Nieuwe energie voor gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone!

Een onderzoek naar de bijdrage die een Energy Service Company kan leveren aan gebiedsontwikkeling van de Kanaalzone in Apeldoorn.



Auteur:
R. van Bussel (s4079582)

Eerste deel van het onderzoek, hoofdstuk één tot en met drie, is opgesteld samen met:
Mark van het Hul (s4079590)

Opleiding Planologie
Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen

Januari 2013

Nieuwe energie voor gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone!

Een onderzoek naar de bijdrage die een Energy Service Company kan leveren aan de gebiedsontwikkeling van de Kanaalzone in Apeldoorn.

Uitgevoerd door:	Rick van Bussel Apeldoornseweg 28 8172 EL Vaassen Studentnummer: s4079582 e-mail: rick_vanbussel@hotmail.com tel: 06-14881579
Begeleider universiteit	Arnoud Lagendijk Radboud Universiteit Nijmegen Faculteit der Managementwetenschappen Thomas van Aquinostraat 3.01.67 6525 GD Nijmegen E-mail: a.lagendijk@ru.nl Tel: 024-3616204/3611925
Opdrachtgever:	Marleen Bijker Gemeente Apeldoorn Programma manager Kanaalzone Marktplein 1 7311 LG Apeldoorn e-mail: m.bijker@apeldoorn.nl tel: 055-580 24 69
Onderzoeksperiode:	Maart 2012 – Januari 2013

Voorwoord

Na ongeveer negen maanden hard werken ligt mijn Masterthesis voor u. Met dit onderzoek sluit ik de Master Planologie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen af. In twee jaar tijd heb ik veel geleerd wat ik getracht heb in de praktijk te brengen tijdens mijn onderzoek naar de bijdrage die een Energy Service Company kan leveren aan de ontwikkeling van de Kanaalzone in Apeldoorn. Naar mijn inzien goed gelukt en ik ben dan ook tevreden met het eindresultaat.

Ik wil van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Allereerst gaat mijn dank uit naar de heer Lagenduik voor zijn begeleiding vanuit de Radboud Universiteit. Daarnaast dank ik M. Bijker van de gemeente Apeldoorn die tijdens de onderzoeksperiode regelmatig een kritische doch rechtvaardige blik heeft geworpen op het onderzoek. Dit heeft positief bijgedragen aan de uitkomst van het onderzoek. Daarnaast wil ik de heer P. Kengen van adviesbureau Local en de heer B. Adema van Corporate Facility Partners bedanken voor de tijd die zij vrij hebben gemaakt om mij verder te helpen in mijn onderzoek. Verder dank ik mijn collega's gedurende de afgelopen periode, met in het speciaal A. de Groot. M.J van Dooren en A. van Laar. Mede dankzij hun tijd heb ik de uitvoering van het onderzoek als een prettige periode ervaren.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar Mark van het Hul. Ongeveer een jaar geleden is het idee ontstaan om gezamenlijk een afstudeeronderzoek uit te voeren. Een periode die heeft geleid tot het punt waar we nu staan, de oplevering van een volwaardig onderzoek. Het is een periode geweest waarin we voor vele keuzes hebben gestaan, maar samen zijn we er telkens weer uitgekomen. Het was een periode waarin we prettig samen hebben gewerkt, maar na negen maanden een werkkamer gedeeld te hebben, vele liters cappuccino te hebben genuttigd en veel hebben gelachen komt hier nu een einde aan. We hebben zo af en toe een strijd moeten leveren, maar hebben ons einddoel bereikt. Na ruim zes jaar studeren kunnen de schoolboeken (tijdelijk) de kast in. Op naar de diploma-uitreiking!

Rick van Bussel

Januari 2013

Samenvatting

Aanleiding
Nederland verkeert sinds een aantal jaren in een economische crisis. De economische crisis laat zien dat traditionele overheidssturing, waar een grote rol is weggelegd voor de Nederlandse gemeenten, onvoldoende effectief is. Dit geldt dus ook voor actief grondbeleid dat ten grondslag ligt aan de Nederlandse ruimtelijke ordening. Dit model blijkt in tijden van crisis niet naar behoren te functioneren. Omdat gebiedsontwikkeling toch doorgang moet blijven vinden, heeft dit geleid tot een vraag naar vernieuwende instrumenten.

Ook de gemeente Apeldoorn kent de gevolgen van de economische crisis. Door de vele gevolgen die de crisis met zich meebrengt moet de gemeente Apeldoorn handelen met een miljoenenstrop om haar nek, die investeringen in gebiedsontwikkeling vrijwel onmogelijk maken. Toch wil men blijven ontwikkelen, stilstand is immers achteruitgang. Daarom is de gemeente Apeldoorn op zoek naar andere manieren om gebiedsontwikkeling mogelijk te maken.

Doel
Het doel van dit onderzoek is het geven van aanbevelingen aan de gemeente Apeldoorn op welke wijze een Energy Service Company (ESCo) een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van de Kanaalzone in Apeldoorn.

Centrale vraag
Op welke wijze kan een Energy Service Company (ESCo) een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de Kanaalzone in Apeldoorn?

Deelvragen
- Wat bepaalt het succes van gebiedsontwikkeling?
- Welke constructies voor gebiedsontwikkeling zijn actueel in de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk?
- Welke constructies voor gebiedsontwikkeling uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk zijn relevant voor de Kanaalzone op basis van de gestelde criteria?
- Welke factoren zijn bepalend voor het succes van een ESCo?
- Welke mogelijkheden zijn er, gezien de gevonden succesfactoren van een ESCo, voor de ontwikkeling van de Kanaalzone?
- Wat zijn op basis van de mogelijkheden van een ESCo in de Kanaalzone aanbevelingen aan de gemeente Apeldoorn?

Aanpak
Het onderzoek is uitgevoerd in combinatie met Mark van het Hul, mede-student Master Planologie. Er is gekozen om een deductieve onderzoeksbenadering te hanteren. De eerste drie deelvragen zijn grotendeels collectief uitgevoerd. Deelvraag vier tot en met zes individueel. Om deelvraag één, twee en drie te kunnen beantwoorden is een bureauonderzoek uitgevoerd. Door middel van het bestuderen en analyseren van vakliteratuur, beleidsdocumenten, internet en praktijkvoorbeelden wordt getracht antwoord te geven op de deelvragen. Om antwoord te krijgen op deelvraag vier is een bureauonderzoek uitgevoerd. De uitkomst van het bureauonderzoek is vervolgens gecheckt middels een interview met experts. Voor deelvraag vijf is het antwoord verkregen middels een casestudy. De input voortkomend uit deelvraag vier wordt middels een casestudy op de situatie in de Kanaalzone gelegd. Om deelvraag zes te kunnen beantwoorden is een bureauonderzoek uitgevoerd. De input van deelvraag vijf dient als basis voor het beantwoorden van deelvraag zes.

Gebiedsontwikkeling

Om het succes van gebiedsontwikkeling te kunnen bepalen, dient eerst een eenduidige definitie van het begrip gebiedontwikkeling te worden opgesteld. Het onderzoek heeft uitgewezen dat er veel verschillende definities voor gebiedsontwikkeling bestaan. In het onderzoek zijn een drietal definities samengevoegd tot een eigen, voor dit onderzoek relevante definitie van gebiedsontwikkeling:

"gebiedsontwikkeling is het proces waarin publieke en private partijen samenwerken en wat leidt tot het (her)-ontwikkelen of opnieuw inrichten van landelijk of stedelijk gebied, waarbij verschillende functies, zoals ondergrondse en bovengrondse infrastructuur, worden gecombineerd en verbonden".

Het proces van gebiedsontwikkeling bestaat uit verschillende fasen waarin een breed scala aan actoren actief kunnen zijn. Deze actoren kunnen in verschillende samenwerkingsvormen met elkaar samenwerken. In dit onderzoek zijn drie vormen van publiek-private samenwerking beschreven: publiek, publiek-privaat en privaat. Iedere vorm van samenwerking kent daarnaast nog bepaalde modellen, waarbij de rol van de markt en overheid per model verschilt.

Om het succes van een gebiedsontwikkeling te kunnen beschrijven is gekozen om de succesfactoren uit Franzen, Hobma, De Jonge & Wigmans (2011) te hanteren. In vergelijking met andere literatuur die is besproken in dit onderzoek wordt door Franzen et al. (2011) specifiek ingegaan op het succes van binnenstedelijke herstructurering. Aan de hand van contextvariabelen, noodzakelijke voorwaarden en kritische succesfactoren wordt het succes van een binnenstedelijke herstructurering bepaald. Contextvariabelen bepalen mede het succes van een project, maar kunnen niet worden gestuurd door (individuele actoren). De noodzakelijke voorwaarden zijn in tegenstelling tot contextvariabelen beïnvloedbaar door een individuele actor. Het zijn kaders die moeten worden afgesproken om de doelstelling van een gebiedontwikkeling te kunnen verwezenlijken. Er bestaat echter geen blauwdruk voor noodzakelijke voorwaarden, iedere ontwikkeling is verschillend. De kritische succesfactoren hebben een grote invloed op het succes van een project, maar zijn relatief moeilijk door actoren te beïnvloeden.

Constructies voor gebiedsontwikkeling

Middels een bureauonderzoek zijn 32 constructies voor gebiedsontwikkeling uitgewerkt. Hierbij moet worden gedacht aan constructies als Tax increment finance system (TIF's), crowdfunding, ESCo en stedelijke herverkaveling (het Valenciaans model). Middels een prioritering is getracht de meest kansrijke constructies voor gebiedsontwikkeling voor de Kanaalzone te selecteren. Om dat te kunnen doen, dient eerst in beeld te worden gebracht wat gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone betekent. In dit onderzoek geldt voor gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone de volgende definitie: *"Gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone is het proces waarin publieke en private partijen samenwerken en wat leidt tot de transformatie van de Kanaalzone waarbij verschillende functies, zoals ondergrondse en bovengrondse infrastructuur, worden gecombineerd en verbonden".*

De prioritering heeft plaatsgevonden aan de hand van een drietal criteria die in samenspraak met M. Bijker, programmamanager Kanaalzone) zijn opgesteld. De prioritering heeft uiteindelijk ertoe geleid dat de instrumenten ESCo en stedelijke herverkaveling zijn geselecteerd en uitgewerkt.

Uitwerking Energy service Company

Een ESCo wordt omschreven als een rechtspersoon die energiediensten levert en zelf ook investeert en het risico accepteert bij het treffen van energiebesparende maatregelen. ESCo's nemen de aanleg, het onderhoud en het beheer van (klimaat-) installaties over (Clinton Foundation et al., 2009; Agentschap NL, 2012c). Een ESCo beheerst de energievoorzieningen als eenheid, garandeert een energiebesparing op basis van een prestatiecontract en biedt de mogelijk om vastgoed budgetneutraal te verduurzamen. De vorm van de ESCo kan verschillen. In het onderzoek is gekozen om twee soorten ESCo's uit te werken, namelijk een ESCo voor bestaande gebouwen en een ESCo als lokaal energiebedrijf. Het systeem voor het opzetten werkt hetzelfde, de uitkomst is vanzelfsprekend verschillend. Aan de hand van succesfactoren, onderverdeeld in noodzakelijke

voorwaarden, contextvariabelen en kritische succesfactoren, is de ESCo uitgewerkt middels een literatuuronderzoek, verschillende interviews en het bespreken van een tweetal praktijkvoorbeelden. Dit heeft geleid tot een lijst met succesfactoren die van invloed zijn op het succes van een ESCo. Deze lijst is met een aantal succesfactoren aangevuld die niet in de literatuur over succesfactoren worden genoemd. Echter, de onderzoeker acht ze van belang voor het succes van een ESCo. De lijst met factoren dient vervolgens als basis voor de verkenning van de mogelijkheden van een ESCo voor gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone.

Noodzakelijke voorwaarden
Initiatief voor ESCo
Vaststellen welke gebouwen in aanmerking komen voor verduurzaming
ESCo brengt huidige energieverbruik van de geselecteerde panden uitgebreid in kaart en onderzoekt welke besparingen mogelijk zijn
Opstellen energiebesparingsplan
Afsluiten prestatiecontract
Terugbrengen energiegebruik
Voortdurende zoektocht naar innovatieve oplossingen
Contextvariabelen
Economisch klimaat
Politiek klimaat
Culturele achtergrond
Wijziging in wet- en regelgeving
Kritische succesfactoren
Vertrouwen
Leiderschap
Imagoverandering
Reductie van complexiteit
Proactieve beleidsmakers
Kritische succesfactoren naar aanleiding onderzoek
Meer duidelijkheid over kosten/opbrengsten
Gemeente hoeft geen grondpositie in te nemen voor ESCo
ESCo leidt tot grote kwaliteitsimpuls voor (bestaande) gebouwen

Tabel 1: Definitieve lijst met succesfactoren ESCo

Verkenning Energy Service Company in de Kanaalzone

Tijdens de verkenning is gekeken welke mogelijkheden er zijn voor een ESCo gezien de gevonden succesfactoren voor de ontwikkeling van de Kanaalzone. Voor de verkenning is de definitieve lijst met succesfactoren op de situatie in de Kanaalzone gelegd. Hierbij is gekeken wat de rol van de gemeente Apeldoorn en de marktpartijen zouden kunnen zijn per succesfactor. Door iedere succesfactor individueel te bespreken is getracht een inzicht te krijgen of desbetreffende succesfactor een kans dan wel belemmering oplevert voor het succes van een ESCo. Daar waar nodig is bij de bespreking van de succesfactor onderscheid gemaakt tussen een ESCo voor bestaand vastgoed en een ESCo voor het opzetten van een lokaal energiebedrijf.

De verkenning van de mogelijkheden van een ESCo voor gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone laat zien een ESCo voor bestaande gebouwen vooral interessant is wanneer gedurende een langere periode weinig ontwikkelingen plaats zullen vinden. Het opzetten van een lokaal energiebedrijf middels een ESCo is daarentegen interessant wanneer een bepaalde ontwikkeling gepland staat zoals bij Vlijtse park. Daarnaast is uit de verkenning naar voren gekomen dat de

gemeente Apeldoorn bij het opzetten van een ESCo, onafhankelijk in welke vorm, faciliterend kan optreden en de uitvoering van de ESCo in handen van de marktpartijen zal laten. Dit blijkt aan te sluiten op de manier van ontwikkelen die de gemeente Apeldoorn voor de Kanaalzone voor ogen heeft.

Conclusies

De conclusie van het onderzoek is tweeledig. Net zoals in het onderzoek wordt een ESCo voor bestaand vastgoed los van een ESCo in de vorm van een lokaal energiebedrijf besproken. Wanneer gekeken wordt naar een ESCo voor bestaande gebouwen is in het onderzoek niet aangetoond dat het direct kan bijdragen aan gebiedsontwikkeling van de Kanaalzone in Apeldoorn. Het biedt gezien de huidige markt echter wel mogelijkheden. Doordat een groot gedeelte van de Kanaalzone voorlopig niet wordt ontwikkeld, biedt het verduurzamen van bestaand vastgoed wellicht een kans voor de Kanaalzone. Door bestaande gebouwen te verduurzamen kan winst worden gerealiseerd, zowel in termen van geld als milieu.

Het onderzoek heeft uitgewezen dat het oprichten van een lokaal energiebedrijf door het opzetten van een ESCo een grotere rol kan spelen bij gebiedsontwikkeling voor de Kanaalzone. Middels een ESCo kan de eindgebruiker van energie haar energiehuishouding kwalitatief beter en/of goedkoper georganiseerd krijgen. Het opzetten van een lokaal energiebedrijf voor nog te realiseren projecten biedt dan de grootste kans, aangezien de ESCo dan de gehele energievoorziening voor haar rekening kan nemen. Dit betekent niet alleen het verduurzamen van gebouwen, maar vooral het opwekken en distribueren van energie.

Aanbevelingen

Het is aan de gemeente Apeldoorn aan te bevelen om de markt prominent te betrekken bij het opzetten van een ESCo. Het onderzoek heeft uitgewezen dat bij de marktpartijen de expertise en ervaring aanwezig is voor het opzetten van een ESCo. Daarnaast bevat de Kanaalzone in Apeldoorn een aantal, op zichzelf staande kansen voor een ESCo. Het advies is om deze kansen te combineren. Apeldoorn wil faciliterend te werk gaan, heeft duurzaamheid hoog in het vaandel staan en de Kanaalzone bevat veel verouderd vastgoed. Een ESCo kan al deze punten combineren. Vervolgens kan het begrip MUSCo nader worden onderzocht. Een MUSCo is in vergelijking met een ESCo niet alleen verantwoordelijk voor energie, maar is verantwoordelijk voor de voorzieningen van elektriciteit, water, afvalwater, glasvezel en bijvoorbeeld gas (Peek, 2011). Eigenlijk kunnen vrijwel alle stromen die in een gebied aanwezig zijn door een MUSCo worden georganiseerd. Dit biedt wellicht meer kansen dan een ESCo en verdient zeker nader te worden onderzocht.

Inhoud

Voorwoord ..... **V**
Samenvatting ..... **VII**

1. Inleiding **4**
1.1 Projectkader 4
1.2 Doel- en vraagstelling 6
1.3 Onderzoeksmodel 9
1.4 Onderzoeksmethoden 10
1.5 Onderzoeksstrategie 11
1.6 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie 13
1.7 Opbouw onderzoek 14
2. Gebiedsontwikkeling **18**
2.1 Historische context 18
2.2 Begripsbepaling 20
2.3 Proces van gebiedsontwikkeling 21
2.4 Actoren gebiedsontwikkeling 23
2.5 Samenwerkingsvormen binnen gebiedsontwikkeling 26
2.6 Succesfactoren van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling 28
2.7 Succesfactoren voor gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone 33
3. Selectie van constructies voor gebiedsontwikkeling uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk **36**
3.1 Lijst met constructies voor gebiedsontwikkeling 37
3.2 Gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone 37
3.3 Prioritering op basis van criteria 38
3.4 Conclusie 40
4. Uitwerking Energy Service Company **42**
4.1 Wat zijn ESCo's en MUSCo's? 42
4.2 Succesfactoren van een ESCo 43
4.3 Definitieve lijst met succesfactoren 54
4.4 Succesfactoren relevant voor Kanaalzone 56
5. Verkenning: Energy Service Company in de Kanaalzone **58**
5.1 Mogelijkheden van succesfactoren van ESCo in de Kanaalzone 59
5.2 Uitleiding 69
6. Conclusies en aanbevelingen **70**
6.1 Bevindingen 70
6.2 Conclusies 72
6.3 Aanbevelingen aan gemeente Apeldoorn 73
6.4 Reflectie op onderzoek 74
Literatuur **78**
Geïnterviewde personen **90**
Bijlagen **92**
Bijlage I Constructies voor gebiedsontwikkeling uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk 94
Bijlage II Interviewguides 121

1. Inleiding

Dit hoofdstuk wordt ingeleid met het projectkader van het onderzoek in paragraaf 1.1. Vanuit het projectkader volgen doel- en vraagstelling in paragraaf 1.2. Het onderzoeksmodel wordt in paragraaf 1.3 weergegeven. De onderzoeksmethoden en de onderzoeksstrategie volgen in paragraaf 1.4 en 1.5. Paragraaf 1.6 gaat vervolgens in op de maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek. In paragraaf 1.7 volgt de opbouw van dit onderzoek.

1.1 Projectkader

Ruimtelijke ordening stond in Nederland decennialang in het teken van groei. Vanaf de jaren 1950 kenmerkte ruimtelijke ordening zich dan ook vooral door het faciliteren van deze groei (van der Krabben, 2011a). De wereld van de ruimtelijke ordening in Nederland ziet echter vanaf de val van de Lehmann Brothers in oktober 2008 totaal anders uit (De Zeeuw, 2011a). Sinds die tijd is sprake van stagnatie en zelfs van krimp in de ruimtelijke ordening. Dit betekent een afname van de groei van nieuwe woonwijken, steden en werklocaties (van der Krabben, 2011a). De reden hiervoor is dat de vastgoedsector nauw verbonden is met de economische conjunctuur. Enkele symptomen van de economische crisis op de ruimtelijke ordening zijn de vraaguitval van kantoorlocaties en stagnatie op de woningmarkt. Daarnaast verslechtert de mogelijkheid om op de kapitaalmarkt geld voor nieuwe projecten te bemachtigen doordat banken en financiers minder krediet verstrekken (De Zeeuw, 2011a). Dit alles zorgt ervoor dat een geheel nieuwe bouwopgave ontstaat en het karakter van gebiedsontwikkeling ingrijpend verandert (van der Krabben, 2011a).

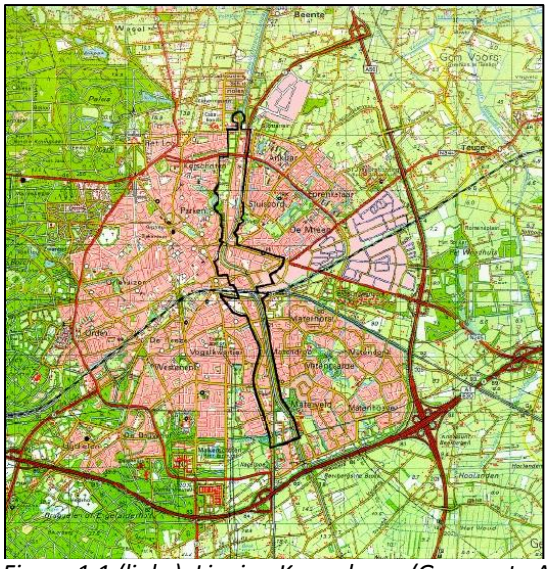
De economische crisis laat zien dat de traditionele overheidssturing, waar een grote rol is weggelegd voor gemeenten, onvoldoende effectief is. Dit geldt dus ook voor actief grondbeleid dat ten grondslag ligt aan de Nederlandse ruimtelijke ordening. Dit verdienmodel heeft zijn langste tijd gehad (van der Krabben & Jacobs, 2011, in van der Krabben, 2011a). Ook in het buitenland wordt het Nederlandse actieve grondbeleid *"a relic from the past"* genoemd (Alterman, 2009, in van der Krabben, 2011a, p12). De verschuiving van nieuwbouw naar vernieuwing en de afnemende vraag naar bouwgrond hebben sommige gemeenten in grote financiële problemen gebracht. Als niet wordt opgepast, kan de Nederlandse ruimtelijke ordening zich in de toekomst wellicht niet meer zelf bedruipen (van der Krabben, 2011a). Dit komt mede doordat gemeenten worden getroffen omdat zij niet langer verdienen op hun grondexploitatie (Joolingen, Kersten & Franzen, 2009).

Als geen winst gemaakt wordt op grondexploitaties, of als geen financiële verevening meer kan plaatsvinden tussen projecten, is het gevolg dat de uitvoering van het ruimtelijke beleid in gevaar komt (van der Krabben, 2011a). Mede door deze omstandigheden is het noodzakelijk dat gekeken wordt naar andere manieren van gebiedsontwikkeling, die wellicht wel kunnen zorgen dat ruimtelijk beleid tot uitvoer kan worden gebracht. In dit opzicht kan dan ook gesteld worden dat de economische crisis een zegen is voor de wereld van de gebiedsontwikkeling. Zo stelt Rotmans (2011) dat de crisis iedereen dwingt een pas op de plaats te maken en goed na te denken over hoe het nu verder moet met gebiedsontwikkeling. Ook de Zeeuw (2011a) stelt dat de crisis een louterende werking kan hebben en kan leiden tot nieuwe concepten, een andere houding en manier van werken. Ondanks de veranderende omstandigheden op de vastgoedmarkt zal in Nederland de ruimtelijke megapuzzel blijven bestaan. Bovendien is Nederland met 400 inwoners per vierkante kilometer één van de dichtstbevolkte landen van de wereld. Er zal altijd ruimte geclaimd worden en een maatschappelijke behoefte bestaan naar ruimtelijke kwaliteit. De aard van de ruimteclaims zijn echter aan verandering onderhevig. Zo is voor Nederland de bouwopgave voornamelijk verplaatst van uitleglocaties (nieuwbouw) naar binnenstedelijk ontwikkelen (vernieuwing). De bouwopgave in binnenstedelijke gebieden leidt tot hoge directe kosten, vele voorschriften en procedures, lange ontwikkeltijden en veel betrokken partijen (Van Hoek, Koning & Mulder, 2011, in Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft, 2011). Daarnaast is onder andere door klimaatsveranderingen in deze gebieden de vraag naar ruimte voor waterveiligheid en waterberging toe genomen. Ook bestaat een

beleidsmatige vraag naar een koppeling met infrastructuur en duurzame energievoorziening (TU Delft, 2011).

Zoals gezegd kenmerkte de Nederlandse ruimtelijke ordening zich vanaf de jaren 1950 vooral door het faciliteren van groei van nieuwe woonwijken, nieuwe steden en nieuwe werklocaties (van der Krabben, 2011a). De focus in de ruimtelijke ordening verandert: de bouwopgave verschuift van kwantitatief naar kwalitatief. De veranderende bouwopgave en de economische crisis zijn aanleiding om gebiedsontwikkeling opnieuw uit te vinden. Van Rooy (2011a) stelt in zijn onderzoek naar nieuwe verdienmogelijkheden voor gebiedsontwikkeling dat het huidige verdienmodel niet meer voldoet, en nieuwe waardemakers en partijen moeten worden toegevoegd. De noodzaak naar vernieuwing van gebiedsontwikkeling wordt breed gevoeld. De economische crisis, demografische veranderingen, klimaatverandering en de veranderende rol van de overheid zorgen ervoor om na te denken over nieuwe vormen van gebiedsontwikkeling (Nirov, 2011). Daarnaast is de afgelopen decennia in Nederland te weinig gekeken naar ruimtelijke ordening in het buitenland. De Nederlandse planologie wordt volgens van der Krabben (2011a, p 13) gekenmerkt door arrogantie: *'we weten het hier beter dan elders'*. In Nederland kunnen we juist veel leren van de buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk en het gebruik van buitenlandse instrumenten (van der Krabben, 2011a).

De verschuiving die plaatsvindt in het ontwikkelen op binnenstedelijk locaties in plaats van uitleglocaties (van der Krabben, 2011a), is duidelijk zichtbaar op lokale schaal in Nederland. Zo heeft de gemeente Apeldoorn met het vaststellen van de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn (2005) een belangrijkste stap gezet in de richting van een ambitieus binnenstedelijk project: transformatie van de centrale noord-zuid as van het stedelijk gebied van Apeldoorn. Het Apeldoorns Kanaal is een voorbeeld van een relatief gaaf, kleinschalig 19^{e} eeuws kanaal. In de tweede helft van de 19^{e} eeuw droeg het Apeldoorns Kanaal bij aan de economische ontwikkeling van de stad. Langs het Apeldoorns Kanaal is een zone ontstaan met bedrijven die voor hun bedrijfsproces of voor het transport gebruik maakten van het kanaal. Na de Tweede Wereldoorlog kwam snel de klad in deze functie, mede door de schaalvergroting van de beurtvaart. In 1973 werd het kanaal definitief voor scheepvaart gesloten. In de naoorlogse stedelijke ontwikkeling van Apeldoorn is het kanaal nauwelijks betrokken. De nieuwe wijken Zevenhuizen en de Maten laten het kanaal 'links' liggen en de nog steeds aanwezige bedrijvenstrook vormt een hinderlijke barrière in de wisselwerking tussen het stadscentrum en de oostelijke wijken. Inmiddels zijn grote delen van de Kanaalzone verworden tot verouderde, monofunctionele bedrijventerreinen. Het ruimtegebruik in de zone langs het kanaal is daarmee niet aangepast aan de ontwikkeling die de stad Apeldoorn de laatste decennia heeft doorgemaakt. Het Kanaalgebied kent de problemen van een binnenstedelijk werkgebied met verontreiniging van de bodem, geluidsoverlast, externe veiligheid en een moeilijke ontsluiting voor zwaar verkeer. De bedrijvigheid blijft in ontwikkeling achter en de woonfunctie is grotendeels uit het gebied verdwenen. Dit betekent dat de Kanaalzone een beperkte en eenzijdige functie heeft voor de stad. De ambitie die gemeente Apeldoorn heeft voor de Kanaalzone is dat het een gemengd stedelijk gebied moet worden waar plaats is voor wonen, werken en voorzieningen. Het Apeldoorns Kanaal fungeert hierbij als drager voor het gebied. De planhorizon voor het project is 2025. Het gebied bevat een oppervlak van ruim 100 hectare en is verdeeld in meerdere deelprojecten (Gemeente Apeldoorn, 2005). De gemeente Apeldoorn heeft met het Uitvoeringsplan Kanaalzone (2011) een vervolgstap gezet in de transformatie van het gebied. In het Uitvoeringsplan Kanaalzone (2011) zijn keuzes gemaakt ten aanzien van de prioritering van gebieden in de Kanaalzone, op basis van potentie.





Figuur 1.1 (links): Ligging Kanaalzone (Gemeente Apeldoorn, 2005).
Figuur 1.2 (rechts): Luchtfoto Kanaalzone noord (Gemeente Apeldoorn, 2005).

Van der Krabben (2011a) stelt dat naast de verschuiving van nieuwbouw naar vernieuwing ook de afnemende vraag naar bouwgrond ertoe leidt dat sommige gemeenten in grote financiële problemen worden gebracht. De gemeente Apeldoorn heeft zelf ondervonden hoe planoptimisme en de afnemende vraag naar bouwgrond kan leiden tot een financiële strop. Uit het raadsonderzoek door de 'Enquêtecommissie Grondbedrijf' in 2012 naar het grondbedrijf in de gemeente Apeldoorn (Berge, Kruithof, Bos, Sandmann en Schutte, 2012) blijkt dat het grondbedrijf in de jaren 2000 werd gezien als geldmachine: er was nauwelijks aandacht voor de risico's en afzetmogelijkheden van de grootschalige verwervingen. In januari 2011 luidde de boodschap echter: *"Apeldoorn boekt 68 miljoen verlies op grondbedrijf"* (Berge et al., 2012, p9). Het planoptimisme, de grootschalige verwervingen van gronden, de vertraging van woningbouw in uitleggebieden, de economische crisis en daarmee het instorten van de markt voor woningbouw en bedrijventerreinen, en het niet oppakken van de waarschuwingen voor overprogrammering vormen de aanleiding voor de miljoenenstrop van de gemeente (Berge et al., 2012).

De huidige situatie in Apeldoorn vormt samen met de aanleiding vanuit literatuur de aanzet voor het schrijven van dit onderzoek. De conclusie is dat zowel vanuit wetenschap als de praktijk (in Apeldoorn) behoefte is naar een andere kijk op gebiedsontwikkeling. Het uitgangspunt is om te leren van constructies uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk die gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone mogelijk kunnen maken.

1.2 Doel- en vraagstelling

Op basis van het voorgaande luidt de doelstelling van het onderzoek als volgt:

Doelstelling:
Het doel van dit onderzoek is het geven van aanbevelingen aan de gemeente Apeldoorn op welke wijze een Energy Service Company (ESCo) een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van de Kanaalzone in Apeldoorn.

Om bovenstaand advies te kunnen geven, moet het antwoord gegeven worden op de volgende centrale vraag en deelvragen:

Centrale vraag:
Op welke wijze kan een Energy Service Company (ESCo) een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de Kanaalzone in Apeldoorn?

Begripsdefinities

Energy Service Company (ESCo)
Een ESCo ontwerpt, financiert en realiseert energiebesparende maatregelen voor één of meerdere gebouwen. Daarnaast verzorgt de ESCo het onderhoud en beheer van deze gebouwen (Strukton, 2012).

Kanaalzone Apeldoorn
De Kanaalzone is een langgerekt gebied dat het stedelijk gebied van Apeldoorn van noord tot zuid in twee stukken deelt. Centraal in het gebied ligt het Apeldoorns Kanaal. Aan weerszijden ervan bevinden zich overwegend bedrijvenfuncties. De gemeente Apeldoorn heeft de ambitie in het gebied een woon -, leef - en werkmilieu te creëren, waarin een groot aantal bewoners met diverse leefstijlen, achtergrond en gebruikswensen een aantrekkelijke plek vinden en zich thuis voelen (Gemeente Apeldoorn, 2005).

Deelvragen

1. Wat bepaalt het succes van gebiedsontwikkeling?
2. Welke constructies voor gebiedsontwikkeling zijn actueel in de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk?
3. Welke constructies voor gebiedsontwikkeling uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk zijn relevant voor de Kanaalzone op basis van de gestelde criteria?
4. Welke factoren zijn bepalend voor het succes van ESCo?
5. Welke mogelijkheden zijn er, gezien de gevonden succesfactoren van een ESCo, voor de ontwikkeling van de Kanaalzone?
6. Wat zijn op basis van de mogelijkheden van een ESCo in de Kanaalzone aanbevelingen aan de gemeente Apeldoorn?

De eerste deelvraag van dit onderzoek is opgesteld om het succes van gebiedsontwikkeling te bepalen. Hiervoor wordt allereerst een beeld geschetst van wat het begrip gebiedsontwikkeling inhoudt. Vervolgens wordt uiteengezet wat volgens de literatuur het succes van gebiedsontwikkeling kan bepalen. De tweede deelvraag heeft een inventariserend karakter. Dit leidt tot een lijst met diverse constructies voor gebiedsontwikkeling uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk. De derde deelvraag zorgt ervoor dat de lijst op basis van een aantal criteria wordt teruggebracht naar twee constructies, namelijk het Valenciaans Model en ESCo. In dit onderzoek wordt ESCo in deelvraag vier nader uitgewerkt. Deelvraag vier leidt tot conceptueel kader van het onderzoek. Bij de uitwerking van deelvraag vier wordt een ESCo uiteengezet middels de succesfactoren die Franzen et al. (2011) onderscheiden. Deelvraag vijf gaat vervolgens in op de confrontatie van het conceptueel kader met de Kanaalzone in Apeldoorn. Dit betekent dat in dit onderzoek de mogelijkheden van de succesfactoren van de ESCo's worden verkend voor de Kanaalzone in Apeldoorn. Op basis hiervan kunnen conclusies worden getrokken in hoeverre een ESCo een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van de Kanaalzone. De laatste stap in het onderzoek zijn de aanbevelingen aan de gemeente Apeldoorn over de mogelijkheden van ESCo's voor de ontwikkeling van de Kanaalzone, op basis van de uitkomsten van deelvraag vijf.

Samenwerking

Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met Mark van het Hul, mede-student Master Planologie. De eerste drie deelvragen zijn grotendeels collectief uitgevoerd. Deelvraag vier tot en met zes individueel. Dit betekent dat deze scriptie een aanwijsbare grotere omvang heeft dan gebruikelijk is. De eerste drie deelvragen hebben het beeld opgeleverd van wat het containerbegrip gebiedsontwikkeling inhoudt en hebben geleid tot de operationalisering van de succesfactoren van gebiedsontwikkeling. De operationalisering van succesfactoren is het enige onderdeel van de eerste drie deelvragen welke individueel heeft plaatsgevonden (paragraaf 2.6 en 2.7). Het collectieve deel heeft vervolgens geleid tot een inventarisatie van 32-tal constructies die een bijdrage leveren aan gebiedsontwikkeling op basis van voorbeelden uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk. Vanaf deelvraag vier is dit onderzoek volledig individueel verricht. Zowel Rick van Bussel als Mark van het Hul hebben beiden een andere constructie gekozen uit de lijst van 32, die ze allebei op basis van succesfactoren hebben uitgewerkt. Vervolgens hebben ze beiden hun constructie toegepast op de Kanaalzone. Mark van het Hul heeft in zijn onderzoek het Valenciaans model uitgewerkt. In dit onderzoek wordt de Energy Service Company (ESCO) uitgewerkt. In grote lijnen betekent het dat dit onderzoek collectief is gestart en vanaf het uitwerken van het de ESCo's (voor Mark van het Hul het Valenciaans model) het onderzoek individueel is uitgevoerd. Ook de confrontatie van de ESCO aan de Kanaalzone en het opstellen van de conclusies, aanbevelingen en reflectie is individueel uitgevoerd.

De keuze om het eerste deel collectief uit te voeren is gemaakt vanwege de mogelijkheid de lijst met constructies voor gebiedsontwikkeling uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk zo compleet mogelijk te maken. Gezien de beperkte tijd die beschikbaar is voor het schrijven van de Masterthesis was het individueel niet mogelijk geweest een lijst op te stellen die zo uitgebreid is als nu.

Afbakening

Dit onderzoek heeft betrekking op constructies voor gebiedsontwikkeling uit de binnen- en buitenlandse praktijk die een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van de Kanaalzone in Apeldoorn. De begrenzing van het gebied die wordt gehanteerd in dit onderzoek is de begrenzing die ook gebruikt wordt door de gemeente Apeldoorn in de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn (2005). Wanneer in dit onderzoek gesproken wordt over de deelgebieden van de Kanaalzone, bijvoorbeeld Kanaalzone-noord, dan wordt ook de begrenzing en definiëring uit de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn (2005) gehanteerd.

Wending in het onderzoek

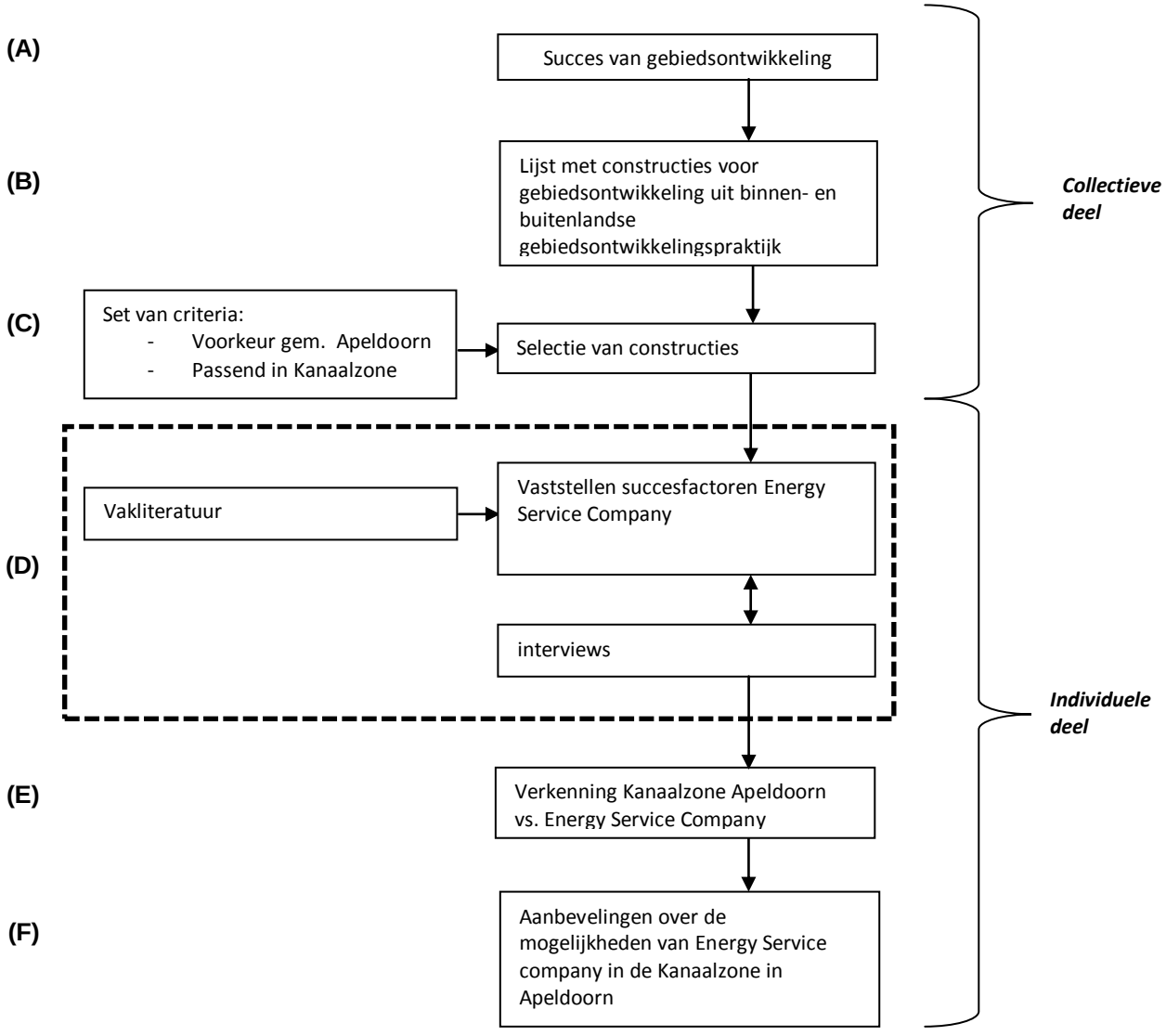
Het onderzoek is gedurende de onderzoeksperiode in een ander daglicht komen te staan. De gemeente Apeldoorn heeft om de miljoenenstrop te lijf te gaan in de zomer van 2012 de Zomernota 2012 opgesteld. In de Zomernota 2012 wordt het streven uitgesproken om te herstellen op eigen kracht: *" Wij zijn door ons eigen toedoen in de problemen gekomen. Wij komen er ook op eigen kracht uit."(*Gemeente Apeldoorn, 2012, p.3). Het werken aan herstel brengt echter gevolgen met zich mee. Een financiële crisis lost zich niet vanzelf op, handelen is vereist. Één van de doelen van de Zomernota 2012 is het eenmalig tekort op de grondexploitatie van €122,8 miljoen te verlagen. Immers, hoe lager dit tekort, des te geringer de noodzakelijke aanvullende bezuinigingen. Een doorlichting van alle voorgenomen investeringen en schrappen daar waar mogelijk dan wel noodzakelijk heeft ertoe geleid dat de gemeente Apeldoorn het eenmalig tekort op de grondexploitatie van €122,8 miljoen tot ruim €54 miljoen heeft gereduceerd. Met deze reductie is echter het mes gezet in een fors aantal plannen en projecten voor gebiedsontwikkeling (Gemeente Apeldoorn, 2012). Zo ook voor de Kanaalzone. In de Zomernota 2012 is besloten dat van het originele project Kanaalzone, beschreven in de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn (Gemeente Apeldoorn, 2005), slechts een selectief gedeelte door zal gaan. Alleen de projecten Pilot zuid, Vlijtse Park en De Vlijt worden ontwikkeld. Dit betekent dat het grootste gedeelte van de Kanaalzone

vooralsnog niet wordt ontwikkeld (Bijker, 2012). Bovendien is het voor de gemeente Apeldoorn door de onzekerheid in de markt moeilijk in te schatten wat de toekomstige programmering in de Kanaalzone moet zijn (Bijker, 2012). Dit betekent dat de programmering vanuit de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn (Gemeente Apeldoorn, 2005) los wordt gelaten.

Voor het onderzoek betekent dit concreet dat de onzekerheid voor de Kanaalzone op het gebied van de programmering, financiering en fasering groot is. Ondanks deze onzekerheden is de onderzoeksmethode niet veranderd. Echter hebben de onzekerheden wel tot gevolg dat de confrontatie van de ESCo op de Kanaalzone niet tot in de kleinste details kan plaatsvinden. Daarom wordt de confrontatie van de ESCo op de Kanaalzone in plaats van een toetsing een verkenning van de mogelijkheden van het instrument in het plangebied. Er wordt gespeculeerd of de ESCo wel of niet kan werken in de Kanaalzone en hierbij worden nuances en overwegingen gemaakt. Het onderzoek is dus gedurende de onderzoeksperiode in een ander daglicht komen te staan en heeft vanwege de onzekerheid een speculatief karakter gekregen en is deels in oud perspectief geschreven. Met oud perspectief wordt bedoeld de situatie zoals die in de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn uit 2005 wordt beschreven.

1.3 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel geeft visueel weer hoe het doel van het onderzoek wordt bereikt. Dit model is leidend voor dit onderzoek. Het model wordt hieronder tekstueel toegelicht.



Figuur 1.3: Onderzoeksmodel, naar: Verschuren & Doorewaard (2005, p.77).

Verantwoording onderzoeksmodel

Dit onderzoek vangt aan met de bepaling van het succes van gebiedsontwikkeling (A). Vervolgens levert de bestudering van diverse constructies voor gebiedsontwikkeling uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk een lijst op met instrumenten die gebiedsontwikkeling mogelijk maken (B). Op basis van een set criteria wordt een selectie gemaakt in het aantal constructies (C). De set van criteria wordt gevormd door de voorkeur van de gemeente Apeldoorn en de mate waarin de constructies binnen de context van de Kanaalzone passen. Er is gekozen de lijst terug te brengen naar een tweetal constructies. Dit betekent dat één constructie door Mark van het Hul wordt uitgewerkt, en één constructie door Rick van Bussel.

De constructie die op basis van de criteria overblijft uit de lijst, vormen de input voor het conceptueel kader. In dit onderzoek gaat het om de ESCo. In het onderzoek dat medestudent Mark van het Hul uitvoert, staat het Valenciaans model centraal. Een ESCo is geen uitgewerkt concept die zomaar toegepast kan worden op de Kanaalzone in Apeldoorn. Middels het vaststellen van succesfactoren wordt het concept ESCo uiteengezet tot toepasbare factoren in de Kanaalzone. De factoren worden verkregen door gebruik te maken van literatuur waarin een ESCo wordt beschreven en toegelicht. Door een interview af te nemen met experts op het gebied van ESCo's, wordt gecheckt of de gekozen set factoren inderdaad het meest bepalend zijn voor het succes van een ESCo. Vervolgens wordt dan ook een definitieve set factoren opgesteld. Vervolgens vindt een verkenning van de mogelijkheden van een ESCo in de Kanaalzone plaats(E). Hierdoor kan worden bepaald in hoeverre een ESCo succesvol kan zijn in de Kanaalzone in Apeldoorn. Dit vormt de basis voor de aanbevelingen aan de gemeente Apeldoorn (F).

1.4 Onderzoeksmethoden

Saunders, Lewis & Thornhill (2008) onderscheiden een tweetal onderzoeksbenaderingen: de inductieve- en deductieve methode. In het kort, bij de inductieve methode wordt een theorie opgesteld, bij de deductieve methode een theorie getoetst. Er is in dit onderzoek gekozen voor de deductieve methode. In de deductieve methode wordt een bestaande theorie of model gebruikt om een hypothese te formuleren en vervolgens wordt deze hypothese getoetst (Saunders et al., 2008). In dit onderzoek betekent dit dat een bestaand instrument voor gebiedsontwikkeling wordt getoetst in de Kanaalzone. De belangrijkste keuze voor deductief onderzoek is dat de onderzoeker niet opnieuw het wiel wil uitvinden als het gaat om het opstellen van een theorie voor gebiedsontwikkeling. Zoals Van der Krabben (2011a) ook stelt: In Nederland kunnen we veel leren van de buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk en het gebruik van buitenlandse instrumenten. Daarom is gekozen om te werken met bestaande instrumenten die hun waarde al hebben bewezen in (binnen- en) buitenland. Dit heeft ook de meerwaarde dat de voor- en nadelen en bijwerkingen van het instrumentarium al bekend zijn en de onderzoekers hier al op kunnen anticiperen. Bovendien is de keuze gemaakt vanwege de achtergrond van de onderzoeker. De onderzoeker heeft, door het volgen van meerdere colleges over de buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk, al een beeld van bestaande buitenlandse gebiedsontwikkelings- concepten, theorieën en instrumenten. Tot slot komt daar nog bij dat ook de voorkeur van de opdrachtgever, de gemeente Apeldoorn, uitgaat naar het verkennen de mogelijkheden van instrumentarium dat zijn waarde al heeft bewezen.

1.5 Onderzoeksstrategie

Verschuren en Doorewaard (2000) onderscheiden vijf strategieën om onderzoek uit te voeren: survey, experiment, casestudy, gefundeerde theoriebenadering en bureauonderzoek. In deze alinea zal per deelvraag van het onderzoek worden aangegeven welke strategie wordt gehanteerd om tot een antwoord op de deelvraag te komen.

Deelvraag	Aanpak	Bronnen	Wie?
1	Bureauonderzoek	Vakliteratuur, beleidsdocumenten.	Collectief
2	Bureauonderzoek	Vakliteratuur, beleidsdocumenten, internet, praktijkvoorbeelden.	Collectief
3	Bureauonderzoek	Vakliteratuur, documenten over Kanaalzone door gemeente Apeldoorn.	Collectief
4	Bureauonderzoek	Vakliteratuur, beleidsdocumenten, internet, praktijkvoorbeelden.	Individueel
	Interviews	Experts die betrokken zijn bij constructies voor gebiedsontwikkeling	Individueel
5	Casestudy	Onderzoekscijfers en informatie gemeente Apeldoorn en input deelvraag 4.	Individueel
6	Bureauonderzoek	Input uit deelvraag 5.	Individueel

1. Wat bepaalt het succes van gebiedsontwikkeling?

De input voor de eerste deelvraag wordt verkregen door bureauonderzoek. Bureauonderzoek is een onderzoeksstrategie waarbij gebruik wordt gemaakt van door anderen geproduceerd materiaal (Verschuren en Doorewaard, 2000) en speelt zich hoofdzakelijk af achter het bureau en in de bibliotheek. Het voordeel van bureauonderzoek is dat in korte tijd en op eenvoudige wijze veel informatie verzameld kan worden. Nadeel is dat niet altijd alle gewenste informatie beschikbaar is. Bij deelvraag één gaat het om het bepalen van het succes van gebiedsontwikkeling. Om het succes van een gebiedsontwikkeling te kunnen bepalen, is het van belang om allereerst kennis te nemen van het begrip gebiedsontwikkeling. Gebiedsontwikkeling is een containerbegrip en daarom wordt in deelvraag één een zoektocht gestart naar een eenduidige definitie van gebiedsontwikkeling. De input hiervoor wordt gevormd door bestaande literatuur en beleidsdocumenten. Vervolgens wordt ingegaan op de betekenis en het succes van gebiedsontwikkeling. Het begrip succes wordt op een systematische manier ontrafeld. Om een gebiedsontwikkeling te kunnen kwalificeren als succesvol wordt een bureauonderzoek uitgevoerd. Middels verschillende literatuur wordt succes binnen gebiedsontwikkeling uitgewerkt. Uit het bureauonderzoek moet een eenduidig antwoord komen wanneer sprake is van een succes binnen gebiedsontwikkeling.

2. Welke constructies voor gebiedsontwikkeling zijn actueel in de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk?

Het antwoord op deelvraag twee wordt ook verkregen middels bureauonderzoek. Door middel van het bestuderen en analyseren van vakliteratuur, beleidsdocumenten, internet en praktijkvoorbeelden wordt een lijst met constructies voor gebiedsontwikkeling uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk opgesteld. Literatuurbronnen geven een goed overzicht van eerder onderzoek. De literatuurbronnen kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën: primaire, secundaire en tertiaire literatuurbronnen (Saunders et al., 2008). Primaire literatuurbronnen (gepubliceerd en niet-gepubliceerd), worden ook wel de ‘grijze literatuur’ genoemd. Hieronder vallen gepubliceerde bronnen zoals rapporten en publicaties van de landelijke overheid en gemeenten. Ook niet -gepubliceerde bronnen als brieven, memo’s en notulen worden gezien als primaire bronnen. Secundaire literatuurbronnen zijn over het algemeen gebaseerd op primaire literatuurbronnen. Het zijn boeken en tijdschriften die gepubliceerd zijn voor een breder publiek. Wanneer over tertiaire literatuurbronnen wordt gesproken, worden de zoekmiddelen bedoeld. Tertiaire literatuurbronnen zijn bedoeld om primaire en secundaire literatuur te vinden of een inleiding te geven op een bepaald onderwerp.

Voor het opstellen van de lijst met constructies voor gebiedsontwikkeling worden zowel primaire, secundaire en tertiaire literatuur gebruikt. Er wordt gezocht op begrippen als: 'verdienmodellen', 'gebiedontwikkelingsstrategieën', 'financieringsconstructies' en 'instrumenten voor gebiedsontwikkeling'. Op de bovengenoemde termen wordt gezocht in databanken als Google, Google Scholar, de faculteitsbibliotheek, Picarta, de scriptiedatabank en Web of Science. Daarnaast wordt in vakliteratuur als Rooilijn, Buiding Business, S+RO, Real Estate Magazine en RO Magazine gezocht naar constructies voor gebiedsontwikkeling Ook wordt gezocht op de bovengenoemde termen op websites als www.gebiedsontwikkeling.nu, www.nirov.nl en www.ikcro.nl. Deze sites staan bekend als databanken voor thema's in de gebiedsontwikkeling.

3. **Welke constructies voor gebiedsontwikkeling uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk zijn relevant voor de Kanaalzone op basis van de gestelde criteria?**

Om deelvraag 3 te kunnen beantwoorden wordt bureauonderzoek uitgevoerd. De constructies die volgen uit deelvraag 2, worden bij deze deelvraag aan een set van criteria getoetst. Hierdoor blijven van de totale lijst met constructies, twee constructies over. De criteria worden opgesteld op basis van de voorkeur van de gemeente Apeldoorn en de mate waarin de constructies binnen de context van de Kanaalzone passen. De criteria worden dus opgesteld door een korte analyse uit te voeren van beleidsdocumenten over de Kanaalzone, wellicht aangevuld door interview(s) met gebiedsdeskundigen van de gemeente Apeldoorn. Door de selectie op basis van de criteria blijven twee constructies over die middels een bureauonderzoek en interviews worden uitgewerkt.

4. **Welke factoren zijn bepalend voor het succes van een ESCo?**

Deelvraag vier vormt het conceptueel kader van dit onderzoek. Deelvraag vier dient antwoord te geven op de vraag welke factoren bepalend zijn voor het succes van een ESCo. Het succes van een gebiedsontwikkeling (ESCo) is lastig te bepalen. Om de zoektocht naar het succes van een gebiedsontwikkeling te stroomlijnen is gekozen om Franzen et al. (2011) te hanteren. Franzen et al. (2011) geven verschillende succesfactoren die bijdragen aan het succes van een gebiedsontwikkeling. Door middel van de zoektocht naar succesfactoren wordt getracht het praktijkmodel ESCo te ontrafelen en uiteindelijk tot factoren te komen die bepalend zijn voor het succes van een ESCO.

Het eerste deel van het conceptueel kader bestaat uit een bureauonderzoek, waarbij vakliteratuur, beleidsdocumenten, praktijkvoorbeelden en beschrijvingen van eerdere ervaringen met ESCo's worden geanalyseerd. Dit levert een lijst met mogelijke succesfactoren van een ESCo op. Omdat de lijst tot dan toe enkel gebaseerd is op bureauonderzoek, wordt de lijst gecheckt en mogelijk aangevuld door middel een interview met deskundigen die betrokken zijn bij een ESCo. Door de succesfactoren voor te leggen aan ESCo-experts wordt voorkomen dat succesfactoren worden vergeten of verkeerd worden overgenomen uit de literatuur. Er moet gedacht worden aan interviews die wordt afgenomen bij experts die bijvoorbeeld ervaring hebben met de toepassing van een ESCo in Nederland of elders.

