



MASTER THESIS

Onderhandelingsgedrag en rationaliteit in
stedelijke herverkaveling

29-08-2016

MAN-MPL028-2015-1-V

Fred Gerrits S4395123

Colofon

Masterscriptie Planologie

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

Auteur

Fred Gerrits

<https://nl.linkedin.com/in/fredgerrits>

S4395123

Gerrits, H.F.B. (2016). *Onderhandelingsgedrag en rationaliteit in stedelijke herverkaveling*. Radboud Universiteit: Nijmegen

Begeleider Radboud Universiteit

Dr. Sander Lenferink

Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit Managementwetenschappen

Sectie Geografie, Planologie en Milieu

s.lenferink@fm.ru.nl

Voorwoord

Voor u ligt de thesis 'Onderhandelingsgedrag en rationaliteit in stedelijke herverkaveling'. Dit onderzoek is uitgevoerd door het doen van een gedachte-experiment en casus onderzoek bij twee gemeenten in Nederland. Deze thesis is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de master opleiding Planologie aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Van januari 2016 tot en met augustus 2016 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van deze thesis.

Na het opstellen van een onderzoeksvraag ben ik begonnen met een uitgebreid onderzoek naar theorieën en context. Voor mij als praktijkmens was het theoretische en wetenschappelijke deel van het onderzoek soms best een beproeving. Dit onderzoek was voor mijzelf een persoonlijke uitdaging. De zoektocht naar geschikte casussen duurde wat langer dan vooraf gedacht maar ik ben zeer tevreden met de casussen die ik heb kunnen onderzoeken. Naarmate het onderzoek verder kwam en verbanden zichtbaar begonnen te worden werd het steeds interessanter. Valkuil voor dit onderzoek was het te breed maken van de antwoorden en het onderwerp, dit heb ik met dank aan mijn begeleider Sander kunnen voorkomen.

Dank aan alle personen die ik heb mogen interviewen en kunnen spreken. Zonder hun had ik dit onderzoek nooit kunnen uitvoeren. Speciale dank aan mijn begeleider Sander, met wie ik op een zeer fijne manier samen heb kunnen werken. En natuurlijk ook dank aan iedereen die deze thesis en mijn studie-carrière op welke manier dan ook mede mogelijk gemaakt hebben, in het bijzonder: Iris, Remco en vrienden. Tot slot wil ik mijn ouders bedanken. Hun wijsheid en motiverende woorden hebben mij geholpen deze thesis en mijn gehele studie-carrière tot een goed einde te brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Fred Gerrits

Nijmegen, 24 Augustus 2016

Abstract

Changing context and several problems in the field of area developments have radically changed the practice for municipalities in recent years. The focus in Dutch spatial planning has shifted from greenfield to urban redevelopment. In most of redeveloping urban areas there are more owners and fragmentation of land ownership. Therefore redeveloping and transforming an urban area seems more complicated than building and constructing a greenfield area. Urban land readjustment can be a useful tool in these challenging spatial developments.

Game theory is a bag of analytical tools designed to help us understand the phenomena that we observe when decision-makers interact. The basic assumptions that underlie the theory are that decision-makers pursue well-defined exogenous objectives (they are rational) and take into account their knowledge or expectations of other decision-makers' behavior (they reason strategically).

Negotiations between stakeholders play a crucial role in area development and urban land readjustment. Urban land readjustment is a collective action and therefore interdependent to others decisions, which makes it possible to count it to a game in a strategic form. A strategic game is a model of interactive decision-making in which each decision-maker chooses his plan of action once and for all, and these choices are made simultaneously.

Actors in an urban land readjustment scheme have to deal with bounded rationality and use certain negotiation styles related to rationalities. By researching the influence of bounded rationality and linking actors with negotiation styles more can be known about the urban land readjustment tool.

In the Dutch practice of spatial planning there are different kinds of actors active. Municipalities are public parties and have a big role in Dutch spatial planning. Housing associations are parties that are in the splitting field of public and private parties. Other private parties in Dutch spatial planning are: investors, builders and various kinds of private owners.

By looking at the casus Steenwijk and Balk in this research the aim is to understand what makes the different concerned actors act the way they do. In interviews some of the key-actors are asked about their experiences and opinions on other actors. By using a scheme to structure the different roles some actors play they are compared. Not only compared between the cases but also internally. In practice it seems that not only the different actors act different but they also behave different compared to the same actors. It seems like there are certain factors that explain and influence the dealing of the actors instead of only acting different because of the sort of actor they are. These factors are both intern and extern to the different kind of actors. Some of these factors have an influence on other factors and can possible be used in the process of urban land readjustment. The factors that have influence on the acting of the actors are not only the typical 'hard' economic factors. Softer factors as trust and others also seem to have an impact on the way actors act. This research thus fits in with more and more spatial planning researches that take into account more and more scientific fields like psychology and others. Bounded rationality seems to take part within all the actors, some of them more than others. Also bounded rationality is a mechanism that has a relation with the factors that influence the behavior of the actors.

