 6 blokken. De woningmarkt in Vijfhuizen valt te typeren als overdruk, omdat de prijzen in het dorp hoger liggen dan de gemiddelde woningprijzen in Nederland. De informatie van dit project is afkomstig uit interviews met de projectleider van de woningcorporatie Ymere en de voorzitter van de vereniging Woongemeenschap 55+. Tevens is inzage geweest in de notulen, overeenkomsten en overige documenten van het project.





Waterrijk in Woerden

Een woningcorporatie is vanzelfsprekend niet het enige type marktpartij, dat zich bezig houdt met vormen van vraaggestuurd bouwen. Bouwende ontwikkelaars zijn eveneens op dit vlak actief, al is het merendeel van dit soort projecten een uitgebreide versie van consumentgericht ontwikkelen. Een deelproject in Waterrijk in Woerden van een bouwende ontwikkelaar neigt in zekere zin ook naar deze vorm, waarin de zeggenschap van de particulier op sommige vlakken beperkt blijft. Het ontwikkelproces van dit project kent echter

enkele interessante aspecten, die bruikbaar zijn voor dit onderzoek. Waterrijk is een grote uitleglocatie in Woerden en bestaat uit een villapark en een viertal eilanden van in totaal 1100 woningen. Deze case studie bevindt zich op het tweede eiland (Inarihof) dat bebouwd is. Het programma bestaat uit 62 eengezinswoningen in een blok, waar aangrenzend 48 appartementen tot behoren. De woningen zijn eind 2008 opgeleverd. Voor dit onderzoek is alleen gekeken naar de eengezinswoningen. De woningmarkt in Woerden komt vrijwel overeen met de huizenprijzen van de Nederlandse woningmarkt, waardoor hier sprake is van overdruk noch van onderdruk. De informatie voor deze case studie is voortgekomen uit contacten met de projectleider van de bouwende ontwikkelaar Nijhuis Bouw. Daarnaast is gebruik gemaakt van eerdere praktijkverslagen over het project en digitale documentatie op het web.



Overeenkomsten en tegenstellingen

De drie case studies vertonen qua eigenschappen diverse gelijkenissen, onder meer door de gehanteerde selectiecriteria. Op een meer gedetailleerd niveau zijn wel degelijk verschillen aan te treffen, die van invloed zijn op de procescondities. De verschillen en overeenkomsten zijn uiteengezet in een tabel (figuur 49). In de bijlage zijn de ontwikkelprocessen van de drie case studies beschreven inclusief relevante informatie ten behoeve van de processtructuur.

Het project in Vijfhuizen heeft geen duidelijke opdrachtgever gehad, hoewel vanuit de feitelijke definitie de gemeente deze positie inneemt door hun grondpositie. Het belang van een duidelijke opdrachtgever komt in de tweede paragraaf aan de orde. Uit de cijfers van de case studies zijn daarnaast duidelijke overeenkomsten tussen de gemiddelde woningprijs van het project en de typering van de lokale woningmarkt. Het verschil in woningprijzen tussen de case studies komt echter grotendeels voort uit het woonprogramma (vierkante meters) en de afwerkingskwaliteit van de woning (o.a. bouwkosten) én de openbare ruimte (o.a. grondprijs).

4.2 Procescondities: de actoren, belangen, drijfveren en middelen

Voortvloeiend uit de basis voor de processtructuur wordt gestart met de procescondities in de case studies. In de analyse van de projecten is gekeken naar de aanwezige drijfveren van de actoren en naar de koppeling van de middelen van de actoren. Uit deze analyse komen de kansrijke elementen en valkuilen in de samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief naar voren.

4.2.1 Drijfveren en belangen

De case studies geven een divers beeld van de spelende belangen, vanuit het perspectief van de marktpartij en het particulier collectief. Uit de antwoorden op de interviewvragen blijkt dat de samenwerkende actoren op de hoogte zijn van elkaars drijfveren om deel te nemen aan het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen. De praktijk laat echter zien dat het besef van de motieven geen garantie is tot een succesvol eindresultaat. Sommige drijfveren passen namelijk moeilijk binnen het principe van vraaggestuurd bouwen en botsen bij het koppelen van de middelen en bij de verdeling van de mogelijkheden. Figuur 50 geeft een overzicht van de belangrijkste drijfveren van het particulier collectief, de marktpartij en de gemeente.

Algemeen	**Hof van Heden**	**Waterrijk**	**Stellinghof**
Gemeente	Rotterdam (Hoogvliet)	Woerden	Haarlemmermeer
Woningmarkt	Onderdruk	Gemiddeld	Overdruk
Type gebied	Herstructureringslocatie	Uitleggebied	Uitleggebied
Rollen			
Marktpartij	Woningcorporatie	Bouwende ontwikkelaar	Woningcorporatie
Particulier collectief	Vereniging (divers)	- (vooral starters)	Vereniging (55-plussers)
Initiatiefnemer	Gemeente en woningcorporatie	Gemeente en ontwikkelaar	Vereniging
Opdrachtgever	Woningcorporatie	Bouwende ontwikkelaar	onduidelijk
Ontwikkelproces			
Start	2005	2003	2005
Einde	2008	2008	'on hold' sinds 2010
Duur	3 jaar	5 jaar	-
Programma			
Aantal woningen	60	62	54
Woningprijzen	rond € 184.000	€ 200.000 - 400.000	€ 320.000 - 450.000
Verh. koop / huur	60 / 40	100 / 0	44 / 56

Figuur 49 - Eigenschappen van case studies



Gemeente



Marktpartij



Particulier collectief

	Gemeente	Marktpartij	Particulier collectief
Hof van Heden	∘ Meer keuzevrijheid voor burgers ∘ Aandacht voor maatschappelijke waarden	✕ Aantrekken specifieke doelgroep ✕ Differentiatie in woningaanbod	∘ Keuzevrijheid ∘ Betrokkenheid
Waterrijk	∘ Meer keuzevrijheid voor burgers ∘ Aandacht voor maatschappelijke waarden	∘ Vermindering afzetrisico ∘ Testen vraaggestuurd concept	∘ Besparing geld ∘ Keuzevrijheid
Stellinghof	∘ Aandacht voor maatschappelijke waarden ∘ Afdekken tekort grondexploitatie plangebied	? Stimulans doorstroming lokale woningmarkt ✕ Differentiatie in woningaanbod	∘ Miskenning ∘ Vergroten realisatiezekerheid

Figuur 50 - (3) Drijfveren van de actoren in de case studies om aan het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen deel te nemen (paars = nieuwe drijfveer t.o.v. bevindingen uit vorig hoofdstuk)

De drijfveren van de particulier uit de literatuur worden bevestigd in de drie case studies, hoewel het motief van miskenning of betrokkenheid niet als zodanig aanwezig hoeft te zijn. Het project in Woerden trok voornamelijk starters, die geïnteresseerd waren in de relatieve lage woningprijzen. De marktpartij had aan de start van het ontwikkelproces geadverteerd met de basisprijzen van de woningen, waardoor zij een specifieke particuliere groep heeft aangesproken. Hun werkwijze (snelle bouwmethode) sloot tevens aan op de motieven van het particuliere collectief. Door marktonderzoek en de voordelen van hun aanpak te analyseren zijn zij in staat geweest om het juiste particuliere collectief te bereiken. De drijfveren van de woningcorporaties in Hoogvliet en Vijfhuizen hadden onder meer betrekking op het creëren van differentiatie in hun huidige woningbestand. Hoewel de resultaten overeenstemmen met het gestelde doel, is de invloed van vraaggestuurd bouwen verwaarloosbaar. In de Hof van Heden is tevens geen specifieke doelgroep aangetrokken, zoals de woningcorporatie voor ogen had. Het concept van de wijk trok nog steeds enkel bewoners uit de omgeving, terwijl de woningcorporatie juist had ingezet op een bewonersgroep buiten de grenzen van Hoogvliet.

Laat de particulier zelf zijn rol in het ontwikkelproces bepalen op basis van zijn motieven

De drijfveren van een particulier collectief komen niet per definitie overeen met de motieven van een individu. Zo wordt in Hoogvliet erkend dat een deel van de particulieren zich aangetrokken voelde tot het project door het sociale concept, terwijl een ander deel koos voor het project vanwege het woonprogramma of de woningprijs. In het ontwikkelproces van Waterrijk waren tevens particulieren aanwezig met wisselende motieven. De verscheidenheid in de drijfveren van een particulier heeft voor beide projecten geen problemen opgeleverd. De ontwikkelprocessen boden zowel procesmatige als inhoudelijke vrijheid om de particulier zelf zijn positie te laten bepalen. Opvallend genoeg is alleen het project in Vijfhuizen, waar de particulieren wel één motief deelden (miskenning), niet voltooid. In de expertmeeting is het verschil in type particulieren eveneens ter sprake gekomen, waarin een onderverdeling is uitgesproken naar doeners en denkers (procesmatige onderverdeling).

Laat de particulier zelf zijn rol in het ontwikkelproces bepalen op basis van zijn motieven

In de (interne) organisatie van een marktpartij kan eveneens een onderscheid in belangen merkbaar zijn. Zo had de betrokken woningcorporatie in Vijfhuizen een interne discussie over de potentie van de locatie en de eventuele verkoop van de woningen in relatie tot het financiële rendement. Vanuit het perspectief van een andere afdeling was een doorstroming op de Vijfhuizense woningmarkt gewenst. Uiteindelijk heeft dit laatste argument het bestuur van de woningcorporatie overtuigd om bij het ontwikkelproces betrokken te raken. Met het oppikken van het project voldeed de woningcorporatie wel aan haar maatschappelijke doelen, waardoor echter de financiële doelstellingen op de achtergrond kwamen. Dit heeft aan het eind van het ontwikkelproces voor problemen gezorgd. De woningcorporatie was namelijk niet in staat om te veranderen naar een andere (meer projectmatige) aanpak in relatie tot de veranderende marktomstandigheden.

Houd als marktpartij vast aan de hoofdbelangen

In navolging van deze constatering is aandacht voor de financiële belangen van een marktpartij. Afhankelijk van het type marktpartij spelen korte en/of lange termijn belangen een rol. De bouwende ontwikkelaar heeft bijvoorbeeld ingezet op het verkopen van de woningen met een marge tussen de bouwkosten en stichtingskosten, terwijl de woningcorporaties tevens letten op de periodieke financiële inkomsten (in- en direct rendement). Aan beide benaderingen (kort en lang) behoort een financiële toets om de haalbaarheid te bepalen. Ongeacht de wensen van de particulieren hebben de marktpartijen vooraf hun financiële kaders vastgesteld. Alleen de Hof van Heden is enigszins binnen de vooraf gestelde financiële kaders gebleven.[1] De projectleider van het project in Hoogvliet geeft aan goed te hebben kunnen sturen op deze kaders, omdat hij zo ook aan de particulieren een (financiële) bandbreedte kon schetsen. Dit is een meerwaarde in het ontwikkelproces om de belangen van beide partijen op elkaar af te stemmen. De professionals in de expertmeeting komen tot een vergelijkbare conclusie.

Hanteer en communiceer een (financiële) bandbreedte

In het algemeen zijn de particuliere collectieven en de marktpartijen zich goed bewust van hun eigen en elkaars belangen, zonder dit overigens nadrukkelijk te communiceren. Zo konden de geïnterviewde personen van de case studies geen problemen benoemen in relatie tot de aanwezigheid van botsende belangen. De particulieren hebben veelal een realistische kijk op de belangen van een marktpartij, die weinig tot geen aandacht behoeft. Soms zien de particulieren meer mogelijkheden binnen de doelstellingen van een marktpartij dan een marktpartij dat zelf ziet. Zo kwam het particulier collectief in Hoogvliet met het concept 'noaboarschap' aanzetten om de sociale duurzaamheid te bevorderen. Dit werd vervolgens overgenomen door de woningcorporatie, die het concept eigenlijk eerder wilde gebruiken voor een seriematig project. Het verplaatsen van het concept naar het project met vraaggestuurd bouwen heeft positief uitgepakt voor het herstructureringsgebied, aldus de projectleider van de woningcorporatie. De woningcorporaties in de case studies zijn vanuit hun doelstellingen gericht op de lange termijn. De (verwachte) realisatie van de case studies heeft echter vrij recent plaats gevonden, waardoor de voordelen over een periode van minstens vijftien jaar niet concreet zijn te benoemen.

De financiën in het ontwikkelproces komen overeen met de bevindingen uit de literatuur en praktijkverslagen. De particulieren betaalden in Hoogvliet en Woerden een eenmalig bedrag om deel te nemen aan het ontwikkelproces. In de expertmeeting wordt aangegeven dat het betalen van dit drempelbedrag, ongeacht de hoogte, zorgt voor een 'stukje commitment' onder particulieren. In Vijfhuizen waren de particulieren niet verplicht om een financiële bijdrage te leveren gedurende het ontwikkelproces. Dit wordt niet gezien als een oorzaak voor het mislukken van het project door de betrokken personen. De projectleider van de marktpartij geeft aan dat vanuit deze ervaring wel een vergoeding kan worden gevraagd voor soortgelijke ontwikkelprocessen. Dit vangt uiteindelijk maar een klein deel op van de totale investering van de marktpartij gedurende het ontwikkelproces. Een marktpartij zal garant moeten staan voor de (voor)investering in het ontwikkelproces, aangezien een particulier collectief maar een beperkte bijdrage kan en tevens wil inleggen.

- **Voorinvestering (inlegbedrag) particulier beperkt tot € 1000,-**
- **Marktpartij betaalt merendeel proceskosten (voorinvestering)**

4.2.2 Middelen

Naast de belangen en drijfveren schetsen de case studies een duidelijk beeld van de middelen die een marktpartij en een particulier collectief in kunnen zetten. Op het eerste gezicht is de inzet van de middelen van het particuliere collectief beperkt, vooral in relatie tot de middelen van de marktpartijen.

Qua kapitaal bracht óf de marktpartij óf de gemeente de grond in het ontwikkelproces. Met het gekozen schaalniveau van de case studies was het voor een particulier collectief niet mogelijk om de investering te dragen of om reeds de grond in handen te hebben. Het middel tijd wordt, zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven, anders ervaren door een marktpartij, dan door een particulier collectief. De particulieren offeren immers hun vrije tijd op, in de verwachting dat zij zeggenschap hebben over het ontwerp van hun woning. Opnieuw bestaat in het particulier collectief een verschil tussen actieve (doeners) en passieve (denkers) particulieren. In de drie case studies trekken enkele particulieren de kar, terwijl het overige merendeel een afwachtende positie inneemt. De particuliere trekkers in Hoogvliet en Vijfhuizen geven aan dat zij vanuit hun motief zich nadrukkelijk willen inzetten voor de realisatie van het project. De marktpartijen erkennen zelf dat zij geen acties hebben moeten ondernemen om de particulieren aan te sporen om meer tijd aan het project te besteden. Ondanks de inzet van een tijdbesparende werkwijze van bouwen in Woerden besteedde de marktpartij meer tijd dan gewenst aan het ontwikkelproces. De particuliere tijdbesteding is beperkt door de individuele benadering van de marktpartij. In dit project is geen particulier als trekker geïdentificeerd. De projectleiders spreken tenslotte over anderhalf tot drie keer zoveel tijd en energie, die zij in het project stoppen in verhouding tot de 'normale' projecten.

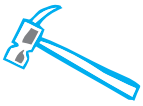
- **Marktpartij brengt kapitaal (grond) in**
- **Particuliere trekkers zijn bereid om hun vrije tijd op te offeren voor de realisatie van het project ('actieve' particulieren)**

De case studies geven een divers beeld over het gebruik van instrumenten door beide partijen in het ontwikkelproces. Opmerkelijk is de gezamenlijke totstandkoming van de contracten in de Hof van Heden en Stellinghof. De particuliere collectieven bleken in staat om in overleg met de marktpartijen de kaders en voorwaarden te schetsen voor de voortgang van het ontwikkelproces. De particuliere trekkers van de projecten geven nadrukkelijk aan dat zij zich actief hebben bemoeid met de inhoud van de contracten. Hoewel de totstandkoming van de contracten in de ogen van de particulieren veel (vrije) tijd heeft gekost, zijn zowel het collectief als de marktpartij (zeer) tevreden met het onderhandelingsresultaat. In Woerden heeft de marktpartij eenzijdig de contracten opgesteld, wat overigens ook geen discussiepunt heeft opgeleverd. Dit staat in verband met de aanwezigheid van een 'passieve' houding en de drijfveren van de particulieren (besparing geld i.p.v. betrokkenheid). Een ander opvallend instrument van de particulieren is het gebruik van mond-tot-mond reclame. In Hoogvliet wordt dit erkend als grote meerwaarde om andere particulieren bij het project te betrekken. Volgens de trekker van het particulier collectief werkte dit doelmatiger dan de inzet van marketingmiddelen van de woningcorporatie, al is geen brede ondersteuning te vinden voor deze constatering. Desondanks is de inzet van mond-tot-mond reclame vanuit het particulier collectief een waardevolle toevoeging op de bestaande instrumenten.

- **Mond-tot-mond reclame van particulier waardevol**
- **Gedeelde inbreng van instrumenten versterkt samenwerking en voortgang**

De expertise van het particulier collectief komt vooral tot uiting in het delen van de woonervaring, zichtbaar in de verwerking van inloopkasten in de woningplattegrond of de aanwezigheid van liften. In Vijfhuizen is het bestuur van de vereniging (particulier collectief)

Figuur 51 - Overzicht van de ingezette 4 Middelen in alle case studies verdeeld naar actor

	 Gemeente	 Marktpartij	 Particulier collectief
 Kapitaal	○ Grond ○ Infrastructuur	○ Grond	
 Tijd	○ Gelegenheid (werktijden) ○ Momentum ○ Procedure	○ Gelegenheid (werktijden) ○ Momentum ○ Procedure	○ Gelegenheid (vrije tijd) ○ Momentum
 Instrumenten	○ Stedenbouwkundig PvE ○ Bestemmingsplan (publiekrechtelijk) ○ Bouwvergunning (publiekrechtelijk) ○ Grondovereenkomst (privaatrechtelijk)	○ Contracten ○ Stedenbouwkundig PvE ○ Plannen ○ Advertenties (marketing)	○ Contracten ○ Plannen ○ Website ○ Mond-tot-mond reclame
 Financiën		○ Private investering (proceskosten)	○ Éénmalige inleg (~ € 1000,-)
 Expertise	○ Ontwerpende vaardigheden ○ Projectmanagement ○ Bouwproces	○ Projectmanagement ○ Bouwproces ○ Bouwcultuur	○ Woonervaring ○ Projectmanagement ○ Bouwproces ○ Bouwcultuur
 Informatie	○ Geschiedenis ○ Geografie ○ Regelgeving ○ etc.	○ Regelgeving ○ Lokale woningmarkt ○ Beheer ○ etc.	○ Geschiedenis ○ Leefomgeving ○ Duurzaame maatregelen ○ etc.
 Toewijding	○ Geloof ○ Vertrouwen	○ Geloof ○ Vertrouwen ○ Overredingskracht	○ Geloof ○ Vertrouwen ○ Overredingskracht
 Legitimiteit	○ Verantwoordelijkheid ○ Ethiek ○ Inwilligingen	○ Verantwoordelijkheid ○ Ethiek ○ Inwilligingen	○ Verantwoordelijkheid ○ Ethiek ○ Inwilligingen

geformeerd op basis van de aanwezige expertise bij deze personen. In Hoogvliet zijn de particulieren bijgestaan door een externe adviseur, onder meer bij het opstellen van de contracten. Zijn aanstelling wordt door de woningcorporatie en het particulier collectief erkend als een waardevolle toevoeging op het ontwikkelproces. De inbreng van 'onafhankelijke' expertise om het gebrek aan kennis bij de particulieren op te vangen is een belangrijk aspect, hetgeen in alle case studies naar voren komt. Zo wordt tevens in de case studies de inbreng van een architect en een technisch adviseur zeer gewaardeerd door hun specifieke kennis en onafhankelijke positie. De lange looptijd van een ontwikkelproces heeft ook zijn voordelen. Zo heeft de particulier de mogelijkheid om zijn kennis van projectmanagement op te bouwen. Dit wordt beaamd in Hoogvliet, waar het bestuur van de vereniging geen enkele ervaring had met projectontwikkeling.

- **Koppeling expertise particulier (woonervaring) en marktpartij (o.a. procesmanagement) waardevol**

Het middel toewijding wordt eveneens ingezet in de case studies. Door de vrijwillige keuze van de particulieren om aan het ontwikkelproces deel te nemen is vanzelfsprekend aan te nemen dat zij vertrouwen en geloof hebben in een succesvol eindresultaat. In Hoogvliet is met name (positieve) aandacht voor de overredingskracht van de projectleider van de marktpartij, die het particulier collectief kon overtuigen in het nemen besluiten. De projectleider was zo in staat om samen met het particulier collectief belangrijke knopen door te hakken en de snelheid in het ontwikkelproces te behouden. Tenslotte worden de middelen informatie en legitimiteit door beide partijen aangeleverd. De inbreng van deze middelen is te divers om in enkele woorden samen te vatten. In de interviews komen tevens geen nadrukkelijke aspecten naar voren.

- **Overredingskracht projectleider / procesmanager marktpartij vormt meerwaarde in ontwikkelproces**

Hoewel de financiële middelen van een particulier schril afsteken bij de investeringscapaciteit van een marktpartij, is de inzet van de particuliere middelen qua instrumenten en expertise een waardevolle toevoeging in de samenwerking. Het gebruik van allocatieve middelen, met name de instrumenten, door het particuliere collectief stelt hen in staat om een marktpartij beslissingen te nemen of acties uit te voeren, die de marktpartij niet of anders zou doen (Daamen, 2010; p. 266). Dit versterkt de positie van een particulier collectief in de samenwerking. De gedeelde inbreng van contracten versterkt de samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief, maar vormt geen garantie voor succes. Een marktpartij zou altijd moeten sturen op een maximale vorm van zelforganisatie van het particulier collectief. De case studie in Woerden laat zien dat een eenzijdige verdeling van de middelen (vooral tijd) geen meerwaarde biedt in een samenwerking. De projecten in Hoogvliet en Vijfhuizen tonen aan dat (enkele) particulieren, afhankelijk van hun motieven, bereid zijn om te investeren (niet per se financieel) in het ontwikkelproces.

