

2013

CPO en stedelijke vernieuwing



*Een onderzoek naar de toepasbaarheid
van CPO binnen stedelijke vernieuwing*

Auteur: H.P.L. de Jong

Opleiding: Planologie
Onderdeel: Masterthesis

Datum: 08-01-2013

Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen

CPO en stedelijke vernieuwing

Een onderzoek naar de toepasbaarheid van CPO binnen stedelijke vernieuwing

Colofon

Onderwijsinstantie

Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit der Managementwetenschappen
Master Planologie
Thomas van Aquinostraat 3
6525 GD Nijmegen
(024) 36 11 925



Radboud Universiteit Nijmegen

Thesis begeleider:

E. van der Krabben

Tweede lezer:

B. Hendriks

Afstudeer/stageorganisatie

Provincie Gelderland
Afdeling Ruimte en Bereikbaarheid
Team wonen
Markt 11
6811 CG Arnhem
(026) 359 91 11



Begeleidster

C.D.M. Jakobs

Auteur

H.P.L. de Jong
S4087607
markdejong89@gmail.com

Voorwoord

Voor u ligt mijn Masterscriptie *‘CPO en stedelijke vernieuwing - Een onderzoek naar de toepasbaarheid van CPO binnen stedelijke vernieuwing’*. Deze scriptie is de afronding van de master Planologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Na het behalen van mijn HBO-diploma Tuin- en Landschapsmanagement vond ik het nog te vroeg om het studeren de rug toe te keren. Daarom besloot ik om een nieuwe uitdaging aan te gaan en een studie te gaan volgen aan de universiteit.

Mijn HBO-opleiding was gericht op de ‘groene’ en ‘blauwe’ aspecten van de openbare ruimte. Gedurende de gevolgde pre-master is mijn interesse voor het ‘rode’ aspect gegroeid wat mij heeft doen besluiten om tijdens de Master de specialisatie vastgoed te gaan volgen. Binnen deze specialisatie bleek dat ik veel interesse had in het onderwerp stedelijke vernieuwing. Daarnaast heb ik Collectief Particulier opdrachtgeverschap, kortweg CPO, altijd al interessant gevonden. Het leek mij leuk en interessant om beide onderwerpen in mijn afstudeerscriptie te combineren.

De keuze om de afstudeerscriptie al dan niet te combineren met een stage was snel gemaakt. Tijdens mijn studiecarière ben ik nog geen stagiaire geweest bij een overheidsinstantie, het leek mij nu de uitgelezen mogelijkheid om ook bij een overheidsinstantie werkervaring op te doen. Provincie Gelderland heeft mij de gelegenheid geboden om de onderzoekstage binnen de organisatie uit te voeren. Mijn onderzoeksopzet sloot aan bij de nieuwe CPO-subsidie die in maart 2012 is vastgesteld en waarin een subsidiebijdrage voor CPO in de bestaande bouw is opgenomen. Door de combinatie van onderzoek en stage heb ik naast het schrijven van mijn Masterscriptie ook de nodige praktijkervaring opgedaan.

Ten slotte wil ik dit voorwoord gebruiken om een aantal mensen te bedanken die bijgedragen hebben aan deze Masterscriptie, zonder hen had het resultaat wat nu voor u ligt nooit bereikt kunnen worden. Ten eerste wil ik mijn begeleider Erwin van der Krabben bedanken die mij gedurende de afstudeerperiode voorzien heeft van waardevolle tips, adviezen en kritische opmerkingen. Daarnaast wil ik Christa Jakobs, mijn begeleidster vanuit Provincie Gelderland, bedanken voor de prettige samenwerking en de nodige adviezen. Ten derde wil ik alle geïnterviewde personen bedanken, zonder hen hulp had het resultaat dat hier voor u ligt niet bereikt kunnen worden. Ik ben deze personen dan ook dankbaar voor de bereidwilligheid om door middel van een interview mee te werken aan mijn onderzoek. Daarnaast wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de hulp en steun die ze mij geboden hebben op momenten dat het schrijven van mijn scriptie niet altijd mee zat. Zij waren er juist op die momenten waardoor ik de motivatie weer snel terug vond om mijn scriptie succesvol af te ronden.

Rest mij niets anders dan u veel leesplezier te wensen.

Mark de Jong

Nijmegen, 8 januari 2013

Inhoud

Voorwoord	III
Samenvatting.....	VII
1. Inleiding	10
1.1 Projectkader	10
1.1.1 Veranderende bouwopgave	10
1.1.2 Stimuleringsbeleid CPO	11
1.1.3 Vraag naar CPO.....	11
1.1.4 Combineren CPO en Stedelijke vernieuwing.....	12
1.1.5 Samenwerking tussen verschillende partijen.....	13
1.1.6 Het financiële aspect	14
1.2 Afbakening.....	15
1.3 Doel- en vraagstelling.....	18
1.3.1 Doelstelling.....	18
1.3.2 Vraagstelling	18
1.4 Operationalisatie	20
1.5 Relevantie.....	20
1.5.1 Maatschappelijke relevantie	20
1.5.2 Wetenschappelijke relevantie.....	21
1.6 Leeswijzer	21
2 Woningbouwmarkt.....	22
2.1 Woningbouwmarkt algemeen.....	22
2.1.1 Huidige rol van spelers op de woningbouwmarkt.....	24
2.1.2 Toekomstige rol van spelers op de woningbouwmarkt	26
2.2 Stedelijke vernieuwing als onderdeel van de woningbouwmarkt	27
2.2.1 Spelers binnen stedelijke vernieuwing.....	28
2.3 CPO als bouwvorm binnen de woningbouwmarkt.....	31
2.3.1 CPO	32
2.3.2 Spelers binnen CPO	34
2.3.3 Proces CPO-project.....	36
2.3.4 Voorfinanciering CPO	37
2.4 Kansen voor CPO	39
3 Theorie.....	41

3.1	Sturing	41
3.2	Hiërarchische sturing.....	42
3.3	Netwerksturing.....	43
3.3.1	Vormen van netwerksturing.....	47
3.3.2	Effectiviteit van sturingsvormen	48
3.4	Zelfsturing (market governance).....	50
3.5	Hypothese	51
4	Methodologie	53
4.1	Onderzoeksstrategie	53
4.2	Casestudy	54
4.3	Geselecteerde cases.....	54
4.4	Dataverzameling.....	55
4.3.1	Betrokken partijen.....	56
4.3.2	Experts.....	56
4.3.3	Deskresearch	57
4.5	Validiteit	57
4.5.1	Interne validiteit	57
4.6.2	Externe validiteit	58
5	Bloemenbuurt-Zuid in Eindhoven	59
5.1	Het project.....	59
5.2	Actoren binnen project	59
5.2.1	Actoren	60
5.2.2.	Projectorganisatie	62
5.3	Samenwerking.....	64
5.3.1	Vorbereidingsfase.....	64
5.3.2	Realisatiefase.....	66
5.4	Voorfinanciering	69
5.5	Conclusie aspecten samenwerking en voorfinanciering	70
6	Sint Martens Hof in Arnhem.....	72
6.1	Het project.....	72
6.2	Actoren binnen project	72
6.2.1	Actoren	72
6.2.2.	Projectorganisatie	73
6.3	Samenwerking.....	74

6.3.1	Vorbereidingsfase.....	74
6.3.2	Realisatiefase.....	76
6.4	Voorfinanciering.....	77
6.5	Conclusie aspecten samenwerking en voorfinanciering.....	78
7	Experts.....	79
7.1	Samenwerking.....	79
7.2	Voorfinanciering.....	80
7.3	Conclusie aspecten samenwerking en voorfinanciering.....	83
8	Conclusie	84
8.1	Conclusies.....	84
8.1.1	Samenwerking.....	84
8.1.2	Voorfinanciering.....	86
8.2	Aanbeveling.....	87
8.2.1	Aanbevelingen praktijk.....	87
8.2.2	Aanbevelingen vervolg onderzoek	88
8.3	Kritische reflectie.....	89
	Referentielijst	90
	Bijlage	98

Samenvatting

De komende jaren zal gezien de bouwopgave in Nederland een verschuiving plaatsvinden van uitbreiding (uitleglocaties) naar stedelijke vernieuwing (RPB, 2008 p.19; Van der Krabben, 2011, p.14; VROM-raad, 2010 p.13, 22, & 77). Volgens het RPB (2008, p.12) streefde het kabinet vanaf 2007 naar de bouw van 25 tot 40% van de woningen in bestaand bebouwd gebied. Uit de Verstedelijkingsafspraken blijkt dat voor de periode 2010-2020 de regionale ambitie meestal 40% of hoger is (RIGO, 2011, p.4). Naast het feit dat in de Verstedelijkingsafspraken het streven is om 40% of meer te bouwen in bestaand bebouwd gebied, streefde het ministerie van VROM sinds 2000 naar een zelfbouwpercentage van 30% in de totale woningbouw vanaf 2005 tot 2010 (Keers & Scheele-Goedhart, 2008, p.9). Zelfbouwpercentage is het percentage waarbij de uiteindelijke eigenaar opdrachtgever is voor de bouw van zijn woning, ook wel Particulier Opdrachtgeverschap (PO) genoemd. In de loop der jaren bleek dat 30% een te ambitieuze doelstelling was en deze is in de Woningbouwafspraken 2005 tot 2010 dan ook verlaagd naar 20% (CBS, 2009, p.39; Keers & Scheele-Goedhart, 2008, p.10).

Gezien het beleid vanuit de overheid waarbij ingespeeld wordt op meer stedelijke vernieuwing en een groter aandeel (C)PO in de woningbouw, is de mogelijkheid aanwezig om beide beleidsdoelstellingen te gaan combineren. Kastein en Maussen (2003, p.5) stellen dat juist de collectieve vorm van PO geschikt voor stedelijke herstructureringsgebieden. Door middel van het collectief kunnen rijtjeswoningen en appartementsgebouwen gerealiseerd worden waarbij hoge dichtheden bereikt kunnen worden, de hogere dichtheden hebben een positief effect op de exploitatie.

Op het moment van een positief CPO-beleid vanuit gemeenten maar van terugtrekkende gemeenten bij grondverwerving (van actief naar faciliterend grondbeleid), komt de nadruk voornamelijk te liggen op de samenwerking tussen publieke (gemeenten) en private partijen (corporaties, ontwikkelaars, particulieren) om kavels uit te geven waarop CPO en stedelijke vernieuwing kan worden gecombineerd. Daarnaast is voorfinanciering met betrekking tot het voortraject bij realiseren van CPO een belangrijk aspect. Initiatiefnemers voor een CPO-project kunnen vaak pas een hypotheek afsluiten op het moment dat een bouwvergunning is verleend. Op dit moment zijn echter al vaak kosten gemaakt door een procesbegeleider en een architect.

De vraagstelling die in dit onderzoek centraal staat luidt als volgt:

Wat is, voor de aspecten samenwerking en voorfinanciering, een efficiënt governance model om CPO succesvol te implementeren in stedelijke vernieuwing, rekening houdend met de specifieke kenmerken van de woningmarkt.

Vanuit de vraagstelling blijkt dat governance, ook wel sturing genoemd, centraal staat binnen het onderzoek. Deze theorie met betrekking tot sturing gaat uit van drie sturingsfilosofieën namelijk hiërarchische sturing, netwerksturing en zelfsturing. Vanuit het hoofdstuk over de woningbouwmarkt is de verwachting dat een collectieve aanpak het meest voor de hand ligt om CPO binnen stedelijke vernieuwing succesvol te implementeren. Deze collectieve aanpak pleit voor netwerksturing. Omdat verondersteld wordt netwerksturing de meest effectieve sturingsfilosofie is wordt deze gedetailleerder uitgewerkt door middel van het beschrijven van verschillende sturingsvormen.

Uiteindelijk wordt een hypothese opgesteld die in de cases getoetst wordt om uiteindelijk antwoord te geven op de vraagstelling.

Om de vraagstelling te beantwoorden wordt een kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarbinnen empirisch en bureauonderzoek noodzakelijk is. Om de gewenste informatie te verkrijgen zullen betrokkenen geïnterviewd dienen te worden (empirisch) en dient documentatie bestudeerd te worden (bureauonderzoek). Naast het verkrijgen van informatie middels bureauonderzoek is bureauonderzoek ook gebruikt om de context en het theoretische kader uit te werken in het beginstadium van het onderzoek.

In het onderzoek is gebleken dat een CPO-project opgedeeld kan worden in twee verschillende fases, namelijk de voorbereidingsfase en de realisatiefase. Geconcludeerd kan worden dat voor het succesvol implementeren van CPO binnen de stedelijke vernieuwing per fase een andere vorm van sturing gewenst is.

Gekeken naar de voorbereidingsfase dan blijkt uit beide cases dat bij een stedelijk vernieuwingsproject altijd meerdere partijen betrokken zijn die eigen wensen, belangen en randvoorwaarden zo goed mogelijk willen verwezenlijken. Uit de cases blijkt een collectieve aanpak tussen, de direct betrokkenen, een gemeente en corporatie in beide gevallen noodzakelijk is geweest om het project überhaupt te kunnen realiseren. Netwerksturing is de sturingsvorm waarbij meerder partijen invloed hebben op het uiteindelijke resultaat en daarom ideaal om te hanteren tijdens de voorbereidingsfase. Gezien dat uit de toetsing van de zeven factoren, die de effectiviteit van een zelfregulerend netwerk bepalen, bleek dat beide cases (in grote mate) voldoen aan de voorwaarden kan geconcludeerd worden dat een zelfregulerend netwerk een geschikte sturingsvorm is.

Gezien de realisatiefase blijkt uit de case Bloemenbuurt-Zuid dat door onduidelijke kaders en geen volledig programma van eisen de samenwerking een gesloten houding ten opzichte van interventies is ontstaan en het vertrouwen tussen de actoren laag is. Volgens de theorie kan een zelfregulerend netwerk geen effectieve sturingsvorm zijn wanneer deze kenmerken aanwezig zijn. In de case Sint Martens Hof waren de kaders en het programma van eisen vooraf helder en duidelijk. Doordat dit koopwoningen betreft, zijn de kopers, in vergelijking met de huurders in Bloemenbuurt-Zuid, zelf verantwoordelijk voor het financiële plaatje en niet de corporatie hierdoor is tijdens de realisatiefase geen netwerk aanwezig. Met betrekking tot de realisatie van het project is in deze fase sprake van de sturingsfilosofie zelforganisatie.

Als gekeken wordt naar beide sturingswijze die toegepast zijn voor de realisatiefase is te concluderen dat door de sturingswijze zelfsturing het meeste recht gedaan wordt aan het concept CPO. Binnen het concept CPO is volledige zeggenschap een belangrijk aspect. Wanneer netwerksturing in plaats van zelfsturing in de realisatiefase wordt toegepast heeft het collectief deze volledige zeggenschap niet meer omdat met andere partijen consensus bereikt dient te worden over de kaders en het programma van eisen.

De uiteindelijke conclusie met betrekking tot een effectieve sturingsvorm voor het aspect samenwerking luidt als volgt:

Om CPO succesvol te implementeren binnen stedelijke vernieuwing is tijdens de voorbereidingsfase een zelfregulerend netwerk en tijdens de organisatiefase zelfsturing effectief.

Met betrekking tot het aspect voorfinanciering komt vanuit de cases naar voren dat voorfinanciering voor een CPO-project noodzakelijk is. Op welke manier dit gebeurd maakt in feite niet uit. Op het moment dat provincie Gelderland een rol wil blijven spelen in de voorfinanciering zijn alleen subsidies en revolverende middelen mogelijke financieringsconstructies. Uit onderzoek blijkt dat bij het opstellen van revolverende middelen rekening gehouden dient te worden met een aantal aspecten, namelijk een maatschappelijk doel, een professioneel management, cofinanciering, flexibel en schaalbaar, grootte fonds, en regels en randvoorwaarden.

Gezien deze aspecten kan voor het aspect voorfinanciering geconcludeerd worden dat wanneer de provincie revolverende middelen wil opstellen netwerksturing noodzakelijk is. Dit gezien vanuit het ideaal beeld van cofinanciering binnen revolverende middelen en dus participatie van overige partijen. Kijkend naar het theoretische kader dan zou het leiderorganisatie netwerk een geschikte sturingsvorm zijn. Wanneer het initiatief vanuit provincie Gelderland ontstaat om een dergelijk fonds op te zetten en provincie Gelderland neemt de organisatieleider rol op zich dan blijft provincie Gelderland de activiteiten en belangrijke besluiten coördineren.

De uiteindelijke conclusie met betrekking tot een effectieve sturingsvorm voor het aspect voorfinanciering luidt als volgt:

Voor het opzetten van een revolverende subsidie is het leiderorganisatie netwerk een geschikte sturingsvorm.

1. Inleiding

Dit onderzoek zal zich richten op Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO) en stedelijke vernieuwing. In de eerste paragraaf wordt het projectkader uitgewerkt. Vervolgens staat de afbakening van het onderzoek centraal. Op basis van de eerste twee paragrafen worden in de derde paragraaf de doel- en vraagstelling uitgewerkt. Paragraaf 4 gaat in op de relevantie van het onderzoek en in de laatste paragraaf wordt de leeswijzer opgenomen.

1.1 Projectkader

1.1.1 *Veranderende bouwopgave*

De komende jaren zal gezien de bouwopgave in Nederland een verschuiving plaatsvinden van uitbreiding (uitleglocaties) naar stedelijke vernieuwing (RPB, 2008 p.19; Van der Krabben, 2011, p.14; VROM-raad, 2010 p.13, 22, & 77). Volgens het RPB (2008, p.12) streefde het kabinet vanaf 2007 naar de bouw van 25 tot 40% van de woningen in bestaand bebouwd gebied. Uit de Verstedelijkingsafspraken blijkt dat voor de periode 2010-2020 de regionale ambitie meestal 40% of hoger is (RIGO, 2011, p.4). De verschuivende bouwopgave heeft te maken met de demografische ontwikkelingen in Nederland. Op het moment vindt in Nederland een verandering plaats van structurele bevolkingsgroei naar gedifferentieerde groei- en krimpscenario's (VROM-raad, 2010, p.13). Volgens Minister voor WWI en Staatssecretaris van BZK (2009, p1) zullen meer dan 50% van alle gemeenten voor 2025 te maken krijgen met bevolkingsdaling. Binnen deze gemeenten gaat de daling samen met wegtrekkende jongeren (ontgroening) en een toename van ouderen (vergrijzing). Op het moment dat de bevolkingsdaling gepaard gaat met afname van het aantal huishoudens daalt de vraag naar woningen (VROM-raad, 2010, p.21). De bevolkingsdaling in Nederland zal per regio verschillen en de gevolgen zijn afhankelijk van de bevolkingssamenstelling (Minister voor WWI en Staatssecretaris van BZK, 2009, p3). Het verschil per regio wordt vooral veroorzaakt doordat steeds meer mensen naar de stad trekken, dit komt doordat nieuwe economische ontwikkelingen voornamelijk plaats vinden in steden en stedelijke regio's (VROM-raad, 2010, p.21). Echter zullen in de toekomst ook stedelijke gebieden gevolgen ondervinden van bevolkingsdaling. Ondanks dat stedelijke gebieden de komende jaren geen invloed zullen ondervinden van de bevolkingsdaling is er minder behoefte aan stedelijke uitbreiding, zoals in de jaren '90 door middel van VINEX-wijken plaats vond (VROM-raad, 2010, p.22). De behoefte komt meer en meer te liggen op vernieuwing en herstructurering in stedelijke gebieden van verouderde naoorlogse woonwijken, verouderde bedrijventerreinen en leegstaande kantoorpanden, scholen, kerken en kloosters (VROM-raad, 2010, p.13 & 77). De vernieuwing van naoorlogse wijken is gewenst omdat zich hier verschillende problemen voordoen. In de naoorlogse woonwijken spelen vooral problemen op het sociale aspect (onveiligheid, overlast omgeving e.d.) en op het fysieke aspect (kwaliteit woningenbestand, kwaliteit leefomgeving e.d.) (Nicis Institute, 2008, p.10). Binnenstedelijke vernieuwingen zijn complex, dynamisch en uitdagend in programmatisch, financieel en procesmatig opzicht (KEI-Centrum, 2010). Volgens Van Lemmen (2012) dienen hierdoor onzekerheden en noodzakelijke flexibiliteit als uitgangspunten te worden genomen in planvorming en kaderstelling door publieke en private partijen om stedelijke vernieuwing te laten slagen, dit omdat niet op voorhand duidelijk is hoe de complexe stedelijke vernieuwing zal verlopen.

1.1.2 Stimuleringsbeleid CPO

Naast het feit dat in de Verstedelijkingsafspraken het streven is om 40% of meer te bouwen in bestaand bebouwd gebied, streefde het ministerie van VROM sinds 2000 naar een zelfbouwpercentage van 30% in de totale woningbouw vanaf 2005 tot 2010 (Keers & Scheele-Goedhart, 2008, p.9). Zelfbouwpercentage is het percentage waarbij de uiteindelijke eigenaar opdrachtgever is voor de bouw van zijn woning, ook wel Particulier Opdrachtgeverschap (PO) genoemd. In de loop der jaren bleek dat 30% een te ambitieuze doelstelling was en deze is in de Woningbouwafspraken 2005 tot 2010 dan ook verlaagd naar 20% (CBS, 2009, p.39; Keers & Scheele-Goedhart, 2008, p.10). Daarnaast werd in de Woningbouwafspraken opgenomen dat door het rijk een BLS-bijdrage van €1.600 per woning aan gemeenten werd toegekend voor iedere PO-woning (woning gerealiseerd via particulier opdrachtgeverschap) meer die werd ontwikkeld ten opzichte van 2004 (Keers & Scheele-Goedhart, 2008, p.10). Echter blijkt dat sinds het stimuleringsbeleid vanaf 2000 vanuit het rijk, het percentage PO tussen 2000-2007 afnam in plaats van toenam (Keers & Scheele-Goedhart, 2008, p.9). De belangrijkste oorzaken die hieraan ten grondslag liggen zijn hoge grondprijzen, beperkte beschikbaarheid van kavels, hinderende regelgeving en de aanwezigheid van ontwikkelaars en corporaties die de meeste bouwgrond in handen hebben en het initiatief niet uit handen willen geven (KEI-Centrum, 2010). Omdat de overheid het zelfbouwpercentage van 20% toch wilde bereiken werd de BLS-bijdrage van €1.600 per PO-woning verdubbeld vanaf 2007 tot 2010. Daarnaast kende het rijk in 2007 een extra budget van 8 miljoen euro toe aan provincies en is een kenniscampagne gestart om CPO te stimuleren (RIGO, 2008, p.10). Op 1 juli 2008 is zelfs een nieuwe wet, de Wet ruimtelijke ordening (Wro) waarvan de Grondexploitatiewet (Grex-wet) onderdeel is, van kracht geworden om het eenvoudiger te maken om (C)PO te realiseren. Via deze nieuwe wet is het voor gemeenten mogelijk om in het ruimtelijk besluit een minimaal of maximaal percentage voor bepaalde woningbouwcategorieën (sociale huurwoningen, sociale koopwoningen en (C)PO) op te nemen. Wanneer een exploitatieplan wordt opgesteld is het mogelijk om concrete aantallen en de situering van deze woningbouwcategorieën mee te nemen (VROM, VNG en VVG, 2008, p.50). Uit de Woonvisie (2011) blijkt dat de overheid op het moment nog steeds belang hecht aan verschillende vormen van PO. De overheid wil gemeenten stimuleren om meer kavels uit te geven voor PO. Dit doet men door het wegnemen van ruimtelijke beperkingen in het rijksbeleid en belemmeringen in de rijksregelgeving waardoor meer mogelijkheden ontstaan voor (C)PO (Ministerie BZK, 2011, p.35). Daarnaast heeft het Rijk in mei 2010 het Expertteam Eigenbouw opgericht om gemeenten te helpen bij de uitgifte van meer kavels voor PO (Ministerie BZK, 2011, p.35). Dit expertteam is in juli 2011 verlengd met twee jaar door Minister Donner (ICEB, z.j.). Het extra budget van 8 miljoen dat door het rijk beschikbaar is gesteld was eind 2010 in drie provincies geheel besteed, namelijk Gelderland, Noord-Holland en Noord-Brabant. Deze provincies hebben hierna besloten om zelf geld te reserveren voor CPO. De overige provincies konden nog gebruik maken van het overgebleven budget dat in 2007 beschikbaar was gesteld door het rijk (Agentschap NL, 2011, p.3).

1.1.3 Vraag naar CPO

Het stimuleringsbeleid vanuit de overheid is niet uit de lucht komen vallen. Uit onderzoek van Companen (2001, p.10) blijkt dat 48% van de mensen die binnen 5 jaar willen verhuizen belangstelling heeft voor PO. Op het moment is 30% van de verhuisgeneigde die op zoek zijn naar een koopwoning geïnteresseerd in PO (WoON in Ministerie BZK, 2011, p.25). In dit onderzoek is echter geen onderscheid gemaakt tussen de collectieve vorm en de individuele vorm. Uit een onderzoek van DBMI, Nirov en Nieuwbouw Nederland (2012, p.22) blijkt dat van de woningzoekende

49% positief tegenover PO staat en 30% positief tegenover CPO. Echter heeft maar 27% een voorkeur voor PO bij nieuwbouw en voor CPO is dit 17%. De belangstelling voor (C)PO komt voort uit het feit dat, door de voortgaande stijging van de koopkracht en het opleidingsniveau, de toenemende individualisering en mondigheid van burgers de vraag naar individuele woonwensen toeneemt (Ministerie van VROM, 2000, p.1; RPB, 2007, p.158). De woonconsument wil meer keuzevrijheid, kwaliteit, productdifferentiatie en de identiteitsbeleving van individuen of groepen groeit (Ministerie van VROM, 2000, p.1). Het percentage van 30% uit het ene onderzoek en de percentages 27% en 17% dat een voorkeur heeft voor (C)PO zijn nog altijd hoger dan het daadwerkelijke gerealiseerde percentage woningen dat via (C)PO wordt gebouwd. In Nederland als totaal, is het daadwerkelijke gerealiseerde percentage PO 10% en in stedelijke regio's is dit 7% (Ministerie BZK, 2011, p.25).

1.1.4 Combineren CPO en Stedelijke vernieuwing

Gezien het beleid vanuit de overheid waarbij ingespeeld wordt op meer stedelijke vernieuwing en een groter aandeel (C)PO in de woningbouw, is de mogelijkheid aanwezig om beide beleidsdoelstellingen te gaan combineren. Kastein en Maussen (2003, p.5) stellen dat juist de collectieve vorm van PO geschikt is voor stedelijke herstructureringsgebieden. Door middel van het collectief kunnen rijtjeswoningen en appartementsgebouwen gerealiseerd worden waarbij hoge dichtheden bereikt kunnen worden, de hogere dichtheden hebben een positief effect op de exploitatie. Daarnaast draagt (C)PO bij aan het verbeteren van de leefomgeving en leefbaarheid, wordt de sociale cohesie versterkt en worden gedifferentieerde en gemengde woonwijken gerealiseerd (Kastein & Maussen, 2003, p.4; SEV, 2006, p.27). Met andere woorden, de sociale en fysieke problemen die vooral spelen in de naoorlogse wijken kunnen met behulp van (collectief) particulier opdrachtgeverschap aangepakt worden.

Gemeentelijk actief grondbeleid is volgens het RPB (2007, p.61) het meest voor de hand liggend om binnen de geregisseerde stedenbouw (C)PO een groter aandeel te laten hebben. Dit omdat het door middel van actief grondbeleid gemakkelijker is om de gewenste hoeveelheid kavels voor (C)PO uit te geven. Op deze manier zijn gemeenten niet afhankelijk van projectontwikkelaars en woningbouwcorporaties die, zoals eerder vermeld, over het algemeen niet graag het initiatief uit handen willen geven. Echter blijkt nu dat gemeenten die actief grondbeleid hebben gevoerd op het moment grote financiële problemen hebben door de instortende woningmarkt (Van der Krabben, 2011, p.13). Niet alleen deze financiële problemen maar ook de verandering in de regelgeving en in de bouwopgave (van uitleglocaties naar stedelijke vernieuwing) zijn argumenten om terughoudend te zijn met actief grondbeleid (Van der Krabben, 2011, p.14). Door versnipperd eigendom in bestaand stedelijk gebied is het voor gemeenten niet eenvoudig om grond te verwerven en dus actief grondbeleid te voeren (Van der Krabben, 2011, p.14). Door de veranderende regelgeving, de inwerktreding van de nieuwe Wro waarvan de Grondexploitatiewet onderdeel is sinds 1 juli 2008, is het voor gemeenten eveneens mogelijk om via faciliterend grondbeleid kavels voor PO te reserveren (RPB, 2007, p.61). De grondslag van de Wet ruimtelijke ordening is dat gemeenten, projectontwikkelaars en andere particuliere eigenaren bij een locatieontwikkeling vrijwillig een overeenkomst sluiten waarin afspraken worden gemaakt over het kostenverhaal en locatie-eisen. Mocht dit niet lukken dan legt de wet de gemeenteraad op om een exploitatieplan op te stellen om het kostenverhaal en inhoudelijke eisen publiekrechtelijk af te dwingen (VROM, VNG & VVG, 2008, p. 95).

Volgens Keers & Scheele-Goedhart (2008, p.13) zijn de mogelijkheden van (C)PO in combinatie met stedelijke vernieuwing tot op heden nauwelijks benut. Dit blijkt ook uit gegevens van KEI

kenniscentrum stedelijke vernieuwing (2010). Hier worden 22 projecten genoemd, sinds 1999, waarbij een vorm van (C)PO plaats heeft gevonden of plaats vindt. Het betreft hier sloop/nieuwbouw van woningen evenals herstructurering van een bedrijventerrein (zoals Bloemenbuurt-Zuid in Eindhoven, Amsterdamsebuurt in Haarlem, Wielwijk in Dordrecht, Bijlmer in Amsterdam, Nieuw Leyden in Leiden) en verbouwen/vernieuwen bestaande woningen, ook wel kluswoningen genoemd (zoals Gaffelstraat in Rotterdam, Rustenburg Oostbroek in Den Haag, Sint Marten in Arnhem, Blauwe dorp in Groningen). Daarnaast zijn transformatie projecten mogelijk, het transformeren van in onbruik geraakte gebouwen zoals kantoorpanden en scholen naar woningen.

De vraag is waarom de mogelijkheden van (C)PO in combinatie met stedelijke vernieuwing nauwelijks worden benut, zeker gezien de mogelijkheden die de Grex-wet biedt voor gemeenten. Gekeken naar de vrijwillige overeenkomst tussen gemeenten en ontwikkelaars, kan het aantal kavels bestemd voor (C)PO bij onderhandelingen over het kostenverhaal en locatie eisen regelmatig een discussiepunt zijn. Projectontwikkelaars en in mindere mate de woningbouwcorporaties hebben niet altijd belang bij (C)PO (RPB, 2007, p.61). Echter is er wel een trend te zien waarbij ontwikkelaars en corporaties steeds vaker consumentgericht bouwen en catalogusbouw toepassen. Binnen deze concepten wordt de keuzevrijheid voor toekomstige bewoners vergroot. Voorbeelden hiervan zijn Wonen à la Carte (Visade 2011), Wenswonen (Heijmans, 2012) en DOEmee (Bunnik Projecten, 2012) waarbij tussen verschillende huizen en inrichtingen gekozen kan worden. Gekeken naar de mogelijkheid waarbij concrete aantallen en de situering voor (C)PO via het exploitatieplan publiekrechtelijk af te dwingen zijn, blijkt dat hier nauwelijks gebruik van wordt gemaakt. Uit de Ex-durante evaluatie Wet ruimtelijke ordening: tweede rapportage (PBL, 2012, p. 21) blijkt dat in slechts 3% van de planologische besluiten een exploitatieplan wordt gehanteerd. Dit komt omdat veel gemeenten het exploitatieplan te complex vinden. Deze complexiteit wordt vooral veroorzaakt door het verplicht opnemen van de inbrengwaarde, de daadwerkelijke waarde van de grond. De berekeningsmethode en dus de uiteindelijke waarde van de grond kan discussie opleveren. Daarnaast speelt de jurisprudentie een rol. De jurisprudentie heeft bepaald dat de inbrengwaarde vastgesteld moet worden door een onafhankelijke taxateur. Deze aspecten zorgen ervoor dat het exploitatieplan een onaantrekkelijk instrument is voor gemeenten. Een andere oorzaak die ten grondslag kan liggen aan het nauwelijks benutten van CPO in combinatie met stedelijke vernieuwing, zou gezocht kunnen worden in het feit dat binnenstedelijke vernieuwingen zonder CPO al complex, dynamisch en uitdagend zijn in programmatisch, financieel en procesmatig opzicht (KEI-Centrum, 2010).

Uit het voorgaande blijkt dat ondanks de verschillende mogelijkheden om locaties/kavels voor CPO uit te geven deze nauwelijks gehanteerd worden. Met andere woorden, het voornaamste probleem om CPO te realiseren is een gebrek aan locaties/kavels. De volgende vraag wordt hierdoor opgeroepen: Hoe kan de overheid het beste sturen op het creëren van meer locaties waardoor CPO in combinatie met stedelijke vernieuwing een succes wordt?

1.1.5 Samenwerking tussen verschillende partijen

Op het moment van een positief CPO-beleid vanuit gemeenten maar van terugtrekkende gemeenten bij grondverwerving (van actief naar faciliterend grondbeleid), komt de nadruk voornamelijk te liggen op de samenwerking tussen publieke (gemeenten) en private partijen (corporaties, ontwikkelaars, particulieren) om kavels uit te geven waarop CPO en stedelijke vernieuwing kan worden gecombineerd. Dit in tegenstelling tot uitleglocaties waar gemeenten vaak over grondposities beschikken en dus zonder samenwerking met corporaties en/of ontwikkelaars kavels voor CPO

kunnen uitgeven. Niet alleen bij kaveluitgifte bij CPO in combinatie met stedelijke vernieuwing is samenwerking tussen de partijen van belang, ook voor het verdere realiseren van een CPO-project is samenwerking essentieel tussen private en publieke partijen. Binnen een CPO-project in combinatie met stedelijke vernieuwing kunnen verschillende actoren een rol spelen waarbij ieder hun eigen wensen, belangen en randvoorwaarden verwezenlijkt wil zien. Een gemeente heeft vooral de rol als 'kwaliteit bewaarder', zij willen dat het project in de wijk past en voldoende ruimtelijke kwaliteit heeft. Regels die zij hiervoor opstellen zoals de goothoogte, nokhoogte, bouwstijl en dergelijke zijn vaak opgenomen in een stedenbouwkundig plan. Een collectief heeft natuurlijk de rol van ontwikkelaar en wil veel tot alle vrijheid hebben om de eigen woningen naar wens te ontwikkelen. Een corporatie of projectontwikkelaar kan de rol van achtervang op zich nemen. Dat wil zeggen dat deze partijen de huizen kopen waarvoor geen aspirant-bewoners gevonden kunnen worden of waar aspirant-bewoners zijn afgevallen. Op het moment dat zij als achtervang fungeren, stellen zij eisen aan het CPO-project. De woning die zij overgenomen hebben moeten redelijk verkoopbaar zijn zodat de investering terug verdiend wordt. Om een CPO-project te realiseren is samenwerking tussen de verschillende partijen essentieel. Doordat meerdere partijen verschillende belangen hebben bij een dergelijk CPO-project veronderstel ik dat, gekeken naar de verschillende sturingsvormen, netwerksturing het meest voor de hand ligt. Binnen netwerksturing ligt de macht en informatie, om tot een effectieve besluitvorming te komen, bij meerdere partijen. Netwerksturing wordt ook wel het multi-actor sturingsperspectief genoemd.

1.1.6 Het financiële aspect

Naast de samenwerking tussen verschillende partijen speelt het financiële aspect een grote rol in het gehele proces. Ten eerst gezien het feit dat bij stedelijke vernieuwing het verwerven en eventueel slopen en saneren hoge kosten met zich mee brengt die ontwikkelaars en corporaties willen terug verdienen. Met als gevolg dat zij meer baat hebben bij het verkopen en verhuren van woningen in plaats van het uitgeven van kavels voor CPO. Dit in tegenstelling tot uitleglocaties waar het verwerven van landbouwgrond relatief goedkoop is. Hierdoor zijn de exploitatiekosten die terug verdiend moeten worden lager waardoor er meer mogelijkheden voor CPO zijn. Daarnaast is voorfinanciering met betrekking tot het voortraject bij realiseren van CPO een belangrijk aspect. Initiatiefnemers voor een CPO-project kunnen vaak pas een hypotheek afsluiten op het moment dat een bouwvergunning is verleend. Op dit moment zijn echter al vaak kosten gemaakt door een procesbegeleider en een architect. Tot 2011 beschikte iedere provincie over een subsidieregeling met betrekking tot het stimuleren van CPO, hierbij is veelal ingegaan op het financieren van het voortraject (ICEB, 2010). Op een bepaald moment zullen subsidieregelingen beëindigd worden waardoor private en/of publieke partijen andere mogelijke financieringsconstructies zullen ontwikkelen waardoor financiering van het voortraject verwezenlijkt kan worden. Op het moment zijn al verschillende constructies aanwezig. In provincie Noord-Holland en gemeente Nunspeet worden respectievelijk door de provincie en de gemeente renteloze leningen in combinatie met een subsidie verstrekt aan de collectieven (Provincie Noord-Holland, 2012; Gemeente Nunspeet, 2012). In gemeente Almere en Rijswijk hebben de gemeente met de Rabobank een samenwerkingsovereenkomst getekend om een fonds op te richten voor het financieren van het voortraject (ICEB, 2010; Gemeente Rijswijk 2012). Drie van de vier constructies zijn reeds vastgesteld, enkel het fonds in gemeente Rijswijk is nog niet van kracht. Hieruit blijkt dat de nieuwe financieringsconstructies nog in de kinderschoenen staan waardoor nog moet blijken of deze constructies effectief zijn om CPO te stimuleren.

1.2 Afbakening

Binnen dit onderzoek wordt ingegaan op CPO en niet op PO. Deze keuze is gebaseerd op twee aspecten. Ten eerste het feit, zoals eerder vermeld, dat CPO geschikter is dan PO voor stedelijke vernieuwing omdat gemakkelijker rijtjeswoningen en appartementsgebouwen gerealiseerd worden waarbij hoge dichtheden bereikt kunnen worden (Kastein en Maussen, 2003, p.5). Ten tweede sluit CPO, in vergelijking met PO beter aan bij het Nederlandse ruimtelijke ordeningsbeleid. Het Nederlandse ruimtelijke ordeningsbeleid is gebaseerd op het integraal ontwikkelen van locaties. Het integraal ontwikkelen heeft als voordeel dat de kosten lager zijn en de kwaliteit hoger. Als CPO met PO vergeleken wordt is ontwikkelen door CPO meer integraal (meerdere woningen tegelijkertijd realiseren), is de kwaliteit hoger (woningen hebben vaak dezelfde uitstraling waardoor minder kans op Vlaamse toestanden is zoals bij PO vaak wordt geopperd) en de kosten zijn lager voor de particulieren (meerdere woningen van het zelfde bouw materiaal). Gezien deze aspecten is CPO kansrijker dan PO om binnen stedelijk vernieuwing toe te passen.