5. **Welke mogelijkheden zijn er, gezien de gevonden succesfactoren van een ESCo, voor de ontwikkeling van de Kanaalzone in Apeldoorn?**

Nu de definitieve lijst met succesfactoren van een ESCo is vastgesteld in deelvraag vier, kan aan de hand van die factoren worden gekeken naar de situatie in de Kanaalzone in Apeldoorn. Stelt de eerste succesfactor bijvoorbeeld dat een voorwaarde voor het succes van een ESCo 'maximaal 10 verschillende grondeigenaren' is, dan zal gekeken moeten worden naar het aantal grondeigenaren in de Kanaalzone. Vervolgens wordt gekeken welke mogelijkheden deze factor biedt. Voor de beantwoording van deelvraag vijf is dus een helder beeld nodig van de Kanaalzone, om de succesfactoren te kunnen confronteren met het gebied. De strategie die hierbij past is de casestudy. Door middel van een casestudy probeert de onderzoeker een diepgaand inzicht te krijgen in

tijdruimtelijke begrensde objecten of processen. Hiermee wordt inzicht verkregen in de wijze waarop bepaalde processen zich in de praktijk voltrekken (Verschuren & Doorewaard, 2000). Door middel van een casestudy kan een integraal beeld worden verkregen van de Kanaalzone in Apeldoorn. Om tot de juiste informatie te komen worden onderzoekscijfers en documenten van de gemeente Apeldoorn geanalyseerd, wellicht aangevuld door interviews met gebiedsdeskundigen binnen de gemeente Apeldoorn.

Echter, de situatie in de Kanaalzone heeft in de afgelopen maanden een bepaalde wending gekend zoals in paragraaf 1.2 beschreven. Ondanks deze veranderende situatie kan nog steeds een casestudy worden uitgevoerd bij deze deelvraag. Echter heeft de onzekerheid wel tot gevolg dat de confrontatie van de ESCo op de Kanaalzone niet tot in de kleinste details kan plaatsvinden. Daarom wordt de confrontatie van de ESCo op de Kanaalzone in plaats van een toetsing juist een verkenning van de mogelijkheden van het instrument in het plangebied. Er wordt hierbij gekeken in hoeverre een ESCo kan bijdragen aan gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone.

6. **Wat zijn op basis van de mogelijkheden van een ESCo in de Kanaalzone aanbevelingen aan de gemeente Apeldoorn?**

In deelvraag vijf worden de mogelijkheden van een ESCo voor de ontwikkeling van de Kanaalzone besproken. Dit leidt tot een conclusie en op basis van deze conclusie worden in deze deelvraag aanbevelingen opgesteld over de mogelijkheden van een ESCo in de Kanaalzone. Om antwoord te geven op deze deelvraag wordt dus bureauonderzoek toegepast. De informatie die nodig is om aanbevelingen op te stellen is bij de beantwoording van deelvraag vijf verzameld. De informatie wordt geanalyseerd, geduid, en wordt een conclusie getrokken wat leidt tot aanbevelingen voor de gemeente Apeldoorn.

1.6 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Uit het projectkader van dit onderzoek (zie paragraaf 1.1) blijkt dat gebiedsontwikkeling op binnenstedelijke locaties een actueel thema is op zowel nationaal als lokaal niveau. Dit onderzoek levert een bijdrage aan de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling op lokaal niveau. De case die centraal staat is de Kanaalzone in Apeldoorn. Zoals elke gemeente maakt de gemeente Apeldoorn beleid voor de korte en lange termijn. De Kanaalzone in Apeldoorn is één van de projecten waarvoor de ambities op korte en lange termijn zijn vastgelegd in beleidsdocumenten. Voor de realisatie van de Kanaalzone is dan ook behoefte naar een onderzoek waarin diverse constructies voor gebiedsontwikkeling worden bekeken. Daarnaast zorgt de situatie van het grondbedrijf in Apeldoorn ervoor dat de roep naar andere constructies voor gebiedsontwikkeling alleen maar groter is geworden. De conclusies en aanbevelingen die dit onderzoek opleveren kunnen dan ook mogelijk een bijdrage leveren aan de toekomstige ontwikkeling van de Kanaalzone in Apeldoorn.

Daarnaast blijkt uit het projectkader van dit onderzoek dat ook vanuit wetenschappelijk perspectief behoefte is aan nieuwe vormen van gebiedsontwikkeling. Vormen van gebiedsontwikkeling die de afgelopen jaren veelvuldig gebruikt zijn blijken in tijden van crisis niet optimaal te werken. Noordanus (2010) stelt dat rekening moeten worden gehouden met een situatie waarin de komende jaren substantieel minder investeringen beschikbaar zijn voor gebiedsontwikkeling. Er wordt verwacht dat ruimtelijke investeringen in de komende jaren teruglopen met circa dertig procent vergeleken met de periode voor de crisis. Vastgoed is niet langer meer een product dat als een warm broodje over de toonbank gaat. De gemeentelijke melkkoe van het grondbedrijf is op sterven na dood (Berns, Celik, Michiels en Schenk, 2010). De praktijk laat ons zien dat andere vormen van gebiedsontwikkeling, bijvoorbeeld uit het buitenland, noodzakelijk zijn om ontwikkelingen plaats te laten vinden. Ondanks dat transplantatie van buitenlandse ideologieën en concepten van alle tijden is, zorgt de economische crisis voor een sense of urgency, waardoor de zoektocht naar andere constructies voor gebiedsontwikkeling uit het buitenland groter en breder aanvaard wordt (de Jong, 2008). In de wetenschappelijke literatuur wordt het overnemen van ruimtelijke concepten, afwegingsmodellen en beleidsinstituties vanuit

toonaangevende landen 'lesson drawing' (Rose, 2005, in de Jong 2008) of 'policy transfer' (Dolowitz & Marsh, 2000, de Jong, 2008) genoemd. De economische crisis heeft dus gezorgd dat in Nederland 'lesson drawing' of 'policy transfer' in een stroomversnelling is geraakt. In literatuur over de gebiedsontwikkelingspraktijk worden tal van constructies genoemd die mogelijk gebiedsontwikkeling vooruit kunnen helpen. De volgende stap, het toepasbaar maken en/of combineren van positieve elementen zodat de constructies daadwerkelijk een oplossing kunnen bieden dient in veel gevallen nog gezet te worden. Vanuit de wetenschap is dus behoefte aan een nieuwe en verdiepende kijk op de geopperde concepten voor gebiedsontwikkeling.

Institutionele transplantatie

De Jong (2008) gebruikt voor het overnemen van buitenlandse ideologieën de term 'institutionele transplantatie'. Hij legt hierbij de nadruk op de culturele- en juridische inpasbaarheid. Het blijkt dat de literatuur voor dit onderwerp snel groeiend is. Dit geldt niet alleen voor het overnemen van ideologieën voor de ruimtelijke wetenschap, maar ook voor andere vakgebieden zoals politicologie. Transplantatie van planningsconcepten is volgens De Jong (2008) iets wat al eeuwenlang plaatsvindt. Ideeën over stedenbouw, huisvestingsstijlen, staatstructuren en vormen van mobiliteit zijn voorbeelden hiervan. Door de toenemende globalisering lijkt het alsof het overnemen van ideologieën vanuit toonaangevende landen nu belangrijker is dan ooit.

Een ideologie wordt echter nooit zonder slag of stoot aanvaard. De Jong (2008, p.160) stelt: *"er komt altijd een strijd bij kijken tussen voorstanders van verandering die in het buitenlandse voorbeeld de weg naar verbetering van hun regelgeving of beleidsstelsel zien en belanghebbenden bij de status qua die óf baat hebben bij een minimale verandering óf andere voorbeelden als inspiratiebron zien".* Of een ideologie wordt overgenomen hangt ook in grote mate of het effect wat het huidige systeem of beleid heeft. Is er bijvoorbeeld sprake van falen in beleid, dan zal minder overtuigingskracht nodig zijn door de voorstanders van een ideologie. Als aan de andere kant het systeemfalen meevalt, zal een sence of urgency moeten worden gecreëerd.

Bij het kopiëren van een planningsconcept vanuit het buitenland moet altijd gekeken worden naar de bestuurlijke inpasbaarheid ervan. Dit komt doordat landen en andere bestuurlijke lichamen verschillen op het gebied van bijvoorbeeld het rechtssysteem, de bedrijfscultuur, historische tradities, politiek-bestuurlijke structuur en cultuur. Het is aan te nemen dat effectief beleid wat in het ene land wordt uitgevonden, ook kan aanslaan in een ander land. Toch kan hier niet vanzelfsprekend vanuit worden gegaan. De introductie van een planningsconcept zal altijd afgestemd moeten worden op de omgeving waarin het beleid moet worden overgenomen (de Jong, 2008). Volgens Radaelli (2004, in De Jong, 2008) betekent dit: het planningsconcept moet worden gecontextualiseerd. Een manier om in te schatten in hoeverre een ideologie past binnen de context van een land, is het kijken naar de overeenkomst die bestaat tussen de landen. In het vergelijkend recht wordt gebruikt gemaakt van zogenaamde landenfamilies (Zweigert & Kotz, 1998 in De Jong, 2008). Er wordt gesteld dat landen die vallen onder landenfamilies, een overeenkomstige stijl hebben als het gaat om het oplossen van vraagstukken. Het is overigens niet vanzelfsprekend dat ideologieën zomaar kunnen worden uitgewisseld tussen landenfamilies. Vaak worden in die gevallen de institutionele verschillen juist onderschat, wat aangrijpende gevolgen kan hebben voor de overname van een ideologie. Volgens De Jong is het verder belangrijk dat een ideologie moet gaan leven in de hoofden van mensen: "zaken die op papier zijn gezet, gaan niet uit zichzelf leven" (De Jong, 2008, p.164). Hierdoor wordt een conceptuele- en sociale werkelijkheid gecreëerd, waardoor een ideologie kan integreren in de omgeving.

1.7 Opbouw onderzoek

In de komende hoofdstukken zal één voor één antwoord worden verkregen op alle deelvragen van dit onderzoek. In hoofdstuk twee wordt gekeken naar welke factoren het succes van gebiedsontwikkeling bepalen. Om dit succes te kunnen bepalen wordt allereerst het containerbegrip 'gebiedsontwikkeling' geconceptualiseerd. Om het begrip gebiedsontwikkeling te conceptualiseren

wordt er gekeken naar de historische context, het proces, de actoren en de samenwerkingsvormen. Daarnaast wordt een eenduidige definitie van gebiedsontwikkeling opgesteld die leidend is in dit onderzoek. Tot slot volgen in hoofdstuk twee de factoren die het succes van een gebiedsontwikkeling verklaren.

In hoofdstuk drie worden vervolgens de 32 constructies voor gebiedsontwikkeling weergegeven. De constructies zijn voortgekomen uit een zoektocht naar begrippen als 'verdienmodellen', 'gebiedsontwikkelingsstrategieën', 'financieringsconstructies' en 'instrumenten voor gebiedsontwikkeling'. Daarna wordt in paragraaf 3.2 de case behandeld die centraal staat in dit onderzoek: de Kanaalzone in Apeldoorn. De Kanaalzone wordt omschreven als een transformatiegebied. Daarom wordt in deze paragraaf ook ingegaan op wat gebiedsontwikkeling specifiek voor transformatiegebied de Kanaalzone betekent. Deze achtergrond is nodig voor het terugbrengen van de constructies naar een tweetal constructies. Deze prioritering vindt plaats aan de hand van opgestelde criteria, waarna twee constructies overblijven die potentie hebben voor de ontwikkeling van de Kanaalzone. Eén van de twee constructies wordt in dit onderzoek uitgewerkt, de ander in het onderzoek van medestudent Mark van het Hul. In dit onderzoek wordt ESCo uitgewerkt aan de hand van succesfactoren. In het onderzoek van Mark van het Hul het Valenciaans model, ook doormiddel van succesfactoren.

De uitwerking van succesfactoren van de ESCo vindt plaats in hoofdstuk vier. Om het proces te versnellen en niet lukraak te starten met het zoeken naar succesfactoren van een ESCo wordt de lijst met succesfactoren gebruikt van Franzen et al. (2011). De ESCo wordt uiteengezet middels succesfactoren die Franzen et al. (2011) onderscheiden. Waar mogelijk worden succesfactoren aangevuld op basis van literatuur over ESCo. Deze zoektocht levert een lijst met factoren op die volgens de literatuur het meest bepalend zijn voor het succes van de ESCo. Vervolgens is gekeken in hoeverre deze opgestelde lijst daadwerkelijk het meest bepalend is voor het succes van de ESCo, door interviews met experts af te nemen. Hiermee wordt gecheckt of experts de lijst met opgestelde succesfactoren kunnen bevestigen. Nadat de lijst is gecheckt middels interviews met experts wordt de definitieve lijst met succesfactoren definitief. Op deze wijze is een lijst ontstaan in paragraaf 4.3, op basis van literatuur en interviews met experts, waarmee het succes van de ESCo kan worden verklaard.

In hoofdstuk vijf wordt de definitieve lijst met succesfactoren van ESCo geconfronteerd met de Kanaalzone in Apeldoorn. Dit betekent dat een verkenning plaatsvindt van de mogelijkheden die de succesfactoren bieden voor dit gebied. Op basis van deze verkenning wordt in hoofdstuk zes een conclusie getrokken in hoeverre een ESCo kan bijdragen aan gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone. Dit leidt uiteindelijk tot aanbevelingen voor de gemeente Apeldoorn. Hieronder is schematisch weergegeven hoe dit onderzoek is vormgegeven.

1. Inleiding
Beschrijving aanleiding, doel- en vraagstelling, onderzoeksmodel- en strategie en relevantie van het onderzoek.

2. Bepaling succes gebiedsontwikkeling
Het hoe, wat, waar en succes van gebiedsontwikkeling.

3. Lijst met constructies voor gebiedsontwikkeling
Diverse constructies voor gebiedsontwikkeling uit binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk.

4. Selectie van constructies voor gebiedsontwikkeling
(van 32 constructies naar 2 constructies)
Selectie op basis van criteria.

5. Uitwerking ESCo
Succesfactoren van een ESCo

6. ESCo vs. Kanaalzone
Verkenning mogelijkheden succesfactoren ESCo in de Kanaalzone

7. Conclusies en aanbevelingen

2. Gebiedsontwikkeling

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag van het onderzoek:

Wat bepaalt het succes van gebiedsontwikkeling?

Het doel van deze vraag is de zoektocht naar het succes van gebiedsontwikkeling. Dit betekent dat eerst een eenduidig definitie moet worden verkregen van het containerbegrip gebiedsontwikkeling. Daarom wordt als eerst in 2.1 gekeken naar de historische context van gebiedsontwikkeling. Omdat gebiedsontwikkeling op verschillende manieren wordt gedefinieerd, is in paragraaf 2.2 op basis van literatuur een definitie van gebiedsontwikkeling voor dit onderzoek opgesteld. In paragraaf 2.3 wordt vervolgens het proces van gebiedsontwikkeling beschreven. In de paragraaf 2.4 worden daarna de actoren genoemd die participeren in het gebiedsontwikkelingsproces. In paragraaf 2.5 wordt vervolgens gekeken naar de gebruikelijke samenwerkingsvormen binnen gebiedsontwikkeling. In de paragrafen 2.3 tot en met 2.5 wordt dus beschreven hoe een gebiedsontwikkeling 'ingericht' kan worden. In paragraaf 2.6 wordt besproken wanneer een (binnenstedelijke) gebiedsontwikkeling een succes is. In paragraaf 2.7 worden de succesfactoren in het licht van de doelstelling besproken.

2.1 Historische context

Nederland kent een lange geschiedenis van overheidsinmenging op het gebied van volkshuisvesting en ruimtelijke ordening, ofwel gebiedsontwikkeling. Gebiedsontwikkeling in Nederland heeft in een internationaal perspectief een bijzonder karakter. In Nederland neemt meestal de gemeente, vaak in samenwerking met een projectontwikkelaar, de verantwoordelijkheid voor gebiedsontwikkeling. Dit wordt ook wel actief gemeentelijk grondbeleid genoemd. Kort gezegd betekent dit dat gemeenten gronden en eigendommen op een bouwlocatie verwerft, de grond bouwrijp maakt, de noodzakelijke infrastructuur aanlegt en de grond verkavelt. De verkavelde grond wordt vervolgens als bouwgrond verkocht aan projectontwikkelaars of eindgebruikers, een manier van ontwikkelen die verschilt met bijna alle andere westerse landen (van der Krabben, 2011a). In veel landen is het gebruikelijk dat een projectontwikkelaar met een plan komt. Over dit plan wordt onderhandeld met de gemeente. Wanneer de gemeente akkoord gaat, verwerft de projectontwikkelaar de gronden, maakt de grond bouwrijp en bouwt het vastgoed (van der Krabben, 2011a).

De vraag is, wat is de historische context van gebiedsontwikkeling in Nederland? Tot de Tweede Wereldoorlog werd een groot gedeelte van het vastgoed gebouwd in opdracht van particulieren of beleggers. Na de invoering van de Woningwet in 1901 is ook de woningcorporatie als opdrachtgever voor woningbouw opgestaan. Met de invoering van de Woningwet heeft de overheid lange tijd met volkshuisvestingsbeleid grote invloed gehad op de wijze waarop steden en dorpen groeiden. De Tweede Wereldoorlog brengt een kentering in de focus van het beleid. Na de Tweede Wereldoorlog is het beleid vrijwel volledig gericht op het herstel van de oorlogsschade, ontwikkeling van steden en het inlopen van de woningnood (van Dijk, 2011).

Vanzelfsprekend lag de woningbouwproductie in en vlak na de Tweede Wereldoorlog erg laag. De overheid zag het als haar taak om in te grijpen. In de jaren 1950 wordt het Ministerie van Wederopbouw, wat later als Ministerie van Volkshuisvesting werd betiteld, opgericht. Het doel was de benodigde woningbouwproductie te stimuleren en coördineren. Door het verstrekken van subsidies is de productie van woningen in de jaren 1960 enorm gegroeid (van Rooy, van Luin & Dil, 2006). Door de hevige groei van de woningproductie was de heersende mening dat eind jaren 1960 het woningtekort zou worden opgelost (Oude Veldhuis, Rompelman & Fokkema, 2000).

Het reguleren van de woningmarkt door de overheid nam in de jaren 1970 toe, bijvoorbeeld door het invoeren van het huursubsidiesysteem. Eind jaren 1970 werd de Nederlandse woningmarkt ruw verstoord door de oliecrisis. Dit resulteerde in leegstand in de nieuwbouw en tegelijkertijd een grote behoefte aan betaalbare woningen in een lager segment van de woningmarkt (Oude Veldhuis

et al., 2000). De crisis hield een paar jaar aan en na de jaren 1980 begon de economie weer te groeien. Om de gevolgen van de crisis te pareren drong de overheid aan op sober bouwen. In 1985 lanceerde de overheid het stadsvernieuwingsfonds, waardoor de huursector werd gestimuleerd en hoge productieaantallen werden gerealiseerd (Oude Veldhuis et al., 2000).

Na een periode van grote overheidsbemoeienis trekt de overheid zich eind jaren 1980 meer en meer terug. Dit betekende dat de subsidiekraan werd dichtgedraaid en de corporaties verzelfstandigen. Daarnaast werd de rol van projectontwikkelaars groter. De ontwikkelaars waren voorheen nog nauwelijks met de stedelijke opgave bezig. De Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra (VINEX) uit 1993 bracht hier verandering in. De Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra stimuleerde de projectontwikkelaars zicht te richten op uitbreidingslocaties aan de rand, de zogenoemde VINEX-locaties. Omdat de overheid al streng aan het bezuinigen was en geen investeringen wou doen, werden de gronden veelal verworven door projectontwikkelaars (Oude Veldhuis et al., 2000).

Waar door de komst van de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra de focus vooral op uitbreidingslocaties lag, ontstaat in de jaren 1990 steeds meer politieke aandacht voor de problemen in de steden. Waar voorheen de aandacht vooral uitging naar woningverbetering en het realiseren van grote aantallen woningen, wordt vanaf de jaren 1990 met een meer integrale blik naar de stedelijke opgave gekeken (NEPROM, VNG, IPO, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2011). Gebiedsgerichte aanpak werd steeds belangrijker (Deloitte Real Estate Advisory, TU Delft, DLG, BNG, Bouwfonds, AM, GOB en VROM., 2008). De druk op de ruimte neemt toe en de aandacht voor complexe vraagstukken ten aanzien van natuurbehoud, duurzaamheid, bereikbaarheid en leefbaarheid groeide. De gebiedsontwikkelingsopgave verschoof voor een groot gedeelte van uitbreidingslocaties (VINEX) naar herstructurering van het stedelijk gebied. De complexiteit van het ontwikkelproces neemt door deze verschuiving toe. Daarnaast vindt een verschuiving in het proces plaats. Hiërarchisch, opgelegde sturing van de Rijksoverheid verandert naar een type sturing waarbij meerdere partijen samenwerken (Daamen, 2005). Herstructurering van het stedelijk gebied vraagt vooraf grote investeringen. Aangezien de Rijksoverheid haar financiële steun steeds meer afbouwt, ontstaat hier de basis voor publiek-private samenwerking (Daamen, 2005).

De Nota Ruimte (VROM, 2006) speelt in op de bovenstaande verschuivingen. In de Nota Ruimte (VROM,2006) wordt gesproken over een verschuiving van toelatingsplanologie naar ontwikkelingsplanologie. Ten opzichte van de traditionele toelatingsplanologie onderscheidt ontwikkelingsplanologie zich in twee opzichten: het eindbeeld staat niet vast, maar is het resultaat van een proces en de overheid is niet langer de dominante partij. Met de komst van de Nota Ruimte in 2006 werd de term 'gebiedsontwikkeling' voor het eerst geïntroduceerd (de Zeeuw, 2007). Gedurende het proces wat uiteindelijk tot de Nota Ruimte (2006) heeft geleid, wordt gebiedsontwikkeling in 2004 getypeerd als de praktische toepassing van ontwikkelingsplanologie (de Zeeuw, 2007). In 2005 benoemt het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (voorheen Ministerie van Verkeer, Ruimtelijke Ordening en Milieu) de Adviescommissie Gebiedsontwikkeling. Zij krijgt als doel te onderzoeken hoe gebiedsontwikkeling in de praktijk succesvol kan zijn. Het onderzoek heeft geleid tot een drietal conclusies. Één van de conclusies van het onderzoek was: *'gebiedsontwikkeling is een logische en noodzakelijke volgende stap in de aanpak van de ruimtelijke ontwikkeling'* (Adviescommissie Gebiedsontwikkeling, 2005, p.9). Als resultaat van dit onderzoek werd gebiedsontwikkeling in de Nota Ruimte als belangrijkste werkwijze voor ruimtelijke ontwikkelingen opgenomen (VROM, 2006).

De vastgoedcrisis, die eind 2008 haar intrede deed in Nederland, kent desastreuze gevolgen voor de vastgoedsector. De vastgoedmarkt is zwaar getroffen, wat grote gevolgen heeft voor gebiedsontwikkeling. Projecten kunnen niet meer worden uitgevoerd zoals ze oorspronkelijk waren bedoeld. Projecten worden verkleind, versoberd, uitgesteld of zelfs gestopt. Dit betekent echter niet het einde van gebiedsontwikkeling. Juist in deze tijden zijn meerwaardecreatie, samenhang en risicodeling van groter belang dan ooit. Dit vraagt om een nauwe samenwerking tussen publieke- en private partijen (Franzen & de Zeeuw, 2009). Daarnaast is het verstandig om vaker naar het

buitenland te kijken. Er kan namelijk lering worden getrokken uit buitenlandse instrumenten die een bijdrage leveren aan gebiedsontwikkeling (van der Krabben, 2011a).

2.2 Begripsbepaling

Voordat de definitie van gebiedsontwikkeling wordt gegeven, wordt eerst het begrip 'gebied' gedefinieerd. Van Rooy et al. (2006, p8) stellen: *"Een gebied is pas een gebied als meer partijen vanuit gezamenlijke belangen daadwerkelijk tot handelen willen overgaan en in het gebied willen investeren in de vorm van menskracht en/of middelen"*. Een gebied in de zin van gebiedsontwikkeling wordt dus niet vooraf bepaald, maar komt gedurende het proces tot stand. Ofwel: *"Een gebied is wat de betrokken partijen gaandeweg als een gebied beschouwen en waar een ondernemende groep daadwerkelijk aan de slag wil gaan"* (van Rooy et al., 2006, p.27).

Gebiedsontwikkeling wordt door de Zeeuw (2007) en Wolting (2008) getypeerd als een containerbegrip. Volgens de Zeeuw (2007) kent gebiedsontwikkeling geen vaste, algemeen aanvaarde omschrijving. Het geeft een ieder de gelegenheid het begrip te definiëren naar eigen voorkeur. In de literatuur worden dan ook veel verschillende definities genoemd. In de meeste definities staan verschillen in het proces, de manier van werken of de inhoud voorop (de Zeeuw, 2007). De Zeeuw (2007, p.7) definieert gebiedsontwikkeling als: *"De kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her-)ontwikkeling van een gebied".* Volgens de Zeeuw (2007) verbindt gebiedsontwikkeling uiteenlopende functies en belangen in een samenhangend en begrensd plan, planvorming met ruimtelijke investeringen, winstgevende met verlieslatende plandelen en de overheid met marktpartijen, maatschappelijke organisaties en bewoners. Wolting (2008, p. 15) stelt*: "gebiedsontwikkeling is een containerbegrip voor grootschalige ruimtelijke ontwikkelingen in het landelijk gebied en stedelijk gebied. Gebiedsontwikkeling gaat uit van een integrale, intersectorale benadering van ruimtelijke opgaven waarin alle benodigde activiteiten ter realisering van een project of een complex van projecten- zoals aanleg van infrastructuur, groen en watervoorziening- in samenhang met opstalactiviteiten worden gerealiseerd".* Een definitie die in essentie overeenkomt met de definitie van de Zeeuw (2007), maar op een andere manier is geformuleerd. In de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling (NEPROM et al. 2011, p. 12) wordt onder gebiedsontwikkeling verstaan: "*in een gebiedsontwikkeling wordt een gebied opnieuw ingericht. Daarbij worden verschillende functies, zoals ondergrondse en bovengrondse infrastructuur, wonen, werken en recreatie gecombineerd".* Zoals de definitie al laat blijken kent gebiedsontwikkeling een groot aantal belanghebbenden. Door het grote aantal belanghebbenden en de toenemende complexiteit is zowel het tempo van de uitvoering als de kwaliteit van veel plannen onder druk komen te staan. Een betere afstemming en samenwerking moeten dit probleem ondervangen (NEPROM et al., 2011).

Uiteraard zijn de bovenstaande definities een beknopte weergave van het aantal definities van gebiedsontwikkeling die in de literatuur zijn genoemd. Het bestuderen van de relevante, wetenschappelijke literatuur laat zien dat de strekking van de definities van gebiedsontwikkeling overeen komt. Daarom is gekozen om, met als basis de Zeeuw (2007), Franzen & de Zeeuw (2009), Wolting (2008) en NEPROM et al. (2011) een eigen, voor dit onderzoek relevante definitie van gebiedsontwikkeling op te stellen. Uit de drie genoemde definities zijn een aantal overeenkomsten te destilleren:

- Het doel van gebiedsontwikkeling is (her)- ontwikkelen of opnieuw inrichten van landelijk of stedelijk gebied;
- gebiedsontwikkeling draait om het combineren en verbinden van verschillende functies;
- in gebiedsontwikkeling participeren zowel publieke al private partijen.

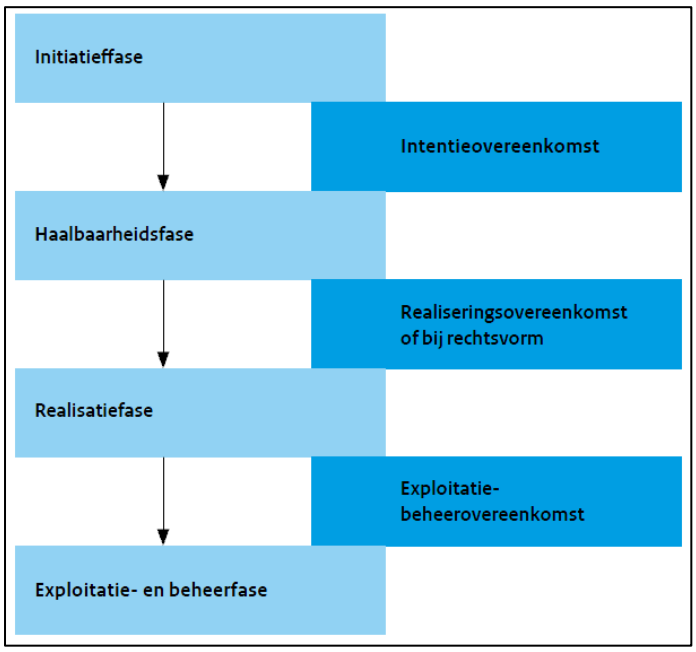
Het samenvoegen van de overeenkomsten leidt tot de onderstaande definitie van gebiedsontwikkeling voor dit onderzoek:

> ***"Gebiedsontwikkeling is het proces waarin publieke en private partijen samenwerken en wat leidt tot het (her)-ontwikkelen of opnieuw inrichten van landelijk of stedelijk gebied, waarbij verschillende functies, zoals ondergrondse en bovengrondse infrastructuur, worden gecombineerd en verbonden".***

De definitie laat zien dat het bij gebiedsontwikkeling draait om een proces waarin publieke en private partijen samenwerken. Het blijkt dat gebiedsontwikkeling vraagt juist in deze tijd meer en meer vraagt om een intensievere samenwerking tussen publieke- en private partijen (Ministerie van Verkeer, Ruimtelijke Ordening & Milieubeheer, IPO, Ministerie van Financiën, VNG & NEPROM, 2006). Iedere samenwerking kan echter van vorm, inhoud en proces verschillen. In de volgende paragrafen worden achtereenvolgend het proces, de actoren en samenwerkingsvormen van gebiedsontwikkeling besproken.

2.3 Proces van gebiedsontwikkeling

De Zeeuw (2007), Wolting (2008) en NEPROM et al. (2011) maken onderscheid in vier fasen van gebiedsontwikkeling: initiatieffase, haalbaarheidsfase, realisatiefase en exploitatie- en beheerfase. In figuur 2.1 worden alle vier de fasen genoemd. Iedere fase wordt afgesloten met een overeenkomst en/of projectdocument waarin de betrokken partijen de afspraken en uitgangspunten voor de volgende fase vastleggen. Figuur 2.1 laat zien dat gebiedsontwikkeling een lineair proces is. Gedurende het proces van gebiedsontwikkeling vinden echter wel tal van terugkoppelingen plaats (NEPROM et al., 2011). Onder figuur 2.1 worden de verschillende fasen uiteengezet.



Figuur 2.1: De vier fasen in gebiedsontwikkeling (NEPROM et al., 2011).

1. Initiatieffase

In de initiatieffase wordt onderzocht of gebiedsontwikkeling gewenst is of dat er betere alternatieven zijn. Om daadwerkelijk van gebiedsontwikkeling te kunnen spreken, moet na de initiatieffase minimaal een plan worden opgesteld en goedgekeurd: de intentieovereenkomst (NEPROM et al., 2011). Wanneer een dergelijk document niet wordt opgesteld, is er geen basis voor gebiedsontwikkeling. Initiatieven voor gebiedsontwikkeling komen van oudsher vanuit publieke

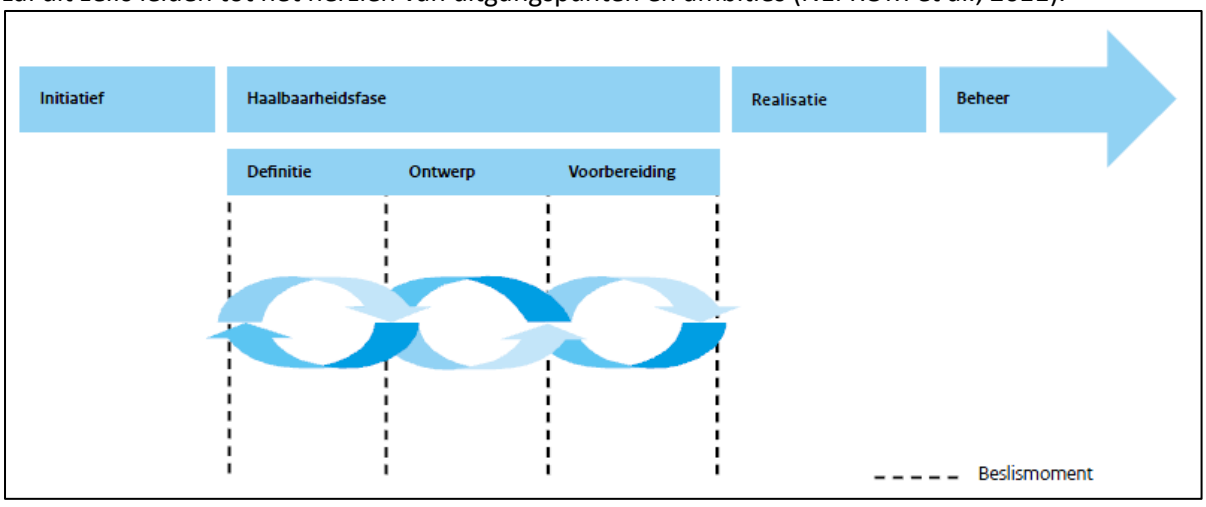
partijen, maar steeds vaker nemen private partijen het voortouw (Daamen, 2005). Initiatieven voor gebiedsontwikkeling kunnen voortkomen vanuit marktpartijen die een grond- of vastgoedpositie hebben, maar ook vanuit marktpartijen zonder grond- of vastgoedpositie. Deze initiatieven worden gebaseerd op coalitieprogramma's van overheden of uit beleidsvoornemens (NEPROM et al., 2011).

In de initiatieffase worden een aantal belangrijke beslissingen genomen. In deze fase wordt de samenwerkingsvorm gekozen, die voor vrijwel het gehele proces geldt. Daarnaast worden in de initiatieffase vaak verschillende ambities geformuleerd. Deze stap is voor marktpartijen van groot belang om mee te kunnen sturen op planconcept, programma, plan en tempo (Daamen, 2005).

2. Haalbaarheidsfase

De haalbaarheidsfase is de meest intensieve en complexe fase van de gebiedsontwikkeling. De overeenkomst en/of projectdocument vanuit de initiatieffase wordt vertaald naar een uitgewerkt plan en bijbehorend programma. Het proces om tot een plan te komen wordt uitgevoerd in nauwe samenhang met haalbaarheidsstudies (Daamen, 2005). De haalbaarheidsfase is opgedeeld in drie subfases: definitiefase, ontwerpfase en voorbereidingsfase. Elke fase wordt gekenmerkt door eigen deelresultaten (beslismomenten). De definitiefase levert een product op met de planologische en andere publiekrechtelijke randvoorwaarden van generieke aard. Vaak wordt dit vertaald naar een masterplan met bijbehorend programma van eisen. In de ontwerpfase leveren de private partijen het ontwerp dat past binnen het resultaat van de definitiefase (NEPROM et al., 2011). Het masterplan wordt uitgewerkt tot een stedenbouwkundig plan en een definitief programma. Het project wordt gedurende deze stap een stuk concreter. Aan het eind van deze subfase kan doorgaans een specifiekere raming van kosten en opbrengsten worden gemaakt (KC PPS, 2004). Door de overheid worden in deze fase de publieke onderdelen van gebiedsontwikkeling uitgewerkt. Bij goedkeuring van het deelresultaat uit de ontwerpfase wordt in de voorbereidingsfase een realisatieplan als uitwerking van het ontwerp opgesteld. In de voorbereidingsfase worden de plannen verder uitgewerkt zodat de realisatiefase kan beginnen (NEPROM et al., 2011).

Een splitsing van de haalbaarheidsfase in drie subfasen is, zeker bij omvangrijke projecten, van belang aangezien veel activiteiten parallel plaatsvinden. Het structureren van deze activiteiten is eenvoudiger wanneer de haalbaarheidsfase wordt opgesplitst. Zoals figuur 2.2 aangeeft is in gebiedsontwikkeling de haalbaarheidsfase vaak een iteratief proces. De eerste aanzet tot gebiedsontwikkeling zal immers vaak niet haalbaar zijn. De betrokkenen zullen in dat geval een stap terug in het proces moeten doen om tot een haalbaar realisatieplan te komen. In sommige gevallen zal dit zelfs leiden tot het herzien van uitgangspunten en ambities (NEPROM et al., 2011).



Figuur 2.2: De haalbaarheidsfase als iteratief proces (NEPROM et al., 2011).

3. Realisatiefase

In de realisatiefase vindt de daadwerkelijke gebiedsontwikkeling plaatst zoals vastgesteld tijdens de haalbaarheidsfase. Bij aanvang van de realisatiefase dient duidelijk te zijn wie welke taken op zich neemt, hoe de risico's zijn verdeeld en hoe de verantwoordelijkheden liggen. De realisatie van gebiedsontwikkeling wordt, afhankelijk van de grootte van de opgave, gefaseerd per deelgebied of deelplan uitgevoerd. In de realisatiefase is het essentieel om duidelijke afspraken te maken over de grondrouting. Het dient duidelijk te zijn wie hiervoor het risico loopt (NEPROM et al., 2011).

4. De exploitatie- en beheerfase

In de beheerfase is gebiedsontwikkeling afgerond en komt het aan op, zoals de naam al zegt, het beheer en onderhoud. In deze fase worden de verschillende projecten binnen gebiedsontwikkeling overgedragen aan de eindgebruikers en/of eigenaren. De woningen en winkels worden overgedragen aan kopers, beleggers of particuliere eigenaren, de openbare ruimte en de groenvoorzieningen aan de gemeente. Bij bedrijventerreinen worden het beheer, onderhoud en exploitatie steeds vaker overgedragen aan een private partij of een daarvoor apart opgerichte onderneming (NEPROM et al., 2011).

2.4 Actoren gebiedsontwikkeling

In deze paragraaf worden de actoren beschreven die betrokken zijn bij het proces van gebiedsontwikkeling. De actoren kunnen worden ingedeeld in drie groepen: publieke partijen, private partijen en overige actoren. Gebiedsontwikkeling wordt gekenmerkt door een veelheid van betrokken partijen en belanghebbenden. Iedere partij heeft zijn eigen belangen, doelstellingen en visie, hetgeen bijdraagt de complexiteit van gebiedsontwikkeling (van Swam, 2008). In deze paragraaf worden de belangrijkste actoren in het proces van gebiedsontwikkeling besproken.

1. Publieke partijen

De ruimtelijke ordening in Nederland behoort tot de verantwoordelijkheid van de overheid. De overheid heeft deze verantwoordelijkheid opgedeeld in drie bestuurlijke niveaus: het Rijk, provincies en gemeente. In de Wet ruimtelijke ordening (Wro) staan de taken van de overheid beschreven. Daarnaast zijn in de Wro de rechten en plichten van burgers, bedrijven en instellingen opgenomen. Bij gebiedsontwikkeling kunnen meerdere overheden en verschillende bestuurslagen betrokken zijn, die niet altijd dezelfde belangen en doelstellingen hoeven na te streven. Hoe meer overheden zijn betrokken, hoe complexer de ontwikkeling. Daarnaast wordt het tempo van gebiedsontwikkeling vanwege de publieke dominantie in ruimtelijke processen door overheden bepaald (van Rooy et al., 2006).

Het Rijk

De Rijksoverheid heeft met betrekking tot een 'goede ruimtelijke ordening' in eerste plaats de taak en verantwoording om ruimtelijke beleidskaders op landelijk niveau op te stellen (Daamen, 2005).
Het Rijk stelt structuurvisies op om gewenste ontwikkelingen en ambities vast te leggen. De kaders die in de structuurvisies worden opgesteld zijn sturend voor het ruimtelijk beleid van lagere overheden. Naast beleidsdocumenten kan het Rijk juridische regels opstellen of zelf bepaalde projecten van nationaal belang oppakken. Het Rijk heeft daarvoor bijvoorbeeld een inpassingsplan ter beschikking (VROM, 2008a).

Provincie

De provincie kan worden gezien als intermediair tussen het Rijk en de gemeente. De implementatie van het rijksbeleid wordt door de provincie gecontroleerd en waar mogelijk afgestemd op de specifieke belangen van de verschillende regio's (Daamen, 2005). De provincie stelt een structuurvisie op die in hoofdlijnen de voorgenomen ruimtelijke beslissing beschrijft en aansluit op het nationale ruimtelijke ordeningsbeleid. De provincie heeft, net als het Rijk, het recht om

bepaalde projecten van provinciaal belang in gang te zetten door een provinciaal inpassingsplan op te stellen (VROM, 2008a).

Gemeente
De gemeente is het overheidsorgaan die de taak heeft om de om de uitvoering van rijksbeleid te concretiseren en coördineren (Daamen, 2005). De Wro (2008) stelt gemeenten verplicht om gemeentelijke structuurvisies op te stellen waarin de hoofdlijnen van de voorgenomen ruimtelijke ontwikkeling en ruimtelijk beleid staan beschreven. Naast structuurvisies stellen gemeenten voor haar grondgebied één of meerdere bestemmingsplannen op. In het bestemmingsplan wordt de bestemming met daarbij horende regels van de gronden opgenomen (VROM, 2008a). Doordat alle ruimtelijke ontwikkelingen moeten voldoen aan het vigerende bestemmingsplan, vervult de gemeente vaak een regierol bij gebiedsontwikkeling.

De gemeente beschikt over een aantal instrumenten waarmee zij zich kunnen mengen in het proces van gebiedsontwikkeling. Met de komst van de Wro (2008) deed ook de Grondexploitatiewet (GREX-wet) haar intrede. De GREX-wet biedt gemeenten de mogelijkheid kosten van de planontwikkeling te verhalen bij grondeigenaren (VROM, 2008b). Naast de GREX-wet hebben de gemeenten Wet Voorkeursrecht Gemeenten (Wvg) en de Onteigeningswet tot haar beschikking. De Wvg geeft gemeenten een wettelijk recht van voorrang op de verwerving van onroerende zaken. Het doel van de Wvg is het versterken van de regie van gemeenten bij de uitvoering van ruimtelijk beleid, het beheersen van de prijzen en het vergroten van de inzichtelijkheid in de grondmarkt. De Wvg wordt door gemeenten voornamelijk gebruikt om gedurende het planvormingsproces ongewenste verkopen tegen te gaan. De Onteigeningswet is het ultieme middel op het gebied van grondbeleid en is pas van toepassing als alle andere middelen hebben gefaald. Wanneer daadwerkelijk tot onteigening overgegaan wordt, dient een bestemmings- of structuurplan aanwezig of aantoonbaar in voorbereiding te zijn. De onteigening kan op een dergelijk plan worden gebaseerd (Daamen, 2005).

Waterschap
Het waterschap is het oudste overheidsorgaan van Nederland. In het kader van gebiedsontwikkeling is het essentieel waterschappen te noemen. Waterschappen kunnen participeren in gebiedsontwikkeling voortvloeiend vanuit hun kerntaak, het beheer van waterkwaliteit en waterkwantiteit (Gerritsen & Simons, 2008). Het is echter niet voor de hand liggend dat waterschappen participeren in gebiedsontwikkeling. Waterschappen hebben een duidelijk omschreven taak, wanneer zij risico's gaan dragen voor het gehele programma overschrijdt dit hun kerntaak (Wolting, 2008).

2. Private partijen
Private partijen zijn op te delen in twee groepen: partijen zonder en partijen met grond- en/of opstalpositie (Wolting, 2008). Vanwege het zelfrealisatiebeginsel, de eigenaar mag het gebruik van grond zelf veranderen mits dat gebruik overeenkomt met bepalingen die overheidsinstanties voor die grond hebben vastgesteld, kunnen private partijen met grondpositie altijd participeren in gebiedsontwikkeling (Needham & Geuting, 2006). Wanneer private partijen geen grondpositie(s) bezitten, kunnen publieke partijen bepalen of en welke partijen worden betrokken. Volgens Daamen (2005) zijn de belangrijkste private partijen in gebiedsontwikkeling besproken: projectontwikkelaars, beleggers, financiers en woningcorporaties. Hieronder worden ze één voor één besproken.

Projectontwikkelaars
De projectontwikkelaar streeft naar een optimale kwaliteit tegen een zo laag mogelijke prijs. Het primaire doel van projectontwikkelaars is het maximaliseren van de ontwikkelingswinst. Om dat doel te realiseren zijn de projectontwikkelaars bereidt om risico's te nemen. De projectontwikkelaar is dan ook een risicodragende marktpartij bij de ontwikkeling en realisatie van vastgoedprojecten.

Hij draagt het risico tot het gerealiseerde vastgoed is verkocht of verhuurd. Ontwikkelaars kopen regelmatig gronden met het oog op toekomstige ontwikkelingen. Zo verzekeren zij zich van een positie aan de onderhandelingstafel en kunnen meebeslissen in het concept, programma en plan (Daamen, 2005).

Beleggers
De belegger benadert het ontwikkelproces vanuit een langetermijnvisie. Het doel van een belegger is investeren in een product of project dat op de lange termijn een zo hoog mogelijk rendement garandeert (Daamen, 2005). Dit rendement wordt op twee manieren bereikt, enerzijds door huurinkomsten en anderzijds door de waardestijging van het vastgoed. Dit wordt ook wel indirect – en direct rendement genoemd (Wolting, 2008).

Financiers
Met gebiedsontwikkeling zijn vaak grote investeringen gemoeid. In de meeste gevallen worden externe financiers gezocht aangezien betrokken partijen de ontwikkeling niet met eigen vermogen kunnen of willen financieren. De visie van de financier, bijvoorbeeld een bank, is gericht op de korte termijn. De financier is geïnteresseerd in projectfinanciering en het verstrekken van hypotheken tegen een zo hoog mogelijk rente. Mogelijke risico's worden verrekend in de rentevoet (Daamen, 2005).

Woningcorporaties
Van oudsher is een woningcorporatie een instelling zonder winstoogmerk met als taak en doel mensen te huisvesten die niet of onvoldoende in staat zijn in hun eigen woonbehoeften te voorzien. De rol van een woningcorporatie is echter sterk aan het veranderen. Er is een trend zichtbaar dat woningcorporaties steeds meer betrokken raken bij gebiedsontwikkeling. Indien sprake is van herstructurering raken corporaties veelal betrokken bij gebiedsontwikkeling vanwege hun woningbezit in het bebouwde gebied (KEI, 2009).

Ook bij nieuwbouwprojecten worden woningcorporaties betrokken. Bij gebiedsontwikkeling is het vaak een eis dat de projecten ruimte moeten bieden aan sociale woningbouw (VROM, 2000). Woningcorporaties beschikken daarnaast over een fors eigen vermogen dat kan worden ingezet bij de ontwikkeling van een gebied (Wolting, 2008). Corporaties beschikken over gunstige financieringsmogelijkheden, waardoor zij ook wanneer ze geen grond- of opstalpositie in het gebied hebben, een bijdrage aan gebiedsontwikkeling kunnen leveren. Een woningcorporatie zou dus zowel de rol van projectontwikkelaar als van belegger en financier op zich kunnen nemen (Wolting, 2008).

Het beleid van de Europese Unie beperkt echter de rol van een woningcorporatie in gebiedsontwikkeling. Omdat de financiering van woningcorporaties steunt op gelden die mede door de overheid worden gerealiseerd, worden corporaties gezien als publieke actoren. Zij mogen hun kerntaak, het huisvesten van minder daadkrachtige groepen blijven uitvoeren, maar zijn wel gebonden aan strengere eisen. Zo kunnen corporaties bijvoorbeeld niet langer 'commerciële' activiteiten financieren door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (Deloitte et al., 2011).

3. Overige actoren
Naast publieke- en private partijen worden een tweetal overige belangrijke actoren genoemd. Dit zijn de gebruikers en belangenorganisaties. Onderstaand worden beide partijen besproken.

Gebruikers
De huidige- en eindgebruikers spelen een belangrijke rol bij gebiedsontwikkeling aangezien hun belangen direct worden getroffen door een ontwikkeling. De groep gebruikers kan worden onderverdeeld in algemeen belanghebbenden, eigenaar-bewoners en huurders (Wolting, 2008). De algemeen belanghebbenden worden niet direct getroffen door een gebiedsontwikkeling. Zij wonen in de omgeving van het te ontwikkelen gebied. Op termijn kunnen de algemeen belanghebbenden

wel positieve dan wel negatieve effecten ondervinden van de ontwikkeling, bijvoorbeeld in de waardeontwikkeling van hun vastgoed. Het belang van de eigenaar-bewoner is tweeledig: enerzijds de waardeontwikkeling van hun eigendom, anderzijds het woongenot. Bij de huurders draait het primair om woongenot. Voor alle gebruikers geldt dat voordat men daadwerkelijk profiteert van gebiedsontwikkeling, men eerst overlast te verduren krijgt. De tweestrijd tussen het overlast en het profijt wat gebiedsontwikkeling op kan leveren, is voor bewoners vaak een reden om te twijfelen over het nut en de noodzaak van gebiedsontwikkeling (Wolting, 2008).

Belangenorganisaties
Belangenorganisaties zijn niet de organisaties die direct in verband worden gebracht met gebiedsontwikkeling. Toch kunnen zij een belangrijke rol in gebiedsontwikkeling spelen. Het belangrijkste kenmerk van een belangenorganisatie is dat zij opkomen voor een specifiek belang, wat kan inhouden dat ze zich verzetten tegen (een onderdeel van) gebiedsontwikkeling. Hierbij kan gedacht worden aan milieuorganisaties, winkeliersverenigingen of verenigingen van eigenaren (Daamen, 2005).

2.5 Samenwerkingsvormen binnen gebiedsontwikkeling

Publieke- en private partijen werken in Nederland in verschillende vakgebieden al eeuwenlang samen (Deloitte Real Estate Advisory, 2008). Ook in gebiedsontwikkeling wordt samengewerkt tussen publieke- en private partijen. Gebiedsontwikkeling vraagt echter nog steeds om een intensievere samenwerking tussen publieke- en private partijen (Ministerie van Verkeer et al., 2006). Deze intensievere samenwerking kan op verschillende manieren worden ingericht, waarbij de rol van de publieke of private partij per samenwerkingsverband verschillend is.

Het kenniscentrum PPS (2004, p.2) hanteert de volgende omschrijving van het begrip publiek-private samenwerking (PPS): "*PPS is een samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling*." De intentie is dat samenwerking leidt tot een kwalitatief beter eindproduct voor hetzelfde geld of dezelfde kwaliteit voor minder geld. Het kenmerk van PPS bij gebiedsontwikkelingsprojecten is dat partijen in meer of mindere mate samenwerken bij het opstellen van een plan voor de ontwikkeling van een locatie of gebied en samenwerken bij de grondexploitatie. Alle mogelijke ontwikkelingen kunnen via een PPS-constructie geregeld worden, van de aanleg van infrastructuur tot binnenstedelijke herstructureringsopgaven.

Een publiek-private samenwerking heeft een meerwaarde voor gebiedsontwikkeling aangezien het kan leiden tot een betere uitvoering, een beter project en een gunstiger risicoprofiel. Daarnaast kan een publiek-private samenwerking het verschil maken tussen een onhaalbaar en een haalbaar plan. Wanneer bijvoorbeeld de overheid onvoldoende financiële middelen heeft om een project te financieren, of de projectrisico's niet kan dragen, kan een samenwerking met een private partij de uitvoering van een project alsnog financieel verantwoord maken (Kenniscentrum PPS, 2004).

In *Reiswijzer gebiedsontwikkeling* (NEPROM et al., 2011) worden drie vormen van PPS onderscheiden:

- De publieke grondexploitatie: het traditionele model of het bouwclaimmodel;
- De publiek-private grondexploitatie: het joint venture model;
- De private grondexploitatie: het concessie model of de exploitatieovereenkomst.

Onderstaand worden alle drie de vormen van PPS beschreven. Voor iedere vorm van PPS worden de verschillende samenwerkingsvormen uiteengezet.

1. Publieke grondexploitatie

Wanneer gekeken wordt naar publieke grondexploitatie zijn twee modellen te onderscheiden: het traditionele model en het bouwclaimmodel. Beide modellen worden apart besproken.

Traditionele model

Het traditionele model, ook wel actief grondbeleid genoemd, kan worden toegepast wanneer de gemeente alle gronden in bezit heeft die voor gebiedsontwikkeling noodzakelijk zijn. Wanneer dit niet het geval is, verwerft de gemeente de gronden. Vervolgens maakt het de gronden bouw- en woonrijp. De kosten die de gemeente maakt worden verrekend in de uitgifteprijs van de grond (Kenniscentrum PPS, 2006). Vervolgens geeft de gemeente de bouwkavels uit aan marktpartijen die geïnteresseerd zijn om de gronden verder te ontwikkelen (NEPROM et al., 2011). Hierbij dienen zij rekening te houden met het vigerende bestemmingsplan (NEPROM et al., 2011; Kenniscentrum PPS, 2006). De gemeente kan via de uitgifteprijzen zelf het grondexploitatieresultaat beïnvloeden. Met dit model kiest de gemeente ervoor om de plannen zelf uit te werken alvorens deze op de markt worden gebracht (NEPROM et al., 2011).

De gemeente draagt met het traditionele model alle samenhangende risico's. Bij een dergelijke manier van grondexploitatie is het voor de gemeente essentieel dat de plannen voldoende aansluiten op de visie van de marktpartijen die later het afzetrisico voor de vastgoedproducten zullen moeten dragen. Hierin schuilt een groot risico voor de gemeente. Wanneer de plannen van de gemeente onvoldoende aansluiten op de ideeën en vastgoedconcepten van marktpartijen vertaalt zich dat in een afnemende interesse en een lagere grondprijs, met alle gevolgen van dien (NEPROM et al., 2011).

Bouwclaimmodel

Het traditionele model is niet meer mogelijk wanneer private partijen in het plangebied grond bezitten of hebben aangekocht. De publieke partij is niet meer de exclusieve grondeigenaar, de gronden van vaak geheel of gedeeltelijk in bezit van private partijen (ten Have, Killeen, van Kuijck & Jaspers, 2010). Het bouwclaimmodel biedt in dat geval de oplossing: private partijen dragen de gronden die zij in hun bezit hebben binnen het plangebied over aan de gemeenten. Voorafgaand aan het proces verdelen gemeenten en private ontwikkelaars in goed overleg de werkzaamheden, verantwoordelijkheden, zeggenschap en risico's. De uitkomsten worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst (Ten Have et al., 2010).

In het bouwclaimmodel dragen de marktpartijen de gronden over aan de gemeente. De gemeente maakt, net zoals in het traditionele model, de gronden bouw- en woonrijp en geeft ze uit. Ofwel, de gemeente voert de grondexploitatie (ten Have et al., 2010). Uiteraard dragen de private partijen niet zomaar de grond af aan de gemeente. De belangrijkste voorwaarde is dat private partijen bij gemeentelijke gronduitgifte het recht verkrijgen op koop van een aantal kavels waarop zij binnen het publieke kader mogen bouwen (NEPROM et al., 2011). Het openbaar gebied blijft in handen van de gemeente (ten Have et al., 2010).