4.3 Procescondities: de samenwerking

Met de koppeling van de belangen en middelen van de betrokken actoren ontstaan de basiscondities voor een samenwerking. De case studies schijnen hun licht op de meerwaarde van deze samenwerking en de gekozen verdelingsmogelijkheden. Eerst wordt ingegaan op de opdrachtgever in de projecten en de invulling van het opdrachtgeverschap.

4.3.1 Opdrachtgever

Eerder in het verslag is de opdrachtgever benoemd als de actor, die projecteigenaar is van de ontwikkeling van een gebied en investeert en het risico draagt in het ontwikkelproces. In Woerden en Hoogvliet hebben de marktpartij deze rol ingevuld, met als gevolg dat zij stuurden op de inhoud en zorg droegen voor de communicatie met andere actoren (opdrachtgeverschap). Zo hielden de marktpartijen contact met de gemeente over de voortgang van het ontwikkelproces. In een vroegtijdig stadium zijn in Woerden afspraken gemaakt over de levering van de grond, waardoor de bouwende ontwikkelaar gedurende het gehele ontwikkelproces als opdrachtgever kon acteren. Uit de interviews en documenten komt deze rolverdeling als positief naar voren. Een marktpartij zal de afspraken uit het overleg met andere actoren echter veelvuldig moeten communiceren naar het particuliere collectief om onrust te voorkomen.

In Vijfhuizen stuurde de woningcorporatie het ontwikkelproces aan, had de gemeente de grond in handen en nam het particulier collectief het initiatief om het project op te starten. In deze situatie is altijd onduidelijk gebleven wie nu de daadwerkelijke opdrachtgever was van het project. Doordat de afspraken tussen de woningcorporatie en de gemeente over de levering van de grond uitbleven is een mismatch ontstaan tussen de opdrachtgever en de invulling van het opdrachtgeverschap. De betrokken personen hebben dit niet als probleem ervaren in het ontwikkelproces. Ten gunste van de transparantie in de rolverdeling en de snelheid van het ontwikkelproces is dit echter allerminst verantwoordbaar. Door het ontbreken van een formele opdrachtgever ontbrak de daadkracht om de zaken snel op te pakken, wat heeft geleid tot onderlinge irritaties en onnodige vertragingen. Tevens is niet gekozen voor een gezamenlijke invulling van het opdrachtgeverschap.



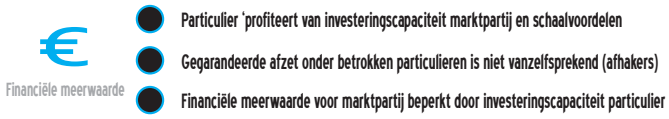
- **Marktpartij opdrachtgever door grondpositie, investering en dragen (financieel) risico**
- **Opdrachtgever moet duidelijk en vroegtijdig naar voren komen (transparantie, daadkracht)**

4.3.2 Meerwaarde samenwerking

De meerwaarde van een samenwerking is in te delen naar vier verschillende perspectieven. In de case studies zijn een aantal punten te benoemen, die de meerwaarde van de samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij aantonen.[2] Deze komen grotendeels overeen met de bevindingen uit de literatuur.

De financiële meerwaarde van de samenwerking heeft vooral betrekking op de voordelen voor het particulier collectief. De markt-

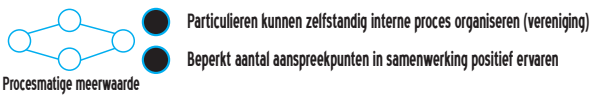
partij staat garant voor de investeringen in het project, waarbij zij profiteert van een lager afzetrisico. Dit is echter niet altijd vanzelfsprekend. Zo is in Woerden vijftig procent van de particulieren gedurende het ontwikkelproces afgehaakt, terwijl in Vijfhuizen het project geen doorgang vond door veranderende marktomstandigheden. Het inlegbedrag van de particulier biedt een schrale troost voor de marktpartij ter vergoeding van de tot dusver gemaakte ontwikkelkosten. De particulieren profiteren van de financiële schaalvoordelen en de investeringscapaciteit van de marktpartij. De risicoverdeling is beperkt, wat ter sprake komt in de volgende paragraaf. Uiteindelijk komt het beeld van de case studies overeen met eerdere bevindingen in de praktijk.



De inhoudelijke meerwaarde speelt nadrukkelijker op de voorgrond in de case studies. De samenwerking biedt kansen om het gebrek aan expertise bij de marktpartij (woonervaring) en bij het particulier collectief (projectmanagement en bouwproces) weg te nemen. In Hoogvliet gingen de toekomstige bewoners vanuit eigen beweging gezamenlijk kijken bij referentieprojecten om een beeld te krijgen van de mogelijkheden voor hun plan. De input uit deze bezoeken is meegenomen in het ontwerp van de buurt en de woningen. Dit is een van de vele voorbeelden van een inhoudelijke toevoeging op het ontwikkelproces in de case studies.



Als derde perspectief biedt de samenwerking tevens een procesmatige meerwaarde. In Woerden heeft de marktpartij gekozen voor een strikt te hanteren stappenplan, waardoor de invloed van de particulieren op de procesgang beperkt was. De individuele benadering heeft de bouwende ontwikkelaar daarnaast meer tijd gekost dan aanvankelijk bedoeld was. In Vijfhuizen en Woerden hebben de particulieren zelfstandig hun interne proces georganiseerd met onder meer bewonersvergaderingen en de oprichting van een (verenigings) bestuur. Door deze aanpak bestond het overleg tussen de marktpartij en het particulier collectief uit een beperkt aantal personen. Deze manier van samenwerken wordt als positief ervaren door de geïnterviewde personen.



In de case studies is geen externe meerwaarde te bespeuren bij het aangaan van een samenwerking. Integendeel, de projecten worden in een grootschalige ontwikkeling vooral beschouwd als een alleenstaand experiment. De samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij heeft daardoor enkel betrekking op de schaal van een deelplan, zonder invloed op de omliggende plangebieden. Het omgekeerde effect vindt meestal wel plaats. Zo moest men in Vijfhuizen veelvuldig uit andere (ambtelijke) projectgroepen vernemen dat de randvoorwaarden voor hun plangebied waren veranderd, iets waarop zowel de marktpartij als het particulier collectief geen invloed op had.



In de interviews en de documenten van de case studies wordt (indirect) vooral gewezen op de inhoudelijke en procesmatige meerwaarde van de samenwerking. De individuele benadering van de marktpartij in Woerden heeft de procesmatige meerwaarde belemmerd. Zo hebben de particulieren, desalniettemin uit onvrede over de gang van zaken rond de openbare ruimte, zich uit eigen beweging alsnog aangesloten in een (kopers)vereniging. De externe meerwaarde van de samenwerkingen is vrijwel te verwaarlozen door de schaal van de projecten.

4.3.3 Verdelingsmogelijkheden

Het aangaan van een samenwerking heeft in de case studies diverse verdelingsmogelijkheden naar voren gebracht. Aan de hand van de vier geïdentificeerde punten uit het vorige hoofdstuk wordt een analyse gemaakt van de verdelingsmogelijkheden. Dit begint met het verdelen van het risico tussen de marktpartijen en de particulier collectieven. Door de beperkte financiële middelen van een particulier, in verhouding tot een marktpartij, is deze actor niet in staat om de risico's van het ontwikkelproces evenredig op te vangen. De schaalniveaus waarop beide actoren handelen zijn totaal verschillend. Dit betekent niet dat een particulier geen risico draagt gedurende het ontwikkelproces. Aan de hand van de risicolijst uit het vorige hoofdstuk is gekeken naar de verdeling tussen een marktpartij en een particulier collectief (figuur 52).

Verdeling risico

Het annuleringsrisico ligt in de case studies vooral aan de kant van de marktpartijen. De particulieren zijn vrij om in alle gevallen uit het ontwikkelproces te treden, waarbij zij (eventueel) hun inlegbedrag kwijt zijn. Het risico van uittredende particulieren wordt vergroot door de lengte van het ontwikkelproces. In Woerden was dit de voornaamste reden voor particulieren om te stoppen. Indirect staat het annuleringsrisico zo in verband met het tijdrisico. In Vijfhuizen sprak de geïnterviewde particulier over emotionele kosten na het stukloppen van het ontwikkelproces. Dit is een mooie beschrijving van de schade voor de particulieren, die hun vrije tijd kosteloos in het project hebben gestopt. In verband met het uittreden van particulieren is 'tijd' het meest voorname risico van een particulier. Dit type risico heeft prioriteit voor zowel een marktpartij als een particulier collectief. Een langer ontwikkelproces leidt onder meer tot oplopende proceskosten. De gevolgen kunnen door beide partijen gedragen worden, al is dit niet het geval in Woerden en Hoogvliet. De marktpartijen hebben aan het begin een financiële bandbreedte geschetst en zijn daar zo min mogelijk vanaf geweken.

Gekoppeld aan het annulerings- en tijdrisico is het afzetrisico. Een langer ontwikkelproces en de uittreding van particulieren uit het collectief vergroot het afzetrisico. De verkoop van de woningen, die niet worden gekocht door de betrokken particulieren uit het ontwikkelproces, zijn de verantwoordelijkheid van de marktpartijen in de case studies. Dit is de voornaamste reden van de woningcorporatie in Vijfhuizen om uit het project te stappen.

Meer geïsoleerd staat het imagorisico, wat alleen geldt voor de marktpartijen. De projectleiders van de marktpartijen, ook in Vijfhuizen, geven aan dat het imago van hun bedrijf geen schade heeft opgelopen. Derhalve weten de projectleiders ook niet of vraaggestuurd bouwen positief heeft bijgedragen aan het imago. In Hoogvliet is de projectleider wel van mening dat de woningcorporatie te weinig naar buiten treedt om het project te tonen als nieuwe samenwerkingsvorm in een ontwikkeling. Het imagorisico is op basis van de case studies verwaarloosbaar.

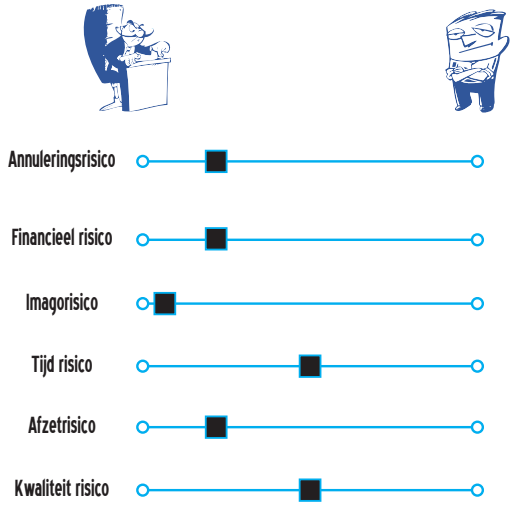
De particulieren zullen (naar verwachting) voor een lange periode hun in samenspraak ontworpen huis betrekken. Hierdoor zijn de particulieren in de case studies vooral begaan met de kwaliteit van de woning en de woonomgeving. In Vijfhuizen had het particuliere collectief een nadrukkelijk wens (of eerder eis) om een ondergrondse parkeergarage en diverse liften in het ontwerp op te nemen. Aan kwaliteitseisen is in de case studies geen gebrek, zo bleek uit het vorige voorbeeld. De projectleider in Vijfhuizen geeft tevens aan dat vanuit de regelgeving de minimale kwaliteit wordt gewaarborgd. Het kwaliteitsrisico speelt uiteindelijk een marginale rol. Beide partijen zijn gebaat bij een kwalitatief plan, hoewel een marktpartij tevens alert moet zijn om te sturen op een marktconform product (verkoop niet afgenomen woningen door particulier collectief).

Het totale (financiële) risico ligt grotendeels bij de marktpartij. Het particulier collectief deelt vooral in het tijd- en kwaliteitrisico, waarvan de directe financiële gevolgen voor hen beperkt zijn. De indirecte gevolgen (annulering, kleinere afzet van woningen) komen op het bord van de marktpartij te liggen. Het volgende hoofdstuk duikt dieper in op de beperkte investeringsmogelijkheden van de particulier.

- Financieel risico (voorinvestering) ligt bij marktpartij
- Particulier collectief en marktpartij delen kwaliteit- en tijdrisico, maar ervaren consequenties anders

Verdeling zeggenschap

Aan de verdeling van zeggenschap in de samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief is in de case studies nauwelijks aandacht besteed. In de interviews komen nagenoeg ook geen problemen naar voren. De formele zeggenschap ligt aan de kant van de marktpartijen, die als opdrachtgever het ontwikkelproces sturen en de risico's dragen (de marktpartij in Vijfhuizen uitgezonderd). De verdeling van de feitelijke zeggenschap lijkt in de case studies vanzelfsprekend tot stand te komen, wat tot uiting komt in de beperkte aandacht voor het onderwerp in de interviews. In Hoogvliet en Vijfhuizen hebben de woningcorporaties veel ruimte gegeven aan de particulieren om hun wensen en eisen uit te drukken in het ontwerp.



Figuur 52 - Algemene indicatie van de risicoverdeling in de case studies

De betrokken personen wijzen op het feit dat de besluiten gezamenlijk genomen werden. In Hoogvliet had de marktpartij de definitieve stem in de besluitvorming. Deze benadering in de verdeling van zeggenschap wordt in beide projecten als positief beoordeeld. De particulieren hadden op deze manier zowel invloed op het proces als de inhoud. In Woerden was de procesmatige en de inhoudelijke zeggenschap voor de particulieren beperkt door de marktpartij. Uiteindelijk waren de particulieren ontevreden over het tekort aan zeggenschap betreffende de inrichting van de woonomgeving.

De projecten de Hof van Heden en Stellinghof laten zien dat het hanteren van een flexibele verdeling van zeggenschap, mits de randvoorwaarden aanwezig zijn, geen obstakel vormt in het ontwikkelproces. Dit biedt ook ruimte voor de invulling van de individuele zeggenschap van een (actieve en passieve) particulier. Zo hebben sommige particulieren in Hoogvliet alleen gekozen uit een optielijst bij het ontwerp van de woning, die was opgesteld door trekkers van het particuliere collectief en de marktpartij. Dit heeft echter betrekking op de onderlinge verdeling in een particulier collectief en niet zozeer op de samenwerking met een marktpartij. Het benadrukt wel het belang van het creëren van meerdere variaties in zeggenschap in het ontwikkelproces, zowel in het proces als in de omgeving.

- Mate van zeggenschap min of meer vanzelfsprekend
- Variatie in gradatie zeggenschap voor actieve en passieve particulieren

Verdeling kosten

De verdeling van de kosten komt overeen met de bevindingen uit de literatuur. De particulier betaalt eenmalig een bedrag om deel te nemen aan het ontwikkelproces, dat niet hoger ligt dan € 1000,-. De marktpartij staat in de case studies garant voor de proceskosten. Vanuit het particuliere collectief in Hoogvliet klinkt wel een wanklank over de kosten na het ontwikkelproces. De keuzes in het ontwerp hebben geleid tot diverse beheerskosten (diverse verenigingen van eigenaren, beheer binnentuin, etc.), die pas laat in het ontwikkelproces aan de orde zijn gekomen. Een marktpartij dient te verstaan dat de particulier zijn investering uitspreidt over zijn of haar wooncarrière. De marktpartij draagt dan zorg voor de investering op

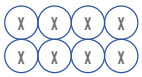
Figuur 53 - Overzicht van de procescondities van de processtructuur na analyse van de case studies (totaalbeeld)

PARTICULIER → SAMENWERKING ← PRIVAAT

1 Actoren



Particulier collectief



A Opdrachtgever



Marktpartij als regisseur op projectniveau

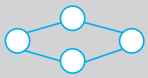
- Marktpartij opdrachtgever door grondpositie, investering en drager (financieel) risico
- Opdrachtgever moet duidelijk en vroegtijdig naar voren komen

B Meerwaarde

Financiële meerwaarde



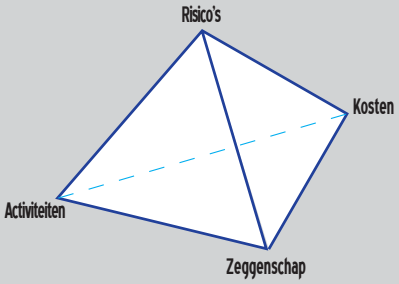
Inhoudelijke meerwaarde



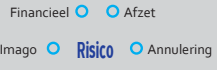
Procesmatige meerwaarde

- Financiële meerwaarde beperkt voor marktpartij (afzet niet vanzelfsprekend)
- Inhoudelijke meerwaarde door koppelen expertise
- Procesmatige meerwaarde door beperkt aantal aanspreekpunten en opzetten vereniging particulieren (zelforganisatie)
- Externe meerwaarde verwaarloosbaar

C Verdelingsmogelijkheden



Risico's



- Financieel risico (voorinvestering) ligt bij marktpartij
- Particulier collectief en marktpartij delen kwaliteit- en tijdrisico, maar ervaren consequenties anders

Zeggenschap



- Variatie in gradatie zeggenschap noodzakelijk voor 'actieve' en 'passieve' particulieren

Kosten

- Marktpartij draagt proceskosten
- Particulier betaalt inlegbedrag van ~ € 1000,-
- Particulier investeert voor lange termijn

Activiteiten

- Meer aandacht voor 'identificeren' en 'overdragen' noodzakelijk
- Maximale zelforganisatie particulieren verlaagt tijd- en werkdruk marktpartij

2 Belangen

Divers

- Houd vast aan hoofdbelangen
- Geen directe koppeling belangen marktpartij gevonden

3 Drijfveren

- Besparing geld
- Keuzevrijheid
- Vergroten realisatiezekerheid
- Miskenning
- Betrokkenheid

- Miskenning of betrokkenheid is niet noodzakelijk als drijfveer voor een particulier
- Geen directe koppeling drijfveren marktpartij gevonden
- Op de hoogte van drijfveren marktpartij

4 Middelen



Tijd

Vrije tijd



Instrumenten

Communicatief
Privaatrechtelijk
Plannen



Financiën

~ € 1000,-
per hh



Expertise

Woonervaring



Toewijding

Geloof
Vertrouwen
Overredings-
kracht

- (Actieve) Particulieren offeren vrije tijd op
- Voorinvestering particulier beperkt tot € 1000,-
- Mond-tot-mond reclame waardevol
- Gedeelde inbreng van instrumenten versterkt samenwerking
- Koppeling expertise waardevol

Actoren 1



Marktpartij

Project ontwikkelaar
Bouwende ontwikkelaar
Ontwikkelende belegger
Woning-corporatie
Adviesbureau

Belangen 2

Korte termijn belang ↔ Lange termijn belang

- Houd vast aan hoofdbelangen
- Geen directe koppeling belangen particulier collectief gevonden

Drijfveren 3

- Besparing kosten (marketing, compensatie)
- Verbetering imago
- Verbeterde werknemersmoraal
- Aantrekken specifieke doelgroep
- Vermindering afzetrisico (korte termijn)
- Aandacht voor (sociale) duurzaamheid (lange termijn)

- Aantrekking specifieke doelgroep niet aangetoond
- Geen directe koppeling drijfveren particulier collectief gevonden
- Op de hoogte van drijfveren particulier collectief

Middelen 4



Kapitaal

Grond



Tijd

Werkuren



Instrumenten

Communicatief
Privaatrechtelijk
Plannen



Financiën

Private
investering



Expertise

Proces-
management
Bouwproces
Bouwcultuur



Toewijding

Geloof
Vertrouwen
Overredings-
kracht

- Marktpartij brengt kapitaal (grond) in
- Marktpartij betaalt merendeel proceskosten
- Gedeelde inbreng van instrumenten versterkt samenwerking
- Koppeling expertise waardevol
- Overredingskracht projectleider / procesmanager vormt meerwaarde in ontwikkelproces

de korte termijn met het financieren van de onkosten in het ontwikkelproces. Concrete bedragen over de proceskosten van de begeleiding zijn niet bekend.

- Marktpartij draagt proceskosten
- Particulier betaalt inlegbedrag van ~ € 1000,-
- Particulier investeert voor lange termijn

Verdeling activiteiten

Zowel de marktpartij als het particulier collectief vervullen diverse activiteiten (taken). De zelforganisatie van het particulier collectief komt duidelijk naar voren in Hoogvliet en Vijfhuizen, waar de particulieren vroegtijdig een vereniging hebben opgericht. De taken die zijn uitgevoerd in de case studies door beide partijen komt naar voren in de paragraaf over de activiteiten. De overige bevindingen uit de case studies zijn in de processtructuur geïmplementeerd, waarvan het resultaat zichtbaar is in figuur 53.

4.4 IJkpunten

In het ontwikkelproces van de drie case studies zijn veel besluiten genomen, ook wel te beschouwen als ijkpunten. Deze ijkpunten komen voort uit het proces van variëren en selecteren in de planvorming en het in- en uitsluiten van belangen in de besluitvorming (figuur 23). In lijn met de uitkomsten uit het theoretische hoofdstuk zijn drie types aanwezig in het ontwikkelproces: de juridische, het ontwerp en het externe ijkpunt. Dit wordt tevens bevestigd in de interviews en de expertmeeting.