Bij het succesvol implementeren van CPO binnen stedelijke vernieuwing zijn verschillende onderwerpen van belang. Om CPO succesvol te implementeren is het van belang dat voor CPO een markt aanwezig is, met andere woorden: is er vanuit burgers vraag naar CPO. Uit onderzoek (WoON in Ministerie BZK, 2011, p.25) blijkt dat 30% van de verhuiscandidate die op zoek zijn naar een koopwoning geïnteresseerd zijn in PO. In dit onderzoek is echter geen onderscheid gemaakt tussen de collectieve vorm en de individuele vorm. Uit een onderzoek van DBMI, Nirov en Nieuwbouw Nederland (2012, p.22) blijkt dat van de woningzoekende 49% positief tegenover PO staat en 30% positief tegenover CPO. Echter heeft maar 27% een voorkeur voor PO bij nieuwbouw en voor CPO is dit 17%.

De locatie voor een CPO-project is ook belangrijk, het is van belang dat de locatie van voldoende kwaliteit is. Uit onderzoek van Gemeente Nijmegen (2003, p.12) blijkt dat locaties met een hoge kwaliteit de slagingskans verhogen. Daarnaast is van belang dat (C)PO een wezenlijk onderdeel uitmaakt van een project. CPO moet niet alleen op restlocaties en aan de randen van het projectgebied mogelijk wordt gemaakt (Tellinga, J., 10-04-2012).

Binnen stedelijk gebied is er veelal sprake van versnipperd eigendom van grondposities, vooral corporaties en ontwikkelaars bezitten grond. Hierdoor kunnen gemeenten niet zomaar een locatie aanwijzen voor CPO-projecten daarnaast is het voor initiatiefnemers eveneens lastiger om aan een grondpositie te komen. Het is bij stedelijke vernieuwing, voor het slagen van het project, belangrijk dat de samenwerking tussen de betrokken partijen goed verloopt en dat gemeentelijk beleid de samenwerking niet belemmert.

De financiële haalbaarheid is eveneens een belangrijk aspect. Stedelijke vernieuwing heeft veelal als gevolg dat de kosten van de grondexploitatie hoog zijn, dit komt veelal door hoge verwervings- sloop- en saneringskosten (RPB, 2008, p.18). Deze hoge exploitatiekosten kunnen als gevolg hebben dat de financiële haalbaarheid van projecten in het geding komt. Om de plankosten te verhalen zullen veelal dure woningen ontwikkelt en verkocht worden. Op het moment dat kavels in plaats van woningen verkocht worden is, door de minder gegenereerde inkomsten, het verhalen van de plankosten een nog lastiger verhaal. Met andere woorden, de financiële haalbaarheid voor een project kan onder druk komen te staan. Op het moment, voor de derde keer maar nu voor de periode 2010-2014, is vanuit het rijk een Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV3) van € 793 miljoen uitgetrokken om de financiële haalbaarheid van stedelijk vernieuwingsprojecten te

vergroten. Middels de ISV-gelden draagt het rijk bij aan stedelijke vernieuwing, echter dient het grootste deel van de stedelijke vernieuwing uit lokale middelen gefinancierd te worden (Kort, 2005, p.26).

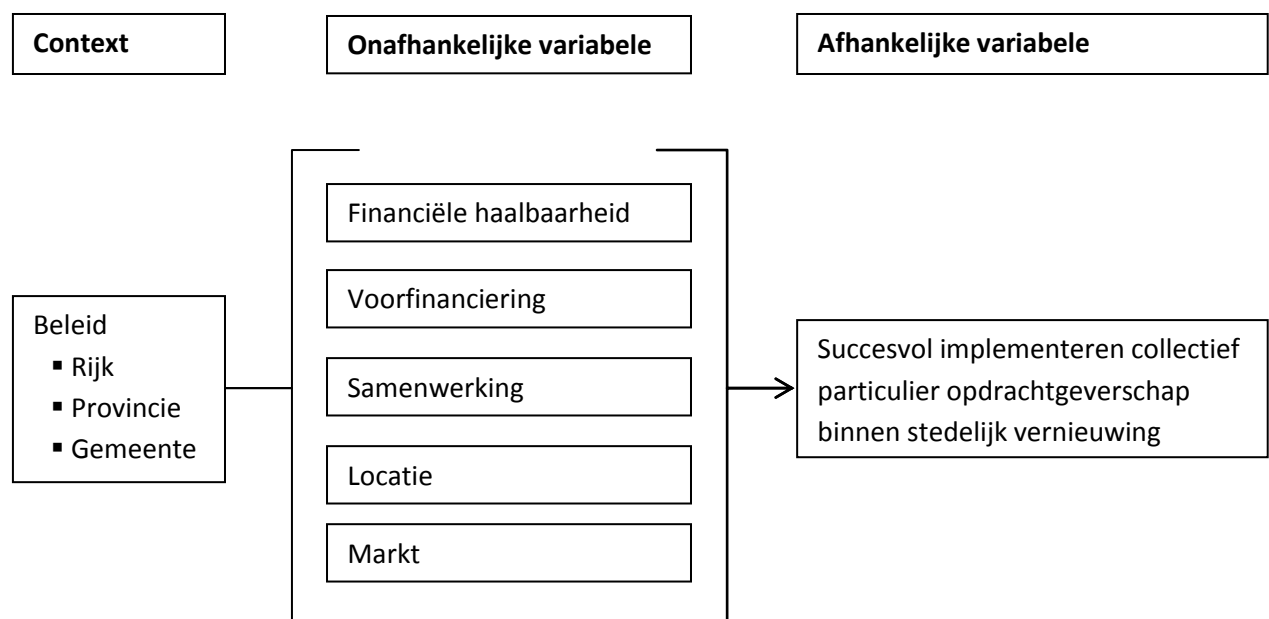
Naast financiële haalbaarheid speelt financiering van het voortraject voor de initiatiefnemers van CPO een rol. Initiatiefnemers voor een CPO-project kunnen vaak pas een hypotheek afsluiten op het moment dat een bouwvergunning is verleend. Op dit moment zijn echter al vaak kosten gemaakt door een procesbegeleider en een architect. Om deze te bekostigen moeten de particuliere bouwers beschikken over eigenvermogen of een persoonlijke lening wat niet altijd/vaak het geval is. Daarnaast weten banken lang niet altijd wat CPO inhoudt en dat maakt het soms lastig om een hypotheek af te sluiten (Linden, 2007, p.21).

In de context van deze onderwerpen staat het beleid. Dit beleid is onder te verdelen in rijksbeleid, provinciaal beleid en gemeentelijk beleid en is in paragraaf 1.1.2 al deels onder de aandacht gebracht. In die paragraaf komt naar voren dat het rijk in de afgelopen jaren CPO gestimuleerd door het aanpassen van de regelgeving in 2008 om CPO makkelijker te realiseren en de toekenning van 8 miljoen in 2007 aan de provincies om subsidies te verlenen. Op het moment zijn minimaal vijf provincies, zonder bijdrage van het rijk, actief met CPO-beleid, zij beschikken reeds over CPO-regelingen of stellen deze op. De provincies Gelderland, Noord-Brabant en Noord-Holland beschikken over een CPO-regeling (Agentschap NL, 2011, p.3), provincie Utrecht is een CPO-regeling aan het opstellen en met provincie Friesland worden oriënterende gesprekken gevoerd (G. van den Berg, 2012). Dat de overige provincies niet beschikken over een CPO-regeling, waarbij het rijk niet aan bijdraagt, kan verschillende oorzaken hebben. De provincie kan nog beschikken over het budget dat door het rijk in 2007 beschikbaar is gesteld. Daarnaast kan een provincie besloten hebben om geen nieuwe regeling vast te stellen nadat dit budget gebruikt was. Gekeken naar gemeentelijk beleid dan kan een gemeente een positief of negatief CPO-beleid voeren. Bij een positief beleid maken zij in de bestemmingsplannen ruimte voor CPO. Wanneer een gemeente CPO erg belangrijk vindt kunnen zij daarnaast ook een eigen regeling opstellen zoals gemeente Nunspeet, Rijswijk en Almere (Gemeente Nunspeet, 2012; Gemeente Rijswijk, 2012; ICEB, 2010). Wanneer een gemeente een negatief CPO-beleid voert zullen geen kavels voor CPO aangewezen worden in bestemmingsplannen waardoor het realiseren van een CPO-project zeer lastig tot slagen zal komen.

Gekeken naar het beleid in Nederland omtrent CPO dan zijn er een aantal dingen die opvallen. Het rijk heeft door invoering van de Grex-wet de regelgeving aangepast waardoor het gemakkelijker moet zijn om CPO te realiseren. Binnen deze nieuwe wet is het voor gemeenten mogelijk gemaakt om de woningbouwcategorie (C)PO expliciet te noemen in ruimtelijke besluiten zoals bestemmingsplannen. Uit cijfers van het CBS blijkt dat de laatste jaren het aandeel PO groeit en in 2011 bedroeg het percentage 15,7% (De Regie, 2012). Echter heeft dit nog niet geresulteerd in het behalen van het overheidsstreven van 20% aandeel PO. Een oorzaak die hieraan ten grondslag kan liggen is dat PO geen prioriteit heeft bij gemeenten en regio's en dus ook niet wordt opgenomen in bestemmingsplannen (RIGO, 2010, p.16). Naast het bestemmingsplan kan een gemeente middels de Grex-wet via een exploitatieplan een aandeel (C)PO publiekrechtelijk afdwingen. Zoals reeds vermeld, wordt het opstellen van een exploitatieplan maar zelden toegepast. Dit heeft te maken met de complexiteit van een exploitatieplan maar ook met de grondslag van de Grex-wet. Deze gaat uit van een vrijwillige overeenkomst tussen gemeente en ontwikkelaars, corporaties en/of particulieren, ook wel een anterieure overeenkomst genoemd. Wanneer een gemeente geen percentage voor (C)PO in het bestemmingsplan hebben opgenomen, doordat dit geen prioriteit had, zullen

ontwikkelaars en corporaties het aandeel (C)PO in een overeenkomst zo laag mogelijk proberen te houden (dit op het moment dat een gemeente wel (C)PO wil opnemen in een anterieure overeenkomst). Projectontwikkelaars en in mindere mate de woningbouwcorporaties hebben niet altijd belang bij (C)PO (RPB, 2007, p.61). Hieruit blijkt dat het ruimtelijk beleid verschillende mogelijkheden biedt om het aandeel (C)PO te vergroten maar dat het nog niet geleid heeft tot het behalen van het overheidsstreven.

Zoals uit het voorgaande blijkt is naar verwachting een aantal onderwerpen van invloed op het succesvol implementeren van CPO binnen stedelijke vernieuwing, dit is in figuur 1 schematisch weergegeven.



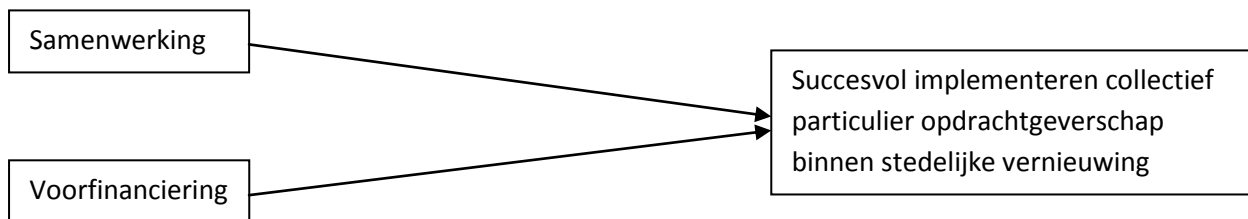
Figuur 1: Onderzoeksmogelijkheden

Bron: Eigen bewerking

Figuur 1 veronderstelt dat het succesvol implementeren van CPO binnen stedelijke vernieuwing afhankelijk is van vijf verschillende onafhankelijke variabele. Binnen dit onderzoek staat de samenwerking en de voorfinanciering centraal. De samenwerking staat centraal omdat bij stedelijke vernieuwingsprojecten verschillende actoren betrokken zijn die van elkaar afhankelijk zijn om het project te realiseren. Denk hierbij aan een gemeente die beleid opstelt, corporaties en/of ontwikkelaars die grondposities hebben en natuurlijk de groep aspirant-bewoners. Al deze actoren hebben zo hun eigen randvoorwaarden en belangen bij een project waardoor een goede samenwerking van essentieel belang is om een project te laten slagen. Zeker gezien het feit dat, zoals hierboven al gesuggereerd is, er via hiërarchische sturing niet of nauwelijks een markt is voor particuliere kavels. Daarnaast staat de voorfinanciering centraal omdat dit een lastig verhaal is. Particulieren kunnen tijdens het voortraject geen lening afsluiten bij een bank en gezien de bezuinigingen die overheidsinstanties moeten doorvoeren zou het zomaar kunnen zijn dat subsidiegelden opdrogen. Hierdoor kunnen bijvoorbeeld bedrijven, instellingen en burgers niet alleen via subsidies ondersteund worden maar dienen ook andere financieringsvormen gehanteerd te worden. Vanuit provincie Gelderland (de organisatie waarbinnen de afstudeerstage/onderzoek

plaats vond) is er de vraag om te onderzoeken of het mogelijk is om de voorfinanciering van CPO op een andere manier te organiseren.

De overige drie aspecten worden in het onderzoek wel meegenomen maar staan niet centraal. Zoals reeds vermeld is er vraag naar (en dus een markt voor) CPO, 49% van de woningzoekende staat positief tegenover PO en 30% staat positief tegenover CPO. Echter heeft maar 27% een voorkeur voor PO bij nieuwbouw en voor CPO is dit 17% (DBMI, Nirov en Nieuwbouw Nederland, 2012, p.22). Eveneens is al besproken dat uit onderzoek (Gemeente Nijmegen, 2003, p.12) blijkt dat de kwaliteit van de locatie en dus de locatiekeuze van invloed is op het wel slagen van een project. Daarnaast speelt de financiële haalbaarheid in dit onderzoek geen prominente rol. In dit onderzoek worden verschillende vormen van CPO (kluswoningen en sloop-nieuwbouw) meegenomen waardoor de financiële haalbaarheid niet te vergelijking is. Naast deze gegevens speelt het tijdsbestek waarbinnen dit onderzoek plaats vindt en de omvang van het onderzoek eveneens een rol in de afweging om maar twee onafhankelijke variabele centraal te stellen in plaats van meer. In figuur 2 is weergegeven welke aspecten centraal staan in dit onderzoek.



Figuur 2: Centrale onderzoeksaspecten.

Bron: Eigen bewerking

1.3 Doel- en vraagstelling

Uit de vorige paragraaf kan opgemaakt worden dat de aspecten samenwerking en voorfinanciering centraal staan in dit onderzoek naar het succesvol implementeren van CPO binnen stedelijke vernieuwing. Om een gedegen onderzoek uit te voeren is in deze paragraaf de doel- en vraagstelling weergegeven.

1.3.1 Doelstelling

Vanuit het projectkader en de afbakening is de volgende doelstelling voor het onderzoek naar voren gekomen:

Het doel van het onderzoek is om te achterhalen onder welke voorwaarden 'netwerksturing' een effectief governance model kan zijn op het gebied van samenwerking om CPO succesvol binnen stedelijke vernieuwing te implementeren. Daarnaast worden de mogelijkheden van voorfinancieringsconstructies evenals de wijze van organisatie en sturing voor Provincie Gelderland geanalyseerd.

1.3.2 Vraagstelling

Vanuit de doelstelling is een centrale vraagstelling opgesteld, deze luidt als volgt:

Wat is, voor de aspecten samenwerking en voorfinanciering, een efficiënt governance model om CPO succesvol te implementeren in stedelijke vernieuwing, rekening houdend met de specifieke kenmerken van de woningbouwmarkt.

Om de vraagstelling te beantwoorden zijn verschillende onderzoeksvragen opgesteld. De onderzoeksvragen dienen antwoord te geven op de hierboven geformuleerde vraagstelling.

Theoretische deelvragen

- Welke positie nemen stedelijke vernieuwing en CPO in, in de Nederlandse woningbouwmarkt?
- Welke financieringsvormen zijn mogelijk om het voortraject van CPO-projecten te financieren?
- Wat is sturing en welke verschillende sturingsvormen zijn te onderscheiden?

Empirische deelvragen

Samenwerking

- Hoe komen de factoren die de effectiviteit bepalen naar voren in de cases.
- Komen de verkregen onderzoeksresultaten overeen met de afgebakende effectiviteitsfactoren?
- Zijn deze onderzoeksresultaten algemeen geldend of onder invloed van projectspecifieke kenmerken?
- Kan de gestelde hypothese binnen dit onderzoek aangenomen worden?

Voorfinanciering

- Op welke manier heeft voorfinanciering plaats gevonden binnen de cases
- Wordt de voorfinanciering noodzakelijk geacht voor het welslagen van een project?
- In welke voorfinancieringsconstructies is een rol voor provincie Gelderland mogelijk en hoe dienen deze constructies georganiseerd te worden?
- Door middel van welke sturingsvorm kunnen de voorfinancieringsconstructies gestuurd worden?

Zoals uit de doel- en vraagstelling en de deelvragen op te maken is bestaat het onderzoek uit twee aspecten, namelijk samenwerking en voorfinanciering. Uit de empirische deelvragen blijkt dat de vragen per aspect verschillend zijn, de aanpak voor de twee aspecten is hierdoor eveneens niet hetzelfde.

Om te achterhalen onder welke voorwaarden 'netwerksturing' een effectief governance model kan zijn op het gebied van samenwerking wordt aan de hand van het theoretische kader een hypothese opgesteld die in het onderzoek getoetst wordt. Met betrekking tot het aspect voorfinanciering worden de mogelijkheden van voorfinancieringsconstructies voor Provincie Gelderland geanalyseerd. Vervolgens wordt, in relatie met het theoretische kader, geanalyseerd welke wijze van sturing geschikt is voor een dergelijke voorfinancieringsconstructie. De aanpak met betrekking tot het aspect voorfinanciering komt tot stand doordat de provincie wil onderzoeken of het mogelijk is om de voorfinanciering van CPO op een andere manier te organiseren.

1.4 Operationalisatie

In deze paragraaf worden de deelvragen geoperationaliseerd door te vermelden welke data nodig is om de deelvragen te beantwoorden.

Theoretische deelvragen

Om deze deelvragen te beantwoorden dient informatie ingewonnen te worden over de desbetreffende onderwerpen. Deze informatie zal veelal via bureauonderzoek en documentanalyse verkregen worden.

Empirische deelvragen

Om de deelvragen te kunnen beantwoorden dient data verzameld te worden. Voor de beantwoording van de deelvragen voor het aspect samenwerking is het noodzakelijk om vanuit de actoren, die betrokken zijn geweest bij de te onderzoeken cases, te achterhalen op welke manier het project is gestuurd. Vervolgens worden getoetst of de verkregen onderzoeksgegevens overeenkomen met effectiviteitsfactoren die vanuit de theorie naar voren komen. Om te bepalen of de onderzoeksgegevens niet projectspecifiek zijn is het noodzakelijk om experts te interviewen. Aan de hand van de verkregen gegevens uit de cases en vanuit experts wordt bepaald of de hypothese aangenomen dan wel verworpen kan worden.

Met betrekking tot het aspect voorfinanciering dient achterhaald te worden hoe voorfinanciering in de onderzochte cases is toegepast en of voorfinanciering noodzakelijk wordt geacht door de betrokken actoren. Daarnaast dient inzicht verkregen te worden in de verschillende financieringsvormen waarin Provincie Gelderland een rol kan spelen, evenals de organisatie van deze betreffende financieringsvormen. Vervolgens wordt, in relatie met het beschreven theoretische kader, geconcludeerd welke sturingsvorm geschikt is om een dergelijke voorfinancieringsconstructie op te zetten.

1.5 Relevantie

In deze paragraaf wordt de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek toegelicht.

1.5.1 Maatschappelijke relevantie

Uit een onderzoek van DBMI, Nirov en Nieuwbouw Nederland (2012, p.22) blijkt dat van de woningzoekende 49% positief tegenover PO staat en 30% positief tegenover CPO. Echter heeft maar 27% een voorkeur voor PO bij nieuwbouw en voor CPO is dit 17%. De vraag naar PO houdt verband met de stijgende vraag naar woningen die tegemoet komen aan de individuele woonwensen. Daarnaast speelt de stijging van de koopkracht en opleidingsniveau een rol in de stijgende vraag naar vrije kavels, evenals de toenemende individualisering en mondigheid van burgers (Ministerie van VROM, 2000, p.1; RPB, 2007, p.158). Volgens Roetgerink (2006, p.7) blijkt uit de databank van het CBS dat PO weinig wordt toegepast in de grote steden en in West-Nederland. Echter is de vraag naar PO in stedelijke gebieden juist het hoogst (Prins 2008, p.8).

Uit de praktijk blijkt dat PO vooral wordt toegepast op uitleglocaties. Echter zal gezien de bouwopgave in Nederland de komende jaren een verschuiving plaatsvinden van uitbreiding (uitleglocaties) naar stedelijke vernieuwing (Buitelaar, Segeren & Kronberger, 2008 p.19; Van der Krabben, 2011, p.14; VROM-raad, 2010 p.13, 22, & 77). Gezien deze verschuiving is het juist noodzakelijk dat in grote steden en West-Nederland PO vaker toegepast gaat worden om te voldoen

aan de vraag naar vrije kavels vanuit burgers. Kastein en Maussen (2003, p.5) stellen dat juist de collectieve vorm van PO geschikt voor stedelijke herstructureringsgebieden. Dit onderzoek laat zien op welke manier CPO succesvol geïmplementeerd kan worden binnen stedelijke vernieuwing.

1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur (Groetelaers, 2004; Vrom-Raad, 1998; Empel, van & Groebe, 2011; Buitelaar, E, H. Mertens, Needham, B. & Kam, G., de, 2006) over ruimtelijke ordening is veel aandacht voor de theorie over sturingsmechanismen. In deze literatuur, maar ook in de theoretische literatuur over sturingsmechanisme (Provan en Kenis, 2007; Van den Heuvel, 1998; De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007; Meuleman, 2008), wordt veelal onderscheid gemaakt tussen drie verschillende sturingsmechanismen, namelijk hiërarchie, netwerk en zelfsturing/marktwerking. Daarnaast wordt aangegeven onder welke voorwaarden en omstandigheden een bepaald sturingsmechanisme effectief is. Op basis van deze literatuur wordt een hypothese opgesteld. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat de hypothese, in feite de theorie, onderworpen wordt aan een kritische beschouwing door middel van een empirische toets. Aan de hand van de verkregen onderzoeksresultaten kan dan gesteld worden of de hypothese (deels) verworpen of bevestigd kan worden.

1.6 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt de woningbouwmarkt uitgewerkt waarin de stedelijke vernieuwing als onderdeel en CPO als bouwvorm van de woningbouwmarkt wordt beschreven. Hoofdstuk 3 gaat in op het theoretische kader, hier worden de verschillende sturingsvormen toegelicht. Het daaropvolgende hoofdstuk beschrijft de methodologie van het onderzoek. In hoofdstuk 5 en 6 worden respectievelijk de cases Bloemenbuurt-Zuid en Sint Martens Hof uitgewerkt. In hoofdstuk 7 worden de onderzoeksgegevens gekoppeld aan de gegevens die verkregen zijn vanuit experts. In hoofdstuk 8 en tevens laatste hoofdstuk wordt de conclusie weergegeven.

2 Woningbouwmarkt

In dit hoofdstuk wordt de woningbouwmarkt toegelicht. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de kenmerken van de woningbouwmarkt en de huidige en toekomstige rol van spelers binnen deze markt. In de tweede paragraaf wordt stedelijke vernieuwing als onderdeel van de bouwmarkt beschreven. Hier wordt eveneens de rol van spelers weergegeven. In de laatste paragraaf wordt CPO als bouwvorm binnen de woningmarkt beschreven en ook hier wordt de rolverdeling toegelicht.

2.1 Woningbouwmarkt algemeen

De woningbouwmarkt kan gekenmerkt worden als scharnier tussen de grondmarkt en de woningmarkt. Via locatieontwikkeling wordt de bouwgrond omgezet in woningen (RIGO & OTB, 2005, p.7). Sinds het overheidstreven vanaf de jaren negentig, naar meer marktwerking en meer concurrentie, zijn de verschillende markten sterk met elkaar verweven (OTB, 2004, p.16). Door deze beleidsverandering hebben marktpartijen grondposities ingenomen waardoor zij een onderhandelingspositie verkregen hebben. Deze onderhandelingspositie stelt de marktpartijen in staat om met de gemeente te onderhandelen over de invulling van een nieuwbouwproject (OTB, 2004, p.16). Met andere woorden, de positie op de grondmarkt is van invloed op de nieuwbouwmarkt en op de uiteindelijke gerealiseerde woningen op de woningmarkt. Hieruit blijkt dat de woningbouwmarkt niet los gezien kan worden van de grond- en woningmarkt. Ondanks deze verbondenheid heeft de woningbouwmarkt zijn eigen kenmerken, zie tabel 1.

Hoge kwaliteitseisen

De woningbouwmarkt is gebonden aan hoge kwaliteitseisen. Dit vindt zijn grondslag in zeer gedetailleerde bestemmingsplannen waarin uitvoerig beschreven is waaraan woningen moeten voldoen (OTB, 2004, p.22). Deze hoge kwaliteitseisen maken het voor ontwikkelaars lastiger om gemakkelijk en snel te reageren op een veranderende marktsituatie (RIGO, 2005, p.18).

Schaarste bouwgrond

De bouwgrond voor woningen is relatief schaars te noemen. In Nederland is door het ruimtelijke ordeningsbeleid geen overcapaciteit van bouwgrond voor woningen aanwezig. In het bestemmingsplan wordt enkel ruimte gemaakt voor het aantal woningen dat uit de (planmatige) woningbehoefte voortvloeit (OTB, 2004, p.22). Echter blijkt dat gemeenten, de laatste jaren, veel grond aan kochten dat bestemd zou worden voor woningbouw. Hierbij lieten gemeenten zich niet altijd leiden door de woningbehoefte maar vooral door de gemeentelijke ambitie. Gemeente Apeldoorn is hier een duidelijk voorbeeld van (Enquêtecommissie Grondbedrijf, 2012).

Inelastisch aanbod

Gekeken naar de korte termijn, dan reageert het woningaanbod nauwelijks op vraagontwikkeling. Dit is te verklaren door het ruimtelijke ordeningsbeleid waarin geen overcapaciteit aan bouwgrond voor woningen aanwezig is en waarin woningaantallen en type woningen zijn vastgelegd (OTB, 2004, p.23). Het vastleggen van de woningaantallen en type woningen vindt plaats in de (regionale) woningbouwprogrammeringen. Door deze aspecten kan de woningbouwmarkt omschreven worden als een markt met een inelastisch aanbod.

Fluctuaties in prijs

Het inelastisch aanbod van de woningbouwmarkt heeft invloed op de prijs van woningen. Het gevolg van het inelastische aanbod is dat bij een toenemende vraag niet het aanbod van woningen stijgt maar de prijs van woningen (OTB, 2004, p.24). Bij een dalende vraag naar woningen zal het aanbod niet dalen door sloop maar daalt de prijs (RIGO, 2005, p.24; RIGO & OTB, 2005, p.8).

Lange levensduur vastgoed

Een woning kent een lange economische levensduur, ongeveer 50 jaar (OTB, 2004, p.24). Dit komt tot stand doordat woningen gezien worden als duurzame kapitaalgoederen waarin geïnvesteerd wordt om de kwaliteit te verbeteren en de levensduur te verlengen (RIGO, 2005, p.24). Het feit dat de levensduur van woningen lang is heeft tot gevolg dat vervangingsbouw niet snel optreedt waardoor de woningbouwmarkt voornamelijk is gericht op nieuwbouw. Echter zal de komende jaren gezien de bouwopgave in Nederland een verschuiving plaatsvinden van uitbreiding (uitleglocaties) naar stedelijke vernieuwing (RPB, 2008 p.19; Van der Krabben, 2011, p.14; VROM-raad, 2010 p.13, 22, & 77). Hierdoor zal in de toekomst meer nadruk op vervangingsbouw komen te liggen dan op nieuwbouw.

Lang ontwikkelingstraject

Het ontwikkelingstraject in de woningbouwmarkt is te bestempelen als een lang traject. Oorzaken die hieraan ten grondslag liggen zijn de complexiteit van besluitvormingstrajecten zoals de onderhandelingen tussen gemeenten en marktpartijen en de wettelijke procedures zoals bestemmingsplanprocedures en bezwaarprocedures (OTB, 2004, p.15-18).

Niet flexibel

Gezien de sociale dilemma's op de woningmarkt wil de overheid invloed houden op de markt. (OTB, 2004, p.14). Zij stelt doormiddel van bouwregelgeving en ruimtelijke beleid grenzen aan de woningbouwmarkt (RIGO & OTB, 2005, p.31). Een voorbeeld hiervan is het aanbod van bouwgrond voor woningen. Daarnaast maken de verschillende spelers complexe afspraken met elkaar over bijvoorbeeld type woningen, aantallen en fasering (RIGO & OTB, 2005, p.23; OTB, 2004, p.25). Gezien de geldende regels en afspraken is het lastiger om in te spelen op een veranderende marktsituatie wat de flexibiliteit van de woningbouwmarkt vermindert. Ook grote voorinvesteringen in de locatieontwikkeling zijn negatief van invloed op het inspelen van een veranderende marktsituatie (RIGO & OTB, 2005, p.17).

Kenmerken woningbouwmarkt

Inelastisch aanbod

Fluctuaties in prijs

Schaarste bouwgrond

Lange levensduur vastgoed

Lang ontwikkelingstraject

Hoge kwaliteitseisen

Niet flexibel

Tabel 1: Kenmerken woningbouwmarkt

Bron: Eigen bewerking

2.1.1 Huidige rol van spelers op de woningbouwmarkt

Binnen de woningbouwmarkt zijn verschillende spelers aanwezig die zich actief met woningbouw bezig houden. Namelijk gemeenten, corporaties, ontwikkelaars, institutionele beleggers en woonconsumenten. Wat de huidige rol van deze verschillende spelers is wordt hieronder weergegeven.

Provincies

Volgens het rapport Toelichting Woonvisie (Ministerie BZK, 2011, p.25) is de rol van provincies erop gericht om binnen het ruimtelijk beleid voldoende ruimte te bieden aan lokale woningbouwprogramma's. Het doel is dat gemeenten samenwerken, als dit uitblijft, dient de provincies de samenwerking te stimuleren. Wanneer de gemaakte afspraken niet worden nagekomen dient de provincie de gemeente hierop aan te spreken.

In Gelderland hebben de Gedeputeerde Staten begin 2010 het Kwalitatief Woonprogramma 2010-2019 (KWP3) vastgesteld. Afspraken die hierin zijn opgenomen gaan over het aantal woningen, de kwaliteit en de typen woningen per regio. Deze afspraken zijn door een goede en intensieve samenwerking met de regio's, de gemeenten en de woningcorporaties tot stand gekomen (Provincie Gelderland, 2010).

Gemeenten

Gemeenten kunnen verschillende rollen vervullen, zo kunnen gemeenten een actieve of een passieve rol vervullen. Bij een passieve rol stellen gemeenten planologische kaders op en verlenen de nodige vergunningen. Bij een actieve rol nemen gemeenten, naast de activiteiten behorend bij een passieve rol, grondposities in en participeren risicodragend in de grondexploitatie (Veldhuizen in Deloitte, 2010, p.8). Door het intreden van de economische crises gelden de grondposities als één van de belangrijkste financiële risico's voor gemeenten (Deloitte, 2010, p.8). Echter vervullen gemeenten niet voor niets een actieve rol. Vanuit de traditionele Nederlandse ruimtelijke ordening is er de wens om (grootschalige) locaties integraal te ontwikkelen. Bij de ontwikkeling van grootschalige locaties hadden gemeenten de voorkeur om samen te werken met grote corporaties en/of grote projectontwikkelaars (PBL & Urhahn Urban Design, 2012, p.42). Vrijwel altijd wordt binnen een integrale gebiedsontwikkeling gewerkt met één of meerder grondexploitaties. Doordat gemeenten grondposities innemen hebben zij een sterke positie om in deze grondexploitaties middels binnenplanse verevening kosten te laten dekken voor de realisatie van publieke voorzieningen (openbare ruimte, infra e.d.) waarmee de kwaliteit van een gebied toeneemt (PBL & Urhahn Urban Design, 2012, p.105). Daarnaast heeft een actieve rol van gemeenten andere reden gehad. Voordat de crisis toesloeg zorgde de bouwgrondexploitaties voor gemiddeld 10 tot 15% van de gemeentelijke inkomsten (Deloitte, 2011).

Corporaties

De jaren voor de crises hebben corporaties flink geprofiteerd van de gestegen woningprijzen. Door deze hoge woningprijzen werd het voor corporaties financieel erg interessant om naast de traditionele rol, het beheren en verhuren van sociale woningen, zich te gaan richten op de projectontwikkeling (corporaties gingen zich verantwoordelijk voelen voor verschillende vastgoedvraagstukken). Het gevolg hiervan was dat de stedelijke vernieuwing en de herstructurering van oude wijken op gang kwam. Binnen de stedelijke vernieuwings- en herstructureringsprojecten namen corporaties steeds grotere risico's. Deze grote financiële risico's in combinatie met de

economische crisis leidt er toe dat op het moment corporaties in moeilijke tijden verkeren (Deloitte & TU Delft, 2010, p.5).

Ontwikkelaars

Volgens Henk Harms (in Deloitte & TU Delft, 2010, p.15) was de (traditionele) rol van ontwikkelaars voor de crisis als volgt: ontwikkelaars kopen grond, geven architecten en stedenbouwkundigen opdracht om een plan te ontwikkelen, vervolgens verkavelen en verkopen de ontwikkelaars het. De strategie van ontwikkelaars om grondposities in te nemen is vooral gericht om op die manier een bouwclaim af te dwingen (PBL, 2007, p.90). Het feit dat gemeenten graag integraal wilde ontwikkelen heeft ook voordelen gehad voor ontwikkelaars, door de hogere kwaliteit konden huizen duurder verkocht worden waardoor de financiële voordelen (meer winst) voor ontwikkelaars toenamen. Echter is, sinds de crisis heeft toegeslagen op de woningbouwmarkt, bij ontwikkelaars wel een verschuiving zichtbaar, namelijk van traditionele projectontwikkeling (aanbodgericht) naar consumentgericht ontwikkelen (meer vraaggericht). Bij consumentgericht ontwikkelen stellen de ontwikkelaars een aantal keuzemogelijkheden op waaruit de woonconsument kan kiezen. Een aantal ontwikkelaars heeft hiervoor reeds verschillende concepten ontwikkeld, zoals de concepten Wonen à la Carte (Visade 2011), Wenswonen (Heijmans, 2012) en DOEmee (Bunnik Projecten, 2012). Hieruit blijkt dat de laatste paar jaar een verschuiving plaats vindt van een aanbiedersmarkt naar een vragersmarkt.

Woonconsument

De rol van de woonconsument is de afgelopen paar jaar sterk in opkomst. Voorheen werden vooral grootschalige seriematige woningbouwprojecten gerealiseerd waarbij de wensen vanuit de woonconsument niet of nauwelijks centraal stonden (RIGO, 2003, p.1; NVM, 2009, p.4). Op het moment is, mede door de economische crisis, de afzet van woningen niet meer gegarandeerd en is de woonconsument kritischer en zijn vraag diversen geworden (Bakker, 2012, p.3). Uit onderzoek, onder 664 consumenten die binnen 2 jaar een nieuwbouwwoning willen kopen, blijkt dat 90% meer invloed wil hebben op een nieuwe woning (DBMI, Nirov en Nieuwbouw Nederland, 2012, p.12).

Institutionele beleggers

De rol van institutionele beleggers (pensioenfondsen, beleggingsmaatschappijen, beleggingsfondsen etc) in de woningbouwmarkt is die van financier. Institutionele beleggers zijn financiële instellingen die geld investeren als een noodzakelijk onderdeel van hun primaire taak, het beheer van pensioen- of verzekeringsfondsen. Het primaire doel van deze beleggers is dan ook het behalen van een goed rendement op deze investering en niet de realisatie van het woningbouwproject (Franzen e.a., 2011, p.27-28).

Uit de verschillende rollen blijkt dat de grondmarkt vooral gedomineerd wordt door gemeenten, ontwikkelaars en corporaties. Het, vanuit gemeenten, integraal willen ontwikkelen met grote corporaties en ontwikkelaars, de strategie van ontwikkelaars om grondposities in te nemen om zo een bouwclaim af te dwingen en het feit dat het voor projectontwikkelaars en corporaties financieel interessanter was om woningen in plaats van kavels te verkopen zorgt ervoor dat de kans voor woonconsumenten om kavels voor zelfbouw te verwerven niet groot is. Doordat integraal wordt ontwikkeld in Nederland worden woningbouwlocaties in één keer ontwikkeld. In België daarentegen is het voor particulieren eenvoudiger om een kavel te verwerven. Woningen worden hier niet per

locatie ontwikkeld maar per kavel (PBL & Urhahn Urban Design, 2012, p.41). Het locatiegewijs ontwikkelen wordt in dorpen nog weleens toegepast, dit is echter kleinschalig en heeft betrekking op een paar kavels. De uitzondering op de regel is Almere. In Almere wordt het kavelgewijs ontwikkelen op grote schaal toegepast. In de wijk Homeruskwartier worden 3.400 woningen gerealiseerd waarvan 1.000 middels (C)PO (Gemeente Almere, 2012). De kans om als woonconsument CPO toe te passen is, door de rolverdeling van de verschillende spelers op de woningbouwmarkt, niet heel groot. Echter is door de huidige crises de rol van de woonconsument in opkomst waardoor de verwachting is dat de kans zal toenemen.