Relevante sleutelwoorden / Keywords : **onderhandelingsgedrag, stedelijke herverkaveling, game theory, bounded rationality, onderhandelingsstijlen**

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Abstract	4
Relevante sleutelwoorden / Keywords	4
1. Inleiding	9
1.1 Achtergrond.....	9
1.2 Probleemstelling en doelstelling	10
1.3 Vraagstelling	11
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.5 Maatschappelijke relevantie	12
2. Theorie.....	14
2.1 Game theory.....	14
2.2 Bounded rationality.....	16
2.3 Onderhandelingsstijlen	17
2.4 Conclusies en operationalisering.....	20
3. Gebiedsontwikkeling in de praktijk	22
3.1 Stedelijke herverkaveling	22
3.1.1 Valencia	22
3.1.2 Duitsland.....	23
3.1.3 Japan.....	25
3.1.4 Nederland	26
3.2 Betrokken partijen op de Nederlandse grondmarkt	27
3.2.1 Gemeente	27
3.2.2 Ontwikkelaar	28
3.2.3 Belegger	28
3.2.4 Woningbouwcoöperatie.....	28
3.2.5 Particulieren	29
3.2.6 Conclusie.....	29
4. Kwalitatieve methoden en technieken	32
4.1 Onderzoeksstrategie	32
4.2 Onderzoeksmethoden.....	32
4.2.1 Gedachte experiment.....	33
4.2.2 Casus onderzoek.....	34
4.3 Analyse	36
4.3.1 Ethiek.....	37
4.3.2 Validiteit	37

5.	Gedachte experiment.....	39
5.1	Beschrijving gedachte experiment	40
5.2	Conclusie gedachte experiment	41
5.2.1	Gemeente	42
5.2.2	Ontwikkelaar	42
5.2.3	Belegger	42
5.2.4	Woningbouwcorporatie	42
5.2.5	Particulier	42
5.2.6	Algemeen.....	42
6.	Casus: Steenwijk.....	45
6.1	Steenwijk	45
6.2	Partijen	46
6.3	Proces	46
6.4	Interviews / actoren	47
6.5	Resultaten.....	47
6.6	Afronding casus Steenwijk	55
7.	Casus: Balk.....	59
7.1	Balk	59
7.2	Partijen	60
7.3	Proces	60
7.4	Interviews / actoren	60
7.5	Resultaten.....	61
7.6	Afronding casus Balk	66
8.	Analyse	70
8.1	Codering	70
8.2	Analyse casussen.....	71
8.3	Factoren.....	73
9.	Conclusies en aanbevelingen	78
9.1	Conclusies.....	78
9.2	Aanbevelingen praktijk.....	80
9.3	Aanbeveling onderzoek	82
9.4	Kritische reflectie.....	82
	Literatuurlijst	85
	Bijlage 1: Gedachte experiment	91
	Bijlage 2: Interview vragen	98

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

Het is steeds duidelijker aan het worden dat de ongeremde groei waar de Nederlandse gemeenten gretig gebruik van hebben gemaakt voorbij is. In veel gevallen wordt actief grondbeleid door gemeenten afgezworen en is het niet meer mogelijk om voor gemeenten met de winst die het grondbedrijf in recente tijden nog maakte, gedeelten van de stad te revitaliseren of het service niveau in de stad te verhogen. Het omgekeerde is nu in veel gemeenten het geval, grondbedrijven hebben met verschillende tegenslagen en veranderende contexten te maken gehad en in veel gevallen is dit gepaard gegaan met grote verliezen dan wel afboekingen (Deloitte, 2011). Naast deze tegenvallers hebben gemeenten rekening te houden met financiële consequenties door het verminderen van toelagen vanuit de rijksoverheid (Janssen-Jansen, Peel, & Krabben, 2012).

Verschillende problemen in de gebiedsontwikkelingen hebben de praktijk voor verschillende gemeenten in de afgelopen jaren ingrijpend veranderd. Deel van deze problemen zijn te herleiden naar drie verschijnselen binnen de markt voor gebiedsontwikkeling: vraaguitval, overprogrammering en onrendabele projecten (Van der Krabben, Lenferink, Martens, Portier, & Van der Stoep, 2013). Wellicht de meest voor de hand liggende 'oplossing' voor de problemen in gebiedsontwikkeling is om minder snel dan in het verleden te kiezen voor de grote integrale gebiedsontwikkeling en in plaats daarvan te kiezen voor een meer spontane vorm van organische gebiedsontwikkeling (Van der Krabben et al., 2013) of uitnodigingsplanologie.