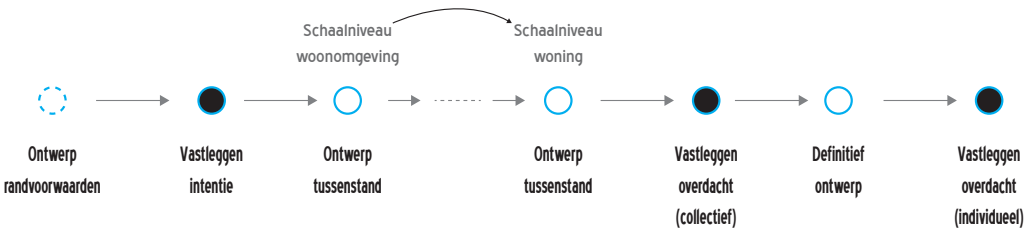
Juridische ijkpunten

In de case studies zijn drie type contracten geconstateerd, die herkenbaar zijn als juridische ijkpunten in het ontwikkelproces. De gezamenlijke totstandkoming van de contracten in Hoogvliet en Vijfhuizen duidt nogmaals aan dat de belangen van beide actoren binnen de bandbreedte lagen. In alle drie de case studies hebben de particulieren een overeenkomst getekend met de marktpartij, het eerste juridische ijkpunt. In Waterrijk is dit op individuele basis gegaan (deelnameovereenkomst), in de andere twee projecten is één contract getekend met het verenigingsbestuur (samenwerkingsovereenkomst en intentieovereenkomst). De inhoud van deze documenten bestaat onder meer uit het vermelden van het concept, het (voorlopig) woonprogramma, de organisatiestructuur, de planning en de financiering. De mogelijkheden in de planvorming nemen met het ondertekenen van de documenten af, vooral betreffende het woonprogramma. In Hoogvliet geeft de geïnterviewde particulier aan dat de vorming van het contract veel tijd en energie heeft gekost, terwijl zij ook niet zonder de hulp konden van een externe adviseur (toevoeging expertise). Alle gesproken personen zijn tevreden over de eerste gesloten overeenkomst in de case studies en kunnen geen ontbrekende elementen benoemen. De projectleider in Hoogvliet ziet de contractvorming tevens als mijlpaal in het ontwikkelproces om het draagvlak te behouden. In Vijfhuizen geeft de projectleider van de marktpartij aan dat de invulling van de eerste overeenkomst draait om de details (over de grond, de woningen, etc.). De projectleider in Woerden vindt echter dat in de eerste overeenkomst niet veel details kunnen worden vastgelegd. Deze benadering hangt samen met de eenzijdige inbreng van het contract, terwijl bij de andere twee projecten de particulieren zelf invloed hadden op de inhoud van het juridisch document. Dit benadrukt de inhoudelijke en procesmatige meerwaarde van een (echte) samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief. Het eerste juridische ijkpunt is vanuit de case studies te definiëren als een vastlegging van de intentie van beide partijen, waarbij een groot deel van de mogelijkheden in de planvorming reeds worden uitgesloten.

Het tweede juridisch ijkpunt is gepositioneerd aan het einde van het ontwikkelproces, wanneer het particulier collectief (de vereniging) een (collectieve) overeenkomst sluit met de marktpartij. In Hoogvliet en Vijfhuizen is voortgeborduurd op de eerste overeenkomst, waarin meer specifiek aandacht is voor de beheeraspecten. De geïnterviewde personen benoemen geen essentiële inhoud, die aanwezig moet zijn door de vraaggestuurde aanpak. Het contract is in de case studies, op Stellinghof na, ondertekend voor de start van de bouw. Zo zijn de marktpartijen verzekerd van de afzet van de woningen in het plan, vergelijkbaar met het hanteren van een voorverkooppercentage in een seriematig project. In Vijfhuizen hebben beide partijen gewerkt aan een conceptovereenkomst, maar door de stagnatie van het ontwikkelproces is men niet overgegaan in de ondertekening van het document. In de interviews komt naar voren dat het belang van een juridisch ijkpunt niet overschat moet worden. Of zoals iemand zei bij de Hof van Heden: 'de samenwerkingsovereenkomst gaat in een map en ik hoop dat die er nooit meer uitkomt, want die komt boven tafel als er problemen zijn.' Na het definitief ontwerp volgt het derde juridische ijkpunt wat overeen komt met een koop- of huurovereenkomst bij een project met serieproductie, waarin de individueel overdracht formeel wordt gemaakt.

Ontwerp (plan) ijkpunten

Tussen het eerste en tweede juridische ijkpunten door verschijnen diverse ontwerptussenstanden in het ontwikkelproces. De betrokken personen waarderen de visualisatie van de gemaakte besluiten en de rol van de architect als onafhankelijke tussenpersoon. De besluiten in de planvorming spreken daarmee veel meer tot de verbeelding dan



Figuur 54 - Indicatie van de ijkpunten in het ontwikkelproces van de case studies

de juridische documenten. De ijkpunten zijn verder onder te verdelen naar schaalniveau. Zo werden in de case studies eerst besluiten genomen over de woonomgeving (stedenbouwkundig plan), waarna vervolgens de schakeling plaats vond naar de individuele woning. In de Hof van Heden en Stellinghof heeft dit niet gezorgd voor een andere benadering van het ontwikkelproces, terwijl in Woerden de marktpartij geopteerd heeft voor een meer individuele benadering van de particulier. Dit heeft geleid tot een gevarieerd gevelbeeld. De particulieren en de marktpartij zijn tevreden met de kwaliteit van het eindresultaat. In de andere twee case studies resulteerde de collectieve benadering in het woningontwerp tot een relatief eenzijdiger gevelbeeld. De particuliere collectieven kwamen in samenspraak met de marktpartijen tot een aantal (meer)opties in het woningontwerp. Dit geeft aan dat er verschillende benaderingen ten grondslag liggen aan het ontstaan van de ontwerptechnische ijkpunten. Het precieze aantal (ontwerp)ijkpunten is niet vast te stellen. Iedere case studie hanteerde een andere definitie voor de ontwerptussenstanden, waardoor het bepalen van een aantal vaste ijkpunten alleen maar verwarrend werkt. De verandering in schaalgrootte is zodoende het meest kenmerkende aspect van de ontwerptechnische ijkpunten.

Externe ijkpunten

Aan het begin van het ontwikkelproces is in alle case studies door de marktpartij samengewerkt met de gemeente om tot de stedenbouwkundige randvoorwaarden te komen. Dit is op te vatten als een traditionele publiek-private samenwerking, waarin afspraken worden gemaakt over de risicoverdeling in de grondexploitatie en de levering van de grond. Het besluitvormingsproces tussen een marktpartij en een gemeente beperkt de mogelijkheden in de planvorming van de case studies, hier gedefinieerd als externe ijkpunten. In Woerden voelde de marktpartij zich beperkt door de strikte eisen van de gemeente, die in hun ogen niet flexibel omging met de veranderende marktomstandigheden. In Vijfhuizen heeft het ontbreken van een overeenstemming over de stedenbouwkundige randvoorwaarden tussen de gemeente, de marktpartij en het particulier collectief gezorgd voor vertragingen in het ontwikkelproces. Gaandeweg het ontwikkelproces kwam de gemeente met nieuwe eisen ten aanzien van de invulling van het plangebied, waardoor het nemen van besluiten aanzienlijk werd bemoeilijkt. Dit toont de noodzaak aan om vroegtijdig de besluitvorming met de gemeente af te stemmen. Dit staat echter haaks op het creëren van flexibiliteit in de stedenbouwkundige randvoorwaarden om te reageren op veranderende marktomstandigheden. In de Hof van Heden hebben de marktpartij en de gemeente een werkbare balans gevonden. Aangezien dit project een herstructureringsgebied betrof speelden andere criteria een rol in de besluitvorming in vergelijking met de twee uitleggebieden.
In de expertmeeting wordt ook gewezen op het belang van het vergunningentraject, buiten de samenwerking tussen de marktpartij en het particulier collectief. De ijkpunten in het ontwikkelproces vormen de input voor de aanvragen (toets bestemmingsplan, bouwvergunning, etc.).

De samenvoeging van de ijkpunten is gevisualiseerd in figuur 54. Het vastleggen van de (stedenbouwkundige) randvoorwaarden heeft een positief effect op de snelheid van het ontwikkelproces en de besluitvorming. Het afbakenen van de mogelijkheden vanuit dit externe ijkpunt geeft zekerheid in het ontwikkelproces om tot de daarop volgende interne ijkpunten te komen. Zo dienen de stedenbouwkundige randvoorwaarden in Woerden en Hoogvliet als input voor het vastleggen van de intentie (eerste juridische ijkpunt). Het definitief ontwerp en het vastleggen van de collectieve overdracht volgen binnen een kort tijdsbestek van elkaar. In de geanalyseerde projecten zijn beide ijkpunten in één geval omgedraaid. In de case studies of de expertmeeting bestaat geen voorkeur voor een bepaalde volgorde in de twee ijkpunten. In de volgende paragraaf wordt overgeschakeld naar het derde ingrediënt van de processtructuur.

4.5 Activiteiten

Uit de literatuur en praktijkverslagen kwam geen (eenduidig) beeld naar voren over de activiteiten in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen. De case studies laten eveneens een grote variëteit zien aan activiteiten aan zowel de kant van de marktpartij als het particuliere collectief. In de case studies zijn de activiteiten, benoemd in de interviews en in de documenten, nauwkeurig te plaatsen in het tijdspad van het ontwikkelproces. Deze paragraaf schept orde in de ogenschijnlijke chaos (zie bijlage A, B en C voor een overzicht van activiteiten per case studie). Het merendeel van de activiteiten is tevens te koppelen aan de bevindingen uit de voorgaande paragrafen.

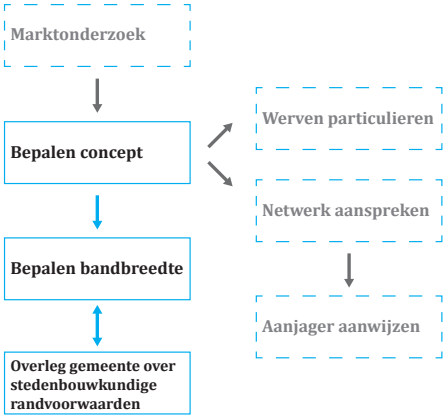
4.5.1 Generieke activiteiten

De drie cases hebben ieder hun eigen ontwikkelproces, wat is toegespitst op een specifieke locatie en situatie. De activiteiten van de marktpartij en het particuliere collectief vertonen opvallend veel gelijkenissen, wanneer de ontwikkelprocessen over elkaar heen worden gelegd. In zekere zin zijn de activiteiten van een marktpartij vergelijkbaar met de activiteiten bij een seriematig project. Het grootste verschil is waarneembaar in de toegevoegde interactie met de particulieren en de plaatsing van de activiteiten in tijd.

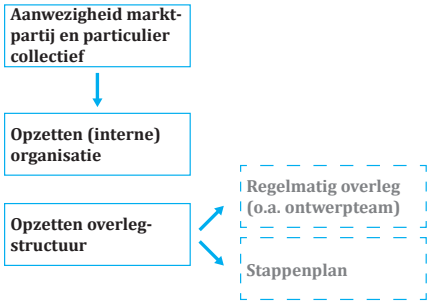
De activiteiten van een marktpartij

Net zoals bij een seriematig project hebben alle marktpartijen in de case studies de (financiële, programmatische) bandbreedte bepaald aan de voorkant van het ontwikkelproces. Hiermee samen hangt de zoektocht van een marktpartij naar een groep particulieren, die geïnteresseerd zijn om aan het ontwikkelproces deel te nemen. In Woerden heeft de marktpartij gekozen voor een marktonderzoek om de (in hun ogen) geschikte groep particulieren aan te spreken. In Hoogvliet heeft de projectleider een externe aanjager aangesteld om de particulieren bij het project te betrekken. Beide projecten zijn ondersteund door een concept, al heeft het particuliere collectief bij de Hof van Heden later haar eigen concept geïntroduceerd (van ecologisch wonen naar nabuurschap). De bandbreedte is mede gevormd vanuit het overleg met de gemeente over de stedenbouwkundige randvoorwaarden. In Vijfhuizen is dit uit gebleven door problemen in de organisatie van de gemeente. In het bepalen van de bandbreedte worden onder meer uitspraken gemaakt over het aantal woningen, de verdeling tussen koop en huur en (in de ogen van de particulier

belangrijk) een indicatie van de woningprijzen. In Hoogvliet viel de instroming van de particulieren samen met de totstandkoming van de bandbreedte, terwijl in Woerden de particulieren geen zeggenschap hadden over de kaders. De marktpartij bleek uiteindelijk zelf ook weinig invloed te hebben op de stedenbouwkundige randvoorwaarden, wat zij zien als een struikelblok in het ontwikkelproces. Deze laatste benadering beperkt de inhoudelijke en procesmatige meerwaarde van de samenwerking, terwijl de particulieren aan het eind van het ontwikkelproces aangaven meer zeggenschap hadden verwacht over de inrichting van de openbare ruimte. Het betrekken van het particuliere collectief is daarmee gewenst bij het opstellen van de bandbreedte en de kaders.



De aanwezigheid van beide partijen in het ontwikkelproces bood de opmaat in de case studies voor het opzetten van de overlegstructuur en de (interne) organisatie. Bij de Hof van Heden en Stellinghof heeft de marktpartij gekozen voor de een structuur, die vergelijkbaar is met het ontwikkelproces van een seriematig bouwproject (ontwerpteam, bouwteam, etc.). In Woerden heeft de marktpartij geopteerd voor een stappenplan, vanuit hun individuele benadering van de particulier. De meerwaarde van dit stappenplan komt niet duidelijk naar voren, al geeft de projectleider aan dat de uitvoering van dit principe op een kleinere schaal en op een andere locatie (Hilversum) wel heeft gewerkt. In deze opmerking komt het belang naar voren om een inschatting te maken van situatie, in dit geval van de schaalgrootte en de consequenties voor de overleg- en organisatiestructuur. Bij de projecten in Hoogvliet en Vijfhuizen sloten alleen de trekkers van het particuliere collectief (een deel van het verenigingsbestuur) aan bij het gezamenlijke overleg, die vervolgens de uitkomsten van het overleg communiceerden naar hun achterban (leden van de vereniging). Dit wordt in beide projecten als positief ervaren door de geïnterviewde personen.



In de drie cases studies zijn gedurende het ontwikkelproces enkele adviseurs aangehaakt om expertise toe te voegen. De projecten laten drie momenten zien, waarin de toevoeging van een adviseur een meerwaarde oplevert voor de voortgang van het ontwikkelproces. Dit is afhankelijk van de aanwezige expertise bij het particulier collectief of de marktpartij. Ten eerste kan een particulier aan de voorkant van het ontwikkelproces behoefte hebben aan een juridische adviseur, die hen bijstaat in de contractvorming (eerste juridische ijkpunt). Het tweede moment is zichtbaar in alle case studies met de toetreding van een architect, die de wensen van de particulieren en de marktpartij combineert en vertaalt naar een ruimtelijk plan. Ten derde is het aanbrengen van technische expertise in de latere fases van het ontwikkelproces gewenst. In de expertmeeting wordt benadrukt dat deze adviseur de (bouw)kosten inzichtelijk maakt voor een particulier, waardoor de snelheid in het ontwikkelproces blijft behouden.



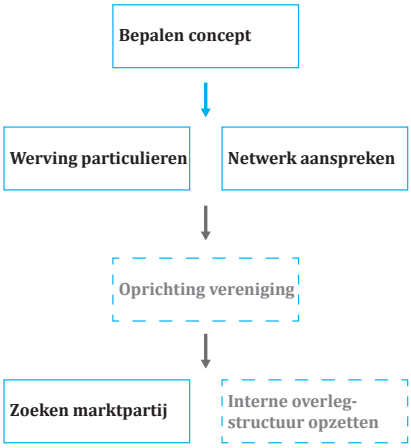
De ontwerpactiviteiten van een marktpartij hebben vooral betrekking tot het sturen op de kaders en randvoorwaarden, die tot stand kwamen aan de voorkant van het ontwikkelproces. In de case studies komen geen noemenswaardige activiteiten naar boven in de planvorming. Alle drie de projecten hebben de mogelijkheid geboden aan particulieren om tussentijds in het ontwikkelproces te stappen. In Hoogvliet heeft de marktpartij actief moeten werven om de overgebleven woningen te verkopen. In Vijfhuizen heeft men door het specifieke programma en de hoge woningprijs afgezien van het opstarten van een verkoopcampagne. Ondanks de aanwezigheid van een groep particulieren is in de case studies een honderd procent afname niet altijd aan de orde. Dit is onder meer te wijten aan de schaalgrootte van de projecten. Een marktpartij zal zo 'gedwongen' zijn haar traditionele marketingmiddelen in te zetten, mochten niet alle woningen zijn afgenomen door het particuliere collectief.



Opvallend is het gebrek aan activiteiten na de start van de bouw. De communicatie tussen de marktpartij en het particulier collectief wordt in Hoogvliet en Woerden nagenoeg stopgezet. In de interne organisatie van de marktpartijen vindt vervolgens een overdracht plaats naar een andere afdeling, die het bouwproces afhandelt. De volgende paragraaf wijst op de problemen die deze aanpak met zich meebrengt.

De activiteiten van een particulier collectief

Enkel in Vijfhuizen was het niet de marktpartij die het ontwikkelproces op gang bracht maar het particulier collectief. Door de nadrukkelijk eis van de gemeente om huurwoningen in het plan op te nemen had het collectief geen andere keus om een woningcorporatie te benaderen. Intussen had het particuliere collectief zich reeds geformeerd in een vereniging (Woongemeenschap 55+). Ook in Hoogvliet heeft het particuliere collectief een vereniging opgericht, die na het ontwikkelproces in stand is gehouden. De oprichting van een vereniging als activiteit door het particuliere collectief wordt wenselijk geacht, zo laat ook het project in Woerden zien. De particulieren hebben hier na het ontwikkelproces besloten om een (kopers)vereniging op te zetten, als toevoeging op de bestaande en verplichte verenigingen van eigenaren (vve's). Deze stap is gemaakt om de stem en daadkracht van de particulieren te versterken in een conflictsituatie met de gemeente over de openbare ruimte. Deze praktijksituatie benadrukt de voordelen van het oprichten van een vereniging, ook aan het begin van het ontwikkelproces.



De oprichting van een vereniging geeft ook ruimte om de variatie in activiteit van de particulieren te plaatsen. In Hoogvliet en Vijfhuizen namen de trekkers van het particuliere collectief zitting in het verenigingsbestuur, terwijl de 'passieve' particulieren op vaste momenten werden bijgepraat. Het bestuur vormde de verbinding in de twee projecten tussen de marktpartij en de passieve particulieren. Het bestuur droeg tevens zorg voor het uitvoeren van het merendeel van de activiteiten. Met het opzetten van een vereniging wordt een situatie gecreëerd waarin een marktpartij kan sturen op een maximale zelforganisatie van het particulier, dat zelfstandig activiteiten kan uitvoeren.

Naast het 'onderhouden' van de vereniging hebben de trekkers van het particuliere collectief in Hoogvliet zich veelvuldig ingezet om de nieuwe particulieren aan het ontwikkelproces te binden. Dit komt tot uiting in de lancering van een website, het organiseren van informatieavonden, flyeren op een bouwbeurs, etc. Deze activiteiten hebben in de case studie gediend als toevoeging op de marketing vanuit de woningcorporatie, die zich moeizaam kon conformeren aan de particuliere aanpak. In Vijfhuizen was het particuliere collectief groot genoeg om alle woningen uit het ontwerp af te nemen, waardoor de vereniging geen aanleiding heeft gezien om de publiciteit op te zoeken met het project. In Woerden heeft de marktpartij het merendeel van de activiteiten op zich genomen, terwijl de overige twee case studies juist laten zien dat een meer evenredige verdeling van de activiteiten tijdens het ontwikkelproces goed mogelijk is.



Gedeelde activiteiten

In het ontwikkelproces kunnen de twee samenwerkende actoren ook gezamenlijk een activiteit ondernemen. In de case studies komt dit tot uitdrukking in het ontwerpen van het plan, het opstellen van de contracten, het bezoeken van referentieprojecten, etc. Het delen van een activiteit bevestigt het beeld van een samenwerking.

4.5.2 Missende activiteiten

In de interviews komt naar voren dat sommige activiteiten (te vergeefs) niet zijn ondernomen, maar wel essentieel zijn in het ontwikkelproces. Tevens zijn in de expertmeeting enkele activiteiten aangedragen door de professionals, die ervaring hebben met soortgelijke ontwikkelprocessen.

Ten eerste is het wenselijk om de opdrachtgever in het ontwikkelproces duidelijk naar alle betrokken actoren te communiceren. Dit voorkomt onduidelijkheid, zoals dit in Vijfhuizen een effect op de voortgang van het ontwikkelproces heeft gehad. In de expertmeeting wordt aangeraden om als marktpartij zoveel mogelijk duidelijkheid te geven aan de particulieren aan de voorkant van het ontwikkelproces. Ten tweede wijzen de professionals in de expertmeeting op het inventariseren van de mogelijkheden van de particulieren. In de case studies kwam reeds een sterke tweedeling naar voren, tussen particulieren die zich actief en passief gedragen in het ontwikkelproces (figuur 55). Door de aanwezige particulieren in het ontwikkelproces te identificeren kan de marktpartij de organisatie- en overlegstructuur hierop afstemmen, waarbij de marktpartij zal moeten streven naar een maximale vorm van zelforganisatie.



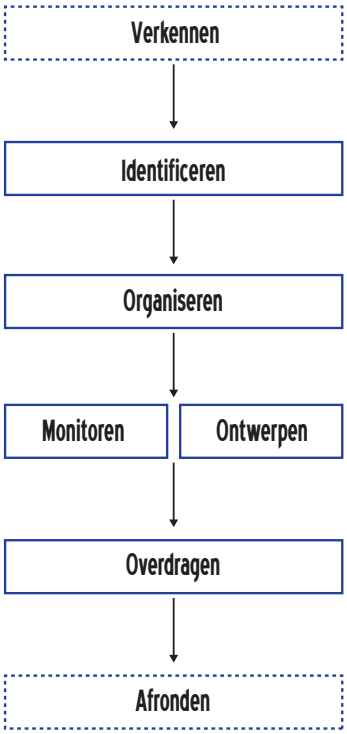
Figuur 55 - Differentiatie in particuliere activiteit

In de expertmeeting wordt als derde punt geadviseerd om de actieve particulieren meer privileges te geven, bijvoorbeeld in de woningkeuze. In Hoogvliet is dit principe toegepast, wat geen problemen of onvrede heeft opgeleverd onder de overige (passieve) particulieren. Omgekeerd zou een particulier collectief zelf een inschatting moe-

ten maken van de drijfveren, belangen en mogelijkheden van een marktpartij, zodat de mate van zeggenschap en activiteit overeenkomt met hun verwachtingen. Het initiatief tot samenwerking kan namelijk van beide kanten komen.