2.1.2 Toekomstige rol van spelers op de woningbouwmarkt

De huidige financiële crisis heeft ook toegeslagen op de woningbouwmarkt. Voordat de crisis toesloeg kwamen woningbouwprojecten gemakkelijk van de grond waarbij alle actoren profiteerden van de stijgende huizen- en grondprijzen. Op het moment komen deze projecten nauwelijks van de grond en worstelen de actoren met het de eigen rol en verantwoordelijkheden (Deloitte & TU Delft, 2010, p.5). Enkele gevolgen van de financiële crises voor actieve actoren op de woningbouwmarkt zijn: begrotingstekorten door dalende grondprijzen voor gemeenten, grote afboekingen op grondposities voor projectontwikkelaars en corporaties hebben minder investeringsruimte (Deloitte & TU Delft, 2010, p.3). Uit onderzoek, naar aanleiding van deze ontwikkelingen, onder meer dan 500 professionals uit de woningbouwsector blijkt dat bijna 80% een ingrijpende verandering verwacht in de rol van de actoren en de verhouding tussen de actoren die actief zijn op de woningbouwmarkt (Deloitte & TU Delft, 2010, p.5).

Provincies

Gezien dat het rapport Toelichting Woonvisie (Ministerie BZK, 2011, p.25) is te verwachten dat deze visie de komende jaren centraal staat. Hierdoor zal de huidige rol van de provincie, zoals die in paragraaf 2.1.1 weergegeven is, in grote lijnen niet veranderen de komende jaren.

Gemeenten

Over de toekomstige rol van de gemeenten zijn tegengestelde verwachtingen. Een verwachting is dat gemeenten een passievere rol gaan vervullen waardoor gemeentelijke grondaankopen zullen dalen. De tegenovergestelde verwachting is dat gemeenten een offensieve rol op zich zullen nemen, waarbij zij binnen projecten risicodragend participeren, om zodoende (sociale) volkshuisvestingsdoelstellingen te verwezenlijken (Deloitte & TU Delft, 2010, p.9).

Woningcorporaties

Van de woningcorporaties zelf verwacht ongeveer 50% dat de rol die zij spelen vooral gericht is op hun kerntaak, het bouwen, verhuren en beheren van sociale woningen. Gezien vanuit alle respondenten ligt dit percentage op 67% (Deloitte & TU Delft, 2010, p.12)

Ontwikkelaars

De rol die ontwikkelaars in de toekomst zullen vervullen lijkt het meest onzeker. Ontwikkelaars worden gezien als de schakel tussen vraag en aanbod. Echter is op het moment de link tussen vraag en aanbod een probleem, het is nog niet duidelijk hoe deze link het best gerealiseerd kan worden. Daarnaast is financiering van de projecten een belangrijke factor. Banken eisen dat ontwikkelaars eigen vermogen inzetten binnen projecten, echter is dit eigen vermogen het probleem. Ongeveer

75% van de ontwikkelaars verwacht dat zij, na innovatie, opnieuw een leidende rol zullen vervullen in de woningbouwmarkt. Vanuit gemeenten en corporaties verwacht 50% van de respondenten dat dit scenario zal optreden. Een andere verwachting, eveneens van ongeveer 50% van de respondenten, voor de rol van de ontwikkelaar is de rol als procesadviseur. Als procesadviseur biedt de ontwikkelaar zijn diensten aan en vormt hij de schakel tussen consumenten en overige partijen (Deloitte & TU Delft, 2010, p.14-16). Volgens Jurrien Veldhuis (in Deloitte & TU Delft, 2010, p.16) wordt niet het bezit van grond maar kennis, netwerk en creativiteit in combinatie met een beperkt kapitaalbeslag de belangrijkste toegevoegde waarde van de ontwikkelaar.

Woonconsument

De woonconsument zal een grotere rol gaan spelen. Binnen de woningbouwmarkt zal meer nadruk komen te liggen op vraag gestuurd bouwen en CPO (Deloitte & TU Delft, 2010, p.5). Volgens Harms (in Deloitte & TU Delft, 2010, p.15) dient de vraag van consumenten weer centraal te staan omdat de aanbod gerichte werkwijze door de crisis in één keer tot stilstand is gekomen.

Institutionele beleggers

Doordat een verschuiving plaats vindt van een aanbod gerichte markt naar een vraag gestuurde markt zullen de institutionele beleggers eerder betrokken worden bij het ontwikkelproces. Op deze manier wordt het voor ontwikkelaars duidelijk wat institutionele beleggers willen en wat zij kunnen betalen (Harms in Deloitte & TU Delft, 2010, p.15).

De toekomstige rol van de spelers op de grondmarkt heeft een positief effect voor CPO. Doordat woningbouwprojecten moeilijker op gang komen zullen gemeenten, ontwikkelaars en corporaties een passievere rol innemen met betrekking tot de woningbouw. Doordat de afzet van woningen niet gegarandeerd kan worden zullen zij minder grondposities innemen en zal de nadruk komen te liggen op meer kleinschaligere woningbouwprojecten in plaats van de grootschalige woningbouwprojecten. Deze ontwikkelingen zorgen er voor dat de woonconsument gemakkelijker kavels kan kopen om zelfbouw te realiseren. Daarnaast komt de woonconsument weer centraal te staan, wanneer woonconsumenten kiezen voor CPO zal dit eerder gerealiseerd kunnen worden dan tot op heden het geval is.

2.2 Stedelijke vernieuwing als onderdeel van de woningbouwmarkt

Stedelijke vernieuwing kan gezien worden als een bijzonder onderdeel van de woningbouwmarkt. In vergelijking met uitleglocaties is bij stedelijke vernieuwing veel meer bestaande bebouwing met bijbehorende eigendomsposities aanwezig, is de openbare ruimte op een bepaalde manier ingericht en spelen er verschillende bestaande belangen waarmee rekening gehouden dient te worden (RIGO, 2005A, p.37; Kort, 2005, p.39). Daarnaast speelt het financiële aspect bij stedelijke vernieuwingsprojecten een grote rol. De opbrengsten zijn lager dan de gemaakte kosten waardoor de financiële haalbaarheid van projecten in het geding komen (RIGO, 2005, p.37). Om de financiële haalbaarheid te vergroten ondersteunt het rijk tot 2014 stedelijke vernieuwingsprojecten middels ISV-gelden, echter dient het grootste deel van de vernieuwing uit lokale middelen te worden gefinancierd (Kort, 2005, p.26). Zo heeft het rijk in drie periodes drie verschillende budgetten beschikbaar gesteld. In de periode 2000-2004 was € 2,01 miljard beschikbaar, voor 2005-2009 1,3 miljard en in de periode 2010-2014 ongeveer € 800 miljoen (KEI-Centrum, z.j.A). In het regeer- en gedoogakkoord, dat door de VVD, CDA en PVV in 2010 is opgesteld, staat vermeld dat vanaf 2014 het

ISV wordt stopgezet. Volgens demissionair minister Spies is een 'revoluerend fonds' een prima alternatief om gemeenten en provincies te ondersteunen bij de financiering van stedelijke vernieuwing (Koster, 2012).

Ondanks dat het een bijzonder onderdeel is, is de definitie van het begrip stedelijke vernieuwing in de afgelopen jaren veranderd. In de beginjaren van de stedelijke vernieuwing stond het begrip voornamelijk gelijk aan de fysieke aanpak van bestaand stedelijk gebied. Later zijn maatregelen met betrekking tot het verbeteren van de sociale en economische aspecten van het bestaand stedelijk gebied onderdeel geworden van stedelijke vernieuwing (KEI-Centrum, z.j.B). Uit de literatuur (Roberts & Sykes, 2000; Tallon 2010; KEI-Centrum, z.j.B) blijkt dat er verschillende opvattingen zijn over het begrip. KEI-Centrum (z.j.B) hanteert sinds 2011 de volgende definitie:

"Het door publieke en private partijen gebiedsgericht ontwikkelen van het wonen, de woonomgeving en de leefomgeving in wijken en buurten in de stad om ze duurzaam vitaal te maken en haar bewoners de mogelijkheid te bieden maatschappelijk vooruit te komen."

Binnen deze definitie is de verbetering van fysieke, sociale en economische aspecten verpakt in de maatschappelijke vooruitgang.

Een andere definitie van het begrip, waarbij eveneens meerdere aspecten een rol spelen, is die van Roberts (Roberts & Sykes, 2000, p.17):

"A comprehensive and integrated vision and action which leads to the resolution of urban problems and which seeks to bring about a lasting improvement in the economic, physical, social and environmental condition of an area that has been subject to change."

Echter heeft Turok (in Tallon, 2010 p.5) kritiek op deze definitie omdat volgens hem stedelijke vernieuwing zelden of nooit allesomvattend is. Daarnaast is het mogelijk dat de problemen die spelen in (oude) stadswijken door stedelijke vernieuwing niet worden opgelost omdat deze problemen, door de complexiteit, tot de meest hardnekkige problemen van de samenleving behoren. Tallon (2010 p.5) suggereert daarentegen dat stedelijke vernieuwing beschreven kan worden aan de hand van vier dimensies, namelijk 'economisch', 'sociaal en cultureel', 'fysiek en ecologisch' en 'bestuur' gerelateerd. Succesvolle stedelijke vernieuwing moet de verbondenheid van deze vier dimensies erkennen in de context van de lokale geografie.

De verschillende opvattingen over de definitie van het begrip zijn niet zo verwonderlijk omdat elk stedelijk gebied zijn eigen kenmerken heeft. Stedelijke gebieden zijn complexe en dynamische systemen en weerspiegelen de verschillende processen die de economische, sociale, fysieke en ecologische transitie sturen (Roberts & Sykes, 2000, p.9).

2.2.1 Spelers binnen stedelijke vernieuwing

Hoewel elk stedelijke vernieuwingsproject anders is door de verschillende bestaande situaties en nieuwe opgave zijn in de projecten echter wel overeenkomsten aanwezig in de betrokken partijen.

Binnen de stedelijke vernieuwing zijn provincies, gemeenten, corporaties, marktpartijen, en burgers de belangrijkste partijen (Kort, 2005, p.39).

Provincies

Alle provincies hebben vanuit het Rijk geld gekregen vanuit het ISV. Hiermee is het mogelijk om verouderde wijken te vernieuwen door middel van sloop/nieuwbouw, transformatie en renovatie. Vanuit het rijk zijn gemeentes opgedeeld in drie verschillende groepen, namelijk rechtstreekse gemeenten, programmameenten en projectgemeenten. Rechtstreekse gemeenten krijgen de bijdrage rechtstreeks van het Rijk. De programma- en projectgemeenten krijgen de bijdrage vanuit de provincie. Programmameenten krijgen aan de hand van een meerjarenprogramma stedelijke vernieuwing een subsidie voor de uitvoering hiervan. Projectgemeenten dienen per project een subsidie aan te vragen (Provincie Gelderland, 2012). In het regeer- en gedoogakkoord, dat door de VVD, CDA en PVV in 2010 is opgesteld, staat vermeld dat vanaf 2014 het ISV wordt stopgezet. Om de stedelijke vernieuwing te blijven ondersteunen heeft Provincie Gelderland in 2012 stedelijke vernieuwing als onderdeel van het Impulsplan vastgesteld. Het Impulsplan is reeds gestart en hiervoor hebben Provinciale Staten twintig miljoen euro gereserveerd voor de periode 2012 tot en met 2015. Projecten die in aanmerking komen dienen maatschappelijke betekenis te hebben waarbij het accent op binnenstedelijke locaties ligt (Provincie Gelderland, 2012). De periode die gesteld is in het Impulsplan overlapt de periode van ISV3 waardoor lijkt dat een bijdrage voor stedelijke vernieuwing op twee manieren verkregen kan worden. Echter is het budget van ISV 3 nagenoeg uitgeput waardoor voor de jaren 2012 tot en met 2014 geen subsidie aanwezig zou zijn (Provincie Gelderland, 2012, p.2). Middels de vaststelling van het Impulsplan zijn toch financiële middelen voor handen.

Gemeenten

De rol van gemeenten is door gegroeide taakstelling, onafhankelijke woningcorporaties en de complexere stedenbouwkundige opgave veranderd. Waar gemeenten voorheen een vrij dominante rol vervulden, vervullen zij nu een centrale rol waarin zij gelijkwaardig zijn aan overige betrokken partijen. Uit de praktijk blijkt dat gemeenten vaak een uitvoerende rol op zich nemen als de stedelijke vernieuwing betrekking heeft op de stad of wijk. Op het moment dat de vernieuwing betrekking heeft op een woonblok, straat of woning zijn vaak andere partijen verantwoordelijk voor de uitvoering en nemen gemeenten een andere rol op zich. (KEI-Centrum, z.j.C). Volgens Kort (2005, p.42) zijn er drie verschillende rollen die gemeenten kunnen vervullen binnen stedelijke vernieuwingsprojecten:

- De randvoorwaarden stellende rol
 - Binnen deze rol stellen gemeenten, vanuit de publiekrechtelijke taken en verantwoordelijkheden, randvoorwaarden vast waarbinnen vernieuwingsprojecten gerealiseerd kunnen worden.
- De ontwikkelingsrol
 - Binnen deze rol zijn gemeenten vaak de initiatiefnemer van het project. Gemeenten zorgen, veelal in samenwerking met andere partijen, voor het uitdenken en ontwikkelen van het project.
- De procesrol
 - Binnen deze rol dienen gemeenten het proces in gang te krijgen en te houden. Daarnaast dienen zij de betrokkenheid van de overige partijen goed te organiseren.

Woningcorporaties

Binnen de stedelijke vernieuwing zijn woningcorporaties een erg belangrijke partij. Dit komt vooral doordat corporaties veel woningen bezitten op locaties waar stedelijke vernieuwing plaatsvindt. Daarnaast beschikken de corporaties over wijk specifieke kennis doordat zij al geruime tijd aanwezig zijn op die bepaalde locatie (KEI-Centrum, z.j.C).

De rol die de corporaties op zich nemen in een stedelijk vernieuwingsproces hangt af van de taakopvatting binnen een corporatie. Deze taakopvatting tussen de corporaties kan sterk verschillen. Zo zijn corporaties aanwezig die zichzelf zien als een traditionele beheerorganisatie, terwijl andere zichzelf meer zien als ontwikkelaar. Ondanks de verschillende taakopvattingen nemen de corporaties veelal de rol van (mede)ontwikkelaar op zich binnen een stedelijk vernieuwingsproject (Kort, 2005, p.45). Om binnen stedelijke vernieuwingsprojecten de rol als (mede)ontwikkelaar op zich te kunnen nemen zal een corporatie over financiële middelen dienen te beschikken. Waar voorheen corporaties veel subsidie kregen van de rijksoverheid dienen corporaties, sinds de verzelfstandiging in de jaren 90, zelf verantwoordelijk te zijn voor de financiële continuïteit (Kort, 2005, p.45). Corporaties hanteren hiervoor voornamelijk twee handelswijzen. De eerste handelswijze is het verkopen van huurwoningen om zodoende de stedelijke vernieuwing te kunnen financieren. De andere handelswijze is binnen de stedelijke vernieuwing huur en koopwoningen te ontwikkelen waarbij de opbrengsten van de koopwoningen gebruikt wordt om de bouw van huurwoningen te financieren (KEI-Centrum, z.j.C; Kort, 2005, p.45).

Marktpartijen

Marktpartijen, zoals ontwikkelaars en institutionele beleggers, zijn gericht op het behalen van rendement uit hun investeringen (Kort, 2005, p.46). Bij stedelijke vernieuwingsprojecten nemen marktpartijen tot op heden nauwelijks een grote rol in omdat zij de risico's te groot vinden en de kans op rendement te klein. Het feit dat voor marktpartijen bij stedelijke vernieuwingsprojecten risico's aanwezig zijn en kans op rendement laag is, heeft volgens de marktpartijen zelf een aantal oorzaken. Oorzaken die genoemd worden zijn: een lang en complex proces, geen grondposities op de locaties waar stedelijke vernieuwing plaatsvindt, hoge voorinvesteringen en de terughoudendheid om samen te werken vanuit woningcorporaties (KEI-Centrum, z.j.C). Ondanks deze oorzaken zijn er weldegelijk mogelijkheden om als marktpartij een rol als (mede)ontwikkelaar op zich te nemen. Marktpartijen kunnen bij stedelijke vernieuwing een toegevoegde waarde leveren op gebieden zoals kennis en visie op de woningmarkt, processnelheid, organisatiekracht en oplossingen (Kort, 2005, p.49).

Woonconsumenten

De woonconsumenten zijn, vooral vanaf het moment dat sociale doelen gekoppeld zijn aan de stedelijke vernieuwing, steeds belangrijker geworden binnen de vernieuwingsprojecten (KEI-Centrum, z.j.). Echter is het niet zo dat de woonconsumenten die bij stedelijke vernieuwing betrokken zijn, ook de huidige bewoners zijn. Op het moment dat stedelijke vernieuwing toegepast wordt om een hogere doelgroep (bijvoorbeeld geen sociale huur meer maar koopwoningen) te huisvesten kunnen de huidige bewoners niet altijd terugkeren (Kort, 2005, p.40). De rol die de woonconsumenten veelal vervullen is die van burgerparticipatie, waarbij zij invloed kunnen uitoefenen op de stedelijke vernieuwing (KEI-Centrum, z.j.C; Kort, 2005, p.40). Het initiatief voor burgerparticipatie kan vanuit de woonconsumenten zelf komen maar het kan ook een bewuste keuze

vanuit gemeenten, corporaties en/of marktpartijen zijn (KEI-Centrum, z.j.C; RIGO, 2005, p.37). Deze keuze kan gebaseerd zijn op motieven die van invloed zijn op het proces en resultaat (maatschappelijke vooruitgang) van stedelijke vernieuwing. Zo worden de motieven: het zoeken voor democratische legitimiteit, creëren/vergroten van draagvlak, vergroten van de betrokkenheid en het verhogen van de kwaliteit genoemd (KEI-Centrum z.j.C). Naast de burgerparticipatie neemt de rol van de woonconsument ook toe met betrekking tot de ontwikkeling van de gewenste woning. In Leiden is een stedelijk vernieuwingsproject gestart waarbij bewoners via consumentgericht ontwikkelen en particulier opdrachtgeverschap invloed hebben gehad op de eigen woning (Nieuw Leyden, z.j.).

Institutionele beleggers

Als institutionele beleggers (pensioenfondsen, beleggingsmaatschappijen, beleggingsfondsen etc) een rol spelen in de stedelijke vernieuwing dan is dat die van financier. Institutionele beleggers zijn financiële instellingen die geld investeren als een noodzakelijk onderdeel van hun primaire taak, het beheer van pensioen-of verzekeringsfondsen. Het primaire doel van deze beleggers is dan ook het behalen van een goed rendement op deze investering en niet de realisatie van het woningbouwproject (Franzen e.a., 2011, p.27-28).

Uit het bovenstaande blijkt dat binnen stedelijke vernieuwingsopgave corporaties een grotere rol spelen dan ontwikkelaars, corporaties bezitten namelijk het grootste deel van de woningen in deze gebieden. Daarnaast blijkt dat gemeenten en woonconsumenten eveneens betrokken zijn bij stedelijke vernieuwing. Dit wordt door RIGO (2005A, p.37) onderschreven, corporaties ontwikkelen samen met gemeenten en in overleg met bewoners voorstellen voor stedelijke vernieuwing waarbij afspraken gemaakt worden over kostenverdeling, programma, planning en uitvoering. In een ander rapport van RIGO (2005B, p.5) wordt gesteld dat gemeenten en woningcorporaties niet zonder elkaar kunnen. Gemeenten zijn onmisbaar in het opstellen van een ruimtelijke kaderstelling en in het toepassen van publiekrechtelijke instrumenten. Corporaties daarentegen beschikken over vastgoed, financiële middelen en zijn hecht ingebed in lokale beleidsnetwerken. Naast corporaties beschikken institutionele beleggers eveneens over financiële middelen waardoor zij de rol als financier op zich kunnen nemen.

2.3 CPO als bouwvorm binnen de woningbouwmarkt

CPO is, naast Particulier Opdrachtgeverschap (PO) en Mede Opdrachtgeverschap (MO), één van de drie bouwvormen die onder de categorie zelfbouw vallen. Behalve de categorie zelfbouw bestaat ook de categorie projectmatig waarin twee bouwvormen te onderscheiden zijn, namelijk consumentgerichte projectontwikkeling en traditionele projectontwikkeling (RIGO, 2010, p.17; SEV, 2010, p.18/19). Het verschil in bouwvormen binnen de twee verschillende categorieën heeft veelal te maken met de mate van zeggenschap van de woonconsument, deze is namelijk bij elke bouwvorm verschillend. Binnen de bouwvorm PO heeft de woonconsument de meeste zeggenschap, binnen de traditionele projectontwikkeling het minst (RIGO, 2010, p.17). In tabel 2 is dit weergegeven. Ondanks dat CPO een vorm is van zelfbouw hoeft het initiatief voor een CPO-project niet altijd vanuit de woonconsument zelf te komen. Het is ook mogelijk dat het initiatief vanuit een gemeente en/of corporatie ontstaat waarbij vervolgens onderzoek wordt gedaan naar een groep woonconsumenten die het project wil realiseren (VROM, 2005 in Jorritsma, J., 2006, p.30-31).

Het aandeel (C)PO in de woningbouwmarkt is niet groot. Zoals reeds in de aanleiding vermeld is, is het daadwerkelijke gerealiseerde percentage (C)PO in geheel Nederland 10% en in stedelijke

regio's is dit 7% (Ministerie BZK, 2011, p.25). Dit percentage is veel lager dan de vraag. Op het moment is 30% van de verhuiscandidate die op zoek zijn naar een koopwoning geïnteresseerd in (C)PO (WoON in Ministerie BZK, 2011, p.25). Het is zelfs zo dat sinds het stimuleringsbeleid vanaf 2000 vanuit het rijk, het percentage (C)PO is afgenomen (Keers & Scheele-Goedhart, 2008, p.9; SEV, 2010, p.14).

Categorie	Bouwvorm	Mate van zeggenschap
Zelfbouw	Particulier Opdrachtgeverschap	Volledig
	Collectief Particulier Opdrachtgeverschap	Gedeeld met andere woonconsumenten
	Mede Opdrachtgeverschap	Gedeeld met (project)ontwikkelaar
Projectmatig	Consumentgerichte projectontwikkeling	Keuzevrijheid binnen opties
	Traditionele projectontwikkeling	Vrijwel geen zeggenschap

Tabel 2: Bouwvormen en mate van zeggenschap

Bron: Eigen bewerking

2.3.1 CPO

Binnen dit onderzoek staat CPO centraal waardoor alleen ingegaan wordt op deze bouwvorm. De definitie van de bouwvorm CPO wordt in de literatuur niet altijd met dezelfde bewoording beschreven, maar hebben in grote lijnen wel dezelfde strekking. Echter wordt vaak wel hetzelfde bedoeld. De definitie die vanuit de rijksoverheid wordt gebruikt en in verschillende rapporten (Ministerie van VROM, de VNG en de VVG, 2008, p.131; RIGO, 2012, p.16 & Companen, 2001, p.9) naar voren komt, luidt als volgt:

“Een groep consumenten, georganiseerd als rechtspersoon zonder winstoogmerk, heeft de volledige juridische zeggenschap over en draagt verantwoordelijkheid voor het gebruik van de grond, het ontwerp en de bouw van de woning.”

Andere definities die gehanteerd worden, en in grote lijnen dezelfde strekking hebben zijn de volgende:

“Een groep particulieren verenigt zich in een rechtspersoon zonder winstoogmerk en verworft grond in eigendom waarop zij zelf woningen ontwikkelt voor eigen gebruik.” (SEV & Regie, 2007, p.93)

“Vorm van opdrachtgeverschap waarbij een collectief van gelijkgestemde particulieren de grond(en) verwerven en in samenspraak bepalen hoe, en met welke partijen de woningen, private, en in sommige gevallen zelfs de openbare ruimte wordt ingericht en gerealiseerd.” (SEV, 2010, p.7)

“Onder CPO verstaat de provincie een woningbouwproject dat wordt gerealiseerd door een collectief. Onder collectief verstaat de provincie: een groep aspirant-bewoners die zich verenigd heeft in een rechtspersoon die beoogt hun belangen in een project van collectief particulier opdrachtgeverschap te behartigen.” (Provincie Gelderland, 2012)

De bovenstaande definities lijken veel op elkaar, toch zijn er een aantal verschillen. Zo is in de definitie van SEV ook de inrichting en realisatie van de openbare ruimte als aspect meegenomen. In de definitie van Provincie Gelderland is een belangrijker verschil op te merken. In deze definitie wordt het aspect 'het verwerven van grond' niet genoemd, dit houdt in dat naast koopwoningen ook huurwoningen gerealiseerd kunnen worden middels CPO. Echter zal, gezien de definitie, de verhurende organisatie, bijvoorbeeld een corporatie, zich wel moeten committeren aan de woningen zoals de groep aspirant-bewoners voor ogen heeft.

Gezien mijn stage/afstudeerperiode bij Provincie Gelderland en het feit dat dit onderzoek kan bijdragen aan nieuw provinciaal beleid voor Gelderland zal binnen dit onderzoek de definitie vanuit Provincie Gelderland centraal staan.

Mogelijkheden en belemmeringen van CPO.

Het toepassen van de bouwvorm CPO brengt verschillende mogelijkheden met zich mee. De Regie (2009, p.15-16, 19) en Jorritsma (2006, p.30-36) beschrijven verschillende mogelijkheden.

- Differentiatie in het woningbestand
- Kwaliteit woningvoorraad versterken
- Keuzevrijheid en zeggenschap voor bewoners over het ontwerp van de eigen woning
- Toename sociale cohesie
- Goedkopere woningen
- Realiseren specifieke woonwensen
- Renoveren van gebouwen met monumentale kwaliteit

Naast de bovenstaande mogelijkheden die in beide rapporten worden genoemd, beschrijft Jorritsma (2006, p.35) ook het bouwen in hogere dichtheid en het herbestemmen als mogelijkheden. Daarnaast zijn volgens De Regie (2009, p.15-16) het vergroten van de toegankelijkheid voor koopstarter, het vergroten van mogelijkheden voor langer zelfstandig wonen en het stimuleren van de doorstroming (kansen bieden voor vervolgstap woon carrière) mogelijkheden.

Ondanks de mogelijkheden die CPO biedt is het aandeel CPO in de woningmarkt laag. Dit komt doordat naast de mogelijkheden ook belemmeringen aanwezig zijn. Volgens KEI-Centrum (2010) zijn de belangrijkste belemmeringen de hoge grondprijzen, beperkte beschikbaarheid van kavels, hinderende regelgeving en de aanwezigheid van ontwikkelaars en corporaties die de meeste bouwgrond in handen hebben en het initiatief niet uit handen willen geven. SEV (2006, p.9) heeft een lijstje samengesteld met belemmeringen voor woonconsumenten om te kiezen voor (C)PO.

- Beperkte kavels met hoge grondprijzen
- Ondoorzichtige grondmarkt
- Ondoorzichtige ontwikkel- en bouwmarkt
- Geen vertrouwensrelatie met gemeenten
- Geen directe ingang bij gemeenten
- Het vervullen van een pioniersrol door woonconsumenten
- Geen belangenvereniging of platform
- Gebrek aan kennis
- Veel onzekerheden met betrekking tot het proces
- Hoge kosten in het voortraject die moeilijk zijn te financieren
- Verstrekken van hypotheeklen vanuit banken

Volgens Van der Linden (2007, p.21) zorgen de bovengenoemde belemmeringen ervoor dat het de benodigde tijd voor het bouwproces nog langer zal duren waardoor voor veel mensen het een te tijdsintensief project wordt en niet kiezen voor zelfbouw. Naast deze belemmeringen zorgt de huidige crisis op de woningmarkt voor een nieuwe belemmering, namelijk het verkopen van de huidige woning (Jakobs, C., 06-06-2012; KoK, M., 14-08-2012). Het niet kunnen verkopen van de huidige woning kan, op het moment dat gekozen wordt voor zelfbouw, leiden tot dubbele hypotheeklasten waardoor de drempel om te kiezen voor zelfbouw te hoog kan worden voor woonconsumenten.

Toepassing CPO

CPO kan op verschillende manieren worden toegepast, namelijk via nieuwbouw, transformatie, sloop/nieuwbouw en renovatie. Wanneer CPO plaatsvindt via nieuwbouw betreft het voornamelijk uitbreidingslocaties of braakliggende inbreidingslocaties. Bij transformatie is het mogelijk om in onbruik geraakte kantoren, kerken, scholen, kloosters en dergelijk te transformeren naar woningen. Het toepassen van CPO bij sloop/nieuwbouw kan plaats vinden door oude wijken, die niet meer voldoen aan de (kwalitatieve) wooneisen, te slopen, daarnaast kunnen binnenstedelijke bedrijventerreinen gesloopt worden waardoor ruimte voor nieuwbouw ontstaat. Bij renovatie worden middels CPO in verval geraakte woningen gerenoveerd, dit is ook wel bekend onder het begrip kluswoningen.

CPO staat vooral bekend als bouwvorm om een eigen koopwoning te realiseren. Echter is het ook mogelijk om CPO toe te passen als bouwvorm in het huur segment. Als dit het geval is, zijn de gerealiseerde woningen in eigendom van bijvoorbeeld een corporatie. Echter is het wel zo dat CPO in de huur gevolgen heeft voor de keuzevrijheid en zeggenschap van het collectief. De eigenaar van de huur woningen zal middels een aantal basiseisen enige invloed op het ontwerp en inrichting van de woning hebben. Deze basiseisen worden opgesteld om er voor te zorgen dat de woning in de basis voldoet aan een marktconforme woning om zodoende de verhuurbaarheid van de woning te waarborgen op het moment dat de woning door de huurder wordt opgezegd.

2.3.2 Spelers binnen CPO

Bij het realiseren van een bouwproject door middel van CPO staat een groep woonconsument centraal. Echter zijn naast een groep woonconsumenten (mogelijk) ook andere spelers, zoals de provincie, de gemeente, een corporatie, een ontwikkelaar en een advies/begeleidend bureau actief om het project te realiseren. Hieronder wordt de rol van de verschillende spelers toegelicht.

Provincies

Tot 2011 beschikte iedere provincie (doordat het rijk geld beschikbaar stelde) over een subsidieregeling met betrekking tot het stimuleren van CPO, hierbij is veelal ingegaan op het financieren van het voortraject (ICEB, 2010). Na 2011 kwam geen geld meer beschikbaar vanuit het rijk. Toch hebben een aantal provincies (Noord-Brabant, Gelderland en Noord-Holland) regelingen opgesteld om CPO te stimuleren. Deze regelingen hebben nog steeds betrekking op financiering van het voortraject.

Gemeenten

Binnen een CPO-project zal een gemeente altijd betrokken zijn bij een CPO-project middels het beleid en het inzetten van publiek- en privaatrechtelijke instrumenten, zoals respectievelijk het bestemmingsplan en actief grondbeleid, invloed worden uitgeoefend op het aanbod van CPO-locaties (Bakker, 2012, p.41). Deze werkzaamheden voert een gemeente uit op het moment dat zijzelf het initiatief nemen maar ook op het moment dat het initiatief vanuit een andere actor komt. Daarnaast kan een gemeente enige invloed uitoefenen (het bewaken van de eigen belangen) op het project door middel van beleidsplannen zoals een beeldkwaliteitplan en/of stedenbouwkundig plan. (Bakker, 2012, p.41). Zoals uit het bovenstaande blijkt vervult de gemeente voornamelijk de faciliterende rol.

Woningcorporatie

Een woningcorporatie kan de rol als initiatiefnemer op zich nemen. In dit geval is vaak al een locatie voorhanden waarbij, opzoek gegaan wordt naar een groep woonconsumenten (VROM, 2005 in Jorritsma, J., 2006, p.30-31). Wanneer het initiatief vanuit een woningcorporatie komt betreft het vaak CPO in bestaand bebouwd gebied en heeft dan vaak betrekking op sloop/nieuwbouw van het bestaande woningbezit of via kluswoningen waarvan de corporatie eigenaar is.

Naast de rol van initiatiefnemer kunnen zij ook de rol van achtervang vervullen. Als achtervang is het mogelijk dat de corporatie de plankosten voorfinanciert, (tijdelijk) woningen overneemt waar nog geen kandidaat voor gevonden is en het overnemen van het gehele project wanneer het project niet gerealiseerd wordt (RIGO,2010, p.39). Echter moet hierbij wel een kanttekening gemaakt worden dat, op het moment dat achtervang bij het project betrokken wordt, de keuzevrijheid en zeggenschap van het collectief vermindert omdat de partij die als achtervang fungeert invloed heeft op het proces en project (Bakker, 2012, p.96).

Ontwikkelaars

Vanuit de traditionele rol is een ontwikkelaar niet betrokken bij een CPO-project, echter kan een ontwikkelaar wel diensten, zoals achtervang en procesbegeleiding, leveren aan een collectief (Bakker, 2012, p.96). Als achtervang is het mogelijk dat de ontwikkelaar de plankosten voorfinanciert, (tijdelijk) woningen overneemt waar nog geen kandidaat voor gevonden is en het overnemen van het gehele project wanneer het project niet gerealiseerd wordt (RIGO,2010, p.39). Echter moet hierbij wel een kanttekening opgemaakt worden dat, op het moment dat achtervang bij het project betrokken wordt, de keuzevrijheid en zeggenschap van het collectief vermindert omdat de partij die als achtervang fungeert invloed heeft op het proces en project (Bakker, 2012, p.96).

Zoals gezegd kan een ontwikkelaar ook optreden als een procesbegeleider. Wanneer deze rol wordt aangenomen betreft het volgens RIGO (2010, p.39) en STRATT (z.j., p.6) de volgende werkzaamheden:

- Het overdragen van kennis
- Het adviseren over organisatiestructuur van het collectief
- Het adviseren over fiscale en financiële vraagstukken
- Begeleiden van het groepsproces
- Begeleiding bij het gehele proces (DO, aanbesteding e.d.)
- Begeleiden/uitvoeren van onderhandeling namens het collectief

Woonconsumenten

Binnen een CPO-project is een groep woonconsumenten de belangrijkste speler, zonder een groep woonconsumenten is immers geen CPO mogelijk. Binnen een CPO-project is het collectief de ontwikkelende actor, zij beschikken over keuzevrijheid en zeggenschap, al dan niet binnen de kaders van de achtervang, om het project naar wens en inzicht te ontwikkelen. In de volgende paragraaf wordt het proces dat een collectief doorloopt om het CPO-traject te realiseren toegelicht.

Ondanks het feit dat een groep woonconsumenten de belangrijkste speler is in een CPO-project, hoeft, zoals reeds vermeld, het initiatief niet vanuit het collectief te komen. Echter blijkt, dat wanneer het initiatief vanuit een groep woonconsumenten ontstaat er nagedacht is over de manier van wonen. Wanneer het collectief initiatief neemt voor een CPO-project is dit vaak terug te zien in het resultaat. Doordat door het collectief nagedacht is over de manier van wonen vormt vaak een thema, zoals duurzaamheid of ecologisch wonen, de basis. Daarnaast komt het ook vaak voor dat het collectief, bestaand uit starters en lage middeninkomens, CPO toepast met als doel betaalbare koopwoningen te ontwikkelen (Bakker, A., 2012, p.39).

Advies/Begeleidend bureau

Een advies/begeleidend bureau zal voor het collectief altijd optreden als een procesbegeleider. Wanneer deze rol wordt aangenomen betreft het volgens RIGO (2010, p.39) en STRATT (z.j., p.6) de volgende werkzaamheden:

- Het overdragen van kennis
- Het adviseren over organisatiestructuur van het collectief
- Het adviseren over fiscale en financiële vraagstukken
- Begeleiden van het groepsproces
- Begeleiding bij het gehele proces (DO, aanbesteding e.d.)
- Begeleiden/uitvoeren van onderhandeling namens het collectief

Naast het optreden als procesbegeleider voor het collectief kan een advies/begeleidend bureau ook optreden als adviseur voor gemeenten en/of corporaties op het moment dat zij initiatiefnemer zijn. Het advies/begeleidend bureau kan gemeenten bijstaan bij het complete ontwikkeltraject zoals adviseren over het opstellen van beleid omtrent CPO, werving van kopers/huurders, informatieverstrekking en dergelijke (Kok, M., 14-08-2012)

2.3.3 Proces CPO-project

Het proces voor het collectief binnen een CPO-project bestaat globaal uit vijf verschillende fases, namelijk initiatief fase, definitiefase, planfase, realisatiefase en de beheerfase (De Regie, 2004, p.14)

▪ Initiatief fase:

Deze fase staat in het teken van een eerste oriëntatie, waarbij een globaal idee het eindresultaat is. Binnen deze fase wordt informatie over CPO verzameld, worden de eerste wensen en eisen opgesteld, wordt het budget bepaald en wordt de organisatiestructuur globaal opgesteld. Tevens vindt oriëntatie op een mogelijke locatie plaats waarbij aan het eind van de fase minimaal een concreet vooruitzicht op een locatie het eindresultaat is (De Regie, 2004, p.14-17).

- Definitiefase:

Deze fase staat in het teken van het concretiseren van de ideeën, waarbij een bouwplan en een definitieve locatie het eindresultaat zijn. Onderdelen die tot de uitwerking van het bouwplan behoren zijn het oprichten van een collectief of stichting, het opstellen van een programma van eisen, het uitwerken van de financieringsconstructie en het opstellen van de plannen. Vervolgens dient een haalbaarheidstoets uitgevoerd te worden aan de hand van het bouwplan en dient het tekenen van een grondreserveringsovereenkomst plaats te vinden (De Regie, 2004, p.17-21)

- Planfase:

Deze fase staat in het teken van voorbereiding, in samenwerking met een architect en adviseur, op de realisatie van het project, waarbij het kunnen starten met de realisatie van het project het eindresultaat is. Onderdelen die tot deze voorbereiding behoren zijn, het uitwerken van de wensen en eisen middels een voorlopig ontwerp tot een definitief ontwerp met een bijbehorend bestek, het aanvragen van de omgevingsvergunning, het kiezen van een aannemer middels een aanbesteding en de overdracht van de locatie tussen de grondeigenaar en het collectief (De Regie, 2004, p.21-23).

- Realisatiefase:

Deze fase staat in het teken van de realisatie van het project, waarbij de oplevering het eindresultaat is. Gedurende deze fase staat directievoering centraal, dit kan een taak zijn voor het collectief zelf maar ook voor de architect of een externe projectmanager (De Regie, 2004, p.24-25).

- Beheerfase:

Deze fase staat in het teken van het beheren van de woningen, waarbij goed onderhouden woningen het eindresultaat zijn. Binnen deze fase staat de organisatie voor het onderhoud op de korte en lange termijn centraal (De Regie, 2004, p.24-25).

De hierboven beschreven fases, met bijbehorende acties en werkzaamheden, vinden plaats op het moment dat het initiatief voor CPO vanuit een groep woonconsumenten komt. Echter hoeft het initiatief niet vanuit een groep woonconsumenten te ontstaan. Het is ook mogelijk dat het initiatief vanuit een gemeente en/of corporatie ontstaat. In dat geval is vaak al een locatie aangewezen waarbij vanuit gemeenten en/of corporaties wensen en eisen worden opgesteld. Vervolgens wordt onderzoek gedaan naar een groep woonconsumenten die zich wil committeren aan deze wensen en eisen om zodoende het project te realiseren. Wanneer dit het geval is zijn de initiatieffase en de definitiefase voor het grootste deel al uitgevoerd (VROM, 2005 in Jorritsma, J., 2006, p.30-31). In dit geval zou je de initiatieffase en de definitiefase kunnen vertalen naar een voorbereidingsfase.