2. Publiek-private grondexploitatie

Bij de publiek-private grondexploitatie staat het joint venture model centraal. Het grote verschil met het bouwclaim model is dat werkzaamheden, verantwoordelijkheden, zeggenschap en risico's gedeeld worden in plaats van verdeeld (Ten Have et al., 2010). Ofwel, ze worden overdragen aan een speciaal daarvoor opgericht publiek-private onderneming, de gemeenschappelijk (grond)exploitatiemaatschappij (GEM). Alle partijen brengen hun gronden in, waarna de GEM het bouw- en woonrijp maken en de uitgifte van de kavels organiseert, mits dit geen aanbestedingsplichtige overheidsopdrachten zijn. De invulling van een joint venture model heeft geen vaste structuur, partijen kunnen hun inbreng, zeggenschap en risico's naar eigen invulling indelen (NEPROM et al., 2011).

3. Private grondexploitatie

Wanneer wordt gekozen voor een volledige private grondexploitatie, valt te kiezen uit een concessiemodel of grondexploitatieovereenkomst. Beide modellen worden achtereenvolgend besproken.

Concessiemodel

Met de uitvoering van gebiedsontwikkeling middels het concessiemodel beperkt de gemeente zich tot het vooraf stellen van een aantal globale publiekrechtelijke randvoorwaarden. De volledige planontwikkeling, met inachtneming van de randvoorwaarden, wordt vervolgens overgelaten aan private partijen. Dus ook de aanleg van publieke voorzieningen laat de gemeente over aan private partijen. De gemeente verleent de private partijen een concessie (ten Have et al., 2010). Het model is vooral interessant wanneer de publieke partij weinig of geen risico wil nemen of onvoldoende kennis en capaciteit heeft om het project zelf uit te voeren. Wanneer voor het concessiemodel wordt gekozen moet op het moment van contracteren het gehele project volledig beschreven zijn, inclusief heldere toetsbare uitgangspunten en publiekrechtelijke randvoorwaarden ten aanzien van de kwaliteit van de openbare ruimte en het vastgoed. Het concessiemodel heeft als groot nadeel dat na het tekenen van een contract het lastig en omslachtig is om wijzigingen door te voeren of randvoorwaarden aan te passen (NEPROM et al., 2011).

Exploitatieovereenkomst

In sommige gevallen kunnen één of meer eigenaren zich beroepen op het recht op van zelfrealisatie. Private partijen werken zelf een stedenbouwkundige visie uit en stellen een programma op die binnen de planologische kaders van het bestemmingsplan vallen (Kenniscentrum PPS, 2006). In dat geval moet een gemeente exploitatiekosten maken ten behoeve van een private ontwikkeling en kan zij met de marktpartij een anterieure- of posterieure exploitatieovereenkomst sluiten. De opstalontwikkeling vindt plaats voor rekening van de marktpartij. Echter, de gemaakte exploitatiekosten worden naar verhouding aan de grondeigenaar toegekend (NEPROM et al., 2011).

2.6 Succesfactoren van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling

Voordat naar succesfactoren wordt gezocht, is het essentieel om te weten wanneer over een ‘succes’ gesproken wordt. Wanneer iets een succes is, is lastig te bepalen. Van Aken (1996) stelt dat ieder project of case uniek is en uniek moet worden benaderd en aangepakt. Het succes van een project, in welke sector dan ook, zal dus ook per project verschillen. Binnen het projectmanagement wordt succes door van Aken (1996) omschreven als de mate waarin het projectresultaat de betrokken actoren tevreden stelt. Kaplan en Norton (1992) stellen echter dat succes gemeten moet worden ‘harde’ kwantitatieve prestatie-indicatoren, maar ook met ‘zachte’ kwalitatieve prestatie-indicatoren. Zij maken een vertaalslag naar het succes van een onderneming. Kaplan en Norton (1992) stellen dat alleen het gebruik van ‘harde’ financiële prestatie-indicatoren zoals winstpercentage en omzet per werknemer niet meer geschikt zijn voor het bepalen van het succes van hedendaagse ondernemingen. Volgens Kaplan en Norton (1992) moet er ook gebruik worden gemaakt van ‘zachte’ niet-financiële prestatie-indicatoren zoals klanttevredenheid en het innovatievermogen van een onderneming. Een combinatie van zowel kwantitatieve als kwalitatieve prestatie-indicatoren kunnen het succes van een onderneming bepalen, zoals ook Atkinson, Waterhouse & Wells (1997) stellen.

De vraag is, wat kan nou het succes van gebiedsontwikkeling bepalen? Uiteraard wil een ieder die geld, tijd en energie investeert in een project dat het een succes wordt. Franzen et al. (2011) omschreven succes als een cruciale variabele voor gebiedsontwikkeling. Het is dan ook door velen geprobeerd om het succes van gebiedsontwikkeling te identificeren. Succes blijkt echter niet op één manier te duiden te zijn. Succes kan voor elke actor wat anders betekenen. Het bepalen van het succes is volledig afhankelijk van welke aspecten worden beoordeeld als het gaat om het meten van succes. Wordt bij het meten van het succes gekeken naar de mate waarin het proces goed is

verlopen of enkel en alleen naar het product, de uitkomst van het proces. Het proces kan goed zijn verlopen, maar een gebrekkig product opleveren en vice versa. Hierbij dient opgemerkt te worden dat elke actor binnen het proces van gebiedsontwikkeling op een andere manier naar het succes kan kijken. Bij de ontwikkelende partij kan een succesvol proces voorop staan, terwijl de eindgebruiker naar verwachting meer geïnteresseerd is in een succesvol eindresultaat.

De volgende vraag die kan worden gesteld is: welke criteria kunnen worden gebruikt bij het meten van succes? Op verschillende criteria zoals financiële criteria kan getoetst worden of een project een succes is. Van Bortel, van Bueren, van Eeten, Elsinga en Kerpershoek (2007) stellen in Franzen et al. (2011) dat vaak gekeken wordt naar de mate van verandering die aanwezig is als gevolg van een ontwikkeling. Zij bepalen het succes door te kijken in hoeverre een kwaliteitsverbetering is opgetreden.

Daarnaast stellen Franzen et al. (2011) dat het belangrijk is wanneer het succes wordt gemeten. Een project wat in eerste instantie als mislukt wordt gezien, kan later als nog een succes worden. Franzen et al. (2011) halen het voorbeeld van het Sydney Opera House in Australië aan. In eerste instantie was de planning dat het project vijf jaar zou duren en zeven miljoen dollar zou gaan kosten. Bij afronding van het project bleek dat de kosten 97 miljoen dollar hoger uitvielen. De looptijd van het project duurde 14 jaar. Bij afronding van het project zou men kunnen stellen dat het zowel procesmatig als projectmatig geen succes was. Echter, hedendaags wordt het Opera House door de internationale aantrekkelijkheid als een doorslaand succes gezien. Daarnaast hangt het succes af van welke doelen er gemeten worden. Franzen et al. (2011) onderscheiden primaire- en secundaire doelen, officiële- en inofficiële doelen. De doelen kunnen in de loop van tijd veranderen.

Concluderend kan gesteld worden dat er geen eenduidig antwoord bestaat op de vraag wanneer er sprake is van succes in gebiedsontwikkeling. Er zijn geen objectieve criteria die kunnen worden gebruikt om het succes te kunnen meten. Er dienen keuzes te worden gemaakt op de bovenstaande punten voor er een uitspraak over het succes kan worden gedaan. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat succes grotendeels afhangt van twee vragen: wanneer is gebiedsontwikkeling aan te merken als succesvol? En welke factoren bepalen dit succes?

Succes- en faalfactoren

Er zijn veel actoren, zoals Ernst & Young (2000, in Franzen et al., 2011), De Bruin (2001, in Franzen et al., 2011), Hobma (2004), Van Rooij (2006) en Franzen et al. (2011) die onderscheid maken in succes- en faalfactoren. Deze variabelen hebben altijd twee kanten. Wanneer gekeken wordt naar communicatie zal een goed geplande communicatie waarschijnlijk bijdragen aan het succes. Een slechte communicatie daarentegen leidt waarschijnlijk tot falen. De variabele 'communicatie' blijft dan gelijk, maar kan zowel een succesfactor als een faalfactor zijn. Doordat een succesfactor ook een faalfactor kan zijn, wordt er alleen gekeken naar succesfactoren. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de aanwezigheid van een succesfactor succes niet kan garanderen. Dit betekent succesfactoren zijn meer probabilistisch dan deterministisch. Met andere woorden: het is beter te stellen dat de aanwezigheid van succesfactoren het succes bevorderen.

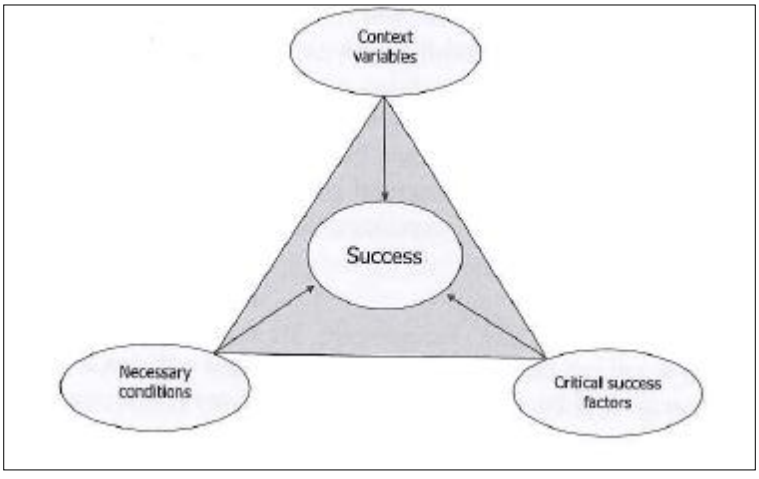
Hobma (2004) beschrijft de evaluatie van succes binnen gebiedsontwikkeling aan de hand van een proces- en product criterium, wat worden gezien als succesfactoren. Onder het procescriterium verstaat Hobma (2004, p.2): *"zijn actoren er na een interactieproces in geslaagd een formele samenwerkingsovereenkomst te sluiten met als centrale inhoud de gezamenlijke (her)ontwikkeling van een (exploitatie)gebied?*" Het procescriterium richt zich dus vooral op het succes van de samenwerking om tot een gezamenlijke (her)ontwikkeling van een (exploitatie)gebied te komen. Het procescriterium draait om de mate waarin het gelukt is overeenstemming te bereiken tussen publieke- en private partijen over bijvoorbeeld de financiering, fasering en programmering. Hobma (2004, p.2) omschrijft het productcriterium als: *"zijn de 'kerndoelen' van de publieke- en private partijen met de gebiedsontwikkeling bereikt?"* Hierbij draait het om de vraag of de doelen van de publieke- en private partijen met de uitvoering van het project zijn bereikt.

Van Rooy et al. (2006) spreekt over thema's die als succesfactoren van regionale ruimtelijke projecten aangemerkt kunnen worden. Uiteenlopende onderzoeken naar succesfactoren van regionale ruimtelijke projecten zijn gecomprimeerd tot twaalf thema's. De thema's vertonen samenhang, maar van een strakke volgorde of rangorde is geen sprake. Er moet gedacht worden aan thema's als urgentie, commitment, belangen en financiering (van Rooy et al., 2006).

Franzen et al. (2011) onderscheiden in *Management of Urban Development Processes in the Netherlands* factoren die bijdragen aan het succes van een gebiedsontwikkeling. Franzen et al. (2011) stellen dat vele disciplines en kennisvelden zijn betrokken bij gebiedsontwikkeling die het niet mogelijk maken om één theoretisch uitgangspunt te kiezen. Franzen et al. (2011) kiezen om het 'governance' perspectief als leidend principe en dus als uitgangspunt te nemen. 'Governance' betekent dat al dan niet gelijkwaardige actoren proberen tot een consensus te komen, wat een verschuiving van verantwoordelijkheid impliceert van de centrale overheid naar andere actoren en uiteindelijk naar de burger (Stoker, 1998 in Vreke, Gerritsen, Kranendonk, Pleijte, Kersten en van den Bosch, 2009). Hierbij dient opgemerkt te worden dat de overheid wel altijd het regerend gezag is. De overheid wordt geacht de eindverantwoordelijkheid voor het proces van gebiedsontwikkeling op zich te nemen (Franzen et al., 2011).

Franzen et al. (2011) onderscheiden drie verschillende niveaus van succesfactoren die invloed uitoefenen op het wel of niet slagen van een binnenstedelijke herstructurering: contextvariabelen, noodzakelijke voorwaarden en kritische succesfactoren. Contextvariabelen bepalen mede het succes van een project, maar kunnen niet worden beïnvloed door (individuele) actoren. Het zijn variabelen als economische en politieke situatie, culturele achtergrond, demografische achtergrond en wijzigende wet- en regelgeving (Franzen et al., 2011). Noodzakelijke voorwaarden, ook wel veto criteria genoemd, zijn noodzakelijk voor het slagen van een project. Het zijn aspecten die het meest beïnvloedbaar zijn door een individuele actor (Franzen et al., 2011). Franzen et al. (2011) geven een aantal voorbeelden: tijdige grondverwerving, omvang van het project, economische haalbaarheid, realistische kostenraming en zelfstandige deelprojecten. Ten slotte wordt gesproken over kritische succesfactoren. Kritische succesfactoren hebben grote invloed op het wel of niet slagen van een project, maar zijn relatief moeilijk stuurbaar. Hierbij moet gedacht worden aan vertrouwen en openheid tussen de verschillende partijen. Echter, Franzen et al. (2011) maken een nuance dat tussen noodzakelijke voorwaarden en kritische succesfactoren geen strikte scheiding bestaat. Ze kunnen elkaar soms overlappen.

In vergelijking met van Rooy et al. (2006) en Hobma (2004) gaan Franzen et al. (2011) specifiek in op binnenstedelijke ontwikkelingsopgaven. Aangezien de Kanaalzone in Apeldoorn wordt getypeerd als een binnenstedelijke ontwikkelingsopgave, is ervoor gekozen om de uitwerking van de succesfactoren voor gebiedsontwikkeling gebruikt te maken van de factoren die worden genoemd in Franzen et al. (2011). Onderstaand worden de contextvariabelen, noodzakelijke voorwaarden en kritische succesfactoren nader verklaard.



Figuur 2.3 : Weergave succesfactoren (Franzen et al.,2011)

Contextvariabelen
Het eerste level van succesfactoren dat wordt besproken zijn de contextvariabelen. Contextvariabelen bepalen mede het succes van een project, maar kunnen niet worden gestuurd door (individuele) actoren. De contextvariabelen vormen een vast uitgangspunt, de context van een gebiedsontwikkeling. Onderstaand worden de contextvariabelen die Franzen et al. (2011) benoemen uitgewerkt.

Economisch klimaat
De invloed van het economische klimaat op het succes van een stedelijk ontwikkelingsproject kan het beste geïllustreerd worden door middel van een voorbeeld. Franzen et al. (2011) geven het voorbeeld van de kantorenmarkt. Een gezonde kantorenmarkt kan het succes van een binnenstedelijke ontwikkeling met een substantieel aandeel commercieel vastgoed positief beïnvloeden. Een variabele economie is niet stuurbaar, maar toch is er een mogelijkheid om de invloed van het economische klimaat enigszins te beïnvloeden. Door flexibel om te gaan met programma en fasering, is het mogelijk om te reageren op mogelijke markt fluctuaties.

Politiek klimaat
De politieke samenstelling van de (lokale) overheid kan een groot effect hebben op het succes van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Wanneer de partij(en) die de ontwikkeling steunen voor een lange tijd invloed hebben op de politiek, kan dit het succes van de ontwikkeling alleen maar ten goede komen. Wanneer een andere partij veel macht krijgt, die de ontwikkeling niet steunt, kan dit de situatie radicaal veranderen. Het draagvlak van een proces kan snel wijzigen. Dergelijke politieke veranderingen kunnen niet worden beïnvloed door actoren in het ontwikkelingsproces.

Culturele achtergrond
Ook de culturele achtergrond is een variabele die van invloed is op het succes van een gebiedsontwikkeling, maar wat de betrokken partijen niet kunnen beïnvloeden. De culturele achtergrond bepaald in grote mate de voorkeur van mensen. Franzen et al. (2011) als voorbeeld de voorkeur voor de leefomgeving. In Nederland is het woonerf een populaire plaats om te wonen. Bij de ontwikkeling van een gebied kan hiermee rekening worden gehouden. Wanneer een dergelijke voorkeur een verandering doormaakt, en de interesse voor woonerven neemt af, zal dit gevolgen hebben voor het succes van een ontwikkeling. Een verandering vindt echter niet van de ene op de andere dag plaatst. Over een verandering gaat vaak jaren heen. Partijen die betrokken zijn bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling kunnen geen invloed uitoefenen op de culturele voorkeuren en mogelijke veranderingen binnen deze culturele voorkeuren. Vanzelfsprekend kan bij de planning van een ontwikkeling wel rekening worden gehouden met dergelijke voorkeuren.

Demografische achtergrond
De demografie is ook een variabele die heel geleidelijk wijzigt. Dit betekent dat het vaak voorkomt dat gedurende de looptijd van een project geen ingrijpende veranderingen in de demografische achtergrond plaatsvinden. Echter, demografische veranderingen die na de voltooiing van een project plaatsvinden, kunnen voor grote problemen zorgen. Bij demografische veranderingen moet gedacht worden aan onder andere krimp en een stijgend aantal eenpersoonshuishoudens. Verschillende instanties doen voorspellingen over wijzigingen in de demografie, waardoor de planners kunnen inspelen op mogelijke fluctuaties.

Wijzigingen in wet- en regelgeving
Wijzigingen in de wet- en regelgeving kunnen effect hebben op het ontwerp en de snelheid van een binnenstedelijke ontwikkeling. Wanneer bijvoorbeeld nieuwe eisen voor de luchtkwaliteit worden opgesteld gedurende het proces, dient het project hierop aangepast te worden. Actoren binnen

gebiedsontwikkeling kunnen geen invloed uitoefenen op de wijzigingen in wet- en regelgeving. Echter, actoren kunnen wel rekening houden met mogelijke toekomstige (Europese) wetgeving.

Noodzakelijke voorwaarden
Het tweede level van succesfactoren die door Franzen et al. (2011) worden besproken, zijn de noodzakelijke voorwaarden, ook wel veto criteria genoemd. In tegenstelling tot contextvariabelen zijn de noodzakelijke voorwaarden beïnvloedbaar door een individuele actor. Het zijn kaders die moeten worden afgesproken om de doelstelling van een gebiedsontwikkeling te kunnen verwezenlijken. Franzen et al. (2011) geven daarbij aan dat er geen standaard formule bestaat. Elke opgave voor gebiedsontwikkeling dient vanuit haar eigen context (achtergrond) benaderd te worden. Er bestaat geen blauwdruk met noodzakelijke voorwaarden, iedere ontwikkeling is verschillend. Bij noodzakelijke voorwaarden, zoals genoemd in Franzen et al. (2011) moet gedacht worden aan tijdige grondverwerving en een economische analyse.

Kritische succesfactoren
Kritische succesfactoren hebben een grote invloed op het succes van een project, maar zijn relatief moeilijk door actoren te beïnvloeden. Onderstaand worden een aantal voorbeelden van kritische succesfactoren uitgewerkt.

Vertrouwen
Vertrouwen is een belangrijke factor voor het succes van een samenwerking (Hobma, 2004; Franzen et al., 2011). Binnenstedelijke gebiedsontwikkeling vraagt altijd om een samenwerking tussen publieke- en private partijen. Vooroordelen tussen de partijen moeten hierbij worden vermeden. De algemene indruk van de publieke partijen is vaak dat de private partijen alleen geïnteresseerd zijn in de winst van een project. Bij private partijen heerst daarentegen het idee dat publieke partijen niet selectief genoeg en realistisch zijn met betrekking van de kosten van een project (Deloitte Real Estate Advisory, 2008:10, in Franzen et al., 2011).
Vertrouwen in elkaar is dus iets wat moet groeien en wat moet worden onderhouden. Er bestaan geen standaarden die het vertrouwen in elkaar kunnen garanderen. *"In every teamwork setting, the Wheel of trust has to be invented all over again because the players change and the context is different every time"* (Verhoef, 2006: 83, in Franzen et al., 2011).

Leiderschap
Leiderschap is een belangrijke factor bij ontwikkelingsprojecten, die bijna per definitie een lange doorlooptijd kennen. Een belangrijke speler, die in staat is het proces in de goede richting te leidden, is dan gewenst. Kingdon (1995, In Franzen et al., 2011) noemt dergelijk persoon een 'beleidsentrepreneur'. Het dient een persoon te zijn met status, waarnaar een ieder wil luisteren. In zijn invloedrijke boek *Agendas, alternatives, and Public Policies* beschrijft Kingdon (1995, in Franzen et al., 1995) de structuur van het proces waarin de beleidsentrepreneur een rol kan spelen. Dergelijke processen bestaan uit drie factoren: politiek, het probleem en beleid. Het combineren en samenbrengen van deze drie factoren is noodzakelijk voor een het effectief nemen van beslissen die daadwerkelijk in de praktijk zijn uit te voeren. Een ingewikkeld proces, aangezien deze factoren relatief los van elkaar staan. De beleidsentrepreneur, die zowel afkomstig kan zijn van een publieke partij als een private partij, is de persoon die op grond van doorzettingsvermogen en vasthoudendheid de verschillende factoren kan verbinden (Kingdon, 1995:166-202; Nelissen et al., 1996: 217 in Franzen et al., 2011).

Imagoverandering
Imagoverandering is een kritische succesfactor bij de transformatie van een gebied. Een nieuw imago moet worden gecreëerd dat recht doet aan de beoogde veranderingen. Termen als marketing en branding zijn hierbij codewoorden. Hierbij dient ook rekening gehouden te worden met het

verleden, aangezien de identiteit van het gebied vaak een belangrijke bijdrage levert aan de transformatie van een gebied, en dus de imagoverandering (Franzen et al., 2011).

Reductie van complexiteit
Het proces van een stedelijke gebiedsontwikkeling vindt altijd plaats in een dynamisch, vaak hectisch en soms zelf vijandige omgeving. Het gaat vrijwel altijd om complexe vraagstukken. Managers proberen dit zoveel mogelijk te reduceren. Het actief tegengaan van de complexiteit kan leidden tot minder risico's en het succes van een stedelijke gebiedsontwikkeling ten goede komen (Franzen et al., 2011).

Proactieve beleidsmakers
Verschillende planningsopgaven vragen om een gevarieerde van denken, plannen en beleid maken. Zo vraagt een uitleglocatie een andere manier van besturen als een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Met betrekking tot binnenstedelijke gebiedsontwikkeling zullen beleidsmakers hun manier van werken moeten aanpassen van een re-actieve, procesgestuurde houding naar een meer proactieve, projectgestuurde manier van werken (Dammers et al., 2004, in Franzen et al., 2011)). Van de publieke partijen wordt een actieve, stimulerende rol verwacht.

'Moderne' ontwerpers
Binnenstedelijke gebiedsontwikkeling vraag om een andere manier van werken voor ontwerpers. De traditionele manier van werken, waarbij de ontwerpers de projecteisen bestuderen en hier hun ontwerpen op baseren, komt niet overeen met een open planningsproces (Sijmons, 2002, in Franzen et al., 2011). De ontwerper is niet langer de bedenker van het definitieve plan, waarnaar hij zijn eigen creatieve en ambitieuze plannen vertaalt. In binnenstedelijke gebiedsontwikkeling zal de ontwerper een manier moeten vinden om de interesses van de verschillende partijen te combineren en alsnog vaart in het ontwikkelingsproces houden (van Rooy et al., 2006: 35 in Franzen et al., 2011).

2.7 Succesfactoren voor gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone

De gemeente Apeldoorn heeft voor de Kanaalzone de ambitie uitgesproken een gemengd stedelijk gebied te realiseren waar plaats is voor wonen, werken en voorzieningen, waarbij het Apeldoorns Kanaal fungeert als drager voor het gebied. De Kanaalzone dient een gebied te worden voor mensen. Het is de ambitie een woon -, leef -, en werkmilieu te creëren, waarin een groot aantal bewoners met diverse leefstijlen, achtergronden en gebruikswensen een aantrekkelijke plek vinden en zich thuis voelen. De kwaliteit van het leefmilieu, aandacht voor openbare ruimte en aandacht voor verschillen in beleving en smaak krijgen daarbij extra aandacht (Gemeente Apeldoorn, 2005).

Daarnaast wil de Gemeente Apeldoorn de Kanaalzone duurzaam ontwikkelen. De afgelopen jaren heeft de gemeente een duidelijke energievisie ontwikkeld. Hierin staat dat in het zuidelijke deel bijvoorbeeld gekozen wordt voor warmte-koude-opslag. Daarnaast wordt nagegaan of de toepassing van duurzame technologieën haalbaar is. Technologieën die moeten bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de Kanaalzone. Zoals Bijker in gemeente Apeldoorn (2010, p.2) stelt: *"een bestaand gebied transformeren is op zich al duurzaam. In de Kanaalzone krijgen mensen daarnaast een duurzame energievoorziening."* De hoge investeringen die hiermee gepaard gaan, maken dat een stevige uitdaging (gemeente Apeldoorn, 2010).

Om de ambities en doelstellingen binnen de Kanaalzone te verwezenlijken heeft de gemeente Apeldoorn gekozen om een marktstimulerende rol te vervullen. In het bestuurakkoord 2010-2014, 'veerkracht en verbinding', is de koers uitgezet om veel meer het probleemoplossend vermogen van de samenleving aan te spreken. Voor de gemeente betekent dit loslaten en vertrouwen. Er dient een stap gezet te worden van een actieve rol naar een marktstimulerende rol (gemeente Apeldoorn, 2011). De Groot (2012) kan dit bevestigen. Zij stelt dat de gemeente Apeldoorn facilitair grondbeleid wil voeren in de Kanaalzone. Dit betekent dat de gemeente zelf vrijwel geen investeringen doet. De initiatieven en investeringen zullen van marktpartijen moeten

komen en worden vervolgens door de gemeente gefaciliteerd wanneer het binnen de gestelde kaders valt.

Wanneer gekeken wordt naar de succesfactoren vertaald naar de Kanaalzone acht de onderzoeker een aantal succesfactoren belangrijk voor het succes van gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone. De onderzoeker verwacht dat van de contextvariabelen het economische klimaat, gezien het faciliterend beleid dat de gemeente Apeldoorn voor ogen heeft in de Kanaalzone, invloed uitoefent op het succes van gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone. De gemeente Apeldoorn wil een marktstimulerende rol vervullen. Dit betekent dat de gemeente Apeldoorn vrijwel geen gronden verwerft, maar marktpartijen bijstaat bij ontwikkelingen (gemeente Apeldoorn, 2005). De investeringen dienen door marktpartijen te worden gedaan. Het huidige economische klimaat heeft echter ertoe geleid dat grote financiële uitgaven ook bij de marktpartijen niet meer mogelijk zijn. De economische crisis raakt iedere partij hard, dus ook de ontwikkelaars, bouwbedrijven en dergelijke. Partijen die in de ogen van de gemeente Apeldoorn met initiatieven en investeringen moeten komen voor de ontwikkeling van de Kanaalzone

Het is tevens de verwachting dat het politieke klimaat een succesfactor is voor de Kanaalzone. De gemeente Apeldoorn heeft gekozen om bij de ontwikkeling van de Kanaalzone een faciliterend, marktstimulerende rol te vervullen (gemeente Apeldoorn, 2011). Dit heeft grote invloed op het proces van gebiedsontwikkeling van de Kanaalzone. De gemeente had ook voor het ontwikkelen middels actief grondbeleid kunnen kiezen. Dit had tot een geheel anders proces geleid en mogelijk ook tot andere uitkomsten van de gebiedsontwikkeling.

Daarnaast heeft het college van B & W de Zomernota opgesteld, waarin men het pad beschrijft dat bewandeld moet worden om tot financieel herstel te komen (Gemeente Apeldoorn, 2012). In deze nota is besloten om maar een gedeelte van de Kanaalzone te ontwikkelen. Verschillende deelprojecten zullen geen doorgang vinden. Dit betekent dat maar van een select gedeelte van de in het totaal ruim 100 hectare Kanaalzone het ontwikkelingsproces wordt gestart. Met deze beslissing beïnvloedt de politiek de uitkomst van een succesvolle gebiedsontwikkeling van de gehele Kanaalzone.

De noodzakelijke voorwaarden worden in Franzen et al. (2011) omschreven als kaders die moeten worden afgesproken om de doelstelling van een gebiedsontwikkeling te kunnen verwezenlijken. Er bestaat geen blauwdruk met noodzakelijke voorwaarden, iedere gebiedsontwikkeling is verschillend. Daarom is gekozen om de noodzakelijke voorwaarden te benaderen als stappen die moeten worden genomen om tot een succesvolle gebiedsontwikkeling te komen. Aangezien het om stappen gaat die middels het literatuuronderzoek nog moeten worden ‘ontdekt’, worden in deze paragraaf geen uitspraken gedaan over de noodzakelijke voorwaarden, behalve dat ze door de onderzoeker belangrijk worden geacht voor het succes van een gebiedsontwikkeling.

Wanneer gekeken wordt naar de kritische succesfactoren is de verwachting dat vooral vertrouwen en leiderschap succesfactoren in de Kanaalzone zullen zijn. In de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn (2005) wordt samenwerking als een voorwaarde voor een succesvolle transformatie van de Kanaalzone gezien. Die samenwerking is gewenst met eigenaren, bewoners, bedrijven en organisaties die in Apeldoorn actief zijn, maar ook is samenwerking nodig met andere overheden (op Europees, nationaal, provinciaal en regionaal niveau), woningbouwcorporaties en andere ontwikkelende partijen (gemeente Apeldoorn, 2005). Die samenwerking tussen de partijen kent vaak een lange looptijd. Voor de ontwikkeling van de Kanaalzone is een tijdshorizon opgesteld tot 2020. Het is essentieel dat partijen vertrouwen in elkaar hebben, zeker wanneer het om een langdurige samenwerking gaat.

Daarnaast wordt leiderschap gezien als een succesfactor voor de Kanaalzone. Aangezien de ontwikkeling van de Kanaalzone een lange doorlooptijd kent met verschillende deelprojecten is leiderschap volgens de onderzoeker van belang om de Kanaalzone als eenheid te blijven managen en alle facetten en deelprojecten met elkaar te blijven combineren.

3. Selectie van constructies voor gebiedsontwikkeling uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag twee en drie van dit onderzoek:

Deelvraag twee:
Welke constructies voor gebiedsontwikkeling zijn actueel in de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk?

Deelvraag drie:
Welke constructies voor gebiedsontwikkeling uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk zijn relevant voor de Kanaalzone op basis van de gestelde criteria?

In paragraaf 3.1 wordt de lijst met constructies voor gebiedsontwikkeling weergeven. Middels een systematische aanpak worden de 32 constructies uitgewerkt zodat een prioritering plaats kan vinden. De uitwerking van de constructies staat in bijlage I. Een prioritering is noodzakelijk om tot instrumenten te komen die de meeste potentie hebben voor de Kanaalzone in Apeldoorn. In paragraaf 3.2 wordt daarom een korte impressie van de Kanaalzone gegeven. In paragraaf 3.3 wordt op basis van drie criteria een prioritering van de constructies voor gebiedsontwikkeling opgesteld. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie in paragraaf 3.4, waarin wordt uitgewerkt welke instrumenten als basis zullen dienen voor het verdere onderzoek.

Voordat de constructies worden uitgewerkt, is het van belang notie te hebben van wat er onder constructies voor gebiedsontwikkeling wordt verstaan. Onder constructies voor gebiedsontwikkeling worden in dit onderzoek instrumenten verstaan die een bijdrage leveren aan een gebiedsontwikkelingsproces, ten behoeve van de realisatie van gebiedsontwikkeling. Dit betekent dat met de verscheidene constructies de ontwikkeling van een gebied mogelijk wordt gemaakt. De aard van de constructies kan verschillen. Zo kan de ene constructie een financieel karakter hebben. Dit betekent dat deze constructies ten behoeve van de financiering van een gebiedsontwikkelingsproject dienen. Anderzijds kan een constructie ook een procesmatig karakter hebben. Dit zijn constructies waarbij de focus niet ligt op de financiering van gebiedsontwikkeling, maar juist op de manier van handelen tussen actoren en het verloop van het proces. Ten derde kunnen de constructies een beleidsmatig karakter hebben. Deze constructies zijn bijvoorbeeld gericht zijn op het vereenvoudigen van beleid, om gebiedsontwikkeling mogelijk te maken of vlot te trekken.

3.1 Lijst met constructies voor gebiedsontwikkeling

Onderstaand staat een lijst met 32 constructies voor gebiedontwikkeling weergegeven. De totstandkoming van de lijst met constructies en de uitwerking van alle constructies is uiteengezet in bijlage I.

Lijst met constructies voor gebiedsontwikkeling	
1. Enterprise Zones	17. Actief gemeentelijk grondbeleid
2. Eigen identiteit als motor voor gebiedsontwikkeling	18. Transferable Development Rights
3. Tax Increment Finance system (TIF's)	19. Value Capturing
4. Cradle-to-Cradle (C2C)	20. Fuseer belangen in gebiedsontwikkeling
5. Exergyplanning	21. Publiek-private samenwerking (PPS)
6. Local Asset Backed Vehicles (LABV)	22. Alternatieve bekostiging openbare ruimte in de stad
7. Community Trust	23. ESCo & MUSCo
8. Business Improvement District's (BID)	24. Erfpachtconstructie
9. Rent-a-Roof model	25. Rood-voor-Groen
10. Revolving fund & JESSICA	26. Bestemmingsheffing
11. Crowdfunding	27. Duurzaam rendement constructie
12. Grondbank	28. Maatschappelijk gebonden eigendom
13. Land banking	29. Fonds-/portfoliovorming
14. Lean and mean process	30. Obligaties/gebiedsaandelen
15. Pensioenfonds als belegger in gebiedsontwikkeling	31. Verschuiven betalingsmoment grond
16. Stedelijke herverkaveling – het Valenciaans model	32. Omgevingsrecht gebiedsontwikkeling

Tabel 3.1: Lijst met constructies voor gebiedsontwikkeling

3.2 Gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone

Voordat een prioritering voor welke constructie het meest kansrijk is in de Kanaalzone kan worden opgesteld, dient allereerst kort de situatie in de Kanaalzone te worden besproken. De Kanaalzone in Apeldoorn wordt in de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn omschreven als een transformatiegebied (Gemeente Apeldoorn, 2005). In de literatuur wordt een transformatiegebied op verschillende manieren gedefinieerd. Daamen (2006) omschrijft transformatiegebieden als verouderde industrie- en haventerreinen die (afhankelijk van de bouwperiode) gelegen zijn op verschillende plaatsen in de hedendaagse stad, waarbij een ingrijpende verandering van inrichting en gebruik moet plaatsvinden. Daarnaast zijn ze vaak multifunctioneel en binnenstedelijk van karakter. Volgens Hoogendoorn en Peeters (2005) zijn transformatiegebieden locaties met laagwaardige functies, zoals spoorzones en oude bedrijven -, industrie - en haventerreinen. Ze worden herontwikkeld naar nieuwe stedelijke gebieden met een mix van hoogwaardige functies als wonen, werken, winkelen en vermaken. Het betreft dus een transformatie van laagwaardig naar hoogwaardig gebruik. In Reiswijzer Marktpartijen & Gebiedsontwikkeling (Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu, Ministerie van Financiën, VNG, IPO & NEPROM, 2006) worden transformatiegebieden omschreven als locaties waar de noodzaak tot herontwikkeling hoog is. De noodzaak kan verschillende achtergronden hebben als milieuproblematiek, voorkomen van hinder of het doorbreken van een negatieve spiraal. Doorgaans gaat het om perspectiefvolle locaties (nabij centrumgebieden) die door toenemend ruimtegebrek aan potentie winnen.

Binnen gebiedsontwikkeling zijn de volgende typen gebiedsontwikkelingen te onderscheiden: binnenstedelijke ontwikkeling, nieuwe ontwikkelingen in uitleggebieden en integrale gebiedsontwikkeling op regionale schaal (NEPROM et al., 2011). Transformatie valt onder binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Gebiedsontwikkeling binnen de Kanaalzone wordt getypeerd

als een transformatie (Gemeente Apeldoorn, 2005). Kijkend naar de bovenstaande omschrijvingen van transformatie sluit de situatie binnen de Kanaalzone volledig aan op deze definities. Delen van de Kanaalzone zijn verouderde bedrijventerreinen en het gebied heeft te kampen met milieuproblematiek zoals een verontreinigde bodem. Daarnaast leveren verschillende bedrijven binnen de Kanaalzone geluidoverlast (gemeente Apeldoorn, 2005). Ook heeft de Kanaalzone te maken met versnipperd grondeigendom. In stedelijk gebied is de grond in bezit van vele, verschillende eigenaren. De eigendomsverhoudingen en – verdelingen zijn een belangrijk obstakel voor stedelijke transformatie. Veel plannen worden door de gecompliceerde eigendomsproblematiek niet, gedeeltelijk, vertraagd of tegen hoge (verwervings)kosten gerealiseerd (Buitelaar, Segeren & Kronberger, 2008).

Het is de ambitie een woon -, leef -, en werkmilieu te creëren in een binnenstedelijk gebied, waarin een groot aantal bewoners met diverse leefstijlen, achtergronden en gebruikswensen een aantrekkelijke plek vinden en zich thuis voelen (Gemeente Apeldoorn, 2005).
Met inachtneming dat gebiedsontwikkeling binnen de Kanaalzone wordt getypeerd als een transformatie, wordt in dit onderzoek onder gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone verstaan:
"Gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone is het proces waarin publieke en private partijen samenwerken en wat leidt tot de transformatie van de Kanaalzone waarbij verschillende functies, zoals ondergrondse en bovengrondse infrastructuur, worden gecombineerd en verbonden".

3.3 Prioritering op basis van criteria

De schifting van de 32 constructies vindt plaats aan de hand van een drietal criteria welke in samenspraak met programma manager Kanaalzone M. Bijker (2012) zijn opgesteld. Er is gekozen om de input van Bijker hiervoor te gebruiken omdat zij de opdrachtgever van dit onderzoek is. De criteria worden stapsgewijs toegepast op de lijst met 32 constructies. De vraag die voorgelegd is aan Bijker luidde: "waar moeten de twee constructies aan voldoen, die worden toegepast op de Kanaalzone?" Vanuit Bijker blijken drie voorwaarden belangrijk te zijn, waar de constructies aan moeten voldoen:

Criterium 1: Allereerst moet de constructie voldoen aan de 'kenmerken van de nieuwe overheid'. Bijker stelt dat de gemeente Apeldoorn een transitie heeft ingezet van de oude overheid naar de nieuwe overheid. Volgens Bijker is het effect van de 'nieuwe overheid' op gebiedsontwikkeling dat gebiedsontwikkeling gericht moet zijn op het aanmoedigen en faciliteren van initiatieven van nieuwe spelers (en meer spelers) vanuit de markt. Door meer- en nieuwe spelers te betrekken in de wereld van gebiedsontwikkeling worden mogelijk nieuwe investeringen losgemaakt. Voor gebiedsontwikkeling betekent de nieuwe overheid dus dat ruimte moet worden gemaakt om ook 'onverwachte gasten' te betrekken bij gebiedsontwikkeling. Door nieuwe partners langdurig te committeren aan gebiedsontwikkeling kan een duurzame bodem worden gelegd voor de financiering van gebiedsontwikkeling.

Criterium 2: Het tweede criterium waar de constructie voor gebiedsontwikkeling aan moet voldoen is wat Bijker noemt: *"een zo laag mogelijk financieel risico voor de overheid bij gebiedsontwikkeling".* Eén van de omstandigheden waar de nieuwe overheid mee te maken heeft is dat ze weinig financiële middelen heeft om actief gronden te verwerven. Daarnaast is actief verwerven bij de gemeente Apeldoorn financieel onverantwoord gezien de miljoenenstrop van de gemeente op het grondbedrijf door eerdere grootschalige verwervingen, het planoptimisme, de vertraging van woningbouw en de economische crisis (Berge et al., 2012). De constructie moet dus voldoen aan een zo laag mogelijk financieel risico voor de overheid. Het accent moet juist liggen op financiële risico's die door private partijen worden gedragen.

Criterium 3: Als laatst moet de constructie volgens Bijker kunnen dealen met de belangrijkste problematiek voor gebiedsontwikkeling in binnenstedelijke-/transformatie gebieden: versnipperd grondeigendom. In deze gebieden is sprake van bestaande bebouwing met verschillende grondeigenaren, allen met hun eigen belangen en doelen. Dit maakt

gebiedsontwikkeling complex. Over het algemeen zal gebiedsontwikkeling vlotter verlopen als met één grondeigenaar moet worden onderhandeld, in plaats van twintig. Daarom moet de constructie die wordt gekozen, kunnen omgaan met de problematiek van versnipperd eigendom, dat speelt in transformatiegebieden.

Kortom, de volgende drie criteria stapsgewijs zijn toegepast op de lijst met 32 constructies:

- De constructie moet gericht zijn op het aantrekken en faciliteren van nieuwe/meerdere spelers vanuit de markt.
- De constructie moet gericht zijn op een zo laag mogelijk financieel risico van de overheid.
- Constructie moet kunnen dealen met de typische problematiek van transformatiegebieden: versnipperd grondeigendom.

In onderstaande tabel worden de drie criteria één voor één getoetst aan de 32 constructies. Bij de toetsing van de criteria aan de constructies is gebruik gemaakt van de informatie die beschikbaar is over de constructies in hoofdstuk drie. De toetsing betekent dat een constructie afvalt als bijvoorbeeld blijkt dat het niet voldoet aan de eisen van criteria één. In het vervolg van de prioritering wordt deze constructie dus niet meegenomen. Blijkt dat een constructie voldoet aan criteria één, dan gaat deze wel door naar de 'volgende ronde'. De constructie wordt dan getoetst aan criteria twee. Voldoet het ook aan criteria twee, dan wordt de constructie vanzelfsprekend ook getoetst aan criteria drie. Op deze wijze blijven een klein aantal constructies over (die dus allen voldoen aan de drie criteria).

Constructies voor gebiedsontwikkeling:	**Valt af bij:**			**Uitgesloten:**
	Criterium 1	**Criterium 2**	**Criterium 3**	
1. Enterprise zones	x			x
2.Eigen identiteit als motor voor gebiedsontwikkeling		x		x
3. Tax increment financing (TIF)	x			x
4. Cradle-to-Cradle (C2C)			X	x
5. Exergyplaning			X	x
6. Local Asset Backed Vehicles (LABV)		x		x
7. Community trust		x		x
8. Rent-a-Roof model	x			x
9. Business Improvement Districts	x			x
10. Revolving fund & JESSICA	x			x
11. Crowdfunding			x	x
12. Grondbank	x			x
13. Landbanking	x			x
14. Lean and mean process	x			x
15. Pensioenfonds als belegger	x			x
16. Stedelijke herverkaveling - Het Valenciaans model				
17. Actief gemeentelijk grondbeleid	x			x
18. Transferable Development Rights	x			x
19. Value Capturing	x			x
20.Fuseer belangen in gebiedsontwikkeling	x			x
21. Publiek-private samenwerking	x			x
22.Alternatieve bekostiging van de openbare ruimte			x	x
23. ESCO & MUSCO				
24. Erfpachtconstructie	x			x
25. Rood-voor-groen	x			x

26. Bestemmingsheffing	x			x
27. Duurzaam rendement constructie	x			x
28. Maatschappelijk gebonden eigendom	x			x
29. Fonds- en portfoliovorming	x			x
30. Obligaties/gebiedsaandelen			x	x
31. Verschuiven betalingsmoment grond	x			x
32. Omgevingsrecht gebiedsontwikkeling	x			x

Tabel 3.2: Selectie van constructies voor gebiedsontwikkeling op basis van drie criteria.

3.4 Conclusie

Zoals tabel 3.2 laat zien blijven na de selectie twee constructies over: stedelijke herverkaveling en ESCo & MUSCo. Dit betekent dat beide constructies overeen komen met de drie opgestelde criteria. Allereerst voldoet stedelijke herverkaveling aan criteria één. Stedelijke herverkaveling betrekt namelijk verschillende partijen in gebiedsontwikkeling. Iedere partij, ongeacht wel of geen grondbezit in het gebied, mag zich inschrijven voor de ontwikkeling van een gebied. Daarnaast is stedelijke herverkaveling een instrument dat financieel aantrekkelijk is, aangezien de kosten als het bouwrijp maken van de gronden voor publieke voorzieningen, de aanleg van infrastructuur, openbare ruimten en sociale woningbouw rechtstreeks worden betaald door de grondeigenaren. De overheid loopt daarin geen financieel risico. Aangezien stedelijke herverkaveling een instrument voor stedelijke vernieuwing is, voldoet het ook aan criterium drie. Het gaat dan ook de problematiek die speelt in binnenstedelijke gebieden te lijf.

Ook de ESCo's & MUSCo's voldoen aan alle criteria. Ten eerste worden bij ESCo's & MUSCo's nieuwe partijen binnen gebiedsontwikkeling betrokken. In het geval van de ESCO een energiemaatschappij, bij MUSCo's gaat het onder andere om aanbieders van andere stromen als informatiediensten, water en afvalverwerking. Daarnaast liggen de financiële risico's bij private partijen, omdat zij een deel van de gebiedsexploitatie op zich nemen. Ten slotte blijkt dat ESCo's en MUSCo's ingezet worden in binnenstedelijk gebieden, waardoor aangenomen wordt dat ze kunnen omgaan met de specifieke problematiek van binnenstedelijke gebieden.

4. Uitwerking Energy Service Company

Op basis van de prioritering in hoofdstuk drie zijn een tweetal constructies geselecteerd die de meeste potentie hebben om bij te kunnen dragen aan gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone. In dit onderzoek wordt een Energy Service Company uitgewerkt aan de hand van succesfactoren. Hoofdstuk vier geeft antwoord op deelvraag vier van dit onderzoek:

Welke factoren zijn bepalend voor het succes van een ESCo?

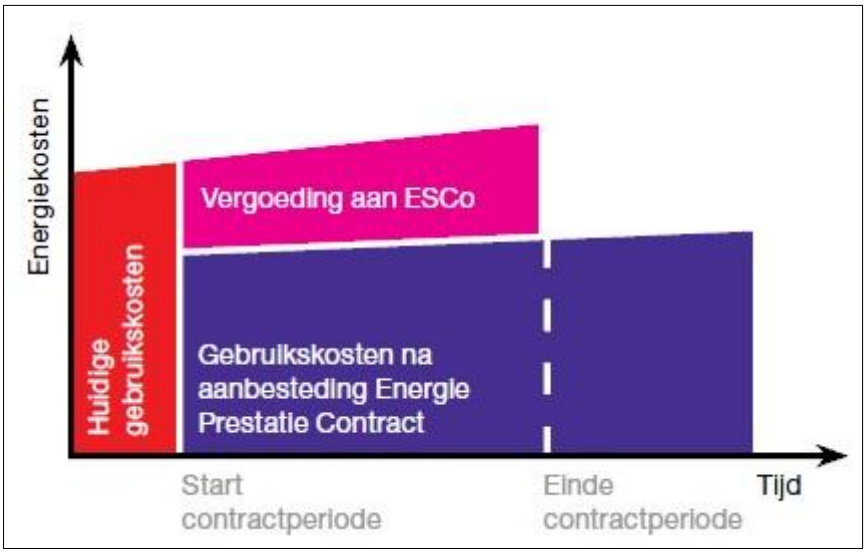
In paragraaf 4.1 wordt een korte introductie gegeven van een Energie Service Company en Multi Utility Service Company. In paragraaf 4.2 wordt ESCo uitgewerkt aan de hand van succesfactoren. Door middel van een literatuuronderzoek worden alle succesfactoren uiteengezet. Vervolgens wordt getracht deze succesfactoren te bevestigen/ontkennen middels een interview met ESCo-experts. Dit leidt tot een definitieve lijst met succesfactoren. De definitieve lijst met succesfactoren die voortkomt uit paragraaf 4.2 wordt weergegeven in paragraaf 4.3. In paragraaf 4.4 wordt alvast een korte doorkijk gemaakt naar de succesfactoren die relevant zijn voor de gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone.

4.1 Wat zijn ESCo's en MUSCo's?

Voordat daadwerkelijk ingegaan wordt op succesfactoren van ESCo's en MUSCo's, wordt in deze paragraaf een introductie gegeven van beide begrippen. Het begrip ESCo wordt in de literatuur verschillend getypeerd (Bertoldi, Boza-Kiss & Rezessy, 2007). In dit onderzoek is gekozen om de definitie van Bertoldi, Marino & Rezessy (2010) te hanteren. Bertoldi, Marino & Rezessy (2010) omschrijven een ESCO als een rechtspersoon die energiediensten levert en zelf ook investeert en het risico accepteert bij het treffen van energiebesparende maatregelen. Een ESCo neemt de aanleg, het onderhoud en het beheer van (klimaat-) installaties over (Clinton Foundation et al., 2009; Agentschap NL, 2012c). Een ESCo organiseert de energievoorzieningen als eenheid, garandeert een energiebesparing op basis van een prestatiecontract en biedt de mogelijk om vastgoed budgetneutraal te verduurzamen. In het prestatiecontract worden verschillende afspraken opgenomen. Hierbij moet gedacht worden aan maatregelen hoe de energiebesparingen worden gerealiseerd en welke energiebesparing kan worden gegarandeerd (Peek, van Remmen & Tetteroo, 2012). Een Multi Utility Service Company (MUSCo) is gebaseerd op het zelfde principe van het prestatiecontract. Een MUSCo biedt een klimaatprestatie aan die is gebaseerd op energie, water, telecommunicatie, afval, eventueel aangevuld met park- en facilitymanagement (Peek et al., 2012).

In dit onderzoek is voornamelijk literatuur over ESCo's gebruikt. Het onderzoek heeft uitgewezen dat ESCo's een meer uitgekristalliseerd begrip is waar meer literatuur over is verschenen. Daarnaast is zowel een ESCo als MUSCo gebaseerd op een prestatiecontract. Daarom is ervoor gekozen om het begrip ESCo's verder uit te werken gedurende het onderzoek. Dit betekent niet dat de MUSCo verder niet meer aan bod komen. Bij de aanbevelingen wordt er teruggekoppeld naar MUSCo.

Kijkend naar gebiedsontwikkeling en ESCo's wordt de link gelegd binnen de duurzame gebiedsontwikkeling. Veel gemeenten zijn op zoek naar manieren om zich duurzaam te ontwikkelen, in reactie op vraagstukken als klimaatverandering, stijgende energiekosten en de roep om een gezonde leefomgeving. Daarnaast is het de ambitie van gemeenten om energieneutraal te worden. Om die ambitie te kunnen behalen is het van groot belang om bij de ontwikkeling van een gebied innovatieve technische concepten toe te passen en keuzes te maken aangaande de energie-infrastructuur (Projectgroep duurzame energie Projectontwikkeling woningbouw, ECN, TNO, IVAM, Erasmus Universiteit, TU Delft, Hogeschool Zuyd, BuildDesk en Cauberg-Huygen, 2010). Een ESCo kan in het leven worden geroepen om energie als eenheid te managen en kan daarbij bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van een gebied.



Figuur 4.1: Schematische weergave werking ESCo (Strukton, 2012)

4.2 Succesfactoren van een ESCo

In deze paragraaf wordt een ESCo uitgewerkt aan de hand van succesfactoren. De uitwerking van ESCo bestaat uit een literatuuronderzoek en een verificatie van de succesfactoren bij experts uit de praktijk. Om tot een zo volledig mogelijk overzicht van de literatuur te komen zijn diverse Nederlandstalige en Engelstalige artikelen en theses geraadpleegd. Daarnaast zijn de gebruikelijke zoekfuncties als Google, Google scholar en zoeksystemen van de universiteit gebruikt.

Voor de uitwerking van de succesfactoren van een ESCo is gekozen voor de succesfactoren die Franzen et al. (2011) benoemen. Sommige van deze succesfactoren zijn echter interpretatiegevoelig. Iedere onderzoeker zal de succesfactoren op een eigen wijze kunnen interpreteren. Dit betekent dat wanneer het onderzoek door een andere onderzoeker zal worden uitgevoerd, het tot andere resultaten zou kunnen leiden. Wanneer bijvoorbeeld gekeken wordt naar leiderschap, kan dit worden geïnterpreteerd als leider van een gehele gebiedsontwikkeling, maar ook als leider van een deel van de gebiedsontwikkeling. Iedere onderzoeker zal hierin zijn eigen keuze maken. De onderzoeker heeft de succesfactoren aan het begin van het onderzoek uitgewerkt en daar op zijn manier geïnterpreteerd.

Er is gekozen om van de succesfactoren de noodzakelijke voorwaarden als eerst uit te werken. De noodzakelijke voorwaarden worden gezien als kaders die moeten worden afgesproken om de doelstelling van een gebiedsontwikkeling te kunnen verwezenlijken. In dit onderzoek worden die kaders gezien ‘stappen’ die moeten worden doorlopen om een ESCo succesvol te kunnen uitvoeren. Doordat de stappen concreet worden uitgewerkt, geeft het een duidelijk beeld hoe een ESCo moet worden opgezet. Vervolgens worden de contextvariabelen en kritische succesfactoren uitgewerkt. Er wordt afgesloten met kritische succesfactoren die voortkomen uit het onderzoek. Dit zijn kritische succesfactoren die niet door Franzen et al. (2011) worden genoemd maar volgens de onderzoeker wel bijdragen aan het succes van een ESCo.

Ter verificatie van de succesfactoren zijn ze voorgelegd aan twee ESCo-experts. Door de succesfactoren te leggen aan ESCo-experts wordt voorkomen dat er succesfactoren worden vergeten of verkeerd worden overgenomen uit de literatuur. Namens adviesbureau Local is op 08-10-2012 Msc P. Kengen geïnterviewd. Local realiseert duurzame kwaliteit in vastgoed. Ze maken gebouwen comfortabel, gezond en energiezuinig. Hierdoor ontstaat een meerwaarde voor de gebruiker, de eigenaar en voor de omgeving van het vastgoed. De heer Kengen is mede eigenaar van Local en is gespecialiseerd in het opzetten van energie exploitaties en de oprichting van gebouw- en gebiedsgebonden energiebedrijven.

Namens Corporate Facility Partners (CFP) is op 12-10-2012 ir. B. Adema geïnterviewd. De heer ir. B. Adema is algemeen directeur van CFP en staat bekend als een van de meest vooruitstrevende doeners op het gebied van Green Buildings. Hij heeft meer dan 1500 gebouwen verduurzaamd door een combinatie van energie, milieu en kostenbesparing. CFP heeft als missie kostenreductie, duurzaamheid en Het Nieuwe Werken van haar klanten. Wanneer gekeken wordt naar duurzaamheid veroorzaken in Nederland huisvesting en facility management meer dan 50% van de totale C02-uitstoot. Gebouwen nemen hiervan 35% voor hun rekening en 20% wordt uitgestoten door vervoer van en naar die gebouwen. CO2- neutrale gebouwen, reductie van energiekosten, satellietkantoren en optimalisatie van vervoer vormen een significante bijdrage aan de verbetering van duurzaamheid. CFP kan ondersteunen bij het concretiseren en meetbaar maken van duurzaamheid.