Ten vierde wijzen de projectleiders in Hoogvliet en Woerden op het belang van het in stand houden van de communicatie met het particuliere collectief tijdens de bouw. Door de overdracht in de interne organisatie van de marktpartij werden de communicatielijnen met de particulieren verbroken. Uit de reacties van de particulieren blijkt dat zij juist bij het bouwproces betrokken willen blijven om tussentijdse problemen aan te kaarten en de voortgang van de bouw te kunnen bewaken. Een voortzetting van de overlegstructuur voorkomt dit probleem. De overdracht van het project binnen de organisatie van de marktpartij is vrijwel onvermijdelijk. Sommige werknemers zijn echter onvoldoende bekend met het principe van vraaggestuurd bouwen, waardoor de particulieren zich in de case studies soms onvoldoende begrepen voelen na de overdracht. Een projectleider moet hier voor waken.

Tenslotte komen de beheersaspecten in het ontwikkelproces onvoldoende ter sprake. In de case studies zijn na de oplevering (Vijfhuizen dus niet) discussies ontstaan tussen de particulieren en de gemeente over de invulling en/of de kosten van het beheer van de openbare ruimte. Hoewel het ontwikkelproces nagenoeg is afgesloten na de oplevering, komt de particulier op deze wijze nog allerlei problemen tegen. Deze irritaties kunnen in een vroegtijdig stadium reeds worden vermeden als de beheeraspecten een prominente rol spelen in de planvorming. De betrokken personen bij de Hof van Heden erkennen echter dat het project nooit doorgang zou vinden als de beheerafspraken voor de start van de bouw definitief gemaakt moesten worden.



Figuur 56 - De activiteiten van de processtructuur voor het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen na analyse van de case studies

4.5.3 Overzicht

Als de activiteiten van in de drie cases over elkaar worden gelegd in het frame van de ijkpunten en worden aangevuld met de missende activiteiten, dan zijn globaal enkele fases te onderscheiden in het ontwikkelproces.

Verkennen: De eerste activiteiten in het ontwikkelproces van de case studies hebben een verkennende status. Een marktpartij of een particulier collectief loopt rond met een idee of concept en zoekt hiervoor een samenwerkingspartner. Het initiatief kan van beide kanten komen, zoals de case studies laten zien. Verder vindt een verkenning plaats naar een geschikte locatie. In de expertmeeting wordt erop gewezen dat zonder locatie het ontwikkelproces niet moet worden opgestart. Een marktpartij zou een marktonderzoek kunnen opstarten om een beeld te vormen van een potentieel geschikte groep particulieren. Een benadering van de particulieren kan ook via het professionele netwerk gebeuren (Hoogvliet), en vice versa (Vijfhuizen).

Identificeren: Met de eerste kennismaking tussen een marktpartij en een particulier collectief zijn beide partijen in staat om de kaders en randvoorwaarden van het project te schetsen, alsmede de aanwezige competenties van de actoren. Deze actor-analyse laat beide partijen bepalen of er voldoende middelen (o.a. expertise) aanwezig zijn om het ontwikkelproces voort te zetten. Daarnaast zal een marktpartij moeten kijken naar de aanwezigheid van actieve en passieve particulieren. Hoewel in de case studies weinig aandacht is besteedt aan dit type activiteit, wordt in de expertmeeting alsnog het belang benadrukt. De marktpartij (en eventueel het collectief) zal tevens in overleg zijn met de gemeente over de stedenbouwkundige randvoorwaarden en de risicodeling in de grondexploitatie.

Organiseren: Het identificeren van de competenties van de twee actoren biedt de opmaat naar het organiseren van het ontwikkelproces door een overleg- en organisatiestructuur neer te zetten. Particulieren zijn gebaat bij duidelijkheid, die kan worden geboden door een planning op te stellen en de traject van het ontwikkelproces met mijlpalen (o.a. vergunningen) uit te zetten. Tevens zullen de marktpartij en het particuliere collectief hun interne organisatie op orde moeten hebben.

Ontwerpen & monitoren: Vanuit deze solide basis kunnen een marktpartij en een particulier collectief gezamenlijk (met een architect) aan de slag met het ontwerp van het plan. De case studies vertonen een gevarieerde aanpak van het ontwerpproces, waarin de architect een leidende rol heeft. De activiteiten die de actoren kunnen ondernemen zijn divers, van het bezoeken van referentieprojecten tot sessies met moodboards. Het befaamde 'rekenen en tekenen' komt ook in deze fase om de hoek kijken. Zowel een marktpartij als een particulier collectief toetst de vooruitgang in het ontwerp aan hun eigen kaders. Het monitoren van het ontwikkelproces bestaat tevens uit het op peil houden van het aantal particulieren, wat in Vijfhuizen achterwege is gebleven. Beide partijen zijn zo in staat om een inschatting te maken van de toekomstige (afzet)risico's en om mogelijk nieuwe activiteiten in te plannen om deze te beperken. In

de expertmeeting wordt er echter op gewezen dat het niet wenselijk is om (actieve) particulieren in het ontwikkelproces te laten stromen na de vaststelling van het voorlopig ontwerp. Via de traditionele methoden zal een marktpartij de overgebleven woningen moeten verkopen. Het particulier collectief zal haar eigen netwerk moeten aanwenden om de naamsbekendheid van het project te vergroten.

Overdragen: Met de afronding van het (definitieve) ontwerp komt de verkoop en bouw van de woningen dichterbij. In de organisatie van een marktpartij vindt een overdracht plaats naar een andere afdeling, waardoor het aanspreekpunt voor het particuliere collectief verandert. In de case studies en de expertmeeting wordt erop gewezen om de communicatielijnen tussen de marktpartij en het particuliere collectief in stand te houden na de start van de bouw en de nieuw betrokken personen bewust te maken van het principe van vraaggestuurd bouwen. Het ontbreken van draagvlak binnen de organisatie van een marktpartij kan later in het ontwikkelproces alsnog opbreken.

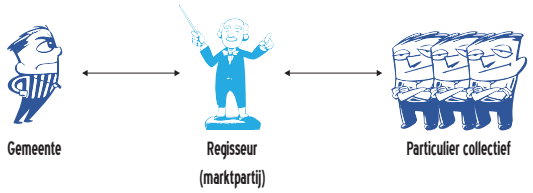
Afronden: De oplevering van de woningen vormt het (officiële) eindpunt van het ontwikkelproces. De toekomstige activiteiten en een mogelijke voortzetting van de samenwerking hangen af van de belangen van de marktpartij en het particuliere collectief. Zo zal een woningcorporatie mogelijk nog een rol willen spelen in een opgeleverd project met vraaggestuurd bouwen vanuit een maatschappelijk en financieel oogpunt.[3] De rol van een bouwende ontwikkelaar na de oplevering is echter uitgespeeld, de problemen met opleverpunten buiten beschouwing gelaten.

Afstemming en toetsing: In de case studies is de inmenging van de gemeente onvermijdelijk. Gedurende het ontwikkelproces zal eerst afstemming plaats moeten vinden over de stedenbouwkundige randvoorwaarden, alvorens de gemeente haar toetsende en faciliterende rol inneemt. De marktpartij stelt de gemeente periodiek op de hoogte van de voortgang van het ontwerpproces om latere problemen met de vaststelling van het bestemmingsplan en de bouwvergunning te vermijden, alsmede om afspraken te maken over de inrichting en beheer van de openbare ruimte. Hierbij fungeert de marktpartij als schakel tussen de gemeente en het particuliere collectief. De case studies geven geen aanleiding om het particuliere collectief direct te laten communiceren met de betrokken ambtenaren.

Het organiseren van activiteiten en het vaststellen van de ijkpunten behoort tot de taken van de procesmanager. De invulling van deze rol komt ter sprake in volgende paragraaf.

4.6 Rol van procesmanager

De rol van de procesmanager, ofwel projectleider, in de praktijk sluit aan op de bevindingen in de theorie. De taak van de projectleiders was met name gericht op het bewaken van de kwaliteit en het managen van de risico's. Door de veelvuldige (persoonlijke) interactie met de particulieren speelt de 'menselijke component' ook een belangrijke rol in de aansturing van het proces. In Hoogvliet en Vijfhuizen zijn de geïnterviewde particulieren tevreden met de getoonde inzet (o.a. overredingskracht) en werkzaamheden van de projectleiders van de marktpartij. In Hoogvliet heeft de projectleider bijvoorbeeld het (negatieve) advies van de welstandscommissie naast zich neer gelegd, wat gewaardeerd werd door het particuliere collectief. De projectleiders geven wel duidelijk aan dat het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen, in deze vorm, meer tijd en energie kost dan een seriematig project (anderhalf tot drie keer zoveel). Deze toename aan belasting wijst op het belang van een maximale zelforganisatie van een particulier collectief. Een procesmanager zal echter veelvuldig moeten blijven communiceren met het particuliere collectief en de gemeente (schakel tussen beide). De vroegtijdige additie van een extra actor in vergelijking met een seriematig project verhoogt de intensiteit van het ontwikkelproces.

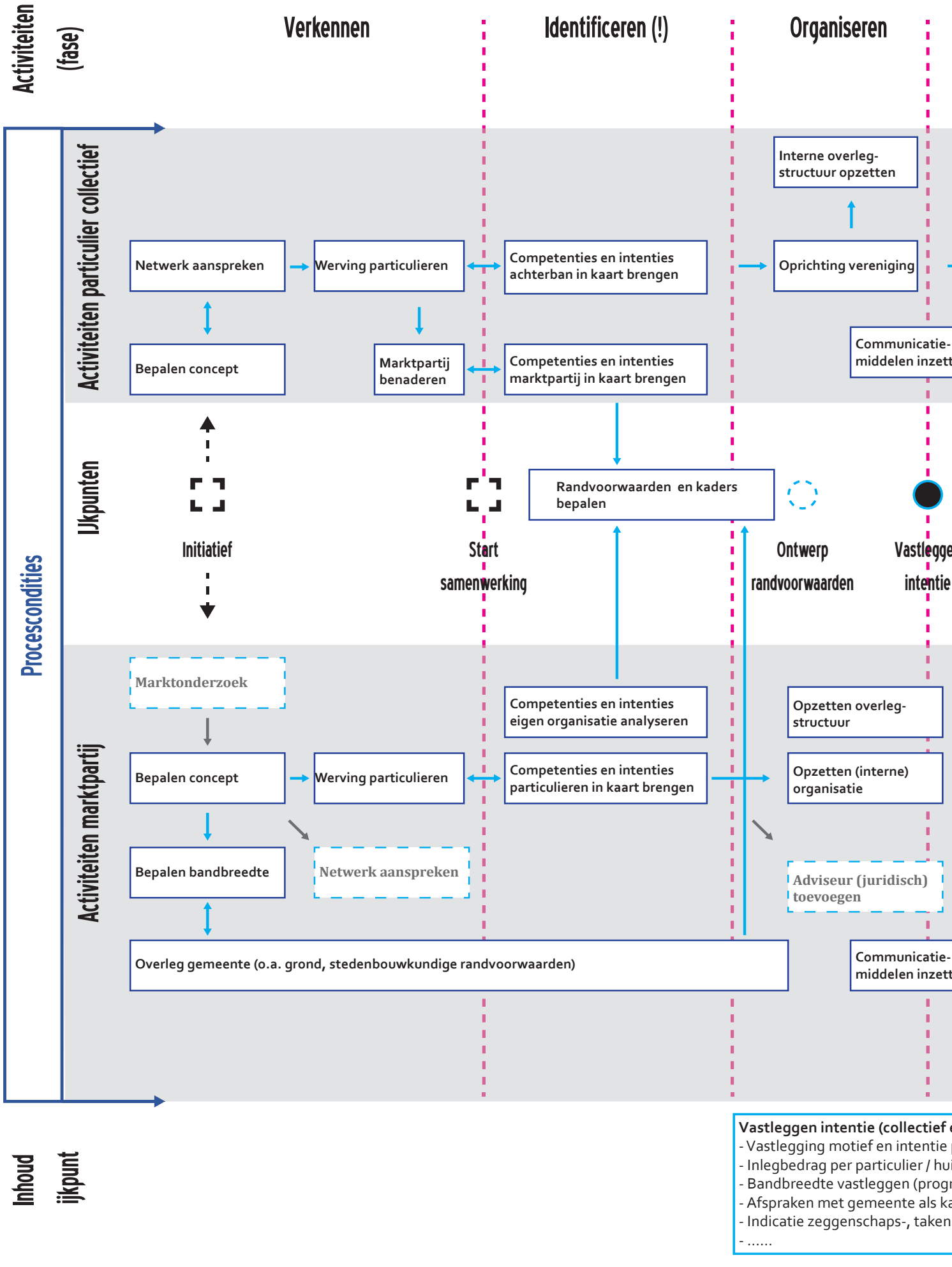


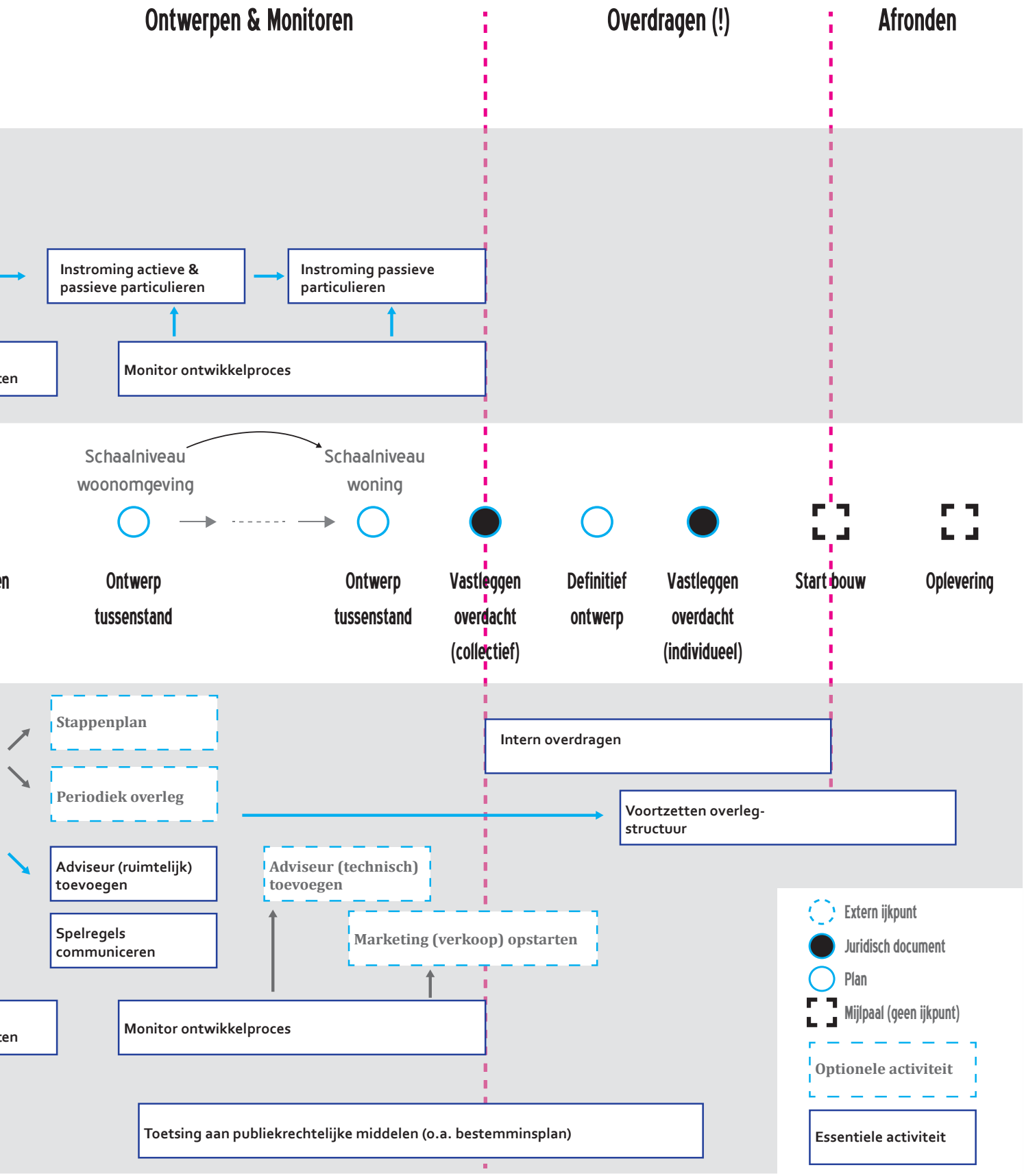
Figuur 57 - De procesmanager (marktpartij) als regisseur van het ontwikkelproces en de schakel tussen de gemeente en het particuliere collectief

Uit de case studies komen verder geen specifieke kenmerken naar voren, waaraan een procesmanager moet voldoen. In de expertmeeting zijn enkele overige aspecten naar voren gekomen, die de professionals onontbeerlijk achten voor een procesmanager bij vraaggestuurd bouwen. Ten eerste moet een procesmanager niet alleen affiniteit moeten hebben met traditionele kennisgebieden van gebiedsontwikkeling, maar in de loop van tijd zal hij of zij ook kennis dienen op te bouwen vanuit sociologische vakgebieden. Een procesmanager moet vooral niet proberen te denken voor een particulier. Hij moet hen proberen te begrijpen en zichzelf kunnen verplaatsen in de denkwijze van deze personen. Het gebruik van gezond verstand is in veel gevallen voldoende, wat wijst op de menselijke component van de procesmanager.

Ten tweede zal een procesmanager vooral aan verwachtingenmanagement doen. In de Hof van Heden is dit goed zichtbaar, doordat de projectleider het particuliere collectief veelvuldig wees op de (financiële) consequenties voor het plan. Dit komt ook voort uit het beschermen van de belangen van de marktpartij. In Vijfhuizen heeft de projectleider onvoldoende vat gehad op het combineren van de wensen (verwachtingen) van de particulieren en de verkoopbaarheid van het plan. Als derde punt zal de procesmanager in staat moeten zijn om voldoende draagvlak te genereren in de eigen organisatie.

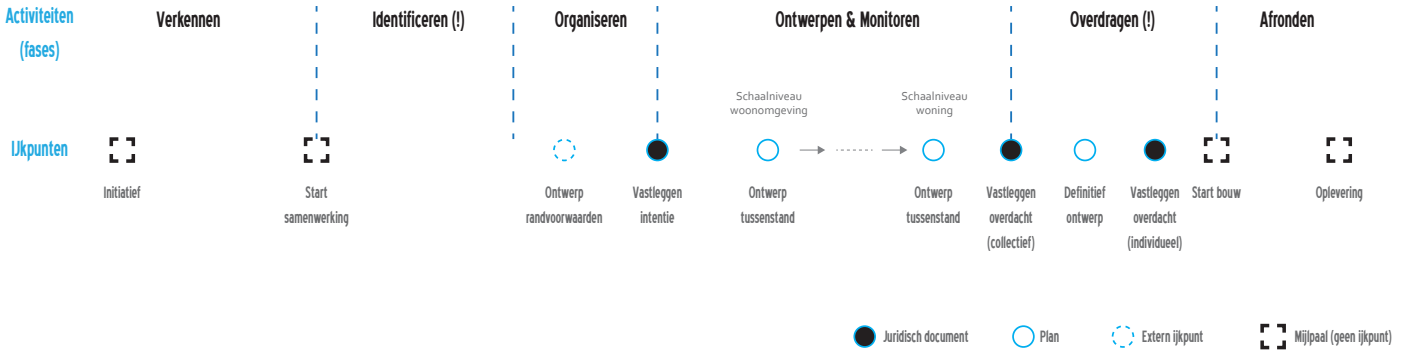
Tenslotte speelt communicatie een belangrijke rol. Het op de hoogte brengen en houden van het particuliere collectief, de gemeente en de eigen organisatie kost aanzienlijk veel tijd in vergelijking met een seriematig project. Een hapering in de communicatielijnen heeft in de praktijk invloed op de voortgang van het ontwikkelproces. Daarnaast wordt in de expertmeeting aangeraden om privileges voor actieve particulieren vroegtijdig te communiceren aan het gehele particuliere collectief om irritaties of teleurstellingen te voorkomen.


Activiteiten (fase)
Verkennen
Identificeren (!)
Organiseren
Procescondities
Activiteiten particulier collectief
Netwerk aanspreken
Werving particulieren
Competenties en intenties achterban in kaart brengen
Oprichting vereniging
Interne overleg-structuur opzetten
Bepalen concept
Marktpartij benaderen
Competenties en intenties marktpartij in kaart brengen
Communicatie-middelen inzett
IJkpunten
Initiatief
Start samenwerking
Randvoorwaarden en kaders bepalen
Ontwerp randvoorwaarden
Vastlegge intentie
Activiteiten marktpartij
Marktonderzoek
Competenties en intenties eigen organisatie analyseren
Opzetten overleg-structuur
Bepalen concept
Werving particulieren
Competenties en intenties particulieren in kaart brengen
Opzetten (interne) organisatie
Bepalen bandbreedte
Netwerk aanspreken
Adviseur (juridisch) toevoegen
Overleg gemeente (o.a. grond, stedenbouwkundige randvoorwaarden)
Communicatie-middelen inzett
Vastleggen intentie (collectief
- Vastlegging motief en intentie
- Inlegbedrag per particulier / hui
- Bandbreedte vastleggen (progr
- Afspraken met gemeente als ka
- Indicatie zeggenschaps-, taken
- .....
Inhoud ijkpunt



Vastleggen overdracht (collectief en individueel)
- Vastlegging beheersaspecten (o.a. VvE's)
- Toebedeling woningen
- Definitieve woningprijzen
- Regeling toekomstige particulieren (huur)
- Vergelijkbare elementen met 'normale' koopovereenkomst
- .....

Figuur 58 - De ijkpunten en activiteiten van een particulier collectief en een marktpartij in het ontwikkelproces van de case studies



De bevindingen uit de praktijk hebben het einddoel verder in zicht gebracht. Een processtructuur voor de samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij bestaat echter vooralsnog uit losse ingrediënten. De volgende paragraaf combineert de bevindingen uit dit hoofdstuk.