2.3.4 Voorfinanciering CPO

Zoals reeds vermeld in paragraaf 1.1.6 is voorfinanciering met betrekking tot het voortraject bij realiseren van CPO een belangrijk aspect. Initiatiefnemers voor een CPO-project kunnen vaak pas een hypotheek afsluiten op het moment dat een bouwvergunning is verleend. Op dit moment zijn echter al vaak kosten gemaakt door een procesbegeleider en een architect. Tot 2011 beschikte iedere provincie over een subsidieregeling met betrekking tot het stimuleren van CPO, hierbij is veelal ingegaan op het financieren van het voortraject (ICEB, 2010). Het is mogelijk dat op een bepaald moment subsidieregelingen beëindigd zullen worden waardoor private en/of publieke partijen andere mogelijke financieringsconstructies zullen ontwikkelen om financiering van het voortraject te

verwezenlijken. Voor CPO-projecten is het mogelijk om verschillende vormen van voorfinanciering te hanteren zoals subsidies, revolverende middelen, eigen vermogen, financiering door corporatie, financiering door ontwikkelaars en financiering door banken. Deze verschillende vormen worden hieronder toegelicht.

Subsidies

Tot 2011 beschikte iedere provincie over een subsidieregeling met betrekking tot het stimuleren van CPO, hierbij is veelal ingegaan op het financieren van het voortraject (ICEB, 2010). Op dit moment beschikken de Provincie Gelderland (2012), Noord-Brabant (2012), Utrecht (2012) en Overijssel (2012) over een subsidie gericht op de financiering van het voortraject.

Revolverende middelen

Revolverende middelen zijn in Nederland een vrij nieuw instrument en vraagt misschien nog om toegelicht te worden. Revolverende middelen worden als volgt gedefinieerd:

“Een middel waarmee een overheid leningen verstrekt en/of risicodragend participeert of leningen garandeert aan projecten met een maatschappelijk doel en waarbij de aflossingen steeds opnieuw gebruikt kunnen worden.” (Ministerie BZK, 2012, p.4)

Met betrekking tot CPO is in gemeente Almere en Rijswijk een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen de desbetreffende gemeente en de Rabobank om een fonds op te richten voor het financieren van het voortraject (ICEB, 2010; Gemeente Rijswijk 2012). Tot op heden is alleen in gemeente Almere deze financieringsvorm vastgesteld (G. van den Berg, 28-09-2012). Cisio is op het moment werkzaam voor regio Groningen-Assen en provincie Utrecht om een dergelijk fonds op te zetten. Daarnaast voert Cisio gesprekken met provincie Friesland en gemeente Rotterdam, Tilburg, Eindhoven en Breda om te kijken wat de mogelijkheden zijn (G. van den Berg, 28-09-2012).

Eigen vermogen

Volledige financiering van het voortraject lukt vaak alleen wanneer de woonconsument gericht is op de hogere prijsklasse. Woonconsumenten in de lagere prijsklassen beschikken vaak over weinig eigen vermogen om het gehele voortraject te kunnen financieren waardoor financiering van het voortraject middels eigenvermogen juist het probleem is (G. van den Berg, 28-09-2012).

Financiering door corporatie

De corporatie die betrokken is bij een project kan de voorfinanciering op zich nemen en deze op een later moment terug vorderen van een collectief. Echter is deze constructie tegenwoordig niet meer eenvoudig te realiseren. Volgens BIEB (S. Maussen, 30-07-2012) wordt het lastig omdat door de veranderende financiële situatie van corporaties de prioriteiten zich meer gaan richten op de bestaande voorraad dan op nieuwbouw. Daarnaast mag een corporatie, gezien de regelgeving, de voorfinanciering eigenlijk niet meer verstrekken (B. Kaiser, 30-07-2012; S. Maussen, 30-07-2012). Wanneer de periode van voorfinanciering zich afspeelt binnen één boekjaar is dit nog wel te realiseren (B. Kaiser, 30-07-2012).

Financiering door ontwikkelaar

Volgens Cisio (G. van den Berg, 28-09-2012) is financiering vanuit een ontwikkelaar lastig te realiseren omdat het niet interessant is voor deze partij. Op het moment dat een ontwikkelaar de woningen voorfinanciert en alleen de woningen verkoopt die door afvallers vrij komen, heeft de ontwikkelaar nog nauwelijks een verdienmodel. Voor een ontwikkelaar wordt het echter wel interessanter wanneer naast de voorfinanciering eveneens de bouwactiviteiten verricht kunnen worden.

Financiering door banken

Het financieren van het voortraject is voor een bank weinig 'titel' om een financiering te verstrekken. Hypothecair is er op dat moment nog geen zekerheid te stellen, individuele financiering van woningen ligt nog één tot twee jaar verder. Hierdoor is het lastig voor banken om dit voortraject te financieren (G. van den Berg, 28-09-2012).

In de praktijk wordt vaak een combinatie van bovengenoemde financieringsvormen gehanteerd om de voorfinanciering te realiseren. Dit is in de beide cases die in dit onderzoek centraal staan ook het geval. Met betrekking tot Bloemenbuurt-zuid is de combinatie subsidie-achtervang gehanteerd en tot Sint Martens Hof de combinatie eigenvermogen-subsidie. Daarnaast worden in provincie Noord-Holland en gemeente Nunspeet respectievelijk door de provincie en de gemeente revolverende middelen in combinatie met een subsidie verstrekt aan de collectieven (Provincie Noord-Holland, 2012; Gemeente Nunspeet, 2012).

2.4 Kansen voor CPO

De economische crises heeft als gevolg dat de rollen van de spelers, die actief zijn in de woningbouwmarkt, zullen veranderen. Deze veranderende rollen hebben een positief effect op de kansen voor CPO. Zoals in dit hoofdstuk eerder al naar voren is gekomen kan de afzet van woningen niet gegarandeerd kan worden gemeenten, corporaties en ontwikkelaars minder grondposities zullen innemen hierdoor zal de nadruk komen te liggen op meer kleinschaligere woningbouwprojecten in plaats van de grootschalige woningbouwprojecten. Deze ontwikkelingen zorgen er voor dat de woonconsument gemakkelijker kavels kan kopen om zelfbouw te realiseren. Als gekeken wordt naar de stedelijke vernieuwing dan zijn hier de grondposities al vergeven. Echter zorgt de crises er ook voor dat grootschalige projecten lastiger te realiseren zijn dan kleinschalige projecten. Het voordeel van kleinschaligere projecten kan zijn dat de integrale aanpak van dergelijke projecten minder noodzakelijk is waardoor de kans voor CPO toe kan nemen. Echter is binnen stedelijk gebied sprake van versnipperd eigendom waardoor binnen kleinschalige projecten ook veel verschillende actoren en dus ook verschillende belangen aanwezig zijn waardoor integraal ontwikkelen weer voor de hand ligt. Daarnaast verandert, doordat de afzet van woningen niet gegarandeerd kan worden, de woningbouwmarkt van een aanbod gerichte markt naar een vraag gericht markt. Hierdoor komt de woonconsument weer centraal te staan, wanneer woonconsumenten kiezen voor CPO zal dit eerder gerealiseerd kunnen worden dan tot op heden het geval is.

Om CPO daadwerkelijk te kunnen implementeren binnen de stedelijke vernieuwing is het noodzakelijk dat het collectief de beschikking heeft over een kavel. Doordat bij stedelijke vernieuwing de grondposities vaak in bezit zijn van bijvoorbeeld woningbouwcorporaties, zal

toegewerkt dienen te worden naar het aanbieden van kavels. De vraag die hierbij op komt is: *Op welke manier dienen deze kavels aangeboden te worden?*

Gekeken naar de kenmerken van stedelijke vernieuwing en de woningbouwmarkt ligt een collectieve aanpak om kavels aan te bieden in stedelijk gebied het meest voor de hand.

Ten eerste gezien het versnipperd eigendom. In een stedelijk vernieuwingsgebied is het mogelijk dat de eigendomsrechten versnipperd zijn. Mede door de economische crises wordt gesteld dat het verwerven van alle gronden in een exploitatiegebied door één partij niet meer wenselijk is, gezien de financiële risico's die daar aan verbonden zijn. Hierdoor zullen meerdere partijen over de eigendomsrechten beschikken waardoor een collectieve aanpak noodzakelijk is. Ten tweede de wens vanuit gemeenten om integraal te ontwikkelen. Deze wens is er omdat een integrale aanpak leidt tot de meeste efficiënte en kwalitatief hoogwaardige ontwikkeling van het gebied, zeker wanneer een gehele wijk of meerdere woonblokken vernieuwd worden. Door middel van integraal ontwikkelen sluiten woningen en publieke voorzieningen zoals openbare ruimte beter op elkaar aan waardoor de ruimtelijke kwaliteit van het gebied vergroot wordt. Met andere woorden, de basis voor een intensieve samenwerking tussen verschillende partijen is al aanwezig in de Nederlandse woningbouwmarkt. Echter heeft het nieuwe regeerakkoord wel invloed op de samenwerking tussen overheid en corporaties zoals die nu plaats vindt. Corporaties worden beperkt in hun taken, deze worden teruggebracht tot het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen (Binnenlands bestuur, 2012). Wat voor invloed deze verandering precies gaan hebben is nu nog niet te zeggen waardoor dit verder buiten beschouwing wordt gelaten.

Een kanttekening hierbij is dat voor hele kleinschalige projecten, waarbij maar één woonblok wordt vernieuwd en maar één partij beschikt over de eigendomsrechten van dit woonblok, een collectieve aanpak niet voor de hand ligt. Wanneer dit het geval is kan die partij zelfstandig de kavel van het woonblok voor CPO uitgeven.

Uit het bovenstaande blijkt dat, gezien de kenmerken van de woningbouwmarkt en stedelijke vernieuwing, de kans om CPO binnen stedelijke vernieuwing succesvol te implementeren het grootst is door een collectieve aanpak bij het aanbieden van kavels tenzij het één kavel met één eigenaar betreft. De collectieve aanpak, waarbij meerder actoren betrokken zijn die eigen eisen, wensen en belangen willen verwezenlijken, pleit voor netwerksturing.

3 Theorie

Zoals uit de voorgaande hoofdstukken blijkt, is de verwachting dat een collectieve aanpak het meest voor de hand ligt om CPO binnen stedelijke vernieuwing succesvol te implementeren. Deze collectieve aanpak pleit voor netwerksturing. Ondanks de veronderstelling dat netwerksturing het effectiefst is worden in dit hoofdstuk drie verschillende filosofieën van sturing uitgewerkt, namelijk hiërarchiesturing, netwerksturing en zelforganisatie. Omdat verondersteld wordt netwerksturing de meest effectieve sturingsfilosofie is wordt deze gedetailleerder uitgewerkt.

In de eerste paragraaf wordt de definitie van sturing geven. De verschillende sturingsfilosofieën en de specifieke kenmerken zijn in paragraaf 3.2 tot en met 3.4 uitgewerkt. In paragraaf 3.5 wordt de hypothese opgesteld die in dit onderzoek centraal staat.

3.1 Sturing

Uit het proefschrift van Groetelaers (2004, p.45-47) blijkt dat er in de literatuur verschillende definities van sturing worden gehanteerd. Deze definities komen volgens Groetelaers (2004, p.46-47) vaak neer op de maakbaarheid en de beïnvloeding van de samenleving waarbinnen het handelen van actoren, onder invloed van het handelen van andere actoren centraal staat. Een aantal definities van sturing luiden als volgt:

“Doelconforme beïnvloeding van maatschappelijke wisselwerking” (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1991, p.3).

“Sturing is een vorm van coördinatie/afstemming die gericht is op de doel- en resultaatgerichte, door het moment bepaalde, beïnvloeding van verhoudingen tussen partijen” (Stevens in Buitelaar e.a., 2006, p.13).

“Sturing verwijst naar een actor die bepaalde handeling verricht” (Witteveen in Groetelaers, 2004, p.46).

De beschrijving van het begrip sturing door Groetelaers (2004, p.45-46) kan als volgt worden weergegeven: het geven van sturing is het doelbewust beïnvloeden van het menselijk handelen om een andere ‘werkelijkheid’ te creëren.

Uit de literatuur over sturing blijkt niet alleen dat verschillende definities worden gehanteerd maar ook dat er verschillende sturingsfilosofieën bestaan. Een aantal verschillende sturingsfilosofieën die in de literatuur naar voren komen worden in het proefschrift van Groetelaers (2004, p.46-51) omschreven. De verschillende sturingsfilosofieën zijn door Groetelaers (2004, p.49) weergegeven in een overzicht, zie tabel 3.

Rosenthal e.a.	overheidssturing	wisselwerking overheid - middenveld	maatschappelijke zelfsturing marktwerking
VROM-raad	hiërarchische sturing	netwerksturing	zelfsturing
De Bruijn, Kickert en Koppenjan	klassiek besturingsparadigma	beleidsnetwerkbepaarding	marktmodel
Teisman	unicentrisch perspectief <i>het regelsysteem</i>	pluricentrisch perspectief <i>het netwerk</i>	multicentrisch perspectief <i>de marktplaats</i>
Van Gunsteren	rational-central-rule		
De Bruijn en Ten Heuvelhof	subject-object-model hiërarchische sturing	netwerkmodel	

Tabel 3: Vergelijking sturingsmodellen
Bron: Groetelaers, 2004, p.49

Uit het proefschrift blijkt dat de verschillende sturingsfilosofieën onder te verdelen zijn in drie categorieën, namelijk hiërarchische sturing, netwerksturing en zelfsturing (marktwerking). Uit de beschrijving van deze drie verschillende sturingsfilosofieën blijkt dat een bepaalde filosofie beschikt over zijn eigen specifieke kenmerken, zie tabel 4. Deze specifieke kenmerken komen naar voren aan de hand van een aantal verschillende aspecten, namelijk de relaties tussen actoren, het verschil tussen actoren, de houding ten opzichte van interventies en de context. De verschillende sturingsfilosofieën en de specifieke kenmerken zijn in paragraaf 3.2 tot en met 3.4 uitgewerkt.

Aspecten	Hiërarchische sturing	Netwerksturing	Zelfsturing
Relaties tussen actoren	Afhankelijk	Wederzijds afhankelijk	Onafhankelijk
Verskil tussen actoren	Uniform	Pluriform	
Houding interventies	Open	Relatief gesloten	Gesloten
Context	Stabiel	Dynamisch	Concurrerend

Tabel 4: Overzicht specifieke kenmerken sturingsvorm
Bron: Eigen bewerking

3.2 Hiërarchische sturing

Binnen hiërarchische sturing staan de relaties van boven- en ondergeschikte centraal, waarbinnen één bovengeslikte actor de ondergeschikte actoren aanstuurt (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007, p.13). De bovengeslikte actor bepaalt hoe de overige actoren worden beïnvloed en met welke middelen dit tot stand komt. Bij de bepaling van de sturingsaanpak spelen de gestuurde actoren niet of nauwelijks een rol (Groetelaers, 2004, p.53). De interveniërende actor beschikt, voor een effectieve besluitvorming, over de benodigde macht en informatie (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007, p.13). Hiërarchische sturing wordt ook wel het single-actor sturingsperspectief genoemd (Groetelaers, 2004, p.53).

De VROM-raad (1998, p.30) hanteert de volgende definitie voor hiërarchische sturing:

“Hiërarchische sturing gaat ervan uit dat de overheid tot op zekere hoogte boven de samenleving staat, veel macht heeft waarmee de samenleving gestuurd zou kunnen worden en een sterke initiatiefrol. In de meest extreme vorm bepaalt de overheid hier zowel de inhoud als de procedure van planningsprocessen. De overheid stuurt direct.”

De Bruijn & Ten Heuvelhof (2007, p.16) suggereren dat achter hiërarchische sturing vier aannames schuil gaan die zich in werkelijkheid niet tot nauwelijks zullen voordoen. Deze vier aannames, uniformiteit, eenzijdige afhankelijkheid, openheid en stabiliteit, kunnen gezien worden als kenmerken van hiërarchische sturing.

Uniformiteit

Tussen de verschillende actoren is een zeker uniformiteit aanwezig, waardoor het eenvoudig is om de actoren te sturen. Wanneer (grote) verschillen tussen de actoren aanwezig zijn, is het lastig te sturen omdat een bepaalde interventie voor de ene actor wel geschikt is en voor een andere actor niet (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007, p.16).

Eenzijdige afhankelijkheid

De relatie tussen de interveniërende actor en de te sturen actoren is in de hiërarchische sturing een relatie tussen een bovengeschatte en ondergeschatte, ook wel een top-down benadering genoemd (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007, p.16).

Openheid

De actoren die betrokken zijn staan open voor interventies van de interveniërende actor. Deze actoren zijn gericht op en ontvankelijk voor de sturing die vanuit de sturende actor wordt gegeven. Op het moment dat de openheid afneemt is het sturen van een bepaalde actor lastiger (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007, p.17).

Stabiliteit

De hiërarchische structuur is stabiel. Dit wil zeggen dat geen actoren in- en uittreden, dat de onderlinge machtsverhouding ongewijzigd blijft en dat de eigendomsverhoudingen niet wijzigen. Wanneer meer dynamiek ontstaat, is sturing lastiger (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007, p.17).

3.3 Netwerksturing

Binnen netwerksturing is, in tegenstelling tot hiërarchische sturing, niet één interveniërende actor aanwezig maar kunnen meerdere actoren interveniëren. De macht en informatie, om tot een effectieve besluitvorming te komen, ligt bij meerdere partijen. Netwerksturing wordt ook wel het multi-actor sturingsperspectief genoemd (Groetelaers, 2004, p.53). Volgens Provan en Kenis (z.j., p.298) wordt netwerksturing vaak toegepast om 'wicked problems' op te lossen. Dit heeft volgens Provan en Kenis (z.j., p.297-298) te maken met het feit dat netwerksturing gericht is op het bereiken van resultaat door samenwerking tussen verschillende organisaties omdat een individuele organisatie het gewenste resultaat niet kan bereiken. VROM-raad (1998, p.30) hanteert de volgende definitie van netwerksturing:

"Netwerksturing gaat uit van een relatief machtsevenwicht tussen wederzijds afhankelijke overheden en organisaties. De overheid is slechts één van de partijen en probeert samen met andere overheden en organisaties tot een gezamenlijke aanpak te komen. De overheid 'stuurt' interactief. "

De Bruijn en Ten Heuvelhof (1991, p.27) definiëren niet het begrip netwerksturing maar het begrip netwerk.

“Een netwerk is een geheel van actoren die publiek, semipubliek of privaat van karakter zijn. Ieder van deze actoren heeft zijn eigen waarden, doelstellingen en belangen, die hij tracht te realiseren door instrumenten in te zetten waarmee hij andere actoren tracht te sturen.”

Om het begrip netwerk verder te specificeren worden in het boek van De Bruijn en Ten Heuvelhof drie kenmerken omschreven, namelijk de pluriformiteit van netwerken, de geslotenheid van actoren in een netwerk en de interdependentie van relaties tussen actoren in een netwerk. Op het moment dat deze drie kenmerken voorkomen in een netwerk, wordt het netwerk een ‘complex netwerk’ genoemd (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1991, p.28).

In het boek dat De Bruijn en Ten Heuvelhof in 2007 (p.21) uitgebracht hebben is de definitie aangepast en uitgebreid:

“Een dynamisch geheel van actoren, die wederzijds afhankelijk zijn, een onderlinge variëteit kennen en zich relatief gesloten ten opzichte van elkaar kunnen opstellen.”

Ook in dit boek worden de drie kenmerken, pluriformiteit, geslotenheid en interdependentie gehanteerd om het begrip te specificeren. Echter is, zoals uit de definitie wellicht op te maken valt, een kenmerk toegevoegd om het begrip netwerk verder te specificeren, namelijk het kenmerk dynamiek. De vier verschillende kenmerken die in het boek uitgebreid beschreven zijn (p.22-31), herbergen verschillende barrières en kansen waarmee een interveniërende actor te maken kan krijgen. De vier kenmerken worden voornamelijk aan de hand van dit boek beschreven, wanneer een andere bron wordt gehanteerd staat dit vermeld.

Pluriformiteit

Actoren in een netwerk kennen vaak onderlinge verschillen en zijn dus vaak pluriform in plaats van homogeen. Ten eerst verschillen zij in aard zoals publiek of privaat, groot of klein enzovoort. Daarnaast verschilt de machtspositie binnen een netwerk, deze positie hangt voornamelijk af van de middelen waarover een actor beschikt. Tot deze middelen behoren geld, ervaring, kennis, autoriteit enzovoorts. Een derde verschil dat aanwezig is heeft betrekking op de waarden, belangen en doelen van de actoren. Als laatste verschil worden de uiteenlopende percepties van de werkelijkheid tussen de actoren genoemd. Met andere woorden, de referentiekaders van de actoren zijn verschillend waardoor observaties anders geïnterpreteerd worden (Weening, 2006, p.33). Een interveniërende actor zal op een bepaalde wijze rekening moeten houden met deze onderlinge verschillen. De barrières die optreden door middel van pluriformiteit zijn een beperkt bereik, grenzen beheersbaarheid en interpretatie. Doordat de actoren onderling verschillen is het mogelijk dat elke actor gevoelig is voor een ander type interventie, waardoor een bepaalde interventie maar een beperkt bereik heeft. Een logische reactie hierop is, dat de interveniërende actor zich gaat richten op maatwerk, de interventie wordt afgestemd op de kenmerken van een actor. Het creëren van maatwerk heeft al snel tot gevolg dat de grenzen van beheersbaarheid bereikt worden. De derde barrière heeft betrekking tot de interpretatie van de interventie. Door de aanwezige pluriformiteit bestaat de kans dat door de actoren de interventie verschillend geïnterpreteerd wordt. Naast deze drie barrières biedt pluriformiteit van een netwerk ook drie kansen, namelijk verhoging trefkans,

interpretatie en een verdeel-en-heersstrategie. Zoals zojuist geschetst, betekend pluriformiteit dat elke actor gevoelig kan zijn voor een ander type interventie. Dit heeft naast de bovengenoemde barrière het voordeel dat de trefkans, dat één of meerdere actoren gevoelig zijn voor een bepaald type interventie, toeneemt. Ook interpretatie wordt gezien als een barrière, maar biedt ook een kans. Door het doel van de interventie niet eenduidig te formuleren is de interventie effectief. Actoren interpreteren een interventie op de manier dat deze voor hen het effectiefs is. De derde kans voor een interveniërende actor is de verdeel-en-heersstrategie. Naarmate de pluriformiteit toeneemt, neemt het organiserend vermogen van de actoren in een netwerk af. Dit heeft als gevolg dat een gezamenlijke actie vanuit actoren tegen een bepaalde interventie niet eenvoudig is.

Relatief gesloten

De veronderstelling is vaak dat de te sturen actoren open staan voor interventies. Echter is het zo dat de te sturen actoren soms nauwelijks ontvankelijk zijn voor interventies, zij merken de interventies niet op of verzetten zich ertegen. Actoren zijn dan gesloten. Het komt er in grote lijnen op neer dat actoren in een netwerk relatief gesloten zijn en vaak meer op zichzelf gericht zijn dan op hun omgeving. Hierdoor zal een actor interventies die niet passen bij zijn eigen referentiekader en indruisen tegen zijn eigen belangen negeren (Weening, 2006, p.34). De barrière van het aspect geslotenheid die genoemd wordt heeft betrekking op de slagingskans van de interventie. De slagingskans van een interventie is klein op het moment dat deze niet binnen het referentiekader van een actor valt. Dit komt doordat een gesloten actor vaak maar twee belangen heeft bij een interventie. Ten eerste wil de actor zijn referentiekader niet aanpassen en daarnaast wil de actor met rust gelaten worden. Aan de andere kant brengt geslotenheid van actoren ook een kans met zich mee. Geslotenheid wordt vaak gezien als een belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren van een actor, ook wel de kracht van een actor genoemd. Op het moment dat een gesloten actor de interventies vanuit de interveniërende actor ondersteunt, beschikt deze over een sterke medestander.

Interdependentie

Ondanks dat actoren pluriform zijn, bestaan er wel interdependenties tussen actoren, dit betekend dat actoren afhankelijk zijn van elkaar om de eigen doelen te realiseren. Dit vindt zijn oorzaak in het feit dat de middelen in een netwerk onevenwichtig zijn verdeeld. Volgens Koppejan en Klijn (2004, p.144-1.45) zijn er vijf verschillende typen middelen te onderscheiden, namelijk

- Financiële middelen;
- Productiemiddelen (personeel, materieel, ICT);
- Competenties (waaronder de formele bevoegdheid tot het nemen van bepaalde beslissingen);
- Kennis (impliciete kennis in hoofden van mensen en expliciete kennis in bijvoorbeeld documenten);
- Legitimiteit (het vermogen van bepaalde actoren om bij het oplossen van complexe problemen legitimiteit aan besluiten toe te kennen).

Daarnaast heeft geen van de actoren voldoende macht om zijn wil op te leggen aan de andere actoren. Door deze onevenwichtige verdeling en doordat niet één actor de macht heeft, heeft de ene actor middelen van een andere actor nodig om zijn doel te realiseren (Weening, 2006, p.34). De interdependenties zorgen, net zoals pluriformiteit en geslotenheid, voor barrières en kansen. Een

barrière is het risico van de hit-and-runstrategie. Met de hit-and-runstrategie wordt bedoeld dat een actor andere actoren uitbuit wanneer deze afhankelijk van hem zijn. Doordat interdependentie in een netwerk een repetitief karakter heeft, kan dit in een later stadium tot problemen leiden. Op het moment dat de afhankelijkheid tussen de partijen omgekeerd is, kan de hit-and-run strategie ook tegen de actor worden gebruikt die deze het eerst toepaste. Binnen een netwerk ontstaat vooral verwarring op het moment dat meerder partijen de hit-and-runstrategie volgen. Een tweede barrière is stroperige besluitvorming. Dit komt tot stand wanneer een actor zoveel mogelijk rekening probeert te houden met de interdependentie tussen hem en andere actoren. Het kost immers veel tijd om de posities van de overige actoren te bepalen, zeker wanneer verschillende soorten interdependenties op het zelfde moment plaatsvinden waardoor onoverzichtelijkheid optreedt. De laatste barrière is armoedige inhoudelijke besluitvorming. Wanneer interdependenties aanwezig zijn en naar alle belangen van actoren wordt gekeken ontstaat al snel een compromis waar geen van de actoren enthousiast over is. Naast deze barrières voor de interveniërende actor biedt interdependentie ook kansen. Wanneer een actor afhankelijk is van de interveniërende actor kan deze de afhankelijkheid benutten om steun voor zijn interventie te vinden. Een andere kans is de prikkel tot gematigd gedrag. Door de afhankelijkheid van actoren onderling zullen actoren zich coöperatief opstellen ten opzichte van elkaar, de kans bestaat immers dat een actor in een later stadium weer afhankelijk is van dezelfde actoren. Inhoudelijke verrijking van de besluitvorming kan een gevolg, en dus een voordeel zijn, van interdependenties. Op het moment dat een besluit door meerdere actoren wordt genomen bestaat de kans dat, door de verschillende belangen en expertise van de verschillende actoren, het besluit rijker en inhoudsvoller is. De laatste kans die genoemd wordt is: complexiteitsverhoging betekent meer ruilmogelijkheden. In dit geval worden onderwerpen gezien als ruilobject. Naarmate maar actoren voor veel onderwerpen van elkaar afhankelijk zijn verkleint dat de kans op een patstelling omdat er meer ruilmogelijkheden zijn. Met andere woorden de kans om consensus te bereiken is groter.

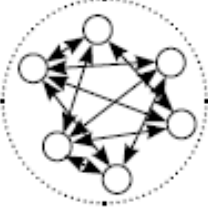
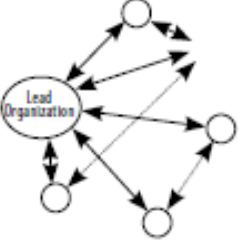
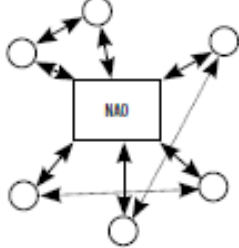
Dynamiek

De pluriformiteit van het netwerk en de relatieve geslotenheid en interdependentie van de actoren binnen een netwerk kunnen veranderen. Een verandering van een bepaald kenmerk beïnvloedt de andere twee kenmerken. Zo zal een verandering op het gebied van pluriformiteit invloed hebben op de mate van relatieve geslotenheid en interdependentie tussen de verschillende actoren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat binnen een netwerk vrijwel altijd een sterke dynamiek aanwezig is. Machtposities en eigendomsverhoudingen kunnen wijzigen en actoren kunnen toe- en uitreden. Deze sterke dynamiek heeft ook invloed op de barrières en kansen. Zo kunnen op een bepaald moment barrières een grote rol spelen in een netwerk en door een verandering kunnen kansen een grote rol spelen.

De bovenstaande kenmerken hebben tot gevolg dat veranderingen en besluitvorming niet vanzelfsprekend tot stand komen in een netwerk. De interveniërende actor is afhankelijk van de welwillendheid van de overige actoren om veranderingen en besluiten te verwezenlijken. Het is immers vooraf nooit duidelijk of de overige actoren de interventie ondersteunen en als zij hiertoe bereid zijn of zij dit allen op het zelfde moment zijn (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007, p.5).

3.3.1 Vormen van netwerksturing

Binnen netwerksturing zijn volgens Provan en Kenis (z.j., p. 301) drie verschillende vormen te onderscheiden, namelijk het zelfregulerende netwerk, het leiderorganisatie netwerk en het netwerk administratieve organisatie, zie tabel 5.

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatie-netwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
Visualisatie			
Principe	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

Tabel 5: Sturingsvormen binnen netwerksturing

Bron: Provan en Kenis, z.j., p.301

Zelfregulerend netwerk

Het zelfregulerend netwerk is de eenvoudigste vorm en bestaat uit verschillende organisaties die op een collectieve manier samenwerken. Deze vorm heeft geen afzonderlijke bestuursseenheid waardoor de gemeenschappelijke activiteiten gestuurd worden door de actoren zelf. Hierdoor worden door alle actoren de besluiten genomen en de activiteiten gemanaged (Provan en Kenis, z.j. p.301).

Leiderorganisatie netwerk

Het leiderorganisatie netwerk is een sturingsvorm waarin het gaat om relaties tussen aanbieders en afnemers of tussen subsidiërende en ontvangende organisaties. Alle actoren zijn in zekere mate betrokken bij de gemeenschappelijke doelstelling. Daarnaast is samenwerking en interactie tussen de actoren eveneens in zekere mate aanwezig. Echter is het in een leiderorganisatie netwerk wel zo dat één actor organisatieleider is en deze ene actor coördineert alle activiteiten en belangrijke besluiten.

Netwerk administratieve organisatie

De netwerk administratieve organisatie komt in grote lijnen overeen met het leiderorganisatie netwerk. Echter is binnen deze sturingsvorm een organisatie (NAO) aanwezig die het managen van

het netwerk en het coördineren van de activiteiten als exclusieve taak heeft, deze organisatie is verder niet actief in het primaire proces van het netwerk.

3.3.2 Effectiviteit van sturingsvormen

Onderzoek van Provan en Kenis (Provan en Kenis, z.j., p.303) heeft aangetoond dat een viertal factoren bepalend zijn voor de effectiviteit van een bepaalde sturingsvorm. De vier factoren die genoemd worden zijn: de mate van vertrouwen in een netwerk, de grootte van het netwerk in termen van het aantal netwerkleden, doelconsensus onder de leden en het type activiteit in het netwerk, en meer bepaald of daar netwerkcompetenties voor nodig zijn. Dit is in tabel 6 weergegeven.

Governancevorm	Vertrouwen	Aantal netwerk- leden	Doelconsensus	Behoefte aan net- werkcompetenties
Zelfregulerend netwerk	Hoog	Weinig	Hoog	Laag
Leiderorganisatienetwerk	Laag	Moderaat	Relatief laag	Moderaat
Netwerk administratieve organisatie (NAO)	Moderaat	Moderaat tot veel	Relatief hoog	Hoog

Tabel 6: Effectiviteit sturingsvormen

Bron: Provan en Kenis z.j., p.303

Uit de tabel blijkt dat wanneer het vertrouwen in het netwerk hoog is, het netwerk uit weinig leden bestaat, de doelconsensus hoog is en er een lage behoefte aan netwerkcompetenties is een zelfregulerend netwerk het effectiefst is.

Vertrouwen

Provan en Kenis (z.j., p.304) stellen dat de mate waarin vertrouwen verspreid is door het hele netwerk cruciaal is voor de interacties. De mate en de verdeling van vertrouwen bepalen de effectiviteit van een netwerkvorm in het aansturen van een netwerk. De mate van vertrouwen is hoog op het moment dat het vertrouwen wijd verspreid is onder alle actoren in een netwerk. Wanneer het vertrouwen beperkt is tot enkele netwerkleden is de mate van vertrouwen laag. Volgens Provan en Kenis (z.j.; p.304) is een hoge mate van vertrouwen, verdeeld over het hele netwerk, essentieel voor een zelfregulerend netwerk omdat binnen dit netwerk collectief handelen centraal staat. Wanneer geen hoge mate van vertrouwen verdeeld over het hele netwerk aanwezig is, ontbreekt de basis voor collectief handelen. Om in dit geval een effectief netwerk te creëren dient een andere netwerkvorm gehanteerd te worden, zoals een leiderorganisatie netwerk of een netwerk administratieve organisatie. Zoals uit tabel 5 is op te maken bestaat het leiderorganisatie netwerk voornamelijk uit relaties tussen actoren en de organisatieleider, hierdoor is een hoge mate van vertrouwen verspreid over het hele netwerk niet essentieel. In de netwerk administratieve organisatie is een gemiddelde mate van vertrouwen voldoende omdat daar van belang is de netwerkleden in staat moeten zijn om het gedrag van de NAO te monitoren.

Aantal netwerkleden

Het probleem dat bij elke vorm van netwerksturing naar voren komt is het feit dat wanneer het aantal netwerkleden toeneemt ook het aantal relaties tussen de netwerkleden exponentieel toeneemt. Gezien dit gegeven wordt sturing van een netwerk een complexe taak (Provan en Kenis,

z.j., p.304). De kans op een effectief zelfregulerend netwerk is het hoogst wanneer maximaal zes tot acht netwerkliden aanwezig zijn binnen het netwerk. Wanneer het aantal hoger wordt is face to face communicatie/participatie niet meer efficiënt waardoor een zelfregulerend netwerk eveneens niet meer efficiënt (Provan en Kenis, 2007 p.238-239). Wanneer het aantal netwerkliden hoger is dan tien is het efficiënter om de activiteiten van een netwerk te concentreren rondom een 'makelaar'. Zoals een leidersorganisatie netwerk of een netwerk administratieve organisatie (Provan en Kenis, z.j., p.305). Tabel 6 geeft aan dat een leiderorganisatie netwerk effectief is bij een gemiddeld aantal netwerkliden en een netwerk administratieve organisatie bij een gemiddeld tot hoog aantal netwerkliden. Echter worden in de literatuur geen aantallen genoemd zoals bij het zelfregulerend netwerk. Het onderscheid tussen gemiddeld en gemiddeld tot hoog zou te verklaren kunnen zijn door het feit dat in een leiderorganisatie netwerk één van de netwerkliden de rol van organisatieleider op zich neemt en in het geval van een netwerk administratieve organisatie die niet primair betrokken is bij het netwerk. Het zou kunnen zijn dat wanneer een externe organisatie de rol van organisatieleider op zich neemt het aantal netwerkliden hoger kan zijn doordat de organisatieleider minder belangen heeft.

Doelconsensus

Provan en Kenis (z.j., p.305-306) concluderen uit eigen onderzoek dat netwerkdoelconsensus belangrijk is, maar dat de noodzaak hiervoor afhankelijk is van de netwerkvorm. Uit het onderzoek komt naar voren dat een zelfregulerend netwerk het effectiefst is op het moment dat een hoge mate van doelconsensus aanwezig is. Wanneer de doelconsensus hoog is, zijn weinig conflicten te verwachten tussen de netwerkliden en weten de netwerkliden welke bijdrage zij kunnen leveren om de doelstelling te verwezenlijken. Bij een lage netwerkdoelconsensus zijn het leiderorganisatie netwerk en de netwerk administratieve organisatie effectievere sturingsvormen. Gekeken naar beiden netwerkvormen dan vraagt een netwerk administratieve organisatie een hogere mate van netwerkdoelconsensus dan een leidersorganisatie netwerk (Provan en Kenis, 2007, p.240).

Behoefte aan netwerkcompetenties

Netwerken worden door verschillende organisaties ontwikkeld om een doel te realiseren die een enkele organisatie zelf niet kan realiseren. Hierdoor vergen netwerken specifieke netwerkcompetenties. Deze netwerkcompetenties hebben betrekking op de behoefte aan vaardigheden en bevoegdheden om de gestelde netwerkdoelen te verwezenlijken. Deze behoefte aan netwerkcompetenties is per sturingsvorm verschillend. Voor zelfregulerende netwerken is de behoefte aan bijvoorbeeld competenties voor netwerkcoördinatie, conflicthantering of kwaliteitsbewaking laag omdat de netwerkliden hiertoe zelf in staat zijn. Bij een leiderorganisatie netwerk en een netwerk administratieve organisatie zijn de behoeftes hoger. Deze netwerkcompetenties komen voort uit een interne focus op het netwerk. De externe focus van netwerkcompetenties is gericht op het zekerstellen van middelen die activiteiten mogelijk maken. Vaardigheden en bevoegdheden om een netwerk te beschermen tegen onzekerheden en externe afhankelijkheden staan hierbij centraal. Evenals het netwerk verzekeren van middelen zoals expertise, financiën en legitimiteit. In de gevallen dat de vaardigheden, bevoegdheden en middelen niet aanwezig zijn in een netwerk en dus de competenties, om deze vaardigheden, bevoegdheden en middelen te verwezenlijken, hoog dienen te zijn, is een netwerk administratieve organisatie geschikt. Deze netwerkvorm is geschikt doordat bijvoorbeeld externe stakeholders of subsidiërende instanties zich kunnen richten op de organisatieleider en niet op elk individueel netwerklid. Het

organisatieleider netwerk zou deze taken eveneens op zich kunnen nemen, echter zal een organisatieleider netwerk terughoudender zijn in het naar buiten toe presenteren als netwerk in het geheel. Hieruit is te concluderen dat een zelfregulerend netwerk gebaad is bij een lage behoefte aan netwerkcompetenties, het leidersorganisatie netwerk gemiddelde behoefte heeft aan netwerkcompetenties en de netwerk administratieve organisatie een hoge behoefte heeft aan netwerkcompetenties. (Provan & Kenis, z.j., p.306-307).