In het organische ontwikkelmodel laat de gemeente de (her)ontwikkeling van kavels en opstallen over aan de eigenaren van de grond, of aan wie zij hun grond verkopen, ook is het eindbeeld van de ontwikkeling niet altijd geheel duidelijk en is er ruimte voor organische groei in tegenstelling tot de traditionele integrale gebiedsontwikkelingsprocessen. De gemeente faciliteert dit proces, maar neemt niet de financiële risico's van actief grondbeleid (Sorel, Tennekes, & Galle, 2014). Doordat gemeenten en overheden niet meer alle risico's willen en kunnen lopen is er steeds meer ruimte voor de markt en particulieren met (ontwikkende) ideeën in de stad. Keuze voor meer organische vormen van gebiedsontwikkeling en een meer faciliterende rol van de overheid worden niet alleen uit financieel oogpunt gemaakt. Organische vormen van gebiedsontwikkeling blijken uiterst geschikt om mensen meer zelf te laten doen, wat in gevallen de kwaliteit, duurzaamheid en het gebruikersgenot kan verhogen. Nederland kent een traditie van grote ambities voor de inrichting en de kwaliteit van de ruimte. Een verschuiving naar andere manieren van ontwikkelen zal ook betekenen dat er anders met kwaliteit omgegaan moet worden. De markt kan een grotere rol hierin spelen. Private partijen realiseren de voorzieningen, de gemeente controleert of de kwaliteitsniveaus zijn aangehouden (Sorel et al., 2014).

Het financieren van gebiedsontwikkeling op de traditionele manier niet meer zo vanzelfsprekend als voorheen (de Zeeuw, 2014). In de zoektocht naar methoden en instrumenten, om in de nieuwe context met minder (publieke) investeringsruimte private, particuliere en publieke investeringen te faciliteren, zou stedelijke herverkaveling een bijdrage kunnen leveren.

"Herverkaveling is een herschikking van de zakelijke rechten op delen van de grondpercelen binnen een blok" (Commissie stedelijke herverkaveling, 2014).

Provincies beschikken in landelijk gebied over dit instrument. Waar het voor het gemeentelijk grondbeleid nog een ontbrekend instrument is. Stedelijke herverkaveling zal in de nieuwe omgevingswet opgenomen worden, dit lijkt mij een waardevolle toevoeging aan de koffer met instrumenten die de ruimtelijke ordening tot zijn beschikking heeft. Stedelijke herverkaveling is een

instrument, dat gebruikt kan worden om patstellingen die kunnen ontstaan door versnipperd eigendom, te doorbreken (de Wolff, 2013).

Stedelijke herverkaveling kan de financiële uitvoerbaarheid van complexe herstructureringsopgaven in bestaand stedelijk gebied op twee manieren verbeteren:

- 1) Door het ruilen van grond is er geen grondverwerving nodig met hoge verwervingskosten en lange doorlooptijden (vooral van belang bij het toenemen van 'brown field' opgaven). Daarmee wordt de kans op financiering verhoogd, hoewel onzekerheid over het te verwachten rendement een blijvend probleem zal vormen voor investeerders.
- 2) Kosten en baten (waardestijging) van de gebiedsontwikkeling worden verdeeld over alle deelnemende eigenaren (Bregman, de Wolff, & Gielen, 2011; Wehling, Lichtenstein, & Katsnelson, 2008). Ten opzichte van de traditionele situatie komen kosten niet langer voor rekening van vooral de gemeente, maar voor alle eigenaren die profiteren van de waardestijging.

Stedelijke herverkaveling is vooral bruikbaar wanneer er sprake is van versnipperd eigendom. Een bijkomend voordeel van de participatie van eigenaren en gebruikers is het maatschappelijke draagvlak dat gedurende het proces kan ontstaan voor het plan (Van der Stoep, Groot Nibbelink, Bonke, & Van der Krabben, 2013). Stedelijke herverkaveling is een resultaat van verschillende onderhandelingen. Game theory veronderstelt dat deze actoren proberen rationeel te handelen en dat de uitkomst van de onderhandelingen ook afhankelijk is van het handelen van anderen (de Feijter, 2013; Osborne, 1995; Samsura, van der Krabben, & van Deemen, 2010; Van der Krabben & Samsura, 2012). Actoren in een gebiedsontwikkeling met stedelijke herverkaveling als mogelijk ontwikkelpoor krijgen te maken met beperkingen in hun rationaliteit en kunnen handelen vanuit een bepaalde onderhandelingsstijl. De invloed van deze rationaliteit, onderhandelingsstijlen en beperkingen kan van grote invloed zijn op het planologische instrument stedelijke herverkaveling. Door te onderzoeken of specifieke actoren vanuit een andere rationaliteit handelen, kan er beargumenteerd worden welke invloed dit heeft op het instrument stedelijke herverkaveling.