4.7 Overzicht processtructuur: combineren bevindingen

De plaatsing van de activiteiten in de ijkpunten is gevisualiseerd in de figuur op de volgende pagina. In de structuur komen de generieke activiteiten terug uit de case studies en de missende activiteiten, zoals die zijn benoemd in de interviews en de expertmeeting. Hoewel de structuur een rigide en systematische aanpak veronderstelt van het ontwikkelproces, zal in de praktijk de opvolging van (vooral) de activiteiten en ijkpunten variëren. Tevens zullen in de praktijk stappen terug worden genomen om vastgelopen situaties aan te pakken. Zo hangt het in kaart brengen van de competenties en intenties van de particulieren samen met de intrede van particulieren, die meer middelen (bijv. expertise) aan het ontwikkelproces kunnen bijdragen. De processtructuur is zodanig niet als een rechte lijn te bespeuren, maar bevat tevens iteratieve koppelingen.

Een eerste blik op de processtructuur laat zien dat het merendeel van de werkzaamheden aan de voorkant van het ontwikkelproces is gesitueerd. Het creëren van duidelijkheid, in relatie tot het in stand houden van de flexibiliteit, is noodzakelijk om particulieren aan het project te binden. De tijd en energie aan de voorkant zal zich echter pas later uitbetalen, onder meer met de reductie van het afzetrisico voor een marktpartij en de oplevering van een woning voor een particulier die aansluit op zijn of haar woningwensen. Deze globale processtructuur schenkt alleen aandacht aan de meest essentiële en meest voorkomende activiteiten. Een marktpartij en een particulier collectief zijn vrij in de toevoeging van andere activiteiten, die aansluiten op de aangebrachte faseringen. De procescondities staan aan de basis van de processtructuur (zie ook figuur 53). In relatie tot de sturingsvraag zal een procesmanager koppelingen moeten vinden tussen de belangen en drijfveren van een marktpartij en een particulier collectief. Uit de praktijk komen echter geen specifieke koppelingen naar voren, al die soms oppervlakkig zichtbaar. Zo trok het bouwbedrijf in Woerden met haar snelle (en goedkopere) bouwmethode een specifieke doelgroep (starters). Het principe van vraaggestuurd bouwen staat hier echter los van, aangezien een seriematig project hetzelfde resultaat zou moeten opleveren.

Met de toevoeging van de praktijk aan de theoretische opbouw van de processtructuur is een grote stap gezet naar het bieden van aanknopingspunten in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen. Met het identificeren van de procescondities is tevens een beeld geschetst van de (samenwerkings)mogelijkheden in de praktijk. Desalniettemin zijn in deze processtructuur nog niet alle puzzelstukjes op hun plaats gevallen, waaronder de rol van de gemeente in het ontwikkelproces. Het volgende hoofdstuk gaat in op deze overgebleven gaten.

1. Het project de Hof van Heden maakte deel uit van een grootschalige herstructurering. De woningcorporatie ging bij de Hof van Heden op voorhand uit van negatief financieel eindresultaat, wat verevend moest worden uit een aangrenzend woningbouwproject.
2. De samenwerking tussen de woningcorporatie en het particuliere collectief in Vijfhuizen is te beschouwen als gedwongen. De vereniging wilde 'zelfstandig' een appartementencomplex, maar de gemeente eiste dat in het plan ook sociale huurwoningen kwamen. Hierdoor was de vereniging gedwongen om een woningcorporatie bij het project betrekken.
3. Woningcorporatie in Hoogvliet maakt geen gebruik van gemeenschappelijke ruimte of andere faciliteiten voor activiteiten in de buurt, terwijl deze mogelijkheden wel aanwezig zijn. De woningcorporatie richt zich alleen op het verhuren van de woningen.

5. Aanvullende puzzelstukjes



Because things are the way they are, things will not stay the way they are.

Bertolt Brecht

Drie keer vraaggestuurd bouwen in de praktijk laat een divers beeld zien van de mogelijkheden voor een marktpartij om gezamenlijk met een groep particulieren te werken aan een woningbouwproject. In allen is de onvertrouwdheid met het principe sterk zichtbaar. Projectleiders adapteren zich aan de langs komende situaties en lijken op veel momenten verrast te zijn over de ontwikkelingen in het proces. Aspecten die bij een traditionele ontwikkeling min of meer vanzelfsprekend lijken spelen plotseling bij vraaggestuurd bouwen een cruciaal aandeel in het slagen of falen van een project. Het maken van een stappenplan is dan niet voldoende. Vraaggestuurd bouwen is bij voorbaat niet complexer dan een project dat met serieproductie wordt gerealiseerd. Het vraagt alleen om een andere aanpak, die op sommige punten sterk afwijkt van de vastgeroeste manier van ontwikkelen. Zoals eerder aangekondigd vloeien de negatieve krachten vanuit de woningmarkt door de diverse projecten. De timing van de besluiten lijkt soms van essentieel belang in relatie tot de staat van de woningmarkt. Deze externe factor zal meer nadrukkelijk op het toneel van dit verslag verschijnen.

De case studies laten niet alleen hun licht schijnen over de invulling van de processtructuur. Uit te interviews en de expertmeeting komen tevens onderwerpen ter sprake, die geen raakvlak hebben met de ingrediënten van de processtructuur. Dit hoofdstuk benoemt alsnog de externe factoren in het ontwikkelproces en haalt enkele onderbelichte aspecten aan.

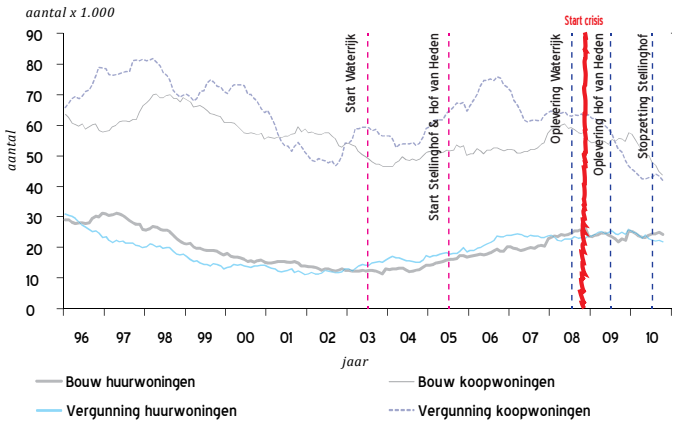
5.1 Externe factoren

In de interviews met de personen van de case studies komen regelmatig problemen naar voren, die buiten de macht liggen van het particuliere collectief en de marktpartij. Deze externe factoren zijn niet of moeilijk aan te sturen door een procesmanager. In de case studies komen enkele externe factoren ter sprake, die hun stempel hebben gedrukt op de voortgang van het ontwikkelproces. In dit onderzoek worden twee aspecten nader verkend: de woningmarkt en de rol van de gemeente.

5.1.1 Invloed van de woningmarkt

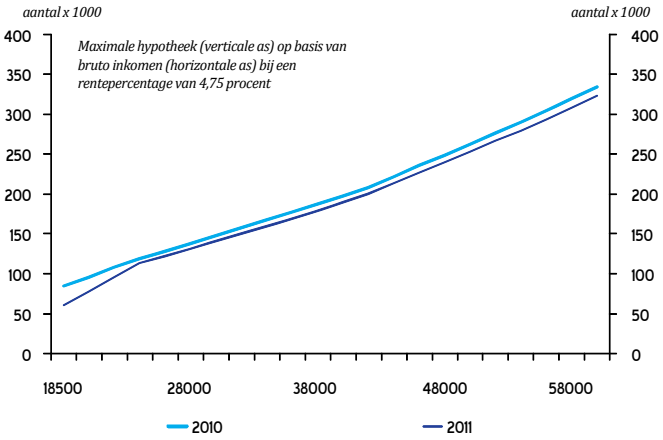
In het tweede hoofdstuk is reeds ingegaan op de verslechterde toestand van de woningmarkt in relatie tot de 'goede tijden' van enkele jaren geleden. De bestudeerde projecten zijn allen opgestart in een periode, waarin de grenzen van een gebiedsontwikkeling verder reikten dan de dag van vandaag. Dit heeft echter niet alleen betrekking tot de investeringscapaciteit van een marktpartij.

Het project in Vijfhuizen toont aan dat particulieren huiverig zijn om daadwerkelijk de overstap te maken naar een nieuwe woning, zonder dat hun huidige woning reeds is verkocht. De omgeslagen stemming in de woningmarkt heeft het project een mokerslag toegediend, die door geen van de betrokken actoren kon worden opgevangen. In Hoogvliet heeft de woningcorporatie een deel van het programma omgezet naar huurwoningen om in te spelen op de veranderende wensen en de mogelijkheden van de particulieren. Het project Waterrijk is opgeleverd voordat de gevolgen van de crisis in Nederland volledig zichtbaar waren. Tevens lagen de verkoopprijzen van de woningen lager ten opzichte van de gemiddelde woningprijs in Woerden. Dit heeft een gunstig effect gehad op het afzetrisico van het project. De drie cases studies wijzen op het belang om een marktconform product neer te zetten, dat alsnog past binnen de filosofie



Figuur 59 - Start en oplevering van case studies uitgezet t.o.v. bouwproductie

In het artikel 'Wankel huis gebouwd op schulden' in De Pers van 10 mei 2011 wordt door de auteur betoogd dat Nederland een huizenbubbel heeft, die vroeg of laat uiteen spat. Vooral starters zouden de dupe zijn van de strengere normen, de stijgende rente en de afschaffing van de koopsubsidie en de startersleningen. Dit terwijl starters voor de doorstroming in de woningmarkt zorgen. Aangezien de huizenprijzen volgens de auteur nog verder gaan dalen, wordt de verhouding tussen de aangegane lening en de woningwaarde nog schever. Zo gaat de huizenmarkt nog verder op slot. Opnieuw, net als bij de bouwgroepen, geldt Duitsland als lichtend voorbeeld van een stabiele woningmarkt.



Figuur 60 - Maximale hypotheek voor een particulier op basis van een bruto inkomen bij een rentepercentage van 4,75 procent (Nibud in: Rabobank, 2011)

van vraaggestuurd bouwen. Ook in de expertmeeting wordt op dit punt gewezen. De verkoopprijzen van de ontworpen woningen in Vijfhuizen behoorden tot een dermate hoog segment, dat het op de markt brengen van het project geen optie was. Van de geïnteresseerde particulieren bleken enkel zes van hen bereid om een woning te kopen door de veranderende marktomstandigheden. Opmerkelijk genoeg bestond er voornamelijk interesse voor de duurdere woningen (o.a. het penthouse) in het project. Door het ontbreken van een drempelbedrag draaide de woningcorporatie op voor alle proceskosten. De projectleider van de woningcorporatie geeft aan dat een vergoeding, naast een inlegbedrag, gevraagd zou moeten worden ten tijde van de afronding van het definitief ontwerp. Deze vergoeding wordt dan later verrekend in de definitieve koopprijs. Aangezien relatief de grootste kosten van het ontwikkelproces aan het eind van het traject zitten is dit een realistische oplossing vanuit het perspectief van de marktpartij, terwijl het de particulier dwingt om zich ook daadwerkelijk te conformeren aan het project. Dit verlaagt het afzetrisico voor de marktpartij, al hangt de hoogte van de vergoeding (opnieuw) samen met de financiële mogelijkheden van de particulier en beperkt de oplossing zich ogenschijnlijk tot de koopwoningen. Een marktpartij zal uiteindelijk altijd in staat moeten zijn om het project alsnog op de markt te zetten, te meer daar ook de (financiële) meerwaarde uit kan worden gehaald. Een marktpartij kan immers zijn winstmarge verwerken in de verkoopprijs, wat ook de motivatie biedt voor een particulier om vroegtijdig aan het ontwikkelproces deel te nemen als de winstmarge nog grotendeels ontbreekt.

In de literatuur, de praktijkverslagen en de case studies komt een (enigszins teleurstellend) beeld naar voren van een particulier, die nagenoeg niet in staat is om een deel van de risico's te dragen gedurende het ontwikkelproces. Het schaalvoordeel van een particulier collectief in verhouding met een individuele particulier komt eveneens niet duidelijk naar voren. Van een privaat-particuliere samenwerking is dan ook geen sprake, als de vergelijking wordt gemaakt met een publiek-private samenwerking. De maximale investering van een particulier in het ontwikkelproces is beperkt, al hangt dit samen met de hoogte van het inkomen van de particulier. In Hoogvliet wordt opgemerkt dat het sociale concept in het begin vooral idealisten aantrok, die opteerden voor een sociale huurwoning. Dit toont aan dat het hanteren van een specifiek concept bepaalde inkomensgroepen kan aantrekken, zoals ook in Woerden voornamelijk starters zijn bereikt. De huidige omstandigheden verruimen de particuliere investeringsmogelijkheden niet. Zo vormen de strengere leenvoorwaarden en de hogere hypotheekrente een remming op de verhuisdrift van de particulieren (ING, 2011). De marktpartijen hebben daarnaast te maken met strengere eisen voor de kredietverlening en in het geval van de woningcorporaties drukt de Europese regelgeving een stempel op de mogelijkheden (Deloitte, 2010).

Het particuliere collectief als risicodragende partner in een gebiedsontwikkeling is vooralsnog een utopie. De huidige ontwikkelingen laten zien dat zelfs particulier opdrachtgeverschap niet bestand is tegen de invloed van de woningmarktomstandigheden. Zo neemt in Almere de vraag af naar vrije kavels in vergelijking met een paar jaar geleden (van Weezel, 2011). Mogelijk bieden experimentele financieringsvormen, zoals crowd funding[1], in combinatie met vraaggestuurd bouwen een andere toekomst voor het financieren van een gebiedsontwikkeling. In de case studies, de expertmeeting en de literatuur zijn echter geen aanknopingspunten gevonden. Ook in de interviews kunnen de personen weinig nieuwe ideeën aandragen. De focus in het onderzoek ligt op de korte termijn door enkel het ontwikkelproces te behandelen. De mogelijkheden qua financiering zouden vooral op de lange termijn gezocht moeten worden of er moet een verandering plaats vinden in de kredietverlening van particulieren. Dit laatste lijkt vooralsnog onwaarschijnlijk in de huidige tendens van voorzichtig opererende banken. In de praktijk zijn echter ook andere geluiden te horen. Eén van die geluiden is een schaalverkleining van de projecten in een gebiedsontwikkeling, ook wel door Stroink (in: van der Wouden, 2009) 'tuinieren' genoemd. Het risico en de financiële slagkracht zijn een stuk lager dan bij de grootschalige VINEX ontwikkelingen van de afgelopen jaren. Dit biedt particulieren mogelijk de ruimte om een grotere rol te spelen bij nieuwe (niet-)stedelijke projecten. Dit is echter nog steeds gerelateerd aan de geldverstrekking aan de particulier, die tot dusver alleen maar verder wordt aangescherpt. Buiten de veranderende marktomstandigheden is de rol van de gemeente eveneens een externe factor in het ontwikkelproces.

5.1.2 De rol van de gemeente

Van Rooy (2009) trekt fel van leer tegen de gemeenten. Zo beschrijft hij de gemeente per definitie als een onbetrouwbare partner in een gebiedsontwikkeling. Dit komt tot uiting in twee uitersten. Een gemeente presenteert aan de ene kant mooie plannen en visies, terwijl tegelijkertijd de grondexploitatie een belangrijke bron van inkomsten is (van Rooy, 2009). Het project Stellinghof bevestigt de uitspraak van van Rooy (2009). In de communicatie naar buiten toe sprak de gemeente over de maatschappelijke kansen die het project bood. Uit de interviews komt echter een ander beeld naar voren. Zo geven het bestuurslid van de vereniging en de projectleider van de marktpartij aan dat het hoofddoel van de gemeente bestond uit het sluitend maken van de grondexploitatie. Deze dubbelrol van de gemeente werkt verwarrend, maar hoeft in eerste instantie geen belemmering te vormen voor het slagen van een project met vraaggestuurd bouwen. Tevens zien de professionals in het vakgebied van gebiedsontwikkeling het belang van de grondexploitatie naar de achtergrond verdwijnen, terwijl het vergaren van kennis en slimme financiering meer naar de voorgrond komt (Deloitte, 2010).

In Vijfhuizen is men opgelopen tegen het gebrek aan kennis en ervaring bij de ambtenaren, die niet in staat waren om de publiekrechtelijke middelen zorgvuldig te hanteren en de randvoorwaarden vast te stellen. De continue betrokkenheid van de gemeente en het onvermogen om het project los te laten heeft een groot struikelblok opgeworpen in het ontwikkelproces. De marktpartij en het particulier collectief zijn afhankelijk van de kennis en kunde van de ambtenaren met betrekking tot de inzet van de publiekrechtelijke middelen en eventueel het maken van afspraken over de grondoverdracht. In Vijfhuizen voelden beide partijen zich soms machteloos. Indirect wordt de ontstane vertraging aangeduid als oorzaak van het stopzetten van het project. De aanwezigheid van kennis en kunde hangt samen met de rol die een gemeente zichzelf toedicht. Het strikte ruimtelijk ordeningsbeleid in Nederland heeft gemeenten altijd een grote rol gegeven in een gebiedsontwikkeling. De strikte ruimtelijke sturing van de gemeente komt in alle drie de projecten duidelijk naar voren. In Hoogvliet waren de particulieren wel eens verrast met de oplossingen van de stedenbouwkundige dienst, die in hun ogen opeens uit de hoge hoed kwamen aanzetten. In Woerden heeft het project vertraging opgelopen, doordat de stedenbouwkundige supervisor (ingehuurd door de gemeente) niet tevreden was over het gevelbeeld. Boelens (2011; p. 42) geeft tevens aan dat de stedenbouwkundige eis van de gemeente om het parkeren in het blok op te lossen een extra druk heeft gelegd op de financiering en exploitatie van het project. Deze inmenging van de gemeente in het ontwerp van de woonomgeving en de woning botst met de mate van particuliere zeggenschap. Gemeenten lijken soms angstig om de particulieren vrijheid te geven in het neerzetten van hun eigen woning. De opstelling van de gemeente is aan de ene kant begrijpelijk, doordat zij de gevolgen voor de lange termijn zullen merken (bijv. onderhoud openbare ruimte). Tevens is de gemeente gebonden aan het (zelf geformuleerde) beleid, dat geen uitzonderingen maakt voor een project met vraaggestuurd bouwen. Aan de andere kant laten de case studies zien dat de kwaliteit van vraaggestuurde projecten niet hoeft onder te doen voor seriematig bouwproject.

Tussen gemeenten heerst een grote diversiteit in het beleid en de

De slotmanifestatie 'Samen bouwen aan de stad' eindigde met een discussie tussen vier wethouders uit Groningen, Delft, Almere en Gouda. Uit de verhalen van de wethouders valt duidelijk te herleiden dat gemeenten ieder hun eigen aanpak prefereren om het particulier initiatief te faciliteren. Groningen heeft bijvoorbeeld gekozen voor de samenwerking met een extern adviesbureau, dat de gemeente en de particulier bijstaat in het ontwikkelproces. Daarentegen koos Almere voor een meer rigoreuze aanpak door haar eigen organisatie opnieuw in te richten ten behoeve van het faciliteren van de particulier. Iedere aanpak heeft zijn eigen voor- en nadelen, in de vorm van tijd, geld en maatschappelijk draagvlak. De praktijk laat zien dat beide gemeenten een succesvol platform voor particulieren aanbieden om zelf hun huis te bouwen.

aanwezigheid van kennis en ervaring in de ambtelijke organisatie. Iedere gemeente kiest momenteel zijn eigen aanpak in lijn met het verbreken van de hiërarchische structuur tussen de publieke actoren. De diversiteit (in het algemene beleid) wordt bevestigd in het beeld in een enquête van Deloitte (2010) over de verschuivingen in een gebiedsontwikkeling. Zo geeft veertig procent van de gemeenten aan dat zij in de toekomst regelmatig risicodragend zullen participeren in een gebiedsontwikkeling, terwijl meer dan vijftig procent de omgekeerde weg bewandeld. Tijdens de slotmanifestatie 'Samen bouwen aan de stad' van april 2011 kwam nogmaals aan de orde dat iedere gemeente (lees wethouder) zijn eigen aanpak prefereert. De gemeenten die hun organisatie hebben ingericht op het faciliteren van vraaggestuurde projecten erkenden op de manifestatie dat hier een ruime periode overheen gaat, onder meer om de ambtelijke organisatie te overtuigen van de meerwaarde van het principe. Dammers et al. (2007; p. 153) komen tot de conclusie dat geregisseerde stedenbouw de beste aanpak is voor het bouwen via particulier opdrachtgeverschap. Dit duidt op een leidende rol voor de gemeente in de voorbereidende activiteiten van het ontwikkelproces, terwijl de particulier zelf verantwoordelijk is voor de bouw en het ontwerp van de woningen. De intrede van een marktpartij bij andere vormen van vraaggestuurd bouwen vangt een groot deel van de gemeentelijke activiteiten op (o.a. begeleiding en voorlichting). Dit toont aan dat zelfs binnen vraaggestuurd bouwen noodzaak is tot een gedifferentieerde aanpak en invulling van de rol van gemeente. Het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen dient zodanig altijd rekening te houden met de rol van de gemeente, die niet eenduidig is vast te stellen.

De veranderende marktomstandigheden en de rol van de gemeente beïnvloeden de mogelijkheden in en de voortgang van het ontwikkelproces, terwijl de sturingsmogelijkheden van de procesmanager beperkt zijn. Het aanhouden van een flexibel, marktconform woonprogramma en door een inschatting te maken van de kennis en kunde van een gemeente valt in te spelen op de externe krachten op het ontwikkelproces. Naast de ingrediënten van de processtructuur en de externe factoren spelen nog meer aspecten een rol bij vraaggestuurd bouwen, die in de volgende paragraaf aan de orde komen.

5.2 Onderbelichte aspecten

Door de processtructuur voor vraaggestuurd bouwen te koppelen aan de theorie van procesmanagement en raakvlakken te zoeken met een publiek-private samenwerking zijn vooralsnog enkele aspecten onvoldoende naar voren gekomen. Gebiedsontwikkeling evolueert met zijn tijd mee door voortdurend met andere vakgebieden aansluiting te vinden. Diezelfde vakgebieden zijn ook weer onderhevig aan verandering, zoals de manier van hedendaagse communicatie.