Het begrip netwerkcompetenties is in deze theorie zeer breed geformuleerd waardoor het niet eenvoudig is om dit in een onderzoek te vergelijken. Daarnaast bevat de formulering ook het aspect middelen dat eerder in dit hoofdstuk naar voren is gekomen (paragraaf 3.3). Dit is de rede dat het kenmerk netwerkcompetenties in dit onderzoek verder buiten beschouwing wordt gelaten.

3.4 Zelfsturing (market governance)

In vergelijking met hiërarchische sturing en netwerksturing speelt de overheid nauwelijks een rol bij zelfsturing. Dit blijkt uit de definitie die de VROM-raad (1998, p.31) hanteert:

“Zelfsturing gaat uit van het probleemoplossend vermogen van maatschappelijke organisaties en marktpartijen in de samenleving, waarvoor de overheid de voorwaarden creëert. De concrete invulling en uitvoering gebeurt door particuliere organisaties. De overheid ‘stuurt’ zeer indirect.”

De definitie van Klijn en Koppejan (in Meuleman, 2008, p.18) luidt als volgt:

“Self-regulation is an interventionist form of steering by stimulation and sometimes compelling actors to take care of the quality of output themselves, through reward rules and product rules.”

Daarnaast beargumenteert Fuchs (in Meuleman, 2008, p.18) dat zelfsturing van de maatschappij gericht is op uitsluiting, concurrentie en het volgen van wetten en regels van anderen. In het begrip zelfsturing wordt ‘zelf’ gerefereerd aan individuele autonomie. Dit laatste zorgt ervoor dat zelfsturing ook als *market governance* omschreven wordt.

Rosenthal et al. (in Groetelaers, 2004, p.47) maakt onderscheid tussen maatschappelijke zelfsturing en marktwerking. Bij marktwerking is geen overheid aanwezig evenals geen sturende actor. Er wordt uitgegaan van een spontane totstandkoming van coördinatie van activiteiten en sociale orde. Maatschappelijke zelfsturing gaat uit van beïnvloeding van de maatschappij door bijvoorbeeld sociale en maatschappelijke bewegingen en bedrijven zonder tussenkomst van de overheid. De Bruijn e.a. (in Groetelaers, 2004, p.48) beschrijven het marktmodel als het zelfsturend vermogen van de autonome actoren waarbij nauwelijks aandacht is voor wederzijdse afhankelijkheid.

Meuleman (2008, p.45-50) beschrijft een aantal kenmerken van market governance. Hier zullen de kenmerken die in relatie staan met de eerder genoemde kenmerken, die bij hiërarchiesturing en netwerksturing naar voren komen, beschreven worden.

Onafhankelijk

Doordat maatschappelijke actoren met betrekking tot market governance autonoom zijn, zijn zij onafhankelijk van andere partijen (Meuleman, 2008, p.345)

Gesloten

Actoren binnen market governance staan vaak gesloten tegenover interventies van andere partijen. De mate van openheid is afhankelijk van het voordeel dat het voor de actoren zelf oplevert (Meuleman, 2008, p.341)

Concurrerend

De context van market governance is flexibel en dynamisch maar wordt 'geregeerd' door concurrentie (Meuleman, 2008, p.343)

3.5 Hypothese

Kijkend naar de drie sturingsvormen binnen de sturingsfilosofie netwerksturingen en naar de kenmerken van de woningbouwmarkt, stedelijke vernieuwing en CPO, is een hypothese ontstaan die centraal staat voor het aspect samenwerking in dit onderzoek. De hypothese luidt als volgt:

“Een zelforganiserend netwerk is een effectieve sturingsvorm om CPO binnen stedelijke vernieuwing succesvol te implementeren.”

Een zelforganiserend netwerk is een sturingsvorm binnen de sturingsfilosofie netwerksturing. Hierdoor wordt bij de toetsing van de hypothese achterhaald of voldaan wordt aan de specifieke factoren van netwerksturing. De specifieke factoren die getoetst worden zijn:

- Wederzijds afhankelijkheid tussen de actoren
- Pluriformiteit tussen de actoren
- Relatief gesloten houding ten opzichte van interventies
- Dynamische context

Volgens de theorie moet een zelforganiserend netwerk voldoen aan een aantal aspecten om een effectief netwerk te zijn. Binnen dit onderzoek wordt de hypothese getoetst door te achterhalen of bij de onderzochte cases voldaan wordt aan deze effectiviteitsfactoren. De factoren die getoetst worden zijn:

- Hoog vertrouwen tussen de actoren
- Laag aantal netwerkliden
- Hoog doelconsensus tussen actoren.

Gezien de factoren van netwerksturing en de factoren die de effectiviteit bepalen van een zelfregulerend netwerk kan gesteld worden dat wanneer voldaan wordt aan de zeven actoren het zelfsturend netwerk effectief is om CPO binnen stedelijke vernieuwing succesvol te implementeren. De zeven actoren zijn in tabel 7 weergegeven. Deze tabel zal bij de te onderzoeken cases getoetst worden.

Zelfregulerend netwerk	
Factoren	Wanneer effectief?
Relaties tussen actoren	Wederzijdse afhankelijkheid
Verschil tussen actoren	Pluriform
Houding interventies	Relatief gesloten
Context	Dynamisch
Vertrouwen	Hoog
Aantal netwerkleden	Laag
Doelconsensus	Hoog

Tabel 7: Effectiviteitsfactoren zelfregulerend netwerk

Bron: Eigen bewerking

4 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek toegelicht. In de eerste paragraaf worden de kernbeslissingen genomen die de onderzoekstrategie bepalen. In paragraaf 2 wordt de onderzoekstrategie verder uitgewerkt en in de derde paragraaf wordt de selectie van cases toegelicht. De wijze van dataverzameling is weergegeven in paragraaf 5. In paragraaf 5 en tevens laatste paragraaf wordt de validiteit van de onderzoeksgegevens besproken.

4.1 Onderzoeksstrategie

Volgens Verschuren en Doorewaard (2007, p.160) hangt de keuze voor een onderzoekstrategie af van drie kernbeslissingen. De kernbeslissingen die zij beschrijven zijn:

- Breedte of diepte
- Kwantificering of kwalificering
- Empirisch onderzoek of bureauonderzoek

De gemaakte kernbeslissingen die de onderzoeker maakt zijn de basis voor de te volgen strategie bij het onderzoek. De vijf belangrijkste onderzoekstrategieën zijn survey, experiment, casestudy, gefundeerde theoriebenadering en bureauonderzoek (Verschuren en Doorewaard, 2007, p.161). Om tot een goede strategie voor mijn onderzoek te komen worden hieronder de drie kernbeslissingen genomen.

Breedte of diepte

Binnen dit onderzoek staat de samenwerking tussen verschillende partijen en de voorfinanciering van het project centraal. Om iets over de samenwerking en de voorfinanciering te kunnen zeggen zal het proces van samenwerking tussen de verschillende betrokken partijen geanalyseerd dienen te worden evenals de wijze van voorfinanciering. Om aan gedetailleerde informatie te komen, om een goede analyse te maken, is een diepte onderzoek geschikter dan een breedte onderzoek. Binnen het onderzoek zullen betrokkenen, zoals gemeenten, ontwikkelaars, corporaties, particuliere opdrachtgevers en procesbegeleiders, worden geïnterviewd en documentatie over de projecten worden bestudeerd.

Kwantificering of kwalificering

Doordat middels interviews en het bestuderen van documentatie de informatie wordt verkregen van een klein aantal onderzoekseenheden is het niet mogelijk om deze informatie te kwantificeren. Hierdoor is de enige manier die toegepast kan worden de kwalitatieve manier van onderzoeken. Bij de kwalitatieve manier van onderzoeken ga je niet tellen en rekenen met waarnemingsresultaten maar wordt de informatie vergeleken en verbaal en beschouwend gerapporteerd.

Empirisch onderzoek of bureauonderzoek

Om mijn doelstelling te verwezenlijken is een empirisch onderzoek en een bureauonderzoek noodzakelijk. Om de gewenste informatie te verkrijgen zullen betrokkenen geïnterviewd dienen te worden (empirisch) en dient documentatie bestudeerd te worden (bureauonderzoek). Naast het verkrijgen van informatie middels bureauonderzoek is bureauonderzoek ook gebruikt om de context en het theoretische kader uit te werken in het beginstadium van het onderzoek.

4.2 Casestudy

Een casestudy wordt omschreven als een onderzoeksstrategie waarbij aan de hand van empirisch onderzoek een bepaald hedendaags verschijnsel binnen de actuele context wordt geanalyseerd. Volgens Morris en Wood (1991 in Sanders e.a. 2011, p. 122) is de casestudy een geschikt manier om inzicht te krijgen van processen die doorlopen worden. De casestudy als onderzoeksstrategie past hierdoor prima binnen dit onderzoek waarin de samenwerking tussen verschillende partijen wordt onderzocht. Om iets over de samenwerking te kunnen zeggen zal het proces van samenwerking tussen de verschillende betrokken partijen geanalyseerd dienen te worden. Om dit proces te analyseren zal van alle betrokken partijen informatie verkregen dienen te worden. Een karakteristiek van de casestudy is een arbeidsintensieve dataverzameling waarmee meer in de diepte dan breedte wordt gewerkt (Verschuren en Doorewaard, 2007, p.84). De arbeidsintensieve manier van dataverzameling past zeker binnen mijn onderzoek. Door diepte interviews te houden met de betrokken partijen wordt getracht om de gewenste informatie te verkrijgen om een goede analyse te maken.

Binnen de casestudy zijn verschillende varianten mogelijk. Gekozen is om een meervoudige casestudie uit te voeren om zodoende de generaliseerbaarheid van de onderzoeksuitkomsten te vergroten. De verschillende cases, projecten waarbij CPO (in verschillende vormen) in combinatie met stedelijke vernieuwing heeft plaats gevonden, worden als onderzoekseenheden gehanteerd. Binnen deze verschillende onderzoekseenheden worden de betrokken partijen en documenten als databron gebruikt. Welke partijen aanwezig zijn kan per project verschillen maar van partijen zoals een collectief, een gemeente, een corporatie en een proces begeleidend bureau mag verwacht worden dat deze binnen het project aanwezig zijn. Daarnaast is het mogelijk dat een projectontwikkelaar eveneens aanwezig is.

Een nadeel van een casestudy is dat de externe geldigheid van de resultaten onder druk staat (Verschuren en Doorewaard, 2007, p. 191). De resultaten hebben vaak maar alleen betrekking op de onderzochte cases. Om dit enigszins te ondervangen worden buiten de casestudies om professionals geïnterviewd. Tot deze professionals behoren procesbegeleiders die vanuit een adviesbureau de bewonersgroepen begeleiden en vaak bij meerdere projecten als procesbegeleider betrokken zijn geweest. De gegevens die verkregen zijn uit de casestudies worden aan de professionals voorgelegd om zodoende te bepalen of deze gegevens projectspecifiek zijn of bij meerdere projecten voorkomen. Wanneer dit laatste het geval is, neemt de externe geldigheid van de resultaten toe.

4.3 Geselecteerde cases

Gekeken naar de verschillende CPO-projecten in combinatie met stedelijke vernieuwing, die in Nederland gerealiseerd zijn en worden, is te concluderen dat deze heel verschillend zijn. Dit heeft te maken met een aantal aspecten. Ten eerste zijn er verschillende vormen van stedelijke vernieuwing in combinatie met CPO, namelijk sloop/nieuwbouw projecten, transformatie projecten (kantoorgebouw naar woningen) en verbouwen/vernieuwen bestaande woningen (de zogeheten kluswoningen). Daarnaast kunnen grootschalige en kleinschalige locaties worden ontwikkeld en als laats kan het project bestaan uit koop- of huurwoningen dan wel een combinatie tussen deze twee. Omdat CPO en stedelijke vernieuwing dus breder is dan bijvoorbeeld een kleinschalig, sloop/nieuwbouw project waar koopwoningen worden gerealiseerd is gekozen om niet specifiek op één vorm van CPO binnen stedelijke vernieuwing in te gaan maar het CPO breed te houden. Hierdoor zijn geen cases gekozen die te vergelijken zijn maar juist die van elkaar verschillen. Op deze manier is het mogelijk om de algemene 'rode draad', die binnen projecten waar CPO in combinatie met

stedelijk vernieuwing aanwezig is, inzichtelijk te krijgen. Om de 'rode draad' van CPO binnen stedelijke vernieuwing te onderzoeken is gekozen om totaal verschillende CPO-projecten te selecteren waarbij het soort project, de grootte en het type woningen verschillend is.

Om de projecten enigszins te kunnen vergelijken zijn projecten geselecteerd waarbij dezelfde partijen aanwezig zijn. De partijen die aanwezig dienden te zijn, zijn een of meerdere collectieven, een gemeente, een corporatie en een begeleidend bureau. Daarnaast is gekozen voor projecten die op het moment nog in uitvoering zijn om de betrouwbaarheid te verhogen van de onderzoeksgegevens. Op deze manier is de informatie up to date en zijn de onderzoeksgegevens betrouwbaarder dan van een project dat bijvoorbeeld drie jaar geleden is afgerond. Het is namelijk niet eenvoudig om gedetailleerde informatie over een proces te achterhalen op het moment dat deze een aantal jaar geleden plaats vond.

De cases zijn geselecteerd op basis van bureauonderzoek. Aan de hand van bureauonderzoek is informatie verkregen over verschillende projecten. Hierbij is gekeken naar de betrokken partijen, naar de vorm van CPO binnen stedelijke vernieuwing en naar de fase waarin het project zich begeeft. Deze informatie is ruimschoots beschikbaar via internetsites van gemeente, corporaties, collectieven, begeleidende bureaus als ook internetsites waarop CPO centraal staat.

Uit het bureauonderzoek is gebleken dat maar één stedelijk vernieuwingsproject aanwezig is waarin huur met CPO wordt gecombineerd, dit is Bloemenbuurt-Zuid in Eindhoven. Echter wordt in dit project naast huur ook koop toegepast waardoor in dit project een combinatie van huur en koop gerealiseerd wordt. Dit project is dan ook gekozen gezien het feit dat verschillende projecten in het onderzoek onderzocht zouden worden. Grootchaligheid en sloop/nieuwbouw zijn de ander kenmerken van dit project, daarnaast was een deel van het project al in de realisatiefase. Gezien deze gegevens diende het andere project kleinschalig te zijn dat bestond uit koopwoningen en een transformatieproject of een project waarbij de bestaande woningen worden verbouwd/vernieuwd en zich eveneens in de realisatiefase bevond. Tijdens het bureauonderzoek is gebleken dat transformatieproject in combinatie met CPO nog nauwelijks worden toegepast en dat geen project zich in de realisatiefase bevond. Gekeken naar de kenmerken (verbouw/nieuwbouw bestaande woningen, kleinschalig, koop en in de realisatiefase), zijn er verschillende projecten overgebleven. Uiteindelijk is gekozen voor het project Sint Martens Hof in Arnhem omdat dit een project is waarbij Provincie Gelderland (stage/afstudeerorganisatie) direct betrokken is geweest middels de verlening van een subsidie voor voorfinanciering van het project.

4.4 Dataverzameling

In deze paragraaf staat de wijze van daadwerkelijke dataverzameling centraal. Binnen dit onderzoek worden interviews gehanteerd voor de primaire wijze van dataverzameling. De vragenlijsten die gebruikt zijn voor de interviews zijn in de bijlage terug te vinden. Deze interviews hadden een semigestructureerd karakter en zijn opgebouwd aan de hand de aspecten van complexiteit die in het vorige hoofdstuk naar voren zijn gekomen. Hiervoor is gekozen omdat op deze manier de mogelijkheid aanwezig is om flexibel in te spelen op de antwoorden van de persoon die geïnterviewd wordt. Daarnaast zijn semigestructureerde interviews geschikt voor kwalitatief onderzoek. Binnen het onderzoek worden eerst de betrokken partijen geïnterviewd, vervolgens worden de verkregen onderzoeksgegevens, voor het aspect samenwerking, getoetst door middel van interviews met experts. Met betrekking tot het aspect voorfinanciering worden experts geïnterviewd om te achterhalen welke voorfinancieringsconstructies gehanteerd kunnen worden en hoe deze

georganiseerd dienen te worden. Naast interviews met betrokken partijen en experts zal ook, zij het in mindere mate, deskresearch worden toegepast om data te verzamelen. Deskresearch vindt plaats door documentanalyse en onderzoek via internet. Door deze verschillende methode van dataverzameling ontstaat onderzoekstriangulatie.

4.3.1 Betrokken partijen

De betrokken partijen die geïnterviewd zijn worden hieronder weergegeven. Binnen de case Eindhoven zijn niet alle betrokken collectieven geïnterviewd. Het project is grootschalig waarbij tot op heden vier woonblokken zijn gerealiseerd, hiervan waren twee collectieven bereid om mee te werken aan een interview.

Sint Martens Hof Arnhem

- Dhr. F. Evers, Portaal
- Mevr. T. Jacobs, Kopersvereniging Sint Martens Hof
- Mevr. A. Kampkuiper, Gemeente Arnhem
- Dhr. M. Kok, Urbannerdam

Bloemenbuurt-zuid Eindhoven

- Dhr. H. de Haas, Gemeente Eindhoven
- Dhr. B. Kaiser, Domein
- Dhr. S. Maussen, Bouwen in eigen beheer.
- Dhr. O. Noorman, Ontwikkelvereniging Madelief
- Dhr. H. de Wit, Ontwikkelvereniging Lotus

4.3.2 Experts

De experts die geïnterviewd zijn, zijn voor beide aspecten, samenwerking en voorfinanciering, verschillend. De experts voor het aspect samenwerking zijn procesbegeleiders die veel CPO-projecten begeleid hebben waardoor zij kunnen beoordelen of de verkregen onderzoeksgegevens projectspecifieke gegevens zijn of dat deze gegevens algemeen geldend zijn. Voor het aspect voorfinanciering is de directeur van een financieel adviesbureau voor financiële instellingen en overheden, dat zich richt op CPO, als expert geïnterviewd. Dit financiële adviesbureau is het enige bureau dat zich richt op CPO, waardoor voor dit financieel adviesbureau is gekozen. Middels dit interview wordt inzicht verkregen in de verschillende financieringsvormen die gehanteerd kunnen worden met betrekking tot voorfinanciering van CPO en hoe deze georganiseerd dienen te worden. Daarnaast is binnen provincie Gelderland gesproken met de afdeling die betrekking heeft tot financieringsconstructies. Door middel van dit gesprek wordt inzicht verkregen in de mogelijkheden die de verschillende financieringsconstructies, die provincie Gelderland op het moment hanteert en ontwikkelt, bieden in het kader van CPO.

Experts Samenwerking

- Dhr. M. Kastein, De Regie
- Dhr. M. Kok, Urbannerdam
- Dhr. S. Maussen, Bouwen in eigen beheer.

Expert voorfinanciering

- Dhr. G. van den Berg, Cisio
- Dhr. B. Ravelli, Provincie Gelderland

De experts voor het aspect samenwerking hebben een directe relatie met de cases, de experts worden als controle gebruikt. De experts wordt gevraagd naar de samenwerking, in relatie met de effectiviteitsfactoren, tussen de verschillende partijen die betrokken zijn bij een CPO-project in combinatie met stedelijke vernieuwing. Daarnaast worden de uitkomsten uit de twee cases voorgelegd aan de experts om te beoordelen of de verkregen onderzoeksgegevens projectspecifieke uitkomsten zijn of dat deze gegevens algemeen geldend zijn. Wanneer blijkt dat de onderzoeksgegevens algemeen geldend zijn neemt de externe validiteit van het onderzoek toe.

De experts voor het aspect voorfinanciering hebben in vergelijking met het aspect samenwerking geen directe relatie met de cases. De experts zijn geïnterviewd om de mogelijke voorfinancieringsvormen voor CPO inzichtelijk te maken.

4.3.3 Deskresearch

De wijze van deskresearch is voor beide aspecten verschillend. Bij het aspect samenwerking is gebruikt gemaakt van document analyse en bij voorfinanciering is internet gebruikt.

Deskresearch samenwerking

Naast deze interviews zijn voor de case Bloemenbuurt-zuid ook documenten geanalyseerd zoals het buurtcontract Bloemenbuurt-zuid en masterplan Bloemenbuurt-zuid. Voor de case Sint Martens Hof zijn dergelijke documenten niet gevonden, dit kan verklaarbaar zijn doordat dit project veel kleinschaliger is.

Deskresearch voorfinanciering

Middels deskresearch zijn via internet de verschillende financieringsvormen achterhaald die op het moment gebruikt worden om het voortraject van CPO te financieren.

4.5 Validiteit

Binnen een onderzoek wordt veelal onderscheid gemaakt tussen twee vormen van validiteit, namelijk interne en externe validiteit. De mate van interne en externe validiteit van het onderzoek wordt in de volgende paragrafen weergegeven.

4.5.1 Interne validiteit

De interne validiteit bij een casestudy is groot doordat de casestudy zorgt voor diepgang, een arbeidsintensieve methode en wendbaarheid (Verschuren en Doorewaard, 2007, p.191). Door de verschillende manieren van dataverzameling, diepte interviews en deskresearch, binnen dit onderzoek wordt een grote hoeveelheid en diversiteit aan informatie vergaard waardoor de interne validiteit groot is. Echter staat de interne validiteit binnen dit onderzoek toch enigszins onder druk. In het begin wordt onderscheid gemaakt tussen context en afhankelijke variabele. Al deze variabele hangen met elkaar samen waardoor het lastig is om deze van elkaar te onderscheiden. Doordat maar twee variabele centraal staan in dit onderzoek is niet te achterhalen of juist deze twee variabele verantwoordelijk zijn voor succes.

4.6.2 Externe validiteit

Volgens Verschuren en Doorewaard (2007, p.191) kan bij een casestudy de externe validiteit, ook wel generaliseerbaarheid genoemd, onder druk komen te staan. Wanneer weinig cases worden onderzocht is het lastig om algemeen geldende conclusies te trekken. Om dit te ondervangen zijn, zoals eerder al vermeld, experts geïnterviewd om te beoordelen of de onderzoeksgegevens projectspecifiek zijn of dat de verkregen onderzoeksgegevens zich ook bij andere CPO-projecten voordoen. Op deze manier wordt de externe validiteit van dit onderzoek vergroot.

Zoals reeds bij de interne validiteit vermeld is, worden niet alle variabele binnen dit onderzoek onderzocht. Binnen dit onderzoek wordt ingegaan op de variabele samenwerking en voorfinanciering. Getracht wordt om voor beide aspecten bepaalde voorwaarden en/of bepaalde mechanisme te achterhalen die, niet het succes verklaren, maar bijdrage aan het succesvol implementeren van CPO binnen stedelijke vernieuwing. Op deze manier valt binnen het onderzoek toch enkele aspecten te generaliseren.

5 Bloemenbuurt-Zuid in Eindhoven

In dit hoofdstuk staat de case Bloemenbuurt-Zuid in Eindhoven centraal. In de eerste paragraaf wordt het project toegelicht. De daaropvolgende paragraaf beschrijft de actoren die binnen het project actief zijn en hoe de projectorganisatie eruit ziet. Paragraaf 5.3 gaat in op het aspect samenwerking. Het aspect voorfinanciering wordt in paragraaf 5.4 behandeld. In paragraaf 5.5 en tevens laatste paragraaf is de conclusie weergegeven.

5.1 Het project

Bloemenbuurt-Zuid is een wijk gelegen in het stadsdeel Stratum (Bloemenbuurt-Zuid, z.j.A). De wijk is, samen met de Bloemenbuurt-Noord, in de jaren '20 gebouwd en wordt omschreven als een echte arbeiderswijk. In 2000 is de wijk door de gemeente en woningcorporatie aangewezen als een integrale wijkvernieuwings-wijk (I WV-wijk). Aanleiding voor deze aanwijzing was de slechte staat van de woningen. Uit onderzoek in 2002 vanuit de woningcorporatie bleek dat de woningen niet meer voldeden aan de huidige eisen en dat renoveren niet mogelijk was gezien de slechte bouwkundige en technische staat. Op basis van dit onderzoek is door woningcorporatie Domein, gemeente Eindhoven en comité Vernieuwing Bloemenbuurt-Zuid (huurders binnen de wijk) gezamenlijk besloten om het vernieuwen van de wijk middels sloop en nieuwbouw van de woningen te realiseren (RIGO, 2011, p.1). Dit betekende uiteindelijk dat 306 woningen gesloopt werden en er ongeveer 320 voor terug gebouwd worden (B. Kaiser, 30-07-2012). Vanuit woningcorporatie Domein is vanaf het begin gezocht naar een zo groot mogelijke inbreng van bewoners, gekozen is om dit middels CPO te realiseren. (B. Kaiser, 2012). Hieruit blijkt dat CPO geen doel op zich is geweest maar een middel om wijkvernieuwing te realiseren.

Gezien het een grootschalig project betreft, het vernieuwen van meer dan 300 woning, is het opgedeeld in drie fases. Daarnaast is voor elke bouwblok een ontwikkelvereniging (collectief) samengesteld. Deze verschillende ontwikkelverenigingen vallen onder de Koepelvereniging. De ontwikkelverenigingen houden zich bezig met de ontwikkeling van het eigen bouwblok, de koepelvereniging bewaakt de kwaliteit van het hele project (H. de Haas, 25-07-2012)

Zoals reeds vermeld is het project in 2000 gestart met de aanwijzing van Bloemenbuurt-Zuid als I WV-wijk. In 2007 zijn de ontwikkelverenigingen voor fase 1 opgericht en in 2009 is gestart met de bouw van de woningen behorend bij ontwikkelvereniging Madelief. Tussen de aanwijzing als I WV-wijk en de start van de bouw zit een periode van ongeveer 9 jaar. In deze periode zijn verschillende plannen opgesteld die als leidraad gelden voor de wijkvernieuwing, enkele plannen zijn het Sociaal Plan Domein (2003), Masterplan Bloemenbuurt-Zuid (2005) en Beeldkwaliteitplan Bloemenbuurt-Zuid (2006). Verwacht wordt dat in 2014 de gehele wijkvernieuwing is afgerond. Op het moment zijn reeds vier woonblokken gerealiseerd, namelijk Madelief, Passiebloem, Duizendschoon en Lotus. Daarnaast zijn drie woonblokken in aanbouw, namelijk Jasmijn, Iris en Anjelier (Bloemenbuurt-Zuid (z.j.B)).

5.2 Actoren binnen project

Binnen het project zijn verschillende actoren aanwezig die allemaal een eigen rol vervullen. Daarnaast wordt eveneens in deze paragraaf de projectorganisatie toegelicht.

5.2.1 Actoren

Voor het vernieuwingsproject is een projectgroep opgericht die centraal staat binnen de vernieuwing. Deze projectgroep bestaat uit verschillende actoren, namelijk Gemeente Eindhoven, woningcorporatie Domein, Koepelvereniging Bloemenbuurt-Zuid (voortgekomen uit Comité VBZ) en Pabloz. Naast deze projectgroep zijn binnen het project nog meer actoren aanwezig, namelijk de verschillende ontwikkelverenigingen, die onder de Koepelvereniging Bloemenbuurt-Zuid vallen, en Bouwen in eigen Beheer (BIEB). Voor alle betrokken partijen, behalve BIEB, is het de eerste keer dat met CPO wordt gewerkt. Vooral voor gemeente Eindhoven en woningcorporatie Domein is het wennen en aanpassen. De organisaties zijn niet gericht op het ontwikkelen van projecten middel CPO (H. de Haas, 25-07-2012; B. Kaiser, 30-07-2012)

Gemeente Eindhoven

De rol van gemeente Eindhoven is niet hetzelfde in het gehele proces. De gemeente heeft een actieve rol gespeeld tijdens de voorbereiding van het project, het opstellen van de verschillende plannen (H. de Haas, 25-07-2012). Dit blijkt ook uit het Masterplan Bloemenbuurt-Zuid (2005) en Beeldkwaliteitplan Bloemenbuurt-Zuid (2006). Vanaf het moment dat de ontwikkelverenigingen in beeld zijn gekomen, de realisatiefase, heeft de gemeente vooral een faciliterende rol vervuld. Daarnaast vervullen zij ook nog een toetsende rol waarbij de bouwplannen en inrichtingsplannen getoetst worden aan het beeldkwaliteitplan (H. de Haas, 25-07-2012). De faciliterende rol heeft vooral betrekking op de ontwikkeling en realisatie van de woningblokken, de gemeente is nog wel actief betrokken bij de werkgroepen, communicatie, leefbaarheid, sociaal en openbare ruimte (Buurtcontracten Bloemenbuurt-Zuid 2009 tot en met 2012). Deze werkgroepen hebben geen betrekking op het ontwikkelen van een woningblok middels CPO, maar op de wijkvernieuwing als geheel.

Woningcorporatie Domein

Domein heeft een actieve rol vervuld tijdens het gehele proces. De woningen in Bloemenbuurt-Zuid waren eigendom van Domein, hierdoor is Domein vanaf het begin betrokken bij de plan- en besluitvorming (B. Kaiser, 30-07-2012; Sociaal Plan Domein, 2003; Masterplan Bloemenbuurt-Zuid, 2005; en Beeldkwaliteitplan Bloemenbuurt-Zuid, 2006). Ook bij de realisatiefase is Domein actief betrokken geweest. Doordat het merendeel huurwoningen betreft is het ontwikkelen en realiseren van de woningen vooral een samenspel tussen Domein en de ontwikkelvereniging, waarbij de woningen uiteindelijk eigendom worden van Domein. Daarnaast fungeerde Domein als achtervang bij de koopwoningen waardoor zij ook hier enige invloed hadden bij de ontwikkeling en realisatie van de woningen (B. Kaiser, 30-07-2012). Naast de actieve rol met betrekking tot de voorbereidingsfase en realisatiefase, vervulde Domein ook een rol in de verschillende werkgroepen (Buurtcontracten Bloemenbuurt-Zuid 2009 tot en met 2012).

Comité Vernieuwing Bloemenbuurt-Zuid (Comité VBZ)

Het Comité VBZ is in 2000 opgericht naar aanleiding van het bericht dat de huizen in de wijk gesloopt zouden worden. Als reactie hierop hebben de bewoners zich verenigd in een comité om de belangen van de buurt te behartigen. Na een tijdje zagen gemeente Eindhoven en woningcorporatie Domein het Comité VBZ als een serieuze gesprekspartner. Het Comité VBZ kreeg de ruimte om invloed uit te oefenen op plannen en besluiten (Bloemenbuurt-Zuid, 2005, p.5). Het Comité VBZ is dan ook nauw

betrokken geweest bij het opstellen van het Sociaal Plan Domein (2003), Masterplan Bloemenbuurt-Zuid (2005) en Beeldkwaliteitplan Bloemenbuurt-Zuid (2006).

Sinds 2007 fungeert het Comité VBZ onder een andere naam, namelijk De Koepelvereniging Bloemenbuurt-Zuid. De oorzaak die hieraan ten grondslag ligt is dat het bestuur meer leden kreeg, afgevaardigd uit de ontwikkelvereniging uit fase 1, en hierdoor statuten werden aangepast. In principe is het Comité VBZ blijven bestaan, maar dan als overkoepelende organisatie voor de ontwikkelverenigingen uit alle fases (Bloemenbuurtzuid, 2012).

Koepelvereniging Bloemenbuurt-Zuid

Koepelvereniging Bloemenbuurt-Zuid is de overkoepelende organisatie voor de verschillende ontwikkelverenigingen binnen de wijkvernieuwing en is voortgekomen uit het Comité VBZ. De Koepelvereniging is actief in de verschillende werkgroepen. Met andere woorden, de zaken die een enkele ontwikkelvereniging overstijgt zijn zaken waarmee de Koepelvereniging zich bezig houdt (Bloemenbuurt-Zuid, 2009, p.2). Daarnaast is de Koepelvereniging verantwoordelijk voor de afstemming, van bijvoorbeeld de materiaalkeuze, tussen de ontwikkelverenigingen (Bloemenbuurt-Zuid, 2012, p.18).

Pabloz (omwonende Particulieren Bloemenbuurt-Zuid)

Pabloz is een comité bestaand uit de eigenaar-bewoners van de omliggende straten en zet zich in voor belangen van omwonenden van de buurt (RIGO, 2011, p.4). Pabloz is net als Comité VBZ nauw betrokken bij de opstelling van het Masterplan Bloemenbuurt-Zuid (2005) en Beeldkwaliteitplan Bloemenbuurt-Zuid (2006). Daarnaast participeert Pabloz in de verschillende werkgroepen (Buurtcontracten Bloemenbuurt-Zuid 2009 tot en met 2012).

Ontwikkelverenigingen

Binnen het project wordt voor elke bouwblok een ontwikkelvereniging opgezet, in totaal bestaat het project uit 10 ontwikkelverenigingen. De ontwikkelverenigingen ontwikkelen het bouwblok middels CPO waarbij het beeldkwaliteitplan in acht dient te worden genomen. Daarnaast is er vanuit de corporatie een programma van eisen opgesteld waaraan de woningen moeten voldoen (B. Kaiser, 30-07-2012). Zoals reeds vermeld, heeft Domein bij de huurwoningen meer invloed op de woningen dan bij de koopwoningen. De ontwikkelverenigingen hebben met betrekking tot de huurwoningen tot op zekere hoogte vrijheid. Wanneer de ontwikkeling te duur wordt heeft de corporatie de macht om de vrijheid in te perken (B. Kaiser, 30-07-2012).

Op het moment van onderzoek waren reeds vier woonblokken opgeleverd, namelijk Madelief, Passiebloem, Duizendschoon en Lotus. Binnen dit onderzoek zijn de ontwikkelverenigingen Madelief en Lotus meegenomen. Madelief is een bouwblok bestaand uit 25 koopwoningen (O. Noorman, 08-08-2012) en Lotus is een bouwblok bestaand uit 52 woningen waarvan 10 koopwoningen en 42 huurwoningen (H. de Wit, 13-08-2012).

Bouwen in eigen beheer (BIEB)

BIEB heeft in het gehele traject twee verschillende rollen vervuld. In de voorbereidingsfase heeft BIEB als adviseur naar gemeente Eindhoven toe opgetreden. Ze hebben geen rol gespeeld betreft de inhoud van het Masterplan Bloemenbuurt-Zuid en Beeldkwaliteitplan Bloemenbuurt-Zuid. Wel heeft BIEB de gemeente geadviseerd om dit op te stellen.

Tijdens de realisatiefase heeft BIEB opgetreden als begeleidend bureau voor de woningbouwblokken Madelief, Passiebloem en Duizendschoon. In dit geval staat BIEB als het waren naast de ontwikkelverenigingen, zij begeleiden, ondersteunen en adviseren de ontwikkelverenigingen (O. Noorman, 08-08-2012; S. Maussen, 30-07-2012; BIEB, z.j.).

Linssen en van Asseldonk

Linssen en van Asseldonk heeft tijdens de realisatiefase opgetreden als begeleidend bureau voor het woningbouwblok Lotus. Linssen en van Asseldonk staan als het waren naast de ontwikkelvereniging, zij begeleiden, ondersteunen en adviseren. (H. de Wit, 13-08-2012; Linssen en van Asseldonk, z.j.).

5.2.2. Projectorganisatie

Om het gehele wijkvernieuwingsproject goed te laten verlopen is aan het beging van het project een projectorganisatie opgezet, zie figuur 3. Deze projectorganisatie heeft niet alleen betrekking op het realiseren en ontwikkelen van de woonblokken middels CPO maar op de gehele wijkvernieuwing. Dit figuur zal hieronder toegelicht worden.

Projectgroep

Deze groep (paars kleur in het figuur) is verantwoordelijk voor de realisering van het project. Het bestaat uit personen die afgevaardigd zijn uit gemeente Eindhoven, woningcorporatie Domein, Koepelvereniging Bloemenbuurt-Zuid en Pabloz. Daarnaast is het mogelijk dat op bepaalde momenten adviseurs van deze partijen aanschuiven. De projectgroep is in staat om werkgroepen in te stellen en te beslissen over de voorstellen vanuit de werkgroepen. Wanneer de projectgroep niet tot een besluit komt wordt de besluitvorming voorgelegd aan de directie van woningcorporatie Domein, het gemeentebestuur en vertegenwoordiging van de Koepelvereniging Bloemenbuurt-Zuid (H. de Haas, 25-07-2012; Bloemenbuurt-Zuid, 2012, p.17). Dit is het donker groene vak in het figuur.

Wergroepen

Naast de projectgroep zijn er een aantal werkgroepen, namelijk communicatie, sociaal en leefbaarheid (oranje), openbare ruimte (licht groen) en architectuur (licht blauw). Deze werkgroepen verrichten werkzaamheden die betrekking hebben op de bovengenoemde onderwerpen voor de gehele wijkvernieuwing. De oranje gekleurde werkgroepen en de werkgroep openbare ruimte bestaan uit afgevaardigden van gemeente Eindhoven, woningcorporatie Domein, Koepelvereniging Bloemenbuurt-Zuid en Pabloz. Ook hier is het mogelijk om relevante vertegenwoordigers vanuit andere organisaties te betrekken. Binnen werkgroep leefbaarheid is, naast de bovengenoemde afgevaardigden, ook een afgevaardigde van de politie betrokken (H. de Haas, 25-07-2012; Bloemenbuurt-Zuid, 2012, p.17-18).

De werkgroep architectuur bestaat uit vier verschillende architecten die door de projectgroep zijn geselecteerd. De ontwikkelverenigingen kunnen voor het ontwerp van hun woonblok kiezen uit de vier architecten die vertegenwoordigd zijn in de werkgroep architectuur (H. de Haas, 25-07-2012).

De werkzaamheden van de werkgroepen communicatie, sociaal, leefbaarheid, overige en openbare ruimte hebben geen betrekking op het ontwikkelen en realiseren van woonblokken middels CPO, deze hebben betrekking op de wijkvernieuwing als geheel. Hierdoor komt de samenwerking tussen de verschillende partijen in deze werkgroepen niet aan bod in dit onderzoek.

De ontwikkelverenigingen zijn de ontwikkelaars en de opdrachtgevers voor de verschillende bouwplannen, elke ontwikkelvereniging bestaat uit de toekomstige bewoners van het bouwblok (Bloemenbuurt-Zuid, 2012, p.18). Binnen dit onderzoek is echter alleen ingegaan op de reeds gerealiseerde woonblokken. Dit betreft de ontwikkelverenigingen Duizendschoon, Madelief, Passiebloem en Lotus.