	Noodzakelijke voorwaarden
A1	Initiatief voor een ESCo
A2	Vaststellen welke gebouwen in aanmerking komen voor verduurzaming
A3	ESCo brengt het huidige energieverbruik van de geselecteerde panden uitgebreid in kaart en onderzoekt welke besparingen er mogelijk zijn.
A4	Opstellen energiebesparingsplan
A5	Afsluiten prestatiecontract
A6	Terugbrengen energiegebruik
A7	Voortdurende zoektocht naar innovatieve oplossingen
	Contextvariabelen
B1	Economisch klimaat
B2	Politiek klimaat
B3	Culturele achtergrond
B4	Demografische achtergrond
B5	Wijzigingen in wet- en regelgeving
	Kritische succesfactoren
C1	Vertrouwen
C2	Leiderschap
C3	Imagoverandering
C4	Reductie van complexiteit
C5	Proactieve beleidsmakers
C6	'Moderne' ontwerpers
	Kritische succesfactoren naar aanleiding van literatuuronderzoek
D1	Meer duidelijkheid over kosten/opbrengsten
D2	Gemeente heeft geen grondpositie nodig voor een ESCo
D3	ESCo leidt tot grote kwaliteitsimpuls voor (bestaande) gebouwen

Tabel 4.1: Succesfactoren ESCo

Noodzakelijke voorwaarden

De noodzakelijke voorwaarden worden aan de hand van twee casussen besproken waar een ESCo is toegepast, namelijk de verduurzaming van Rotterdamse zwembaden en King's Cross in Londen (Peek, Rompelberg & van Rooy, 2011). Aan de hand van beide casussen, aangevuld met andere relevante literatuur, zijn een aantal concrete stappen opgesteld die moeten worden doorlopen om een ESCo te laten slagen.

Er is gekozen om deze twee casussen te bespreken aangezien een ESCo in beide casussen succesvol is toegepast. De veronderstelling is dat uit de casussen stappen zijn te destilleren die noodzakelijk zijn om bij te dragen aan het succes van een ESCo. Daarnaast is gekozen voor twee casussen aangezien ze een essentieel verschil kennen. De case Rotterdam gaat om de revitalisering

van bestaande gebouwen. Bestaande gebouwen, in dit geval zwembaden, worden middels een ESCo verduurzaamd. Bij King's Cross is een ESCo opgericht aan het begin van een gebiedsontwikkeling. Er is lokaal energiebedrijf gerealiseerd, die het gehele plangebied van energie voorziet.

Daarnaast worden twee casussen besproken aangezien er geen vaste vorm voor een ESCo bestaat. De exacte architectuur van installaties en invulling van andere afspraken zoals financiering en looptijden zal afhangen van het type project/gebouw en de wensen van de opdrachtgever en eigenaar/gebruiker (ESConetwerk.nl, 2012). Middels het behandelen van twee verschillende casussen heeft de auteur van het onderzoek getracht de veelzijdigheid van een ESCo te laten zien.

A1: Initiatief voor een ESCo

Voor het opzetten van een ESCo dient een partij als initiatiefnemer op te treden. De meeste ESCo's in verschillende Europese landen zijn gestart op initiatief van grote bedrijven of overheden (Bertoldi & Rezessy, 2005). De reden voor het opzetten van een ESCo is heel verschillend. De introductie van het Kyoto protocol uit 1997, waarin emissiereducties zijn afgesproken, geeft vaak een rede om duurzame- en energiebesparende maatregelen door middel van een ESCo te treffen (Berrutto et al., 2004; Lindgren Soroye en Nilsson, 2010, in de Boer, 2011). Een ESCo kan een belangrijke bijdrage leveren aan de reductie van CO2-uitstoot (Strukton, 2012). Andere drijfveren voor het starten van een ESCo zijn onder andere het benutten van de financiële mogelijkheden die energiebesparingen opleveren en het realiseren van optimaal onderhoud en beheer tegen minimale kosten (Bertoldi, Hinnells & Rezessy, 2006).

De gemeente Rotterdam heeft gekozen om via een publiek private samenwerking (ESCo) een drieledige duurzaamheiddoelstelling te realiseren, waarbij het (energie)beheer en onderhoud gedurende de looptijd van het contract door de gemeente Rotterdam als opdrachtgever wordt uitbesteed aan de ESCo. De aanpak is voortgekomen uit het Rotterdam Climate Initiative (RCI), een klimaat-programma dat eind 2006 is gestart door de gemeente Rotterdam. Het RCI heeft een aanjaagfunctie met de ambitie om Rotterdam te ontwikkelen tot CO2-arme stad. Daartoe is een hoofddoelstelling geformuleerd die fors is te noemen. Het RCI wil 50% reductie in 2025 ten opzichte van 1990. Door middel van het oprichten van een ESCo wil de gemeente Rotterdam (een deel van) de reductie realiseren (Ontwikkelbedrijf gemeente Rotterdam, 2011a). Voor de realisatie van de energiebesparing is de gemeente Rotterdam op zoek gegaan naar een partij die het risico van de investeringen wil dragen (Farag, 2011).

Naar aanleiding van de Kopenhagen top in 2009 heeft Londen zichzelf als doel gesteld om de CO2 uitstoot in 2012 met 60% te hebben verlaagd (UK green building council, 2012). Om dit te bereiken wil Londen een kwart van de energiebehoeften in 2025 via lokale energiemaatschappijen (ESCo) op te wekken. Voor King's Cross is een ESCo opgericht die de gehele energievoorziening voor haar rekening neemt. Het doel van de ESCo is om de CO2 uitstoot te verlagen door het toepassen van energie efficiënt gebouwontwerp en de aanleg van een lokaal duurzaam energiebedrijf in het gebied (Argent, 2009). Het initiatief is dus voortgekomen vanuit de lokale overheid.

Zowel Adema (2012) als Kengen (2012) bevestigen dat het initiatief voor een ESCo een noodzakelijke voorwaarde is. Adema (2012) wees op een document, opgesteld door Corporate Facility Partners in 2012. In dit document wordt een wensenlijst weergegeven voor een opdrachtgever van een mogelijke ESCo (Corporate Facility Partners, 2012):

- Plannen om gebouwinstallaties te vervangen of renoveren;
- Verlaging van de totale energiekosten, inclusief onderhoud en beheer;
- Drive tot verduurzaming en optimalisatie van het gebruikscomfort;
- Optimaliseren van onderhoud en beheer met behulp van externe specialist;
- Optimaliseren van investeringsruimte en maximaliseren van waarde gebouw;
- Voorspelbaarheid van kosten en investeringen op de lange termijn.

Volgens Adema (2012) moet de doelstelling van een opdrachtgever aan zoveel mogelijk van de bovenstaande punten voldoen om succesvol een ESCo te kunnen starten.

A2: Vaststellen welke gebouwen in aanmerking komen voor ESCo

De volgende stap die genomen dient te worden om tot een succesvolle ESCo te komen is het vaststellen van welke gebouwen in aanmerking komen voor verduurzaming middels energiebesparende maatregelen (Strukton, 2012). Dit blijkt uit zowel het literatuuronderzoek als de interviews met experts. Bij deze stap wordt onder andere gekeken naar leeftijd, locatie en gepland groot onderhoud (Strukton, 2012). Adema (2012) voegt hieraan toe dat de inventarisatie bestaat uit meer dan het vaststellen welke gebouwen in aanmerking komen voor verduurzaming. Bij de inventarisatie moet ook gekeken worden naar bestaande plannen, rapportages, energieverbruik, installaties en onderhoudskosten van gebouwen die mogelijk door een ESCo georganiseerd gaan worden. Volgens Adema (2012) valt hier ten opzichte van het hele traject veel tijdwinst te behalen. Deze stap dient voor een snelle vaststelling van verduurzaming en kostenbesparing. Dit komt de doorlooptijd van het aanbestedingstraject ten goede. Dit betekent dat aan de voorkant van het proces al een tijdwinst wordt geboekt.

De gemeente Rotterdam heeft uiteindelijk negen zwembaden geselecteerd die, na de afweging van verschillende belangen, in aanmerking kwamen voor een ESCo (Ontwikkelingsbedrijf gemeente Rotterdam, 2011a). Voor het selecteren van de juiste gebouwen is getoetst op een viertal criteria: technisch, organisatorisch, financieel en juridisch (Ontwikkelingsbedrijf gemeente Rotterdam, 2011b). Er is gekozen voor negen zwembaden aangezien dan voldaan kan worden aan een aantal 'succesfactoren' voor een ESCo. Het inschakelen van een ESCo is vooral aantrekkelijk als de gebouwen grote installaties bevatten en het energiegebruik een bepaald volume heeft. Daarnaast is het verstandig om meerdere gebouwen onder te brengen in één overeenkomst. Dit verlaagt de aanbestedingskosten per gebouw en stelt de ESCo in staat de risico's te spreiden. Ook heeft een langdurige samenwerking de voorkeur, aangezien een duurzaam partnerschap de ESCo in staat stelt om meer energiebesparingen te realiseren (Strukton, 2012). Voorwaarde aan de selectie van de gebouwen is dat ze nog langdurig bestaan, aangezien in de meeste gevallen een contract van minimaal tien jaar wordt aangegaan (de Looze, 2012a). Rotterdam heeft met het selecteren van negen zwembaden aan deze 'succesfactoren' kunnen voldoen. Daarnaast vielen alle negen zwembaden onder de verantwoording van één eigenaar. Dit komt het opstellen van een ESCo ten goede, aangezien een overeenkomst tussen een zo min mogelijk aantal partijen over het algemeen eenvoudiger is af te sluiten. Het is echter niet noodzakelijk. Een ESCo kan ook afgesloten worden met meerdere partijen. Dit zal het proces waarschijnlijk niet ten goede komen, aangezien het aannemelijk is dat iedere partij een eigen standpunt heeft ten opzichte van een ESCo. Waar partij X het als een grote kans zal zien, kan partij Y heel argwanend zijn.

King's Cross in Londen is een binnenstedelijke herstructurering, waarbij het hele plangebied een metamorfose ondergaat. In King's Cross is het gehele plangebied eigendom van twee partijen, die in samenwerking met een derde partij de ESCo vormen. De ESCo is dus opgericht met een minimaal aantal actoren. De ESCo neemt de energievoorzieningen van de bestaande en toekomstige gebouwen voor haar rekening. De gebouwen worden aangesloten op een lokale energie centrale, het zogenoemde 'energy centre', die het gehele gebied van energie voorziet. De energie wordt opgewekt door duurzame systemen (Argent, 2009).

A3: ESCo brengt het huidige energieverbruik van de geselecteerde panden uitgebreid in kaart en onderzoekt welke besparingen er mogelijk zijn.

Om te kunnen bepalen welke besparingen mogelijk zijn en hoeveel energiebesparing kan worden gerealiseerd, dient eerst het huidige energieverbruik in kaart te worden gebracht (Strukton, 2012). Zowel Adema (2012) als Kengen (2012) kunnen deze succesfactor bevestigen. In Rotterdam is een analyse uitgevoerd die het gemiddelde energieverbruik per zwembad van de afgelopen heeft bepaald. De beschikbare data is vervolgens door de voor deelname aan het aanbestedingstraject

geselecteerde bedrijven geanalyseerd. Op basis van de analyse hebben de verschillende bedrijven energiebesparende maatregelen opgesteld en dit verpakt in een plan van aanpak (Ontwikkelingsbedrijf gemeente Rotterdam, 2011a). Hierbij moet gedacht worden aan maatregelen als het beter isoleren van gevels en daken, efficiëntere luchtbehandelingsystemen, plaatsen van energiezuinige ECO-verlichting, plaatsen van warmtepompen, vernieuwde verwarmingsinstallaties en het installeren van een gebouwbeheerssysteem (Strukton, 2012). Adema (2012) stelt dat goed gekeken moet worden naar welke maatregelen mogelijk zijn en wat ze opleveren. Vaak wordt naar de korte termijn gekeken en worden maatregelen getroffen als de installatie van zonnepanelen en windmolens. Hij stelt echter dat juist de grootste kansen liggen bij warmte kracht koppeling (energieopwekking) en klimaatinstallaties (verwarming, ventilatie en koeling).

Bij de casus King's Cross is gekozen om het gehele gebied van energie te voorzien via een energiecentrum, wat in het plangebied zelf wordt gerealiseerd (Argent, 2009). De energie exploitatie is afgestemd op de vastgoedontwikkeling om zo de energievoorziening te kunnen optimaliseren. Er is geen selectie gemaakt welke gebouwen wel dan wel niet worden aangesloten op het energiecentrum. Ieder nieuw te ontwikkelen gebouw krijgt een aansluiting op het energiecentrum. Daarbij worden de nieuw te realiseren gebouwen duurzaam gebouwd. Er wordt verschillende maatregelen getroffen die een zo laag mogelijk energiegebruik ten goede komen (Clementi, 2012). Door Corporate Facility Partners (CFP) wordt bij nieuw te realiseren vastgoed gewerkt met een database die bestaat uit ruim 1900 verduurzaamde gebouwen die goed zijn voor 15.000.000 m2 vloeroppervlakte, het zogenoemde expert systeem. Aan de hand van vergelijkbare gebouwen wordt het energieverbruik van te realiseren vastgoed bepaald.

A4: Opstellen energiebesparingsplan

De voor deelname aan het aanbestedingstraject geselecteerde bedrijven maken een analyse van de beschikbare data voortkomend uit de vorige stap. Op basis daarvan stellen zij energiebesparende maatregelen voor, die geldend zijn voor de door gemeente Rotterdam vastgestelde contractperiode(Ontwikkelingsbedrijf gemeente Rotterdam, 2011a). Dit leidt tot een energiebesparingsplan om de energievraag te beperken, energie efficiënt te gebruiken en waar mogelijk duurzaamheid op te wekken (Strukton, 2012). De opdrachtgever, in dit geval de gemeente Rotterdam, sluit vervolgens een overeenkomst met de economisch meest voordelige inschrijving (Ontwikkelingsbedrijf gemeente Rotterdam, 2011c). Belangrijk is dat in kaart wordt gebracht welke investeringen nodig zijn om bepaalde opbrengsten, zowel op het gebied van financiën als milieu, te genereren. Daarnaast, wie gaat die investeringen financieren? De meest voordelige inschrijving is onder andere afhankelijk de financiële daadkracht aan het begin van het traject en de voorgestelde besparingen. Zowel Kengen (2012) als Adema (2012) bevestigen deze noodzakelijke voorwaarde.

A5: Afsluiten prestatiecontract

Het logische vervolg is het afsluiten van een prestatiecontract. Dit bevestigen Adema (2012) en Kengen (2012). De gemeente Rotterdam heeft met de economisch meest voordelige inschrijving een onderhoud en energie prestatiecontract (OEPC) afgesloten, met als gevolg dat een ESCo is gevormd. In de casus Rotterdamse groene zwembaden is de ESCo gevormd door Strukton. In het OEPC, of over het algemeen een energieprestatiecontract, staan afspraken over energieverbruik, onderhoud en beheer voor een periode van tien jaar (Rezessy et al., 2005; Strukton, 2012). In het OEPC zijn heldere afspraken gemaakt over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de gemeente Rotterdam en ESCo Strukton, de wijze van prestatiemeting- en afrekening en het gebruik van de objecten door de exploitant (Ontwikkelingsbedrijf gemeente Rotterdam, 2012a).

Het onderhoud- en prestatiecontract bevat alle afspraken die gemaakt zijn tussen de gemeente Rotterdam en Strukton ESCo. Het contract bestaat uit een aantal onderdelen. In het contract zijn alle energiebesparende maatregelen, het onderhoud, comfort, het monitoringssysteem en het betalingsmechanisme opgenomen. Daarnaast bevat het contract nog een hoofdstuk overige bepalingen, waar alle noodzakelijke punten worden besproken die niet onder bovenstaande noemer

vallen (Ontwikkelingsbedrijf gemeente Rotterdam, 2011d). Het contract is juridisch bindend. Wanneer de ESCo niet aan de verplichten uit het contract kan voldoen, volgen er sancties. Wanneer bijvoorbeeld de gegarandeerde energiebesparing en dus een daling in de kosten niet gerealiseerd kan worden, is de ESCo verantwoordelijk voor het financiële verschil. Hierbij dient de opmerking te worden geplaatst dat de sancties volledig afhankelijk zijn van de inhoud van het prestatiecontract.

In King's Cross heeft het voorbereidingstraject geleid tot een samenwerking tussen drie partijen, genaamd King's Cross London: King's Cross Limited Partnership. (Clementie, 2010) stelt dat het samenwerkingsverband is gesloten tussen:

- Argent King's Cross limitited partnership;
- London & Continental Railways Limited (CTRL);
- DHL.

In het prestatiecontract is besloten dat de ESCo King's Cross Limited Partnership als lokaal energiebedrijf de gehele energievoorziening van King's Cross voor haar rekening neemt. De ESCo heeft als doelstelling meegekregen om bij te dragen aan het terugdringen van de CO2 uitstoot. In 2015 dient de uitstoot 60% te zijn verlaagd (UK green building council, 2012). Er is een special purpose vehicle opgericht voor het lokaal energiebedrijf. Het lokale energiebedrijf is verantwoordelijk voor het ontwerp, bouw, financiering en exploitatie van de energiesystemen (van der Post, 2011).

A6: Terugbrengen energieverbruik

Wanneer het prestatiecontract is afgesloten dient het door de ESCo in uitvoering te worden gebracht. Dit blijkt zowel uit het literatuuronderzoek als de interviews met Adema (2012) en Kengen (2012). In Rotterdam heeft de uitvoering van het contract uiteindelijk 34% minder energiekosten en 15% minder onderhoudskosten opgeleverd. Dit heeft geleid tot een besparing van 4,5 miljoen euro (Ontwikkelingbedrijf gemeente Rotterdam, 2011a).

De investeringen die worden gedaan, worden door de ESCo zelf gefinancierd. De financiering kan plaats vinden in samenwerking met partijen als een bank, pensionfonds of belegger (Corporate Facility Partners, 2012). Het grote voordeel is dat de opdrachtgever geen financieel risico loopt (Strukton, 2012). In Rotterdam leveren de besparingen gezamenlijk 4,7 miljoen euro op, zoals eerder genoemd, zonder dat een investering is vereist (Ontwikkelingsbedrijf gemeente Rotterdam, 2011a; De Looze, 2012b).

In King's Cross heeft het aangaan van een ESCo geleid tot een energiebesparing van 39%. Het energieverbruik is teruggedrongen door het aanleggen van een eigen energiecentrale. Daarnaast worden alle nieuw te realiseren gebouwen op een duurzame manier gebouwd. Verschillende methoden worden toegepast om een zo hoog mogelijke energiebesparing te realiseren (Argent, 2009). Doordat het energieverbruik wordt terug gedrongen en de energie in het plangebied zelf wordt opgewekt, is de kans aanwezig dat een energieoverschot ontstaat. Wanneer een mogelijk overschot wordt gerealiseerd kan dat worden doorverkocht (van Rooy, 2011a). Ook in King's Cross is dit een mogelijkheid wanneer een overschot aan energie wordt gerealiseerd (van der Post, 2011).

A7: Voortdurende zoektocht naar innovatie oplossingen

Het afsluiten van een ESCo heeft voor zowel de opdrachtgever als de uitvoerder voordelen. Dankzij alle energiebesparende investeringen dalen zowel de energiekosten als de kosten van het onderhoud en beheer. Met de financiële winst die de daling oplevert, worden de investeringen bekostigd. Het prestatiecontract prikkelt de ESCo om voortdurend te blijven zoeken naar innovatieve oplossingen. Van deze oplossingen kunnen beide partijen profiteren. Als een ESCo hogere energiebesparingen weet te realiseren dan afgesproken, kan de opdrachtgever meedelen in de opbrengsten, afhankelijk van wat is afgesproken (De Looze, 2012b; Strukton, 2012). De gemeente Rotterdam heeft met ESCo Strukton afgesproken de opbrengsten 50%-50% te verdelen (Ontwikkelingsbedrijf gemeente Rotterdam, 2011a).

Kengen (2012) kan deze succesfactor bevestigen. Adema (2012) kan deze noodzakelijke voorwaarde slechts deels bevestigen. Wanneer gekeken wordt naar bestaande gebouwen, kan hij bevestigen dat de voortdurende zoektocht naar innovatieve oplossingen een succesfactor is. Voor het inzetten van een ESCo bij een gebiedsontwikkeling als King's Cross betwijfelt hij de meerwaarde. Adema (2012) stelt dat er vanuit gegaan mag worden dat bij de ontwikkeling van nieuwe panden rekening gehouden wordt met de nieuwste technologieën. Hij gaat er vanuit dat op het gebied van besparing vooral gekeken moet worden naar bestaande gebouwen, bij een gebiedsontwikkeling naar technologieën om een zo optimaal mogelijke energieopwekking te realiseren. Daarnaast staat duurzaamheid bij de nieuwbouw tegenwoordig hoog in het vaandel. Adema (2012) verwacht dat op dat punt weinig winst te behalen valt. Hij stelt dat er hedendaags al duurzaam wordt gebouwd.

Contextvariabelen

Contextvariabelen bepalen mede het succes van een project, maar kunnen niet worden gestuurd door (individuele) actoren. Het zijn omstandigheden waarmee het proces van een gebiedsontwikkeling te maken heeft. Onderstaand wordt uitgewerkt welke contextvariabelen volgens de literatuur van invloed zijn op een ESCo.

B1: Economisch klimaat

Het economische klimaat is de afgelopen jaren sterk veranderd. Zoals in dit onderzoek meerdere keren naar voren komt heeft de economische crisis grote gevolgen voor de gebiedsontwikkeling. Zelfs in Duitsland, het land met de grootste ESCo markt van Europa, heeft de crisis problemen veroorzaakt voor de financiering van nieuwe projecten. Klanten en leveranciers worden geconfronteerd met strengere voorwaarden met betrekking tot de financiering en grotere projecten met lange looptijden hebben moeite om de financiering rond te krijgen (Marino, Bertoldi & Rezessy, 2010).

Daarnaast heeft het economische klimaat grote invloed op gebiedsontwikkeling. De crisis raakt de gebiedsontwikkeling, de vastgoedsector en de gemeentelijke grondbedrijven hard. In veel projecten stagneert de voortgang en staat de samenwerking tussen publiek en privaat onder druk. De oorzaken zijn zeer divers: van vraaguitval tot lastige financiering (Deloitte, Arko Consult, TU Delft praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling & SKG, 2011).

Adema (2012) en Kengen (2012) bevestigen dat het economisch klimaat van invloed is op het succes van een ESCo. Ze bevestigen het bovenstaande verhaal, maar voegen hieraan toe dat een ESCo vraagt om investeringen vanuit de markt. De economische crisis heeft echter tot geleid dat het doen van grote, financiële investeringen ook voor deze partijen lang niet altijd meer mogelijk is. De crisis heeft dus invloed op het investeringenvermogen van de markt.

B2: Politiek klimaat

De politieke koers die gevaren wordt kan van belang zijn voor de implementatie van een ESCo is het Nederlandse planningssysteem (Organisatie voor duurzame energie, 2011 in de Boer, 2011). Het kabinet Balkenende IV had bijvoorbeeld de ambitieuze doelstelling om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen en 40% van de vermindering zou bereikt moeten worden door energiebesparingen. Het kabinet Rutte I, geïnstalleerd in 2010, heeft deze doelstelling aan de kant gezet en heeft zich volledig gericht om de EU richtlijnen. Dit komt neer op minder ambitieuze doelstellingen. Met het kabinet Rutte I is dus de focus van energiebesparing enigszins afgenomen (Organisatie voor duurzame energie, 2011, in de Boer, 2011).

Daarnaast is in Nederland een ESCo nog niet geïmplementeerd in het planningssysteem. Bij de besefwording van de mogelijkheden die het aangaan van een ESCo biedt ten opzichte van gebiedsontwikkeling, kan de samenstelling van het politieke klimaat van invloed zijn. Wanneer de politiek gericht is op bijvoorbeeld duurzaamheid is de kans aanwezig dat een ESCo nadrukkelijker in beeld komt. In vele gevallen is in landen waar de ESCo minimaal wordt toegepast, de naamsbekendheid van een ESCo onvoldoende (Berrutto et al., 2004).

Duitsland is in Europa de leider op het gebied van ESCo's, wat gedeeltelijk kan worden toegeschreven aan de visie en steun van de overheid (Marino, Bertoldi & Rezessy, 2010). Leiderschap van de overheid op het gebied van energie efficiëntie is belangrijk voor het succes van een ESCo (Ürge-Vorsatz, Köppel, Liang, Kiss, Goopalan Nair & Celikyilmaz, 2007). De Duitse overheid heeft meerdere onderzoek- en ontwikkelprogramma's, leen- en financieringsregelingen en stimuleringsprogramma's in het leven geroepen ter bevordering van ESCo's (Rezessy, Bertoldi, Adnot & Dupont, 2005). De Duitse overheid wil dus investeren in ESCo. Het informeren en motiveren van de klanten en ondernemers en het opstellen van verschillende publiek-private partnerschappen heeft Duitsland tot Europees ESCo leider gemaakt (Brand & Geissler, 2003, in Rezessy et al., 2005). Net als in Duitsland heeft in andere Europese landen zoals Italië het actief bevorderen van het gebruik van een ESCo door de introductie van nieuw innovatief beleid geleid tot een sterke stijging van het aantal ESCo's (Pela, 2003, in Rezessy et al., 2005).

Adema (2012) en Kengen (2012) bevestigen de invloed van het politieke klimaat op het succes van een ESCO. Ze stellen dat het voornamelijk in de energiedoelstellingen moet worden gezocht. Wanneer de politiek ambitieuze energiedoelstellingen als bijvoorbeeld de reductie van CO2 uitstoot uitspreekt, kan dit een stimulans betekenen voor het oprichten van een ESCo. Daarnaast kan de politiek een actieve rol spelen in het stimuleren van het gebruik van een ESCo.

B3: Culturele achtergrond

De ESCo markt is in Nederland een relatief nieuwe markt. Omdat de markt relatief nieuw is, moeten consumenten, beleggers en financiële instellingen ervan overtuigd worden dat de onzekerheden en de risico's van de ESCo projecten beheersbaar zijn (de Boer, 2011). De onbekendheid en het wantrouwen wat aanwezig is bij de consument dient te worden weggenomen (Schneider et al., 2012, CO potentieel). Zowel Adema (2012) als Kengen (2012) kunnen dit bevestigen.

In Nederland zit het gebruik van ESCo nog niet in het planningssysteem bij planners, energieleveranciers en de energiegebruikers. Er is nog veel onbekend over het gebruik en de kansen van ESCo's (Schneider, Steenbergen, Hardenbol & Logemann, 2011). Mede daardoor is het ESCo-concept nog weinig toegepast in Nederland (Keesman, 2008). In landen als Frankrijk, Duitsland en Italië is de bekendheid velen malen groter. In deze landen zit het gebruik van ESCo's al langer in het planningsysteem vervlochten, wat heeft geleid tot een hoger gebruik van ESCo's (Marino, Bertoldi & Rezessy, 2010; Schneider et al., 2011).

Het standaardiseren van ESCo contracten kan het vertrouwen van de klanten van een ESCo vergroten. Het biedt herkenning, wat al snel leidt tot vertrouwen. Daarnaast komt het standaardiseren van een ESCo contract het tijdspad en kostenverhaal ten goede. Wanneer wordt gewerkt met standaard contracten, zal dit minder tijd innemen en zullen de kosten lager uitvallen (Ürge-Vorsatz et al., 2007). Een stijging van het vertrouwen kan mogelijk de onbekendheid van een ESCo wegnemen.

B4: Demografische achtergrond

Over de invloed van de demografische achtergrond op het succes van een ESCo kan in dit onderzoek geen uitsluitsel worden gegeven. Dit onderzoek heeft in elk geval geen enkele bron opgeleverd waarin de rol van de demografische achtergrond bij het succes van een ESCo wordt beschreven. Aangenomen wordt dat dit niet een van de belangrijkste succesfactoren is. Dit bevestigen zowel Adema (2012) als Kengen (2012). Adema (2012) stelt dat een ESCo voor zowel één gebouw als 100 gebouwen kan worden opgezet. Demografische veranderingen hoeven geen gevolgen te hebben voor een ESCo, mits hier bij aanvang rekening mee wordt gehouden.

B5: Wijzigingen in wet- en regelgeving

Onduidelijkheden over het wettelijke kader één van de grootste barrières voor de implementatie van een ESCo, zo stellen ook Adema (2012) en Kengen (2012). Aanbestedingsprocedures, die vaak van toepassing zijn bij een ESCo, zijn vaak complex en tijdrovend wat neerkomt op hoge

transactiekosten. Hoge transactiekosten komen de levensvatbaarheid van een ESCo niet ten goede (Marino, Bertoldi & Rezessy, 2010). In Nederland blijkt vaak intern onvoldoende (aanbestedings-)kennis en capaciteit te zijn om een ESCo-contract aan te gaan (Schneider et al., 2011). Dit bleek ook in Rotterdam, waarbij de implementatie van een ESCo veel geld in het aanbestedingstraject heeft gekost (De Looze, 2012a). Een wijziging in wet- en regelgeving die de aanbestedingsprocedure vereenvoudigd zou een mogelijke oplossing kunnen zijn.

Daarnaast bieden grote wetgevende veranderingen wel nieuwe kansen voor de ESCo-markt. (Rezessy et al., 2005). In Italië hebben wijzigingen in wet- en regelgeving inzake het efficiënt omgaan met energie ertoe geleid dat een sterke ontwikkeling gaande is in de ESCo industrie (Pela, 2003, in Rezessy et al., 2005; Berrutto et al., 2004). Wijzigingen in de wet- en regelgeving hebben als motivator gediend voor de ontplooiing van ESCo-projecten. Hetzelfde heeft zich afgespeeld in Frankrijk. Ook daar hebben wijzigingen geleid tot een stijging van projecten waarbij een ESCo is ingezet (Berrutto et al., 2004). Saxena en Hinnells (2006, p.13) stellen het als volgt: *"In summary, ESCos can work but could expand rapidly with the right policy support"*.

Kritische succesfactoren

Onderstaand worden de kritische succesfactoren besproken. Kritische succesfactoren hebben grote invloed op het succes van een project, maar zijn relatief moeilijk door een actor te beïnvloeden. Per kritische succesfactor wordt gekeken of ze invloed uitoefenen op het succes van een ESCo.

C1: Vertrouwen

Vertrouwen wordt door Franzen et al. (2011) gezien als belangrijke factor voor het succes van een samenwerking. Ook Adema (2012) en Kengen (2012) bevestigen vertrouwen als een succesfactor. Een ESCo bestaat in de meeste gevallen uit een samenwerking tussen ondernemers/burgers, publieke organisaties en private organisaties (Logemann, 2010). Onderling vertrouwen is bij de kans van slagen van een samenwerking essentieel. Vertrouwen is echter wel een lastig begrip. Er bestaan geen standaarden die vertrouwen in elkaar kunnen garanderen. Het is moeilijk te beïnvloeden, maar heeft wel invloed op het succes van een ESCo.

Zoals eerder in dit onderzoek besproken werkt een ESCo middels een prestatiecontract. Dit contract is juridisch bindend en een ieder die het contract ondertekent is verplicht aan haar verplichtingen te voldoen. Toch volstaat een breed scala aan juridische bepalingen die in het prestatiecontract worden genoemd niet om een bevredigende relatie op te bouwen. Vertrouwen en elkaar goed leren kennen is noodzakelijk om een goede werksfeer te creëren (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2012). Dit wordt niet bereikt met alleen het opstellen van een contract. Voor het succesvol afsluiten van een energieprestatiecontract is een nauwe samenwerking en vertrouwen tussen de verschillende partijen essentieel. Iedereen moet achter de samenwerking en de werkzaamheden van een ESCo staan (Simons in Farag, 2011). Zoals Hulshoff (2011, p. 59) in Farag (2011) stelt: *"Bouw een vertrouwensrelatie op met de leverancier en streef oprecht naar een win-win situatie. Dit is ontzettend belangrijk; met een energieprestatiecontract ben je immers jarenlang met elkaar verbonden."*

C2: Leiderschap

In de bestudeerde literatuur over ESCo's wordt niet gesproken over leiderschap binnen het gehele proces van gebiedsontwikkeling. Kijkend naar gebiedsontwikkeling zijn geen aanwijzingen gevonden dat een ESCo de 'beleidsentrepreneur' kan zijn of leveren waarover Kingdon (1995, in Franzen et al., 2011) spreekt. Een ESCo wordt in het leven geroepen om een gegarandeerde energiebesparing te realiseren. Wanneer het realiseren van een gegarandeerde energiebesparing het doel is, kan een ESCo als leider optreden stellen Adema (2012) en Kengen (2012). Op basis van een prestatiecontract sluit de ESCo een overeenkomst met de opdrachtgever waarin zij voor een bepaalde periode een besparing garanderen (Peek, van Remmen & Terreroo, 2012). Wanneer wordt besloten een ESCo op te richten, is de ESCo voor een vooraf bepaalde periode verantwoordelijk voor de levering van energiediensten (Hagendijk, 2011b). Een ESCo treedt dan op als 'leider' van de energiediensten.

Zoals Honeywell Buildings Solutions (2012) stellen is een ESCo eigenlijk een dirigent van alle processen die in gang moeten worden gezet om verduurzaming te realiseren. Een ESCo kan dus als leider optreden om duurzaamheiddoelstellingen te behalen.

C3: Imagoverandering
Imagoverandering kan het succes van een gebiedsontwikkeling mede bepalen. In de literatuur wordt een ESCo veel in combinatie met duurzaamheid genoemd. Wanneer energievoorzieningen van een gebied als eenheid worden gemanaged, kan er winst behaald worden zowel in termen van geld als milieu (Agentschap NL, 2012c).

De Europese Unie en Nederlandse overheid hebben meerdere energiedoelstellingen en hebben de intentie een breed scala aan energiegerelateerde maatregelen te implementeren. De meest noemenswaardige aandrijvers van deze doelstellingen zijn de klimaatverandering en het Kyoto protocol uit 1997 (Lindgren Soroye en Nilsson, 2010, in de Boer, 2011). Het Kyoto protocol is een verdrag wat industrielanden overeen zijn gekomen om de uitstoot van broeikasgassen tegen te gaan. Maatregelen die in een ESCo worden ondergebracht en een energiebesparing opleveren, kunnen hieraan bijdragen. Ten opzichte van een oud, vervallen transformatiegebied kan een ESCO bijdragen aan een positieve imagoverandering, zo stellen ook Adema (2012) en Kengen (2012).

C4: Reductie van complexiteit
Het proces van een stedelijke gebiedsontwikkeling vindt altijd plaats in een dynamische, vaak hectische en soms zelf vijandige omgeving. Het gaat vrijwel altijd om complexe vraagstukken, waarbij een breed scala aan facetten gecombineerd moeten worden. Een reductie van de complexiteit kan leiden tot minder risico's (Franzen et al., 2011). Het opstellen van een ESCo kan de complexiteit (gedeeltelijk) reduceren.

Een ESCo garandeert door toepassing van verschillende duurzame maatregelen een bepaalde energiebesparing. Een sleutelrol hierbij speelt het prestatiecontract (Haagendijk, 2011). In het prestatiecontract worden afspraken tussen ESCo en opdrachtgever over onder andere de te realiseren energiebesparing vastgelegd (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2012). Alle partijen ondertekenen het contract wat vaak een langere doorlooptijd heeft van 5-15 jaar (Rezessy et al., 2005). Als gevolg van de toegepaste energiebesparingsmaatregelen komt een bepaalde kasstroom vrij. Een deel van dit geld wordt besteed om de investeringen in deze maatregelen te betalen. Een deel gaat als honorarium naar de ESCo. In theorie kan dus zelfs geld worden verdiend, wat mogelijk voor gebiedsontwikkeling kan worden ingezet (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2012).

In de context van gebiedsontwikkeling is duurzaamheid een grote rol gaan spelen. Vanwege de nieuwheid van duurzaamheid in deze context, kan dit in de praktijk problemen opleveren. Betrokken partijen zijn niet gewend duurzaamheid op gebiedsniveau aan te pakken en hebben moeite dit integraal te concretiseren (Nijhoff, 2010). Een ESCo kan hieraan bijdragen. Zoals Strukton (2012, p.1) stelt: *'ESCo brengt duurzaamheid binnen handbereik. Lagere energielasten, beter onderhoud en meer comfort. Dat zijn de grote winstpunten van een Energy Service Company (ESCo); dé groene formule voor het verduurzamen van gebouwen. In Amerika, Engeland en Duitsland wordt deze bijzondere samenwerkingsvorm al met veel succes toegepast. Ook in Nederland biedt een ESCo grote kansen'.*

Kengen (2012) kan bevestigen wanneer een ESCo wordt afgesloten met één opdrachtgever die de eigenaar is van alle panden die onder de ESCo vallen, het de complexiteit kan reduceren. Daarnaast kan een ESCo bepaalde facetten van gebiedsontwikkeling voor haar rekening nemen. Bij een gebiedsontwikkeling trekt hij het meer in twijfel. Wanneer besloten wordt een ESCo op te richten in een gebied met meerdere eigenaren, zal iedere eigenaar achter de ESCo moeten staan. Wanneer dit niet het geval is, dan leidt het volgens Kengen (2012) juist tot meer complexiteit. Adema (2012) stelt juist dat een ESCo een deel van de complexiteit weg kan nemen. Hij ontkracht dat een ESCo gebiedsontwikkeling complexer maakt, zoals Kengen (2012) stelt.

C5: Proactieve beleidsmakers
Proactieve beleidsmakers zijn bij het gebruik van een ESCo essentieel. Zoals Dammers et al. (2004, in Franzen et al., 2011) stellen vragen verschillende planningsopgaven om verschillende manieren van denken, plannen en beleid maken. Publieke partijen zullen een proactieve, stimulerende rol moeten vervullen. In verschillende Europese landen is gebleken dat een actieve en stimulerende houding van publieke partijen met betrekking tot ESCo's heeft geleid tot een sterke ontwikkeling van de ESCo-industrie (Berrutto et al., 2004). Duitsland is, mede door de proactieve en stimulerende rol van de overheid, uitgegroeid tot het land met de grootste en meest volwassen ESCo markt uit Europa (Berutto et al., 2004; Rezessy et al., 2005). Adema (2012) en Kengen (2012) bevestigen dat proactieve beleidsmakers, die openstaan voor het gebruik van 'onbekende' instrumenten als ESCo, kunnen bijdragen aan het succes van een ESCo.

C6: 'Moderne' ontwerpers
Het literatuuronderzoek heeft niet geleid tot een sluitend antwoord over de 'moderne' ontwerpers, zoals ze worden omschreven in Franzen et al. (2011). Daarom worden de kritische succesfactor 'moderne' ontwerpers in dit onderzoek niet meegenomen. Volgens Kengen (2012) en Adema (2012) zijn de moderne ontwerpers vrijwel gelijk aan de proactieve beleidsmakers. Ze hebben aan deze succesfactor dan ook niets toe te voegen.

Kritische succesfactoren naar aanleiding van literatuuronderzoek
Naar aanleiding van het literatuuronderzoek is de onderzoeker tot een aantal kritische succesfactoren gekomen die niet door Franzen et al. (2011) worden benoemd. Onderstaand worden de kritische succesfactoren uitgewerkt.

D1: Meer duidelijkheid over het kosten/opbrengsten
Door het aangaan van een ESCo is de aanleg, onderhoud en beheer van energievoorzieningen van bestaande en te ontwikkelen gebouwen niet meer voor rekening van de gemeente, afhankelijk van de inhoud van het prestatiecontract (Clinton Foundation et al., 2009; Agentschap NL, 2012c). Daarmee is het opzetten van een ESCo budgetneutraal: de opdrachtgever loopt geen financieel risico door het opstellen van een prestatiecontract. Daarnaast kan het opzetten van een ESCo na verloop van tijd zelfs een financieel voordeel opleveren voor de opdrachtgever. In het prestatiecontract wordt een bepaalde besparing afgesproken tussen de opdrachtgever en de ESCo. Mocht deze besparing hoger uitvallen dan wordt de winst, afhankelijk van de afspraken gemaakt in het prestatiecontract, verdeeld tussen opdrachtgever en ESCo. In Rotterdam is een verdeling van 50%-50% afgesproken (Ontwikkelingsbedrijf gemeente Rotterdam, 2011a). Beide partijen profiteren dus wanneer de energiebesparingen hoger uitvallen dan afgesproken.

In King's Cross wordt de energie opgewekt door een eigen energiecentrum. Dit centrum wekt energie op voor het gehele plangebied. Mocht een energieoverschot optreden, wat betekent dat meer energie wordt opgewekt dan de vraag van het plangebied is, kan de 'overcapaciteit' worden geleverd aan het nationale energienetwerk. Hiervoor wordt een vergoeding betaald, die ten goede komt aan de ESCo (van der Post, 2011). Een ESCo kan naar verloop van tijd dus zelfs geld op gaan leveren. In Nederland ontstaat echter het probleem voor de (on)mogelijkheden om overcapaciteit af te dragen aan het net. In Duitsland wordt hier bijvoorbeeld wel handig op ingespeeld door duurzame energiebronnen altijd voorrang te verlenen in de afdracht (Vos, Holt & Hulsker, 2012).

Kengen (2012) stelt dat wanneer een ESCo wordt opgezet voor bestaande gebouwen een ESCo duidelijkheid over het kostenverhaal kan bieden, aangezien het voor een lange periode kosten bij de opdrachtgever wegneemt. Daarnaast kan een ESCo, mocht de energiebesparing hoger uitvallen als afgesproken, geld opleveren.

Kijkend naar het kostenverhaal legt Kengen (2012) tevens de link met parkmanagement. Volgens hem is meer winst te behalen voor de gemeente wanneer verschillende stromen worden betrokken waar de gemeente financieel aan bijdraagt. Hierbij moet gedacht worden aan onder andere afvalstromen. Wanneer ook dit door middel van een prestatiecontract kan worden uitbesteed aan de markt, zal dit tot grote financiële besparingen leiden voor een gemeente.

Adema (2012) ziet in de ESCo een verdienpotentie voor een gemeente. Hij stelt dat de gemeente, in samenwerking met een marktpartij, een eigen energiebedrijf op kan zetten die het plangebied van energie voorziet. De financiering vindt plaats door pensioenfondsen, investeerders en banken (Corporate Facility Partners, 2012b). De eigenaren van al het aanwezige vastgoed zijn verplicht kunnen worden de energie bij het energiebedrijf af te nemen. Wanneer een dergelijke ESCo wordt gestart in bijvoorbeeld de Kanaalzone heeft het de voorkeur dat zich een groot aantal 'zekerheden' bevinden in het plangebied. Hiermee bedoelt Adema (2012) dat het zekere afnemers zijn van energie. Vaak betekent het dat de eigenaar ook de gebruiker van het gebouw is. Adema (2012) noemt hierbij voorbeelden als ziekenhuizen en basisscholen.

Voor bestaand vastgoed stelt Adema (2012) dat een ESCo een duidelijke besparing op het gebied van energie en financiën kan realiseren. De opdrachtgever van de ESCo kan een kostenpost van zijn balans afhalen en heeft in het meest positieve geval nog kans op inkomsten vanuit de ESCo, afhankelijk van de energiebesparingen.

D2: Gemeente hoeft geen grondpositie in te nemen voor ESCo

Bij het actieve grondbeleid wat gemeenten in Nederland jarenlang hebben gevoerd, was het bezitten van grondposities essentieel. Het innemen van de juiste grondposities heeft veel geld gekost en was, wat in tijden van crisis is gebleken, uiterst risicovol. Voor het starten van een ESCo hoeft de gemeente geen grondposities te bezitten. Het grote voordeel is dat de gemeente een ESCo dus budgetneutraal kan uitvoeren (Strukton, 2012). Zowel Adema (2012) als Kengen (2012) kunnen dit bevestigen. De gemeente hoeft geen stappen te ondernemen waarbij het grote financiële risico's neemt.

D3: ESCo leidt tot grote kwaliteitsimpuls voor (bestaande) gebouwen

Wanneer een ESCo wordt toegepast op bestaande gebouwen, levert het een grote kwaliteitsimpuls op. Ook deze succesfactor kunnen Adema (2012) en Kengen (2012) bevestigen. Oude, energieverspillende gebouwen worden gerevitaliseerd tot energiezuinig vastgoed. Door het energieverbruik terug te dringen en te zorgen voor meer comfort kan een ESCo helpen gebouwen aantrekkelijker te maken voor nieuwe huurders. Daarnaast leidt een kwaliteitsimpuls tot een stijging van de marktwaarde van de gebouwen (Strukton, 2012). Het is aangetoond dat een koper meer voor een energiezuinig huis wil betalen (Saxena & Hinnells, 2006).

4.3 Definitieve lijst met succesfactoren

In deze paragraaf wordt de definitieve lijst met succesfactoren weergegeven. Succesfactoren die zowel door het literatuuronderzoek als de interviews met experts worden erkend, worden in ieder geval in de definitieve lijst met succesfactoren opgenomen. Bij de succesfactoren waar de uitkomsten van de interviews met experts een ander beeld geven als de literatuur, wordt een afweging gemaakt. Deze afweging wordt in deze paragraaf uitgewerkt.

Wat gedurende de interviews is opgevallen, is dat Kengen (2012) vooral op verduurzaming van bestaande gebouwen gericht is. Adema (2012) ziet vooral kansen in een ESCo voor gebiedsontwikkeling. De Kanaalzone is een gebiedsontwikkelingsproject. Daarom wordt ervoor gekozen om bij enige twijfel of een factor daadwerkelijk een succesfactor is, de mening van Adema (2012) zwaarder te laten wegen. Deze afweging zal bij desbetreffende succesfactor worden besproken.

Noodzakelijke voorwaarden
Bij de noodzakelijke voorwaarden komt het literatuuronderzoek overeen met beide geïnterviewden tot de stap *voortdurende zoektocht naar innovatieve oplossingen*. Adema (2012) stelt dat de zoektocht naar innovatieve oplossingen enkel het geval is wanneer een ESCo wordt opgezet voor de verduurzaming van bestaand vastgoed. Omdat in dit stadium nog geen voldoende inzicht is of in de Kanaalzone bestaand vastgoed verduurzaamd gaat worden, is gekozen om deze noodzakelijke voorwaarde toch mee te nemen naar de verkenning in hoofdstuk vijf.

Contextvariabelen
De contextvariabele demografische achtergrond wordt in het literatuuronderzoek niet uitgewerkt. Zowel Adema (2012) als Kengen (2012) bevestigen dat de demografische achtergrond niet van doorslaggevend belang is voor het succes van een ESCo. Daarom wordt deze variabele bij de verkenning niet meegenomen.

Kritische succesfactoren
Wanneer gekeken wordt naar de kritische succesfactoren heerst over de reductie van complexiteit verdeeldheid. De literatuur wijst uit dat de reductie van complexiteit een succesfactor is voor een ESCo. Dit wordt door Kengen (2012) in twijfel getrokken. Adema (2012) is echter van mening dat de reductie van complexiteit een succesfactor is. Daarom is besloten om deze succesfactor mee te nemen met de verkenning. De kritische succesfactoren 'moderne ontwerpers' wordt in het literatuuronderzoek niet uitgewerkt. Adema (2012) en Kengen (2012) stellen dat de moderne ontwerpers vrijwel gelijk zijn aan de proactieve beleidsmakers. Daarom wordt deze succesfactor niet meegenomen in het vervolg van het onderzoek.

Kritische succesfactoren naar aanleiding van literatuuronderzoek
De literatuur en de uitkomst van de interviews komen bij deze kritische succesfactoren overeen. Daarom worden alle drie de kritische succesfactoren die voortkomen uit het literatuuronderzoek meegenomen in het vervolg van het onderzoek.

Noodzakelijke voorwaarden
Initiatief voor ESCo
Vaststellen welke gebouwen in aanmerking komen voor verduurzaming
ESCo brengt huidige energieverbruik van de geselecteerde panden uitgebreid in kaart en onderzoekt welke besparingen mogelijk zijn
Opstellen energiebesparingsplan
Afsluiten prestatiecontract
Terugbrengen energiegebruik
Voortdurende zoektocht naar innovatieve oplossingen
Contextvariabelen
Economisch klimaat
Politiek klimaat
Culturele achtergrond
Wijziging in wet- en regelgeving
Kritische succesfactoren
Vertrouwen
Leiderschap
Imagoverandering
Reductie van complexiteit
Proactieve beleidsmakers
Kritische succesfactoren naar aanleiding onderzoek
Meer duidelijkheid over kosten/opbrengsten

Gemeente hoeft geen grondpositie in te nemen voor ESCo
ESCo leidt tot grote kwaliteitsimpuls voor (bestaande) gebouwen

Tabel 4.2: Definitieve lijst met succesfactoren

4.4 Succesfactoren relevant voor Kanaalzone

Wanneer we de succesfactoren vertalen naar de Kanaalzone acht de onderzoeker een aantal succesfactoren van een ESCo belangrijk voor het succes van gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone. Vanzelfsprekend is de verwachting van de noodzakelijke voorwaarden van essentieel belang zijn voor het succes van een ESCo in de Kanaalzone. Onder de noodzakelijke voorwaarden worden in dit onderzoek de stappen verstaan die moeten worden genomen om tot het succesvol opzetten van een ESCo te komen. De verwachting is wanneer afgeweken wordt van deze noodzakelijke voorwaarden, wat betekent dat een andere volgorde wordt gehanteerd of bepaalde stappen worden overgeslagen, het opzetten van een ESCo minder soepel verloopt dan wel mislukt.

Daarnaast is de verwachting dat het economisch klimaat bijdraagt aan het succes een ESCo. Bij het opstellen van een ESCo neemt de gemeente Apeldoorn een faciliterende rol in. Dit betekent dat de rol van de markt essentieel is. Zo is de markt onder andere verantwoordelijk voor het financieren van de energiebesparende maatregelen. Echter, het economisch klimaat is van invloed op het investeringsvermogen van de marktpartijen. De verwachting is dan ook dat de ruimte tot investeren bij de markt ook steeds kleiner wordt. Dit zou mogelijk van invloed kunnen zijn op het succes van een ESCo.

De onderzoeker verwacht dat naast het economische klimaat de culturele achtergrond van invloed is op het succes. Gebiedsontwikkelingen zijn jarenlang middels actief grondbeleid gerealiseerd. Deze manier van werken zit verweven in de Nederlandse planningscultuur. De onderzoeker verwacht dat het realiseren van een cultuuromslag, waarbij bijvoorbeeld ESCo een prominentere rol gaan vervullen, een op korte termijn onmogelijke zaak is. Echter, een ESCo kan wel mogelijk deel uit gaan maken van het repertoire van een planner.

Daarnaast acht de onderzoeker vertrouwen in een ESCo belangrijk. Het vertrouwen in een ESCo dient volgens de onderzoeker aanwezig te zijn. Wanneer de participerende partijen geen vertrouwen in een positieve uitkomst van het ESCo proces hebben, zal het opzetten van een ESCo een lastige zaak worden.

5. Verkenning: Energy Service Company in de Kanaalzone

In de voorgaande hoofdstukken is op basis van literatuur en interviews met experts een lijst opgesteld met succesfactoren van een Energy Service Company. Aan de hand van die factoren en de situatie in de Kanaalzone in Apeldoorn, wordt in dit hoofdstuk gekeken naar de potentie van een ESCo voor de Kanaalzone in Apeldoorn. Daarmee wordt antwoord gegeven op de vijfde deelvraag van het onderzoek:

Welke mogelijkheden zijn er, gezien de gevonden succesfactoren van een Energy Service Company, voor de ontwikkeling van de Kanaalzone?

In hoofdstuk vijf wordt een verkenning uitgevoerd van de mogelijkheden van de succesfactoren van een Energy Service Company voor de Kanaalzone in Apeldoorn. Zoals gezegd dient de definitieve lijst met succesfactoren uit hoofdstuk vier als basis. In dit hoofdstuk wordt getracht inzicht te geven welke mogelijkheden er zijn voor een ESCo in de Kanaalzone. Ieder succesfactor wordt apart op de situatie in de Kanaalzone gelegd.

Het onderzoek wordt geschreven voor de gemeente Apeldoorn. Dit betekent niet dat alleen de rol van de gemeente in dit hoofdstuk wordt besproken. Per succesfactor wordt getracht de rol/invloed van zowel de gemeente Apeldoorn als de marktpartijen behandeld. Zoals de titel van het hoofdstuk al zegt is het een verkenning. Dit betekent dat het hoofdstuk enigszins speculatief is opgesteld. Hierbij worden bepaalde nuances en overwegingen gemaakt.

Om de mogelijkheden van een ESCo te verkennen in de Kanaalzone zijn verschillende beleidsdocumenten geanalyseerd. Hierbij moet gedacht worden aan documenten als de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn uit 2005, Het uitvoeringsplan Kanaalzone 2011-2015 uit 2011 en de Zomernota 2012. Daarnaast zijn verschillende medewerkers uit projectteam de Kanaalzone geïnterviewd om een zo helder mogelijk beeld te creëren van de situatie in de Kanaalzone. Het gaat hierbij om de volgende personen:

- M. Bijker Programmamanager Kanaalzone
- A. de Groot Projectassistent Kanaalzone
- M. van Dooren Projectleider Vlijtse Park
- A. van Laar Projectleider Pilot zuid

Bij de verkenning van de mogelijkheden van een ESCo voor in de Kanaalzone wordt uitgegaan van twee soorten ESCo's. Net als in het literatuuronderzoek wordt een ESCo voor bestaande gebouwen en het lokale energiebedrijf besproken. Per succesfactor zullen beide vormen van ESCo's, daar waar nodig, individueel worden behandeld. Dit is volledig afhankelijk of het noodzakelijk is om ze apart te bespreken. Is dit niet het geval, worden ze als collectief besproken.

5.1 Mogelijkheden van succesfactoren van ESCo in de Kanaalzone

In deze paragraaf worden de mogelijkheden van de succesfactoren van een ESCo in de Kanaalzone verkend. Iedere succesfactor wordt op de situatie van de Kanaalzone gelegd.

Noodzakelijke voorwaarden

Initiatief voor ESCo

De eerste stap in het proces om tot een succesvolle ESCo te komen is het initiatief voor een ESCo. Logisch, want wanneer er geen initiatiefnemers zijn, zal een ESCo nooit worden opgezet. Er zijn echter verschillende redenen die tot het initiatief voor het opzetten van een ESCo kunnen leiden. Zo heeft Het Rijk op het gebied van energie bepaalde doelstellingen, mede bepaald door Europees beleid. Het Kabinet wil dat in 2020 20% van de energie duurzaam wordt. Mogelijk kan het opzetten van een ESCo hier aan bijdragen.