5.2.1 Communicatie: inzet van (sociale) media

Uit de case studies en de expertmeeting blijkt dat de manier van communiceren tussen de aanwezige actoren een belangrijke rol speelt in het ontwikkelproces. Door de huidige technologische ontwikkelingen zijn mensen in staat om op een andere manier met elkaar te communiceren en informatie te delen. Naast het 'ouderwetse' face-to-face contact vormt de opkomst van de sociale media een nieuwe toevoeging op de communicatiemiddelen in een gebiedsontwikkeling. In de praktijk geeft dit marktpartijen een middel om de particulieren vroegtijdig in het ontwikkelproces te betrekken en vanaf een afstand op de hoogte te houden van de voortgang, los van de nog steeds noodzakelijke fysieke contacten.

Van Riet (2009) ziet twee belangrijke ontwikkelingen om sociale media in te zetten bij een gebiedsontwikkeling. Ten eerste is het online netwerk een alternatief voor 'het stoffige buurthuis', waar mensen hun problemen en ideeën kwijt kunnen en op eenvoudige wijze met elkaar in contact komen. Daarnaast is, naar zijn mening, de woonconsument kritischer geworden. De inzet van sociale media helpt marktpartijen bij het achterhalen van de woonwensen van een particulier 'als verlengstuk op bestaande activiteiten en middelen'. In de praktijk komt dit tot uiting in het gebruik van facebook-pagina's, twitteraccounts, enzovoort.

De voordelen liggen niet alleen aan de kant van de marktpartij. Zo heeft de vereniging Hof van Heden Hoogvliet een eigen website gebouwd waarop zij notulen van vergaderingen plaatsten en het (digitale) contact met hun mede-bewoners onderhielden. De website diende tevens als informatiebron voor geïnteresseerden en voor het organiseren van bijeenkomsten. Met neerleggen van een digitaal netwerk kon de marktpartij ook continu op de hoogte blijven van de ontwikkelingen binnen het particuliere collectief. Het opstarten en verbinden van (digitale) netwerken gaat vandaag de dag sneller en



Figuur 61 - Voorbeeld van de inzet van sociale media bij een nieuwbouwproject in Rotterdam

eenvoudiger dan pakweg tien jaar geleden. Voor een marktpartij en een particulier collectief is de intrede van sociale media een ideaal middel om mensen te bereiken, te informeren en te betrekken bij het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen. Dit vervangt echter niet de fysieke ontmoetingsplekken.

5.2.2 Conceptontwikkeling: aanbieden van beleving

In veel van de projecten met vraaggestuurd bouwen staat een specifiek concept centraal. De definitie van het begrip is zó algemeen, dat hoogstwaarschijnlijk in ieder woningbouwproject wel een concept is te ontdekken. Of het nu draait om woningen voor 55-plussers of om het bouwen van een energieneutraal appartementcomplex, ieder project wordt op een andere manier in de markt gezet om zich te onderscheiden van andere projecten. In de theoretische benadering van conceptontwikkeling zijn twee vormen te onderscheiden: het gebieds- en vastgoedconcept. Door de relatieve kleinschaligheid van vraaggestuurde ontwikkelingen spreekt men bij vraaggestuurd bouwen vooral over een vastgoedconcept: Het vastgoedconcept is een uitgewerkte visie voor een specifieke locatie op een lager schaalniveau in een strategie en identiteit, dat uitgaat van de specifieke context en de kaders in het gebiedsconcept (van Leent, 2009).

In de expertmeeting wordt gesproken over het aanbieden van een beleving aan de particulieren. Dit past binnen de vaak aangehaalde theorie van Pine en Gilmore, die het huidige tijdperk schetsen als een belevingseconcomie. Het concept dat particulieren aan een ontwikkelproces verbindt kan bij vraaggestuurd bouwen ook ontstaan vanuit het particuliere collectief zelf. Zij creëren hiermee hun eigen product en beleving, dat past binnen hun verwachtingen. Het ontwikkelen van een vastgoedconcept is een apart proces binnen het gehele ontwikkelproces van een woningbouwproject. Het is vooralsnog onduidelijk hoe conceptontwikkeling valt in de processtructuur van vraaggestuurd bouwen. In feite is een deelname aan het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen een beleving op zich, wat vooral tot uiting komt in een emotionele waarde (betrokkenheid, trots) en niet zozeer in het fysieke eindresultaat (extravert exterieur).

1. “Crowdfunding is een nieuwe vorm van het financieren van projecten, waarbij een groep investeerders en entrepreneurs samenwerken en investeren in nieuwe projecten. Als groep brengen ze samen een grotere som geld bij elkaar om hun ideeën de financieren. Kleine investeerders investeren iedereen een relatief klein bedrag in een project waarbij de vele kleine bedragen samen het benodigde totale kapitaal vormen. Voor deze vorm van financieren zijn geen grote financiële instellingen of rijke prive investeerders nodig. Internet is speelt bij deze vorm van investeren een belangrijke rol. Door de snelle en efficiënte manier van communiceren het delen van informatie maakt het internet het mogelijk om snel groep investeerders bij elkaar te brengen” (Team up global, 2011)

Conclusies & aanbevelingen



Now this is not the end. It is not even the beginning of the end. But it is, perhaps, the end of the beginning.

Winston Churchill

Dit verslag is aangekomen op het laatste stukje van de route. Aan de hand van koppelingen met onder meer gebiedsontwikkeling, procesmanagement, publiek-private samenwerkingen is een pad bewandeld dat leidt naar de vorming van een processtructuur voor vraaggestuurd bouwen. Het moet gezegd zijn dat dit onderzoek voor een groot deel geschreven is vanuit het perspectief van een marktpartij, waarbij op sommige momenten het net zo belangrijke perspectief van een particulier (onbewust) naar de achtergrond verdwijnt. De veelvoud aan belangen en motieven van de particulieren legt een lastige hindernis in het onderzoeksproces om deze rol concreet in het verslag te beschrijven. Daarnaast zijn binnen het ontwikkelproces vele onderliggende processen identificeerbaar, die in dit verslag een kleine vermelding hebben gekregen. Zo neemt marketing een steeds prominentere rol in bij het ontwikkelen van een woningbouwproject. Vraaggestuurd bouwen betreft niet alleen het ontwikkelproces, maar raakt verder naar andere (kennis)gebieden. In de periode van het onderzoek is daarom maar een deel van de route bewandeld om het fenomeen van vraaggestuurd bouwen te ontrafelen, vertaald in de nu volgende conclusies.

Het doel van dit onderzoek was om aanknopingspunten aan te reiken aan een marktpartij en een particulier collectief ten behoeve van de samenwerking in het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen. Aan de hand van de bevindingen uit de literatuur en praktijk is toegewerkt naar een definitieve processtructuur. Dit hoofdstuk geeft een kort overzicht van de processtructuur, aangevuld met tekstuele toelichtingen. Daarnaast worden aanbevelingen gegeven aan onder meer een procesmanager van een marktpartij om een project met vraaggestuurd bouwen de juiste richting op te sturen.

Conclusie

Aan het begin van het onderzoek is de volgende hoofdvraag opgesteld: Binnen welke processtructuur kan het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen worden ingericht ter ondersteuning van de samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief? Met behulp van de eerder opgestelde deelvragen wordt deze vraag beantwoord. Een overzicht van de bevindingen is gevisualiseerd in de volledige processtructuur, terwijl de tekstuele toelichting in deze conclusie staat.

Wat is vraaggestuurd bouwen?

In de definitie van vraaggestuurd bouwen staat (vanzelfsprekend) de vraag van de particulier centraal, waarbij het initiatief ook van een marktpartij kan komen om het project op starten. De particulier (of het particuliere collectief) ontwerpt in samenwerking met private en/of publieke actoren de eigen woning(en), waarbij de particulier (of het particuliere collectief) actief betrokken is (zijn) aan de voorkant van het ontwikkelproces. Vraaggestuurd bouwen bestaat uit een aantal vormen, die van elkaar zijn te onderscheiden door de mate van zeggenschap voor de particulier, de risicoverdeling en de organisatie. In dit onderzoek ligt de focus op de samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij. Het risico en de zeggenschap worden gedeeld tussen de particulier en de marktpartij, terwijl de particulieren verenigd zijn in een collectief. Vergelijkbare termen voor deze afbakening zijn mede-opdrachtgeverschap, cohousing en co-ontwikkeling. De marktpartij is in de meeste gevallen de opdrachtgever.

Welke actoren zijn te onderscheiden bij vraaggestuurd bouwen?

De actoren bij vraaggestuurd bouwen zijn vergelijkbaar met die van een seriematig woningbouwproject. De private partijen, ofwel marktpartijen, zijn te onderscheiden naar korte en lange termijn belangen. Ongeacht de deelname aan het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen zullen hun belangen vooral op het financiële vlak liggen. Zo sturen een bouwende ontwikkelaar en een projectontwikkelaar aan op een maximalisering van de winstmarge tussen de verkoopprijs en de stichtingskosten, terwijl een ontwikkelende belegger en een woningcorporatie tevens rekening houden met de inkomsten van een project voor meerdere jaren (in- of direct rendement). Een woningcorporatie heeft als 'hybride onderneming' tevens aandacht voor haar maatschappelijke doelstellingen. De drijfveren van een marktpartij om deel te nemen aan het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen corresponderen met de (korte of lange termijn) belangen. Vanuit het korte termijnperspectief reduceert vraaggestuurd bouwen het afzetrisico voor een marktpartij. Hoewel de besparing van de kosten, een verbetering van het imago en een verbeterde werknemersmoraal in de literatuur ook zijn genoemd als voordelen van een klantgerichte benadering, wordt deze conclusie niet ondersteund vanuit de praktijk. Het aantrekken van een specifieke doelgroep is eveneens niet gegarandeerd bij vraaggestuurd bouwen, dat op dit vlak geen grotere meerwaarde biedt dan consumentgericht ontwikkelen.

De particulieren zijn moeilijk in een hokje te plaatsen. De sociaaldemografische cijfers, zoals inkomen en leeftijd, zijn lastig te koppelen aan de drijfveren van particulieren om deel te nemen aan het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen. Het hanteren van leefstijlen biedt ook geen zekerheid, omdat een particulier van leefstijl kan veranderen. Tevens worden leefstijlen meer als communicatiemiddel gezien. Tot de drijfveren van een particulier behoren onder meer het vergroten van de realisatiezekerheid en de keuzevrijheid. In het particuliere collectief kunnen de onderlinge belangen van elkaar verschillen. Dit vormt geen belemmering voor het ontwikkelproces. Zo kunnen financiële en maatschappelijke belangen hand in hand gaan. Door de lengte van het ontwikkelproces (gemiddeld twee jaar) zijn tenslotte enkel particulieren geschikt die vallen binnen de 'primaire actie' verhuizers. Dit zijn particulieren die de behoefte hebben om hun woonsituatie aan te passen, wat meestal overeenkomt met een vooruitgang in de wooncarrière.

Tenslotte heeft de gemeente, als publieke actor, vooral aandacht voor de maatschappelijke waarden en het afdekken van de kosten in de grondexploitatie. Het beleid van de gemeenten is niet eenduidig, doordat de strikte hiërarchische sturing vanuit de provincie en de overheid sinds enkele jaren is losgelaten. Iedere gemeente is 'vrij' om een eigen invulling te geven aan haar rol in projecten met vraaggestuurd bouwen.

Wat zijn de kenmerken van een samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief?

In de praktijk blijkt dat zowel de particulieren als de marktpartij zich kunnen verplaatsen in de belangen van hun samenwerkingspartner, zonder hier expliciet aandacht aan te geven. Specifieke koppelingen tussen de belangen van beide actoren zijn vanuit de wetenschap of de praktijk niet te maken. Desalniettemin zullen sommige type marktpartijen en particulieren elkaar eerder vinden bij vraaggestuurd bouwen dan andere groepen. In Woerden heeft het bouwbedrijf bijvoorbeeld haar bouwmethode gespecialiseerd naar het principe van vraaggestuurd bouwen, waardoor zij de bouwkosten konden reduceren in vergelijking met traditionele bouwmethodes. Hierop kwamen vervolgens voornamelijk starters op af door de relatief lage woningprijzen. Hoewel deze aanpak niet het gewenste resultaat heeft opgeleverd voor de marktpartij bestaan wel degelijk mogelijkheden voor beide actoren om hun belangen te koppelen.

De samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij komt vooral naar voren in de inhoudelijke en procesmatige meerwaarde. De koppeling van expertise van de particulier (vooral

woonervaring) en de marktpartij (procesmanagement, bouwproces, bouwcultuur) beïnvloedt op een positieve manier de kwaliteit van de woningen, waarvan beide actoren profiteren. De particulier realiseert zijn woonwensen, terwijl een marktpartij de niet afgenomen woningen op de woningmarkt kan brengen (hogere winstmarge). De inhoudelijke meerwaarde van een samenwerking komt tevens tot uiting in de toewijzing van allocatieve middelen van beide partijen, die hen in staat stellen om anderen over te halen om beslissingen te nemen die zij niet of anders zouden doen. De procesmatige meerwaarde heeft betrekking tot het delen van activiteiten. De procesmanager van de marktpartij stuurt het gehele proces aan, terwijl de trekkers (of aanjagers) van het particuliere collectief in staat zijn om de particulieren te organiseren en te informeren. De vorming van deze (communicatie)lijnen waarborgt de voortgang van het ontwikkelproces.

De financiële meerwaarde van de samenwerking is beperkt voor de marktpartij, die garant staat voor het merendeel van de risico's. Het particuliere collectief profiteert daarentegen van de investeringscapaciteit van een marktpartij. In het algemeen is een huishouden gedurende het ontwikkelproces in staat om ongeveer € 1000,- bij te dragen. Een hogere bijdrage is afhankelijk van het inkomen van de particulier(en) en de financieringsregels. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de particulier vooral investeert voor een lange termijn, wat kansen biedt voor de financiering van het beheer. In de praktijk worden deze mogelijkheden echter veelal over het hoofd gezien. Momenteel beperken de verscherpte leningsvoorwaarden vanuit de banken de mogelijkheden van de particulier verder.

Dit leidt naar het volgende aspect van een samenwerking, de verdelingsmogelijkheden. In de praktijk komt een enigszins teleurstellend beeld naar voren van een risicoverdeling tussen een particulier collectief en een marktpartij. Vanuit de beschikbare middelen van een particulier is deze constatering echter een logisch gevolg. Een marktpartij en een particulier collectief zijn in staat om dezelfde middelen in het ontwikkelproces te brengen (o.a. expertise, tijd, instrumenten), alleen is de grootte van orde niet gelijkwaardig. Hoewel in de kostenverdeling weinig mogelijkheden zijn te ontdekken in de samenwerking, biedt de risicoverdeling meer aanknopingspunten. Zo delen een marktpartij en een particulier collectief het tijds- en kwaliteitrisico. Desalniettemin blijkt een particulier collectief niet in staat om het financieel risico te dragen. Qua verdelingsmogelijkheden dient vooral aandacht te zijn voor de activiteiten (taken). In veel gevallen kent een particulier collectief enkele trekkers, die zich actief inzetten tijdens het ontwikkelproces. Zij verrichten de meeste werkzaamheden en informeren de 'passieve' particulieren (procesmatige meerwaarde). Een marktpartij kan tevens profiteren van de mond-tot-mond reclame van de particulieren. Aangezien het merendeel van de (primaire actie) verhuisgeneigden een voorkeur heeft voor een woning binnen de grenzen van hun eigen gemeente, is de mondelinge promotie van een project een positieve stimulans voor de reductie van het afzetricsico. Tevens laat de praktijk zien dat particulieren in staat zijn om contracten op te stellen, ideeën in te brengen, informatieavonden te organiseren, enzovoort. Een marktpartij zal moeten sturen op een maximale zelforganisatie van het particulier collectief om zelf niet te verdrinken in de tijd- en werkdruk. Bij het aspect van zeggenschap verdient het aanbeveling om meerdere gradaties in het ontwikkelproces op te nemen. De aanwezigheid van passieve en actieve particulieren leidt tot verschillende wensen in zeggenschap, die in samenspraak goed zijn aan te bieden. Zo kunnen de trekkers van het particuliere collectief een optielijst opstellen voor de meer passieve particulieren, die niet om tafel zitten met de marktpartij. Op deze manier kunnen particulier ook tussentijds instromen, zonder dat het ontwikkelproces tot stilstand komt.

Hoewel een particulier diverse middelen in kan brengen zal op sommige momenten een tekort aan expertise aanwezig zijn. De toevoeging van een onafhankelijke (!) adviseur op ruimtelijk, technisch of juridisch gebied is een duidelijke meerwaarde in het ontwikkelproces en waarborgt de voortgang van het ontwikkelproces.

Tenslotte heeft ieder project één of meerdere opdrachtgevers nodig, die zodanig ook naar buiten treden. Vanuit de grondpositie en de risicoverdeling is de marktpartij meestal de aanwezige actor om vanuit het opdrachtgeverschap vorm te geven aan het ontwikkelproces en het project de juiste richting op te sturen. Mocht een marktpartij als adviseur optreden, dan dienen de vier verdelingsmogelijkheden anders op elkaar afgestemd te zijn. Het particuliere collectief zal dan in staat moeten zijn om een groter deel van het risico en de kosten op zich te nemen. Een precieze verdeling is echter moeilijk te duiden door de specifieke eigenschappen van ieder project en de betrokken actoren.

Waar moet een processtructuur uit bestaan?

Een processtructuur bestaat, vanuit procesarchitectuur, uit ijkpunten, activiteiten en procescondities. De procescondities komen voort uit de belangen en middelen van de samenwerkende partijen, die in de voorgaande paragrafen zijn beschreven. De ijkpunten zijn de beslismomenten in het ontwikkelproces (iteratief proces van plan- en besluitvorming). In de ijkpunten worden de mogelijkheden in het plan beperkt door te variëren en te selecteren, terwijl de belangen van de actoren binnen de bandbreedte moeten liggen om besluiten te maken. Om binnen deze bandbreedte te komen moeten belangen worden in- en uitgesloten. In de processtructuur komt dit tot uiting in drie verschillende type ijkpunten: een juridisch document, een (ontwerp)plan of een extern ijkpunt. Uit de case studies zijn de ijkpunten naar voren gekomen. Opmerkelijk genoeg hechtten de betrokken partijen meer waarde aan de ontwerptussenstanden dan aan de juridische documenten. De totstandkoming van het eerste juridische document is bij voorkeur een gezamenlijke activiteit, waardoor de belangen tijdig op elkaar zijn afgestemd. Een eenzijdige benadering van de contractvorming ondermijnt de samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij.

De activiteiten in het ontwikkelproces zijn vooral aan de voorkant van het ontwikkelproces te positioneren, als de randvoorwaarden en kaders geschetst moeten worden. Door de lengte van het ontwikkelproces stappen veel particulieren uit het project, ondanks de aanwe-

zigheid van een instapbedrag. Het kunnen bieden van duidelijkheid en een planning, alsmede het op touw zetten van een overlegstructuur bevordert de voortgang van het ontwikkelproces in een later stadium. Door vroegtijdig afspraken te maken met de gemeente kan deze duidelijkheid worden gegenereerd. Dit staat echter in contrast met de flexibiliteit, die nodig is om in te spelen op veranderende omstandigheden. Uit de case studies komen enkele generieke fases naar voren, waarin specifieke activiteiten plaats vinden (organiseren, identificeren, ..., afronden). In de praktijk is vooralsnog weinig aandacht gewijd aan de fases 'identificeren' en 'overdragen'. Het identificeren van elkaars competenties en intenties is vergelijkbaar met een simpele actor-analyse, die beide partijen in staat stelt om de juiste middelen in te zetten en om eventueel actoren (adviseurs) aan het project toe te voegen. Tevens moet een marktpartij veel aandacht besteden aan de (interne) overdracht van projecten in hun organisatie, waardoor bestaande communicatielijnen met de particulieren niet worden verbroken. Een particulier collectief heeft altijd een contactpersoon nodig binnen de organisatie van de marktpartij om informatie in te winnen of om problemen aan te geven, vooral tijdens de bouw. Daarnaast moet in de interne organisatie draagvlak aanwezig zijn ten behoeve van het principe van vraaggestuurd bouwen. Bij de overdrachtmomenten kan dit ongemakkelijke situaties en vertragingen veroorzaken.

Welke externe factoren hebben invloed op het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen?

De opstelling van de gemeente is een belangrijke externe factor. Het gebrek aan kennis, ervaring en draagvlak in de ambtelijke organisatie heeft effect op de voortgang van het ontwikkelproces. Een marktpartij en een particulier collectief zijn afhankelijk van de inzet van de publiekrechtelijke middelen. De continue betrokkenheid van een gemeente en het onvermogen om een project los te laten legt een groot struikelblok in het ontwikkelproces. Een strikt toetsende en faciliterende taak voor de gemeente geniet de voorkeur, al zullen er situaties ontstaan waarbij dit niet mogelijk zal zijn.

Tevens speelt de staat van de woningmarkt een belangrijke rol. Particulieren zijn in sommige gevallen huiverig om daadwerkelijk de overstap te maken naar hun nieuwe woning, zonder dat hun huidige woning reeds is verkocht. Vraaggestuurd bouwen verschilt in dat opzicht niet veel van een seriematig project, ook al vraagt een marktpartij aan een particulier om een eenmalig instapbedrag. De financiële investeringscapaciteit en de hoogte van de hypotheek bepaalt voor een particulier nog steeds zijn mogelijkheden, terwijl de huidige crisis geen hoopgevende signalen afgeeft. Een marktpartij zal daarom altijd moeten sturen op een marktconform product, dat alsnog past binnen de filosofie van vraaggestuurd bouwen.

Heeft vraaggestuurd bouwen bestaansrecht als onderdeel van een gebiedsontwikkeling?

Met de huidige marktomstandigheden wordt vraaggestuurd bouwen regelmatig aangehaald door professionals als hét antwoord op een stagnerende woningmarkt. Hoewel vraaggestuurd bouwen gelijkenissen vertoont met de manier van samenwerken (Rijnlandse benadering) en de maatschappelijke veranderingen (participatiemaatschappij en toenemende individualisering) in Nederland geven cijfers aan dat de interesse van particulieren om zelf hun huis te bouwen afneemt. Vraaggestuurd bouwen is momenteel te beschouwen als een nichemarkt, terwijl de cijfers geen aanleiding geven om aan te nemen dat dit in de komende jaren veranderd. Zo daalt het percentage zelfbouw ((collectief) particulier opdrachtgeverschap) sinds 2002, ondanks stimulerende maatregelen van de overheid. De toenemende aandacht voor 'organische stedenbouw' en een kleinschaligere manier van gebiedsontwikkeling biedt echter mogelijkheden voor een grotere rol van vraaggestuurd bouwen in de Nederlandse woningmarkt.