De Koepelvereniging is de belangenbehartiger op buurtniveau en bestaat uit leden van de ontwikkelverenigingen, per ontwikkelvereniging zijn drie leden vertegenwoordigd in het bestuur van de Koepelvereniging. Vanuit de Koepelvereniging zijn toekomstige bewoners vertegenwoordigd in de verschillende werkgroepen. Daarnaast is de Koepelvereniging verantwoordelijk voor de afstemming, van bijvoorbeeld materiaalkeuze, tussen de verschillende ontwikkelverenigingen (Bloemenbuurt-Zuid, 2012, p.18).

Het Coördinatieteam BKP bestaat uit afgevaardigden van gemeente Eindhoven, woningcorporatie Domein en de Koepelvereniging en is verantwoordelijk voor het toetsen van bouw- en inrichtingsplannen aan het beeldkwaliteitplan. Wanneer geen consensus wordt bereikt wordt de besluitvorming voorgelegd aan de projectgroep. Daarnaast adviseert het coördinatieteam de welstandscommissie (H. de Haas, 25-07-2012; B. Kaiser, 30-07-2012; Bloemenbuurt-Zuid, 2012, p.17).



63

5.3 Samenwerking

In deze paragraaf wordt de hypothese, die in paragraaf 3,5 is beschreven getoetst aan de hand van de case Bloemenbuurt-Zuid in Eindhoven. Uit de interviews die afgenomen zijn blijkt dat CPO en stedelijke vernieuwing niet succesvol geïmplementeerd is op het moment dat een stedenbouwkundigplan en een bestemmingsplan zijn opgesteld en wanneer de kavels beschikbaar en uitgegeven zijn. Ook de wijze van sturing met betrekking tot de realisatiefase blijkt essentieel te zijn voor het succesvol implementeren van CPO binnen stedelijke vernieuwing. Doordat beide fase van belang zijn, worden beide fases toegelicht.

5.3.1 Voorbereidingsfase

Zoals in paragraaf 5.2 is beschreven zijn verschillende actoren betrokken bij het project, echter waren niet al deze actoren tijdens de voorbereidingsfase betrokken. Gemeente Eindhoven, woningcorporatie Domein, Comité VBZ en Pabloz zijn de betrokken actoren geweest tijdens de voorbereidingsfase. Daarnaast heeft BIEB gefungeerd als adviseur voor gemeente Eindhoven. Gezien dit gegeven is te stellen dat het aantal betrokken actoren *laag* is. Daarnaast blijkt uit de beschrijving (paragraaf 5.2) van de actoren, die betrokken zijn binnen deze fase, dat de actoren *pluriform* zijn. Zo is gemeente Eindhoven een publieke partij, woningcorporatie Domein is een semipublieke partij, BIEB is een private partij en Comité VBZ en Pabloz zijn burgergroepen.

De relatie tussen de verschillende actoren is niet eenvoudig te kenmerken. Gemeente Eindhoven en de woningcorporatie Domein zijn in 2000 tot de conclusie gekomen dat de woningen in de wijk Bloemenbuurt-Zuid niet meer voldeden aan de gewenste eisen. Op dat moment is besloten om de wijk te gaan vernieuwen (H. de Haas, 25-07-2012). Doordat woningcorporatie Domein over alle grondposities in deze wijk beschikt zou Domein de wijkvernieuwing in principe zelfstandig kunnen aanpakken. Echter heeft woningcorporatie Domein besloten om de overige actoren hierbij te betrekken omdat burgerparticipatie hoog in het vaandel staat (B. Kaiser, 30-07-2012). Door het betrekken van het comité VBZ en Pabloz wordt draagvlak gecreëerd waardoor het project sneller en gemakkelijker gerealiseerd kan worden. Daarnaast kan gesteld worden dat woningbouwcorporatie Domein afhankelijk is van gemeente Eindhoven omdat door de grootschaligheid van het project een stedenbouwkundig en beeldkwaliteitplan nodig is. Bloemenbuurt-Zuid staat vanwege zijn architectuur op de provinciale kaart als cultuurhistorisch gebied aangegeven. Om de provincie te overtuigen dat de cultuurhistorische waarden en kenmerken terug zouden komen in het nieuwe project is hiervoor een beeldkwaliteitplan opgesteld. Om een gedegen beeldkwaliteitplan op te stellen, die de provincie zou goedkeuren, is besloten om het beeldkwaliteitplan gezamenlijk op te stellen (H. de Haas, 25-07-2012). In feite kan gesteld worden dat met betrekking tot de realisatie van het project de relatie tussen de actoren *wederzijds afhankelijk* is. Gemeente Eindhoven is afhankelijk van Domein om de stedelijke vernieuwing te realiseren en andersom is Domein afhankelijk van gemeente Eindhoven met betrekking tot goedkeuring van plannen. Daarnaast is Domein afhankelijk van de medewerking van de bewoners groepen om de realisatie snel te laten verlopen. Daarnaast zijn de bewonersgroepen afhankelijk van Domein om hun wensen en eisen binnen het project te verwezenlijken.

In eerste instantie waren de zittende bewoners tegen het besluit van gemeente Eindhoven en woningcorporatie Domein om de wijk te slopen en nieuwe woningen terug te bouwen. Woningcorporatie Domein heeft samen met het comité VBZ (opgericht comité door zittende

bewoners) een onderzoek gedaan naar de woon- en bouwtechnische kwaliteit van de woningen. Hieruit is naar voren gekomen dat slopen toch echt de enige optie was. Dit onderzoek is heel belangrijk geweest omdat er draagvlak ontstond voor het slopen van de woningen. Dit is een goede basis geweest voor de samenwerking op het gebied van masterplan, stedenbouwkundig plan beeldkwaliteitplan, bouwplan (B. Kaiser, 30-07-2012). Doordat met verschillende actoren samen wordt gewerkt aan verschillende plannen, zijn er verschillende wensen en eisen. Volgens gemeente Eindhoven (H. de Haas, 25-07-2012) is het omgaan met de verschillende wensen en eisen goed verlopen. Vooral met betrekking tot het beeldkwaliteitplan, waarin heel veel is vastgelegd over de te ontwikkelen woningen, zijn weinig momenten geweest waarin een partij het niet eens was met genomen besluiten. Dit heeft volgens gemeente Eindhoven (H. de Haas, 25-07-2012) voornamelijk te maken met het feit dat het plan is opgesteld door een extern bureau. De betrokken partijen hebben de eigen wensen en belangen ingediend bij het bureau, waarna het bureau deze zoveel mogelijk heeft proberen samen te voegen. Wanneer in het plan een bepaalde keuze is gemaakt voor bijvoorbeeld een bepaalde wens van een partij is deze overweging door het externe bureau door goede argumenten onderbouwd waardoor de overige partijen vaak snel akkoord waren. Wanneer dit niet het geval is, is door middel van een open discussie een besluit genomen. Door op deze manier te werken zijn alle actoren gelijk en is het proces objectiever en gemakkelijker. Echter werkt deze manier niet wanneer één actor niet mee wil gaan in een compromis, het is een proces van geven en nemen (H. de Haas, 25-07-2012; S. Maussen, 30-07-2012). Domein (B. Kaiser, 30-07-2012) heeft hier echter wel een kanttekening bij. Doordat gemeente Eindhoven de plannen uiteindelijk goed moet keuren hebben zij het laatste woord. Gezien dit bovenstaande is de houding ten opzichte van interventies toch wel te typeren als *relatief gesloten*.

Na het onderzoek naar de woon- en bouwtechnische kwaliteit wisten alle actoren dat een wijkvernieuwing noodzakelijk was, hierdoor hebben zij ook allen hetzelfde doel voor ogen gekregen, de doelconsensus was *hoog*. Het doel van het project was om een nieuwe hoogwaardige wijk te creëren met een grote differentiatie aan woningen en een hogere sociale cohesie (H. de Haas, 25-07-2012; B. Kaiser, 30-07-2012). Om dit te bereiken en omdat woningcorporatie Domein burgerparticipatie hoog in het vaandel heeft staan is CPO toegepast (B. Kaiser, 30-07-2012). CPO is in dit project niet het doel geweest, maar een middel om een doel te bereiken (H. de Haas, 25-07-2012; B. Kaiser, 30-07-2012).

Niet alleen door het onderzoek hebben de actoren hetzelfde doel voor ogen gekregen, ook is hierdoor vertrouwen tussen de actoren ontstaan. Doordat nu voor vooral de bewoners duidelijk was dat slopen de enige optie was zijn zij de gemeente en Domein gaan vertrouwen, het onderzoek is een goede basis geweest voor de samenwerking (B. Kaiser, 30-07-2012). Het vertrouwen in het comité VBZ is volgens Domein hoog gebleven doordat het comité VBZ regelmatig terugkoppelde aan bewoners. Het Comité VBZ is zich het gehele traject bewust geweest dat het een afvaardiging van de gehele wijk is en wilde daarom bepaalde besluiten eerst voorleggen aan de gehele wijk alvorens een besluit werd genomen. Op deze manier wordt, voor de besluiten die genomen worden binnen de projectgroep, draagvlak gecreëerd onder de bewoners. Daarnaast geeft B. Kaiser (30-07-2012) aan dat het voor is gekomen dat je binnen de projectgroep afspraken maakt maar dat een andere afdeling van de gemeente dit tegenwerkt: 'de overheid als veel koppig monster'. Dit schaadt het vertrouwen wel enigszins. Aan de hand van deze gegevens kan gesteld worden dat het vertrouwen tussen de betrokken actoren *hoog* is geweest.

Uit dit alles blijkt dat de samenwerking tussen de verschillende partijen erg *dynamisch* is geweest. Vooral het onderzoek naar de woon en bouwtechnische kwaliteit van de woningen heeft hier aan bij gedragen, vanaf dat moment zijn de bewoners meegegaan in het project. Daarnaast blijkt het uit de wijze waarop de plannen zijn opgesteld. Zoals eerder vermeldt waren da actoren het soms vaak eens en de andere keer was een discussie noodzakelijk om tot een besluit te komen.

In tabel 8 is de toetsing van de hypothese schematisch weergegeven. Hieruit blijkt alle actoren, die volgens de theorie de effectiviteit van een zelfregulerend netwerk bepalen, tijdens de voorbereidingsfase aanwezig zijn.

Zelfregulerend netwerk	
Factoren	Wanneer effectief?
Relaties tussen actoren	Wederzijdse afhankelijkheid
Verskil tussen actoren	Pluriform
Houding interventies	Relatief gesloten
Context	Dynamisch
Vertrouwen	Hoog
Aantal netwerkleden	Laag
Doelconsensus	Hoog

Tabel 8: Toetsing hypothese

Bron: Eigen bewerking

5.3.2 Realisatiefase

Evenals bij de voorbereidingsfase is het aantal actoren dat een netwerk vormt bij de realisatiefase *laag*. Doordat het een grootschalig project is en meerdere woonblokken worden gerealiseerd is in feite voor elke woonblok een netwerk opgericht. Zo bestaat een netwerk uit woningcorporatie Domein, De Koepelvereniging een ontwikkelvereniging en een advies/begeleideind bureau. Uit de beschrijving van de actoren (paragraaf 5.2) blijkt dat de verschillende actoren *pluriform* van aard zijn.

Binnen het project is de realisatiefase vooral een samenspel tussen corporatie en verschillende ontwikkelverenigingen (B. Kaiser, 30-07-2012, H. de Haas, 25-07-2012) waarbij De Koepelvereniging verantwoordelijk is voor de afstemming tussen de verschillende ontwikkelverenigingen (Bloemenbuurt-Zuid, 2012, p.18). De woningcorporatie en ontwikkelverenigingen zijn wederzijds afhankelijke van elkaar omdat de corporatie over de financiële middelen beschikt en de ontwikkelverenigingen de woningen ontwikkelen. Daarnaast zijn beide partijen, voor de ontwikkeling van de woningen, afhankelijk van De Koepelvereniging omdat deze verantwoordelijk is voor de afstemming tussen de verschillende woonblokken. Anderzijds is De Koepelvereniging afhankelijk van woningcorporatie Domein en de ontwikkelverenigingen om überhaupt woonblokken op elkaar af te stemmen. Binnen de realisatiefase is sprake van *wederzijdse afhankelijkheid*.

Het gezamenlijke doel, het creëren van een nieuwe hoogwaardige wijk, dat in de voorbereidingsfase een centrale rol vervulde vervult in deze fase een mindere rol. De actoren woningcorporatie Domein en De Koepelvereniging streefde nog naar dit doel maar de ontwikkelverenigingen zijn veel meer gericht op het ontwikkelen van de eigen woning in plaats van de gehele wijk (B. Kaiser, 30-07-2012; S. Maussen, 30-07-2012). Hierdoor is *geen hoge doelconsensus* meer aanwezig.

De communicatie tussen de verschillende actoren heeft geleid tot een laag vertrouwen. Vooraf zijn geen duidelijke afspraken gemaakt over communicatie tussen de verschillende actoren (H. de Haas, 25-07-2012; B. Kaiser, 30-07-2012). Er was geen duidelijkheid over verschillende aspecten zoals, wie informeert wie, wie beslist waar over en wie adviseert wie. Daarnaast was er geen totaal overzicht van gemaakte afspraken waardoor soms teruggekomen is op eerder gemaakte afspraken (RIGO, 2011, p.9). Ontwikkelvereniging Madelief (O. Noorman, 08-08-2012) erkent eveneens dat de communicatie erg stroef is verlopen, afspraken zijn niet nagekomen en bevestigde afspraken werden anders uitgelegd. Daarnaast had Domein, volgens B. Kaiser (30-07-2012), in het begin van het project een sterke neiging om problemen intern op te lossen voordat hierover met de overige actoren gecommuniceerd werd. Op deze manier zijn de overige actoren geen deelgenoot van het probleem en kunnen deze ook niet meedenken aan een oplossing.

Vanuit de verschillende actoren, gemeente Eindhoven, Domein, BIEB en ontwikkelvereniging Madelief, is naar voren gekomen dat het bereiken van het uiteindelijke eindresultaat niet eenvoudig tot stand is gekomen in de eerste fase (het gehele wijkvernieuwingsproject is gefaseerd in drie fases). Mede door het lage vertrouwen tussen Domein en de ontwikkelverenigingen stonden zij nauwelijks open voor elkaars interventies waardoor besluitvorming lang op zich liet wachten. Deze *gesloten* houding ten opzichte van elkaars interventies heeft voornamelijk te maken met het financiële aspect. Binnen het financiële aspect is een verschil aanwezig tussen de huur- en koopwoningen. Als gekeken wordt naar de huurwoningen blijkt dat de financiële kaders, waarbinnen de toekomstige bewoners konden ontwikkelen, niet helder waren. Dit heeft geleid tot frictie tussen Domein en de ontwikkelverenigingen over wat wel en niet ontwikkeld kon worden (H. de Haas, 25-07-2012; B. Kaiser, 30-07-2012 en B. Maussen, 30-07-2012). Domein is vanaf het begin niet duidelijk geweest over het beschikbare budget voor de vereniging, daarnaast zijn door Domein wel minimumeisen en geen maximumeisen vastgesteld (B. Kaiser, 30-07-2012 en B. Maussen 30-07-2012). In de eerste fase van het gehele vernieuwingsproject is gewerkt met stichtingskosten per woning, zoals dit ook wordt toegepast bij traditionele projectontwikkeling. Wanneer een project bij traditionele projectontwikkeling duurder wordt, door het moeten realiseren van een parkeergarage zoals hier het geval is, schuif je met de financiële middelen zodat de stichtingskosten per woning lager worden en het project financieel haalbaar blijft. Echter is dit hier niet mogelijk omdat afspraken zijn gemaakt met de ontwikkelverenigingen over de stichtingskosten per woning (B. Kaiser, 30-07-2012). Hierdoor is discussie ontstaan tussen Domein en de ontwikkelverenigingen op het moment dat het definitief ontwerp klaar was. Volgens Domein was het ontwerp te duur en volgens de ontwikkelverenigingen niet (S. Maussen, 30-07-2012). Uiteindelijk zijn de woonblokken Duizendschoon en Madelief in principe te luxe om door te gaan als sociale huurwoningen (B. Kaiser, 30-07-2012).

Deze discussie komt, naast het feit dat er geen duidelijkheid was, eveneens tot stand door het feit dat bij CPO in combinatie met huur de actor die zeggenschap heeft (toekomstige bewoners) niet beschikt over de financiële middelen (corporatie). Doordat de financiële middelen en de zeggenschap niet bij de dezelfde actor ligt ontstaat er altijd discussie over hoe het geld besteed dient te worden en wat het maximale is wat ontwikkeld kan worden (S. Maussen, 30-07-2012). Doordat het concept CPO uitgaat van volledige zeggenschap en keuzevrijheid voor de ontwikkelende partij staan de ontwikkelverenigingen gesloten tegenover interventies vanuit andere partijen wanneer deze hier invloed op willen uitoefenen.

Gekeken naar de koopwoningen binnen het project dan deed zich, in de ogen van ontwikkelvereniging Madelief (O. Noorman, 08-08-2012), ook een knelpunt voor met betrekking tot

het financiële aspect. Ontwikkelvereniging Madelief kon niet ontwikkelen wat zij wilden ondanks dat zij beschikten over de zeggenschap en het budget. Ontwikkelvereniging Madelief, bestaand uit koopwoningen, was de eerste ontwikkelvereniging die startte en is daarom vrij leidend geweest voor de gehele wijkvernieuwing. Vanuit het beeldkwaliteitplan is er vrijheid met betrekking tot bijvoorbeeld kleur stenen en dakgoot. Echter is in het beeldkwaliteitplan wel bepaald dat het gehele project hetzelfde materiaal gebruik moet worden toegepast waardoor deze keuzes op buurtniveau, in samenspraak met de Koepelvereniging en Domein, gemaakt dienden te worden. In dit geval had ontwikkelvereniging Madelief een bepaalde dakgoot op het oog, maar vond Domein deze te prijzig om toe te passen bij de sociale huurwoningen. Doordat beide partijen andere wensen en eisen hadden en niet of nauwelijks open stonden voor elkaars interventie is hierover een heleboel discussie geweest tussen ontwikkelvereniging Madelief en Domein. In de ogen van ontwikkelvereniging Madelief hadden zij niet de volledige zeggenschap ondanks dat zij wel alles zelf betalen.

De zaken genoemd bij de aspecten vertrouwen en houding ten opzichte van interventies hebben betrekking op fase 1 van het gehele wijkvernieuwingproject. Binnen fase 1 zijn de bouwblokken Madelief, Duizendschoon en Passiebloem ontwikkelt. Voorafgaand aan fase 2, is het proces van fase 1, tot op dat moment, geanalyseerd. Doordat geen maximumeisen zijn vastgesteld en de financiële kaders niet helder waren dreigde het project te mislukken omdat het voor Domein financieel niet haalbaar zou zijn wanneer de overige woonblokken op dezelfde manier zouden worden ontwikkeld. Hierop is besloten om voor fase 2 en 3 maximum eisen vast te stellen, de kaders te herijken en een budget vast te stellen voor het gehele woonblok en niet stichtingskosten per woning (B. Kaiser, 30-07-2012). In fase 2 en 3 is het voor de toekomstige bewoners nu duidelijk wat de financiële kaders zijn en wat de minimum en maximum eisen zijn waarbinnen de ontwikkeling moet plaatsvinden (H. de Haas, 25-07-2012; B. Kaiser, 30-07-2012; H. de Wit, 13-08-2012). Hierdoor zijn verschillende aspecten, waarin in fase 1 de gesloten houding van de actoren betrekking op hadden weggenomen. Ontwikkelvereniging Lotus geeft dan ook aan dat de samenwerking met de corporatie goed is verlopen. Aan het begin zijn de randvoorwaarden duidelijk geweest en heeft dit niet tot noemenswaardige problemen geleid. Het uiteindelijke resultaat wordt door ontwikkelvereniging Lotus gezien als een compromis tussen eigen wensen en randvoorwaarden dat door een goede samenwerking tot stand is gekomen (H. de Wit, 13-08-2012).

Domein (B. Kaiser, 30-07-2012) geeft aan dat het kenbaar maken van de financiële kaders geleid heeft tot meer helderheid in het proces. Doordat er meer duidelijkheid is, is het vertrouwen tussen actoren groter en zijn actoren minder gesloten ten opzichte van elkaars interventies waardoor de samenwerking beter verloopt en het proces sneller. Dit blijkt eveneens uit de oplevering van de verschillende woonblokken. De woningen van ontwikkelvereniging Lotus, fase 2, zijn een maand eerder opgeleverd dan de woningen van ontwikkelverenigingen Passiebloem en Duizendschoon terwijl ontwikkelvereniging Lotus 1,5 jaar later gestart is (B. Kaiser, 30-07-2012).

De netwerken zelf zijn niet echt dynamisch te noemen. Gedurende de realisatiefase zijn niet tot nauwelijks veranderingen opgetreden met betrekking tot de houding ten opzichte van interventies, de afhankelijkheid, vertrouwen, netwerkleden en doelconsensus. Echter is wel een verschil tussen de netwerken tijdens de realisatiefase. Dit komt voornamelijk doordat na de analyse van fase 1 in fase 2 maximum eisen zijn vastgesteld, kaders zijn herijkt en er is een budget vastgesteld voor het gehele

woonblok en niet als stichtingskosten per woning. Echter heeft deze verandering betrekking op de verschillende netwerken en niet op de dynamiek binnen een netwerk.

In tabel 9 is de toetsing van de hypothese schematisch weergegeven. Hieruit blijkt dat vier van de zeven factoren, die volgens de theorie de effectiviteit van een zelfregulerend netwerk bepalen, tijdens de realisatiefase niet aanwezig zijn. Hieruit blijkt dat een zelfregulerend netwerk met betrekking tot de realisatiefase van de case Bloemenbuurt-Zuid niet effectief is.

Zelfregulerend netwerk	
Factoren	Wanneer effectief?
Relaties tussen actoren	Wederzijdse afhankelijkheid
Verschil tussen actoren	Pluriform
Houding interventies	Relatief gesloten
Context	Dynamisch
Vertrouwen	Hoog
Aantal netwerkleden	Laag
Doelconsensus	Hoog

Tabel 9: Toetsing hypothese

Bron: Eigen bewerking

5.4 Voorfinanciering

Financiering van het voortraject (de kosten voor procesbegeleiding en architectkosten) heeft op twee verschillende manieren plaats gevonden. Met betrekking tot de koopwoningen heeft de voorfinanciering plaatsgevonden door de ontwikkelvereniging (subsidie) en Domein (achtervang). Ontwikkelvereniging Madelief heeft vanuit provincie Noord-Brabant een subsidie van 4000,- euro per woning gekregen voor de procesbegeleiding. Echter blijkt uit het interview met Domein (B. Kaiser, 30-07-2012) dat ontwikkelvereniging Madelief 2000,- euro per woning heeft ingebracht en dat Domein het overige bedrag heeft voorgefinancierd. In de tweede fase wordt 4000,- euro (gelijk aan de verkregen subsidie) door de ontwikkelvereniging ingebracht en het overige bedrag bekostigd door Domein. Voor de derde fase is Domein in gesprek met marktpartijen om de voorfinanciering te bekostigen. De voorfinanciering die vanuit Domein bekostigd is, wordt vervolgens verrekend in de grondprijs. Domein krijgt de voorfinanciering terug op het moment dat de overdracht van grond plaats vindt. Bij de huurwoningen heeft de financiering van de procesbegeleiding en architect enkel vanuit Domein plaatsgevonden. Doordat het huurwoning zijn, is het niet mogelijk om ontwikkelverenigingen (dus de toekomstige bewoners) te laten financieren. Daarnaast is de subsidie vanuit provincie Noord-Brabant alleen bedoeld voor koopwoningen waarvan ten minste 50% koopstarter is (H. de Haas, 25-07-2012; S. Maussen, 30-07-2012; Provincie Noord-Brabant, 2012).

Uit het interview met ontwikkelvereniging Madelief (O. Noorman, 08-08-2012) en Domein (B. Kaiser, 30-07-2012) komt naar voren dat voorfinanciering noodzakelijk is. Wanneer geen voorfinanciering beschikbaar is, is CPO alleen mogelijk voor de burgers die over veel eigen vermogen beschikken. Dit onderschrijft BIEB (S. Maussen, 30-07-2012), burgers zijn wel bereid om eigen vermogen te investeren maar zijn niet vermogend genoeg om de gehele voorfinanciering te kunnen bekostigen, uitzonderingen daargelaten. Op het moment dat een deel van de voorfinanciering via een subsidie, achtervang of revolverend fonds aanwezig is, wordt een stuk onzekerheid voor de burgers

weggenomen en investeren zij ook meer. Dit is de rede dat een CPO-project staat of valt met betrekking tot de voorfinanciering.

Ontwikkelvereniging Madelief (O. Noorman, 08-08-2012) geeft aan dat een subsidie voor het bekostigen van een deel van de voorfinanciering niet noodzakelijk maar wel heel welkom is. Het is niet zo dat de aanwezigheid van een subsidie van invloed is geweest op de keuze om aan dit CPO-project mee te doen. Het is pas gedurende het project kenbaar geworden dat een subsidie beschikbaar was. Vanuit BIEB (S. Maussen, 30-07-2012) wordt dit onderschreven, een subsidie is niet van invloed op de keuze van mensen om deel te nemen aan een CPO-project.

5.5 Conclusie aspecten samenwerking en voorfinanciering

In deze paragraaf worden de conclusie getrokken met betrekking tot de aspecten samenwerking en voorfinanciering.

Gezien de uitkomsten in paragraaf 5.3 blijkt dat de wijze waarop gestuurd is binnen de voorbereidingsfase succesvol is geweest. De aspecten die de samenwerking tussen de actoren binnen de voorbereidingsfase kenmerken komen geheel overeen met de aspecten die bepalen of een zelfregulerend netwerk effectief is. Hieruit is te concluderen dat de hypothese met betrekking tot de voorbereidingsfase van de case Sint Martens Hof aangenomen kan worden.

Met betrekking tot de realisatiefase is dit niet te concluderen. Gedurende de realisatiefase zijn een aantal aspecten naar voren gekomen die de samenwerking niet ten goede zijn gekomen. In deze eerste fase (project bestaat uit drie fases) waren actoren gesloten ten opzichte van interventies van elkaar doordat de financiële kaders niet helder waren en er geen maximumeisen zijn vastgesteld door Domein. Daarnaast was het vertrouwen laag tussen de actoren omdat geen duidelijke afspraken aanwezig waren met betrekking tot de communicatie en daarnaast zijn afspraken niet nagekomen. Voor de tweede fase van het project zijn minimum en maximum eisen opgesteld en zijn de financiële kaders duidelijk voor de ontwikkelverenigingen. Doordat dit vanaf het begin duidelijk is geweest is in de tweede fase de samenwerking een stuk effectiever verlopen. Echter is een zelfregulerend netwerk geen succesvolle sturingsvorm om CPO te realiseren. Binnen een netwerk zijn meerdere actoren betrokken en heeft geen enkele actor de volledige zeggenschap. Volledige zeggenschap voor een ontwikkelvereniging is nu juist één van de belangrijkste aspecten van CPO. In dit geval zijn in de tweede fase naast de minimeisen ook maximeisen vastgesteld door Domein, waardoor je kunt stellen dat de ontwikkelverenigingen geen volledige zeggenschap meer hebben maar alleen keuzevrijheid. Dit zorgt ervoor dat in de tweede fase geen sprake meer is van CPO maar van consumentgericht ontwikkelen dan wel mede-opdrachtgeverschap. Dit geven gemeente Eindhoven en BIEB zelf ook aan, zij stellen dat vanaf de tweede fase sprake is van consumentgericht ontwikkelen dan wel mede- opdrachtgeverschap met een hoog CPO gehalte omdat de keuze voor architect en procesbegeleiding vrij is (H. de Haas, 25-07-2012; S. Maussen, 30-07-2012). Gezien deze aspecten kan de hypothese met betrekking tot de realisatiefase van Bloemenbuurt-Zuid verworpen worden, puur door het feit dat door middel van een zelfregulerend netwerk geen volledige zeggenschap meer aanwezig is bij een ontwikkelvereniging en hierdoor geen sprake meer is van CPO.

Een nevenconclusie die hierdoor gesteld kan worden is dat CPO en sociale huur niet te combineren is. Met betrekking tot sociale huur heeft een ontwikkelvereniging altijd te maken met financiële kaders en minimum en maximeisen vanuit een corporatie om de woning als sociale huurwoning te bestempelen. Hierdoor is geen sprake meer van CPO doordat een ontwikkelvereniging niet

beschikt over de volledige zeggenschap. Echter is CPO en huur wel mogelijk wanneer het initiatief vanuit een groep particulieren komt. Op het moment dat de groep particulieren een plan voor een CPO-project bestaand uit huurwoningen ontwikkeld en vervolgens opzoek gaat naar een corporatie die zich committeert aan het plan ligt de keuzevrijheid en zeggenschap wel bij een ontwikkelvereniging en niet bij een corporatie.

Gezien het aspect voorfinanciering kan hier een korte conclusie getrokken worden die als basis dient voor de interviews met experts op dit gebied. De voorfinanciering van het voortraject wordt door de actoren als noodzakelijk geacht omdat CPO anders alleen mogelijk is voor burgers die over veel eigen vermogen beschikken. Daarnaast komt naar voren dat voorfinanciering middels een subsidie niet noodzakelijk is. Hierdoor is het mogelijk om te onderzoeken of andere vormen van voorfinanciering toegepast kunnen worden.

6 Sint Martens Hof in Arnhem

In dit hoofdstuk staat de case Sint Martens Hof in Arnhem centraal. In de eerste paragraaf wordt het project toegelicht. De daaropvolgende paragraaf beschrijft de actoren die binnen het project actief zijn en hoe de projectorganisatie eruit ziet. Paragraaf 6.3 gaat in op het aspect samenwerking. Het aspect voorfinanciering wordt in paragraaf 6.4 behandeld. In paragraaf 6.5 en tevens laatste paragraaf is de conclusie weergegeven.

6.1 Het project

Het project Sint Martens Hof betreft 20 kluswoningen aan de Marten van Rossumstraat, Hommelseweg en Nijhoffstraat in de wijk Sint Marten te Arnhem. Binnen dit project vindt transformatie plaats van 40 bestaande boven- en benedenwoningen naar 20 toekomstbestendige stadswoningen. De individuele kopers pakken gezamenlijk het casco en de buitengevel aan en zijn hiervoor verenigd in Kopersvereniging Sint Martens Hof (Nexit architecten, 2012). Bij de start ging het om 15 woningen en in een later stadium zijn nog 5 woningen toegevoegd (T. Jacobs, 15-08-2012; Sint Martens Hof, 2011). In 2010, start van het project, waren de woningen nog bewoond, ondanks de zeer slechte kwaliteit. Gezien deze slechte kwaliteit is in het beginstadium nog gesproken over sloop, echter kwam hier veel weerstand op vanuit de omgeving. Vervolgens kwam Portaal met het initiatief om de woningen gaan te renoveren middels het concept 'kluswoningen'. Om voor alle woningen het concept 'kluswoningen' toe te passen was het noodzakelijk dat gemeente Arnhem dit ook een goed concept vond, de woningen die in aanmerking zouden komen waren in het bezit van Portaal en gemeente Arnhem (A. Kampkuiper, 08-08-2012). Doordat beide partijen woningen in bezit hadden waren zij tijdens de voorbereidingsfase volstrekt afhankelijk van elkaar om het tot een goed einde te brengen (F. Evers, 14-08-2012). Gemeente Arnhem en Portaal hebben het project vormgegeven waarbij een gezamenlijk doel centraal stond. Beide partijen wilde een impuls geven aan de uitstraling van de wijk (A. Kampkuiper, 08-08-2012, F. Evers, 14-08-2012).

6.2 Actoren binnen project

Binnen het project zijn verschillende actoren aanwezig die allemaal een eigen rol vervullen. Daarnaast wordt eveneens in deze paragraaf de projectorganisatie toegelicht.

6.2.1 Actoren

Binnen het project zijn verschillende actoren actief, namelijk gemeente Arnhem, woningcorporatie Portaal, Kopersvereniging Sint Martens Hof en Urbannerdam. Voor alle actoren, behalve Urbannerdam was het concept 'kluswoningen' nieuw (T. Jacobs, 15-08-2012; A. Kampkuiper, 08-08-2012).

Gemeente Arnhem

Tijdens de voorbereiding van het project heeft gemeente Arnhem een actieve rol gespeeld. Gemeente Arnhem heeft samen met Portaal de planvorming van het project ontwikkeld. Beide actoren hebben gezamenlijk het plan van eisen opgesteld, het concept gepromoot. Gedurende de realisatiefase heeft gemeente Arnhem een faciliterende rol vervuld zoals het verstrekken van de juiste vergunningen en dergelijke. Daarnaast fungeerde zij als achtervang voor de woningen die zij verkochten (A. Kampkuiper, 08-08-2012; F. Evers, 14-08-2012).

Woningcorporatie Portaal

Portaal heeft in principe dezelfde rol vervuld als gemeente Arnhem in beide fase. Zo zijn zij ook verantwoordelijk geweest voor de planvorming en fungeerde eveneens als achtervang. Echter heeft Portaal niet de faciliterende rol met betrekking tot vergunningverlening vervuld zoals gemeente Arnhem (F. Evers, 14-08-2012, A. Kampkuiper, 08-08-2012).

Kopersvereniging Sint Martens Hof

De kopersvereniging speelt enkel een rol tijdens de realisatiefase. In deze fase zijn zij verantwoordelijk voor de transformatie van de 40 beneden- en bovenwoningen naar 20 toekomstbestendige stadswoningen. Hierbij dienen ze te voldoen aan het programma van eisen dat in de voorbereidingsfase is opgesteld door gemeente Arnhem en Portaal (T. Jacobs, 15-08-2012).

Urbannerdam

Binnen het project heeft Urbannerdam twee verschillende rollen. Tijdens de voorbereidingsfase hebben zij als adviseur voor gemeente Arnhem en Portaal opgetreden (M. Kok, 14-08-2012; F. Evers, 14-08-2012; A. Kampkuiper, 08-08-2012). Doordat voor gemeente Arnhem en Portaal het concept 'kluswoningen' nieuw was, was advies noodzakelijk. Urbannerdam heeft beide partijen geadviseerd over hoe de aanpak van het concept 'kluswoningen' (financiële zaken, juridische zaken en programma van eisen) geregeld dient te worden waardoor het project snel en succesvol verloopt (M. Kok, 14-08-2012; F. Evers, 14-08-2012).

Gedurende de realisatiefase heeft Urbannerdam opgetreden als begeleidend bureau voor de kopersvereniging. Met betrekking tot deze rol begeleiden, ondersteunen en adviseren ze kopersvereniging (M. Kok, 14-08-2012).

6.2.2. Projectorganisatie

Zoals uit de rollen die de verschillende partijen vervuld hebben blijkt is de projectorganisatie niet erg ingewikkeld geweest. Gemeente Arnhem en Portaal hebben, met behulp van Urbannerdam, het concept 'kluswoningen' voor dit project georganiseerd. Vervolgens zijn de kavels voor de kluswoningen, met bijbehorend programma van eisen, in de verkoop gegaan. Voor de individuele kopers was in het programma van eisen een verplichting opgenomen om zich te verenigen in een collectief. Op deze manier stelde gemeente Arnhem en Portaal een bepaalde zekerheid vast dat de daadwerkelijke renovatie van alle woningen op hetzelfde niveau plaats zou vinden (F. Evers, 14-08-2012). Om in aanmerking te komen konden burgers zich voor maximaal vijf woningen inschrijven. Vervolgens is door de notaris bepaald wie welke woning kon kopen. Na inloten is door de toekomstige bewoners het koopcontract ondertekend en is het collectief opgericht. Vanaf dat moment is zoveel mogelijk verantwoordelijkheid overgedragen van Gemeente Arnhem en Portaal naar Kopersvereniging Sint Martens Hof (F. Evers, 14-08-2012). Tijdens het tekenen van de koopovereenkomst is overeen gekomen dat de woningen overgenomen moesten zijn op het moment dat de aannemer aan de slag gaat en binnen een jaar na tekenen (T. Jacobs, 15-08-2012; A. Kampkuiper, 08-08-2012).

Vanaf het moment dat de woningen daadwerkelijk overgenomen zijn, zijn gemeente Arnhem en Portaal formeel gezien klaar, de enige afhankelijkheid die de Kopersvereniging heeft is dat voldaan moet worden aan het programma van eisen (M. Kok, 14-08-2012). Het programma van eisen is, ook al zijn later extra wensen en eisen ontstaan, gedurende het project niet meer aangepast, puur om duidelijkheid te verschaffen naar Kopersvereniging Sint Marten Hof (M. Kok, 14-08-2012; F. Evers,

14-08-2012). Echter zijn in een later stadium wel vijf woningen toegevoegd aan het project. Dit gebeurde nadat al enkele besluiten waren genomen waardoor de toekomstige bewoners van de vijf nieuwe woningen zich moesten committeren aan de genomen besluiten. Daarnaast was, vanuit Kopersvereniging Sint Marten Hof, een voorwaarde gesteld dat de toevoeging niet mocht leiden tot vertraging van het lopende project (M. Kok, 14-08-2012; T. Jacobs, 15-08-2012). Ondanks dat gemeente Arnhem en Portaal formeel gezien klaar waren, werd gedurende de realisatiefase om de 6 weken een vergadering gehouden tussen gemeente Arnhem, Portaal en Kopersvereniging Sint Marten Hof (A. Kampkuiper, 08-08-2012). Deze vergadering hadden betrekking op de voortgang van het project en de verschillende interpretaties van het programma van eisen (T. Jacobs, 15-08-2012; M. Kok, 14-08-2012; A. Kampkuiper, 08-08-2012; F. Evers, 14-08-2012). Met betrekking tot de keuzes en uitvoering van de renovatie lag de gehele verantwoordelijkheid bij de kopersvereniging en zijn hierdoor geen onderdeel van de vergaderingen (T. Jacobs, 15-08-2012).

Binnen het project fungeerde gemeente Arnhem en Portaal als achtervang voor de eigen woningen die niet verkocht waren. Om het project geen vertraging te laten oplopen, op het moment dat een aantal woningen niet verkocht zouden zijn, namen gemeente Arnhem en Portaal zitting in het collectief voor de onverkochte woningen. Dit zijn echter wel andere personen dan die reeds bij het project betrokken zijn (T. Jacobs, 15-08-2012; M. Kok, 14-08-2012; A. Kampkuiper, 08-08-2012; F. Evers, 14-08-2012). Kopersvereniging Sint Marten Hof stond in het begin sceptisch tegenover de rol van Gemeente Arnhem en Portaal in het collectief (T. Jacobs, 15-08-2012; M. Kok, 14-08-2012). In de statuten van de Kopersvereniging is dan ook opgenomen dat rol van achtervang zo klein mogelijk moet zijn in het collectief, zo kan achtervang niet aan het bestuur deelnemen en geen voorstellen inbrengen. In principe stemt de achtervang enkel en alleen op de besluiten in het belang van de toekomstige bewoners. M. Kok, 14-08-2012; F. Evers, 14-08-2012).