Wanneer naar de Kanaalzone wordt gekeken, zijn een aantal drijfveren te signaleren voor het opstellen van een ESCo. Apeldoorn heeft zich voor 2020 een energieneutrale gebouwde omgeving als doel gesteld. Dat betekent dat in 2020 evenveel duurzame energie moet worden opgewekt als in de gebouwde omgeving wordt verbruikt. Onder de gebouwde omgeving worden de woningen, scholen en gemeente gebouwen van Apeldoorn verstaan. Om die doelstelling te behalen zou mogelijk een ESCo kunnen worden opgericht.

In de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn uit 2005 spreekt de Apeldoorn de ambitie uit om het gebruik van fossiele brandstoffen op het niveau van de stad voor 2020 tot nul zijn teruggedrongen (Gemeente Apeldoorn,2005). Een doelstelling die in 2010 nogmaals wordt aangestipt in een gemeente brede energievisie (gemeente Apeldoorn, 2010). Daarnaast is in 2008 een energievisie speciaal voor de Kanaalzone opgesteld. In al deze visies wordt beschreven dat Apeldoorn vindt dat voor nieuwbouw- en herstructureringslocaties als de Kanaalzone deze ambitie moet worden waargemaakt. Het oprichten van een lokaal energiebedrijf middels een ESCo zou mogelijk een oplossing kunnen bieden. Het betekent dat het lokale energiebedrijf duurzame energie opwekt en het gehele gebied voorziet van energie.

Dat gebiedsontwikkeling op slot zit, is op meerdere momenten van dit onderzoek naar voren gekomen. Dat de Kanaalzone daardoor voor het grootste gedeelte (voorlopig) niet wordt ontwikkeld kan als een belemmering, maar ook zeker als een kans worden gezien. Wanneer het vastgoed voor een langere tijd blijft staan, kan ervoor gekozen worden om middels een ESCo te gaan verduurzamen zoals bij de Rotterdamse zwembaden heeft plaatsgevonden. Door het vastgoed te verduurzamen wordt winst behaald in termen van geld en milieu. De gemeente Apeldoorn zou in dat geval kunnen optreden als initiatiefnemer van een ESCo.

Vaststellen welke gebouwen in aanmerking komen voor verduurzaming

Het vaststellen van welke gebouwen in aanmerking komen voor een ESCo is in de Kanaalzone een lastige stap. Door de economische crisis heerst onduidelijkheid over de vastgoedprogrammering in de Kanaalzone. In 2008 werd nog gesproken over een woningbouwprogramma van ruim 3.500 woningen voor diverse leefstijlen en met aandacht voor verschil in beleving. Daarnaast was 266.500 m2 voor functies als werken en voorzieningen ingepland (Gemeente Apeldoorn, 2008).

Deze programmering was bij het opstellen van de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn al erg ambitieus, maar is nu onrealistisch aldus Bijker (2012). Als gevolg van de crisis is de vraag dusdanig twijfelachtig, dat de gemeente Apeldoorn geen harde uitspraken over de programmering kan doen. De toekomstige programmering binnen de Kanaalzone is dus uiterst twijfelachtig. Hoe gaat een ESCo om met een twijfelachtige programmering?

Een lokaal energiebedrijf biedt potentie wanneer bepaalde ‘zekere afnemers’ worden gerealiseerd in de Kanaalzone. Onder zekerheden wordt vastgoed verstaand als verzorgingstehuizen, retail, scholen en overheidsgebouwen. Het zijn volgens Adema (2012) zekere afnemers van energie, zeker wanneer het wordt vergeleken met woningbouw. Mocht de gemeente

Apeldoorn besluiten om een lokaal energiebedrijf voor de Kanaalzone op te richten, is het dus aan te raden op zoek te gaan naar zekere afnemers.

Door de economische crisis zal voorlopig een groot gedeelte van de Kanaalzone niet worden ontwikkeld. De scope voor de ontwikkeling ligt nu volledig op een aantal projecten in Kanaalzone noordwest. De ontwikkeling in Kanaalzone noordoost en zuid, behalve de Pilot zuid, staan voorlopig in de ijskast (Gemeente Apeldoorn, 2012). Dit biedt kansen voor een ESCo. Bestaand vastgoed kan worden verduurzaamd, met alle positieve gevolgen van dien. Om te bepalen welke panden geschikt zijn voor verduurzaming, kan een 'checklist' worden afgewerkt. Wanneer de eigenaar van het vastgoed zich in meerdere punten van onderstaande checklist kan herkennen, zou het vastgoed in aanmerking kunnen komen voor verduurzaming middels een ESCo. Corporate Facility Partners (2012) spreekt over een mogelijke wensenlijst voor de opdrachtgever(s) van een ESCo waaraan een gebouw zou kunnen voldoen:

- Plannen om gebouwinstallaties te vervangen of renoveren;
- Verlaging van de totale energiekosten, inclusief onderhoud en beheer;
- Drive tot verduurzaming en optimalisatie van gebruikscomfort;
- Optimaliseren van onderhoud en beheer met behulp van externe specialist;
- Optimaliseren van investeringsruimte en maximaliseren waarde gebouw;
- Voorspelbaarheid van kosten en investeringen op de lange termijn.

De taak van Apeldoorn is bij deze stap tweeledig. Allereerst kan de gemeente kijken naar haar eigendom in de Kanaalzone. Zijn er panden die in aanmerking kunnen komen voor een ESCo? Daarnaast kan de gemeente een voortrekkersrol bekleden in het opstarten van een ESCo voor het vastgoed wat in eigendom is van verschillende partijen. De gemeente kan de partijen bij elkaar brengen en enthousiasmeren voor het opzetten van een ESCo.

M. van Dooren, projectleider Vlijtse Park, ziet bij de ontwikkeling van Vlijtse Park kansen voor het opzetten van een ESCo. Onder het project Vlijtse Park valt onder andere locatie Diosynth. Het terrein van Diosynth, ooit een hightech productiebedrijf voor grondstoffen voor de farmaceutische industrie, is opgekocht door de gemeente Apeldoorn en mede gefinancierd met Rijks- en provinciale subsidies. Het bedrijf bevatte een hindercirkel van 500 meter, wat de ontwikkeling van de Kanaalzone zou belemmeren (Gemeente Apeldoorn, 2008). Per 1 januari 2013 is Apeldoorn officieel eigenaar van het 9,5 hectare grote terrein. Daarmee verdwijnt de hindercirkel van 500 meter aangezien het bedrijf niet langer in werking is.

De panden op het Diosynth terrein zijn één van de vele voorbeelden die mogelijk in aanmerking komen voor verduurzaming. Momenteel wordt in opdracht van de gemeente Apeldoorn een rapport geschreven waarin de cultuurhistorische waarde en bouwtechnische staat van de panden wordt opgenomen. Mocht het onderzoek een positief advies geven, wil Apeldoorn het (deels) in tact laten. Zo vormen het laboratoriumgebouw, ketelhuis en de extractiegebouwen in samenhang met de voortuinen een gaaf en uniek naoorlogs industrieel ensemble (Gemeente Apeldoorn, 2008). In 2008 had Apeldoorn het idee de gebouwen te transformeren tot werkruimten voor creatieve en culturele ondernemingen en tot bijzondere woningen. Dit idee heeft men laten varen. Apeldoorn is een visie aan het ontwikkelen waar men kaders stelt voor de ontwikkeling van Vlijtse Park. De gemeente wil een eindbeeld neerzetten en middels het faciliteren van initiatieven vanuit de markt die binnen de gestelde kaders passen dit beeld bereiken. Één van die kaders zou kunnen zijn dat het initiatief binnen de ESCo moet passen dan wel moet participeren in een ESCo.

Het is aan te raden de optie van het opzetten van een ESCo voor Vlijtse Park goed te onderzoeken. Kijkend naar de projecten die doorgang gaan vinden, staat Vlijtse Park als enige nog in de kinderschoenen. Apeldoorn is voor Vlijtse Park een ontwikkelvisie aan het schrijven waarin zij de koers bepalen om het wenselijke eindresultaat te bereiken. Pilot Zuid en De Vlijt zijn in het proces van gebiedsontwikkeling een stap verder. Bij Pilot zuid is het bouwrijp maken van het plangebied vrij recent afgerond en binnen het plangebied De Vlijt wordt gebouwd aan de eerste woningen. Daarnaast raadt van Dooren (2012) aan om verder te kijken dan alleen een ESCo. Hij stelt dat

meerdere stromen in een gebied aanwezig zijn die mogelijk door een service company kunnen worden geregeld. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld biomassa en afval.

ESCo brengt huidige energieverbruik van de geselecteerde panden uitgebreid in kaart en onderzoekt welke besparingen mogelijk zijn

Wanneer de opdrachtgever heeft besloten welk vastgoed in aanmerking komt voor een ESCo, is de volgende stap het in kaart brengen wat het energieverbruik van de geselecteerde planden is en welke besparingen mogelijk zijn. Dit kan gaan om zowel bestaand als nog te realiseren vastgoed. Het is daarbij essentieel een duidelijk beeld te hebben wat aan vastgoed gerealiseerd gaat worden of welk bestaand vastgoed tot de ESCo gaat behoren.

Voor het bestaande vastgoed wordt vervolgens gekeken welke technische mogelijkheden er zijn om het vastgoed te verduurzamen. Er moet hier gedacht worden aan energiebesparende maatregelen als beter isoleren van gevels en daken, efficiëntere luchtbehandelingsystemen, plaatsen van energiezuinige ECO-verlichting, plaatsen van warmtepompen, nieuwe verwarmingsinstallaties, installeren van klimaatinstallaties en het toepassen van warmtekrachtkoppeling (Strukton, 2012). Hierbij dient opgemerkt te worden dat volgens Corporate Facility Partners (2012) de laatste twee genoemde maatregelen de meeste potentie bieden.

Voor te realiseren vastgoed kan voor het in kaart brengen van het toekomstige energieverbruik een methode gebruikt worden die Corporate Facility Partners hanteert. Zij hebben in de loop der jaren een database opgebouwd met meer dan 1900 verduurzaamde gebouwen die goed zijn voor ruim 15.000.000 m2 vloeroppervlakte. Het te realiseren vastgoed wordt vergeleken met gebouwen in die database. Op een dergelijke manier kan het energiegebruik van nog te realiseren vastgoed vrij concreet worden bepaald. Het resultaat van deze stap levert een duidelijk overzicht welke maatregelen mogelijk zijn, wat voor investeringen deze mogelijkheden met zich meebrengen en wat ze opleveren.

Opstellen energiebesparingsplan

De voor het aanbestedingstraject geselecteerde bedrijven stellen allemaal een energiebesparingsplan op. Iedere partij zal dit plan naar eigen idee invullen. In het plan wordt opgenomen welke maatregelen kunnen worden genomen om de energievraag te beperken, energie efficiënt te gebruiken en waar mogelijk duurzaam op te wekken. De investeringen en opbrengsten van de maatregelen worden eveneens opgenomen in het energiebesparingsplan. Aan de gemeente Apeldoorn dan de taak te beoordelen wat voor de Kanaalzone het meest waardevolle besparingsplan is.

Wanneer het gaat om het meest waardevolle plan voor de Kanaalzone zijn een aantal criteria van belang. Allereerst mag het de gemeente Apeldoorn geen geld kosten. De financiële situatie waarin Apeldoorn verkeerd heeft ertoe geleid dat op financieel gebied vrijwel niks mogelijk is. Mocht de gemeente geld verdienen bij een aantal ingediende plannen, heeft dat vanzelfsprekend de voorkeur.

Daarnaast wil de gemeente Apeldoorn de Kanaalzone nog steeds als zijn geheel ontwikkelen. Door de economische crisis en alle gevolgen van dien is dat op dit moment niet mogelijk, echter de ambitie om de Kanaalzone te ontwikkelingen blijft aanwezig. De ambitie van de Kanaalzone wordt in een aantal doelen omschreven (gemeente Apeldoorn, 2011). Ingediende energiebesparingsplannen die mogelijk bijdragen aan het realiseren van die doelen en dus aan gebiedsontwikkeling van de Kanaalzone, zullen de voorkeur hebben voor Apeldoorn.

Afsluiten prestatiecontract

De volgende stap in het opzetten van een ESCo is het opstellen van het energieprestatiecontract. Het energieprestatiecontract fungeert als contractueel kader voor de invoering van een overeenkomst op het gebied van energiekostenbesparing. In de kern vormen de volgende

onderwerpen de essentiële, globale bestanddelen van een contract voor energiekostenbesparing (SenterNovem, 2008b):

- Vaststellen van de contractpartners;
- Vaststellen van de diensten die door de leverancier worden geleverd;
- Besparingsgarantie geven door de leverancier;
- Looptijd van het contact;
- Regeling van de vergoeding die een integraal deel uitmaakt van de besparingsgarantie;
- Prestatievoorwaarden ingevolge het contract.

SenterNovem heeft in 2008 twee documenten opgesteld die de inhoud van het prestatiecontract concreet beschrijven: Modelovereenkomst voor Energiekostenbesparing ('ESCO') in Nederland en Handleiding bij modelovereenkomst voor Energiekostenbesparing ('ESCO') in Nederland. Er is gekozen om deze documenten niet uit te werken bij deze stap. De uitwerking zou te technisch en te uitgebreid worden. Echter, de onderzoeker vindt het wel noodzakelijk deze documenten te noemen. Mocht de gemeente Apeldoorn een ESCo willen opzetten, zouden desbetreffende documenten een leidraad kunnen zijn. De Modelovereenkomst voor Energiekostenbesparing ('ESCO') in Nederland is een vrij gedetailleerd voorbeeld van een ESCo contract. Alle onderdelen die in het contract thuis kunnen horen worden hier benoemd en uitgewerkt. De handleiding dient te ondersteuning bij de modelovereenkomst.

Wanneer Apeldoorn de opdrachtgever is voor het opstellen van een ESCo is zij 'verantwoordelijk' voor de inhoud van het ESCo contract. De gemeente heeft in dat geval waarschijnlijk een doel voor ogen wat men wil bereiken met het opzetten van een ESCo. Het is aannemelijk dat meerdere partijen zich inschrijven voor de aanbestedingsprocedure en een energiebesparingsplan indienen. De gemeente Apeldoorn kan vervolgens het plan kiezen dat het beste bijdraagt om het opgestelde doel te behalen. Apeldoorn kiest in dat geval wat voor de gemeente het meest waardevolle plan is. Wat het meest waardevolle plan is voor de Kanaalzone in Apeldoorn, wordt in de noodzakelijke voorwaarde *opstellen energiebesparingsplan* besproken.

Terugbrengen energiegebruik

De volgende stap is het uitvoeren van de ESCo in de Kanaalzone. Afhankelijk van de inhoud van het prestatiecontract zullen de genoemde maatregelen worden geïmplementeerd in het plangebied. Het implementeren van de verschillende maatregelen is over het algemeen een taak die volledig bij de marktpartijen ligt. De rol van de gemeente zou kunnen bestaan uit het bijvoorbeeld maandelijks evalueren van de resultaten. Daarnaast faciliteert zij daar waar mogelijk. Aan de gemeente Apeldoorn de taak om de ESCo het zo 'makkelijk' mogelijk te maken en mogelijke barrières daar waar mogelijk op te heffen. De financiering van de energiebesparende maatregelen valt onder de verantwoording van de ESCo.

De verwachting is dat een ESCo, in welke vorm dan ook, besparingen oplevert in termen van geld en milieu voor het participerend vastgoed. Besparingen die ten goede komen aan de ESCo en aan de eigenaren van het vastgoed, afhankelijk van de afspraken gemaakt in het prestatiecontract. Wanneer de gemeente geen eigenaar is van het vastgoed, betekent het dus dat de winst terecht komt bij de marktpartijen. Onderzocht kan worden of een deel van de winst die bij marktpartijen terecht komt, ingezet kan worden voor gebiedsontwikkeling. Mogelijk kan middels een extra belasting een deel van de winst afgeroomd worden. Dit zou vervolgens ingezet kunnen worden bij gebiedsontwikkeling. Echter, dit is maar een speculatie. De kennis van de auteur van dit onderzoek is niet afdoende om een sluitend advies te kunnen geven over het afromen van mogelijke winsten bij marktpartijen. Nader onderzoek zou uitsluitsel kunnen bieden.

Voortdurende zoektocht naar innovatieve oplossingen

Bij een ESCo enkel verantwoordelijk voor bestaande gebouwen, is dit de laatste stap. Zodra de maatregelen, overeengekomen in het prestatiecontract, zijn geïnstalleerd begint de zoektocht naar

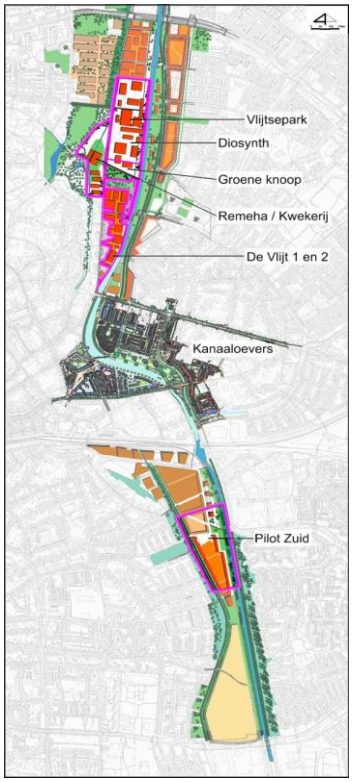
oplossingen die mogelijk een hogere besparing genereren. Wanneer dat lukt zal de extra winst die bereikt wordt afhankelijk van de afspraken in het prestatiecontract worden verdeeld tussen de partijen die participeren in de ESCo. Vanzelfsprekend moeten nieuwe, innovatieve maatregelen die niet tot het originele ESCo contract behoren worden gefinancierd. De nodige investeringen dienen door de markt te worden gedaan. De laatste stap van het ESCo proces is dus eigenlijk volledig in handen van de markt.

Contextvariabelen

Economisch klimaat

De crisis raakt de gebiedsontwikkeling, de vastgoedsector en de gemeentelijke grondbedrijven hard. In veel projecten stagneert de voortgang door de vraaguitval in de verschillende sectoren en staat de samenwerking tussen publiek en privaat onder druk (Deloitte et al., 2011). Ook in Apeldoorn is dit het geval. Grote hoeveelheden grond zijn aangekocht met de intentie de gronden met veel winst door te verkopen. Door de vraaguitval kan de gemeente de gronden echter niet meer verkopen. Het gevolg is dat grote afboekingen op de grond plaats vinden, wat de gemeente veel geld kost. Dit heeft ertoe geleid dat de gemeente Apeldoorn in financieel zwaar weer terecht is gekomen.

Voor de Kanaalzone betekent de vraaguitval in bijna alle vastgoedsegmenten en het stagneren van de voortgang van veel projecten dat het merendeel van de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn niet wordt uitgevoerd. Recentelijk heeft de gemeenteraad de Zomernota (2012) vastgesteld, waarin wordt beschreven hoe men financieel weer gezond wil worden. In de Zomernota 2012 worden drastische beslissingen genomen. Voor de Kanaalzone betekent het dat van het geplande programma uiteindelijk maar drie projecten door vinden: de Vlijt (de vlijt 1 en 2), Vlijtse park (Diosynth, Groene Knoop, Remeha/Kwekerij) en Pilot zuid (Bijker, 2012). In afbeelding 5.1 geeft een positionering van de projecten in de Kanaalzone.



Afbeelding 5.1: Deelprojecten

De huidige economische situatie heeft ook invloed op het opstellen van een ESCo. De rol van marktpartijen is bij een ESCo essentieel. Voor het opstellen van een ESCo voor zowel bestaande gebouwen als het opzetten van een lokaal energiebedrijf, zijn investeringen vanuit de markt noodzakelijk. De overheid kan als opdrachtgever voor een ESCo in principe met gesloten beurs handelen. De economische crisis heeft echter ook zijn invloed op het investeringsvermogen van de marktpartijen. De veronderstelling is dat de financiële daadkracht van de marktpartijen is afgenomen door de economische crisis. Dit betekent dat marktpartijen minder snel grote financiële uitgaven zullen doen. Uitgaven die voor een ESCo wél noodzakelijk zijn.

Echter, de economische crisis hoeft niet te betekenen dat een ESCo niet mogelijk is in de Kanaalzone. Een ESCo is wel degelijk mogelijk, mits een duidelijke verdienpotentie aanwezig is. Daarnaast zijn bij het aangaan van een ESCo de cashflows duidelijk. Een mogelijke investeerder krijgt een duidelijk beeld wat de kosten en opbrengsten zijn van de te nemen maatregelen (Corporate Facility Partners, 2012). Dit zou kunnen betekenen dat partijen als banken, investeerders en pensionfondsen sneller geneigd zijn een ESCo te financieren.

De verduurzaming van het bestaand vastgoed zou in de Kanaalzone een mogelijkheid kunnen zijn. Echter, de gemeente is in Apeldoorn niet de eigenaar van het vastgoed in de Kanaalzone zoals de gemeente Rotterdam dat van de zwembaden was. Alsnog zou een ESCo kunnen

worden gestart. De eigenaren van het vastgoed moeten er dan echter wel voor open staan. De gemeente Apeldoorn kan in dit geval de rol van initiator op zich nemen en trachten de verschillende partijen bij elkaar te krijgen.

Een ESCo sluit vrijwel volledig aan bij de ambitie voor de Kanaalzone, faciliterend beleid voeren zonder dat het de gemeente geld kost. Een ESCo past volledig in dit beeld. Ofwel, de verwachting is dat een ESCo ondanks het economische klimaat kan worden opgezet voor de Kanaalzone, mits marktpartijen willen participeren en investeren in een ESCo.

Politiek klimaat

Zoals uit het onderzoek blijkt kunnen de doelen die de politiek stelt van belang zijn voor de implementatie van een ESCo in het Nederlandse planningssysteem. Kijkend naar ESCo zijn vooral energiedoelstellingen interessant. De gemeente Apeldoorn heeft de ambitie 'Apeldoorn energieneutraal 2020' (gemeente Apeldoorn, 2010). Wethouder O. Prinsen (Gemeente Apeldoorn, 2012, p.9) namens de gemeente Apeldoorn: *'Een ambitieuze doelstelling die we als gemeente niet alleen kunnen realiseren. We willen en kunnen energieneutraliteit niet opleggen en steunen niet financieel. Wel kunnen we initiatieven van inwoners en bedrijven ondersteunen en faciliteren. Ik vind het belangrijk dat mensen die met overtuiging en enthousiasme aan de slag gaan met duurzame energie of energiebesparing ondersteuning vinden bij de gemeente. Dus een gemeente die meedenkt en geen barrières opwerpt. Als bijvoorbeeld zover is dat er grootschalige zonnepanelen neergelegd worden, kunnen we natuurlijk altijd de mogelijkheid onderzoek om dat op daken van gemeentelijke gebouwen te doen.'*

De politiek in Apeldoorn staat positief tegenover verduurzaming. Voor de mogelijke oprichting van een ESCo voor de Kanaalzone heeft dit tot gevolg dat het politieke klimaat in Apeldoorn positieve invloed uit kan oefenen op het succes van een ESCo. Het is te verwachten dat de politiek kijkend naar verduurzaming van een plangebied geen belemmering zal vormen. Sterker nog, in andere Europese landen is gebleken dat door onder andere de visie en steun van de overheid het ESCo gebruik hoog ligt. Wanneer dit in Nederland vanuit de landelijke overheid niet staat te gebeuren, ligt hier mogelijk een taak voor de gemeente Apeldoorn. De wethouder O. Prinsen stelt dat de gemeente Apeldoorn mee wil denken en geen barrières wil opwerpen (gemeente Apeldoorn, 2012). Wanneer men mogelijkheden ziet voor het gebruik van een ESCo, zou een actieve rol in het promoten en stimuleren het gebruik van een ESCo mogelijk ten goede komen. Het informeren en motiveren van de klanten en ondernemers en het opstellen van verschillende publiek-private partnerschappen heeft bijvoorbeeld Duitsland tot Europees leider gemaakt. Een dergelijke rol kan op gemeentelijk niveau weggelegd zijn voor de gemeente Apeldoorn.

Bij de verkenning van het economische klimaat bleek al dat de politiek invloed heeft uitgeoefend op gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone door een aantal ingrijpende besluiten te nemen. In de Zomernota hebben zij besloten van de ontwikkeling van de Kanaalzone vooralsnog alleen de projecten Pilot zuid, Vlijtse park en De Vlijt doorgang vinden (Gemeente Apeldoorn, 2012). De politiek drukt op die manier een stevige stempel op de ontwikkeling van de Kanaalzone. Voor het uitvoeren van een ESCo hoeft dit besluit echter geen negatief gevolg te hebben, zoals bij de verkenning van het economisch klimaat is gebleken.

Culturele achtergrond

Zoals uit het vooronderzoek blijkt, is de ESCo markt in Nederland een relatief nieuwe markt.
Het gebruik van een ESCo zit nog niet in het systeem bij planners, energieleveranciers en energiegebruikers. Men is nog niet gewend om te werken met een ESCo. Om een ESCo succesvol op te zetten, zal hier verandering in moeten komen. De bewustwording van de mogelijkheden van een ESCo moet worden vergroot.

Zoals gezegd is een ESCo nog geen onderdeel van het planningssysteem in Nederland. Om dit te realiseren is geen makkelijke opgave. Een cultuuromslag wordt niet zomaar teweeg gebracht.

Hier gaat vaak jaren overheen. Wel kan een ESCo worden opgenomen in het repertoire van een planner. Dit kan het begin zijn van een mogelijke verandering van de culturele achtergrond.

In Apeldoorn is men op het gebied van duurzaamheid vooruitstrevend. De gemeente wil zichzelf profileren als 'groene gemeente', wat de nodige energiedoelstellingen als het reduceren van de CO2 uitstoot met zich meebrengt. Om dat te realiseren zou het opzetten van een ESCo een mogelijkheid kunnen zijn. Zoals meerdere keren in dit onderzoek is gebleken kan een ESCo bijdragen aan onder andere de reductie van CO2 uitstoot.

Het opzetten van een ESCo past uitstekend bij de ontwikkelingsstrategie die Apeldoorn wil hanteren voor de ontwikkeling van de Kanaalzone. De gemeente wil faciliterend te werk gaan, waarbij zij initiatieven vanuit de markt ter hand neemt (Gemeente Apeldoorn, 2005). Wanneer de gemeente als opdrachtgever optreedt voor een ESCo, faciliteert zij de markt. De markt voert, afhankelijk van de inhoud van het prestatiecontract, de ESCo uit. Apeldoorn kan in dat geval kostenneutraal een ESCo opzetten. Zoals Strukton (2012, p.3) stelt: *'Met dit contract verplicht de ESCo zich om een groot aantal energiebesparende maatregelen te nemen, en deze zelf te financieren. De ESCo verdient deze investeringen terug uit het rendement dat deze maatregelen oplevert. Zo biedt een ESCo een uitgelezen kans om gebouwen groener, duurzamer en energiezuiniger te maken, zonder daar extra voor te betalen.*

De combinatie van het vooruitstrevend zijn op het gebied van duurzaamheid met het faciliterend beleid dat Apeldoorn wil voeren, kan een kans bieden voor een ESCo in de Kanaalzone. Een ESCo kan gezien worden als een combinatie tussen faciliteren van de markt en het behalen van duurzaamheiddoelstellingen. Aan de gemeente Apeldoorn de taak de mogelijkheden van een ESCo voor de Kanaalzone af te wegen. Wanneer men besluit een ESCo op te zetten voor de Kanaalzone, is het aan te raden om naar praktijkvoorbeelden te kijken zoals de casus Rotterdamse zwembaden, of een specialistisch bureau te betrekken bij het opzetten van een ESCo. Het benutten van de kennis die de markt bezit, kan de onbrekende stap naar een succesvolle ESCo zijn. Wanneer Apeldoorn heil ziet in een ESCo, is het namelijk van essentieel belang dat de eerste ESCo succesvol wordt opgezet. Een succesvolle ESCo zou een boost kunnen zijn voor de bekendheid van ESCo in Apeldoorn, en misschien wel heel Nederland. Hoe meer succesvolle ESCo's er opgezet gaan worden, hoe meer de onbekendheid zal afnemen. Door de onbekendheid weg te nemen wordt de eerste stap gezet in het proces om het gebruik van een ESCo in Nederland, en specifiek in de Kanaalzone, een impuls te geven.

Wijziging in wet- en regelgeving

Het voorafgaande onderzoek heeft aangetoond dat wijzigingen in wet- en regelgeving het gebruik van een ESCo ten goede kunnen komen. Wanneer in de wetgeving bijvoorbeeld duurzaamheid een prominentere rol krijgt, is het aannemelijk dat het gebruik van ESCo's wordt gestimuleerd. ESCo's hebben aangetoond dat zij bij kunnen dragen aan het behalen van energiedoelstellingen. Wanneer de wetgeving bijvoorbeeld een bepaalde CO2 reductie per bestaand gebouw voorschrijft, zal dit het gebruik van ESCo's ten goede kunnen komen.

Uit de casus Rotterdamse zwembaden is gebleken dat de aanbestedingsprocedure een langdurig en kostbaar proces is geweest. Dit is deels toe te schrijven aan de onervarenheid op het gebied van ESCo, deels is de Nederlandse wet- en regelgeving nog niet klaar voor een ESCo. Een wijziging in wet- of regelgeving die het aanbestedingstraject eenvoudiger maakt, of in ieder geval minder langdurig en kostbaar, draagt mogelijk bij aan het opstellen van een ESCo. Ook kan het positief bijdragen aan het vertrouwen in een ESCo zoals genoemd bij de succesfactor culturele achtergrond.

Daarnaast is het wellicht mogelijk om middels wet- en regelgeving ESCo's aantrekkelijker te maken dan andere instrumenten als bijvoorbeeld actief grondbeleid. Door middel van belastingen, subsidies of het verlenen van bepaalde rechten kan de landelijke overheid sturen in het gebruik van verschillende instrumenten. Wanneer wordt besloten om bijvoorbeeld actief grondbeleid zwaar te belasten, zullen gebiedsontwikkelaars sneller andere instrumenten inzetten. Andersom is natuurlijk

ook mogelijk. Dit zou kunnen betekenen dat wanneer een ESCo wordt opgezet het bepaalde voordelen met zich meebrengt. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld belastingvoordeel.

Zoals blijkt zouden wijzigingen in wet- en regelgeving het gebruik van een ESCo ten goede kunnen komen. Echter, dergelijke besluiten worden in de meeste gevallen op landelijk niveau genomen. Kijkend naar de wet- en regelgeving heeft men in de Kanaalzone te dealen met de besluiten die door de landelijke overheid worden genomen. De verwachting is dat de gemeente Apeldoorn weinig invloed kan uitoefenen op het landelijke beleid. Om dat wel te kunnen doen zal er bijvoorbeeld draagvlak bij andere gemeenten moeten worden gezocht. Aan de gemeente Apeldoorn is vooralsnog de taak om bij mogelijke wijzigingen in wet- en regelgeving tijdig en efficiënt te handelen.

Wanneer door middel van wijzigingen in wet- en regelgeving kan worden bereikt dat het opzetten van een ESCo bepaalde 'voordelen' kent ten opzichte van andere instrumenten, is de verwachting dat het kan bijdragen aan het succes van een ESCo. Tevens zou het een cultuuromslag te weeg kunnen brengen. Zoals bij culturele achtergrond bleek zit een ESCo nog niet verweven in de Nederlandse (planning) cultuur. Wanneer een ESCo middels wijzigingen en wet- en regelgeving door de overheid geprofileerd wordt als hét instrument, zal dit mogelijk van invloed kunnen zijn op de Nederlandse planningscultuur. Een ESCo zou dan een prominentere rol kunnen spelen.

Kritische succesfactoren

Vertrouwen

Vertrouwen is de basis van elke samenwerking. Het is iets wat moet groeien en moet worden onderhouden. Volgens Franzen et al. (2011) is de algemene indruk van de publieke partijen dat private partijen alleen geïnteresseerd zijn in de winst van een project. Bij private partijen heerst daarentegen het idee dat publieke partijen niet selectief en realistisch genoeg zijn met betrekking op de kosten van een project. Er heerst dus een soort vooroordeel die wellicht niet terecht is.

Een ESCo opzetten kan ervoor zorgen dat de vooroordelen die volgens Franzen et al. (2011) bij beide partijen aanwezig zijn, afnemen. In het prestatiecontract worden de factoren die leiden tot wantrouwen (private partij wil alleen maar winst maken, publieke partij niet selectief en realistisch genoeg met betrekking tot kosten) op papier gezet. Voor iedere participerende partij in de ESCo is bij ondertekening van het prestatiecontract duidelijk welke investeringen iedere partij moet doen, wat de opbrengsten zijn en hoe de verdeling van de mogelijke winst zal plaatsvinden. Daarnaast worden afspraken gemaakt over mogelijke sancties wanneer één van de partijen zich niet aan de afspraken houdt. De verwachting is dat het mogelijke wantrouwen wat tussen partijen heerst, door de ondertekening van het prestatiecontract gedeeltelijk wordt weggenomen. Voor de gemeente Apeldoorn biedt dit een vorm van zekerheid, wat het vertrouwen ten goede komt. Daarnaast kan de boeteclausule die in het ESCo contract wordt opgenomen meewerken aan het vertrouwen. Wanneer de beloofde energiebesparing niet wordt bereikt, dient de uitvoerende partij een overeengekomen boete te betalen. Het is aannemelijk dat deze boete ervoor zorgt de marktpartijen geen luchtkastelen beloven. Iedere marktpartij zal alleen inzetten op de haalbare besparingen.

Daarnaast moet vertrouwen aanwezig zijn in het succes van een ESCo. Wanneer bij één van de partijen die mogelijk participeren in een ESCo het vertrouwen in het slagen van de ESCo ontbreekt, is de verwachting dat het een lastige opgave zal zijn om de ESCo tot een succes te brengen. Wanneer de gemeente een ESCo op wil zetten in de Kanaalzone, is het op dat moment haar taak om iedere partij te doen vertrouwen dat een ESCo gaat werken.

Leiderschap

Een ESCo kan niet als leider optreden voor gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone, het kan niet vergeleken worden met een instrument als actief grondbeleid. Een ESCo kan echter wel een leider zijn om bepaalde ambities waar te maken. In de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn spreekt de

gemeente een duurzaamheidambitie uit (Gemeente Apeldoorn, 2005). Een duurzaamheidambitie die middels een ESCo kan worden gerealiseerd.

Een ESCo kan voor een bepaalde tijd, vaak tien jaar, de verduurzaming van panden voor haar rekening nemen. In een prestatiecontract wordt een bepaalde verduurzaming afgesproken die binnen de contracttermijn dient te worden gerealiseerd. Daarnaast kan middels een ESCo een lokaal energiebedrijf opgericht worden waarbij duurzame energie wordt opgewerkt. Ook in dat opzicht kan worden bijgedragen aan de duurzaamheidambitie.

Imagoverandering

De Kanaalzone wordt omschreven als een ambitieus project (Gemeente Apeldoorn, 2005). Een gebied waar grote delen zijn vervallen tot verouderde, monofunctionele bedrijventerreinen. De Kanaalzone kent de problemen van een binnenstedelijk werkgebied met verontreiniging van de bodem, geluidsoverlast, externe veiligheid en een moeilijke ontsluiting voor zwaar verkeer (Gemeente Apeldoorn, 2005). De vraag is in hoeverre een ESCo kan bijdragen aan imagoverandering. ESCo wordt vaak in één adem genoemd met duurzaamheid. Duurzaamheid staat haaks op de situatie zoals die in de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn (2005) beschreven staat. Wanneer een ESCo wordt opgezet voor de Kanaalzone, betekent dit in ieder geval een bijdrage aan een beter imago. Een ESCo staat in de belangstelling, aangezien het voor de opdrachtgever en eindgebruiker voordelen biedt als PR/image verandering (ESConetwerk.nl, 2012).

Reductie van complexiteit

Zoals uit de literatuur blijkt, kan een ESCo deels de complexiteit van het gebiedsontwikkelingsproces reduceren. Gebiedsontwikkeling bestaat uit allemaal verschillende facetten die gecombineerd moeten worden om een succesvolle gebiedsontwikkeling tot stand te brengen. Één van die facetten is duurzaamheid. Bij de hedendaagse gebiedsontwikkelingen speelt duurzaamheid een belangrijke rol. Zo ook in de Kanaalzone Apeldoorn. De gemeente Apeldoorn wil de Kanaalzone ontwikkelen op basis van verschillende ambities. Één van deze deel ambities is het gebruik van fossiele energie op het niveau van de stad voor 2020 tot nul terug te dringen (Gemeente Apeldoorn, 2005).
Daarnaast wordt over verschillende doelen gesproken. Bij de vaststelling van de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn is door de gemeenteraad de wens uitgesproken om jaarlijks te worden geïnformeerd aan de hand van een zogenaamd 'Programma van potentieel realiseerbare projecten. Om aan deze wens te voldoen is in 2011 het uitvoeringsplan Kanaalzone 2011-2015 uitgebracht. In het uitvoeringsplan is de ambitie in een aantal doelen omschreven. Één van deze doelen is het vergroten van de duurzaamheid (Gemeente Apeldoorn, 2011).

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat betrokken partijen bij gebiedsontwikkeling niet gewend zijn om duurzaamheid op gebiedsniveau aan te pakken en moeite hebben om dit integraal te concretiseren. Het oprichten van een ESCo kan hier mogelijk verandering in brengen. Een ESCo kan de duurzaamheidambitie die Apeldoorn graag in de Kanaalzone gerealiseerd ziet worden wél op gebiedsniveau aanpakken. Die ambitie kan weggezet worden bij een ESCo. Door middel van het opzetten van een ESCo kan het plangebied verduurzamen dan wel duurzaam ontwikkelen. Daarnaast bouwt de gemeente Apeldoorn een bepaalde zekerheid in het gebiedsontwikkelingsproces. Middels het prestatiecontract komen alle afspraken zwart op wit te staan.

De verwachting is dat het wegzetten van één van de facetten van gebiedsontwikkeling bij een marktpartij voor een deel de complexiteit van gebiedsontwikkeling kan reduceren. Kijkend naar de Kanaalzone zou een ESCo de gehele duurzaamheiddoelstelling voor haar rekening kunnen nemen. Daarnaast bevat een ESCo een duidelijke verdienpotentie, hetgeen het gebiedsontwikkelingsproces ten goede kan komen. Deze verdienpotentie wordt in andere succesfactoren verder uitgewerkt.

Proactieve beleidsmakers
Binnen de gemeente Apeldoorn staat het gemeentelijk bestuur volgens M. Bijker (2012), programmamanager Kanaalzone, open voor vernieuwende concepten om een gebied te ontwikkelen. Dit vloeit door naar de Kanaalzone, waar men heel vooruitstreven is in het omarmen van vernieuwende concepten om de Kanaalzone te ontwikkelen. Bijker (2012) staat open voor nieuwe ideeën mits ze financieel zijn te verantwoorden. Mocht een kansrijk concept voor de Kanaalzone worden geopperd, wordt dit binnen het projectteam besproken. Wanneer het gehele projectteam achter het concept staat kan het verwerkt worden in een collegevoorstel of een gesprek met de verantwoordelijke wethouder worden aangevraagd (Bijker, 2012). De verwachting is dat binnen de Kanaalzone voldoende draagvlak aanwezig is om een ESCo op te zetten. Het projectteam kan de actieve, stimulerende rol gaan vervullen zoals die gevraagd wordt bij proactieve beleidsmakers. Daarnaast kan via de Kanaalzone de stap naar het gemeentelijk bestuur worden gemaakt.

Kritische succesfactoren naar aanleiding van literatuuronderzoek

Meer duidelijkheid over kosten/opbrengsten
Een ESCo biedt voor de Kanaalzone een aantal voordelen kijkend naar het kostenverhaal. Allereerst neemt een ESCo het beheer en onderhoud van de gebouwen die in het ESCo contract worden genoemd voor haar rekening. Wanneer de gemeente opdrachtgever zal zijn voor een ESCo, is het aannemelijk dat alle gebouwen die eigendom zijn van de gemeente onder het ESCo contract zullen vallen. Op dergelijke manier organiseer je een situatie vergelijkbaar met de situatie in Rotterdam. De basis is het verduurzamen en bij een hogere besparing verdelen verschillende partijen de opbrengsten. Vooral die stap is interessant voor de Kanaalzone. De ESCo heeft op die manier een verdienpotentie. Geld wat mogelijk bij de ontwikkeling van de Kanaalzone kan worden ingezet. Daarnaast verdwijnen de onderhoud- en beheerskosten van de begroting, mits het vastgoed in bezit is van de gemeente Apeldoorn.

Wanneer de gemeente niet betrokken is bij het opzetten van de ESCo, betekent het dat bij een hogere besparing dan afgesproken de gemeente niet mee profiteert. De besparingswinst zal, afhankelijk van de inhoud van het prestatiecontract, worden verdeeld onder de participanten van de ESCo. Hier ligt voor de gemeente een kans. Wellicht is er een mogelijkheid om als gemeente zijnde een deel van deze winst af te romen. Of en hoe dat mogelijk is, wordt in dit onderzoek niet besproken.

Daarnaast kan middels een ESCo een lokaal energiebedrijf worden opgericht. In het plangebied wordt een energiecentrale gerealiseerd die verantwoordelijk is voor het verspreiden van duurzame energie over het plangebied. In King's Cross genereert het lokaal energiebedrijf inkomsten met de verkoop van energie. Het lokale energie bedrijf levert energie aan de gebruikers tegen een tarief dat over het algemeen 5% lager ligt dan het reguliere energietarief. Daarnaast is het lokale energiebedrijf toegestaan om energie terug te leveren aan het energienetwerk buiten het plangebied om. De overcapaciteit kan worden verkocht, waardoor geld wordt verdiend (van der Post, 2011). Mogelijk is dit in Nederland ook een optie.

Gemeente hoeft geen grondpositie in te nemen voor ESCo
In de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn (2005) wordt duidelijk de ambitie uitgesproken om de Kanaalzone facilitair te ontwikkelen. De gemeente faciliteert publieke partijen die met initiatieven komen die de ontwikkeling van de Kanaalzone ten goede komen. Het actieve grondbeleid, waarbij de gemeente gronden aankoopt, behoort tot het verleden.

Als de gemeente Apeldoorn besluit om een ESCo op te zetten voor de Kanaalzone is het bezitten van grondposities niet noodzakelijk. Wanneer wordt gekeken naar ESCo voor bestaande gebouwen hoeft de gemeente niks te bezitten. Echter, het opstellen van een ESCo wordt wel 'gemakkelijker' als de panden in bezit zijn van de gemeente aangezien dan het

onderhandelingsproces met minder partijen hoeft te worden gevoerd. In de Kanaalzone is echter versnipperd eigendom. Het opstellen van een ESCo voor de bestaande panden in de Kanaalzone is dan wel mogelijk, maar betreft een onderhandelingsproces waarbij veel partijen (eigenaren) moeten worden betrokken.

Ook bij de realisatie van een lokaal energiebedrijf middels een ESCo is het hebben van grondposities voor de gemeente niet noodzakelijk. Bij een lokaal energiebedrijf zijn de afnemers van belang. In de meest ideale situatie bezit de gemeente dan wel al het vastgoed én het lokaal energiebedrijf, maar het is geen must. Een situatie waarbij een aantal 'zekerheden' in de ontwikkeling gepland zijn en behoren tot de ESCo is wel wenselijk. Deze zekerheden worden bereikt door publieke functies te betrekken bij een ESCo. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld scholen en overheidsgebouwen. Daarnaast kunnen zekerheden bereikt worden wanneer de eigenaar en gebruiker gelijk zijn (Corporate Facility Partners, 2012). Dit betekent dat de eigenaar geen moeite hoeft te doen een verhuurder te zoeken voor zijn vastgoed.

ESCo leidt tot grote kwaliteitsimpuls voor (bestaande) gebouwen

Een ESCo toepassen op bestaande gebouwen levert een grote kwaliteitsimpuls op voor bestaand vastgoed blijkt uit het literatuuronderzoek. Als het gaat om bestaande gebouwen, is het opzetten van een ESCo vooral interessant voor gebouwen die een geruime tijd blijven behouden. De doorlooptijd van een ESCo is vaak 10-15 jaar. Wanneer naar de Kanaalzone wordt gekeken, betekent dit dat vooral vastgoed in aanmerking komt in de gebieden die (voorlopig) nog niet worden ontwikkeld, of waar bestaand vastgoed wegens bijvoorbeeld cultuurhistorische waarde blijft bestaan.

Uiteindelijk is de gemeente Apeldoorn de partij die beslist wat er staat te gebeuren binnen de Kanaalzone. Aan hen is dan ook de taak om aan te wijzen welk vastgoed in aanmerking zou kunnen komen voor verduurzaming door middel van een ESCo. Recentelijk is besloten dat het overgrote gedeelte van de Kanaalzone voorlopig niet ontwikkeld wordt. Al het vastgoed dat voorlopig buiten de herstructureringsplannen valt, zou in aanmerking kunnen komen voor het opstellen van een ESCo.

Er wordt aangenomen dat de kwaliteitsimpuls van vastgoed die een ESCo kan garanderen een waardevermeerdering op kan leveren (Strukton, 2012). Waardevermeerdering van het vastgoed heeft verschillende voordelen. Zo komt het de gemeente ten goede. Een belangrijk deel van de inkomsten van gemeenten is afkomstig van de onroerendezaakbelasting (OZB). De OZB is een promillage van de waarde van een onroerende zaak, bijvoorbeeld een woning of bedrijfspand (Rijksoverheid, 2012).

5.2 Uitleiding

Met deze paragraaf wordt hoofdstuk vijf afgesloten. Het hoofdstuk bevat een verkenning van de mogelijkheden van de succesfactoren van een ESCo. Deze verkenning biedt, samen met de hoofdstukken twee, drie en vier de input voor de conclusies en aanbevelingen. De conclusies en aanbevelingen worden in hoofdstuk zes weergegeven.

6. Conclusies en aanbevelingen

In hoofdstuk zes staan de conclusies en aanbevelingen centraal. Het hoofdstuk start met een paragraaf 6.1 bevindingen. In deze paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit de verschillende hoofdstukken op een rij gezet. Vervolgens worden in paragraaf 6.2 verschillende conclusies getrokken. In paragraaf 6.3 worden aanbevelingen gedaan. In deze paragraaf wordt tevens antwoord gegeven op deelvraag zes van het onderzoek:

Wat zijn op basis van de mogelijkheden van een Energy Service Company in de Kanaalzone aanbevelingen aan de gemeente Apeldoorn?

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een kritische reflectie op het onderzoek. Hierbij wordt ingegaan op de beperkingen van het onderzoek, de gehanteerde methode en de uiteindelijke resultaten.

6.1 Bevindingen

In hoofdstuk twee is het begrip gebiedsontwikkeling uitgewerkt. Om inzicht te krijgen of een ESCo kan bijdragen aan gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone is het van essentieel belang om eerst het containerbegrip gebiedsontwikkeling te concretiseren en antwoord te geven op de vraag wat gebiedsontwikkeling daadwerkelijk kan inhouden. Het onderzoek heeft uitgewezen dat veel verschillende definities voor gebiedsontwikkeling bestaan. Gebiedsontwikkeling kent geen vast, algemeen aanvaarde omschrijving. In het onderzoek zijn een drietal definities samengevoegd tot een eigen, voor dit onderzoek relevantie definitie van gebiedsontwikkeling:
"gebiedsontwikkeling is het proces waarin publieke en private partijen samenwerken en wat leidt tot het (her)-ontwikkelen of opnieuw inrichten van landelijk of stedelijk gebied, waarbij verschillende functies, zoals ondergrondse en bovengrondse infrastructuur, worden gecombineerd en verbonden".

Het proces van gebiedsontwikkeling bestaat uit vier fasen: initiatieffase, haalbaarheidsfase, realisatiefase en exploitatie- en beheerfase. Iedere fase heeft een duidelijke bijdrage aan de uiteindelijke gebiedsontwikkeling. Binnen het proces van gebiedsontwikkeling zijn veel verschillende actoren actief. Gebiedsontwikkeling wordt gekenmerkt door de veelheid van betrokken partijen en belanghebbenden, waarbij iedere partij zijn eigen belangen, doelstellingen en visie heeft. In de literatuur worden de actoren ingedeeld in drie groepen: publieke partijen, private partijen en overige actoren. Onder publieke partijen worden alle overheidslagen en het waterschap verstaan, bij private partijen moet gedacht worden aan onder andere projectontwikkelaars en beleggers en onder overige actoren worden de gebruikers en belangenorganisaties geschaard. De actoren kunnen in verschillende samenwerkingsvormen met elkaar samenwerken. In dit onderzoek zijn drie vormen van publiek-private samenwerking beschreven: publiek, publiek-privaat en privaat. Iedere vorm van samenwerking kent daarnaast nog bepaalde modellen, waarbij de rol van de markt/overheid per model kan verschillen.

Om het succes van een gebiedsontwikkeling te kunnen bepalen is in het onderzoek gekeken naar verschillende literatuurbronnen die ingaan op het succes van een gebiedontwikkeling. Uit het onderzoek blijkt dat auteurs verschillende manieren hanteren om het succes van een gebiedsontwikkeling te beschrijven. Franzen et al. (2011) gaan specifiek in op binnenstedelijke herstructurering. Aan de hand van contextvariabelen, noodzakelijke voorwaarden en kritische succesfactoren wordt het succes van een binnenstedelijke herstructurering bepaald. In Franzen et al. (2011) worden de contextvariabelen, noodzakelijke voorwaarden en kritische succesfactoren uiteengezet middels succesfactoren. Contextvariabelen bepalen mede het succes van een project, maar kunnen niet worden gestuurd door (individuele) actoren. Bij contextvariabelen moet gedacht worden aan economisch klimaat, politieke klimaat, culturele achtergrond, demografische achtergrond en wijzigingen in wet- en regelgeving. De noodzakelijke voorwaarden zijn in tegenstelling tot contextvariabelen beïnvloedbaar door een individuele actor. Het zijn kaders die

moeten worden afgesproken om de doelstelling van een gebiedontwikkeling te kunnen verwezenlijken. Er bestaat echter geen blauwdruk voor noodzakelijke voorwaarden, iedere ontwikkeling is verschillend. De kritische succesfactoren hebben een grote invloed op het succes van een project, maar zijn relatief moeilijk door actoren te beïnvloeden. Hierbij moet gedacht worden aan vertrouwen, leiderschap, imagoverandering, reductie van complexiteit, proactieve beleidsmakers en 'moderne' ontwerpers.

De basis voor hoofdstuk drie is een lijst met 32 constructies voor gebiedsontwikkeling, gebaseerd op de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk. Middels een prioritering is die lijst teruggebracht naar twee constructies, die in het vervolg van het onderzoek zijn uitgewerkt. Om te bepalen welke constructies het meest kansrijk zijn voor de Kanaalzone, is de situatie in de Kanaalzone kort besproken. De Kanaalzone is getypeerd als een transformatiegebied. Een transformatiegebied wordt in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd. De situatie in de Kanaalzone sluit volledig aan op de definities. Met inachtneming dat gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone wordt getypeerd als transformatiegebied, wordt in dit onderzoek onder gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone verstaan:
"Gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone is het proces waarin publieke en private partijen samenwerken en wat leidt tot de transformatie van de Kanaalzone waarbij verschillende functies, zoals ondergrondse en bovengrondse infrastructuur, worden gecombineerd en verbonden".

Middels een prioritering is de lijst met 32 constructies terug gebracht naar de twee meest kansrijke constructies. De prioritering is uitgevoerd aan de hand van drie criteria, die in samenspraak met Marleen Bijker(programmamanager Kanaalzone) zijn opgesteld:

- Constructie moet voldoen aan de 'kenmerken van de nieuwe overheid';
- Constructie moet een zo laag mogelijk financieel risico voor de overheid hebben bij gebiedsontwikkeling;
- Constructie moet kunnen dealen met versnipperd eigendom.

De prioritering aan de hand van bovenstaande criteria heeft een ESCo en stedelijke herverkaveling – Het Valenciaans model- als meest kansrijk aangewezen. Daarom is in dit onderzoek een ESCo nader uitgewerkt.

In hoofdstuk vier is ESCo verder uitgewerkt. Bij het opstellen van de lijst met constructies voor gebiedsontwikkeling zijn ESCo en MUSCo nog gecombineerd. Echter, gedurende het onderzoek bleek dat de literatuur over ESCo's vele malen uitgebreider en concreter was. Aangezien ESCo en MUSCo volgens hetzelfde principe werken, namelijk het opstellen van een prestatiecontract, is ervoor gekozen om voor het vervolg van het onderzoek enkel ESCo uit te werken.

Middels een literatuuronderzoek en het interviewen van twee experts zijn de succesfactoren, zoals Franzen et al. (2011) ze onderscheiden, van een ESCo uitgewerkt. Uit het onderzoek bleek dat een tweetal succesfactoren, demografische achtergrond en 'moderne' ontwerpers geen directe invloed uitoefenen op het succes van een ESCo. Deze zijn bij de uitwerking van de succesfactoren uitgesloten voor verder onderzoek. Verder zijn alle andere contextvariabelen en kritische succesfactoren meegenomen. De noodzakelijke voorwaarden die in Franzen et al. (2011) als kaders worden neergezet zijn middels een literatuuronderzoek opgesteld:

- Initiatief voor een ESCo
- Vaststellen welke gebouwen in aanmerking komen voor verduurzaming
- ESCo brengt huidige energieverbruik van de geselecteerde panden uitgebreid in kaart en onderzoekt welke besparingen er mogelijk zijn.
- Opstellen energiebesparingsplan
- Afsluiten prestatiecontract
- Terugbrengen energieverbruik
- Voortdurende zoektocht naar innovatieve oplossingen.

Daarnaast is de onderzoeker gedurende het onderzoek tot een drietal extra kritische succesfactoren gekomen, te weten: meer duidelijkheid over kosten/opbrengsten, gemeente hoeft geen grondpositie in te nemen en ESCo leidt tot grote kwaliteitsimpuls voor (bestaande) gebouwen. Dit hoofdstuk leidt uiteindelijk tot een definitieve lijst met succesfactoren, die de basis biedt voor de verkenning van de mogelijkheden van een ESCo voor gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone.

In hoofdstuk vijf is een verkenning uitgevoerd van de mogelijkheden van de succesfactoren van een Energy Service Company voor de Kanaalzone in Apeldoorn. Bij de noodzakelijke voorwaarden zijn alle stappen die genomen moeten worden om tot een succesvolle ESCo te komen op de Kanaalzone gelegd. Hierbij is gekeken wat de rol van de gemeente Apeldoorn en de marktpartijen zouden kunnen zijn per succesfactor. In vergelijking met het actieve grondbeleid wat de gemeente jarenlang heeft gevoerd, betekent het bij iedere stap een passieve rol. Bij het opzetten van een ESCo in de Kanaalzone zal de gemeente faciliterend optreden. In iedere stap komt dit naar voren. De verantwoording voor het financieren en uitvoeren van de ESCo is volledig bij de marktpartijen.