De beantwoording van bovenstaande deelvragen, aangevuld met de eerdere bevindingen uit de praktijk en theorie, leidt tot de definitieve processtructuur voor het ontwikkelproces van vraaggestuurd bouwen. De complete processtructuur is te vinden in bijlage E . Een uitgebreide uitleg van de processtructuur is aan bod gekomen in de voorgaande hoofdstukken.

Aanbevelingen

Door de veelvuldige interactie met de particulieren verschilt de rol van de procesmanager wezenlijk met de rol in een seriematig project. Vanuit de definitieve processtructuur zijn enkele aanbevelingen te formuleren voor een procesmanager van een marktpartij. Deze aanbevelingen geven de procesmanager meer aanknopingspunten om het ontwikkelproces vorm te geven en aan te sturen. Bij vraaggestuurd bouwen is het bezit van mensenkennis in ieder geval een meerwaarde om de beweegreden van de particulieren te begrijpen.

Aanbevelingen inrichting proces*

a. Creëer meerdere variaties in zeggenschap in het ontwikkelproces voor 'actieve' en 'passieve' particulieren, zodat nieuwe particulieren onderweg kunnen instappen

b. Positioneer de marktpartij als schakel tussen de gemeente en het particulier collectief

c. Geef actieve particulieren meer privileges, maar communiceer dit vroegtijdig in het ontwikkelproces

d. Creëer momenten in het ontwikkelproces om collega's attent te maken op het principe van vraaggestuurd bouwen, waarin de particulier meer centraal staat.

e. Betrek (onafhankelijke) adviseurs in het ontwikkelproces, mocht de actor-analyse hier aanleiding voor geven

f. Laat de particulieren zich samenvoegen in een vereniging om de communicatielijnen kort te houden (beperkt aantal aanspreekpunten)

Aanbevelingen aansturing proces*

g. Stuur op een maximale zelforganisatie van het particulier collectief

h. Besteed veel aandacht aan procescommunicatie (regelmaat, actief, benaderbaar etc.)

i. Stuur allereerst op de financiële belangen, hoe mooi de maatschappelijke ambities ook klinken

j. Stuur op een marktconform product (terugvalscenario bij afhaken particulieren)

k. Stuur op het maken van gezamenlijke besluiten, maar maak duidelijk wie de definitieve knoop doorhakt (rol opdrachtgever)

l. Communiceer vroegtijdig de opdrachtgever (risico, aansturing)

m. Stuur niet alleen op korte termijn belangen, maar denk ook na over mogelijkheden om meerwaarde te creëren over een lange termijn (o.a. op gebied van duurzaamheid)

n. Speel in op de drijfveren van het particulier collectief

o. Stuur op de meerwaarde van de samenwerking (inhoudelijk - koppelen expertise - en procesmatig - trekker informeert achterban -)

p. Haak aanjagers aan door 'actieve' particulieren te identificeren

q. Doe aan verwachtingenmanagement

Aanbevelingen algemeen*

r. Onderzoek mogelijkheden om het financieel risico in ontwikkelproces te verkleinen (verkenning grotere voorinvestering particulier)

s. Probeer niet voor een particulier te denken, maar luister vooral

t. Wees transparant, enthousiast en benaderbaar (niet iedereen is geschikt als procesmanager bij vraaggestuurd bouwen)

u. Toon aan dat je verstand hebt van zaken, maar behoud draagvlak door ruimte te genereren aan het particulier collectief om oplossingen of ideeën aan te dragen

**volgorde van aanbevelingen is willekeurig opgesteld*

Vervolgonderzoek

De processtructuur biedt aanknopingspunten voor de samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij. Desalniettemin bestaan in de Nederlandse praktijk diverse verwante vormen van vraaggestuurd bouwen, die eveneens van deze processtructuur en de aanbevelingen gebruik kunnen maken. Een uitbreiding en perfectionering van de processtructuur is vanuit dit perspectief gewenst.

In het ontwikkelproces is vooral aandacht voor de gevolgen van de besluiten op een korte termijn, met name de bouwkosten. De effecten van vraaggestuurd bouwen op een lange termijn zijn in dit onderzoek onderbelicht gebleven. Desondanks is in de literatuur en praktijk nog weinig bekend over de maatschappelijke en financiële effecten van vraaggestuurd bouwen over een periode van meer dan tien jaar. In combinatie met nieuwe financieringsvormen (o.a. gericht op beheer) is inzicht noodzakelijk in de meerwaarde van vraaggestuurd bouwen na de oplevering van de woningen ten opzichte van serieproductie.

Tenslotte is tijdens het schrijven van het onderzoek meermalen gewezen op het belang van duurzaamheid in een project. Tot nu toe is onduidelijk in hoeverre een particulier collectief bij vraaggestuurd bouwen kiest voor de implementatie van duurzame oplossingen. Biedt vraaggestuurd bouwen mogelijkheden om de duurzaamheidambities naar een hoger niveau te tillen? Met de (financiële) voordelen op de lange termijn zijn diverse kansen waarneembaar voor een particulier. De rol van duurzaamheid in vraaggestuurd bouwen is daarmee een uiterst interessant onderwerp voor een vervolgonderzoek.

Epiloog



Whatever word you want to use, the important thing is that we are living in a moment of transition, an inflection point. I'm sure that when Adam and Eve where in Eden, Adam turned to Eve and said: "Darling, we are living in times of transition". So now everybody thinks that they're all those living in times of transition, but we actually are living in a time of transition. One age is dying and one is being born. And whether you're optimistic or pessimistic every day depends on what you're focusing on.

Arianna Huffington

Met het formuleren van de conclusies en aanbevelingen is dit verslag bijna tot een einde gekomen. In deze epiloog wordt, vanuit mijn perspectief, terug gekeken op het verloop van het afstudeerproces en op de werkzaamheden in de praktijk.

Proces en eindresultaat

In veel gevallen loopt de weg naar het eindresultaat anders dan gepland, zo ook in mijn geval. Hoewel het onderwerp uitermate relevant en interessant is gebleven tijdens het onderzoek, bood de veelomvattendheid van 'vraaggestuurd bouwen' gelegenheid voor diverse valkuilen. Met de keuze voor een processtructuur en vanuit een persoonlijke benadering bestond (en nog steeds) de drang om concrete en praktische oplossingen aan te dragen, iets dat soms moeilijk tot stand komt door de wijde variatie in processtappen bij vraaggestuurd bouwen. Hierbij helpt de voortdurende discussie over definitiekwesties niet. Zo denkt een bouwbedrijf bij vraaggestuurd bouwen eerder aan consumentgericht ontwikkelen dan particulier opdrachtgeverschap. Een heldere en duidelijke uitleg van de gemaakte afbakening in dit onderzoek bleek gaandeweg cruciaal om nuttige en waardevolle discussies over het onderwerp (in stand) te houden.

Hoewel het eindresultaat naarmate het afstudeerproces vorderde steeds meer kwam te liggen op de samenwerking tussen een marktpartij en een particulier collectief, zijn veel raakvlakken te constateren met andere vormen van vraaggestuurd bouwen. Sommige elementen, zoals het betrekken van een (onafhankelijk) adviseur, zullen bij iedere vorm bruikbaar zijn. Gedurende het afstudeerproces is vanuit diverse hoeken kritiek geweest over de pogingen om het proces te structureren, soms ook terecht. Ik ben mij bewust van de grilligheid van een ontwikkelproces. De processtructuur is daarom 'maar' een handvat voor procesmanagers van marktpartijen en geen rigide stappenplan waar men zich krampachtig aan vast moet houden. In mijn ogen is gezond verstand nog wel het belangrijkste wapen van een procesmanager van een marktpartij om een project in goede banen te leiden. Rekening houdend met andermans belangen, het realistisch inschatten van de situatie en het op peil houden van de communicatiemomenten zijn relatief simpele handelingen, die het succes van een project kunnen maken of breken.

In de probleemstelling van het onderzoek wordt gesproken over het beheersen van de financiële kaders. Of deze vorm van vraaggestuurd bouwen (directe samenwerking marktpartij en particulier collectief) ook daadwerkelijk een manier is om (voldoende) (in)direct rendement te generen is onduidelijk. Rondom de meerwaarde van vraaggestuurd bouwen hangen, vooral op de lange termijn, veel vraagtekens.

Koppeling met binnenstedelijke gebiedsontwikkeling

In de vele publicaties over de veranderingen in het domein van gebiedsontwikkeling komt een stortvloed aan (soms poëtisch geformuleerde) oplossingen tevoorschijn. Het is mooi om te zien dat nagenoeg iedere professional zich bewust is van de omslag naar een kwalitatieve en vraaggestuurde woningmarkt. Op sommige momenten vind echter een romantisering van de situatie plaats, alwaar vraaggestuurd bouwen of bijvoorbeeld 'urban farming' als redmiddel wordt voorgesteld om onze woningmarkt van de ondergang te behoeden. Een kwalitatieve verbetering van de stedelijke leefomgeving hangt echter niet alleen af van het particuliere initiatief, maar ook van de (ruimtelijke) context. Ieder gebiedsontwikkeling is uniek, heeft andere eigenschappen en bevat andere spelregels. In het onderzoek zijn bijvoorbeeld geen binnenstedelijke case studies behandeld. Of het betrof een uitleglocatie of het ging om een herstructurering van een typische na-oorlogse wijk met portieketageflats. In mijn ogen is het vanaf 'scratch' beginnen, wat in alle drie de cases het geval was, soms meer complex dan gebruik te maken van een stedelijke basis. De vrijheid verleidt actoren om te verdwalen in de beschikbare mogelijkheden, terwijl in een binnenstedelijk gebied kan worden voortgebouwd op eerdere 'successen' en bestaande randvoorwaarden. De inzet van vraaggestuurd bouwen op een acupunctuele wijze en in collectieve vorm biedt een daadwerkelijke meerwaarde voor binnenstedelijke ontwikkelingen, zoals ook de praktijk in Duitsland laat zien. Subtiele aanpassingen in het stedelijk weefsel met behulp van vraaggestuurd bouwen levert kansen op voor de revitalisering van de leefbaarheid en de ruimtelijke kwaliteit. Denk aan de realisatie van een woon-werkcomplex in de binnenstad dat tot stand komt vanuit de wensen en eisen van particulieren. Vanuit dit oogpunt zijn de grote velden met particulier opdrachtgeverschap niet vanzelfsprekend van grotere toegevoegde waarde ten opzichte van de 'traditionele' projectmatige ontwikkelingen. Kijk maar naar de troosteloze vlaktes in sommige gemeenten, waar de openbare ruimte vooralsnog geen recht doet aan de mooie woorden over het particuliere initiatief. Hoewel de huidige bewoners tevreden zullen zijn met de grootte, indeling en prijs van huis, is het nog maar de vraag of dit soort wijken op de lange termijn sociaal duurzamer zijn dan bijvoorbeeld de oude 'bloemkoolwijken'. Vraaggestuurd bouwen is logischerwijs ook geen wondermiddel voor onverkoopbare locaties. In feite bouwt vraaggestuurd bouwen (vooralsnog) voort op de traditionele manier van ontwikkelen, zoals ook blijkt in de definitieve processtructuur. Zo blijft de plek van het project, en de daarbij horende ervaring en beleving, een cruciale rol spelen in het keuzepatroon van een particulier. De combinatie van vraaggestuurd bouwen (zeggenschap particulier) en binnenstedelijke ontwikkelingen (aantrekkingskracht van de stad) lijkt een waardevolle combinatie, die alleen nog onvoldoende mogelijkheden krijgt (beleidsmatig, grondposities) om zich in de schijnwerpers op te stellen.

Lessen voor Almere Hout Noord

Almere Hout Noord is door haar schaal, de flexibiliteit in het bestemmingsplan en de inpassing van particuliere initiatieven moeilijk te vergelijken met andere projecten in Nederland. Het brede scala aan type opdrachtgeverschap en variaties in samenwerkingen illustreert de complexiteit van het project. Op het moment van schrijven wordt in de projectorganisatie nagedacht over het laten landen van de eerste initiatieven, met daaraan gekoppeld de start van de samenwerking tussen Ymere en een particulier collectief. Hier aan voorafgaand zijn talloze stappen gemaakt op hoger schaalniveau, waardoor nu op projectniveau kan worden doorgepakt. Het eindresultaat van dit on-

derzoek is door de schaalverschillen niet gespiegeld aan de situatie van Almere Hout Noord. Als één van de opdrachtgevers van het plangebied is Ymere in staat om de stedelijke (of dorpse in dit geval) basis neer te leggen, waarbinnen de projecten met een particulier collectief hun plaats vinden (complementair). Dit biedt mogelijkheden om zowel de financiële als de (sociaal) maatschappelijke doelstellingen te realiseren. De ruimtelijke randvoorwaarden op het schaalniveau van het gebied vormen zo een solide basis voor de initiatieven om op een kleiner schaalniveau te starten.

In algemene zin zal het van belang zijn om aan de particulier zoveel mogelijk duidelijkheid te kunnen bieden door de afspraken met de gemeente (of andere belanghebbende publieke instanties) op orde te hebben voor het tekenen van de intentieovereenkomst met het particulier collectief. Een particulier collectief zal bijvoorbeeld op de hoogte moeten zijn van de gestelde duurzaamheidsambities. Daarnaast zal men zich niet blind moeten staren op het laten landen van enkel particuliere collectieven. De financiële meerwaarde van deze projecten is vooralsnog beperkt en kan in botsing komen met de voorop gestelde financiële kaders. De overige aanbevelingen in dit onderzoek gelden vanzelfsprekend ook. Het goede contact met de gemeente, collega's die geloven in een vraaggestuurde aanpak en daar naar handelen en het vertrouwen om in het diepe te springen ("Almere Hout Noord is één groot experiment") biedt goede hoop op een succesvol eindresultaat. Met de realisatie van de eerste initiatieven binnen enkele jaren ontstaat hopelijk een echt 'stadsdorp', dat als voorbeeld zal dienen voor toekomstige (grootschalige) projecten. De tijd zal het zoals altijd leren...

De beste stuurlui staan aan wal, dus ga aan de slag!

Het blijft uiteindelijk makkelijk om aan de zijkant te roepen hoe het beter kan. Vraaggestuurd bouwen is in de praktijk een proces van vallen en opstaan, dat iedere procesmanager of projectleider voor zichzelf moet ervaren. De praktijk laat namelijk zoveel meer details naar voren komen, die soms van cruciaal belang zijn in het slagen of falen van een project. Iets waar ik ook mee geworsteld heb door de overvloed aan informatie en kleine details, wat allemaal een bepaalde waarde had. Met deze nieuwe manier van ontwikkelen is een nieuwe aanpak nodig, die vooral in de praktijk goed is aan te leren. Soms valt dat gewoon lastig in een procesontwerp in te passen. Dit onderzoek is daarom maar een klein hulpmiddel om de grootste valkuilen te ontwijken. Dus wees assertief en ga op zoek naar nieuwe uitdagingen in het vraaggestuurde land van gebiedsontwikkeling.

Bibliografie

Architectenweb (2010), *'Duitse stad Tübingen model voor Almere'*, http://www.architectenweb.nl/aweb/redactie/redactie_detail.asp?iNID=22094 [Bezocht: 19 oktober 2010]

Berting, J. (2006), *De versplinterde samenleving*, Delft, Uitgeverij Eburon

Boelens, L., Bolt, G., Boonstra, B., Brouwer, J., Hooimeijer, P., Nonnekes, N. (2010), *Zelf bouwen in Nederland*, Rotterdam, SEV

Boelhouwer, P.J. en Hoekstra. J. (2009) *New trends in the Dutch housing market*, Delft, OTB

Boonstra, B. en Brouwer, M.P.A. (2008), Accelereren door de stad, *Property Research Quarterly*, editie april 2008, p. 7-13, beschikbaar via http://www.propertynl.com/pnl_storage_blocks/PRQ-01-2008-05.pdf [bezocht op 1 november 2010]

Boumeester, H.J.F.M. (2004), *Duurdere koopwoning en wooncarriere,* Delft , DUP Science

Bruijn, de J.A., Heuvelhof, ten E.H. en Veld, in 't R. J. (2008), *Procesmanagement, over procesontwerp en besluitvorming*, 3e herziene druk, Den Haag, Sdu Uitgevers bv

Brounen, D. en Eichholtz, P. (2001), *Projectontwikkelende belegger beter af, ESB* [online], nr. 4331, p. 828, beschikbaar via: http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=14297 [bezocht op 1 november 2010]

Bult-Spiering, M. (2003), *Publiek private samenwerking, de interactie centraal*, Utrecht, Uitgeverij Lemma bv

Buuren, A. en Edelenbos, J. (2008), Kennis voor kunde en participatie, In: Alberts, G., Blankesteijn, M., Broekhans, B. en Tilborgh, Y. van (2008), *Burger in Uitvoering*, Amsterdam, Uitgeverij Aksant

Cammen, van der H. en Klerk, de L. (2003), *Ruimtelijke ordening van grachtengordel tot Vinex-wijk*, Utrecht, Spectrum

CBS (2010), *CBS Statline*, http://statline.cbs.nl/statweb/ [Bezocht op 10 oktober 2010]

CBS en VROM (2010), H*et wonen overwogen, de resultaten van het woononderzoek Nederland 2009*, Den Haag, CBS

Conijn, J. (2005), *Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing*, Amsterdam, RIGO Research en Advies bv

Cooke, P. (2009), Focusing on consumer – it's about hearts as well as mind, *NEPROM conferentie 'Zo wil ik wonen'*, 25 november 2009

Daamen, T. (2010), *Strategy as force*, Amsterdam, IOS Press

Dammers, E., Palsdottir, H.L., Broek, L. van den, Klemm, W., Tisma, A. en Bijlsma, L. (2007), *Particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw,* Rotterdam, NAi Uitgevers

Decker, P. de (2008), Facets of housing and housing policies in Belgium, *Journal of Housing and the Built Environment,* nr. 23, p. 155-171

Deloitte (2008), *Alleen ga je sneller, samen kom je verder*, Deloitte, beschikbaar via http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/brochures/2008/03/01/alleen-ga-je-sneller-samen-kom-je-verder-de-toekomst-van-publiek-private-samenwerking-bij-gebiedsontwikkeling/w1050.pdf [Bezocht op 2 oktober 2010]

Deloitte (2010), *Toekomst projectontwikkelaars onzeker – gebiedsontwikkeling verandert drastisch*, Utrecht, Deloitte, beschikbaar via http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Netherlands/Local%20Assets/Documents/NL/Branches/Publieke%20Zaken/Wonen%20en%20ruimte/nl_nl_Schuivende_Panelen.pdf [Bezocht: 29 december 2010]

Dijk, van G., Klep, L.F.M., Maden, van der R., Duit, IJ.G.A. en Boekel, van P. (2002), *De woningcorporatie als moderne maatschappelijke onderneming*, Assen, Koninklijke van Gorcum BV

Dol, K., van der Heijden, H. en Oxley, M. (2010), *Economische crisis, woningmarkt en beleidsinterventies; een internationale inventarisatie*, Delft, OTB

ECORYS (2008), *Evaluatie mede opdrachtgeverschap koopsector*, Rotterdam, SEV

Edelenbos, J., Klijn, E., Kort, M. en Twist, M. van (2007), Project- versus procesmanagement in pps-projecten: welke stijl levert het meeste op?, *Bestuurskunde*, nummer 1, 2007, p. 66-79

Ekkers, P. (2006), *Van volkshuisvesting naar woonbeleid*, 2e druk, Den Haag, Sdu Uitgevers bv

Expertmeeting TU Delft (2010), Expertmeeting vraaggestuurd bouwen, 21 februari 2010

Fenster, M. (1999), Community by covenant, process, and design: cohousing and the contemporary common interest community, *Journal of Land Use & Environmental Law*, volume 151, p. ? - ?, beschikbaar via http://www.law.fsu.edu/journals/landuse/vol151/fenster1.htm [bezocht op 1 november 2010]

Flier, K. van der en Gruis, V. (2004), Zin en onzin van samenwerking tussen corporaties en beleggers bij de verbetering van naoorlogse wijk, *Building business*, nr. 6 (3), p. 34-37

Foeken, G. & Wouden, R. van der (2009), *Evaluatie ontwikkelcompetitie Homeruskwartier conclusies*, Rotterdam, SEV

Franzen, A. en Zeeuw, F. de (2009), *Engel uit graniet*, Delft, TU Delft

Franzen, A. (2011), Procesmanagement, in: Franzen, A., Hobma, F., Jonge, H. de en Wigmans, G. (eds) (2011), *Management of urban development processes in the Netherlands*, Amsterdam, Techne Press

Gent, I. van en Duivesteijn, A. (2000), *27 400 XI Motie van de leden van Gent en Duivesteijn*, Den Haag

Geuting, E., Sevenheck, F. en Venrooij, G. van (2006), *Quick scan: prijs bij collectief particulier opdrachtgeverschap*, Rotterdam, SEV

Gijzen, R. (2009), *Zonder loslaten geen concessie*, masterthesis, Master City Developer

Gool, P. van, Jager, P. en Weisz, R. (2001), *Onroerend goed als belegging*, Groningen/Houten, Stenfert Kroese

Groeneveld, F. (2009), *De rol van de procesmanager in het gebiedsontwikkelingsproces*, masterthesis, Universiteit Utrecht Planologie

Gruis, V. (2000), *Financieel-economische grondslagen voor woningcorporaties*, Delft, DUP Science

Hammouch, M.B. (2007), *De toepasbaarheid van leefstijlen*, masterthesis, TU Delft

Heijden, H. van der, Haffner, M. en Reitsma, A. (2002), *Ontwikkeling van de woonuitgaven in zes West-Europese landen,* Delft, DUP Science

Helleman, G. (2005), *Quickscan rol marktpartijen*, Rotterdam, KEI-centrum

Hobma, F., Louw, E. Spaans, M. en Veen, M. van der (2008), *Leren van de Engelse gebiedsontwikkelingspraktijk*, Delft, OTB