6.3 Samenwerking

In deze paragraaf wordt de hypothese, die in paragraaf 3,5 is beschreven getoetst aan de hand van de case Sint Martens Hof. Doordat met betrekking tot de case Bloemenbuurt-Zuid twee fases, de voorbereidingsfase en de realisatiefase, apart behandeld worden, wordt deze tweedeling ook in deze paragraaf toegepast.

6.3.1 Voorbereidingsfase

Zoals beschreven in paragraaf 6.2 zijn binnen het project verschillende actoren betrokken. Tijdens de voorbereidingsfase voerde gemeente Arnhem en woningcorporatie Portaal de inhoudelijke werkzaamheden uit. Daarnaast fungeerde Urbannerdam tijdens de voorbereidingsfase als adviseur voor beide partijen. Hieruit blijkt dat het aantal netwerkleden in het netwerk *laag* is. Wat eveneens uit de beschrijving van de actoren blijkt is het feit dat deze *pluriform* zijn, zo is gemeente Arnhem een publieke partij, woningcorporatie Portaal een semipublieke partij en is Urbannerdam een private partij.

Tijdens de interviews is duidelijk naar voren gekomen dat de doelconsensus binnen het netwerk *hoog* was gemeente Arnhem en Portaal wilden allebei een impuls geven aan de wijk. Portaal gezien vanuit het beheer van huurwoningen in de wijk en gemeente Arnhem gezien de ruimtelijke kwaliteit van de wijk (F. Evers, 14-08-2012; A. Kampkuiper, 08-08-2012, M. Kok, 14-08-2012). Het nastreven van hetzelfde doel kan getypeerd worden als de basis voor een goede samenwerking (F. Evers, 14-08-2012; M. Kok, 14-08-2012). Daarnaast heeft de 'gedwongen' samenwerking, het volstrekt afhankelijk zijn van elkaar om het project te laten slagen (F. Evers, 14-08-2012), hier ook een aandeel in.

Gemeente Arnhem en Portaal waren *wederzijds afhankelijk* van elkaar doordat de woningen die tot het project behoorden in het bezit waren van beide actoren (A. Kampkuiper, 08-08-2012, F. Evers, 14-08-2012). Het was voor beide actoren dan ook duidelijk dat ze elkaar nodig hadden, verantwoordelijkheden naar elkaar toe hadden en ze naar buiten moesten treden als één gezicht om een succesvol project te realiseren (M. Kok, 14-08-2012).

Gezien het feit dat voor beide partijen duidelijk was dat ze het project gezamenlijk tot een goed einde dienden te brengen is de samenwerking heel open en transparant verlopen. De actoren wisten van elkaar wat de wensen, eisen en randvoorwaarden waren. Dit vergemakkelijkt de samenwerking omdat bekend is waarop ingespeeld moet worden (M. Kok, 14-08-2012; F. Evers, 14-08-2012). Gemeente Arnhem onderschrijft dit eveneens, A. Kampkuiper (08-08-2012) stelt dat de actoren de eigen ideeën altijd konden inbrengen en dat de andere actoren hier duidelijk voor open stonden. Echter ben je het niet altijd met elkaar eens maar omdat hetzelfde doel nagestreefd wordt, is altijd heel snel een oplossing gevonden. De houding ten opzichte van de interventies van elkaar kan getypeerd worden als *relatief open*.

Het vertrouwen tussen de actoren binnen het netwerk is te classificeren als *hoog*. Dit is voornamelijk op te maken uit het feit de betrokken actoren voornamelijk open stonden voor elkaars interventies. Wanneer een partij een ander partij niet vertrouwd zal deze niet snel meegaan in de wensen en eisen van deze partij. Ook het feit dat voor de actoren helder was dat ze het project gezamenlijk, de actoren konden gezien de eigendomsrechten het project niet zelfstandig realiseren, tot een goed einde moeten brengen heeft hier aan bijgedragen. Echter geeft Urbannerdam wel aan dat er zo nu en dan toch spanningen waren tussen de betrokken partijen. Volgens Urbannerdam is adviseren tijdens een dergelijk traject niet altijd even gemakkelijk. Het advies dat ze geven is altijd in het belang van een succesvol project waardoor het niet altijd strookt met de wensen en eisen van de uitvoerende partijen. Als adviseur heb je geen eindverantwoordelijkheid waardoor het advies alleen gegeven kan worden. Uiteindelijk beslissen de uitvoerende partijen, hierdoor wordt het advies niet altijd opgevolgd. Dit kan dan zorgen voor een 'spanningsveld' tussen de betrokken actoren en dit heeft Urbannerdam in Arnhem ook gemerkt (M. Kok, 14-08-2012).

Kijkend naar bovengenoemde aspecten is te concluderen dat de context waarbinnen het netwerk zich afspeelde *stabiel* te noemen is. Gedurende de voorbereidingsfase zijn in het netwerk nauwelijks veranderingen opgetreden. Het enige aspect dat enigszins dynamisch te noemen is heeft te maken met de houding ten opzichte van de interventies. Zoals reeds al vermeld zijn actoren het de ene keer snel eens over een bepaalde wens of eis vanuit de andere actor en de andere keer vergt dit meer tijd.

In tabel 10 is de toetsing van de hypothese schematisch weergegeven. Hieruit blijkt dat vijf van de zeven factoren, die volgens de theorie de effectiviteit van een zelfregulerend netwerk bepalen, tijdens de voorbereidingsfase aanwezig zijn. Ondanks dat de twee van de zeven aspecten niet aanwezig zijn, heeft dit niet geleid tot problemen. Het feit dat de actoren open stonden voor elkaars interventies en weinig veranderingen binnen het netwerk optraden heeft in feite alleen maar bijgedragen aan het succes van het project. Wanneer de actoren relatief gesloten zouden zijn en het netwerk een grotere dynamiek zou kennen, ook dan zou waarschijnlijk het project en succes zijn geworden. Dit heeft te maken met het feit dat tussen de betrokken actoren wederzijdse afhankelijkheid, een hoog vertrouwen en een hoge doelconsensus aanwezig is. Hieruit blijkt dat een zelfregulerend netwerk een effectieve sturingsvorm is met betrekking tot de voorbereidingsfase.

Zelfregulerend netwerk	
Factoren	Wanneer effectief?
Relaties tussen actoren	Wederzijdse afhankelijkheid
Verskil tussen actoren	Pluriform
Houding interventies	Relatief gesloten
Context	Dynamisch
Vertrouwen	Hoog
Aantal netwerkleden	Laag
Doelconsensus	Hoog

Tabel 10: Toetsing hypothese

Bron: Eigen bewerking

6.3.2 Realisatiefase

Gedurende de realisatiefase is in feite geen sprake van een netwerk. Doordat geen sprake is van een netwerk is het niet mogelijk om de aspecten die de effectiviteit van een netwerk bepalen te toetsen voor deze fase. De realisatiefase behelst binnen dit project de fase waarin woning in het bezit zijn van de kopers en zij deze gaan ontwikkelen. Op het moment dat de woningen verkocht waren aan de kopers lagen de verantwoordelijkheden voor de realisatie van het project bij Kopersvereniging Sint Martens Hof en waren Gemeente Arnhem en Portaal formeel gezien klaar met het project. De enige afhankelijkheid die Kopersvereniging Sint Martens Hof heeft is in principe het voldoen aan het programma van eisen (M. Kok, 14-08-2012). Echter worden wel vergaderingen gehouden tussen Kopersvereniging Sint Martens Hof, gemeente Arnhem en Portaal waarbij de voortgang van het project, de verschillende interpretaties van het programma van eisen aan bod komen (T. Jacobs, 15-08-2012; M. Kok, 14-08-2012; A. Kampkuiper, 08-08-2012; F. Evers, 14-08-2012). Het project Sint Martens Hof was voor gemeente Arnhem een pilot project waardoor deze vergaderingen gehouden worden om eventueel aanpassingen te verrichten in de opzet en het programma van eisen voor nieuwe projecten. Doordat gemeente Arnhem en Portaal zich, ondanks dat ze formeel klaar waren met het project, verantwoordelijk blijven voelen voor het project en gebaat zijn bij een succesvol verloop zijn deze vergaderingen prima verlopen. Hierdoor zijn knelpuntjes, die aanwezig zijn omdat het een pilot project betreft, ook snel verholpen (T. Jacobs, 15-08-2012; M. Kok, 14-08-2012).

Een knelpunt dat wel voor een aantal gesprekken heeft geleid is de 10% regeling. Deze regeling heeft betrekking op de geraamde renovatiekosten. De koopprijs van de woningen is bepaald aan de hand van de verwachte taxatiewaarde na renovatie minus de geraamde renovatiekosten. De geraamde renovatiekosten zijn niet inzichtelijk gemaakt om geen discussie te laten ontstaan aan het begin van het project. Nu blijkt dat deze discussie aan het eind gevoerd wordt (A. Kampkuiper, 08-08-2012). Wanneer de renovatiekosten hoger uit zou vallen dient de individuele koper de overschrijding tot en met 10% zelf te dragen, wanneer het meer wordt, wordt het gecompenseerd in de verkoopprijs (F. Evers, 14-08-2012). De daadwerkelijke berekening voor het percentage dat overschreden werd heeft tot veel discussie geleid. In de regeling was omschreven dat de geraamde renovatiekosten gebaseerd waren op een sobere en doelmatige verbouwing (A. Kampkuiper, 08-08-2012). De omschrijving sober en doelmatig heeft tot veel discussie geleid omdat er verschil van inzicht is, als koper vind je sneller iets onder sober en doelmatig vallen (F. Evers, 14-08-2012, M. Kok, 14-08-2012, T. Jacobs, 15-08-2012, Kampkuiper, 08-08-2012). Kopersvereniging Sint Marten Hof geeft hier een voorbeeld van. Als corporatie valt een standaard keuken van bijvoorbeeld 600,- euro

onder sober en doelmatig, als koper vind je een keuken waarbij verschillende elektronische apparaten onderdeel zijn onder sober en doelmatig vallen (T. Jacobs, 15-08-2012). Portaal geeft een ander voorbeeld. Wanneer een koper de gehele achtergevel van de woning eruit sloopt en er een nieuwe in plaatst met zijn eigen wensen erin verwerkt dan is het heel lastig te bepalen wat onder sober en doelmatig valt en wat extra is (F. Evers, 14-08-2012). Deze hevige discussie heeft geleid tot aanpassing van de regels voor overige woningen in de wijk. Bij deze woningen wordt de verkoopprijs op de zelfde manier bepaald. Echter krijgt een geïnteresseerde koper nu alle informatie over de geraamde renovatie kosten en is de 10% regeling geschrapt, hierdoor is geen onderhandelingsruimte meer over de geraamde renovatiekosten. Op deze manier wordt openkaart gespeeld en is het duidelijk en helder voor alle partijen (F. Evers, 14-08-2012, A. Kampkuiper, 08-08-2012, M. Kok, 14-08-2012).

Een ander punt dat hoogstwaarschijnlijk bijgedragen heeft aan het succesvolle verloop van het project en de oplossing van knelpuntjes is de dubbelrol van Urbannerdam (T. Jacobs, 15-08-2012). Doordat Urbannerdam in de voorbereidingsfase gemeente Arnhem en Portaal adviseerde zijn de lijnen tussen Kopersvereniging Sint Martens Hof en beide partijen erg kort. Deze korte lijnen zijn een voordeel voor een collectief omdat onderwerpen sneller geregeld kunnen worden. Echter zijn de meningen in het collectief hierover verdeeld (T. Jacobs, 15-08-2012).

6.4 Voorfinanciering

De voorfinanciering binnen het project Sint Marten Hof heeft plaatsgevonden vanuit Kopersvereniging Sint Martens Hof en bestond uit een deel eigen vermogen en subsidie (T. Jacobs, 15-08-2012; F. Evers, 14-08-2012; M. Kok 14-08-2012). De kosten die onder het voortraject vallen zijn in dit project anders dan in het project Bloemenbuurt-Zuid. Naast de kosten voor procesbegeleiding en architectkosten valt in dit project ook een deel van de sloopkosten onder het voortraject. In het project is geregeld dat de woningen pas gekocht hoefde te worden op het moment dat de aannemer aan de slag gaat (T. Jacobs, 15-08-2012). Echter vallen deze kosten niet onder de subsidiabele kosten, hier vallen alleen kosten met betrekking tot procesbegeleiding en architectkosten onder. Vanuit de subsidieregeling, waar dit project voor in aanmerking kwam, was maximaal 1500,- euro per woning beschikbaar met een maximum van 20.000,- euro voor een project (Provincie Gelderland, 2011). Kopersvereniging Sint Martens Hof heeft het maximum van 20.000,- aan subsidiegelden ontvangen. Met betrekking tot dit project is naast de subsidie en eigen vermogen geen extra voorfinanciering noodzakelijk geweest. Het was mogelijk om 10.000,- euro tegen 4% te lenen bij de stadsbank maar van deze mogelijkheid is geen gebruik gemaakt (T. Jacobs, 15-08-2012; M. Kok, 14-08-2012).

Kopersvereniging Sint Martens Hof (T. Jacobs, 15-08-2012) geeft aan dat voorfinanciering door middel van een subsidie niet noodzakelijk is. Een beschikbare subsidie heeft geen invloed op keuze van mensen om aan een CPO-project deel te nemen omdat met de start van een project nooit zeker is of de subsidie ook daadwerkelijk toegekend wordt (T. Jacobs, 15-08-2012, F. Evers, 14-08-2012, M. Kok, 14-08-2012). Echter geeft Kopersvereniging Sint Martens Hof (T. Jacobs, 15-08-2012) wel aan dat het, voor de bereidwilligheid van een collectief, belangrijk is dat de overige betrokken actoren laten zien dat het een belangrijk project is. Het belang dat de overige actoren bij het project hebben zou vertaald kunnen worden naar risico door middel van voorfinanciering. Portaal (F. Evers, 14-08-2012) onderschrijft dit, wanneer een algemeen belang aanwezig is tussen de actoren zou een organisatie of overheid een deel van de voorfinanciering op zich kunnen nemen. Of deze voorfinanciering plaats vindt via een subsidie, revolverend fonds of financiering vanuit de

verkopende partij maakt niet veel uit, wel is het belangrijk dat een collectief zelf sturing houdt met betrekking tot de kosten (T. Jacobs, 15-08-2012). Kopersvereniging Sint Martens Hof (T. Jacobs, 15-08-2012), Portaal (F. Evers, 14-08-2012) en Urbannerdam (M. Kok, 14-08-2012) plaatsen hier wel een kanttekening bij. Wanneer voor een collectief geen subsidie meer beschikbaar is met betrekking tot procesbegeleiding, is het mogelijk dat een collectief hierop gaat bezuinigen omdat in de startfase van een project de voordelen van een procesbegeleider niet zichtbaar zijn waardoor problemen tijdens het proces kunnen optreden. In de ogen van Kopersvereniging Sint Martens Hof (T. Jacobs, 15-08-2012) dient een procesbegeleider altijd verplicht gesteld moet worden door een opdrachtgever.

6.5 Conclusie aspecten samenwerking en voorfinanciering

In deze paragraaf worden de conclusie getrokken met betrekking tot de aspecten samenwerking en voorfinanciering.

Gezien de uitkomsten in paragraaf 6.3 blijkt dat een zelfregulerend netwerk, ondanks dat twee van de zeven factoren niet geheel overeenkomen met de theorie, een effectieve sturingsvorm is met betrekking tot de voorbereidingsfase. Volgens de theorie zou een zelfregulerend netwerk effectief zijn wanneer de actoren relatief gesloten zijn ten opzichte van elkaars interventies en wanneer sprake is van een dynamische context. Binnen het netwerk is een kleine mate van relatieve geslotenheid aanwezig doordat de ene keer snelle besluiten worden genomen met betrekking tot interventies en de andere keer is hier een discussie voor nodig. Doordat de ene keer snel besluit wordt genomen en de andere keer niet is er toch ook enigszins sprake van een kleine dynamiek. Al met al kan gesteld worden dat de hypothese met betrekking tot de voorbereidingsfase van de case Sint Martens Hof aangenomen kan worden. Met betrekking tot de realisatiefase is dit niet te concluderen. Gedurende de realisatiefase is geen netwerk aanwezig geweest doordat in feite maar één actor actief was. Het was hierdoor dus niet mogelijk om deze fase te toetsen aan de gestelde hypothese. Wat wel te concluderen valt is dat de wijze waarop in deze fase in feite gestuurd is wel succesvol lijkt te zijn. Doordat in de voorbereidingsfase, vanuit alle betrokken actoren, alle wensen, eisen en randvoorwaarden duidelijk waren bij de verkoop van de kavels en deze actoren vanaf het moment van verkoop in feite geen verantwoordelijkheden meer hadden met betrekking tot de realisatie van het project is in deze fase sprake van de sturingsfilosofie zelforganisatie.

Met betrekking tot het aspect voorfinanciering kan, net zoals in paragraaf 5.5 hier een korte conclusie getrokken worden die als basis dient voor de interviews met experts op dit gebied. De voorfinanciering van het voortraject wordt door de actoren niet als noodzakelijk geacht maar wel als zeer wenselijk. Op het moment dat andere partijen investeren in het project laten zij zien dat zij belang hebben bij het project. Op deze manier wordt eveneens de bereidwilligheid van het collectief vergroot om te investeren. Daarnaast blijkt dat voorfinanciering middels een subsidie niet noodzakelijk is. Hierdoor is het mogelijk om te onderzoeken of andere vormen van voorfinanciering toegepast kunnen worden.

7 Experts

Binnen dit hoofdstuk staan de interviews met de experts centraal. Met betrekking tot het aspect samenwerking zijn experts geïnterviewd om te bepalen of de onderzoeksgegevens eveneens overeenkomen met projecten elders. Op deze manier wordt achterhaald of de onderzoeksgegevens meer algemeen geldend zijn of dat deze projectspecifiek zijn. Daarnaast wordt achterhaald in hoeverre de verschillende context en onafhankelijke variabele invloed hebben op het succes om CPO succesvol te implementeren binnen stedelijke vernieuwing. Gekeken naar het aspect voorfinanciering zijn experts geïnterviewd om te achterhalen welke andere voorfinancieringsconstructies mogelijk zijn op het moment dat provincie Gelderland een rol wil blijven spelen en hoe deze constructies georganiseerd dienen te worden.

7.1 Samenwerking

Vanuit de interviews met de experts blijkt dat het, voor het succesvol implementeren van CPO binnen stedelijke vernieuwing, van essentieel belang is dat tussen de betrokken actoren het vertrouwen hoog is, open tot relatief gesloten zijn ten opzichte van interventies van elkaar en dat de doelconsensus hoog is (M. Kok, 14-08-2012; S. Maussen 30-07-2012; M. Kastein, 11-10-2012).

Het komt volgens de experts in de praktijk echter wel vaker voor dat het vertrouwen tussen de actoren, net als in de case Bloemenbuurt-Zuid, laag is als gevolg van de overheid als 'veel koppig monster' (M. Kok, 14-08-2012; S. Maussen 30-07-2012; M. Kastein, 11-10-2012). Urbannerdam (M. Kok, 14-08-2012) geeft een voorbeeld waarbij de projectleider van een project een dagtaak heeft met het oplossen van problemen met betrekking tot dit aspect. In dit kader geven De Regie (M. Kastein, 11-10-2012) en BIEB (S. Maussen, 30-07-2012) aan dat het van belang is dat binnen een corporatie of gemeente iemand zich verantwoordelijk voelt voor het project. Deze persoon moet niet te 'licht' zijn, het moet iemand zijn die invloed heeft binnen de betreffende organisatie om de gehele organisatie op één lijn te krijgen. Het is van belang dat de persoon die over een onderwerp gaat ook betrokken is op het moment dat afspraken gemaakt worden. De projectleider vanuit bijvoorbeeld de gemeente moet geen afspraken maken over grondprijzen als de verantwoordelijke over grondzaken hierbij niet betrokken is (M. Kastein, 11-10-2012).

Een laag vertrouwen en een gesloten houding ten opzichte van interventies door onduidelijke afspraken en een onduidelijk programma van eisen komen ook vaker voor bij projecten elders (M. Kok, 14-08-2012; S. Maussen 30-07-2012; M. Kastein, 11-10-2012). De Regie (M. Kastein, 11-10-2012) geeft aan dat het belangrijk is om afspraken en intenties in een vroeg stadium vast te leggen. Dit kost in het begin vrij veel tijd maar levert aan het eind winst op. Daarnaast stelt BIEB dat wanneer aan de voorkant alle spelregels en randvoorwaarden goed zijn bepaald dan heb je als gemeente en/of corporatie geen werk meer gedurende de realisatiefase. Je moet wel in een vroeg stadium keuzes durven maken. Wanneer terug gekomen wordt op eerder gemaakte afspraken wordt je gezien als onbetrouwbare partner en kan dat de doodsteek zijn voor het project. Wanneer je begint met CPO dient een startnotitie opgesteld te zijn waarin alle eisen, randvoorwaarden en afspraken zijn opgenomen (S. Maussen, 30-07-2012).

De experts (Kok, 14-08-2012; S. Maussen 30-07-2012) geven eveneens aan, zoals de voorbereidingsfase bij beide cases het geval was, dat het belangrijk is dat de doelconsensus tussen de betrokken actoren hoog is. M. Kastein (11-10-2012) geeft echter aan dat het einddoel geen gemeenschappelijk doel hoeft te zijn, maar dat het wel noodzakelijk is dat betrokken partijen zich

kunnen verplaatsen in de doelen van andere partijen. Wat volgens de drie experts altijd essentieel is om een CPO-project succesvol te laten verlopen is dat CPO geen doel op zich moet zijn maar dat het een manier is om een bepaald einddoel te bereiken (M. Kok, 14-08-2012; S. Maussen 30-07-2012; M. Kastein, 11-10-2012).

Uit de interviews blijkt echter wel dat het succesvol implementeren van CPO binnen stedelijke vernieuwing niet alleen aan de wijze van sturing ligt die toegepast wordt tijdens het project. Een belangrijk aspect wat onderdeel is van de context en onafhankelijke variabele, die aan het begin van het onderzoek geschetst zijn, blijkt al van essentieel belang te zijn voordat überhaupt aan sturing tijdens het project gedacht kan worden. Dit aspect is het beleid van gemeenten. Volgens S. Maussen (25-07-2012) en M. Kastein (11-10-2012) zijn gemeenten aanwezig die per definitie geen CPO willen toepassen. Wanneer je als corporatie of bewonersgroep CPO wilt toepassen is het noodzakelijk dat de gemeente een positief CPO-beleid heeft. Wanneer een gemeente geen positief CPO-beleid voert zal het niet mogelijk zijn om een dergelijk project te realiseren omdat het niet binnen het bestemmingsplan past.

Daarnaast speelt nu, gezien huidige situatie op de woningmarkt, ook een aspect dat je kunt scharen onder de onafhankelijke variabele markt. Dit aspect staat in feite in relatie met de vraag naar CPO. Om CPO succesvol te implementeren binnen de stedelijke vernieuwing is het noodzakelijk dat voldoende burgers willen participeren in een dergelijk project. Een knelpunt dat zich op het moment voordoet is dat potentiële deelnemers terughoudender zijn geworden om deel te nemen aan een dergelijk project. Dit heeft alles te maken met de huidige situatie op de woningmarkt. Doordat de verkoop van woningen sinds de crisis moeizamer verloopt, durven burgers minder snel in een dergelijk project te stappen omdat het risico op een lange periode met een dubbele hypotheek te groot is geworden (S. Maussen, 25-07-2012, M. Kok, 14-08-2012)

7.2 Voorfinanciering

Zoals blijkt uit paragraaf 5.4 en 6.4 wordt door de betrokken partijen voorfinanciering noodzakelijk geacht. Op welke wijze deze voorfinanciering plaats vindt is niet van belang, als maar voorfinanciering aanwezig is.

Vanuit het coalitieakkoord 'Uitdagend Gelderland' stuurt de politiek aan op ondersteunen en stimuleren van CPO door de provincie (Provincie Gelderland, 2011, p.31). Uit het gesprek met B. Ravelli (11-10-2012) blijkt dat, waar voorheen de provincie gericht was op het verstrekken van subsidies, de provincie zich nu eveneens gaat richten op revolverende middelen zoals revolverende subsidies en marktconforme instrumenten. Hierdoor kan provincie Gelderland in de toekomst via drie verschillende financieringsconstructies initiatieven ondersteunen en stimuleren. Tot op heden is het alleen mogelijk om financiële middelen via subsidies te verstrekken. Echter zal eind 2012 begin 2013 een eerste fonds met betrekking tot de marktconforme instrumenten vastgesteld worden, het zo geheten Topfonds Gelderland. Vanuit dit Topfonds worden financiële middelen in verschillende werkfondsen ondergebracht waar eveneens andere partijen (bijvoorbeeld een bank of gemeente) financiële middelen onderbrengen, ook wel cofinanciering genoemd. Vanuit deze werkfondsen kan geld uitgeleend worden aan bedrijven tegen marktconforme rente. Echter is het tot nu toe alleen mogelijk voor bedrijven met betrekking tot de voedingsindustrie rondom Wageningen, de gezondheidssector in Nijmegen, de energiesector en de maaksector B. Ravelli (11-10-2012). Op het moment dat provincie Gelderland een rol wil blijven spelen met betrekking tot de voorfinanciering van CPO, om op deze manier te voldoen aan het ondersteunen en stimuleren van CPO, zal de

provincie zich dus moeten richten op financiering middels subsidies, revolverende subsidies of marktconforme instrumenten.

Zoals eerder in dit onderzoek vermeld is, is provincie Gelderland opzoek naar een andere vorm van voorfinanciering voor CPO dan het verstrekken van subsidies. Hierdoor wordt alleen ingegaan op revolverende subsidies en marktconforme instrumenten.

Uit het interview met Cisio (G. van den Berg, 28-09-2012) en het gesprek met B. Ravelli (11-10-2012) komt een aantal aspecten naar voren die van belang zijn met betrekking tot de organisatie van een revolverende subsidie.

Maatschappelijk doel

Het onderwerp waarvoor een revolverende subsidie wordt opgesteld dient altijd een maatschappelijk belang. Wanneer dit maatschappelijk belang niet aanwezig is, is het voor een overheidsinstantie niet mogelijk om hierin te participeren. (G. van den Berg, 28-09-2012; B. Ravelli, 11-10-2012). In het geval van CPO is dit het geval anders zou ook geen subsidieverstrekking plaats kunnen vinden. Het maatschappelijk belang van CPO is terug te vinden in het versterken van de sociale cohesie in de wijk en het vergroten van de mogelijkheden voor koopstarters op de woningmarkt.

Professioneel management

Het opgezette fonds dient bestuursrechtelijk te kloppen. Het is verstandig om een stichting of corporatie op te zetten. Daarnaast moet een vast bestuur aangesteld worden die besluiten neemt. (G. van den Berg, 28-09-2012; B. Ravelli, 11-10-2012). In het kader van CPO is het verstandig om de provincie en de banken te vertegenwoordigen in een vast bestuur. Daarnaast kun je vertegenwoordigers van gemeenten op afroep betrekken bij besluiten (B. Ravelli, 11-10-2012). Wanneer een aanvraag voor een revolverende subsidie betrekking heeft op bijvoorbeeld gemeente Arnhem, dan is het niet noodzakelijk om gemeente Apeldoorn mee te laten besluiten.

Cofinanciering

Vanuit het ideaalbeeld dien je in te spelen op cofinanciering door andere bedrijven en instellingen die ook belang hebben bij een revolverende subsidie. Op deze manier ben je niet alleen risicodragend en is het ook mogelijk om een groter fonds op te zetten (G. van den Berg, 28-09-2012; B. Ravelli, 11-10-2012). Gekeken naar CPO dan zou gedacht kunnen worden aan banken en gemeenten. Wanneer geen cofinanciering mogelijk is, kun je als partij ook zelf een revolverende subsidie opstarten zoals provincie Noord-Holland en gemeente Nunspeet.

Flexibel en schaalbaar

Het is van belang dat een fonds opgericht wordt waarbij toetreding van andere partijen mogelijk is (G. van den Berg, 28-09-2012, B. Ravelli, 11-10-2012).

Grootte Fonds

Volgens B. Ravelli (11-10-2012) moet een fonds niet te klein zijn omdat er governance zoals geld en uren in gestoken worden. Wanneer een fonds groot genoeg is, is het de investeringen waard. Echter

is het mogelijk om een 'zachte' rente op de leningen te zetten waardoor de governance kosten gedekt worden (G. van den Berg, 28-09-2012).

Regels en randvoorwaarden

Om een revolverende subsidie een succes te laten worden is het van belang om duidelijke regels en randvoorwaarden op te stellen. In het kader van CPO kunnen regels en randvoorwaarden opgesteld worden zoals voor welke doelgroep het fonds beschikbaar is en het maximaal percentage van de plankosten dat door het fonds wordt gefinancierd. Daarnaast is het mogelijk om een voorwaarde op te nemen waarin het collectief verplicht wordt om een procesbegeleider in te huren voor het project en welke werkzaamheden deze procesbegeleider minimaal dient uit te voeren (G. van den Bergh, 28-09-2012). Op deze manier is het mogelijk om de opmerking, *wanneer geen subsidie aanwezig is voor procesbegeleiding kan dit grote gevolgen hebben voor het succes van het project omdat bezuinigd wordt op de procesbegeleiding*, vanuit Sint Martens Hof te ondervangen.

De voorfinanciering van CPO kan naast een revolverende subsidie ook als marktconforme instrument worden vormgegeven. Wanneer een marktconform instrument wordt opgesteld dient met dezelfde aspecten als bij het opstellen van een revolverende subsidie rekening gehouden te worden. Een belangrijk verschil tussen beide is dat bij marktconforme instrumenten een marktconforme rente geheven dient te worden om ongeoorloofde staatsteun te voorkomen (B. Ravelli, 11-10-2012). Een fonds voor CPO zou in principe ook onderdeel kunnen worden van het Topfonds dat binnen provincie Gelderland wordt opgezet. Echter is op dit moment PPM, de participatiemaatschappij die het fonds beheert, niet geëtiketteerd voor de woningmarkt.

Uit het interview met Cisio en het gesprek met B. Ravelli blijkt dat revolverende middelen een geschikt instrument is om de financiering van het voortraject met betrekking tot CPO te realiseren. Daarnaast hebben volgens Cisio (G. van den Berg, 10-11-2012) revolverende middelen twee voordelen ten opzichte van subsidies. Vergeleken met subsidies, kunnen de financiële middelen uit revolverende middelen vaker worden ingezet. Met andere woorden, de financieringsvorm is duurzamer. Daarnaast wordt middels revolverende middelen het resultaat van een project in de gaten gehouden omdat de financiële middelen binnen een bepaalde periode terug dienen te vloeien. Bij subsidies vindt vaak geen monitoring plaats om te bepalen wat er precies met de financiële middelen is gebeurd. Met andere woorden, middels een revolverende middelen is eenvoudig te beoordelen of de financiële middelen effectief, voor de juiste doeleinden, ingezet zijn.

Om een revolverend subsidie op te starten waarbij cofinanciering onderdeel is, is participatie nodig van andere partijen. Om te achterhalen of een bank of gemeente openstaat voor participatie en cofinanciering is een gesprek gevoerd waarbij Cisio (G. van den Berg, 07-11-2012), Rabobank Arnhem en omstreken (M. Steentjes, 07-11-2012) en gemeente Arnhem (G. van Putten, 07-11-2012) betrokken waren. Uit het gesprek komt naar voren dat Rabobank Arnhem en omstreken en gemeente Arnhem een revolverende subsidie zien als een interessante financieringsvorm. Uit de praktijk van beide partijen blijkt dat er, op dit moment, nauwelijks vraag is naar CPO. Cisio (G. van den Berg, 07-11-2012) merkt uit de praktijk dat er wel een groeiende vraag is naar revolverende middelen voor CPO, Rabobank Nederland stelt op het moment spelregels op voor alle lokale Rabobanken om te participeren in revolverende subsidies. Doordat er nauwelijks vraag is naar CPO vragen Rabobank Arnhem en omstreken en gemeente Arnhem zicht af of het financieel gezien

interessant genoeg is voor de eigen organisatie om in een dergelijk fonds te investeren. Daarnaast geven zij aan dat het wellicht interessanter wordt op het moment dat meerdere partijen investeren of dat het niet expliciet op CPO gericht is maar eveneens op PO. Door binnen het fonds niet alleen te richten op CPO maar ook op PO ontstaat een bredere doelgroep waardoor het interessanter wordt om te participeren in een revolverende subsidie.

7.3 Conclusie aspecten samenwerking en voorfinanciering

Wanneer voldaan wordt aan een hoog vertrouwen, een hoge doelconsensus tussen actoren en wanneer actoren open tot relatief gesloten zijn ten opzichte van elkaars interventies verloopt het implementeren van CPO binnen stedelijke vernieuwing succesvol (M. Kok, 14-08-2012; S. Maussen 30-07-2012). Omdat deze aspecten ook de effectiviteit van een zelfregulerend netwerk bepalen kan gesteld worden dat een zelfregulerend netwerk een effectieve sturingsvorm is om CPO en stedelijke vernieuwing te combineren. Uit de interviews met de experts blijkt wel dat de knelpunten, die zich binnen de beide cases voordeden op het gebied van deze aspecten ook bij projecten elders naar voren komen. Hierdoor zijn de verkregen onderzoeksresultaten uit de casestudies geen project specifieke kenmerken maar zijn deze meer algemeen geldend. Hierdoor hebben de onderzoeksgegevens aan betrouwbaarheid gewonnen waardoor de uiteindelijke conclusie meer generaliseerbaar is.

Het is echter niet zo dat alleen de wijze van sturing invloed heeft op het succesvol implementeren van CPO binnen stedelijke vernieuwing. Zoals uit de interviews blijkt heeft gemeentelijk beleid en de verkoopbaarheid van de huidige woning hier ook invloed op.

Gezien het aspect voorfinanciering kan geconcludeerd worden dat wanneer provincie Gelderland een rol wil blijven spelen naast subsidie twee andere mogelijkheden zijn, namelijk een revolverende subsidie of een marktconform instrument. Uit de interviews komen een aantal aspecten naar voren die van belang zijn met betrekking tot de organisatie van een revolverende subsidie, namelijk het maatschappelijk doel, een professioneel management, cofinanciering binnen het fonds, een flexibel en schaalbaar fonds, grootte van het fonds en optellen van regels en randvoorwaarden om gebruik te maken van het fonds.

8 Conclusie

In het hoofdstuk conclusie wordt in de eerste paragraaf antwoord gegeven op de centrale vraag. Paragraaf 9.2 beschrijft aanbeveling voor de praktijk en voor vervolgonderzoek die voortvloeien uit dit onderzoek. De kritische reflectie met betrekking tot het verrichte onderzoek wordt in paragraaf 9.3 beschreven.

8.1 Conclusies

In deze paragraaf staat de conclusie centraal, oftewel de beantwoording van de centrale vraag. De beantwoording van de centrale vraag zal opgedeeld worden in twee verschillende aspecten, namelijk samenwerking en voorfinanciering. De vraag die centraal heeft gestaan in het onderzoek luidt als volgt:

Wat is, voor de aspecten samenwerking en voorfinanciering, een efficiënt governance model om CPO succesvol te implementeren in stedelijke vernieuwing, rekening houdend met de specifieke kenmerken van de woningbouwmarkt.

8.1.1 Samenwerking

Met betrekking tot het aspect samenwerking heeft binnen dit onderzoek een hypothese centraal gestaan, namelijk:

“Een zelforganiserend netwerk is een effectieve sturingsvorm om CPO binnen stedelijke vernieuwing succesvol te implementeren.”

Deze hypothese is binnen dit onderzoek getoetst in twee verschillende cases. Zoals in het onderzoek is gebleken kan een CPO-project opgedeeld worden in twee verschillende fases, namelijk de voorbereidingsfase en de realisatiefase. Uit de interviews met experts blijkt dat de verkregen onderzoeksresultaten geen projectspecifieke kenmerken zijn maar eveneens bij andere projecten voorkomen, hierdoor is de generaliseerbaarheid van de conclusie vergroot.

Gekeken naar de voorbereidingsfase dan blijkt dat de hypothese aangenomen kan worden. Uit beide cases blijkt dat bij een stedelijk vernieuwingsproject altijd meerdere partijen betrokken zijn die eigen wensen, belangen en randvoorwaarden zo goed mogelijk willen verwezenlijken. Uit de cases blijkt een collectieve aanpak tussen, de direct betrokkenen, een gemeente en corporatie in beide gevallen noodzakelijk is geweest om het project überhaupt te kunnen realiseren. In het geval van Sint Martens Hof beschikte beide partijen binnen het project over een aantal vastgoedobjecten. Met betrekking tot Bloemenbuurt-Zuid wilde gemeente Eindhoven de wijk vernieuwen en beschikte de Domein over de woningen. Daarnaast is in Bloemenbuurt-Zuid nog samengewerkt met de zittende bewoners en direct omwonende van de wijk. De zittende bewoners zijn in principe ook direct betrokken tot de het project omdat het betrekking heeft op de woning waarin zij leven. Doordat meerdere partijen, met eigen wensen, eisen en randvoorwaarden, direct betrokken zijn bij het project en wederzijds afhankelijk zijn van elkaar zal samengewerkt moeten worden om een project succesvol te laten verlopen. Netwerksturing is de sturingsvorm waarbij meerder partijen invloed hebben op het uiteindelijke resultaat en daarom ideaal om te hanteren tijdens de voorbereidingsfase. Gezien dat uit de toetsing van de zeven factoren, die de effectiviteit van een

zelfregulerend netwerk bepalen, bleek dat beide cases (in grote mate) voldoen aan de voorwaarden kan geconcludeerd worden dat een zelfregulerend netwerk een geschikte sturingsvorm is

Als naar de realisatiefase wordt gekeken blijkt dat de hypothese verworpen kan worden. Uit de case Bloemenbuurt-Zuid blijkt dat door onduidelijke kaders en geen volledig programma van eisen de samenwerking in de eerste fase van het project niet goed verlopen is. Door het ontbreken van duidelijke kaders en een volledig programma van eisen is een gesloten houding ten opzichte van interventies ontstaan en is het vertrouwen tussen de actoren laag. Gezien deze aspecten kan volgens de theorie een zelfregulerend netwerk geen effectieve sturingsvorm zijn. In de tweede fase van het project waren de kaders en het programma van eisen wel duidelijk en helder. Het blijkt dat hierdoor de samenwerking beter is verlopen. Hieruit is te concluderen dat wanneer kaders en het programma van eisen vooraf helder zijn dit een positieve invloed heeft op de mate van vertrouwen en de houding ten opzichte van interventies. Wanneer vooraf kaders en het programma van eisen helder zijn is de kans groter dat een zelfregulerend netwerk tijdens de realisatiefase een effectieve sturingsvorm is. Echter blijkt dat door de vaststelling van de minimum- en maximumeisen met betrekking tot de financiële kaders en programma van eisen binnen het project Bloemenbuurt-Zuid geen sprake meer is van CPO maar van consumentgericht ontwikkelen dan wel mede-opdrachtgeverschap.