Dat de succesfactoren van invloed zijn op het succes van een ESCo is in hoofdstuk vier bewezen. Echter, uit de verkenning blijkt niet iedere succesfactor van even grote invloed te zijn op de mogelijkheden van een ESCo voor de Kanaalzone. Zo is het economisch klimaat van invloed op het succes van een ESCo, maar hoeft het niet te betekenen dat een ESCo geen doorgang kan vinden. De rol van de politiek kan daarentegen groter zijn. Wanneer door de politiek wordt besloten dat geen ESCo opgezet kan en mag worden voor de Kanaalzone, heeft dit vanzelfsprekende invloed. Daarnaast zijn een aantal kansen voor het opzetten van een ESCo. Zo profileert Apeldoorn zich bijvoorbeeld als groene stad en probeert vooruitstrevend te zijn op het gebied van duurzaamheid. Met het faciliterend beleid wat men in de Kanaalzone wil voeren kan dit een uitstekende combinatie zijn en sluit het aan bij de doelstelling van een ESCo. Tevens kan een ESCo bijvoorbeeld een leidersrol vervullen om duurzaamheiddoelstellingen te behalen.

Daarnaast is uit het onderzoek gekomen dat zowel een ESCo voor de verduurzaming van bestaand vastgoed als een ESCo voor het opzetten van een lokaal energiebedrijf mogelijk is in Apeldoorn. Het onderzoek heeft niet tot factoren geleid die het opzetten van een ESCo onmogelijk maken.

6.2 Conclusies

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. De hoofdvraag luidt:

Op welke wijze kan een Energy Service Company (ESCo) een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de Kanaalzone in Apeldoorn?

De conclusie van dit onderzoek is opgesteld uit twee componenten. Net zoals in het onderzoek wordt een ESCo voor bestaand vastgoed los van een ESCo in de vorm van een lokaal energiebedrijf besproken. Het uitwerken van de succesfactoren heeft niet tot uitkomsten geleid die aantonen dat een ESCo niet mogelijk is. Gezien de huidige situatie marktsituatie biedt een ESCo verduurzamingsmogelijkheden voor de Kanaalzone. Mede door de economische crisis wordt een groot gedeelte van de Kanaalzone voorlopig nog niet ontwikkeld. Het verduurzamen van bestaand vastgoed biedt daardoor wellicht een kans voor de Kanaalzone. Door bestaande gebouwen te verduurzamen kan winst worden gerealiseerd, zowel in termen van geld als milieu.

Het onderzoek heeft uitgewezen dat het oprichten van een lokaal energiebedrijf middels een ESCo een grotere rol kan spelen bij gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone. Middels een ESCo kan de eindgebruiker van energie haar energiehuishouding kwalitatief beter en/of goedkoper georganiseerd krijgen. Het opzetten van een lokaal energiebedrijf middels een ESCo voor nog te realiseren projecten biedt dan de grootste kans, aangezien de ESCo dan de gehele

energievoorziening voor haar rekening kan nemen. Dit betekent niet alleen het verduurzamen van gebouwen, maar vooral het opwekken en distribueren van energie.

Kijkend naar de Kanaalzone biedt project Vlijtse park de grootste kans. De ontwikkeling bevindt zich nog in de planontwikkelingsfase. De gemeente Apeldoorn is de koers aan het bepalen die men in wil zetten in project Vlijtse Park. Het opzetten van een lokaal energiebedrijf middels een ESCo kan hier wellicht bij aanhaken. De kansen voor een ESCo bij de ontwikkeling van Vlijtse Park worden versterkt door de mogelijkheden die de gemeente Apeldoorn, bij monde van projectleider M.J van Dooren, ziet in het opzetten van een lokaal energiebedrijf voor Vlijtse Park.

6.3 Aanbevelingen aan gemeente Apeldoorn

Betrek markt bij opzetten ESCo

Dit onderzoek geeft een eerste aanzet voor de mogelijkheden van een ESCo voor de Kanaalzone. Wanneer de gemeente Apeldoorn besluit dat men mogelijkheden voor een ESCo ziet en wil overgaan tot het oprichten van een ESCo voor de Kanaalzone in welke vorm dan ook, is het aan te bevelen de markt prominent te betrekken. Het onderzoek heeft uitgewezen dat bij marktpartijen expertise aanwezig is voor het opzetten van een ESCo. Bedrijven als Coporative Facility Partners hebben uitgebreide kennis en ervaring met het opzetten van een ESCo. Het is aan de gemeente om deze kennis, wanneer dat mogelijk is, te benutten. Daarnaast kan het opzetten van een ESCo een zeer technisch verhaal zijn. Wanneer het gaat over bijvoorbeeld opwekken van energie, is het aannemelijk dat bij marktpartijen meer kennis aanwezig is.

Het project Vlijtse Park wil de gemeente Apeldoorn faciliterend ontwikkelen. Men zet de kaders uit en wil de markt hierop laten reageren. Een dergelijke methode kan de gemeente ook hanteren bij het opzetten van een ESCo. De gemeente Apeldoorn dient de intentie voor het opzetten van een ESCo prominent in de markt te zetten. Aan de marktpartijen dan de taak om hierop te reageren. De gemeente moet ervoor zorgen dat de kennis die bij de markt aanwezig is, optimaal wordt benut.

Combineer de kansen uit de Kanaalzone

De situatie in de Kanaalzone en de manier van ontwikkelen die men voor ogen heeft biedt kansen om een ESCo voor de Kanaalzone op te zetten. Uit het onderzoek is gekomen dat de gemeente Apeldoorn de Kanaalzone faciliterend wil ontwikkelen. De gemeente stelt kaders op waarop de markt moet reageren. Één van die kaders is gericht op duurzaamheid. De gemeente Apeldoorn heeft duurzaamheid hoog in het vaandel staan, wat leidt tot concrete duurzaamheidambities voor de Kanaalzone. Daarnaast bevat de Kanaalzone veel (verouderd) vastgoed.

Het combineren van deze factoren biedt kansen voor de gemeente Apeldoorn. Wanneer de gemeente Apeldoorn meerdere 'aanknopingspunten' vindt voor het opzetten van een ESCo, kan dit elkaar versterken. Wanneer zowel financiële, duurzame en organisatorische argumenten zijn te bedenken voor het opzetten van een ESCo, is het aannemelijk dat dit de mogelijkheden voor het opzetten van een ESCo versterkt. De gemeente Apeldoorn heeft duurzaamheid hoog in het vaandel staan, heeft geen financiële investeringsmogelijkheden en wil de Kanaalzone faciliterend ontwikkelen. Deze punten komen samen in een ESCo contract.

MUSCo nader onderzoeken

Het onderzoek is volledig gericht op ESCo. Echter, bij de start van het onderzoek is ook het begrip MUSCo aan de orde geweest. Wegens een aantal keuzes van de onderzoeker is MUSCo verder niet uitgewerkt. Toch is het aan te bevelen om de mogelijkheden van een MUSCo te onderzoeken. Een MUSCo is in vergelijking met een ESCo niet alleen verantwoordelijk voor energie, maar ook voor de voorzieningen van elektriciteit, water, afvalwater, glasvezel en bijvoorbeeld gas (Peek, 2011). Eigenlijk kunnen vrijwel alle stromen die in een gebied aanwezig zijn door een MUSCo worden georganiseerd. Dit biedt wellicht meer kansen dan een ESCo en verdient zeker nader onderzocht te

worden. Dit wordt versterkt door twee geïnterviewden. Zowel Kengen (2012) als van Dooren (2012) stellen dat het aan te raden is om de potentie van een MUSCo te onderzoeken.

6.4 Reflectie op onderzoek

Deze thesis besluit met een kritische reflectie over de beperkingen van het onderzoek, de gehanteerde methode en de uiteindelijke resultaten. De onderzoeker reflecteert zijn eigen onderzoek kritisch en probeert de vinger op de zere plek te leggen. In de kritische reflectie worden onderwerpen en punten aangehaald die, mocht het onderzoek opnieuw worden uitgevoerd, mogelijk beter hadden gekund.

Proces

Het onderzoeksproces is goed verlopen. Van begint tot eind zijn logische stappen doorlopen die uiteindelijk tot dit eindresultaat hebben geleid. Het proces om van een maatschappelijk- en wetenschappelijk probleem tot een concreet onderzoek te komen is lastig, maar is gedurende de onderzoeksperiode op een chronologisch wijze doorlopen. Iedere genomen stap is uitgebreid doordacht en de onderzoeker heeft getracht zo goed mogelijke keuzes te maken. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een doelstelling, hoofdvraag en onderzoeksvragen, die als basis voor dit onderzoek dienen.

In ieder hoofdstuk wordt antwoord gegeven op één van de onderzoeksvragen. In hoofdstuk zes wordt uiteindelijke antwoord gegeven op de centrale vraag van het onderzoek. Het antwoord leidt echter niet tot volledige voldoening bij de onderzoeker. De onderzoeker had bij het begin van het onderzoek voor ogen tot concretere adviezen en aanbevelingen voor de gemeente Apeldoorn te komen. De oorzaak dat dit niet is gelukt ligt echter niet bij het proces. Verderop in de reflectie op het onderzoek wordt dit punt verder uitgewerkt.

Reflectie Franzen et al.

Aan het begin van het onderzoek is gekozen om aan de hand succesfactoren van Franzen et al. (2011) een ESCo uit te werken. Franzen et al. (2011) onderscheiden drie verschillende niveaus van succesfactoren die invloed uitoefenen op het wel of niet slagen van een binnenstedelijke herstructurering. Vervolgens is de link gemaakt met een ESCo. Door succesfactoren benoemd in Franzen et al. (2011) toe te passen op een ESCo, heeft de onderzoeker geprobeerd tot succesfactoren van een ESCo te komen, die invloed uitoefenen op het wel of niet slagen van een binnenstedelijke herstructurering. De onderzoeker heeft getracht het opzetten van een ESCo ontrafelen tot verschillende succesfactoren die tezamen leiden tot een succesvolle ESCo.

Echter, de succesfactoren in Franzen et al. (2011) worden allemaal niet even concreet en uitgebreid uitgewerkt. Dit heeft tot gevolg dat (een deel van de) succesfactoren interpretatiegevoelig kunnen zijn. Iedere onderzoeker die werkt met de succesfactoren van Franzen et al. (2011) zou dus tot een andere uitwerking kunnen komen. Dit betekent wanneer het onderzoek door een ander uitgevoerd zal worden, het aannemelijk is dat het onderzoek kan leiden tot andere uitkomsten.

Uitloop onderzoek

Om tot de juiste constructies voor gebiedsontwikkeling in de Kanaalzone te komen, is een lijst met verschillende constructies opgesteld waarna middels drie criteria de twee meest kansrijke constructies zijn gekozen. Het opstellen van de lijst met verschillende constructies voor gebiedsontwikkeling heeft echter teveel tijd gekost. De onderzoekers hadden een beperkte tijd gereserveerd voor het opstellen van verschillende constructies voor gebiedsontwikkeling. Uiteindelijk zijn dit er 32 geworden. Echter, de voorgeschreven twee weken zijn ruimschoots overschreden. Al met al heeft het opstellen van de constructies ruim twee maanden gekost. Door vooraf criteria op te stellen waarbinnen de constructies moesten passen, was dit misschien te

voorkomen geweest. Dan was sneller de focus op het uitwerken van een ESCo komen te liggen, waardoor een forse tijdwinst te behalen was geweest.

Voordat daadwerkelijk de constructies waren gekozen die uitgewerkt zijn, liep het onderzoek al achter op planning. Het vervolg van het onderzoek bleek ook langer te duren dan gepland. Zo heeft het opstellen van het conceptueel kader (de uitwerking van een ESCo aan de hand van succesfactoren) veel tijd in beslag genomen. De oorzaak hiervan is mede het grote deel Engelstalige literatuur dat diende te worden geanalyseerd. Het analyseren van Engelstalige literatuur is voor de onderzoeker nu eenmaal een lastigere opgave als Nederlandstalige literatuur. Al met al is het onderzoek niet afgerond in de vooraf gestelde tijd, maar heeft het een aantal maanden uitloop.

Uitvoerbaarheid onderzoek

Als start van dit onderzoek is een onderzoeksplan opgesteld. Wanneer het onderzoeksplan die als basis dient voor dit onderzoek door een ander wordt uitgevoerd, is de kans aanwezig dat het onderzoek tot andere uitkomsten gaat leiden. Dit heeft een aantal oorzaken. Allereerst is in een vroeg stadium gekozen om de succesfactoren uit Franzen et al. (2011) te hanteren om een ESCo uit te werken. Deze keuze is gemaakt omdat Franzen et al. (2011) een aantal handvatten bieden om een globale constructie als een ESCo concreet uit te werken. Door de onderzoeker is Franzen et al. (2011) gekozen, de keuze had echter ook op een andere manier kunnen vallen om ESCo uit te werken. Daarnaast biedt Franzen et al. (2011) een bepaalde mate van interpretatiegevoeligheid. Sommige succesfactoren in Franzen et al. (2011) worden niet concreet genoeg uitgewerkt om interpretatieverschillen tegen te gaan. De globale en soms korte uitwerking van de succesfactoren kunnen door iedere onderzoeker verschillend worden geïnterpreteerd, waardoor dus verschillen in het onderzoek kunnen ontstaan.

Ook bij de verkenning zit ruimte voor interpretatie. De onderzoeker projecteert een literatuuronderzoek op de Kanaalzone. Echter, de praktijk loopt vrijwel nooit gelijk met de theorie. Onbewust worden dus bepaalde keuzes gemaakt om de mogelijkheden van de succesfactoren te verkennen in de Kanaalzone. Concluderend worden dus een aantal (on)bewuste keuzes gemaakt die de uitkomst van het onderzoek beïnvloeden.

Prioritering

De prioritering die heeft geleid tot de uiteindelijke keuze voor ESCo en stedelijke herverkaveling (Valenciaans model) is uitgevoerd aan de hand van 32 globaal uitgewerkte concepten. Aan de hand van een aantal bronnen zijn de constructies uitgewerkt. Over de kwaliteit van sommige bronnen valt te discussiëren. Ook had de uitwerking van de 32 concepten uitgebreider gekund. Echter, zoals in de kritische reflectie al naar voren is gekomen, heeft dit veel tijd gekost. Een uitgebreidere uitwerking zou vanzelfsprekend ook meer tijd in beslag hebben genomen. Daarnaast ligt bij het uitwerken van de 32 constructies voor gebiedsontwikkeling niet het zwaartepunt van het onderzoek. Het zwaartepunt ligt bij de uitwerking van een ESCo en de verkenning van de mogelijkheden van een ESCo voor de ontwikkeling van de Kanaalzone in Apeldoorn.

Samenwerking

In een kritische reflectie is vanzelfsprekend ook ruimte voor positieve kritiek. Het onderzoek is deels uitgevoerd in samenwerking van Mark van het Hul. De samenwerking gedurende de onderzoekstijd is een duidelijke meerwaarde gebleken. In het onderzoek zitten veel keuzemomenten, waarbij een sparringpartner op meerdere momenten geen overbodige luxe was. De valkuilen die een mogelijke samenwerking met zich meebrengen zijn voortijdig getackeld door tijdig met de begeleider van het onderzoek en de Masterthesis coördinator in gesprek te gaan. Door bij aanvang van het onderzoek alle mogelijke struikelblokken van een samenwerking goed door te spreken, heeft het beperkt samenwerken niet tot problemen geleid. Het onderzoek was een goede combinatie van samen – en individueel werken.

Daarnaast was de samenwerking met de begeleider van het onderzoek vanuit de universiteit A. Lagendijk uistekend. Ook hierbij geldt dat bij aanvang van het onderzoek duidelijke afspraken over onder andere communicatie en de inlevertermijn van de te beoordelen stukken zijn gemaakt. Ook de samenwerking met de gemeente Apeldoorn was uitstekend. Binnen de gemeente heeft de onderzoeker alle medewerking verkregen die noodzakelijk was om het onderzoek zo goed mogelijk uit te voeren. Daarnaast was de interne begeleiding door Marleen Bijker zeer waardevol. Ze heeft een aantal keer met gerichte feedback het onderzoek de juiste richting in geholpen.

Verkenning in Kanaalzone

Bij de start van het onderzoek is het de intentie geweest om een ESCo te toetsen in de Kanaalzone in Apeldoorn. Al vrij snel is het toetsen veranderd in een verkenning van de mogelijkheden, aangezien toetsen niet de juiste omschrijving bleek. Je kunt namelijk niet iets toetsen wat nog niet heeft plaatsgevonden. Een verkenning brengt echter een andere manier van werken met zich mee dan de uitvoerder van dit onderzoek gewend is. Bij een verkenning wordt relatief veel met aannames, verwachtingen en nuances gewerkt. Dit is een andere manier van werken, daar waar de onderzoeker meer gewend is met harde feiten te werken. Hiermee wordt bedoeld dat iedere bewering of uitspraak voortkomt uit één of meerdere bronnen.

Daarnaast had de onderzoeker aan het begin van het onderzoek de intentie om tot concretere uitspraken en adviezen te komen. De verkenning is in het onderzoek vrij globaal en weinig diepgaand gebleken. Door de economische situatie is de situatie in de Kanaalzone onzeker. In een paar jaar tijd is veel veranderd. Waar er Apeldoorn in 2009 nog vanuit werd gegaan dat de gehele kanaalzone, dan wel in een afgeslankte vorm, zou worden ontwikkeld, is vrij recentelijk besloten dat maar drie deelprojecten doorgang zullen vinden. En zelfs bij de projecten die doorgang vinden is de situatie onzeker. Zo is het programma voor de Pilot zuid al meerdere keren naar beneden bijgesteld door de onzekerheden van de vraag op de markt. De onzekerheden van de vraag op de markt die doorwerken naar de ontwikkelingen in de Kanaalzone hebben invloed gehad op het onderzoek. Zo is er geen vast woningbouwprogramma waarmee kon worden gewerkt. Door de onzekerheid was het soms lastig om tot concrete punten te komen.

Daarnaast is in de verkenning het standpunt van de aanwezige actoren in het plangebied niet meegenomen. Dit betekent dat het ESCo-concept misschien dan wel in de Kanaalzone kan worden toegepast, het echter onbekend is hoe de aanwezige actoren als de bedrijvigheid in het plangebied staan tegenover een ESCo. Om dit in beeld te krijgen, zal een grote hoeveelheid extra werk verricht moeten worden. Daarom is gekozen om eerst de mogelijkheden van een ESCo te verkennen zonder daarbij het standpunt van de actoren in het plangebied mee te nemen. Mocht de gemeente Apeldoorn echter geïnteresseerd zijn in het opzetten van een ESCo, is het wel essentieel in beeld te krijgen hoe de aanwezige actoren aankijken tegen een ESCo.

Herhaling

In het onderzoek is een bepaalde mate van herhaling te signaleren. In hoofdstuk vier wordt een ESCo uitgewerkt middels een literatuuronderzoek en interviews met ESCo-experts. De factoren die zowel door de literatuur als de experts aangemerkt worden als succesfactoren van een ESCo, worden vervolgens gebruikt voor de verkenning van de mogelijkheden van een ESCo in de Kanaalzone. Bij de verkenning van de mogelijkheden van een ESCo worden veelal delen van het literatuuronderzoek aangehaald om de zelfstandig leesbaarheid van de verkenning te vergroten. Dit leidt echter wel tot herhalingen. Een herhaling die in sommige gevallen misschien overbodig is. Toch heeft de onderzoeker ervoor gekozen om enige vorm van herhaling toe te passen om de zelfstandig leesbaarheid van de verkenning te vergroten.

Doordat een bepaalde mate van herhaling in het onderzoek aanwezig is, heeft het onderzoek een behoorlijke lengte. De lengte van het onderzoek komt echter niet alleen door de herhaling. De onderzoeker heeft nog relatief weinig ervaring met het schrijven van dusdanige onderzoeken. Dit komt de beknoptheid niet ten goede, vaak is de onderzoeker geneigd om te

langdradig te zijn. In het beknopt opstellen van een onderzoek kan de onderzoeker nog stappen zetten.

Keuze ESCo

Bij het vooronderzoek, waar een 32 tal constructies voor gebiedsontwikkeling zijn onderzocht, is gekozen om ESCo's en MUSCo's als één instrument te behandelen. Gedurende het onderzoek is echter gebleken dat er een aantal redenen waren om alleen ESCo uit te werken voor de verkenning in de Kanaalzone. De reden van deze keuze is in het onderzoek verantwoord, het was echter een meerwaarde geweest wanneer de MUSCo een prominentere rol had kunnen spelen in het onderzoek, aangezien de mogelijkheden van een MUSCo wellicht nog groter zijn.

Om de noodzakelijke voorwaarden van een ESCo uit te werken is gekozen om twee cases te behandelen: Casus Rotterdamse zwembaden en King's Cross in Londen. In het onderzoek wordt echter meer op Rotterdam ingezoomd. De ESCo in Rotterdam is echter meer gericht op het verduurzamen van bestaand vastgoed. Voor het onderzoek was het wellicht een betere keuze geweest om case King's Cross uitgebreider uit te werken. In deze case wordt een ESCo meer in combinatie met gebiedsontwikkeling behandeld. Daarnaast wordt een ESCo veel genoemd om duurzaamheiddoelstellingen te behalen. Doordat de focus in veel gevallen op de verduurzaming van vastgoed ligt, was de meerwaarde voor gebiedsontwikkeling soms lastig te vinden.

Literatuur

Adviescommissie Gebiedsontwikkeling. (2005). Ontwikkel kracht! Eindrapport van de adviescommissie gebiedsontwikkeling. Amersfoort: Lysias Consulting Group.

Agentschap NL (2010a) Financieel rendement. Geraadpleegd op 14-04-2012, via http://www.agentschapnl.nl/programmas-regelingen/financieel-rendement

Agentschap NL (2010b) Wel de lusten, niet de lasten. Energiediensten voor corporaties, beleggers en gebouwbeheerders.

Agentschap NL (2011a) Toekomstwaarde NU. Duurzaamheid verzilveren in gebiedsontwikkeling.

Agentschap NL (2011b). Lefsessie Toekomstwaarde NU. 7 financieel-organisatorische instrumenten voor duurzame gebiedsontwikkeling.

Agentschap NL (2012a). Toolbox Financieringsconstructies. Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. Geraadpleegd April 2012, via: http://www.agentschapnl.nl/nl/node/445104

Agentschap NL (2012b). Cultuurobligaties Muziekpaleis gemeente Utrecht. Geraadpleegd op 26-04-2012, via http://www.agentschapnl.nl/onderwerp/tfc-obligaties-voorbeeld-1

Agentschap NL (2012c) ESCO's. Geraadpleegd op 12-04-2012, via http://www.agentschapnl.nl/programmas-regelingen/escos

Agentschap NL (2012d). TFC - REVOLVEREND FONDS constructie. Geraadpleegd op 26-04-2012, via: http://www.agentschapnl.nl/onderwerp/tfc-revolverend-fonds-constructie

Agentschap NL (2012e). Toolbox Financieringsconstructies: Value Capturing. Geraadpleegd op 20-04-2012, via *http://www.agentschapnl.nl/onderwerp/tfc-value-capturing-constructie*

Aken, T. van (1996) De succes en faalfactoren van projectmanagement. Geraadpleegd op 12-12-2012, via:http://www.managementsite.nl/2517/strategie-bestuur/succes-faalfactoren-projectmanagement.html

Alterman, R. (2009), 'Can the "unearned increment" in land values be harnessed to supply affordable housing?', UN Habitat GLNT Conference, October 2009, Warsaw

Argent (2009). King's Cross is ready for business.

Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. en Wells, R.B. (1997) 'A stakeholder approach to strategic performance measurement', Sloan Management Review, Spring, pp. 25-37.

Berge, H. van den, Kruithof, J.G, Bos, G.L.Y, Sandmann, M.J.P & Schutte, H.J. (2012) De grond wordt duur betaald: raadsonderzoek naar het grondbedrijf in de gemeente Apeldoorn. Den Haag: Opmeer drukkerij b.v.

Bergmans, M. (2010). Alternatieve bekostiging van de openbare ruimte in de stad. In Ruimtelijke ordening in crisis.

Berns, S.W, H. Celik, B.F. Michiels en M. Schenk (2010), Financiële effecten crisis bij gemeentelijke grondbedrijven, Utrecht.

Berrutto, V., Bertoldi, D., Vine, E., Berkeley, L., Rezessy, S., Adnot, J. & Iqbal, A. (2004). Developing an ESCO industry in the European Union.

Bertoldi, P. & Rezessy, S. (2005). Energy services companies in Europe. A status report.

Bertoldi, P., Hinnells, M. & Rezessy, S. (2006). Liberating the power of Energy Services and ESCOs in a liberalised energy market. European Commission DG JRC, University of Oxford and Central European University

Bertoldi, P., Boza-Kiss, B. & Rezessy, S. (2007). Lastest development of Energy Service Companies across Europe. Institute for Environment and Sustainability.

Bestuurlijke kerngroep Aviolande (2010) Ruimtelijke visie Aviolande Woensdrecht

Bingen, R., Hubers, T. & Roeten, A. (2010). Integrale ruimtelijke gebiedsontwikkeling volgens Cradle to Cradle in Amersfoort Vathorst West en Noord.

Blond, P. (2009). Rise of the Red Tories. In Prospect Magazine. February 2009. Issue 155.

Boekema, F.W.M. & Verhoef, L.H.J. (1983). Enterprise Zones: adequaat instrument of noodmaatregel?

Boer, S. de. (2011). Views on the emerging Dutch ESCO market: Can it become successful?

Bortel, G. van, Bueren, E., Eeten, M. van, Elsinga, M. & Kerpershoek, E. (2007). Rhetoric success in Dutch urban renewal. The role of personal chemistry and trust in netwroks, ENHR International Conference papers Sustainable Urban Areas.

Brand, M. & Geissler, M. (2003) Innovations in CHP and Lighting: best Practive in the Public & Building sector. In: Proceedings of the first Pan-European Conference on Energy Service Companies.

Braungart, M. & McDonough , W. (2007) . Cradle to Cradle, afval is voedsel. Amersfoort : Wilco.

Brueckner, J. K. (2001). Tax Increment Financing: a theoretical inquiry. Journal of Pubic Economics 81. 321-343.

Bruggema, T. (2011). Crisis in Gebiedsontwikkeling: Pensioenfonds als Panacee? Van luchtfiets naar verdienmodel. Universiteit Twente.

Bruin, H. de. (2001). “Het open planproces. Een open deur?” Real Estate Magazine. No.14.

Buitelaar, E., Segeren, A. & Kronberger, P. (2008). Stedelijke transformatie en grondeigendom. Rotterdam: NAi uitgevers.

Burggraaff, J. (2011). Dé nieuwe trend: Crowdfunding in gebiedsontwikkeling.

Carr. J & Smith, L. B. (1975). Public Land Banking and the Price of Land. Land and Economics, 4, nov 1975

Clementi, D. (2012a). Delevering King's Cross.

Clementi, D. (2012b). Overview King's Cross; It happening. London: Sutton Young.

Clinton Foundation, Clinton climate initiative & Presidents climate commitment american college and university (2009) An introduction to EPC. EPC toolkit for higher education.

Corporate Facility Partners (2012a). Duurzame gebouwinstallaties zonder investering. ESCo voor operational lease van gebouwinstallaties.

Corporate Facility Partners (2012b). Door ESCo verduurzaming van bestaande gebouwen zonder investering.

Daamen, T. (2005). De kost gaat voor de baat uit. Markt, middelen en ruimtelijke kwaliteit bij stedelijke gebiedsontwikkeling. Amsterdam: SUN

Daamen, T. (2006). Stadshavens Rotterdam tussen inhoud en proces, in: Real Estate Magazine, nummer 47, p. 44-51

Dammers, E., Staffhorst, B., Verschoor, W. & Verwest, F. (2004). *Ontwikkelingsplanologie. Lessen uit en voor de praktijk*. Rotterdam: NAi Uitgevers.

Davis, D. (1989). Tax Increment Financing. Public Budgeting and Finance. Volume 9, issue 1, p. 63-73.

Dekker, S. & Rooy, P. van (2010) Gebiedsontwikkeling is kiezen voor kansen. Building Business. Gepubliceerd april 2010

Deloitte (2006). Publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkeling: wanneer wel en wanneer niet? Toelicht bij de meerwaardetoets voor PPS bij gebiedsontwikkeling.

Deloitte Real Estate Advisory, TU Delft, DLG, BNG, Bouwfonds, AM, GOB, VROM. (2008). Alleen ga je sneller, samen kom je verder. De toekomst van publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkeling. Rotterdam: Veenman Drukkers

Deloitte, Arko consult, TU Delft praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling & SKG (2011). Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: wat nu te doen? Handreikingen voor de praktijk. Oosterhout: OCC de hoog media partners

Dijk, A. Van (2011). Stedelijke gebiedsontwikkeling 2.0. Een verkenning naar de nieuwe kenmerken van gebiedsontwikkeling. Erasmus Universiteit Rotterdam, Technische universiteit Delft & Ontwikkelbedrijf Rotterdam.

Dincer, I & Rosen, M.A. (2005). Thermodynamic aspects of renewables and sustainable development'. Renewable and Sustainable Energy Reviews, nr. 9, p169-189.

Dolowitz, D. & Marsh, D. (2000) 'Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making', Governance: An International Journal of Policy and Administration, jg. 13, nr. 1, p. 5-24

Ernst & Young (2000). Inventarisatie faal- en succesfactoren van lokale PPS-projecten. Utrecht.

ESConetwerk.nl (2012). Wat is een ESCo? Geraadpleegd op 19-11-2012. Gevonden via http://esconetwerk.nl/watis.html

Farag, M. (2011). Dirigent in duurzaamheid. ESCo's: energiebesparing zonder investering. FMI, nr.1, p. 58-59

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

Franzen, A. & Zeeuw, F. de (2009). De engel uit graniet. Perspectieven voor gebiedsontwikkeling in tijden van crisis. Delft: Technische universiteit Delft.

Gelinck, S. & Muñoz Gielen, D (2006). Spaanse gebiedsontwikkeling. Tijdschrift voor de volkshuisvesting. 24-03-2006. p.18.

Gemeente Apeldoorn (2005). Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn.

Gemeente Apeldoorn (2008). De gedeelde stad geheeld. Businesscase Kanaalzone Apeldoorn in het Kader van de aanvraag Nota Ruimte budget. Amsterdam: Rijnja B.V

Gemeente Apeldoorn (2010). Kanaalzone: Apeldoorn en Kanaalzone staan op de kaart. Apeldoorn: Felua-groep.

Gemeente Apeldoorn (2011). Uitvoeringsplan Kanaalzone 2011-2015. Conceptversie.

Gemeente Apeldoorn (2012). Zomernota 2012.

Gemeente Rotterdam (2012) Rotterdamse groene gebouwen. Geraadpleegd op 10-04-2012, via http://www.rotterdam.nl/eCache/TER/10/95/654.html

Gerritsen, H. & Simons, M. (2008). Nieuwe perspectieven voor gebiedsontwikkeling. B&G, 18-22.

Ginkel, J. van (2010) Inventarisatie financieringsconstructies. Anders denken en doen. ECORYS.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research. Chicago: Aldine.

Gool, P. van, Brounen, D., Jager, P., & Weisz, R. (2007). Onroerend goed als belegging. Groningen|Houten: Wolters-Noordhoff.

Grace, G. & Ludiman A. M. W. (2007). Local asset backed vehicles: the potential for exponential growth as the delivery vehicle of choice for physical regeneration. In Journal of Urban Regeneration and Renewal. Vol. 1, 4, 341-353.

Groetelaers, D., Louw, E., Spaans, M. & Wolff, H. de (2009) Rood-voor-groenprojecten. Technische universiteit Delft.

Habiforum.(2009). Ruimte in ontwikkeling. Eindrapportage Habiforum. Eindhoven: Lecturis.

Hagendijk, K. (2011a). Innovatieve financieringsvormen uit Engeland. Agentschap NL.

Hagendijk, K. (2011b). ESCo's nog niet helemaal comfortabel. Verslag PPS seminar Energie Service Companies.

Harrison, B & Marshall, A. (2007). City solutions: delevering local Growth. Local Asset-Backed Vehicles. Price Waterhouse Coopers & Centre for Cities.

Have, F. ten., Killeen, R., Kuijck, F. van. & Jaspers, J. (2010). Gemeente Governance grond(ig) beleid. Grondbeleid, grondexploitaties en grondbedrijven grondig bekeken.

Healey, L. & McCormick, J. (1999). Urban Revitalization and Tax Increment Financing in Chicago. Government Finance Review. 27-30.

Hobma, F. (2004). Het geheim van succes: gebiedsontwikkeling van stations.

Hoek, T.H. van, Koning, M.A. en Mulder, M. (2011). Succesvol binnenstedelijk bouwen, een onderzoek naar maatschappelijke kosten en baten en mogelijkheden tot optimalisatie van binnenstedelijk bouwen, EIB, Amsterdam.

Honeywell Buildings Solutions (2012). ESCo's: energiebesparing zonder investering. Dirigent in duurzaamheid. Geraadpleegd op 24-09-2012. Via https://www.honeywell-buildingsolutions.nl/nieuws/dirigent-in-duurzaamheid/

Hoogendoorn, R. en Peeters, N. (2005). Incubators: metaforen van onze tijd, in: Real Estate Magazine, nummer 43, p. 32-35.

Hoyt, L. (2003). The Business Improvement District: An Internationally Diffused Approach to Revitalization, Washington, D.C., International Downtown Association.

Huisman, J.J. (2006). Value Capturing: Toepassingen bij gebiedsontwikkeling in Nederland. Delft: Publikatieburo Bouwkunde.

Huxley, J. (2009). Value Capturing Finance. Making urban development pay its way. London: Urban Land Institute.

I Make Rotterdam. (2011). ImakeRotterdam (Online). Geraadpleegd op 19-04-2012. Via http://www.imakerotterdam.nl

IPO (2011). Slim Financieren Duurzame Energie: Zo doe je dat. Den Haag.

IPO (2011). Slim Financieren: Provincies op zoek naar creatieve financiering voor gebiedsontwikkeling en infrastructuur. Den Haag.

Janssen-Jansen, L. (2006), Uitruil in de regio, City Journal, 3, pp. 26-29.

Janssen-Jansen, L., Spaans, M. & van der Veen, M. (2008). New instruments in spatial planning, an international perspective on non-financial compensation, Amsterdam: IOS Press.

Janssen-Jansen, L. (2010a). Changing Landscapes, Challenged Planners: an analysis of two recent Dutch regional area developments in which an airport becomes a park and a polder is converted into a lake, paper presented at the 24yh annual AESOP Conference, July 6-11th 2010, Helsinki, Finland.

Janssen-Jansen, L. (2010b). Luchtbellen en luchtkastelen in de ruimtelijke ordening: wie prikt ze door? Universiteit Amsterdam.

Janssen-Jansen, L. (2010c). Ruimte ruilen. Regionale samenwerking als oplossing voor de aanpak van leegstaande kantoren. Den Haag: Nicis Institute.

Janssen-Jansen, L. (2010d). Ontwikkelingsbubbles en planningsdromen. Optimism should be in the nature of planners, but over-optimism is a dead end street. Pre-advies voor de BNSP en de Minister van Ruimte.

Jong, de, M. (2008). Buitenlandse beleidsmodellen voor binnenlands gebruik. In Rooilijn jg. 41. Nr3. P158-164.

Joolingen, Kersten & Franzen. (2009). Gebiedsontwikkeling en de kredietcrisis, een recessie met structurele consequenties. Den Haag.

Kaal, M. (2001). Energiemarkt trends 2001. Het nieuwe gezicht van bestaande bedrijven.

Kann, van F. & Leduc, W.R.W.A. (2008) 'Synergie between regional planning and energy as a contribution to a carbon neutral society – energy cascading as a new principle for mixed land-use'. In: SCUPAD Congress, 15-18 mei 2008: Salzburg.

Kann, van F. (2009). Naar een Duurzaam energiesysteem. In Rooilijn. jg. 42/nr.3/2009.

Kann, van F. (2010). Exergieplanning: energie een verstandige plek geven in de ruimtelijke ordening. In Ruimtelijke Ordening in Crisis (2010).

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

Keesman, A.T. (2008). Sectoronderzoek energie efficiency. De oriëntatie van energie efficiencybedrijven op markten en sectoren in het buitenland

KEI-centrum (2012). Maatschappelijk gebonden eigendom. Geraadpleegd op 04-04-2012, via http://www.kei-centrum.nl/pages/27866/Maatschappelijk-Verantwoord-Eigendom-MVE

Kenniscentrum PPS (2004). Inrichting van het PPS-proces bij gebiedsontwikkeling. Den Haag: Ministerie van financiën.

Kenniscentrum PPS, AKRO consult & instituut voor Bouwrecht. (2004). Selectie van private partijen bij PPS bij gebiedsontwikkeling.

Kenniscentrum PPS (2006) Publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkeling: wanneer wel en wanneer niet. Toelichting bij de meerwaardetoets voor PPS bij gebiedsontwikkeling.

Kennisplein Mooi Nederland (2012). Grondbank geeft ruimte om te puzzelen. Geraadpleegd 20-04-2012, via: https://kennispleinmooinederland.vrom.nl/themas/financiering/grondbank_geeft_speelruimte_om_te_puzzelen_

King, N. (2004). Using Templates in the thematic analysis of text. In C. Cassel & G. Symon (eds), Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research (p. 256-270). London: Sage.

Kingdon, J. W. (1995). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. New York: Harper Collins College Publishers

Klemanski, J.S. (1990). Using Tax Increment Financing for Urban Redevelopment Projects. Economic Development Quarterly. 23-28.

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

Krabben, E. van der (2011b). 'Strategisch grondbeleid: wat kunnen we leren van het buitenland'. In S+RO.

Krabben, van der E. & Jacobs, H. (2011), 'Public land development as a strategic tool for urban redevelopment: What can American cities learn from the Netherlands', Town Planning Review.

Korthals Altes, W.K. (2008). Grondexploitatiewet als vorm van comprehensive development zoning. In Rooilijn. Jg. 41/Nr.3/2008. p198-203

Lindgren Soroye, K. & Nilsson, L.J. (2010) Building a business to close the efficiency gap: the Swedisch ESCO experience. Energy Efficiency 3:237-256.

Lloyd, M.G. & Peel, D. (2007). In search of a small city's élan vital. Inverness: Towards progressive chance? Town Planning Review, 78 (6), 749-773.

Logemann, M. (2010) Lokale duurzame energiebedrijven. Een middel voor gebiedsontwikkeling op bedrijventerreinen.

Looze, G.J. de (2012a). Gemeente Rotterdam; Maasstad pioniert met ESCo-Model. Geraadpleegd op 26-09-2012. Geraadpleegd via http://www.platformduurzamehuisvesting.nl/2012/09/18/gemeente-rotterdam-case-1-maasstad-pioniert-met-esco-model/

Looze, G.J. de (2012b). Gemeente Rotterdam; 8 aanbevelingen voor een ESCo-contract. Geraadpleegd op 26-09-2012. Geraadpleegd via http://www.platformduurzamehuisvesting.nl/2012/09/19/gemeente-rotterdam-case-2-8-aanbevelingen-bij-een-esco-contract/

Marino, A., Bertoldi, P. & Rezessy, S. (2010). Energy Service Companies Market in Europe. Status Report 2010.

Mayor of London (2009). Powering Ahead

Melik, van R. & Aalst, van I. (2011). Lappendeken van investeringszones. In Geografie. Februari 2011. 23-27.

Menger, J.P., Zweedijk, M. Q. & Olden H. (2005). Business Improvement District: Ondernemersinitiatief Beloond.

Metcalf, G. (2007). Neighborhood Planning in a Regional Context, A he ightened sense of regionalism influences both civic culture and planning law in Seattle, Urbanist, September 2007, San Francisco: SPUR, pp. 4-9.

Mitchell, J. (1999). Business Improvement Districts and Innovative Service Delivery, The Price Waterhouse Coopers Edownment for the Business of Government.

Minkhorst, R. (2012). Hoe te ontwikkelen in crisistijd? Flexibiliteit en snelheid tellen hier. In Vastgoed Journaal, 20 april 2012. Geraadpleegd op 23-04-2012, via: http://www.gebiedsontwikkeling.nu/wetenschap-en-praktijk/themas/wet-en-regelgeving/hoe-te-ontwikkelen-in-crisistijd-flexibiliteit-en-snelheid-tellen-hier/

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2012). ESCo voor wederzijds voordeel en gratis energiebesparing. Inclusief vijf cases en experttips.

Ministerie van Verkeer, Ruimtelijke Ordening & Milieubeheer, IPO, Ministerie van financiën, VNG & NEPROM, 2006. Reiswijzer Marktpartijen & Gebiedsontwikkeling. Een praktische routebeschrijving

Muñoz Gielen, D. (2006). Het Valenciaanse model voor locatieontwikkeling. In Achtergrondinformatie, nr4, december 2006, p5-22

Muñoz Gielen, D. & W.K. Korthals Altes (2007) 'Lessons from Valencia: Seperating infrastructure provision from land ownership', Town Planning Review , jg. 78, nr. 1, p. 61-79

Needham, D.G. & Geuting, E. (2006). Afschaffing van het zelfrealisatiebeginsel: economische effecten, Radboud universiteit Nijmegen

Needham, B. (2007). Dutch land use planning: planning and managing land use in the Netherlands, the principles and the practice. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Nelissen, N.J.M., Godfroij, A.J.A. & de Goede, P.J.M (1996). Vernieuwing van bestuur. Inspirerende visies. Bussum: Coutinho

NEPROM, VNG, IPO, Ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties, Ministerie van infrastructuur en milieu (2011). De reiswijzer gebiedsontwikkeling 2011. Een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden.

NIROV (2011). NIROV Jaarplan 2011.

Nijhoff, M. (2010). Duurzame gebiedsontwikkeling. Een structureel procesmodel voor een duurzame toekomst.

Noordanus, P.G.A. (2010). Een nieuwe toekomst voor project- en gebiedsontwikkeling? Building Business, juni/juli, 30-33.

Offermans, R.N. (2003). Gains for Trains: Capitalizing on transit investments. Possible value capture funding methods for Dutch cities. Rotterdam: EU

Ontwikkelbedrijf gemeente Rotterdam (2011a). Procesbeschrijving aanbestedingsprocedure. Formule Rotterdamse groene gebouwen, cluster zwembaden.

Ontwikkelingsbedrijf gemeente Rotterdam (2011b). Afwegingskader voor toepassing OEPC. Formule Rotterdamse groene gebouwen, Cluster zwembaden.

Ontwikkelingsbedrijf gemeente Rotterdam (2011c). Marktconsultatie. Formule Rotterdamse Groene Gebouwen, cluster zwembaden.

Ontwikkelingsbedrijf gemeente Rotterdam (2011d). Onderhoud en Energie prestatie contract. Formule Rotterdamse groene gebouwen, cluster zwembaden.

Organisatie voor Duurzame Energie (ODE) (2011). Doelstellingen duurzame energie onhaalbaar met dit beleid?

Oude Veldhuis, M., Rompelman, D., & Fokkema, J. (2000). Neprom 1974-2000: Werken aan ruimtelijke ontwikkeling. Voorburg: Neprom.

Out-Law (2011). Local asset backed vehicles. Geraadpleegd op 17-04-2012, via http://www.out-law.com/en/topics/property/structured-real-estate/local-asset-backed-vehicles/

Peek, G.J. (2011). Nieuwe realiteit: van disciplinair raamwerk naar denkraam. Real Estate Research Quaterly .

Peek, G.J., Remmen, Y. van. & Tetteroo, N. (2012). Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen. Ministerie van infrastructuur en milieu

Peek, G.J., Rompelberg, L. & Rooy, P. van (2011) Parralelsessie G. De multiple business case; King's Cross Central en 22@Barcelona.

Pela, A. (2003). Development of the ESCO in Italy: State of the Art. In: Proceedings of the first Pan-European Conference on Energy Service Companies.

Planbureau voor de leefomgeving. (2011). Omgevingsrecht en het proces van gebiedsontwikkeling. Bilthoven: uitgeverij RIVM

Post, van der. H. (2011). Afstudeerscriptie New kid on the Block. Lokaal energiebedrijf als nieuwe speler in gebiedsontwikkeling.

Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft (2011). Duurzame gebiedsontwikkeling: doe de tienkamp!

Projectgroep duurzame energie Projectontwikkeling woningbouw, ECN, TNO, IVAM, Erasmus Universiteit (DRIFT), TU Delft, Hogeschool Zuyd, BuildDesk en Cauberg-Huygen (2010). Transitie in energie en proces voor duurzame gebiedsontwikkeling.

Radaelli, C.M. (2004). The diffusion of regulatory impact assessment- best practice or lesson-drawing? European Journal of political research. Jg 43. Nr.4 723-747.

Rakers, D. (2009). Waar een wil is, komt een weg. Value capturing als financieringsconstructie voor lijninfrastructuur. Universiteit Twente.

Ratcliffe, J. & Flanagan, S. (2004). Enhancing the vitality and viability of town an city centres: the concept of the business improvement district in de context of tourism enterprise, in: Property Management 22 (5)., p. 377-395.

Reinhard, S. & Silvis, H. (2007). Investeren in het Nederlandse landschap: hoe te financieren?. LEI-Wageningen UR.

Rezessy, S., Bertoldi, P., Adnot, J. & Dupont, M. (2005). Energy service companies in Europe: assembling the puzzle. Preliminary analysis of the results to date from the first European ESCO database.

Rijksoverheid. (2012). Gemeentefonds. Geraadpleegd op 26-10-2012. Geraadpleegd via http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/gemeentelijke-financien/gemeentefonds

Rooy, P. van, Luin, A. van & Dil, E. (2006). Nederland Boven Water. Praktijkboek gebiedsontwikkeling. Amsterdam: Calff & Meischke.

Rooy, P. van (2011a). Verdienmogelijkheden. Cahier gebiedsontwikkeling. Nederland Boven Water. Amsterdam: Calff & Meischke.

Rooy, P. van (2011b). Miljarden vrij bij meer samenwerking. Geraadpleegd op 13-04-2012, via http://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/nieuws/nieuws/miljarden-vrij-bij-meer-samenwerking.832192.lynkx

Rose, R. (2005) Learning from comparative public policy, Routledge, London

Rotmans, J. (2011) in Krant Duurzame Gebiedsontwikkeling. Agenschap NL. Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2008). Methoden en technieken van onderzoek. Vierde druk. (J. Verckens, Trans). Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Saxena, S. & Hinnells, M. (2006) Can energy Services Companies deliver low carbon new build homes? ESCo's and new build: 1-16

Schneider, H., Steenbergen, P.J., Hardenbol, S. & Logemann, M. (2012) Marktstudie CO2-besparingspotentieel ESCo's in utilitiebouw. Makkelijk besparen in een moeilijke markt? BuildDesk Benelux B.V., Delft

Scottish Executive (2003). Business Improvement Districts: A Consultation Paper, Edinburgh, July

Scottish Executive (2007). 12 Key Questions Answered on Business Improvement Districts, Edinburgh.

SenterNovem (2008a). Modelovereenkomst voor Energiekostenbesparing ('ESCO') in Nederland. Voor levering van warmte en/of koude.

SenterNovem (2008b). Handleiding bij modelovereenkomst voor Energiekostenbesparing ('ESCO') in Nederland. Voor levering van warmte en/of koude.

Sijmons, D. (2002). "De voldongen fictie", Archis, no. 4

Sorel, N. (2011) Teveel optimisme over tijdwinst Omgevingswet. In Binnenlands Bestuur. Gepubliceerd op 28-10-2011.

Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. International Social Sciene Journal, 50, (155), 17-28.

Strukton. (2012). ESCo brengt duurzaamheid binnen handbereik.

Symes, S. & Steel, M. (2003). Lessons from America: The role of business improvement districts as an agent of urban regeneration. Town Planning Review, 74 (3): 301-313.

Swam, P. van (2008). Management van de onrendabele top bij gebiedsontwikkeling. Master thesis Master of studies in Real Estate. Universiteit van Amsterdam.

The Guardian (2010). Be Wary of 'solar for free' offers, householders told. 17-08-2010. Geraadpleegd op 18-04-2012, via: http://www.guardian.co.uk/environment/2010/aug/09/solar-photovoltaic-panels-homes

Tse, R.Y.C. (2001). Impact of comprehensive development zoning on real estate development in Hong Kong. In Land Use Policy 19 (2001) 321-328.

TU Delft (2011). Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: wat nu te doen?

TU Delft, H2Ruimte & SKG (2011). Duurzame gebiedsontwikkeling: doe de tienkamp! Oosterhout: OCC de hoog media partners.

TU Delft, Deloitte, Akro consult & SKG. (2011). Samenwerking tussen publiek en privaat in een andere realiteit. Nieuwe modellen in theorie en praktijk

UK green building council (2012). Legal frameworks for sustainable energy infrastructure. A UK-GBC task Group, in conjunction with the Zero Carbon hub.

Ürge-Vorsatz, D., Köppel, S., Liang, C., Kiss, B., Goopalan Nair, G., & Celikyilmaz, G. (2007). An Assessment of on Energy Service Companies (ESCOs) worldwide. Central European University.

Vaane, J. (2009). Onderzoek naar de operationalisering en het draagvlak van het Cradle to Cradle concept als basis van regionale ontwikkeling. Radboud Universiteit Nijmegen.

Verschuren, P & Doorewaard, H. (2000). Het ontwerpen van een onderzoek. (derde druk) Den Haag: Lemma.

Vethman, P. (2009). Het financieren van energiebesparing in woningen: Investeringskosten en financieringsmogelijkheden voor particulieren woningeigenaren.

Viersen, V. (2008). Gesprek met Valerie Viersen, adviseur Legal & Contracting AT Osborne.

Visser, P. & Dam, F. van. (2006). De prijs van de plek; Woonomgeving en woonprijs. Rotterdam: Veenman Drukkers.

VNG (2008). Handreiking Grondexploitatiewet. Den Haag: Sdu Uitgevers bv

Vos, W., Holt., D. & Hulsker, W. (2012). Terugploegen Maatschappelijke Baten. Creatieve vormen van Stedelijke Vernieuwing.

Vreke, J., Gerritsen, A.L., Kranendonk, R.P., Pleijte, M., Kersten, P.H. & Bosch, F.J.P. van den (2009). Maatlat Government-Governance. Werkdocument 142 wettelijke onderzoekstaken Natuur & Milieu

VROM (2000). Handvest van Vinex-Locaties. Den Haag: Ministerie van VROM

VROM (2006). Nota Ruimte. Ruimte voor ontwikkeling. Den Haan: Ministerie van VROM.

VROM (2008a). Wet Ruimtelijke Ordening. Den Haag: Ministerie van VROM

VROM (2008b). Handreiking grondexploitatiewet. De Haag: Ministerie van VROM,

Weber , R. & Goddeeris, L. (2007). Tax Increment Financing: Process and Plannning Issues. Lincoln Institute of Land Policy Working Paper

Wijgert, van de G. (2008). De aanpak van duurzame stedelijke gebiedsontwikkeling en de rol van diversiteit (2008). Erasmus Universiteit, TU Delft en Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam.

Wolting, D.B. (2008). PPS en gebiedsontwikkeling. Den Haag: Sdu uitgevers.

Zeeuw, F. de (2011a). Gebiedsontwikkeling in Nederland: diepe val dwingt tot reflectie. Rooilijn, Jg 44/nr.6/p404-411

Zeeuw, F. de 2011b). Binnenstedelijk ontwikkelen moet op alle fronten anders. In Service Magazine December 2011.

Zeeuw, F. de & Franzen, A. (2011). Tien acties voor gebiedsontwikkeling. Tu Delft Praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling.

Zonneveld, W (1991). 'Conceptvorming in de ruimtelijke planning, patronen en processen'. Planologisch en Demografisch Instituut van de Universiteit van Amsterdam: Amsterdam.

Zweigert, K. & Kotz, H. (1998). An introduction to comparative law. Clarendon Press. Oxford

Geïnterviewde personen

De onderstaande personen werden persoonlijk geïnterviewd (Externe interviews)

Ir. Bram Adema	Algemeen directeur	Corporate facility Partners
Msc. Paul Kengen	Algemeen directeur	Local
Gertjan De Looze	Projectleider	Gemeente Rotterdam

Daarnaast leverden de volgende personen van de gemeente Apeldoorn hun bijdrage

Marleen Bijker	Programmamanager Kanaalzone	Gemeente Apeldoorn
Maarten van Dooren	Projectleider Vlijtse Park	Gemeente Apeldoorn
Antoinette de Groot	Projectassistent Kanaalzone	Gemeente Apeldoorn
Antje van Laar	Projectleider Pilot Zuid	Gemeente Apeldoorn

Bijlagen

Bijlage I Constructies voor gebiedsontwikkeling uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk
Bijlage II Interviewguides

Bijlage I Constructies voor gebiedsontwikkeling uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk

Voordat de lijst met constructies voor gebiedsontwikkeling uit de binnen- en buitenlandse gebiedsontwikkelingspraktijk volgt, is het van belang om op het begrip 'constructies voor gebiedsontwikkeling' in te zoomen. Onder constructies voor gebiedsontwikkeling worden in dit onderzoek instrumenten verstaan die een bijdrage leveren aan een gebiedsontwikkelingsproces, ten behoeve van de realisatie van gebiedsontwikkeling. Dit betekent dat met de verscheidene constructies de ontwikkeling van een gebied mogelijk wordt gemaakt. De aard van de constructies kan verschillen. Zo kan de ene constructie een financieel karakter hebben. Dit betekent dat deze constructies ten behoeve van de financiering van een gebiedsontwikkelingsproject dienen. Anderzijds kan een constructie ook een procesmatig karakter hebben. Dit zijn constructies waarbij de focus niet ligt op de financiering van gebiedsontwikkeling, maar juist op de manier van handelen tussen actoren en het verloop van het proces. Ten derde kunnen de constructies een beleidsmatig karakter hebben. Deze constructies zijn bijvoorbeeld gericht zijn op het vereenvoudigen van beleid, om gebiedsontwikkeling mogelijk te maken of vlot te trekken.

De constructies zijn niet altijd kant-en-klare oplossingen voor gebiedsontwikkeling, het kan ook zijn dat constructies gecombineerd moeten worden voordat een succesvol gebiedsontwikkelingsproces ontstaat (Agentschap NL, 2012a). De mate van succes in gebiedsontwikkeling is overigens moeilijk objectief vast te stellen. Bij elke gebiedsontwikkeling is de context, met belanghebbenden en participerende partijen, uniek. In het ene gebiedsontwikkelingsproces kan het daarom eenvoudiger zijn om win-win situaties te creëren, dan in de andere (Janssen-Jansen, 2010a, in Janssen-Jansen, 2010b).

Niveau van uitwerking

In de lijst met constructies voor gebiedsontwikkeling, die volgt in dit hoofdstuk, is de ene constructie meer in detail uitgewerkt en meer concreet dan de ander. Dit heeft verschillende oorzaken. Zo zit er verschil in de mate van abstractie per constructie. Daarnaast is over de ene constructie meer informatie te vinden dan de ander. Dit komt onder andere door de mate waarin al onderzoek is verricht naar een bepaalde constructie. Meestal heeft dit kan te met het succes van een constructie, maar ook het tijdstip waarop de constructie is ontstaan speelt mee. Naar een financieringsconstructie die onlangs is geïntroduceerd is in de regel minder onderzoek verricht dan een constructie die al tientallen jaren bestaat.

