

## Colofon

### P4 Reflectie

Titel onderzoek: Financiële haalbaarheid van gebiedsconcessies

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

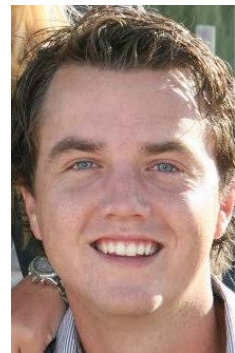
Datum: 11 december 2015

Datum presentatie: 11 december 2015

### Persoonlijke gegevens

Naam: Berry van der Bent

Student nummer: 1514520



### Universiteit

Technische Universiteit Delft, Faculteit Bouwkunde

Julianalaan 134

Onderwijsinstelling: 2528 BL, Delft

Adres: +31 (0)15 278 98 05

Telefoonnummer: Real Estate and Housing

Masteropleiding: Urban Development Management

MSc Lab: reh-bk@tudelft.nl

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

Website:

### Begeleiders

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

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

Gecommitteerde: Dr.ir. K.J. Vollers

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

### 6.2.1 REFLECTIE OP HET LITERATUURONDERZOEK

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

#### **Bruikbaarheid literatuur**

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

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

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

#### **Bruikbaarheid theoretische kaders**

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

De risico opsomming welke is gebruikt als theoretisch kader voor het onderverdelen van de verschillende risico's binnen de onderzochte cases is kritisch bekeken te uitgebreid geweest. Het heeft voor mij persoonlijk lang geduurd voordat ik deze risicoverdeling volledig in de vingers had. Wellicht had het beter geweest om voor een

andere risico opsomming, van een andere auteur of instantie te kiezen. Ook had ik ervoor kunnen kiezen om zelf een lijst met risico's samen te stellen uit verschillende bronnen. Hiermee had ik het proces wellicht kunnen versnellen.

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

---

## 6.2.2 REFLECTIE OP ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

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

### **Dataverzamelmethode**

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

### **Bruikbaarheid analytisch kader**

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

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

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

### **Betrouwbaarheid**

Voor dit onderzoek zijn drie gebiedsconcessie onderzocht welke allen zijn onderzocht vanuit het perspectief van Ymere. Voor een onderzoek met een hogere betrouwbaarheid dienen er echter casestudies te worden onderzocht waarbij verschillende actoren aan het roer staan. Op deze manier kan er namelijk uitgesloten worden dat deze ene actor, zijn of haar zaken wel of niet op orde heeft. Dit zorgt er echter niet voor dat de resultaten uit het onderzoek geen waarde hebben, aangezien Ymere een groot ontwikkelorgaan heeft. Private partijen kunnen vanuit dit onderzoek opmaken op welke risico's zij meer invloed hebben en op welke risico's zij moeten letten welke een bedreiging kunnen vormen.

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

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

---

### 6.2.3 REFLECTIE OP ONDERZOEKSRISULTATEN

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

#### **Relevantie**

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

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

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

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

grond aan de private partij met daarbij concessieafspraken. Wanneer de grond in bezit van de gemeente blijft kan er een andere samenwerkingsmodel ontstaan.

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

### **Verwachtingen**

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

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

### **Gebruik van onderzoeksmethode**

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

### **Proces**

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

### **Resultaten gespiegeld aan (theoretische) kenmerken gebiedsontwikkeling 2015**

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

van Ymere zijn de eindgebruiker centraal stellen, en het grootste deel van de exploitatiecyclus wordt in twee cases doorlopen.

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

### 6.3 AANVULLEND ONDERZOEK

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

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