In de case Sint Martens Hof waren de kaders en programma van eisen vooraf helder en duidelijk. Doordat dit koopwoningen betreft, zijn de kopers, in vergelijking met de huurders in Bloemenbuurt-Zuid, zelf verantwoordelijk voor het financiële plaatje en niet de corporatie hierdoor is tijdens de realisatiefase geen netwerk aanwezig. Aangezien geen netwerk aanwezig is, is het niet mogelijk om de hypothese voor de realisatiefase van de case Bloemenbuurt-Zuid te toetsen. Wat wel te concluderen valt is dat de wijze waarop in deze fase in feite gestuurd is wel succesvol lijkt te zijn. Doordat in de voorbereidingsfase, vanuit alle betrokken actoren, alle wensen, eisen en randvoorwaarden duidelijk waren bij de verkoop van de kavels en deze actoren vanaf het moment van verkoop in feite geen verantwoordelijkheden meer hadden met betrekking tot de realisatie van het project is in deze fase sprake van de sturingsfilosofie zelforganisatie.

Als gekeken wordt naar beide sturingswijze die toegepast zijn voor de realisatiefase is te concluderen dat door de sturingswijze zelfsturing het meeste recht gedaan wordt aan het concept CPO. Binnen het concept CPO is volledige zeggenschap een belangrijk aspect. Wanneer netwerksturing in plaats van zelfsturing in de realisatiefase wordt toegepast heeft het collectief deze volledige zeggenschap niet meer omdat met andere partijen consensus bereikt dient te worden over de kaders en het programma van eisen. Om de wensen en eisen van de belanghebbende partijen te verwezenlijken in een project is het van essentieel belang dat tijdens de voorbereidingsfase kaders en een programma van eisen wordt opgesteld die duidelijk en helder zijn. Op deze manier zijn alle spelregels en randvoorwaarden bepaald tijdens de voorbereidingsfase en kunnen de initiatiefnemers van het project een markt creëren voor CPO. Geïnteresseerde woonconsumenten kunnen op dat moment dat ze willen participeren in het project de woning geheel naar eigenwens ontwikkelen met inachtneming van het programma van eisen. Op deze manier is voor de woonconsument vooraf duidelijk waaraan voldoen moet worden en of hiermee akkoord wordt gegaan. Doordat geen discussie meer mogelijk is wat wel en wat niet ontwikkeld kan worden vindt zelfsturing plaats tijdens de realisatiefase en verloopt de implementatie van CPO binnen de stedelijke vernieuwing succesvoller. Gezien deze aspecten kan de hypothese met betrekking tot de realisatiefase verworpen

worden, puur door het feit dat door middel van een zelfregulerend netwerk geen volledige zeggenschap meer aanwezig is bij een ontwikkelvereniging en hierdoor geen sprake meer is van CPO.

De uiteindelijke conclusie met betrekking tot een effectieve sturingsvorm voor het aspect samenwerking luidt als volgt:

Om CPO succesvol te implementeren binnen stedelijke vernieuwing is tijdens de voorbereidingsfase een zelfregulerend netwerk en tijdens de organisatiefase zelfsturing effectief.

Echter blijkt dat niet alleen de wijze van sturing invloed heeft op het succesvol implementeren van CPO binnen stedelijke vernieuwing. Zoals uit de interviews met de experts blijkt, hebben een aantal context en onafhankelijke variabelen, zoals in hoofdstuk 1 al verondersteld werd, hier ook invloed op. Twee aspecten die van invloed zijn, zijn het gemeentelijk beleid en de verkoopbaarheid van de huidige woning.

8.1.2 Voorfinanciering

Uit de interviews met de partijen die betrokken zijn bij de beide cases blijkt dat financiering van het voortraject, de zo gehete voorfinanciering, noodzakelijk wordt geacht. Op welke manier deze voorfinanciering plaats vindt is niet van belang, als deze maar plaats vindt. Uit hoofdstuk 7 blijkt dat wanneer de provincie een andere financieringsconstructie dan subsidie wil toepassen voor het voorfinancieren van CPO-projecten ingespeeld dient te worden op revolverende middelen. Met betrekking tot de organisatie van een revolverende subsidie zijn er een aantal aspecten waar rekening mee gehouden dient te worden, zoals het maatschappelijk doel, een professioneel management, cofinanciering, flexibel- en schaalbaarheid van het fonds, de grootte van het fonds en randvoorwaarden. Gezien het ideaal beeld van cofinanciering binnen een revolverende subsidie en dus participatie van overige partijen, zullen deze partijen bij het opstellen van de revolverende subsidie, invloed willen hebben op de constructie van de revolverende subsidie. Gezien dit aspect zal het opstellen van een revolverende subsidie plaats vinden middels netwerksturing. Doormiddel van de netwerkbenadering kunnen de betrokken actoren de eigen wensen en belangen inbrengen en deze zo goed mogelijk verwerken in de constructie van een revolverende subsidie. Wanneer het niet lukt om actoren te vinden die willen participeren in een revolverende subsidie, is het nog altijd mogelijk om als provincie een revolverende subsidie zelfstandig op te zetten. Wanneer dit het geval is, is echter niet meer sprake van de netwerkbenadering maar meer van de hiërarchiebenadering.

Bij het opzetten van een dergelijke revolverende subsidie ligt de voorkeur voor een sturingsbenadering bij de netwerkbenadering. Ten eerste gezien het feit van de wens voor cofinanciering en ten tweede doordat op het moment dat participatie van andere partijen, die betrokken zijn bij de realisatie van CPO projecten, aanwezig is, eveneens duidelijk is dat deze partijen CPO ondersteunen en belang hebben bij het slagen van een project.

Kijkend naar het theoretische kader dan zou het leiderorganisatie netwerk een geschikte sturingsvorm zijn. Op het moment dat provincie Gelderland een dergelijk fonds wil opzetten waarin meerdere gemeenten en banken participeren is het aantal netwerkleden al snel te hoog waardoor een zelfregulerend netwerk niet meer effectief is. Daarnaast is binnen de leiderorganisatie netwerk één actor de organisatieleider. Wanneer het initiatief vanuit provincie Gelderland ontstaat om een dergelijk fonds op te zetten en provincie Gelderland neemt de organisatieleider rol op zich dan blijft provincie Gelderland de activiteiten en belangrijke besluiten coördineren.

De uiteindelijke conclusie met betrekking tot een effectieve sturingsvorm voor het aspect voorfinanciering luidt als volgt:

Voor het opzetten van een revolverende subsidie is het leiderorganisatie netwerk een geschikte sturingsvorm.

8.2 Aanbeveling

Aan de hand van de verkregen onderzoeksgegevens en de uiteindelijke conclusie worden in deze paragraaf aanbevelingen voor de praktijk en vervolg onderzoek gegeven.

8.2.1 Aanbevelingen praktijk

Uit het onderzoek komen een aantal aanbevelingen naar voren die gebruikt kunnen worden in de dagelijkse praktijk.

Geen doel maar middel

Uit het onderzoek blijkt dat het belangrijk is dat CPO niet als doel gesteld wordt maar als middel om een doel te bereiken. Doelen waarvoor CPO geschikt is, is bijvoorbeeld om de sociale cohesie van de wijk te vergroten en de zeggenschap van toekomstige bewoners bij vernieuwingsprojecten te vergroten. Vanuit dit oogpunt kan gesteld worden dat het aanwijzen van locaties voor CPO bij de vaststelling van ruimtelijke plannen zoals een bestemmingsplan niet succesvol hoeft te zijn. Echter is het wel noodzakelijk dat in de ruimtelijke plannen de ruimte aanwezig is om CPO toe te passen.

Concept CPO

Om CPO succesvol te implementeren binnen de stedelijke vernieuwing is het belangrijk dat recht gedaan wordt aan het concept CPO. Dat wil zeggen dat een collectief de eigen belangen in een project verwezenlijkt waarbij volledige zeggenschap een kernaspect is. Uit de theorie en de onderzoeksgegevens blijkt dat middels zelfsturing, tijdens de realisatiefase, een collectief de meeste zeggenschap heeft en hierdoor deze sturingsvorm het meeste recht doet aan het concept CPO.

Kleinschalige projecten

Om CPO succesvol te implementeren binnen de stedelijke vernieuwing is het raadzaam om in te spelen op kleinschalige project. Wanneer ingespeeld wordt op grootschalige projecten waar meerdere woonblokken gerealiseerd worden en afstemming tussen de verschillende woonblokken verplicht is en het project opgedeeld is in meerdere fases, is CPO in de breedste zin van het woord lastig te realiseren. Wanneer collectieven de woonblokken op elkaar moeten afstemmen dient overleg gepleegd te worden waardoor de uiteindelijke besluitvorming via netwerksturing plaats vindt in plaats van zelfsturing. Het gevolg hiervan is dat een collectief beperkt wordt in de volledige zeggenschap.

CPO en huur

In het kader van 'recht doen aan het concept CPO' is de combinatie van sociale huur en CPO niet mogelijk. Met betrekking tot sociale huur heeft een ontwikkelvereniging altijd te maken met financiële kaders en minimum en maximumeisen vanuit een corporatie om de woning als sociale huurwoning te bestempelen. Vooral door de opgelegde financiële kaders en maximumeisen is geen sprake meer van CPO maar van consumentgericht ontwikkelen of mede-opdrachtgeverschap doordat

een ontwikkelvereniging niet beschikt over de volledige zeggenschap en het budget. Echter is CPO en huur wel mogelijk wanneer het initiatief vanuit een groep particulieren komt. Op het moment dat de groep particulieren een plan voor een CPO-project bestaand uit huurwoningen ontwikkeld en vervolgens opzoek gaat naar een corporatie die zich committeert aan het plan ligt de keuzevrijheid en zeggenschap wel bij een ontwikkelvereniging en niet bij een corporatie.

Andere vorm voorfinanciering

Het zou voor de provincies interessant kunnen zijn om in de toekomst in plaats van een subsidieregeling gebruik te gaan maken van revolverende middelen voor CPO. Gezien het feit dat de provincies beschikken over minder financiële middelen zijn revolverende middelen een interessante optie, deze constructie is duurzamer gezien het feit dat uitgegeven geld na een bepaalde periode terugvloeit en dus vaker uitgegeven kan worden.

Echter dient wel achterhaald te worden of de vraag naar CPO hoog genoeg is om een dergelijk fonds, waarin eveneens andere partijen participeren, interessant is gezien de investeringen die gedaan moeten worden. Wanneer de vraag naar CPO niet hoog genoeg blijkt is het mogelijk interessant om eveneens PO in de revolverende subsidie mee te nemen. Hierdoor ontstaat een bredere doelgroep waardoor het voor overige partijen wel interessant is om te participeren in een revolverende subsidie.

8.2.2 Aanbevelingen vervolg onderzoek

Uit het onderzoek komen een aantal aanbevelingen naar voren met betrekking tot vervolg onderzoek in het kader van het succesvol implementeren van CPO binnen de stedelijke vernieuwing.

Verband verschillende aspecten

Gezien de complexiteit van CPO in combinatie met stedelijke vernieuwing en gezien de beschikbare tijd is tijdens het onderzoek enkel ingegaan op de aspecten samenwerking en financiering. In hoofdstuk 1 was de veronderstelling aanwezig dat naast deze twee aspecten andere context en onafhankelijke variabele van invloed zijn op het succesvol implementeren van CPO binnen de stedelijke vernieuwing. Uit de interviews met de experts blijkt dit ook het geval te zijn. Om de complexiteit van het vraagstuk geheel te kunnen ondervangen en vervolgens te bepalen welk verband tussen de verschillende aspecten aanwezig is, die de succesvolle implementatie van CPO binnen de stedelijke vernieuwing verklaard, is onderzoek noodzakelijk waarbij al deze aspecten onderzocht worden.

Verschil in CPO-concepten

Zoals in het onderzoek naar voren komt zijn er verschillende vormen van CPO die in combinatie met stedelijke vernieuwing toegepast kunnen worden, namelijk sloopnieuwbouw, renovatie en transformatie. Het is interessant om te onderzoeken welk CPO-concept in het kader van de aspecten, samenwerking, voorfinanciering, financiële haalbaarheid, markt en locatie het geschiktst is om CPO succesvol te implementeren binnen de stedelijke vernieuwing.

Maatschappelijk doel

In het kader van een nieuwe voorfinancieringsconstructie is het mogelijk om te onderzoeken of de huidige subsidie daadwerkelijk bijgedragen heeft aan het maatschappelijke doel waarvoor de subsidie is opgezet (sociale cohesie en mogelijkheden koopstarters verhogen). Met andere woorden,

het monitoren van de uitgezette subsidies om de nieuwe koers met betrekking tot voorfinanciering van CPO te bepalen.

8.3 Kritische reflectie

In deze laatste paragraaf wordt een kritische reflectie gegeven op het verrichte onderzoek.

Onderzoeksmethode

Binnen dit onderzoek is de kwalitatieve onderzoeksmethode gehanteerd. Door middel van interviews met de betrokken actoren zijn de onderzoeksgegevens verzameld. Kritiek die vaak wordt gegeven met betrekking tot dataverzameling middels interviews is dat de verkregen gegevens altijd een subjectief karakter hebben. Door dit subjectieve karakter is de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van de verkregen resultaten en dus de uiteindelijke conclusie in vergelijking met kwantitatief onderzoek lager. Door het subjectieve karakter van de onderzoeksgegevens enigszins te objectiveren is eveneens documentanalyse toegepast. Echter is tijdens het onderzoek gebleken dat met betrekking tot Bloemenbuurt-Zuid nog wel documentatie te vinden was, maar voor het project Sint Martens Hof was dit niet het geval. Door de afwezigheid van documentatie zijn de onderzoeksgegevens relatief subjectief gebleven wat ten nadele is van de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid.

Aantal cases

Naast de onderzoeksmethode heeft ook het aantal cases dat onderzocht wordt invloed op de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid. Wanneer weinig cases onderzocht worden, in dit geval twee cases, is de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid laag. Om dit enigszins te ondervangen zijn in het onderzoek, naast de betrokken actoren, eveneens expert op het gebied van samenwerking geïnterviewd. Op deze manier is getracht de betrouwbaarheid en de generaliseerbaarheid te vergroten.

Verbeterpunten

Naar mijn mening kan het onderzoek op zeker twee aspecten verbeterd worden. Binnen het onderzoek is slechts één sturingsvorm getoetst, om een breder beeld te krijgen over de daadwerkelijk effectiefste sturingsvorm is toetsing van meerdere zo niet alle sturingsvormen noodzakelijk. Daarnaast kan het onderzoek verbeterd worden door meerdere onafhankelijke en contextvariabele te onderzoeken. In dit onderzoek wordt enkel ingegaan op samenwerking en voorfinanciering en worden de overige variabele in grote lijnen buiten beschouwing gelaten.

Aanpak onderzoek

Gezien de periode dat ik bezig ben geweest aan mijn Masterscriptie, kan ik concluderen dat ik in het vervolg een dergelijk onderzoek anders aanpak. Achteraf gezien ben ik te snel gestart met het verzamelen van mijn data ondanks dat mijn theoretische kader nog niet optimaal uitgewerkt was. Gezien het feit dat in een later stadium het theoretische kader enigszins aangepast is heeft er toe geleid dat de beschreven analyse ook enigszins aangepast dienden te worden. Dit heeft erg veel tijd en energie gekost waardoor ik dit de volgende keer graag vermijd.

Referentielijst

Literaire bronnen

Agentschap NL (2011), *Eigenbouw – Gemeenten uit de startblokken*. Den Haag: Agentschap NL

Bakker, A. (2012), *Collectief Particulier Opdrachtgeverschap – Een markt voor projectontwikkelaars?* Utrecht: Universiteit Utrecht

BDG Architecten Ingenieurs BV (2006), *Beeldkwaliteitplan Bloemenbuurt-Zuid, Eindhoven - Jouw stek in een kleurrijke wijk*. Zwolle BDG Architecten Ingenieurs BV

Bloemenbuurt-Zuid (2005) *Ik hoop dat het oude wijkgevoel terugkomt!* Nieuwsbrief Wijkvernieuwing Bloemenbuurt-Zuid, nr.1 p.5

Bloemenbuurt-Zuid (2009) *Wat is “de Koepel”*. Nieuwsbrief Wijkvernieuwing Bloemenbuurt-Zuid, nr. 4, p.2

Bruijn, J.A. de & Heuvelhof, E.F. ten (2007), *Management in netwerken : over veranderen in een multi-actorcontext*. Den Haag: Lemma

Bruijn, J.A. de & Heuvelhof, E.F. ten (1991), *Sturingsinstrumenten voor de overheid : over complexe netwerken en een tweede generatie sturingsinstrumenten*. Leiden: Stenfert Kroese

Buitelaar, E, H. Mertens, Needham, B. & Kam, G. de (2006), *Sturend vermogen en woningbouw – Een onderzoek naar het vermogen van gemeenten om te sturen bij de ontwikkeling van woningbouwlocaties*. Utrecht: DGW/NETHUR-partnership.

CBS (2009), *Het wonen overwogen – de resultaten van het WoonOnderzoek Nederland 2009*. Den Haag: CBS

Companen (2001), *Vraag naar particulier opdrachtgeverschap*. Arnhem: Companen

DBMI, Nirov en Nieuwbouw Nederland (2012), *Nieuwbouw in de toekomst – Meer keuzevrijheid en slimme begeleiding voor de woonconsument*. Zonder plaats: DBMI, Nirov en Nieuwbouw Nederland

De Regie (2004), *Een huis op maat ook voor u?: Handboek particulier opdrachtgeverschap voor (bijna) ieder inkomen*. Almere: Gemeente Almere

De Regie (2009), *Handboek (Collectief) Particulier Opdrachtgeverschap*. Amersfoort: Gemeente Amersfoort

Deloitte (2011), *Financiële effecten crisis bij gemeentelijke grondbedrijven*. Update 2011. Rotterdam: Deloitte

Deloitte & TU Delft (2010), *Schuivende panelen – Een visie op gebiedsontwikkeling*. Rotterdam/Delft: Deloitte/TU Delft

Empel, S. van & Groebe, S. (2011), *Duurzaam sturen aan lokale ambities - Een bestuurskundig onderzoek naar relaties tussen ambities, sturing en de totstandkoming van klimaatbeleid*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam

Enquêtecommissie Grondbedrijf (2012), *De grond wordt duur betaald – Raadsonderzoek naar het grondbedrijf in de gemeente Apeldoorn*. Den Haag: Opmeer Drukkerij bv

Franzen, A., Hobma, F., Jonge, H. de & Wigmans, G. (2011), *Management of urban development processes in the Netherlands – Governance, design, feasibility*. Amsterdam: Techne Press

Gemeente Nijmegen (2003), *Particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw - Een wegwijzer voor gemeenten*. Nijmegen: Afdeling onderzoek en statistiek gemeente Nijmegen

Groetelaers, D.A. (2004), *Instrumentarium gebiedsontwikkeling – Sturingsmogelijkheden voor gemeenten in een veranderde marktsituatie*. Delft: Delft University Press

ICEB (2010), *Provinciale stimulering van collectief particulier opdrachtgeverschap*. Geen plaats: ICEB

Jorritsma, J. (2006), *Collectief Particulier Opdrachtgeverschap – mogelijkheden en succesfactoren voor collectief bouwen in eigen beheer*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Kastein, M. & Maussen, P. (2003), *Particulier opdrachtgeverschap in herstructureringsgebieden*. In tijdschrift voor de volkshuisvesting 2003 nr.4 p.6-10

Keers, G. & Scheele-Goedhart, J. (2008), *Het wil maar niet vlotten met particulier opdrachtgeverschap*. In tijdschrift voor de volkshuisvesting 2008 nr. 3, p.8-13

Koppenjan, J., Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London. Routhledge.

Kort, M. (2005), *Organiseren van samenwerking – Stedelijke vernieuwing en organiserend vermogen*. Assen: Van Gorcum

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

Linden, H.G.L. van der, (2007), *Particulier opdrachtgeverschap Almere: strategische aanbevelingen*. Amsterdam: School of Real Estate

Meuleman, L. (2008), *Public management and the metagovernance of hierarchies, networks and markets – The feasibility of designing and managing governance style combinations*. Heidelberg: Physica-Verlag

Ministerie BZK (2011), *Toelichting woonvisie*. Den Haag: Ministerie BZK

Ministerie BZK (2012), *Kamerbrief over revolverende fondsen*. Den Haag: Ministerie BZK

Ministerie van VROM (2000), *Nota wonen – mensen, wensen wonen*. Den Haag: Ministerie van VROM

Ministerie van VROM, de VNG en de VVG (2008), *Handreiking grondexploitatiewet*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv

Minister voor WWI en Staatssecretaris van BZK (2009), *Stedenbeleid vanaf 2010*. Brief aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal. 21 april 2009. TK Vergaderjaar 2008-2009, 31 757, nr. 4.

Nicis Institute (2008), *Bloei en verval van vroeg-naoorlogse wijken*. Den Haag: Nicis Institute

NVM (2009), *Naar een woningmarkt voor en door bewoners*. Nieuwegein: NVM

OTB (2004), *De bouw van woningen en kantoren – Marktwerving, conjunctuur en productie*. Delft: OTB

PBL (2007), *de grondmarkt voor woningbouwlocaties belangen en strategieën van grondeigenaren*. Den Haag: PBL

PBL (2012), *Ex-durante evaluatie Wet ruimtelijke ordening – Tweede rapportage*. Den Haag: PBL

PBL & Urhahn Urban Design (2012), *Vormgeven aan de spontane stad – belemmeringen en kansen voor organische stedelijke herontwikkeling*. Den Haag: PBL

Projectgroep Bloemenbuurt-Zuid (2005), *Masterplan Bloemenbuurt-Zuid – Jouw stek in een kleurrijke wijk*. Eindhoven: Projectgroep Bloemenbuurt-Zuid

Projectgroep Bloemenbuurt-Zuid (2009), *Buurtcontract 2009 Bloemenbuurt-Zuid*. Eindhoven: Projectgroep Bloemenbuurt-Zuid

Projectgroep Bloemenbuurt-Zuid (2010), *Buurtcontract 2010 Bloemenbuurt-Zuid*. Eindhoven: Projectgroep Bloemenbuurt-Zuid

Projectgroep Bloemenbuurt-Zuid (2011), *Buurtcontract 2011 Bloemenbuurt-Zuid*. Eindhoven: Projectgroep Bloemenbuurt-Zuid

Projectgroep Bloemenbuurt-Zuid (2011), *Buurtcontract 2012 Bloemenbuurt-Zuid*. Eindhoven: Projectgroep Bloemenbuurt-Zuid

Provan, K. & Kenis P. (z.j.), *Het network-governance perspectief*. Business process management p.296-312

- Provan, K. & Kenis P. (2007), *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*. Journal of Public Administration Research and Theory, pages 229-252. Oxford. Oxford University Press.
- Provincie Gelderland (2011), *Uitvoeringsagenda 2011 e.v.* Arnhem: Provincie Gelderland
- Provincie Gelderland (2012), *Impuls voor de Gelderse woningmarkt*. Arnhem: Provincie Gelderland
- RIGO (2003), *Toekomst voor consumentgericht ontwikkelen*. Amsterdam: RIGO
- RIGO (2005A), *Marktimperfecties in de woningbouw – Literatuur en regionale analyses*. Amsterdam: RIGO
- RIGO (2005B), *Over rollen van partijen in de stedelijke vernieuwing*. Amsterdam: RIGO
- RIGO (2008), *Particulier opdrachtgeverschap – kansen voor gemeenten*. Amsterdam: RIGO
- RIGO (2010), *Evaluatie woningbouwafspraken 2005 -2009 – Realisatie en werking van het instrument woningbouwafspraken met BLS-subsidies*. Amsterdam RIGO
- RIGO (2011), *Toekomst voor stedelijke woningbouw?* Hoevelaken: Bouwfonds ontwikkeling
- RIGO (2011), *Tien jaar integrale wijkvernieuwing Eindhoven: Bloemenbuurt-Zuid*. Amsterdam: RIGO
- RIGO (2012), *Collectief Particulier Opdrachtgeverschap – markt voor bouwers*. Amsterdam RIGO
- RIGO & OTB (2005), *Marktimperfecties in de woningbouw – Samenvatting*. Amsterdam/Delft: RIGO/OTB
- Roberts, P. & Sykes, H. (2000) *Urban regeneration – A handbook*. Londen: SAGE Publications Ltd
- RPB (2007), *Particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw*. Rotterdam: NAI Uitgevers
- RPB (2008), *Stedelijke transformatie en grondeigendom*. Rotterdam: NAI Uitgevers
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M. & Verckens, J.P. (2011), *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv
- SEV (2006), *Particulier opdrachtgeverschap – tussen droom en daad staan instituties in de weg*. Rotterdam: SEV
- SEV (2010), *Zelfbouw in reflectie - Evaluatie SEV-experimenten (C)PO/MO*. Rotterdam: SEV
- SEV & De Regie (2007), *Handboek bouwen met burgers - handboek cpo voor gemeenten*. Rotterdam/Amsterdam: SEV/De Regie bv

Stratt (z.j.), *Collectief Particulier Opdrachtgeverschap – Een praktische aanpak*. Zwijndrecht: Stratt

Tallon, A. (2010), *Urban regeneration in the UK*. Abingdon: Routledge

Verschuren, p. & Doorewaard, H. (2007), *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA

VROM-raad. (1998), *De sturing van een duurzame samenleving – advies over de sturing van het leefomgevingbeleid*. Den Haag: VROM-raad

VROM-raad (2010), *Duurzame verstedelijking*. Den Haag: VROM-raad

VROM, VNG en VVG (2008). *Handreiking Grondexploitatiewet*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Elektronische bronnen

BIEB (z.j.) *BIEB – Specialist in CPO projecten*. Geraadpleegd op 01-11-2012 via <http://www.bouwenineigenbeheer.nl/bieb/over-bieb>

Binnenlands bestuur (2012), Gemeenten krijgen zeggenschap over woningcorporaties. Geraadpleegd op 19-12-2012 via <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/nieuws/gemeenten-krijgen-zeggenschap-over.8505398.lynkx>

Bloemenbuurtzuid (2012), *Geschiedenis van de Koepel VBZ*. Geraadpleegd op 01-11-2012 via <http://bloemenbuurtzuid.nl/koepel-vbz/geschiedenis-koepel/>

Bloemenbuurt-Zuid (z.j.A), *De wijk*. Geraadpleegd op 30-10-2012 via <http://www.bloemenbuurt-zuid.nl/pages/structure/section001/001/pagemain/index.asp>

Bloemenbuurt-Zuid (z.j.B) *Planning*. Geraadpleegd op 30-10-2012 via <http://www.bloemenbuurt-zuid.nl/pages/structure/section001/010/page017/index.asp>

Bunnik Projecten (2012), *Bastide*. Geraadpleegd op 03-08-2012 via <http://www.bunnik-projecten.nl/index.php/projecten/in-de-verkoop/bastide>

De Regie (2012), *Aandeel particulier opdrachtgeverschap*. Geraadpleegd op 05-10-2012 via <http://www.deregie.nl/>

Gemeente Almere (2012), *Homeruskwartier: bouw uw eigen huis!* Geraadpleegd op 11-10-2012 via https://almerepoort.almere.nl/wonen_in_almere_poort/hoe_ziet_almere_poort_er_uit/poorthomeruskwartier_1

Gemeente Nunspeet (2012), *Deelverordening subsidie CPO*. Geraadpleegd op 06-06-2012 via http://www.nunspeet.nl/bestuur-en-organisatie/regelgeving_41817/item/deelverordening-subsidie-cpo_463.html

Gemeente Rijswijk (2012), *Gemeente Rijswijk en Rabobank stichten fonds voorfinanciering plankosten*. Geraadpleegd op 09-04-2012 via http://www.rijswijkbuiten.nl/rijswijkbuiten/actueel/gemeente_rijswijk_en_rabobank_stichten_fonds_voorfinanciering_plankosten

Heijmans (2012), *Wenswonen*. Geraadpleegd op 03-08-2012 via <http://www.heijmans.nl/Markten/Wonen/Concepten/Wenswonen>

ICEB (2010), *Almere en Rabobank ontwikkelen voorfinanciering plankosten bouwgroepen*. Geraadpleegd op 04-05-2012 via http://www.iceb.nl/nieuws/nieuws.asp?code_nws=78

ICEB (z.j.), *Wat doet de overheid*. Geraadpleegd op 27-03-2012 via http://www.iceb.nl/professioneel/wat_doet_de_overheid/

KEI-Centrum (2010), *Hoe wordt particulier opdrachtgeverschap toegepast in de stedelijke vernieuwing?* Geraadpleegd op 10-03-2012 via <http://www.kei-centrum.nl/pages/26441/Vraag-en-antwoord/Hoe-wordt-particulier-opdrachtgeverschap-toegepast-in-de-stedelijke-vernieuwing.html>

KEI-Centrum, (z.j.A), *Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing*. Geraadpleegd op 12 juli 2012 via <http://www.kei-centrum.nl/pages/27913/Investeringsbudget-Stedelijke-Vernieuwing-ISV.html>

KEI-Centrum, (z.j.B), *Wat is stedelijke vernieuwing?* Geraadpleegd op 8 maart 2012 via <http://www.kei-centrum.nl/pages/28201/Wat-is-stedelijke-vernieuwing.html>

KEI-Centrum, (z.j.C), *Wie zijn er betrokken bij stedelijke vernieuwing*. Geraadpleegd op 13 juli 2012 via <http://www.kei-centrum.nl/pages/28203/Wie-zijn-er-betrokken-bij-stedelijke-vernieuwing.html>

Koster, Y. de, (2012), *'Revolverend fonds' voor wijkvernieuwing*. Geraadpleegd op 21 augustus 2012 via <http://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/nieuws/revolverend-fonds-voor-wijkvernieuwing.8499248.lynkx>

Lemmen, J. van (2002), *Binnenstedelijke herontwikkeling vraagt omslag in denken*. Geraadpleegd op 12 april 2012 via <http://www.kei-centrum.nl/pages/28632/Binnenstedelijke-herontwikkeling-vraagt-omslag-in-denken.html>

Nieuw Leyden (z.j.), *Woningaanbod*. Geraadpleegd op 21-8-2012 via <http://www.nieuwleyden.nl/woningaanbod.html>

Nexit Architecten (2012), *Sint Martenshof*. Geraadpleegd op 10-11-2012 via <http://www.nexitarchitecten.nl/project/sint-martenshof?menu=all>

Provincie Gelderland (2010), *Provinciebrede afspraken over woningaanbod rond*. Geraadpleegd op 09-10-2012 via <http://www.gelderland.nl/eCache/DEF/10/729.html>

Provincie Gelderland (2012), *Samen investeren in Stedelijke Vernieuwing (ISV)*. Geraadpleegd op 07-06-2012 via <http://www.gelderland.nl/smartsite.dws?id=3048>

Provincie Gelderland (2012), *Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO), Subsidie*. Geraadpleegd op 13-07-2012 via <http://www.gelderland.nl/eCache/DEF/10/256.html>

Provincie Gelderland (2012), *Stedelijke Vernieuwing, subsidie (ISV)*. Geraadpleegd op 10-10-2012 via http://www.gelderland.nl/?id=16356&product_id=9071&top10=0&smarttags=0&navigation=thema&view=product

Provincie Gelderland (2012), *Impuls voor Gelderse woningmarkt*. Geraadpleegd op 10-10-2012 via <http://www.gelderland.nl/eCache/DEF/20/910.html>

Provincie Noord-Brabant (2012), *Collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO), subsidie*. Geraadpleegd op 08-11-2012 via http://www.brabant.nl/loket/subsidies/subsidies-op-thema.aspx?view=product&account_id=153&product_collection_id=793&lokettype=10&view=product&product_id=5945&top10=1&smarttags=1

Provincie Noord-Holland (2012), *Collectief particulier opdrachtgeverschap*. Geraadpleegd op 06-06-2012 via <http://www.noord-holland.nl/web/Themas/Ruimtelijke-ordering-en-Wonen/Wonen/Collectief-Particulier-Opdrachtgeverschap.htm>

Provincie Overijssel (2012), *Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO)*. Geraadpleegd op 08-10-2012 via <http://www.gelderland.nl/smartsite.dws?id=3048>

Provincie Utrecht (2012), *De provincie steunt CPO*. Geraadpleegd op 08-10-2012 via [http://www.provincie-utrecht.nl/onderwerpen/alle-onderwerpen/samen-bouwen-\(cpo\)/doet-provincie/](http://www.provincie-utrecht.nl/onderwerpen/alle-onderwerpen/samen-bouwen-(cpo)/doet-provincie/)

Sint Martens Hof (2011), *Ajeto! Nieuwe klushuizen te koop*. Geraadpleegd op 10-11-2012 via <http://sintmartenshof.wordpress.com/2011/04/11/ajeto-nieuwe-klushuizen-te-koop/>

Visade (2011), *Delft à la carte*. Geraadpleegd op 04-04-2012 via http://www.visade.nl/projecten/delft___la_carte___delft

VNG (z.j.) *Stedenbeleid & ISV*. Geraadpleegd op 12-06-2012 via <http://www.vng.nl/smartsite.dws?id=85789>

Persoonlijke communicatie

Berg, G. van de, Cisio, interview op 28-09-2012

Evers, F., Portaal, Interview op 14-08-2012

Haas, H. de, Gemeente Eindhoven. Interview op 25-07-2012

Jacobs, T., Kopersvereniging Sint Martens Hof, Interview op 15-08-2012

Jakobs, C., Provincie Gelderland, 06-06-2012

Kaiser, B., Domein, Interview op 30-07-2012

Kampkuiper, A., Gemeente Arnhem, Interview op 08-08-2012

Kastein, M., De Regie, Interview op 11-10-2012

Koenders, P., Provincie Gelderland, 11-04-2012

Kok, M., Urbannerdam, Interview op 14-08-2012

Maussen, S., Bouwen in eigen beheer, Interview op 30-07-2012

Noorman, O., Ontwikkelvereniging Madelief, Interview op 08-08-2012

Ravelli, B., Provincie Gelderland, 11-10-2012

Tellinga, J., Gemeente Almere. Raadsbijeenkomst gemeente Ede op 10-04-2012

Wit, H. de, Ontwikkelvereniging Lotus, Interview op 13-08-2012

Bijlage

Bijlage 1: interviewvragen betrokken partijen

Bijlage 2: interviewvragen experts samenwerking

Bijlage 3: interviewvragen financieel adviseur

Bijlage 1: Interviewvragen betrokken partijen

Introductie

Het onderwerp dat centraal staat binnen mijn onderzoek toelichten evenals het doel van het interview.

Project

- Welke vorm van CPO is toegepast?
- Welke partij was de initiatiefnemer voor dit CPO project?
- Welke partijen waren bij het project betrokken?
- Welke rol vervulde de verschillende partijen?
- Wanneer is het project gestart?

Samenwerking

Pluriformiteit

- Hoe is omgegaan met de verschillende belangen van de verschillende partijen?
- Wat voor invloed hebben de verschillende belangen op het project gehad?
- Stond het uiteindelijke eindresultaat centraal of de eigen belangen?
- Hebben de verschillende belangen geleidt tot consensus of heeft degene met de meeste macht zijn belangen boven geschikt gesteld?
- Hadden de actoren ondanks de verschillende belangen wel hetzelfde doel voor ogen?

Geslotenheid

- Waren de gestelde wensen, eisen en voorwaarden van de verschillende partijen vanaf het eerste moment bij alle partijen bekend?
- Stonden de betrokken partijen open voor de wensen, eisen en voorwaarden van andere partijen?

Interdependentie

- In hoeverre waren de partijen afhankelijk van de andere betrokken partijen binnen het project?
- Is de afhankelijkheid gedurende het project veranderd?
- Is het uiteindelijke resultaat een compromis van verschillende partijen of zijn duidelijk vanuit een partij de wensen en eisen gerealiseerd?

Algemeen

- Wat zijn de succesfactoren geweest binnen het proces van het CPO-project?
- Wat zijn knelpunten geweest binnen het proces van het CPO-project?
- Bent u als partij tevreden over het uiteindelijke gerealiseerde resultaat?
- Wat zou je bij een volgend project hetzelfde doen?
- Wat zou je bij een volgend project anders doen?

Financiering

Uit literatuur blijkt dat voorfinanciering voor het collectief erg belangrijk is om een CPO project te realiseren. De kosten die in het voortraject gemaakt worden (voordat een bouwvergunning verleend is) kunnen nog niet gedekt worden omdat nog geen hypothecaire lening afgesloten kan worden.

- Op welke manier heeft voorfinanciering plaatsgevonden?
- Was deze voorfinanciering noodzakelijk voor het realiseren van het project?
- Zou voorfinanciering ook via een andere financieringsvorm kunnen plaatsvinden?

Bijlage 2: Interviewvragen experts samenwerking

Introductie

Aangeven wat mijn onderzoek inhoudt en wat het doel is van dit interview.

Vorbereidingsfase

Aangeven wat de onderzoeksresultaten zijn.

- Zijn de onderzoeksresultaten die zojuist geschetst zijn projectspecifieke kenmerken of komen deze ook bij andere projecten voor?
- Zijn er algemene succesfactoren en knelpunten die zich bij andere projecten voordoen en die in de onderzochte cases niet naar voren komen?

Realisatiefase

Aangeven wat de onderzoeksresultaten zijn.

- Zijn de onderzoeksresultaten die zojuist geschetst zijn projectspecifieke kenmerken of komen deze ook bij andere projecten voor?
- Zijn er algemene succesfactoren en knelpunten die zich bij andere projecten voordoen en die in de onderzochte cases niet naar voren komen?

Bijlage 3: Interviewvragen financieel adviesbureau

Introductie

Aangeven wat mijn onderzoek in houdt en wat het doel is van dit interview.

Financieringsvormen voorfinanciering

- Welke financieringsvormen worden of kunnen gebruikt worden om het voortraject van CPO te financieren?
- Wat zijn de voor en nadelen van de verschillende financieringsvorm in combinatie met CPO?
- Welke financieringsvorm is in uw ogen het meest geschikt om het voortraject van CPO te financieren?
- Wordt deze financieringsvorm elders al toegepast?
- Hoe dient deze financieringsvorm opgesteld te worden?
- Wat is de meerwaarde om als provincie een dergelijke financieringsvorm op te stellen?