Er is gekozen om de constructies niet onder te verdelen in thema's. Deze keuze is gemaakt omdat thematiseren voor dit onderzoek geen meerwaarde heeft. Er wordt in het vervolg van dit onderzoek namelijk een keuze gemaakt waardoor van de 32 constructies 2 constructies overblijven. Deze schifting vindt niet plaats op basis van thema's. Het thematiseren van de constructies betekent dus extra werk waar niks meer mee gedaan wordt

Opbouw

Elke constructie heeft eenzelfde opbouw. Allereerst wordt in tabelvorm achtereenvolgens de betrokken partijen, het toepassingsgebied, het toepassingsniveau, het doel en een praktijkvoorbeeld van de constructie kort uiteengezet. Hiermee wordt in één oogopslag de kern van de constructie duidelijk. Tenslotte volgt onder de tabel de beschrijving van de constructie.

Onder de betrokken partijen worden de actoren verstaan die participeren in de desbetreffende constructie. De partijen waar het om gaat zijn al opgesomd in paragraaf 2.4. Bij elke financieringsconstructie kan het gaan om publieke partijen als het Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen, evenals de private partijen zoals projectontwikkelaars, beleggers, financiers en woningcorporaties. Daarnaast kunnen ook overige actoren als gebruikers en belangenorganisaties zijn betrokken bij de constructie.

Vervolgens wordt bij elke constructie het toepassingsgebied genoemd. Met het toepassingsgebied wordt het gebied bedoeld waar het instrument betrekking op heeft. Dit kan gaan

om bebouwd-, stedelijk, en landelijk gebied, om nieuwe ontwikkelingen, woningen of energie en klimaat (naar Agentschap NL, 2012a).

Voor het toepassingsniveau geldt dat dit betrekking heeft op de schaal waarop de strategie wordt toegepast. De instrumenten kunnen zich toespitsen op één object, wijk-, lokaal-, gemeentelijk-, regionaal-, provinciaal- of nationaal niveau (naar Agentschap NL, 2012a).

Alle tabellen zijn ingevuld met in het achterhoofd het basisprincipe van de constructie. Het kan natuurlijk voorkomen dat een constructie die ooit ontstaan is als instrument voor gebiedsontwikkeling in het stedelijk gebied, breder inzetbaar is door bijvoorbeeld ook in landelijk gebied toe te passen. Echter is hier bij het invullen van de tabellen niet naar gekeken. De eigenlijke essentie van de constructie is altijd de achterliggende gedachte.

Verantwoording van gekozen constructies voor gebiedsontwikkeling

De totstandkoming van de lijst met constructies voor gebiedsontwikkeling heeft plaatsgevonden aan de hand van een aantal stappen. Allereerst is gezocht naar termen die in verband staan met constructies voor gebiedsontwikkeling. Hierbij moet gedacht worden aan begrippen als: 'verdienmodellen', 'gebiedontwikkelingsstrategieën', 'financieringsconstructies' en 'instrumenten voor gebiedsontwikkeling'. Deze termen zijn vandaag de dag behoorlijk 'hot' vanwege de crisis op de woningbouw- en kantorenmarkt, de problemen met de planning van bedrijventerreinen en het tekortschieten van het traditionele verdienmodel in de Nederlandse ruimtelijke ordening (van der Krabben, 2011). Vandaar dat vrijwel dagelijks nieuw materiaal over dit thema verschijnt. Op de bovengenoemde termen is gezocht in Google, Google Scholar, de faculteitsbibliotheek, Picarta, de scriptiedatabank en Web of Science. Dit leverde een aantal constructies op met potentie, die vervolgens uitgewerkt zijn door op de gevonden term door te zoeken. Daarnaast is in vakliteratuur als Rooilijn, Buiding Business, S+RO, Real Estate Magazine en RO Magazine gezocht naar constructies voor gebiedsontwikkeling. In deze vakbladen wordt veelal gekeken naar gebiedsontwikkeling in internationaal perspectief. Dat wil zeggen dat lering wordt getrokken uit gebiedsontwikkeling uit andere landen. Daarom leverde ook dit een aantal constructies voor dit onderzoek op. Ook is gezocht op de bovengenoemde termen op websites als www.gebiedsontwikkeling.nu, www.nirov.nl en www.ikcro.nl. Deze sites staan bekend als databanken voor thema's in de gebiedsontwikkeling. Daarnaast is de 'toolbox financieringsconstructies' van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie een leidraad geweest voor de zoektocht naar constructies voor gebiedsontwikkeling. In deze toolbox worden tal van constructies gepresenteerd variërend van een investeringsconditie, een constructie die puur technisch van aard is en voorbeeldprojecten. De toolbox is bedoeld ter inspiratie bij het zoeken naar oplossingen voor gebiedsontwikkeling en geeft geen kant en klare oplossingen. De toolbox heeft voor dit onderzoek aanleiding gegeven om verder te zoeken naar bepaalde ideeën en filosofieën die aansluiten op dit onderzoek en actueel zijn binnen de gebiedsontwikkeling. Op basis van de gezochte gegevens werd duidelijk dat een aantal wetenschappers als Friso de Zeeuw, Erwin van der Krabben, Agnes Franzen en Peter van Rooij veel literatuur hebben geschreven over de problemen in gebiedsontwikkeling, nieuwe/alternatieve concepten voor gebiedsontwikkeling en de transplantatie van buitenlandse concepten in Nederland. Vandaar dat ook deze namen de input vormden voor de zoektocht naar constructies voor gebiedsontwikkeling.

De lijst met constructies voor gebiedsontwikkeling die uiteindelijk uit het bureauonderzoek is gerold is vanzelfsprekend een beknopte weergave van alle constructies die bestaan binnen de gebiedsontwikkeling. Het is überhaupt vrijwel onmogelijk alle constructies voor gebiedsontwikkeling te vinden die wereldwijd bestaan, laat staan in de looptijd van dit onderzoek. Mede daarom is gekozen die constructies mee te nemen die in de Nederlandse literatuur vaak zijn aangehaald en besproken. Het moge dan ook duidelijk zijn dat de lijst met 32 constructies geen volledige lijst of volledige weergave van bestaande constructies is, omdat ten eerste nooit alle constructies kunnen worden meegenomen. Ten tweede kan de lijst nooit compleet zijn omdat er elke dag wel nieuwe ideeën geopperd worden om gebiedsontwikkeling mogelijk te maken en/of uit het slop te trekken.

Lijst met constructies voor gebiedsontwikkeling	
17. Enterprise Zones	17. Actief gemeentelijk grondbeleid
18. Eigen identiteit als motor voor gebiedsontwikkeling	18. Transferable Development Rights
19. Tax Increment Finance system (TIF's)	19. Value Capturing
20. Cradle-to-Cradle (C2C)	20. Fuseer belangen in gebiedsontwikkeling
21. Exergyplanning	21. Publiek-private samenwerking (PPS)
22. Local Asset Backed Vehicles (LABV)	22. Alternatieve bekostiging openbare ruimte in de stad
23. Community Trust	23. ESCo & MUSCo
24. Bussines Improvement District's (BID)	24. Erfpachtconstructie
25. Rent-a-Roof model	25. Rood-voor-Groen
26. Revolving fund & JESSICA	26. Bestemmingsheffing
27. Crowdfunding	27. Duurzame rendement constructie
28. Grondbank	28. Maatschappelijk gebonden eigendom
29. Land banking	29. Fonds-/portfoliovorming
30. Lean and mean process	30. Obligaties/gebiedsaandelen
31. Pensioenfonds als belegger in gebiedsontwikkeling	31. Verschuiven betalingsmoment grond
32. Stedelijke herverkaveling – het Valenciaans model	32. Omgevingsrecht gebiedsontwikkeling

1. Enterprise Zones

1. Betrokken partijen	Ontwikkelaars, bedrijven, gemeenten, beleggers
2. Toepassingsgebied	Stedelijk, bebouwd
3. Toepassingsniveau	Lokaal, wijkniveau, objectgebonden
4. Doel	Stimuleren van het vestigingsklimaat door de fiscale concurrentiepositie van een gebied te vergroten
5. Voorbeeld	London Docklands: Canary Wharf (Hagendijk, 2011a, p2)

Beschrijving

Boekema en Verhoef (1983) stellen dat de toegenomen aandacht voor de binnenstedelijke problematiek in Groot-Brittannië in de jaren 1950 en 1960 de eerste aanzet hebben geleverd voor de introductie van Enterprise Zones. Studies naar de binnenstedelijke problematiek lieten een verandering in de structuur van de economie zien, als gevolg van het wegtrekken van oude industrie en het uitblijven van nieuwe industrie. Er was dus noodzaak om deze negatieve spiraal te doorbreken en de gebieden te herontwikkelen (Boekema & Verhoef, 1983). Enterprise Zones zijn ontstaan als reactie op de negatieve spiraal. Het principe van Enterprise Zones is eenvoudig: verbeter het vestigingsklimaat door de fiscale concurrentiepositie van een gebied te vergroten. (Oosterhaven, 1993).

In Groot-Brittannie worden Enterprise zones al gebruikt als stimulans voor gebiedsontwikkeling. De verantwoordelijkheid voor Enterprise Zones ligt in Groot-Brittannië in handen van het Department of Environment. Zij hanteren de volgende omschrijving van Enterprise Zones: *"het uitgangspunt van de Enterprise Zone is na te gaan in hoeverre industriële en commerciële bedrijvigheid aangemoedigd en gestimuleerd kunnen worden door het wegnemen van bepaalde belastingdrempels en het versoepelen en versnellen van bepaalde administratieve en bureaucratische handelingen"* (Boekema en Verhoef, 1983, p51). De maatregelen en faciliteiten voor het gebied gelden voor tien jaar. Vanaf de oprichting van de Enterprise Zone gelden voor zowel de huidige als toekomstige gebruikers in het gebied de volgende regels:

- Er is een vrijstelling van de zogenaamde "Development Land Tax";
- Vrijstelling van lokale belastingen op industriële en commerciële eigendom;

- Kortingen oplopend tot 100% bij inkomsten- en bedrijfsbelastingen bij kapitaaluitgaven ten behoeve van industriële en commerciële gebouwen;
- Versnelde behandeling van de toelatingsverzoeken en een versoepeld beleid ten aanzien van de te betalen belastingen en accijnzen;
- Certificaten ten behoeve van industriële ontwikkeling zijn niet benodigd;
- Vrijstelling van de verplichtingen ten opzichte van de "Industrial Training Board";
- Vereenvoudiging en versnelde afhandeling van de planningsprocedures;
- Overige administratieve en beleidsmatige zaken zullen versneld worden uitgevoerd en toepast;
- De eisen betreffende statistische verslaglegging en verantwoording aan de overheid worden tot een minimaal niveau teruggebracht (Boekema en Verhoef, 1983, p51).

De conclusie is dat gebieden die de status Enterprise Zone hebben verkregen in Groot-Brittannië, een aanmerkelijk betere concurrentiepositie hebben ten opzichte van andere gebieden. Enterprise Zones bieden dan ook perspectief als het gaat om het stimuleren van gebiedsontwikkeling.

2. Eigen identiteit als motor voor gebiedsontwikkeling

1. Betrokken partijen	Gemeenten, ontwikkelaars, gebruikers, financiers
2. Toepassingsgebied	Stedelijk, landelijk, nieuwe ontwikkelingen
3. Toepassingsniveau	Lokaal, wijkniveau
4. Doel	Benutten van cultuurkwaliteiten in een gebied, leidt tot nieuwe investeringen voor gebiedsontwikkeling.
5. Voorbeeld	Mill Urban Park in Heerlijn (TU Delft, H2Ruimte & SKG, 2011, p16)

Beschrijving

Gebiedsontwikkeling is een cultuuropgave. Door de combinatie van de aanwezige activiteiten, de verschijningsvorm en historie hebben gebieden de potentie mensen te binden en kwaliteiten te bieden die lang meegaan (TU Delft, H2Ruimte & SKG, 2011).

De centrale gedachte achter de ontwikkelingsstrategie 'eigen identiteit als motor voor gebiedsontwikkeling' is dat gebruikers van gebieden met een eigen identiteit zich door cultuurkwaliteiten van het gebied mentaal eigenaar voelen van dit gebied en daarom bereid zijn mee te investeren in de toekomstige kwaliteit van hun gebied. Gebieden met een eigen identiteit hebben daarom per definitie een hoge toekomst-, belevings- en gebruikswaarde (TU Delft et al., 2011).

Kenmerkend voor de blauwdrukplanning van de afgelopen vijftig jaar, is dat door rationalisatie en standaardisatie de ruimtelijke ordening letterlijk en figuurlijk gelijk is getrokken. Veel gebieden lijken hierdoor op elkaar. Gebieden die op elkaar gaan lijken, wortelen niet in de historie van de plek waardoor ze anoniem worden. Het karakteristiek hiervan is dat ze functionele gebieden zijn met hoge gebruikswaarde. Echter, het ontbreekt aan beleving- en toekomstwaarde. Door de groeiende aandacht voor specifieke lokale kwaliteiten en lokale geschiedenis en de globaliserende wereld, zijn mensen meer en meer op zoek naar 'hun eigen plekje' (TU Delft et al., 2011). Gebiedsontwikkeling gericht op het creëren van een eigen identiteit biedt dus perspectief voor de toekomst omdat het nieuwe investeringen kan losmaken.

3. Tax Increment Finance system (TIF's)

1. Betrokken partijen	Gemeenten, ontwikkelaars, gebruikers
2. Toepassingsgebied	Bebouwd, stedelijk
3. Toepassingsniveau	Gemeentelijk, lokaal, wijkniveau, objectgebonden
4. Doel	Sturen in de cashflow: financiële waardestijging van een gebied bij aanvang investeren.
5. Voorbeeld	Springdale: Illinois (Weber & Goddeeris, 2007, p23)

Beschrijving

In de Verenigde Staten heeft in de jaren 1970 een verschuiving plaatsgevonden in de totstandkoming van beleid. Het beleid is heeft zich vanaf die tijd meer gespitst op het aantrekken van particuliere investeringen voor gebiedsontwikkeling. De oorzaak hiervan ligt in de verandering van het economische en politieke klimaat. De energiecrisis in 1973 zorgde ervoor dat veel staten en steden werden gedwongen om een verscheidenheid aan 'marktprikkels' te creëren in een poging om private investeringen te stimuleren (Klemanski, 1990).

Het logische gevolg van de veranderingen in de VS is dat naar andere constructies werd gezocht om geld te genereren voor gebiedsontwikkeling. Een voorbeeld van een andere financieringsconstructie is 'Tax Increment Financing'. Het eerste TIF-programma is gestart in 1952 in California. TIF heeft echter aan populariteit gewonnen vanaf de jaren 1970 door de veranderende politieke en economische veranderingen (Klemanski, 1990).

TIF's worden omschreven als: *"a technique for financing a capital project from the steam of revenu generated by the project"* (Healey & McCormick, 1999, p27). Kort gezegd betekent dit dat de waardestijging die door gebiedsontwikkeling optreed, al bij aanvang van het project wordt ingezet als financieringsmiddel.

TIF's werken als volgt: de lokale overheid wijst een gebied aan waar ruimte is voor verbetering, een zogenaamd ontwikkelgebied. De overheid ontwerpt een *redevelopment plan*, waarin ze de gewenste ontwikkelingen schetst voor dit gebied (Weber & Goddeeris, 2007, p1). Voor het vaststellen van de TIF-ontwikkelgebieden heeft de overheid wet- en regelgeving opgesteld. Zo is in de staat Illinois bijvoorbeeld de regel dat een ontwikkelgebied ten minste anderhalf hectare groot en aaneengesloten moet zijn. Daarnaast moet het gebied een "aanzienlijke potentie" in zich hebben (Weber & Goddeeris, 2007). Stel dat een lokale overheid een upgrade van haar infrastructuur wil in een bepaald gebied, met als doel het verbeteren van de kwaliteit. Een ontwikkelaar ziet hier heil in, en besluit het gebied te gaan verbeteren. De lokale overheid subsidieert vervolgens de ontwikkelaars om het gebied te verbeteren. Gevolg van de ontwikkeling van het gebied is dat de aantrekkelijkheid en kwaliteit van de wijk toeneemt. Huishoudens en bedrijven vinden het namelijk een gunstige plaats om te vestigen door komst van nieuwe infrastructuur. Als gevolg hiervan zal de waarde van het onroerend goed in en om het gebied stijgen. Deze waardestijging leidt tot een toename van de belastingen in het gebied (Brueckner, 2001; Weber & Goddeeris, 2007). Bij het gebruik van TIF wordt door de overheid echter al vooraf gebruik gemaakt van de waardestijging van het onroerend goed en de belastinginkomsten om de ontwikkelaar te financieren. TIF is in wezen een instrument om lopende uitgaven te betalen met toekomstige inkomsten.

Het verschil tussen de basis-waarde van onroerend goed en de toegenomen waarde van onroerend goed in het gebied wordt de *'value increment'* (waardestap) genoemd. Deze waarde wordt belast door de lokale overheid en zorgt voor de *'tax increment' (*Weber & Goddeeris, 2007, p8). Vaak wordt TIF voorgesteld als een nieuwe vorm van belasting, maar niets is minder waar. Alle eigenaren van onroerend goed in het 'TIF ontwikkelgebied' betalen hun normale fiscale last (Weber & Goddeeris, 2007). TIF fondsen bieden het grote voordeel dat ontwikkelingen die niet plaats kunnen vinden vanwege financieringsproblemen, mogelijk toch doorgang kunnen vinden. Daarnaast wordt geld slim ingezet om de ruimtelijke kwaliteit van gebieden te verhogen (Davis, 1989).

4. Cradle to Cradle (C2C)

1. Betrokken partijen	Gebruikers, ontwikkelaars, waterschap
2. Toepassingsgebied	Nieuwe ontwikkeling, energie en klimaat
3. Toepassingsniveau	Wijkniveau
4. Doel	Duurzame gebiedsontwikkeling als uitgangspunt. Cradle-to-cradle gebieden leveren geld op door het productiegehalte.
5. Voorbeeld	Cradle to Cradle in Noord-Limburg (Vaane, 2009)

Beschrijving

C2C is een nieuwe denkwijze in termen van ecosystemen, biodiversiteit en biologische kringlopen waarin de ontwikkeling van mens en maatschappij samengaat met het verbeteren van het milieu. Cradle to Cradle betekent letterlijk: van wieg tot wieg. De grondleggers van C2C, Braungart en McDonough (2007), stellen dat waardevolle-, kostbare- en schaarse materialen verloren gaan doordat de huidige productiemethode is gebaseerd op een lineaire, oud industriële denkwijze. Binnen de huidige denkwijze, ook wel Cradle to Grave genoemd, is geen aandacht voor de impact van een product op een ecosysteem of de schaarste van grondstoffen. Bovendien gaat deze "brute" manier van denken onder andere ten koste van de gezondheid, het leefmilieu en de ecologie (Braungart en McDonough, 2007, in Bingen, Hubers & Roeten, 2010).

De essentie van C2C is dat alles wat wordt ontworpen en geproduceerd niet als afval eindigt, zoals wel het geval is bij 'Cradle to Grave' (2009). Voor gebiedsontwikkeling kan Cradle to Cradle een belangrijke rol spelen. Een gebied dat Cradle to Cradle ontwikkeld wordt kan namelijk meer produceren dan dat ze gebruikt. Meer (duurzame) energie kan worden geleverd dan dat wordt gebruikt, afgevoerd water kan schoner zijn dan het water dat wordt toegevoerd en bouwmaterialen kunnen na gebruik weer terugkeren in de ecologische kringloop (van de Wijgert, 2008). Daarnaast kan bijvoorbeeld rioolslib worden gebruikt als energiebron. Rioolslib kan namelijk energie opleveren en tevens kan afkoppeling van regenwater zorgen voor vermindering van kosten bij de rioolzuivering (van Rooy, 2011a). Een gebied dat Cradle to Cradle ontwikkeld wordt, kan dus geld opleveren door het productiegehalte van het gebied. Het geld kan aan de voorzijde van het project worden gebruikt als financieringsmiddel voor de ontwikkeling van het gebied. Duurzaam bouwen kan in dit geval dan ook een katalysator worden gezien voor gebiedsontwikkeling.

5. Exergyplanning

1. Betrokken partijen	Ontwikkelaars, gemeenten, energiebedrijven
2. Toepassingsgebied	Energie en klimaat, stedelijk, landelijk
3. Toepassingsniveau	Lokaal, wijkniveau, objectgebonden
4. Doel	Rationeel energiegebruik in gebiedsontwikkeling
5. Voorbeeld	Nederland (Van Kann, 2010)

Beschrijving

Zonneveld (1991, in van Kann, 2010) geeft aan dat strategische concepten de input kunnen zijn voor lokale inrichtingsprincipes. Exergyplanning is een dergelijk strategisch concept. Exergyplanning is in Nederland al als lokaal inrichtingsprincipe gebruikt in de ruimtelijke planning (van Kann en Leduc, 2008, in van Kann, 2010).

Exergie is een belangrijk principe dat rationeel energiegebruik, energiestromen en efficiëntie koppelt. (Dincer en Rosen, 2005, in van Kann, 2009). Kort gezegd, exergie is de kwaliteit van energie. Als voorbeeld wordt door van Kann (2009) gekeken naar de restwarmte die vrijkomt bij krachtcentrales. Dit is vaak stoom van hoge temperatuur. Als vanzelf koelt deze stoom uiteindelijk af. Voordat de temperatuur op omgevingsniveau is, kan de energie een aantal keren worden gebruikt. De stoom kan bijvoorbeeld eerst worden gebruikt voor de procesindustrie en vervolgens voor de verwarming van huishoudens. Deze toepassing van het exergieprincipe wordt ook wel

energiecascadering genoemd, ofwel het ruimtelijke achter elkaar schakelen van energiebehoevende functies.

Exergyplanning kan een rol spelen als financieringsconstructie voor gebiedsontwikkeling indien het energiekarakter (vraag en aanbod) van de te realiseren ruimtelijke functies leidend zijn. Het laten weglekken, verdampen en wegstromen van energiestromen moet hierbij zoveel mogelijk worden beperkt (Van Kann, 2009). Exergyplanning kan enerzijds zorgen voor een besparing van energie, door energie te hergebruiken. Anderzijds kan het zelfs geld opleveren, omdat de energie die teveel wordt geproduceerd in een gebied kan worden verkocht aan een ander gebied. Het financiële voordeel dat Exergyplanning op kan leveren biedt dan ook mogelijkheden voor gebiedsontwikkeling in financieel lastige tijden.

6. Local Asset Backed Vehicles (LABV)

1. Betrokken partijen	Gemeenten, provincies, ontwikkelaars
2. Toepassingsgebied	Bebouwd, nieuwe ontwikkelingen, stedelijk, landelijk
3. Toepassingsniveau	Lokaal, Wijkniveau
4. Doel	Activa van publieke partijen als lange-termijn investering voor private partijen.
5. Voorbeeld	ISIS Waterside Regeneration (Grace & Ludiman, 2007)

Beschrijving

LABV maken het mogelijk dat publieke partijen hun activa, bijvoorbeeld land of onroerend goed, gebruiken als lange-termijn investering voor private partijen. LABV zijn ontwikkeld om publieke en private partijen samen te brengen en hiermee financiën, bevoegdheden en expertise te bundelen. Daarnaast is het doel van deze constructie om projecten strategisch te plannen. LABV's worden voornamelijk toegepast in Groot-Brittannië. Zo ontwierp British Waterways (verantwoordelijk voor de Britse waterwegen) een LABV voor het project ISIS Waterside Regeneration in 2002 (Grace & Ludiman, 2007). Ook verscheidene steden als Liverpool en Newcastle-Gateshead kijken naar de mogelijkheden van LABV's (Harrison & Marshall, 2007). Het uitgangspunt van LABV's is dat een publieke partij de grond en/of het vastgoed inbrengt en een of meerdere private partijen zorgen voor de expertise en de financiering. In een LAVB wordt een 50/50 partnerschap aangegaan voor termijnen van 10 tot 25 jaar (Hagendijk, 2011a).

Zoals voor de meeste financieringsconstructies geldt, is ook het opstellen van een LABV afhankelijk van lokale gebiedsomstandigheden. Middelen, ambities, individuele behoeften en de schaal van een gebied zijn bijvoorbeeld belangrijke context afhankelijke kenmerken. Desondanks zijn er een aantal kenmerken te onderscheiden die de essentie van LABV's weergeven. Wil een private partij een gebied ontwikkelen, dan begint het met het opstellen van een zogenaamd 'corporate enthity'. Dit is een partnerschap waarin zowel een publieke partij samen met een (of meerdere) private partij(en) participeert. De publieke partij brengt een deel van haar activa in de corporate enthity en de private partij komt met dezelfde waarde als de activa van de publieke partij in de vorm van geld. Samen zorgen deze investeringen voor het eigen vermogen van de LABV. Het vermogen kan vervolgens geïnvesteerd worden in een gebied op een manier waardoor waardestijging optreedt. Zodra de werken zijn uitgevoerd en de waarde van het gebied is vergroot, zal de LABV (delen van) het gebied verkopen. De stijging van de waarde zal worden verdeeld onder de publieke- en private partijen (Out-Law, 2011).

Private partijen vinden het aantrekkelijk in LABV's te participeren omdat het allereerst de mogelijkheid biedt eigen vermogen te investeren op manier die wordt ondersteund door toezeggingen en beloften van de publieke sector. Daarnaast bieden LABV's een bepaalde vorm van zekerheid door het lange termijn gehalte van het partnership. Voor publieke partijen bieden LABV's het voordeel dat ze gebieden kunnen ontwikkelen door eigen vermogen als investering te gebruiken. Daarnaast komt de waardestijging van het gebied naar aandelenbelang toe aan de publieke partij (Out-Law, 2011).

7. Community Trust

1. Betrokken partijen	Gemeenten, gebruikers
2. Toepassingsgebied	Bebouwd gebied
3. Toepassingsniveau	Wijkniveau
4. Doel	Bewoners bieden diensten aan t.b.v. financiering van hun wijk.
5. Voorbeeld	Groot-Brittannië (Hagendijk, 2011a)

Beschrijving

De Big Society-theorie van Phillip Blond (2009) speelt een belangrijke rol in het concept Community Trust. Volgens Blond is er een gebrek aan politieke, sociale en economische betrokkenheid van de burger. Community Trust is een reactie op de afnemende aandacht voor 'Localism ' (Hagendijk, 2011a).

Community Trust is een dienstverlenende stichting op kleinschalig niveau die allerlei diensten of werkzaamheden verricht ten bate van bewoners van een wijk of buurt. Als voorbeeld van diensten of werkzaamheden noemt Hagendijk (2011a) catering, consultatie, wijkverpleging, training, het organiseren van festiviteiten etc. Community Trusts komen voor in Groot-Brittannië. Deze gebieden worden bestuurd door wijkbewoners. In veel gevallen bezitten of exploiteren bewoners onroerend goed. Gemiddeld drijven ze voor 70% op subsidies en donaties van overheid of goede doelen. De overige 30% bestaat uit eigen inkomsten, die ze halen uit de diensten die ze aanbieden (Hagendijk, 2011a).

8. Business Improvement Districts

1. Betrokken partijen	Beleggers, ontwikkelaars, gemeenten
2. Toepassingsgebied	Bebouwde omgeving
3. Toepassingsniveau	Objectgebonden
4. Doel	Extra fiscale heffing boven gebruikelijke heffing als financieringsmiddel voor gebiedsontwikkeling
5. Voorbeeld	City of Philadelphia (Hoyt, 2004, p369)

Beschrijving

Het eerste Business Improvement District (BID) is ontstaan in Toronto halverwege de jaren 1960. De aanleg van een nieuw metronetwerk maakte nieuwe winkelcentra buiten de binnenstad een alternatief voor de inwoners van Toronto. Hierdoor ondervonden de winkels in de binnenstad problemen door dalende winkelomzetten en een verpauperende buurt. De bezorgdheid van een lokale ondernemer over de verloedering van de binnenstad in Toronto vormt de aanleiding voor de introductie van BID's. De ondernemer maakte een rondgang langs zijn collega ondernemers om geld in te zamelen om in het gebied te investeren. Het idee van de ondernemer was om een heffing op te leggen aan de winkeliers en vastgoedeigenaren waarmee noodzakelijke verbeteringen in de binnenstad konden worden gefinancierd. Het geld werd gestoken in het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit van het gebied. Zo werd het geld gebruikt voor het plaatsen van straatmeubilair, verwijderen van graffiti en voor de aanleg van betere verlichting. Het bleek een groot succes, waardoor het concept zijn navolging kreeg in de rest van Canada en de Verenigde Staten. Veel steden bleken namelijk te kampen met dezelfde binnenstedelijke problematiek als Toronto (Symes & Steel, 2003, in van Melik & van Aalst, 2011).

Een veelomvattende definitie van een BID wordt gegeven door Hoyt (2003, in Ratcliffe & Flanagan, p378): *"A BID is a publicly sanctioned, yet privately directed organisation that supplements public services to improve shared, geographically defined, outdoor public spaces. Moreover, such organisations subscribe to a self-help doctrine whereby a compulsory self-taxing mechanism generates multi-year revenue".* Een BID kan dus worden gezien als een afgebakend geografisch

gebied waarbinnen een coalitie van zakelijke belangen samen een fiscaal regime organiseren om de kwaliteit van het afgebakende gebied te verbeteren (Scottish Executive, 2007 in Lloyd & Peel, 2007). De deelnemende partijen vormen een 'local governance framework', op basis van regels opgesteld door de overheid. BID's kunnen daarom gezien worden als partnerschappen die zich ergens tussen het publieke- en private vlak bevinden. Het doel van BID's is om als partnerschap tussen lokale-overheid en ondernemers, extra diensten te bieden om het ondernemingsklimaat te verbeteren (Mullen, 2006 p.4 in Lloyd & Peel, 2010) Een BID vertegenwoordigt dan ook zowel publieke- als private belangen (Scottish Executive, 2003, in Lloyd & Peel, 2007).

Een BID wordt opgesteld in de vorm van een business plan, waarin afgesproken wordt een heffing boven de standaard zakelijke tarieven te innen. De intentie van een BID is het versterken van het handelsmilieu ten behoeve van de lokale bedrijvigheid en gemeenschap doormiddel van een heffing aan alle ondernemers en vastgoedeigenaren in het gebied. In de praktijk betekent dit dat bijvoorbeeld nieuw straatmeubilair wordt geplaatst, bomen worden geplant of infrastructuur wordt verbeterd. Ook kan het geld dat een BID oplevert ingezet worden voor de 'zachte' kant. Gebiedspromotie is een dergelijk voorbeeld. Omdat BID's door lokale partijen wordt opgezet, wordt altijd gestreefd naar de aanpak van specifieke gebiedseigen problematiek (Lloyd & Peel, 2007). De heffingsgrondslag kan sterk verschillen per BID. In de literatuur worden de vastgoedwaarde, oppervlakte van het perceel en de gevelgrootte als gebruikelijke heffingsgronden genoemd. Het heffen van de belasting is een taak van een publieke instantie die verantwoordelijk is voor belastinginningen. Deze instantie draagt de heffing vervolgens over aan het BID. Het kan echter ook dat de BID's zelf hun belasting heffen. In de Verenigde Staten worden heffingen veelal geïnd bij vastgoedeigenaren. Soms worden ook de ondernemers belast. De heffing bedraagt, ondanks grote verschillen, gewoonlijk zo'n 1 tot 3% van de vastgoedwaarde (Mitchell, 1999, in Menger, Zweedijk & Olden, 2005).

9. Rent a Roof model

1. Betrokken partijen	Gebruikers, gemeenten, financiers
2. Toepassingsgebied	Bebouwde omgeving
3. Toepassingsniveau	Objectgebonden
4. Doel	Duurzame energie als financiële bron voor gebiedsontwikkeling
5. Voorbeeld	Groot-Brittannië (Hagendijk, 2011a)

Beschrijving

Een innovatieve manier om extra financiële middelen te genereren voor gebiedsontwikkeling is het 'Rent –a-Roof model'. De toepassing van dit model is explosief gegroeid in Groot-Brittannië sinds de lancering van deze financiële prikkel in 2009. Betrokken partijen veronderstellen dat ze in 2015 meer dan 120.000 huiseigenaren in Groot-Brittannië meewerken aan 'Rent-a-Roof' (The Guardian, 2010).

Het principe is dat de local authority de daken van haar woningbezit verhuurt aan een installatiebedrijf. Dit bedrijf zorgt ervoor dat de daken worden voorzien van duurzame energie opwekkers, bijvoorbeeld kleine windturbines of zonnepanelen. De installatie hiervan wordt gefinancierd door een bank of een andere financiële instelling. Het rendement van de duurzame energie opwekking, komt vervolgens ten goede van vier partijen. Allereerst de bewoner, hij profiteert van een gratis stroomvoorziening in zijn huis. Ten tweede profiteert de local authority. Deze partij geniet de huuropbrengst van de daken. Ten derde ontvangt de bank de aflossing plus de rente die wordt betaald uit het feed-in-tariff (FiT), dit is overheidssubsidie per kWh voor duurzame stroom. De vierde partij die profiteert van het Rent-a-Roof model is het installatiebedrijf. De resterende opbrengst is namelijk voor deze partij (Hagendijk, 2011a).

10. Revolving fund & JESSICA

1. Betrokken partijen	Provincies, gemeenten, corporaties, ontwikkelaars, beleggers, financiers
2. Toepassingsgebied	Bebouwde omgeving, nieuwe ontwikkelingen
3. Toepassingsniveau	Provinciaal, regionaal, gemeentelijk, lokaal
4. Doel	Slim inzetten van financiële middelen in revolverende gebiedsfondsen.
5. Voorbeeld	Brabantse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen (Agentschap NL, 2012a).

Beschrijving

Een revolving fund kan zorgen voor nieuwe geldstromen in de gebiedsontwikkelingspraktijk. Het principe van een revolving fund is dat het een fonds is dat zichzelf in stand houdt. Dit betekent dat de inkomsten uit projecten die gefinancierd zijn vanuit het fonds terugvloeien in het fonds. Vervolgens kan vanuit het fonds weer geïnvesteerd worden in nieuwe ontwikkelingen (TU Delft, 2011, in IPO, 2012). De aflossing en betaalde rente van leningen die eerder uit het fonds zijn verstrekt, komen dus weer terug in het fonds en zijn daardoor gelijk beschikbaar om opnieuw te worden uitgeleend. Het grote voordeel van een revolving fund is dat leningen met een lagere rente dan de marktrente kan worden verstrekt. Ze worden daarom ook wel 'duurzaamheidsleningen' genoemd (Vethman, 2009).

Er wordt onderscheid gemaakt in twee soorten revolving funds: een leningconstructie en een garantieconstructie. In het geval van een leningconstructie worden middelen door de overheid (tijdelijk) uitgeleend en heeft de uitvoerder de verplichting dit later terug te betalen. Middelen kunnen op deze manier steeds weer opnieuw worden ingezet. Er is een zogenaamd kredietrisico voor de overheid. De kans bestaat namelijk dat de uitvoerder de geleende middelen niet of gedeeltelijk terug kan betalen. Een garantieconstructie heeft een indirect revolverend karakter. De waarde van de garantie daalt in de loop van de tijd en loopt af als de lening waarop de garantie betrekking op heeft is afgelost. Daarnaast kan de garantie opnieuw worden ingezet (IPO, 2012).

In hoeverre een revolving fund zichzelf in stand kan houden is afhankelijk van de mate waarin inkomsten worden gegeneerd. Het revolving fund zal langzaam leegstromen indien geen inkomsten in het fonds binnenkomen. Dit kan het geval zijn als de lening niet wordt terugbetaald of de garantie wordt ingeroepen. Inkomsten voor het fonds worden gegenereerd door het heffen van een rente bij een lening of een premie bij een garantie. Hiermee wordt het fonds juist weer aangevuld. Indien alle uitvoeringskosten, inflatie en risico's in de rent of premie kunnen worden doorberekend, is het fonds volledig revolverend. (IPO, 2011).

Een voorbeeld van revolving fund is JESSICA: Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas. JESSICA is een nieuwe vorm van EU-financiering ter bevordering van duurzame groei en investeringen in stadsgebieden. JESSICA is een voorbeeld van een revolving fund. Er wordt niet gewerkt met een grote pot geld als subsidie, maar er wordt juist een andere denk- en handelswijze gebruikt om verantwoord om te gaan met de beschikbare financiële middelen. Geld wordt namelijk verstrekt door middel van leningen en garanties. Op deze manier kan er meer volume beschikbaar komen, tegen lagere rentes en gunstige aflossingsvoorwaarden. Omdat met de investeringsmiddelen efficiënter wordt omgegaan, kan per saldo meer in de projecten worden geïnvesteerd (De Zeeuw & Franzen, 2011).

11. Crowdfunding

1. Betrokken partijen	Gebruikers, financiers
2. Toepassingsgebied	Regionaal, lokaal
3. Toepassingsniveau	Bebouwde omgeving, gebiedsontwikkeling
4. Doel	Partijen bij elkaar brengen om investeringen te kunnen financieren
5. Voorbeeld	Rotterdam: de Luchtsingel (I Make Rotterdam, 2011, in Burggraaff, 2011)

Beschrijving
Crowdfunding is een nieuw instrument in de wereld van gebiedsontwikkeling (Agentschap NL, 2011a). De strekking van crowdfunding is dat financiering van bijvoorbeeld gebiedsontwikkeling plaatsvindt doormiddel van een samenwerking tussen een groep investeerders en ondernemers. Gezamenlijk brengen ze een som geld bijeen om projecten te financieren. Hiermee worden ze als belanghebbenden aandeelhouders van het project (Agentschap NL, 2011a).

Crowdfunding wordt al een aantal jaren ingezet als financieringsmiddel in de film- en muziekindustrie. Initiatiefnemers kunnen bijvoorbeeld hun nieuwste films of muziek op internet zetten om zo de stap te maken naar het grote publiek. Indien investeerders en ondernemers heil zien in hun product, kunnen ze beslissen mee te betalen aan de ontwikkeling van het product. (Agentschap NL, 2011a).

Voor gebiedsontwikkeling kan crowdfunding ook een rol spelen. Zo blijkt uit een case in Rotterdam. Hier is in oktober 2011 een project gestart waar middels crowdfunding geld bijeen is gebracht om voetgangersbrug De Luchtsingel te realiseren. Deze brug van 350 meter in het centrum van Rotterdam is gefinancierd 'door de menigte'. Investeerders hebben de mogelijkheid een plank te kopen voor €25. een brugdoorsnede van €125 of een deel van de opbouw voor €1250. Als tegenprestatie verschijnt op de aangekochte elementen de naam van de sponsor (I Make Rotterdam, 2011, in Burggraaff, 2011).

12. Grondbank

1. Betrokken partijen	Gemeenten, provincies, ontwikkelaars, gebruikers
2. Toepassingsgebied	Landelijk
3. Toepassingsniveau	Regionaal, lokaal
4. Doel	De grondbank verwerft gronden en biedt deze gronden aan als ruilobject. Dit kan het ontwikkelen van gebieden eenvoudiger maken.
5. Voorbeeld	Wageningen: Binnenveldfonds (Kennisplein Mooi Nederland, 2012).

Beschrijving
Een instrument dat veelal ingezet wordt voor de realisering van de Ecologische Hoofdstructuur (EHS), natuur, nieuwbouw of waterbeheer in landelijke gebieden is de grondbank (Kennisplein Mooi Nederland, 2012). Er wordt onderscheid gemaakt tussen de ruilgrondbank en de beheergrondbank. De ruilgrondbank verwerft gronden en/of bedrijven op zogenaamde sleutelhectares: gronden op strategische plaatsen. Het doel hiervan is het verbeteren van de structuur van het landelijk gebied. Door het verwerven van gronden en/of bedrijven op strategische plaatsen wordt immers versnippering van het gebied verminderd. De grondbank heeft, doordat ze gronden in haar bezit heeft, de mogelijkheid gronden te ruilen aan bijvoorbeeld grondeigenaren die in de EHS gevestigd zijn en zich elders willen vestigen (Agentschap NL, 2011a). Ook worden de gronden uit de grondbank doorgeleverd aan natuurbeheerders, waarna het verdiende geld weer wordt gebruikt voor nieuwe grondaankopen. De grondbank kan gezien worden als een soort wisselgeld. Ruilen van gronden kan namelijk makkelijker tot stand komen doordat de grondbank haar gronden als ruilobject inzet (Kennisplein Mooi Nederland, 2012). In de meest ideale situatie worden de aangekochte gronden en/of bedrijven op korte termijn weer afgestoten. Kapitaal kan vervolgens elders worden ingezet. Hierdoor ontstaat een soort revolving fund (Agentschap NL, 2011a).

De beheergrondbank blijft, in tegenstelling tot de ruilgrondbank, via erfpacht voor een langere periode betrokken bij het gebied. Het doel van de beheergrondbank is het kopen van gronden van agrariërs en ze in erfpacht uit te geven. Dankzij de uitgifte in erfpacht kunnen gronden behouden blijven voor het agrarisch cultuurlandschap (Agentschap NL, 2011a).

Grondbanken worden over het algemeen gefinancierd door publieke partijen. Bij grondbanken is het wel noodzakelijk dat er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn. Uit de praktijk blijkt dat dit tot problemen kan leiden. Daarom is een rol weggelegd voor private partijen, zij kunnen ook een rol spelen in de financiering (Agentschap NL, 2011a).

13. Land banking

1. Betrokken partijen	Gemeenten
2. Toepassingsgebied	Stedelijk, landelijk, onbebouwd
3. Toepassingsniveau	lokaal
4. Doel	Landbanking houdt in dat een overheidsorgaan gronden verwerft om te anticiperen op mogelijke toekomstige ontwikkelingen. Stijgende kosten worden tegengegaan doordat gronden vroegtijdig in bezit zijn, waardoor het prijsopdrijvende effect minder wordt.
5. Voorbeeld	/

Beschrijving

Landbanking is een proces waarbij een overheidsorgaan grond verwerft om te anticiperen op mogelijke toekomstige ontwikkelingen die er plaats gaan vinden. De achterliggende gedachte van Land Banking is dat het in de toekomst, als ontwikkelingen nodig zijn, weer verkocht kan worden (Carr & Smith, 1975). Land banking is ontstaan als reactie op de toenemende schaarste van land in gebieden waar steden alsmaar bleven groeien. Het open land in en om de stad werd met grote snelheid 'opgegeten' door hongerige ontwikkelaars die alsmaar woningen, winkels en kantoren bouwden. Landbanking anticipeert op deze trend, doordat publieke partijen strategische gronden aankopen voordat de prijs is opgedreven. Landbanking is dus een vorm van grondspeculatie (Carr & Smith, 1975).

Het voordeel van landbanking is dat het stijgende kosten tegen worden gegaan doordat gronden al vroegtijdig in bezit zijn en dus het opdrijvende effect verminderd wordt. Daarnaast voorziet landbanking in een meer geordende stedelijke groei. Dit komt doordat door de actieve grond verwerving de mogelijkheid bestaat fysieke controle uit te oefenen op de ontwikkeling. Sommige steden zijn bijzonder actief met land banking. Ze roepen bijvoorbeeld stedelijke wildgroei een halt toe door groene zones te behouden via land banking (Carr & Smith, 1975).

14. Lean and mean process

1. Betrokken partijen	Gemeenten, ontwikkelaars
2. Toepassingsgebied	Stedelijk, landelijk, bebouwd, onbebouwd
3. Toepassingsniveau	Lokaal, wijkniveau
4. Doel	Omkeren van het gebiedsontwikkelingsproces. Focus naar het eindgebruik.
5. Voorbeeld	Zaandam: Zaaneiland (De Zeeuw, 2011b)

Beschrijving

Lean and mean is een reactie op de gewoonte dat stedenbouw al vrij snel in het ontwikkeltraject van een nieuwe locatie in beeld komt. Stedenbouwers gaan vaak aan de slag en maken uitgewerkte visies voor de nieuwe locatie, terwijl nog niet goed is nagedacht over het programma, de betrokken partijen, het concept en het financiële aspect. Het nadenken over deze aspecten komt hierna, maar het gevolg hiervan is vertraging. (De Zeeuw, 2011b).

Lean and mean is een omgekeerde volgorde van dit proces. Allereerst wordt een nieuw te ontwikkelen gebied gedefinieerd in termen van betrokken partijen en het eindproduct. Dit betekent dat het gewenste woonmilieu wordt geschetst waarin onder andere aandacht is voor de openbare ruimte, voorzieningen en de mogelijkheid voor bedrijfsvestiging. Uiteraard hoort hierbij een overzicht van het financiële aspect. Dit zijn bijvoorbeeld de kosten, opbrengen en realisatietijd van het project. Deze vorm van conceptontwikkeling levert vervolgens een kwalitatief programma van eisen. Dit is een beschrijving van het toekomstige gebied op kwalitatieve hoofdlijnen (De Zeeuw, 2011b).

Het voordeel van lean and mean is dat door de omgekeerde volgorde van het gebiedsontwikkelingsproces de focus verschuift naar de eindgebruiker. Lean and mean kan echter alleen succesvol zijn als het bestemmingsplan zo lang mogelijk flexibel en globaal blijft. Indien concreet wordt wat daadwerkelijk gerealiseerd gaat worden, bijvoorbeeld na het opstellen van een voorlopig ontwerp, kan de juridisch-planologische uitwerking plaatsvinden (De Zeeuw, 2011b). Niet alleen het lean and mean proces is gebaat bij het flexibel houden van het bestemmingsplan. Meer flexibiliteit in bestemmingsplannen leidt tot een betere verkoopbaarheid en betere financieringsmogelijkheid in tijden van economische crisis (Minkhorst, 2012). Als voorbeeld noemt Minkhorst (2012, n.p): *"in plaats van het toestaan van een vrijstaande woning met een nokhoogte van 11 meter en een strikte regeling voor aanbouwen en bijgebouwen, een bestemmingsplan dat alle typen woningen toelaat, alsmede kleine kantoren (aan huis) en lichte bedrijvigheid met ruime bouwmogelijkheden".* Niet alleen de aantrekkelijkheid van de gronden voor kopers wordt hierdoor groter, ook de financieringsmogelijkheden door banken stijgt (Minkhorst, 2012).

15. Pensioenfonds als belegger in gebiedsontwikkeling

1. Betrokken partijen	Gemeenten, provincies, corporaties, financiers (pensioenfondsen)
2. Toepassingsgebied	Bebouwd, onbebouwd, stedelijk, landelijk
3. Toepassingsniveau	Regionaal, gemeentelijk
4. Doel	Financiering van gebiedsontwikkeling vergemakkelijken door participatie van pensioenfondsen (of andere financiers).
5. Voorbeeld	Hoofddorp: Park 2020 (Bruggema, 2011)

Beschrijving

Pensioenfondsen hebben het primaire doel hun klanten te voorzien van een toereikend pensioen. Ze hebben enerzijds de taak pensioenaanspraken te beheren en hierover te communiceren en de pensioengelden uit te keren. Anderzijds heeft een pensioenfonds de taak het opgebouwde vermogen te beheren en te laten groeien. Het groeien van het beheerde vermogen vindt plaats doordat pensioenfondsen dit beleggen (Bruggema, 2011). Vastgoed is een belangrijke beleggingscategorie voor pensioenfondsen. Het beleggen in vastgoed door pensioenfondsen levert namelijk een vrij stabiele stroom directe inkomsten op, het zorgt voor een aantrekkelijk rendement bij een beperkt risico en biedt een redelijke bescherming tegen inflatie (Van Gool, Brounen, Jager & Weisz, 2007, in Bruggema, 2011). Omdat de huidige praktijk van gebiedsontwikkeling behoefte heeft aan nieuwe investeerders, kunnen pensioenfondsen van waarde zijn.

Het zijn overigens niet alleen de pensioenfondsen die geschikt zijn voor participatie in het gebiedsontwikkelingsproces. Naast pensioenfondsen worden ook (levens)verzekeraars en liefdadigheidsfondsen genoemd als geschikte partijen (Agentschap NL, 2012a).

16. Stedelijke herverkaveling – het Valenciaans model

1. Betrokken partijen	Gemeenten, gebruikers, ontwikkelaars
2. Toepassingsgebied	Stedelijk, bebouwd
3. Toepassingsniveau	Gemeentelijk, lokaal
4. Doel	De overheid kan op kosten van de grondeigenaren de grondexploitatie (productie van bouwrijpe kavels uit ruwe bouwgrond) zelf uitvoeren of aan een derde partij aanbesteden
5. Voorbeeld	Valencia: Orriols, Benicalap, Parc Central (Munoz-Gielen, 2006)

Beschrijving

Het Valenciaans model is een instrument voor stedelijke vernieuwing in Spanje. Sinds de introductie van de wet, is de woningbouwproductie in Valencia sterk gestegen en de kwaliteit van de openbare-ruimten en voorzieningen toegenomen. Het succes van het Valenciaans model is niet onopgemerkt

gebleven in andere Spaanse regio's. Sinds 2006 is het model in bijna alle andere regio's in Spanje ingevoerd (Gelinck & Muñoz-Gielen, 2006).

De wet *'Ley del Suelo'* uit 1956 vormt de basis voor het Valenciaans model (Muñoz-Gielen & Korthals Altes, 2007 in Korthals Altes, 2008). Met deze wet geeft elke gemeente in een plan aan welke gronden mogen verstedelijken, welke gronden reeds stedelijk zijn en welk gronden landelijk blijven. Voor de gronden die mogen verstedelijken kunnen grondeigenaren gezamenlijk een plan indienen, waarin de verdeling van kosten en baten worden opgenomen. Het gevolg van deze wet was echter dat grondeigenaren een perceel kochten als belegging op lange termijn. Dit leidde ertoe dat gronden met de stempel 'mogelijk verstedelijkt gebied', niet ontwikkeld werden (Korthals Altes, 2008).

De regio Valencia ondernam een succesvolle poging om deze cyclus te doorbreken, door een aantal instrumenten van elkaar los te koppelen en hiermee werd het Valenciaans model geïntroduceerd. Het model werkt als volgt. Een gemeente formuleert haar ambities voor de te verstedelijken gebieden. Enkele ambities van de gemeente kunnen bijvoorbeeld het aandeel betaalbare woningen in het gebied zijn. Vervolgens wordt een tender uitgeschreven en mag elke partij (ongeacht wel of geen grondbezit in het gebied) zich inschrijven voor de ontwikkeling van het gebied. De partijen, ook wel urbaniseerders genoemd, maken het urbanisatieplan dat bestaat uit een stedenbouwkundig plan, een ontwerp-bestemmingsplan, een plan voor de openbare ruimte en een grondexploitatieraming. Alle voorstellen worden in dagbladen gepubliceerd en toegelicht. De urbaniseerders richten zich vervolgens op het vergroten van draagvlak onder de grondeigenaren voor hun eigen urbanisatieplan. Uit de plannen selecteert de gemeenteraad het beste voorstel (Gelinck & Muñoz-Gielen, 2006). Na goedkeuring van het plan door de raad zorgt de urbaniseerder voor de oplevering van de infrastructuur, openbare ruimte en de bebouwbare kavels. Vervolgens mogen de grondeigenaren de kavels bebouwen. Het kenmerkende is dat geen grond onteigend of overgedragen wordt, de uitvoering is gebaseerd op ruilverkaveling. Grondeigenaren kunnen kiezen tussen deelname aan de ruilverkaveling of onteigening. De gemeente krijgt vervolgens de ingerichte openbare ruimte, infrastructuur en grond voor publieke voorzieningen. Het werk van de urbaniseerder stopt vervolgens, hij ontwikkelt namelijk zelf geen vastgoed (Gelinck & Muñoz-Gielen, 2006).

Het verschil tussen het Valenciaanse model en de Nederlandse situatie is dat de urbaniseerder het kostenverhaal verzorgt en niet de overheid. Het Valenciaans model zorgt ervoor dat kosten als het bouwrijp maken van de gronden voor publieke voorzieningen, de aanleg van infrastructuur, openbare ruimten en sociale woningbouw rechtstreeks worden betaald door de grondeigenaren aan de urbaniseerder. De gronden komen dus niet in bezit van gemeenten. Het risico op kostenstijging of waardedaling van de gronden heeft de gemeente dus niet. Daarnaast zijn het in Spanje niet alleen projectontwikkelaars of bouwbedrijven die als urbaniseerders optreden. Ook civieltechnische- en stedenbouwkundige ontwerpbureaus kunnen optreden als urbaniseerder. Ook kan de overheid zelf een urbanisatiebedrijf starten (Gelinck & Muñoz-Gielen, 2006).

Naast Spanje zijn ook elders op de wereld landen die ervaring hebben met stedelijke herverkaveling. Andere vormen van stedelijke herverkaveling zijn 'Comprehensive Development Zoning' en het 'Sozialgerechte Bodennutzung' (Korthals Altes, 2008). Comprehensive Development Zoning wordt toegepast in Hong Kong. De lokale overheid kan in Hong Kong zogenaamde Comprehensive Development Area's (CDA) aanwijzen. Grondeigenaren kunnen in een dergelijk gebied niet zelf overgaan tot de ontwikkeling ervan, maar ze moeten samen met de eigenaren van de overige eigenaren binnen een CDA tot een plan komen voor een samenhangende ontwikkeling van het gebied (Tse, 2001). De waardestijging die in het gebied optreedt, moet deels worden geïnvesteerd in publieke voorzieningen. Ook in München wordt door middel van het Socialgerechte Bodennutzung het uitgangspunt gehanteerd dat een derde van de waardestijging van het gebied (tussen oud gebruik en nieuwe waarde) deels toekomst aan de grondeigenaren en deels (twee/derde) naar de

realisatie van publieke voorzieningen in het gebied. Voor deze publieke voorzieningen heeft de overheid in München een vaste kostensoortenlijst (Korthals Altes, 2008).

De essentie van de instrumentaria uit zowel Hong Kong als München komen overeen met het Valenciaans model. Kenmerkend aan alle drie de instrumenten is dat pas een bouwtitel wordt verleend onder de voorwaarde dat eigenaren met een gemeenschappelijk plan voor de ontwikkeling komen, met daarbij een financieringsarrangement voor het hele plan. Vanwege de grote mate van overeenkomst is besloten de instrumentaria uit Hong Kong en München niet verder uit te werken.

17. Actief gemeentelijk grondbeleid

1. Betrokken partijen	Gemeenten
2. Toepassingsgebied	Stedelijk, landelijk, bebouwd, onbebouwd
3. Toepassingsniveau	Regionaal, lokaal, wijkniveau, objectgebonden
4. Doel	Gemeenten verwerven gronden, maken ze bouw- en woonrijp en verkopen de gronden vervolgens. Hierdoor hebben gemeenten veel fysieke controle op de inrichting van hun land.
5. Voorbeeld	Nederland: tal van voorbeelden.