Hofstede, G. en Hofstede, G.J. (2005), *Allemaal andersdenkenden*, Amsterdam/Antwerpen, Uitgeverij Contact

Hooimeier, P., Kroon, H., Luttik, J. (2001), *Kwaliteit in meervoud*, Gouda, Habiforum, beschikbaar via http://www.habiforum.nl/upload/documents/habi/Habi-065%20Kwaliteit%20in%20meervoud.pdf [bezocht op 1 november 2010]

Hulsman, B. (1997), *Het wilde wonen*, NRC Handelsblad, 4 april 1997, beschikbaar via: http://www.architectenwerk.nl/wiwo/achtergrond/weeber.1.htm [bezocht op: 1 november 2010]

Hulsman, B. (2008), *De eerste projectontwikkelaar*, NRC Handelsblad, 21 maart 2008, beschikbaar via: http://www.nrcboeken.nl/recensie/de-eerste-projectontwikkelaar [bezocht op: 1 november 2010]

ING (2011), *Nieuwe hobbel voor huizenmarkt*, Kwartaalmonitor Woningmarkt, 5 mei 2011

Jong, S. de (2007), R*ijnlanders vs. Angelsaksisch kapitalisme*, NRC Handelsblad, 13 oktober 2007

Jonge, H. de (2009), *Lecture urban area development and body of knowledge*, TU Delft, 13 november 2009, beschikbaar via: http://blackboard.tudelft.nl/@@/7D82B44C46FEDC7D262EADFA40ED6D0A/courses/1/16031-091002/content/_1263742_1/Lecture%20UAD%20body%20of%20knowledge%20AR1R070%2013%20nov%2009.pdf [bezocht op: 1 november 2010]

Kalse, E. (2008), *Kredietcrisis in vijf stappen*, NRC Handelsblad, 17 september 2008

Kazemi, F., Gruis, V. en Zeeuw, de F. (2009), *Zij maakt het verschil*, Delft, beschikbaar via http://www.bk.tudelft.nl/live/pagina.jsp?id=4c0cbb7d-1451-4bff-8d26-4d7f852aef6c&lang=nl&binary=/doc/2009.09.01_Zij%20maakt%20het%20verschil%20(onderzoeksrapport).pdf [bezocht op 1 november 2010]

Keers, G. en Iersel, J. van (2006), *Quick scan: tempo en doorstroming bij particulier opdrachtgeverschap*, Rotterdam, SEV

KEI (2010), *Dossier Rol marktpartijen*, KEI-Centrum, beschikbaar via http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2590 [bezocht op 1 november 2010]

Kenniscentrum PPS (2004), *Handleiding risicomanagement bij pps-gebiedsontwikkelingprojecten*, Den Haag, Kenniscentrum PPS

Kersten, R. en Hoof, M. van (2000), *15 jaar pps en procesmanagement*, Den Haag, Akro Consult

Kompier, V. (2010), *Samen bouwen in Baugruppen,* http://www.ruimtevolk.nl/detail.php?id=334 [Bezocht op 9 maart 2010]

Kwee, L. (2006), Participatie en personalisatie, *Wooninnovatiereeks*, nummer 10, Nieuwegein, Arko

Kwee, L. (2008), Co-ontwikkeling, *Wooninnovatiereeks*, nummer 20, Nieuwegein, Arko

Leent, B. van (2009), *Theorie conceptontwikkeling voor de vastgoedsector*, masterthesis, Amsterdam School of Real Estate

Leeuwen, van M. (2010), Als we ons niet snel opnieuw uitvinden, is het einde verhaal, *Vastgoedmarkt*, vol. 37, p. 36-37, beschikbaar via http://epub02.publitas.nl/Vastgoedmarkt/21/magazine.php?spread=36 [bezocht op 1 november 2010]

Luysterman, P. (2010) *Belgische woningmarkt is van de weinig die herstelt,* de Tijd, 29 juni 2010

MIM (2010), *Gebiedsontwikkeling | Rijksoverheid.nl, Ministerie van Infrastructuur en Milieu*, beschikbaar via http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ruimtelijke-ordening/gebiedsontwikkeling [bezocht op 1 november 2010]

Nieboer, N. en Gruis, V. (2006), *Does reduced government intervention produce market-oriented social landlords? Impressions from an international comparative study*, Delft, OTB, beschikbaar via http://www.york.ac.uk/inst/chp/hsa/papers/spring06/nieboer&gruis.pdf [bezocht op 1 november 2010]

Noorman, A.W. (2006), *Particulier opdrachtgeverschap*, Rotterdam, SEV, beschikbaar via http://www.sev.nl/uploads/File/oud/Rapport%20Particulier%20Opdrachtgeverschap.pdf [bezocht op 1 november 2010]

Onbekend (2010), *Rijnlands model versus Anglo-Amerikaanse model*, www.topopleidingen.org/Fractalisme/Weggeman-Swinkels.pdf [Bezocht op 8 oktober 2010]

Peek, G-J. (2006), *Locatiesynergie*, Delft, Eburon, beschikbaar via http://repository.tudelft.nl/assets/uuid:fe2c8782-f31e-4183-b1a7-66d7e177e24e/ar_peek_20061220.pdf [bezocht op 1 november 2010]

Pinkster, F. en Kempen, van R. (2002), *Leefstijlen en woonmilieuvoorkeuren*, Amersfoort, Bergdrukkerij

Prins, E. (2008), *Particulier opdrachtgeverschap en stedelijke gebiedsontwikkeling*, masterthesis, Master City Developer

Provincie Flevoland (2009), *Beleidsregel stimulering CPO woningbouw*, 24 februari 2009

Provincie Noord-Holland (2011), *Collectief particulier opdrachtgeverschap*, beschikbaar via: www.noord-holland,.nl/web/Themas/Ruimtelijke-ordening/Wonen/Collectief-Particulier-Opdrachtgeverschap.htm [bezocht op 10 april 2011]

Puylaert, H. en Werksma, H. (2008), *Verkenning gebiedsontwikkeling*, Delft, H2Ruimte, beschikbaar via http://www.h2ruimte.nl/user_files/file/projecten_gebiedsontwikkeling/essay_verkenning_gebiedsontwikkeling_voor_tno.pdf [bezocht op 1 november 2010]

Rabobank (2011), Kwartaalbericht woningmarkt, februari 2011

Riet, F. van (2009), *Sociale media en gebiedsontwikkeling: een verkenning*, beschikbaar via: www.frankwatching.com/archive/2009/11/16/sociale-media-en-gebiedsontwikkeling-een-verkenning/ [bezocht op 10 april 2011]

Rooy, P. van, Luin, A. van, Dil, E. (2006), *Nederland boven water, praktijkboek gebiedsontwikkeling*, Amsterdam, Calff & Meischke

Rooy, P. van (2009), *'We bouwen troep'*, Binnenlands Bestuur, 18 september 2009, beschikbaar via http://www.binnenlandsbestuur.nl/%E2%80%98we-bouwen-troep%E2%80%99.130075.lynkx [bezocht op 1 november 2010]

Sanders, F. (2006), *Identiteit in het woondomein: woonassertiviteit en sociale cohesie,* http://repository.tudelft.nl/assets/uuid:a17fd22a-0170-48b9-ae92-2dd88b7844e0/Sanders-Reflecties1.pdf [Bezocht: 19 oktober 2010]

Schutte, A., Schoonhoven, P. en Dolmans Bude, I. (2002), *Commercieel vastgoed*, Amsterdam, Reed business

Strop, J. (2010) *België is lage prijzen en grote gazons,* De Pers, 14 juli 2010
Swanborn, P.G. (2008), *Case-study's: Wat, wanneer en hoe?*, 4e druk, Den Haag, Boom Onderwijs

Tegenlicht (2010), *Nederland op de tekentafel: de verkenners*, VPRO [documentaire], 15 november 2010, beschikbaar via http://tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/2010-2011/nederland-op-de-tekentafel/tekentafel-de-verkenners.html [bezocht op 1 november 2010]

Teisman, G.R. (1998), *Complexe besluitvorming; Een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen*, Den Haag, VUGA Uitgeverij bv

Teisman, G.R., Klijn, E.H. & Oosten, W.J. (2001). Het fenomeen procesmanagement nader verkend. In: Teisman, G.R., Klijn, E.H. & Oosten, W.J. (2001), *Besluitvorming en ruimtelijke procesmanagement; studie naar eigenschappen van ruimtelijke besluitvorming die realisatie van meervoudig ruimtegebruik remmen of bevorderen*, Eburon, Delft

Verlaat, J. van 't (2008), *Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen*, Delft/Rotterdam, Master City Developer

Vos, H. (2009), Evaluatie mede-opdrachtgeverschap in de huursector, Rotterdam, SEV Realisatie/Laagland' advies

VROM (2000), *Nota Wonen: Mensen, wensen, wonen*, Den Haag, beschikbaar via: http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/publicaties-pb51/mensen-wensen-wonen%5B2%5D/11fd20009053.pdf [bezocht op 1 november 2010]

VROM (2006), *Reiswijzer Marktpartijen en Gebiedsontwikkeling*, Den Haag, beschikbaar via: http://www.neprom.nl/viewer/file.aspx?fileinfoid=309

VROM (2010), *VROM - Dossier Gebiedsontwikkeling*, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu, beschikbaar via: http://www.vrom.nl/pagina.html?id=10342 [bezocht op 23 september 2010]

VROM-Raad (2009), Wonen in ruimte en tijd, Den Haag, OBT bv

Vries, C.A. de en Kuenen, J. (2008), *Het wonder van de Wagenwerkplaats*, Amersfoort

Vulpenhorst, L. (2009), *De vastgoedlezing 2009: blindeman of coproducent?*, Amsterdam, ASRE

VVD (2010), *Vrijheid en verantwoordelijkheid - concept regeerakkoord CDA-VVD,* 30 september 2010

Watertorenberaad (2010), *Werkboek nieuwe manieren van gebiedsontwikkeling*, Rotterdam

Weezel, T. van (2011), *In een caravan voor nummer 001*, Volkskrant, 23 april 2011

Westflank (2010), *Ontwerp-Programma van Eisen Westflank Haarlemmermeer,* http://www.westflankhaarlemmermeer.nl

Wolting, B. (2008), *PPS en gebiedsontwikkeling*, 2e geactualiseerde druk, Den Haag, Sdu Uitgevers bv

Wouden, R. van der (2009) Post Vinex: keuzes en flexibiliteit vereist, *Hollandblad*, nr. 1, p. 7

WRR (2006), *De verzorgingsstaat herwogen*, Den Haag/Amsterdam, Amsterdam University Press, beschikbaar via http://www.wbs.nl/uploads/agenda_literatuur_extern/de_verzorgingsstaat_herwogen.pdf [bezocht op 1 november 2010]

Ymere (2010), *Externe Stuurgroep Almere Hout Noord - Ymere - Bijlage 3*, 24 januari 2011

Zeeuw, F. de (2007), *De engel uit het marmer*, Delft, TU Delft

Iconografie

blz. 1
Centrale foto: Michal Giedrojc (2008), *My house*, via: http://michalgiedrojc.deviantart.com/gallery/?offset=48#/d1mfcco

blz. 2
Fig. 1: Bewerking van CBS en VROM (2010), Het wonen overwogen - *Figuur 3.15: Interesse voor particulier opdrachtgeverschap (ook als de kosten 20% hoger zijn) naar inkomen, 2002 - 2009 (absoluut)*, p. 40

blz. 3
Fig. 2: Bewerking van Prins, E. (2008), Particulier opdrachtgeverschap en stedelijke gebiedsontwikkeling - *Figuur 4: Soorten opdrachtgeverschap*, p. 12

blz. 4
Foto rechtsboven: Eigen werk (2010), *bouw deelproject Ithaka in Homeruskwartier*, genomen op 29 oktober 2010
Fig. 3: Eigen werk (2011), *Schets van huidige situatie*

blz. 5
Fig. 4: Eigen werk (2011), *Afbakening onderzoek*
Fig. 5: Eigen werk (2011), *Koppeling praktijk en theorie*

blz. 7
Fig. 6: Bewerking van Praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling (2011), *Logo praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling,* via: www.gebiedsontwikkeling.nu en Almere Hout Noord (2011), *Logo Almere Hout Noord*

blz. 8
Centrale figuur: Eigen werk (2011), *Onderzoeksstappen en -opzet*

blz. 11
Centrale Foto: Bewerking van AMC (2010), *The walking dead poster*, via: http://www.amctv.com/shows/the-walking-dead/downloads

blz. 12
Foto rechtsboven: Philipsdorp (2010), *Tuindorp, Philipsdorp, Eindhoven*, via: http://roblepair.ruhosting.nl/roblog/2010/04/tuindorp-philipsdorp-eindhoven/

blz. 13
Fig. 7: Eigen werk (2011), *Verschuiving initiatief*

blz. 14
Rechtsboven: Kompier. V. (2010), *Samen bouwen in Baugruppen*, via: http://ruimtevolk.nl/wp-content/uploads/2010/03/samen-bouwen-in.jpg
Fig. 8: Bewerking van CBS (2010), *CBS Statline*, via: http://statline.cbs.nl/statweb
Fig. 9: Bewerking van CBS (2010), *CBS Statline*, via: http://statline.cbs.nl/statweb

blz. 15
Foto linksonder: Skyscrapercity.com (2010), *Vogelvlucht België,* Diverse Belgium house building, page 8, via: farm4.static.flickr.com/3116/2918904175_462ff90110.jpg

blz. 16
Fig. 10: Bewerking van Boer, E. de (2010), Externe Stuurgroep Almere Hout Noord - Ymere (bijlage 3) - *Figuur: Opzet palet aan participatievormen particuliere afnemers*, p. 4
Fig. 11: Bewerking van Prins, E. (2008), Particulier opdrachtgeverschap en stedelijke gebiedsontwikkeling - *Figuur 4: Soorten opdrachtgeverschap*, p. 12

blz. 17
Fig. 12: Roombeek (2009), *Roombeek herrezen uit as*, via: www.cdaepe.nl/e107_images/newspost_images/0901roombeek2/jpg
Fig. 13: Vrijburcht (2010), *IJburg*, via: www.postproduktie.nl/img/sem_presserhof/vrijburcht.jpg
Figuur linksonder: Eigen werk (2011), *Specificaties PO*
Figuur rechtsonder: Eigen werk (2011), *Specificaties CPO*

blz. 18
Fig. 14: Nieuw Leyden (2010), *Portaal - Leiden*, via: http://www.portaal.nl/templates/portaalleiden/images/slider1.jpg
Fig. 15: Hoogvliet (2010), --
Figuur linksonder: Eigen werk (2011), *Specificaties MO*
Figuur rechtsonder: Eigen werk (2011), *Specificaties CH*

blz. 19
Fig. 16: Massa (2008), *Flexwonen in Groningen*, via: http://www.archined.nl/typo3temp/pics/681fd9a0ae.jpg
Fig. 17: m.by (2009), *Le Medi, Rotterdam*, via: http://www.flickr.com/photos/moritzbernoully/3273976753
Figuur linksonder: Eigen werk (2011), *Specificaties CO*
Figuur rechtsonder: Eigen werk (2011), *Specificaties CGO*

blz. 20
Fig. 18: Suzanne Matrosov-Vruggink (2010), *Reitdiep Groningen*, via: http://ruimtevolk.nl/wp-content/uploads/2010/12/IMG_8499_copyc-Reitdiep-Groningen-foto-Suzanne-Matrosov-Vruggink.jpg
Figuur linksonder: Eigen werk (2011), *Specificaties SP*

blz. 21
Centrale foto: 'Digger36' (2010), *Run through the fence*, via: http://digger36.deviantart.com/art/Run-through-the-fence-62363944

blz. 22
Fig. 19: Bewerking van Franzen, A. en Zeeuw, F. de (2009), De engel uit graniet - Figuur: *De vier aspecten van gebiedsontwikkeling*, p. 10

blz. 23
Fig. 20: Eigen werk (2011), *Positie processtructuur*
Fig. 21: Eigen werk (2011), *Ingrediënten processtructuur*

blz. 24
Fig. 22: Eigen werk (2011), *Ontwikkelproces*
Fig. 23: Bewerking van Peek, G-J. (2006), Locatiesynergie - *Figuur 8.1: Planvorming van het gebiedsontwikkelingproces en de fasegebonden plannen - Figuur 8.3: Planvorming als proces van variëren en selecteren - Figuur 8.8: Besluitvorming als proces van in- en uitsluiten en de bandbreedte van belangen*

blz. 25
Fig. 24: Bewerking van Boonstra, B. en Brouwer, M. (2008), *Acceleren door de stad*, Figuur 1: naamloos, p. 7

blz. 26
Fig. 25: Eigen werk (2011), *Belangen private actoren*
Fig. 26: Eigen werk (2011), *Drijfveren private actoren*

blz. 27
Fig. 27: Elgen werk (2011), *Middelen private actoren*
Fig. 28: Eigen werk (2011), *Belangen particulieren*

blz. 28
Fig. 29: CBS en VROM (2010), Het wonen overwogen - *Figuur 3.12: Gewenste woonlocatie naar verhuisreden en voor huishoudens met kinderen (verdeling)*, p. 38
Fig. 30: CBS en VROM (2010), Het wonen overwogen - *Figuur 3.4: Belangrijkste verhuismotieven van mensen die de afgelopen twee jaar zijn verhuisd, 2006-2009 (percentage)*, p. 33
Fig. 31: Eigen werk (2011), *Drijfveren particulieren*

blz. 29
Fig. 32: Eigen werk (2011), *Middelen particulieren*
Fig. 33: Eigen werk (2011), *Onderscheid publieke actoren*

blz. 30
Fig. 34: Eigen werk (2011), *Drijfveren publieke actoren*
Fig. 35: Eigen werk (2011), *Middelen publieke actoren*
Fig. 36: Eigen werk (2011), *De procescondities*
Fig. 37: Eigen werk (2011), *Drie niveaus opdrachtgeverschap*

blz. 31
Fig. 38: Eigen werk (2011), *Meerwaarde samenwerking*
Fig. 39: Eigen werk (2011), *Verdelingsmogelijkheden samenwerking*
Fig. 40: Bewerking van Wolting, B. (2008), PPS en gebiedsontwikkeling,

blz. 32 **Fig. 41:** Eigen werk (2011), *Basis processtructuur*

blz. 33 **Fig. 42:** Eigen werk (2011), *Risico's*

Fig. 43: Eigen werk (2011), *Zeggenschap*

Fig. 44: Eigen werk (2011), *IJkpunten*

blz. 35 **Fig. 45:** Eigen werk (2011), *Theoretische procescondities*

blz. 37 **Centrale foto:** Michal Giedrojc (2008), *Trailer*, via: http://michalgiedrojc.deviantart.com/gallery/?offset=48#/d1fg318

blz. 38 **Fig. 46:** Bewerking van Boelens, L., Bolt, G., Boonstra, B., Brouwer, J., Hooimeijer, P., Nonnekes, N. (2010), Zelf bouwen in Nederland - *Figuur: Overzicht verdeling naar vormen opdrachtgeverschap over de regio's van Nederland*, p. 14

Fig. 47: Eigen werk (2011), *Selectiecriteria case studies*

blz. 39 **Fig. 48:** Eigen werk (2011), *Geselecteerde case studies*

Foto rechtsboven: Opmaat (2010), *Hof van Heden - Opmaat*, via: http://www.opmaat.info/images/content/009-Hof-van-Eden-Hoogvliet-Rotterdam-024.jpg.jpg

Foto rechtsonder: Roeleveld Sikkes (2008), *Vijfhuizen - projects - Roeleveld Sikkes*, via: http://www.roeleveld-sikkes.eu/en/portfolio/detail/148vijfhuizen#/portfolio/detail/148vijfhuizen

blz. 40 **Foto linksmidden:** Nijhuis Bouw (2010), *Trento - Unieke projecten - Woerden, 62 woningen, Verschillende architecten*, via: http://www.nijhuistrento.nl/img/4cea8a0a-24b8-4329-adfe-26e452968c0e.jpg

Fig. 49: Eigen werk (2011), *Eigenschappen case studies*

blz. 41 **Fig. 50:** Eigen werk (2011), *Drijfveren actoren case studies*

blz. 43 **Fig. 51:** Eigen werk (2011), *Middelen case studies*

blz. 46 **Fig. 52:** Eigen werk (2011), *Risicoverdeling case studies*

blz. 47 **Fig. 53:** Eigen werk (2011), *Procescondities case studies*

blz. 48 **Fig. 54:** Eigen werk (2011), *IJkpunten case studies*

blz. 51 **Fig. 55:** Eigen werk (2011), *Differentiatie activiteit particulieren*

blz. 52 **Fig. 56:** Eigen werk (2011), *Activiteiten processtructuur*

blz. 53 **Fig. 57:** Eigen werk (2011), *Procesmanager als schakel*

blz. 54/55 **Centrale figuur:** Eigen werk (2011), *Processtructuur zonder procescondities*

blz. 56 **Fig. 58:** Eigen werk (2011), *Combineren ijkpunten en activiteiten*

blz. 57 **Centrale foto:** '=Eibo-Jeddah' (2010), *What Future Holds*, via: http://eibo-jeddah.deviantart.com/art/What-Future-Holds-184308510

blz. 58 **Fig. 59:** Bewerking van CBS (2010), *CBS Statline*, via: http://statline.cbs.nl/statweb

Fig. 60: Bewerking van Rabobank (2011), Kwartaalbericht woningmarkt februari 2011 - *Figuur 7: Minder lenen bij een vergelijkbaar inkomen*, p. 7

blz. 60 **Fig. 61:** Hollands Goed (2011), *Screenshot facebookpagina Hollands goed*, via: http://nl-nl.facebook.com/HollandsGoed

blz. 63 **Centrale foto:** 'THINK€R (2010), *The escape*, via: http://xl.skyscrapercity.com/tmp/upc/201019.jpg

blz. 69 **Centrale foto:** 'Samuel67' (2010), *Owl*, via: http://www.deviantart.com

Bijlagen

A - Beschrijving case studie 'Hof van Heden

B - Beschrijving case studie 'Stellinghof'

C - Beschrijving case studie 'Waterrijk'

D - Verslag expertmeeting

E - Overzicht definitieve processtructuur