Werking

Actief grondbeleid houdt in dat gemeenten gronden verwerven, al dan niet met de hulp van onteigening, deze bouw- en woonrijp maken en vervolgens weer verkopen aan woningcorporaties, projectontwikkelaars, particulieren of ondernemers (Buitelaar, 2010). Woningcorporaties, projectontwikkelaars, particulieren of ondernemers ontwikkelen vervolgens op de bouwgrond het vastgoed: woningen, kantoren, winkels etc. (van der Krabben, 2011).

In Nederland is actief grondbeleid een gebruikelijk instrument voor gebiedsontwikkeling. Bij actief grondbeleid ligt de verantwoordelijkheid voor gebiedsontwikkeling bij gemeenten. Voor veel Nederlandse gemeenten is actief grondbeleid dus ook van wezenlijk belang geweest om hun ruimtelijk beleid te realiseren (van der Krabben, 2011). Needham (2007) concludeert dat het Nederlandse planningssysteem een hoge mate van effectiviteit kent door het toegepaste actieve grondbeleid. Doordat gemeenten zelf actief gronden verwerven kunnen ze relatief eenvoudig gerealiseerd krijgen wat ze zelf willen. Jarenlang was het nadeel van actief grondbeleid dat het tekortschiet op het gebied van het kostenverhaal. Er was geen instrumentarium waarmee van te voren vast wordt gelegd welke partij welke kosten betaald of winsten ontvangt. Needham (2007) geeft aan dat planners per case konden bepalen of ze (een deel van) de kosten betalen, of de kosten doorberekenen aan ontwikkelaars. Anno 2012 blijkt dit achterhaalt. Met de inwerkingtreding van de Grondexploitatiewet is het mogelijk vroegtijdig duidelijkheid te verschaffen over wie wat betaald en ontvangt (VNG, 2008).

18. Transferable Development Rights

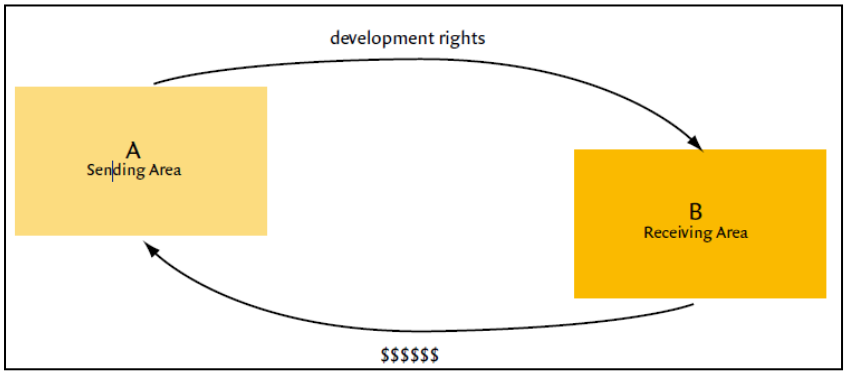
1. Betrokken partijen	Gemeenten, ontwikkelaars, gebruikers
2. Toepassingsgebied	Stedelijk, landelijk
3. Toepassingsniveau	Lokaal, wijkniveau, objectgebonden
4. Doel	Het beschermen van de open ruimte en het centreren van de verstedelijking door ontwikkelrechten te verhandelen.
5. Voorbeeld	Amsterdam (Zuidas): Gershwin-project (Janssen-Jansen, 2010c) & Seattle: Wasinghton Mutual (Metcalf, 2007, in Janssen-Jansen, 2010c)

Beschrijving

Transferable Development Rights, in het Nederland vrij vertaald ‘verhandelbare ontwikkelrechten’, is een instrument waarmee ingezet wordt op een ontwikkelmogelijkheid op een andere locatie door te ruilen of compenseren (Janssen-Jansen, 2006, in Janssen-Jansen, 2010c). Het instrument is vanaf

de jaren 1970 in de Verenigde Staten toegepast en wordt toegepast om grondeigenaren die niet hun eigen gronden mogen ontwikkelen, te compenseren voor het waardeverlies als gevolg van deze beperking doordat partijen elders wel mogen ontwikkelen (Reinhard & Silvis, 2007).

Ter verduidelijking volgt een voorbeeld van de werking van het mechanisme. Stel er is een grond A en een grond B. Op grond A worden geen ontwikkelingen toegestaan, vanwege hoge natuurwaarden. In grond B worden wel ontwikkelingen toegestaan, door de goede infrastructurele ligging. Partij X, woont op grond A en wil graag ontwikkelen maar mag dit niet. Om partij X te compenseren voor het waardeverlies ten gevolge van deze beperking door partijen die hun grond elders wel mogen ontwikkelen, kan hij gebruik maken van Transferable Development Rights. Partij X ontvangt daarom rechten om te kunnen ontwikkelen op grond B. De ontvanger van de rechten mag deze rechten zelf gebruiken, maar ook overdragen aan een andere partij. Om te mogen ontwikkelen op grond B moeten partijen rechten krijgen van grondeigenaren die op grond A wonen (bijvoorbeeld partij X). Op deze wijze ontstaat een systeem “voor-wat-hoort-wat” (Janssen-Jansen, 2010c).



Figuur 3.1: het klassieke model van Transferable Development Rights (Janssen-Jansen, 2010c, p32).

Transferable Development Rights is een niet-financiële compensatie omdat het niet voor een financiële last voor de overheid zorgt. Anders had de overheid misschien wel tot onteigening moeten overgaan. De grondeigenaar wordt niet gecompenseerd met geld, maar met een ontwikkelrecht omdat hij beperkt wordt in zijn ontwikkeling en dus zijn grond niet profijtelijk kan gebruiken (overigens is het ontwikkelrecht wel financieel te waarderen). Transferable Development Rights gaan dus wel over geld, maar worden niet-financiële maatregelen genoemd. Grondeigenaren worden dus niet direct geld betaald, maar gecompenseerd op indirecte wijze om zo op een innovatieve manier kwaliteit toe te voegen (Janssen-Jansen, Spaans en van der Veen, 2008, in Janssen-Jansen, 2010c).

Transferable Development Rights kunnen een bijdrage leveren het ontwikkelen van gebieden. Een voorbeeld is het kantoorgebouw van Washington Mutual in Seattle. De kavel stond een kantoor van 27 verdiepingen toe. Echter verkreeg de ontwikkelaar 28 ‘bonusverdiepingen’ door te investeren in openbare ruimten en sociale huisvesting. Uit de case blijkt dat een dergelijke bonus voor ontwikkelaars goed werkt in Seattle (Metcalf, 2007, in Janssen-Jansen, 2010c).

19. Value Capturing

1. Betrokken partijen	Provincies, gemeenten, corporaties, ontwikkelaars, beleggers
2. Toepassingsgebied	Bebouwde omgeving, stedelijk gebied
3. Toepassingsniveau	Objectgebonden, wijkniveau
4. Doel	Sturen van de cashflow in projecten door toekomstige opbrengsten te betrekken in de cashflow, om tekorten bij aanvang te dekken.
5. Voorbeeld	Kopenhagen: Ørestad (Huxley, 2009)

Beschrijving

Het doel van value capturing is het sturen van de cashflow in een project. Toekomstige opbrengsten worden in de cashflow betrokken, zodat tekorten bij aanvang van het ontwikkelen van een gebied kunnen worden gedekt. Value capturing is dan ook een set van instrumentaria welke gericht zijn op waardecreatie voor diverse partijen (Agentschap NL, 2012a). De definitie van value capturing luidt als volgt: *" Value capturing is een verzamelnaam voor instrumenten die het mogelijk maken waardevermeerdering van grond en onroerend goed –ontstaan door publiek handelen- direct dan wel indirect af te romen en aan te wenden voor die activiteiten die deze waardestijging veroorzaken" (Offermans, 2004, in Rakers, 2009, p17).*

Value capturing betekent in de praktijk dat als partij x profiteert van de aanleg van werken door partij y, partij x aan partij y een bijdrage moet leveren. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt in een directe en indirecte heffing (Offermans, 2004, in Rakers, 2009). Directe heffing is een heffing voor de directe gebruiker van het aangelegde werk. Bijvoorbeeld een auto die tol moet betalen om over een weg te kunnen rijden. Een indirecte heffing heeft betrekking op de direct begunstigde. Dit is bijvoorbeeld een hogere uitgifteprijs die betaald moet worden rond een nieuw aangelegde weg (Rakers, 2009). Ook het zogenaamde uitzichtrecht is een vorm van een indirecte heffing. Woningen met een vrij uitzicht over bijvoorbeeld open water hebben het voordeel dat hun woning substantieel meer waard is dan vergelijkbare woningen zonder dit uitzicht. Een bijdrage of heffing kan daarom in dit geval voor de hand liggen (van Rooy, 2011a).

Value capturing kan via twee sporen worden geregeld: via het publieke- en private spoor. In het eerste geval gaat het om een heffing (bijvoorbeeld baatbelasting), die door een publieke partij op wettelijke grond wordt afgedwongen. Via het private spoor wordt ook wel 'een bijdrage aan de ruimtelijke ontwikkeling' genoemd. Dit is het resultaat van een onderhandelingsproces (Viersen, 2008, in Rakers, 2009). In het algemeen wordt voor het toepassen van value capturing drie criteria gehanteerd: profijt, toerekenbaarheid en proportionaliteit (gebaseerd op Huisman, 2006, in Rakers, 2009).

20. Fuseer belangen in gebiedsontwikkeling

1. Betrokken partijen	Gemeenten, woningcorporaties, projectontwikkelaars, beleggers en gebruikers
2. Toepassingsgebied	Energie en Klimaat, bebouwde omgeving, stedelijk gebied, landelijk gebied, woningen, nieuwe ontwikkelingen
3. Toepassingsniveau	Nationaal, provinciaal, regionaal, gemeentelijk, lokaal, objectgebonden, wijkniveau
4. Doel	In plaats van verschillende belangen komen tot één gezamenlijk belang met grote maatschappelijke urgentie. Door het fuseren van belangen ontstaat een win-win situatie.
5. Voorbeeld	Rotterdam: Hart van Zuid (TU Delft H2Ruimte & SKG, 2011)

Beschrijving

Één van de basisprincipes van een goede, duurzame gebiedsontwikkeling is het fuseren van verschillende deelbelangen in één gezamenlijk, overkoepeld belang. De belanghebbende partijen zoeken gezamenlijk naar een verbinding van belangen vanuit een win-win mentaliteit. Het is daarbij essentieel dat alle belangen vroegtijdig en continue expliciet worden gemaakt. Wanneer het lukt om een verbinding te creëren tussen verschillende, soms tegenovergestelde, belangen wat resulteert in één gezamenlijk belang met grote maatschappelijke urgentie, ontstaat een sterke basis voor een succesvol en duurzaam gebiedsproces (TU Delft et al., 2011).

Het win-win denken vindt in gebiedsontwikkeling nog te weinig plaats. Veel partijen denken in tegenstellingen die haaks staan op het win-win denken. Het denken is veelal gebaseerd op macht en functies en niet op principes (Covey, 2007 in TU Delft et al., 2011). In complexe situaties als gebiedsontwikkeling blijkt dit niet productief te zijn. Onderzoek van Habiforum (2009) wijst juist de andere kant op. Zoals Teisman (2009, in TU Delft et al., 2011) stelt: 'Effectieve gebiedsontwikkeling

is mogelijk zodra partijen over de eigen schutting van belang en eigendom heenkijken' (Teisman, 2009, p.21). Een succesvolle samenwerking vergt het vermogen en de wil om het eigen belang te overstijgen en de eigen belangen te verbinden met belangen van anderen. Duurzame gebiedsontwikkeling is alleen mogelijk als alle betrokken partijen hun belangen weten te verbinden waardoor een gedeeld groter belang wordt gecreëerd. Door het fuseren van belangen ontstaat er een win-win situatie voor people, planet en profit en een waardecreatie (gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde) (TU Delft et al., 2011).Een gemeenschappelijk belang zal voor gebiedsontwikkeling kunnen betekenen dat alle betrokken partijen investeren in hetzelfde doel. Een breed gedragen doel, waar alle partijen hun voordeel uit halen.

21. Publiek-private samenwerking (PPS)

1. Betrokken partijen	Rijksoverheid, provincie, gemeenten, woningcorporaties, projectontwikkelaars, beleggers, belangenorganisaties
2. Toepassingsgebied	Energie en klimaat, bebouwde omgeving, stedelijk gebied, landelijk gebied, woningen, nieuwe ontwikkelingen
3. Toepassingsniveau	Nationaal, provinciaal, regionaal, gemeentelijk, lokaal, objectgebonden, wijkniveau
4. Doel	Het doel van een publiek private samenwerking is het realiseren van projecten op basis van een heldere taak- en risicoverdeling. Wanneer de overheid onvoldoende financiële middelen bezit om een project te realiseren, kan een samenwerking met een private partij de uitvoering van een project financieel verantwoord maken.
5. Voorbeeld	Tal van voorbeelden in Nederland

Beschrijving
Binnen gebiedsontwikkeling is het gebruikelijk te werken middels een PPS constructie. Naast de 'traditionele' samenwerkingsvormen wordt in de literatuur gesproken over variaties op de huidige PPS modellen. Deze worden hieronder besproken.

Joint venture light
Bij een joint venture light model heeft de gemeente de regie over de verwerving van de benodigde gronden, voert de grondexploitatie en behoudt de uiteindelijke zeggenschap over de plannen (TU Delft et al., 2011). Marktpartijen krijgen, mits de joint venture tot haalbare plannen komt, het recht het gebied tegen marktconforme condities te realiseren. In vele gevallen is het selecteren van een marktpartij een aanbestedingsplichtige overheidsopdracht. Daarvan is sprake als er een sterke regiefunctie van de overheid is en de overheid de opdrachten voor het gehele plangebied wegzet bij één en dezelfde marktpartij (TU Delft et al., 2011). Afhankelijk van de hoogte van de financiële transactie zal een Europese aanbestedingsplicht gelden.

In vergelijking met het klassieke joint venture model loopt de marktpartij aanzienlijk minder risico. Vanzelfsprekend betekent dit dat de marktpartij een kleinere invloed op het proces heeft en een lagere opbrengstpotentie (TU Delft et al., 2011). In vergelijking met een GEM (klassiek joint venture model) loopt de overheid mee risico. Daartegenover staat dat haar invloed en haar opbrengstpotentie groter is. Door een samenwerking volgens het joint venture light model profiteert de overheid van de input van kennis van de markt, vaak resulterend in een beter plan en een gunstiger risicoprofiel (TU Delft et al., 2011).

Bouwclaim nieuwe stijl
In vergelijking met het traditionele bouwclaimmodel hebben marktpartijen bij een bouwclaim nieuwe stijl een grotere betrokkenheid bij de planvorming voor het gehele gebied. Dit overstijgt dus de eigen bouwclaim. Daarnaast lopen marktpartijen een risico bij gebiedsontwikkeling (TU Delft et al., 2011).

Bij een bouwclaim model nieuwe stijl is het essentieel onderscheidt te maken tussen de situatie waarin de gronden eigendom zijn van de overheid en waarin de gronden eigendom van private partijen zijn. Wanneer de overheid de gronden in haar bezit heeft, krijgt de marktpartij de kans zich in te kopen in het project tegen een vooraf afgesproken vergoeding. Doordat een marktpartij zich inkoopt wordt een deel van de risico's ten gevolge van de grondexploitatie afgewenteld op de marktpartij (TU Delft et al., 2011). Daarnaast treedt de marktpartij op als ontwikkelpartner gedurende de planvorming voor het gehele gebied. Wanneer de plannen (planologisch) gereed zijn krijgt de marktpartij de mogelijkheid de gronden af te nemen, met het daarbij horende ontwikkel- en bouwrecht) van de gemeente.

Wanneer de gronden in privaat eigendom zijn levert de private partij de gronden in overeenstemming over de voorwaarde van de bouwclaim aan de gemeente. De gronden worden door de marktpartij teruggekocht nadat de gemeente ze fiscaal bouwrijp heeft gemaakt (TU Delft et al., 2011). Tot op moment van oplevering draagt de overheid de financieringslasten voor de grond. Na verloopt van een contractueel bepaalde periode zijn de marktpartijen verplicht om, ook als nog niet met de uitvoering kan worden begonnen, de gronden terug te nemen. De afname termijn dient wel rekening te houden met de marktomstandigheden. Met een dergelijke manier van samenwerken neemt de marktpartij een deel van het grondexploitatierisico van de overheid uit handen (TU Delft, 2011).

Coalitiemodel

Bij het coalitiemodel is er sprake van procesomkering. Het coalitiemodel is niet een op zichzelf staand ontwikkelingsmodel, maar kan binnen de hierboven beschreven samenwerkingsvormen worden toegepast. Het idee achter het coalitiemodel is dat de toekomstige gebruikers en overige stakeholders aan het begin van het proces worden betrokken om zo het proces en de planvorming nader vorm te geven. De vraag van de eindgebruikers stuurt het proces en de planvorming (TU Delft et al., 2011).

22. Alternatieve bekostiging van openbare ruimte in de stad

1. Betrokken partijen	Projectontwikkelaars, beleggers, gebruikers
2. Toepassingsgebied	Stedelijk gebied, bebouwde omgeving
3. Toepassingsniveau	Lokaal, objectgebonden, wijkniveau
4. Doel	Financieren van de openbare ruimte in de stad zonder publiek geld, maar met privaat geld
5. Voorbeeld	New York: Brooklyn bridge park & Bryant Park (Bergmans, 2010)

Beschrijving

De openbare ruimte is essentieel in de stad. Aan de openbare ruimte in de stad worden vele positieve waarden toegekend; sociaal-cultureel, maatschappelijk, recreatief, fysiek en mentaal, ecologisch en economisch (Bergmans, 2010). De openbare ruimte maakt het leven tussen de gebouwen en infrastructuur mogelijk en de kwaliteit bepaald de aantrekkelijkheid van de stad. Daarnaast heeft kwalitatief hoge openbare ruimte in een straal van ca. 500 meter nabij vastgoed een economisch effect. De waarde van het vastgoed kan met vijf procent tot dertig procent stijgen (Visser & van Dam, 2006).

Investeringen die ten goede komen aan de verbetering van de kwaliteit hangen echter sterk samen met de economische tendens (Bergmans, 2010). Wanneer het economisch goed gaat, is over het algemeen meer geld beschikbaar voor de inrichting en beheer van openbare ruimte. In economisch zware tijden moet er bezuinigd worden en wordt al snel gekort op budgetten voor de openbare ruimte. Mede door de recente recessie beschikt de overheid over minder financiële armslag, waardoor er minder en minder wordt geïnvesteerd in de openbare ruimte (Bergmans, 2010). Aangezien openbare ruimte een belangrijke rol speelt in de stad, vraagt de situatie om creatief omgaan met beschikbare budgetten en andere middelen om de kwaliteit te garanderen.

Voor Bergmans (2010) dienen een aantal modellen voor de financiering van de openbare ruimte uit New York als inspiratiebron. Alle projecten kenmerken zich door privaat initiatief om een verwaarloosd park of nieuw park aan te pakken. Doordat bij één van de eerste initiatieven, Park High line, problemen omtrent beheerskosten aan het licht zijn gekomen, is bij het Bryant Park en Brooklyn Brigde Park de uitgangspositie dat de parken in haar eigen beheerkosten moeten voorzien. Bij het Bryant park is een BID (zie Business Improvement District, constructie 8) opgericht. Het fonds betaalt de jaarlijkse beheerkosten.

Het Brooklyn Bridge Park is een ontwikkeling op grond die in eigendom van de gemeente is. De gemeente had de intentie vastgoed realiseren in het park, hetgeen tegengehouden is door bewoners. De gemeente heeft hiermee ingesteld, met de voorwaarde dat het park financieel zelfvoorzienend moet zijn. In het Brooklyn Bridge Park is ervoor gekozen om de financiering van het beheer mogelijk te maken door een klein gedeelte van het park(10%) beschikbaar te stellen voor vastgoedontwikkeling (Bergmans, 2010). De toekomstige woningbezitters betalen een maandelijkse bijdrage voor het park. Omdat het een (in principe) winstgevende ontwikkeling op gemeentegrond betreft, is er gebruik gemaakt van een "Payment in Lieu of Taxes"(PILOT). Dit komt neer op een gebiedsgerichte heffing. De opbrengsten van de PILOT's worden in een fonds gestort wat in het gebied geïnvesteerd kan worden (Bergmans, 2010).

23. ESCO & MUSCO

1. Betrokken partijen	ESCO: (Energie) bedrijven, financiers projectontwikkelaars, woningcorporaties, beleggers en gebruikers MUSCO: Bedrijven, financiers, projectontwikkelaars, woningcorporaties, beleggers en gebruikers
2. Toepassingsgebied	ESCO: Energie en klimaat, bebouwde omgeving, stedelijk gebied MUSCO: Bebouwde omgeving, infrastructuur, stedelijk gebied, landelijk gebied
3. Toepassingsniveau	ESCO: Regionaal, gemeentelijk, lokaal, objectgebonden, wijkniveau MUSCO: Regionaal, gemeentelijk, lokaal, objectgebonden, wijkniveau
4. Doel	ESCO: Opwekken, distributie en levering van aardgas, elektriciteit, warme- en koude energie. MUSCO: Inzetten op stromen van waardeketens als water, energie, mobiliteit, informatie en afval.
5. Voorbeeld	ESCO: Rotterdam: Groene gebouwen (Gemeente Rotterdam, 2012), Almere Hout Noord: Energiebedrijf op wijkniveau (Agentschap NL, 2011a) MUSCo: Essent (Kaal, 2001), Londen: King's Cross (Peek, 2011)

Beschrijving

ESCo is een afkorting van Energy Service Company. In Nederland wordt ook wel gesproken over een energiedienstenleverancier. Het zijn bedrijven die de aanleg, het onderhoud en het beheer van (klimaat-) installaties overnemen (Clinton Foundation, Clinton Climate Initiative & American college & University, 2009; Agentschap NL, 2012c). De kernactiviteit van de ESCo's is de opwekking, distributie en levering van aardgas, elektriciteit, warmte en koude energie. Het zijn specialisten op het gebied van energie. Er wordt gebruik gemaakt van moderne systemen waarbij energiebesparing en hernieuwbare energie centraal staan (Agentschap NL, 2010b). Doordat het gaat om specialistische bedrijven zijn zij in staat tot het ontwikkelen en financieren van de meest rendabele energiesystemen per locatie/gebouw. In een ESCo zijn aanleg, kwaliteitsbewaking, onderhoud en exploitatie met elkaar verweven. Dit leidt tot milieuwinst, kostenbesparing en comfortverhoging (Agentschap NL, 2010b).

Het uitbesteden van energiediensten kan nieuwe kansen bieden voor projectontwikkelaars, woningcorporaties, vastgoedbeleggers en beheerders van gebouwen. Daarnaast kunnen partijen als

gemeenten, vereniging van eigenaren en exploitanten van bedrijventerreinen baat hebben bij het uitbesteden van energiediensten (Agentschap NL, 2010b). Het idee is dat met een goed doordachte aanpak aanzienlijke voordelen te behalen zijn, zonder dat de eigenaar van het vastgoed investeringen hoeft te doen. Een ESCo maakt het mogelijk de energievoorziening als apart geheel te beschouwen. Er wordt als het ware een schaalniveau tussen het individuele gebouw en het bestaande hoofdnet van het energiedistributienetwerk gecreëerd. Door de energievoorziening van gebouwen als eenheid te managen is winst te behalen, zowel in termen van geld als van milieu (Agentschap NL, 2011a).

In gebiedsontwikkeling kan het betekenen dat de energievoorziening wordt uitbesteed aan een ESCo (Agentschap NL, 2010a). Dit betekent dat een leverancier van energiediensten de investeringskosten voor installaties en bijbehorende infrastructuur voor zijn rekening neemt (Agentschap NL, 2010b). Kosten die op de reguliere exploitatie zullen verdwijnen. Dit betekent dat er kijkend naar gebiedsontwikkeling kosten worden bespaard. Daarnaast heeft de gemeente de mogelijkheid om prestatieafspraken over energiebesparing te maken met ESCo's.

Naast de ESCo's zijn er Multi Utility Service Companies (MUSCo's). MUSCo's zijn in essentie hetzelfde als ESCo's. Het verschil is dat bij ESCo's over energiediensten wordt gesproken, bij MUSCo's wordt een bredere strategie gehanteerd. Er wordt naast energie ingezet op andere 'stromen' in een gebied. Vastgoedontwikkeling wordt gekoppeld aan andere, nevengeschikte waardeketens. Vastgoedontwikkeling kan worden gekoppeld aan stromen van onder andere water, energie, mobiliteit, informatie en afval die door een gebied gaan (Agentschap NL, 2011b). In Nederland wordt door Essent een multi utility strategie gevoerd. De kerntaak van Essent is het aanbieden van energie. Aangezien zij een brede utility strategie voeren heeft het bedrijf naast elektriciteit, warmte en gas ook afvalverwerking en informatiediensten in zijn producten- en dienstenpakket geïntegreerd (Kaal, 2001).

24. Erfpachtconstructie

1. Betrokken partijen	Rijksoverheid, provincie, gemeente, projectontwikkelaars, beleggers en gebruikers
2. Toepassingsgebied	Bebouwde omgeving, stedelijk gebied, landelijk gebied, woningen
3. Toepassingsniveau	Objectgebonden
4. Doel	Het stimuleren van de verkoop van woningen door de waarde van de woning te splitsen in de waarde van de grond en de waarde van de opstallen. Dit leidt tot goedkopere woningen, hetgeen de koopkracht en de mogelijkheden voor starters op de woningmarkt vergroot.
5. Voorbeeld	- Rotterdam: Havenbedrijf Rotterdam (Agentschap NL, 2011a) - Hilversum: Erfpacht gemeente Hilversum (Agentschap NL, 2011a)

Beschrijving

Nederland bevindt zich in een economische crisis. Één van de gevolgen is een verminderde verkoop van woningen. Als gevolg van de op slot zittende huizenmarkt hebben projectontwikkelaars problemen met het financieren van verschillende projecten (van Ginkel, 2010). Erfpacht kan mogelijk een oplossing bieden. Het hanteren van een erfpachtconstructie kan de verkoop van woningen stimuleren. Erfpacht wordt gezien als een prijsverlagende constructie (Agentschap NL, 2011a).

Bij een erfpachtconstructie wordt de waarde van de woning gesplitst in de waarde van de grond en de waarde van de opstallen. De grond is in eigendom van de verpachter, veelal de gemeente (Agentschap NL, 2011a). De opstallen zijn in dat geval van de erfpachtnemer. Doordat de consument de grond niet hoeft te kopen daalt de aankoopprijs van een woning, hetgeen de verkoop van woningen stimuleert. Daarnaast worden de baten van een mogelijke waardestijging gedeeld (Agentschap NL, 2011a). Erfpacht kent een tweetal voordelen. Ten eerste, doordat de grond en opstallen worden gescheiden hoeft de grond niet gefinancierd te worden. Dit leidt tot extra

koopkracht. Ten tweede zijn de aanvangslasten aanzienlijk lager. Dit is uitermate geschikt voor starters op de woningmarkt (Agentschap NL, 2011a).

Er zijn vele vormen van erfpacht. In de stedelijke omgeving is het in de meeste gevallen de gemeente die de gronden uitgeeft. Naast de gemeente kunnen ook de provincie en het Rijk, maar ook een zakenbank als Kempen & Co de verpachter zijn. De pachters kunnen dus zowel privaat, publiek of particulier zijn (Agentschap NL, 2011a).

Kijkend naar meerwaarde van erfpacht voor gebiedsontwikkeling, dan betekent een erfpacht constructie dat bij de verkoop van woningen de grond niet betaald hoeft te worden waardoor de prijs van woningen zal dalen. Dit kan leiden tot extra koopkracht. Daarnaast biedt een lagere prijs van woningen mogelijkheden voor starters op de woningmarkt. Wanneer de huizenmarkt weer in beweging komt, komt dit (de financiering van) gebiedsontwikkeling ten goede (van Ginkel, 2010).

25. Rood voor groen

Betrokken partijen	Rijksoverheid, provincie, gemeente, waterschap, woningcorporaties, projectontwikkelaars, financiers,
Toepassingsgebied	Bebouwde omgeving, stedelijk gebied, landelijk gebied
Toepassingsniveau	Nationaal, provinciaal, regionaal, gemeentelijk, lokaal, wijkniveau
Doel	Door middel van de opbrengsten van rode ontwikkelingen de realisatie van de groene omgeving bekostigen.
Voorbeeld	- Rijnwoude & Waddinxveen: Bentwoud - 's- Hertogenbosch: Haverleij - Utrecht: Leidsche Rijn Park (Groetelaers, Louw, Spaans & Wolff, 2009)

Beschrijving

Rood voor groen is een veel toegepaste methode om groen te realiseren in een plangebied (Agentschap NL, 2011a). Rood staat hierbij voor bebouwing en groen voor de groene omgeving (Bestuurlijke kerngroep Aviolande, 2010). Het idee achter rood voor groen is dat de opbrengsten vanuit rode ontwikkelingen (wonen, bedrijventerreinen, intensieve agrarische functies, horeca, congresfaciliteiten, gezondheidzorg en recreatie) deels worden gebruikt om bepaalde groene ontwikkelingen (openbaar groen én water) te financieren (Groetelaers, Louw, Spaans & Wolff, 2009). Ofwel, rode functies dragen financieel bij aan de ontwikkeling van de groene omgeving. De meeste rood voor groen constructies worden via een gezamenlijke grondexploitatie geregeld.

Het proces omtrent besluitvorming over en de realisatie van rood voor groenprojecten loopt via een groot aantal schijven waaronder verschillende bestuursniveaus en marktpartijen (Groetelaers et al., 2009). Een veel voorkomende klacht uit de praktijk is dat rood voor groen projecten vaak moeizaam van de grond komen. Als oorzaken noemen Groetelaers et al. (2009):

- Projecten blijven in de planontwikkelingsfase hangen (of gaan helemaal niet door);
- De projecten kennen een erg lange looptijd;
- Projecten alleen tegen hoge kosten gerealiseerd kunnen worden;
- Projecten met een minder kwaliteit dan de oorspronkelijke ambitie gerealiseerd worden.

Desondanks kan rood voor groen een goed toepasbaar principe zijn voor gebiedsontwikkeling mits de randvoorwaarden goed zijn (Agentschap NL, 2011a).

26. Bestemmingsheffing

Betrokken partijen	Gemeenten, projectontwikkelaars, beleggers, financiers, gebruikers
Toepassingsgebied	Bebouwde omgeving, stedelijk gebied, landelijk gebied
Toepassingsniveau	Provinciaal, regionaal ,gemeenten, lokaal, objectgebonden, wijkniveau
Doel	Belasten van de winst die bij bestemmingswijziging optreedt waardoor de

	'cash flow' bij gemeenten een impuls krijgen en prijsopdrijvende grondexploitaties worden getemperd.
Voorbeeld	/

Beschrijving
Gemeenten leggen in bestemmingsplannen de bestemmingen voor de gronden vast. Wanneer een bestemmingsplan wordt vastgesteld, kan dit betekenen dat bepaalde gronden een andere bestemming krijgen toebedeeld. Zo komt het bij uitbreidingslocaties vaak voor dat agrarische gronden een bestemmingswijzing naar woningbouw krijgen. Dit resulteert in een enorme waardestijging van de grond aangezien grond met de bestemming woningbouw tientallen malen meer waard is al agrarische grond (Dekker & van Rooy, 2010). Forse bestemmingswinsten die ten goede kwamen aan de markt, aan boeren en soms aan de gemeentelijke grondbedrijven (Janssen-Jansen, 2010d).

Het idee achter de bestemmingsheffing is dat de winst die bij bestemmingswijziging van de grond wordt belast, waardoor de 'cash flow' bij gemeenten een impuls krijgen en prijsopdrijvende grondspeculaties worden getemperd (van Rooy, 2011a). Bestemmingsheffing kan een wapen zijn tegen de hoge inbrengprijs van de grond. Volgens van Rooy (2011b) is het noodzakelijk wettelijk vast te leggen dat de helft van de meerwaarde aan de gemeente wordt teruggegeven.

27. Duurzaam rendement constructie

Betrokken partijen	Rijksoverheid, provincie, gemeente, woningcorporaties, waterschap, projectontwikkelaars, beleggers, gebruikers, financiers, belangenorganisaties
Toepassingsgebied	Bebouwde omgeving, stedelijk gebied landelijk gebied, woningen
Toepassingsniveau	Nationaal, provinciaal, regionaal, gemeentelijk, lokaal , objectgebonden, wijkniveau
Doel	Op basis van het rendement van de actoren in een gebiedsontwikkelingsproces een verdeling van de investeringen maken. Van de actoren met het hoogste rendement worden de meeste investeringen verwacht.
Voorbeeld	- Dienst landelijk gebied, Alterra & IVAM: ontwikkeling van duurzaam rendement tot de methode duurzame ontwikkeling landelijk gebied (Agentschap NL, 2012a) - Milieudienst West-Holland en Provincie Zuid- Holland: ontwikkeling voor uitvoering van projecten in Leiden, Alphen aan den Rijn en Oegstgeest (Agentschap NL, 2012a)

Beschrijving
Bij planprocessen die leiden tot gebiedsontwikkelingen mondt het ontwerp vaak uit in een onderhandeling over de kosten, wat met enige regelmaat teleurstellende resultaten oplevert. Duurzame ambities blijven vaak steken in vage ambities en mooie woorden (Agentschap NL, 2012a). De duurzame rendement methode zou dit mogelijk kunnen voorkomen. Het idee achter de duurzaam rendement methode is dat er eerst gekeken wordt naar de rendementen van actoren. Op basis van het rendement, het uiteindelijke voordeel dat de ontwikkeling van een gebied een actor oplevert, wordt een verdeling voor de investeringen gemaakt (Agentschap NL, 2011b). Het proces bestaat uit vijf stappen:

1. In kaart brengen potenties en belangen rond een projectgebied
Bij stap één worden de volgende vragen behandeld: Wat is het karakter en de kracht van het projectgebied en diens omgeving? Zijn bepaalde actoren aan een project te koppelen en wat zijn hun belangen met betrekking tot de fysieke, sociale of economische thema's? Zijn die belangen te kwantificeren?

2. Partijen rond de tafel brengen
De volgende stap is het enthousiasmeren van de actoren en ze als vaste gesprekspartner rond de vergader- en tekentafel krijgen.

3. Ieders rendementen op waarde schatten
Stap drie is het benoemen en in geld uitdrukken van ieders directe- en indirecte rendementen. Dit is een stap die in de meeste planprocessen vrijwel nooit voorkomt.

4. Partijen adopteren investeringen en rendementen
Stap vier is in feite het onderhandelingsproces waarin een verdeelsleutel voor investeringen wordt gemaakt op basis van stap drie. De verdeling wordt gemaakt op basis van het rendement. Naarmate een partij meer rendement boekt, zal van hen ook een hogere investering worden verwacht.

5. Activeren van een financiële samenwerkingsvorm
De laatste stap is het opstellen van een samenwerkingsvorm. Afhankelijk van het type project wordt de keuze voor een samenwerkingsvorm genomen.

Voor gebiedsontwikkeling betekent de duurzaam rendement methode dat de actor die het meeste profijt heeft van de ontwikkeling van een gebied, ook de grootste investering zal doen. Door tijdig het rendement per actor te bepalen, kunnen de investeringen die iedere actor moet doen hierop gebaseerd worden.

28. Maatschappelijk gebonden eigendom

Betrokken partijen	Woningcorporatie, gebruikers
Toepassingsgebied	Bebouwde omgeving, stedelijk gebied, landelijk gebied, woningen
Toepassingsniveau	Lokaal, objectgebonden, wijkgebonden
Doel	Woningen verkopen in plaats van verhuren. De opbrengsten kunnen in vergelijking met sociale huur eerder geboekt worden.
Voorbeeld	- Rotterdam: Woonstad (KEI-centrum, 2012) - Utrecht: Mitros (Agentschap NL, 2012a)

Beschrijving
Maatschappelijk gebonden eigendom (MGE) is een vorm van eigenwoningbezit in de sociale huur sector. De bewoner is de eigenaar van de woning, maar de woningcorporatie is verantwoordelijk voor het (groot) onderhoud. De MGE constructie gaat ervan uit dat de bewoner de sociale woning koopt in plaats van deze te huren. Dit betekent dat de opbrengsten in vergelijking met sociale huur eerder geboekt kunnen worden (KEI-centrum, 2012). Geld wat normaal gesproken door middel van huuropbrengsten later in het proces binnenkomt. Dit betekent dat er eerder in het proces kapitaal gecreëerd wordt. Kapitaal dat bij gebiedsontwikkeling ingezet kan worden.

De eigenaar van de woning mag de woning niet op de vrije markt doorverkopen. Wanneer de huidige eigenaar het huis wil verkopen is diegene verplicht het huis aan te bieden aan de woningcorporatie. Voor de woningcorporatie biedt dit zekerheid, het krijgt de woning uiteindelijk weer in handen. Een corporatie kan de woning vervolgens wel op de vrije markt verkopen. Bij een mogelijk verkoop van de woning aan de corporatie wordt de winst of het verlies gedeeld tussen voormalig eigenaar en de corporatie (Agentschap NL, 2012a).

Voor zowel de koper als de corporatie blijkt MGE voordelen te hebben. Kijkend naar de maandlast zit het dichter bij huur als bij koop. Daarnaast kan de koper, aangezien de koper voor 100% eigenaar is van de woning, profiteren van onder andere hypotheekrenteaftrek, vermogensopbouw door waardevermeerdering van het huis, zekerheid van woonlasten en de vrijheid om zijn woning aan te passen (KEI-centrum, 2012). Voor de corporatie heeft MGE een

voordeel ten opzichte van huur aangezien het een hogere bedrijfswaarde oplevert. In zowel Rotterdam als Utrecht wordt al met MGE gewerkt. In beide gevallen bleek het een succes te zijn. Zo verkoopt woningcorporatie Mitros uit Utrecht 105 woningen voor 70 procent van de vrije marktprijs aan nieuwe bewoners. Een voorwaarde is dat de kopers jaarlijks niet meer dan €40.000 verdienen (Agentschap NL, 2012a).

29. Fondsvorming/portfoliovorming

Betrokken partijen	Rijksoverheid, provincie, gemeente, waterschap, woningcorporaties, projectontwikkelaars, beleggers, financiers
Toepassingsgebied	Bebouwde omgeving, stedelijk gebied, landelijk gebied
Toepassingsniveau	Nationaal, provinciaal, regionaal, gemeentelijk, lokaal
Doel	Financiële tegenvallers van het ene project compenseren met de inkomsten van andere projecten.
Voorbeelden	- Limburg: Transformatiefonds Parkstad (Agentschap NL, 2012a) - Amsterdam: Amsterdams investeringsfonds (Agentschap NL, 2012a)

Beschrijving
Fondsvorming of portfoliovorming is een fonds waarin verschillende (stedelijke herstructurerings)-projecten worden ondergebracht. De kapitaalbehoefte en de opbrengsten van verschillende projecten worden samengevoegd in één fonds. Fondsvorming is een manier om financiële tegenvallers van het ene projecten te compenseren met de inkomsten van andere projecten. In veel gevallen gaat het bij fondsvorming om een zogenaamd 'revolverend fonds'. De opbrengsten uit de projecten vloeien terug in het fonds. Via fondsvorming wordt getracht de ontwikkeling van stedelijke herstructurering te versnellen doordat de winsten in het ene project de verliezen in het andere project opheffen. Kijkend naar gebiedsontwikkeling kan fondsvorming betekenen dat succesvolle projecten de minder succesvolle projecten financieel ondersteunen (Agentschap NL, 2012a).

30. Obligaties/gebiedsaandelen

Betrokken partijen	Overheid, provincie, gemeente, woningcorporaties, projectontwikkelaars, beleggers, gebruikers, financiers, belangenorganisaties
Toepassingsgebied	Energie en Klimaat, bebouwde omgeving, stedelijk gebied, landelijk gebied, woningen, nieuwe ontwikkelingen
Toepassingsniveau	Nationaal, provinciaal, regionaal, gemeentelijk, lokaal, objectgebonden, wijkniveau
Doel	Het creëren van kapitaal door het uitgeven van obligaties.
Voorbeelden	Utrecht: Muziekpaleis (Agentschap NL, 2012b)

Beschrijving
Wanneer de overheid of een bedrijf behoefte heeft aan kapitaal kan een obligatie worden uitgegeven. Verschillende partijen, zoals particuliere beleggers, kunnen intekenen op deze obligaties. Beleggers 'lenen' als het ware geld aan de partij die de obligaties uitgeeft. Om het voor de belegger interessant te maken ontvangen zij gedurende de looptijd van de obligatie een vooraf bepaalde rente. Aan het eind van de looptijd van de obligatie wordt het oorspronkelijke bedrag aan de belegger terugbetaald (Agentschap NL, 2012a). Door obligaties uit te geven aan particulieren wordt het financieren van projecten mogelijk gemaakt. Veel beleggers zijn op zoek naar continuïteit met een redelijk rendement. Gebiedsobligaties/gebiedsaandelen zouden dit kunnen bieden (van Rooy, 2011a).

In Utrecht wordt er gewerkt met de uitgifte van cultuurobligaties. De intentie is om in 2013 het Utrechtse Muziekpaleis op te leveren. De gemeente Utrecht en de Rabobank hebben een overeenkomst opgesteld die de financiering moet garanderen. Op 21 april 2010 is de Rabobank

gestart met het uitgeven van cultuurobligaties. Particuliere beleggers kopen wegens fiscale voordelen tegen een relatief aantrekkelijk rendement de cultuurobligaties bij de Rabobank, waarna de bank het project financiert met dit geld. De particuliere beleggers ontvangt gedurende de looptijd van de obligatie jaarlijks een vooraf bepaalde rente. Wanneer de looptijd van de obligatie afloopt, wordt het oorspronkelijke bedrag aan de belegger terugbetaald (Agentschap NL, 2012a).

Wanneer een dergelijke financieringsconstructie op gebiedsontwikkeling wordt gelegd, betekent dit dat particuliere beleggers een gebiedsaandeel of – obligatie kopen. Gedurende de looptijd ontvangen zij jaarlijks een vooraf bepaalde rente en wanneer de looptijd van de obligatie afloopt, wordt het bedrag dat de belegger voor de obligatie heeft betaald terugbetaald. Op deze manier worden aan het begin van het gebiedsontwikkelingsproces extra financiële middelen gerealiseerd.

31. Verschuiven betalingsmoment grond

Betrokken partijen	Gemeente, woningcorporatie, projectontwikkelaars, beleggers, financiers, gebruikers
Toepassingsgebied	Gebouwde omgeving, stedelijk gebied, landelijk gebied, woningen
Toepassingsniveau	Gemeentelijk, lokaal, objectgebonden, wijkniveau
Doel	Door het verschuiven van het betalingsmoment van de grond kan de cashflow van projecten worden gestuurd. De grond hoeft dan niet via vreemd vermogen gefinancierd te worden.
Voorbeeld	- Rotterdam: Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (Agentschap NL, 2012a) - Utrecht: BAM vastgoed in samenwerking met gemeente Utrecht (Agentschap NL, 2012a)

Beschrijving

Normaal gesproken worden de grondkosten betaald wanneer de gemeente de grond overdraagt aan de ontwikkelaar. Bij het verschuiven van het betalingsmoment van de grond vindt de betaling pas plaats bij de oplevering van de woning. Door het verschuiven van het betalingsmoment van de grondkosten kan de cashflow van projecten gestuurd worden. Daarnaast hoeft de grond niet via vreemd vermogen gefinancierd te worden (Agentschap NL, 2012a). Dit betekent dat er geen rente over het vreemde vermogen betaald hoeft te worden. Ofwel, kijkend naar gebiedsontwikkeling levert dit een kostenbesparing op.

Wanneer wordt gewerkt met het verschuiven van het betalingsmoment van de grond maakt de ontwikkelende partij minder kosten dan bij de traditionele werkwijze. Doordat de voorinvestering lager is maakt de ontwikkelaar minder kosten. Daarnaast maakt de ontwikkelende partij minder kosten aangezien hij een lager bedrag financiert (Agentschap NL, 2012a).

Een dergelijke constructie kan op verschillende manieren ingevuld worden. Zo werkt het ontwikkelbedrijf Rotterdam met een constructie dat zij de grond kopen van een private partij. Na oplevering van de bouwrijpe grond koopt de ontwikkelende partij vervolgens de grond weer van de gemeente. In Utrecht zou BAM vastgoed een project ontwikkelen. Door de recessie is de verkoop echter stilgevallen. Projectontwikkelaar BAM heeft vervolgens met de gemeente Utrecht de afspraak gemaakt om de grond in een later stadium af te betalen (Agentschap NL, 2012a).

32. Omgevingsrecht gebiedsontwikkeling

1. Betrokken partijen	Rijksoverheid, provincie, gemeente, waterschap
2. Toepassingsgebied	Bebouwde omgeving, stedelijk gebied, landelijk gebied
3. Toepassingsniveau	Nationaal, provinciaal, regionaal, gemeentelijk, lokaal, objectgebonden, wijkniveau
4. Doel	Omgevingsrecht heeft grote invloed op de complexiteit en procesduur van gebiedsontwikkeling. Het vereenvoudigen van het omgevingsrecht zal het proces van gebiedsontwikkeling moeten versnellen.

5. Voorbeeld	- Alphen aan den Rijn: Centrum lage zijden - Amsterdam: De houthaven - Den Haag: Binckhorst - Hengelo: Hart van zuid - Nijkerk: Oosterpoort - Nijmegen: Waalfront - Roosendaal: Spoorhaven 1e fase (Planbureau voor de leefomgeving, 2011)

Beschrijving

Gebiedsontwikkeling in Nederland is een langdurig proces. Het is vooral de informele fase, van idee tot planontwerp, die veel tijd in beslag neemt. Het stelsel van omgevingsrechtelijke bepalingen (cultuurhistorie, bodem, flora en fauna, luchtkwaliteit, geluid en externe veiligheid) heeft tijdens de informele fase grote invloed op de complexiteit en procesduur van gebiedsontwikkeling (Planbureau voor de leefomgeving, 2011). Toch is omgevingsrecht slechts deels verantwoordelijk voor de lange procesduur. Gebiedsontwikkeling is een proces dat zoekt naar een optimale balans tussen ontwerp, programma, grondexploitatie en draagvlak, binnen de juridische randvoorwaarden. Een complexe puzzel, die wordt versterkt door de keuze voor integrale, grootschalige ruimtelijke ontwikkelingen zoals Binckhorst in Den Haag en Waalfront in Nijmegen (Planbureau voor de Leefomgeving, 2011).

Kabinet Rutte heeft zich voorgenomen het omgevingsrecht stevig te herzien. Het moet eenvoudiger en beter (Kabinetsbrief 23 maart 2011, in Planbureau voor de leefomgeving, 2011). Het vereenvoudigen van het omgevingsrecht zal het proces van gebiedsontwikkeling moeten versnellen. Het idee is door gefixeerde en niet-afweegbare normen los te laten, dat de voorheen harde restrictieve randvoorwaarden onderdeel worden van een integrale afweging van de lokale gebiedskwaliteit (Planbureau voor de leefomgeving, 2011).

Onderzoek laat echter zien dat een nieuwe Omgevingswet minder tijdwinst zal opleveren dan algemeen wordt aangenomen (Sorel, 2011). Over het algemeen zijn de betrokken partijen veel meer tijd kwijt met rekenen, tekenen en het creëren van draagvlak dan het laten onderzoeken van milieugevolgen (Sorel, 2011; Planbureau voor de leefomgeving, 2011). Als de complexiteit van omgevingsrecht moet worden aangepakt, is een rigoureuze omslag in denken nodig. De samenleving en overheid moeten bereid zijn om meer risico's te aanvaarden (Planbureau voor de leefomgeving, 2011). Wanneer het omgevingsrecht daadwerkelijk aangepast wordt, kan dit tijdwinst binnen het proces opleveren. Een korter en versneld proces leidt tot financiële voordelen.

Bijlage II Interviewguides

1. Interview guide I Externe interviews
2. Interview guide II Interne interviews

Interview guide I Externe interviews

Naam respondent:
Functie:
Organisatie:

1. Hoe ziet u het ESCo-proces?

2. Welke factoren acht u bepalend voor het succes van een ESCo?

3. De uitwerking van de ESCo is uitgevoerd middels succesfactoren van Franzen et al. (2011). Hier wordt gesproken over contextvariabelen, noodzakelijke voorwaarden en kritische succesfactoren. Kun u bevestigen/ontkennen of onderstaande factoren van invloed zijn op het succes van een ESCo? Ofwel, in hoeverre zijn volgens u de onderstaande factoren bepalend voor het succes?

   Contextvariabelen
   - Economisch klimaat
   - Politiek klimaat
   - Culturele achtergrond
   - Demografische achtergrond
   - Wijzigingen in wet- en regelgeving

   Noodzakelijke voorwaarden
   - Initiatief voor een ESCo
   - Vaststellen welke gebouwen in aanmerking komen voor verduurzaming
   - Huidig energieverbruik van de geselecteerde panden uitgebreid in kaart brengen en onderzoeken welke besparingen mogelijk zin
   - Opstellen energiebesparingsplan
   - Afsluiten prestatiecontract
   - Terugbrengen energiegebruik
   - Voortdurende zoektocht naar innovatieve oplossingen

   Kritische succesfactoren
   - Vertrouwen
   - Leiderschap
   - Imagoverandering
   - Reductie van complexiteit
   - Proactieve beleidsmakers
   - ‘moderne’ ontwerpers

   Kritische succesfactoren naar aanleiding van literatuuronderzoek
   - Meer duidelijkheid over kosten/opbrengsten
   - Gemeente heeft geen grondpositie nodig voor een ESCo
   - ESCo leidt tot grote kwaliteitsimpuls voor (bestaande) gebouwen

4. Ziet u mogelijkheden in het gebruik van een ESCo bij gebiedsontwikkelingen?

5. Wat is volgens u de meerwaarde van het gebruik van een ESCo bij gebiedsontwikkeling?

Interview guides II Interne interviews

Naam respondent: **A. de Groot**
Functie: **Projectassistent Kanaalzone**
Organisatie: **Gemeente Apeldoorn**
Aanwezig: **A. de Groot, M. van het Hul & R. van Bussel**
Datum: **04-10-2012**

1. Uit welke deelprojecten bestaat de Kanaalzone?

2. Wat is de prioritering van de deelprojecten?

3. Hoe zijn de grondeigendommen verdeeld? Welke grondposities heeft de gemeente?

4. Zijn er voor de ontwikkeling van de Kanaalzone bepaalde partners (bv. bouwbedrijven, ontwikkelaars, makelaars etc.) waar de gemeente Apeldoorn al veel mee werkt in de Kanaalzone?

5. Hoe worden de deelprojecten gefinancierd?

6. Welke bestaande panden worden gesloopt in de Kanaalzone/blijven aanwezig?

7. Welk soort grondbeleid wordt er gevoerd?

8. Worden er anterieure overeenkomsten afgesloten?

9. Hoe loopt de projectstructuur: hoe worden beslissingen genomen en wie is verantwoordelijk*?*

Naam respondent: **A. van Laar**
Functie: **Projectleider Pilot Zuid**
Organisatie: **Gemeente Apeldoorn**
Aanwezig: **A. van Laar, M. van het Hul & R. van Bussel**
Datum: **22-10-2012**

1. Hoe ziet het proces voor de Pilot Zuid eruit?
    - Hoe is het gestart? Vanuit de gemeente of op initiatief van marktpartijen?
    - Wat is de rol van de gemeente Apeldoorn?
    - Wie zijn de betrokken partijen?
    - Wat is de planhorizon?

2. Hoe ziet de programmering eruit?

3. Welke publieke voorzieningen worden gerealiseerd en wie betaald?

4. Hoe is de financiering georganiseerd?

5. Zijn er anterieure overeenkomsten afgesloten om te ontwikkelen?

6. Hoe is het grondbezit verdeeld? Heeft de gemeente Apeldoorn ook gronden?

7. Wat wordt gesloopt/wat blijft bestaan?

Naam respondent: **M. Bijker**
Functie: **Programmamanager Kanaalzone**
Organisatie: **Gemeente Apeldoorn**
Aanwezig: **M. Bijker, M. van het Hul & R. van Bussel**
Datum: **24-10-2012**

1. Waar moeten de twee constructies aan voldoen die worden toegepast op de Kanaalzone?

2. Hoeveel waarde heeft de Structuurschets Kanaalzone uit 2005 nog?
    - Welke elementen blijven hieruit behouden?
    - Zijn de ambities uit de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn nog relevant?
    - Hoe gaan we om met de programmering in de Kanaalzone, zoals die in de Structuurschets Kanaalzone Apeldoorn staat?
    - Kan er worden aangenomen dat de huidige programmering geen doorgang kan vinden? Zo ja, welke aannames kunnen we maken?
    - Wat is de planhorizon voor de ontwikkeling van de Kanaalzone?
    - Hoe zit de toekomst er voor de Kanaalzone eruit?
    - Welke elementen moeten in de Kanaalzone komen? Of is dat aan de markt?
    - Ligt de scope Kanaalzone breed, of zijn het inmiddels allemaal losse projecten?

3. Staat de gemeente Apeldoorn (specifiek projectbureau De Kanaalzone) open voor vernieuwende instrumenten voor gebiedsontwikkeling? Is de afdeling daarin vooruitstrevend?
    - Zijn er in het verleden al onderzoeken gedaan naar andere methoden om de Kanaalzone te ontwikkelen?
    - Verwacht je dat de roep naar nieuwe instrumenten groot is?

4. Hoe kun je politieke steun bereiken voor de introductie van nieuwe instrumenten voor gebiedsontwikkeling?
    - Wie moet daarin de eerste stap zetten?

5. Welk vastgoed is, naast Diosynth, in handen van de gemeente Apeldoorn in de Kanaalzone?

6. Kijkend naar vertrouwen tussen partijen: zijn er partijen waar in de Kanaalzone al veel mee samen wordt/werd gewerkt?

Naam respondent: **M.J. van Dooren**
Functie: **Projectleider Vlijtse Park**
Organisatie: **Gemeente Apeldoorn**
Aanwezig: **M. J. van Dooren, M. van het Hul & R. van Bussel**
Datum: **02-11-2012**

1. Hoe ziet het proces voor het Vlijtsepark eruit?
    - Hoe is het gestart? Vanuit de gemeente of op initiatief van marktpartijen?
    - Wat is de rol van de gemeente Apeldoorn? Gaat de gemeente actief opzoek naar partners voor gebiedsontwikkeling?
    - Wie zijn de betrokken partijen?
    - Wat is de planhorizon?

2. Hoe ziet de programmering eruit?
3. Welke publieke voorzieningen worden gerealiseerd en wie betaald?
4. Hoe is de financiering georganiseerd?
5. Zijn er anterieure overeenkomsten afgesloten om te ontwikkelen?
6. Hoe is het grondbezit verdeeld? Heeft de gemeente Apeldoorn ook gronden?
7. Wat wordt gesloopt/wat blijft bestaan?