Stedelijke herverkaveling is niet het ei van Columbus voor alle (financiële) problemen in gebiedsontwikkeling, het lost problemen met vraaguitval niet op (Van der Stoep et al., 2013). Het kan worden opgevat als een model dat privaat-private samenwerking in gebiedsontwikkeling ondersteunt, vooral in gebieden waarin de transformatieopgave wordt ingegeven en gedragen door eigenaren zelf en waar dus een collectief gevoelde urgentie bestaat (Van der Stoep et al., 2013).

1.2 Probleemstelling en doelstelling

Stedelijke herverkaveling is een relatief nieuw instrument voor Nederland. Er zijn nog vragen over de geschiktheid van het instrument, de werking en succesfactoren. Het koppelen van bounded rationality en verschillende rationaliteiten in onderhandelingsstijlen in onderhandelingsgedrag aan de betrokken actoren, zal inzicht geven in een van de factoren die meespelen in onderhandelingen bij stedelijke herverkaveling. Het koppelen van de actoren aan de invloed van bounded rationality en verschillende rationaliteiten kan tevens informatie opleveren over de mogelijkheden van het instrument.

Dit leidt tot de volgende doelstelling:

Doelstelling van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in het onderhandelingsgedrag van betrokken partijen in een gebied met stedelijke herverkaveling, als mogelijke ontwikkelstrategie

waarmee een beter begrip ontstaat voor de toepasbaarheid van het planologische instrument van stedelijke herverkaveling door het doen van een gedachte experiment en casus onderzoek.

1.3 Vraagstelling

Om de doelstelling te kunnen behalen is er een hoofdvraag geformuleerd.

Wat is de invloed van rationaliteit en onderhandelingsstijlen op het onderhandelingsgedrag van actoren in een ontwikkeling met stedelijke herverkaveling als ontwikkelstrategie?

Wanneer de onderzoeker al een idee heeft en wil weten of dit klopt spreekt men van een verklarend onderzoek (Baarda et al., 2013), dat is hier het geval. Door het koppelen van de verschillende rationaliteiten en onderhandelingsstijlen in onderhandelingsgedrag aan de actoren ontstaan hypothesen. Deze hypothesen zullen getoetst worden in de praktijk door verschillende casussen te onderzoeken. Tevens zal er gekeken worden bij welke actoren, de beperkingen van bounded rationality, het meest een beperking geven. Dit kwalitatieve onderzoek zal vanuit een positivistische onderzoek filosofie worden aangevangen, uitgaan van de theorie en wetenschappelijke waarnemingen spelen hier een belangrijk rol in.

Ook zijn er deelvragen opgesteld die corresponderen met de onderdelen in de thesis en nodig zijn om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. De deelvragen staan op volgorde waarin zij beantwoord zullen worden.

Welke onderhandelingsstijlen kunnen er in onderhandelingsgedrag voortkomen uit de neo-klassieke en gedrags-economische theorie?

Welke partijen zijn betrokken bij het binnenstedelijk gebiedsontwikkelingsproces?

Hoe zien gebiedsontwikkelingen met stedelijke herverkaveling als ontwikkelingspoor er uit?

Wat is de veronderstelde invloed van bounded rationality op de verschillende betrokken partijen in een gebiedsontwikkelingsproces?

Wat is de invloed van de onderhandelingsstijlen en de voorkomendheid in het gebiedsontwikkelingsproces met stedelijke herverkaveling als ontwikkelpoer op het planologische instrument stedelijke herverkaveling?

Welke onderhandelingsstijlen komen voor bij de verschillende actoren betrokken in de praktijk van het gebiedsontwikkelingsproces?

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Game theory heeft zijn oorsprong in de economische wetenschappen (Aumann, 1989; Osborne, 1995). Echter beginnen ook andere wetenschappelijke stromingen als de sociologie en planologie in toenemende mate gebruik te maken van game theory (Van der Krabben & Samsura, 2012). Gedrag kan in veel wetenschappelijke velden een belangrijke rol spelen. Dit onderzoek past in de trend onderzoeken die breder kijken, niet alleen naar harde factoren maar ook het sociale aspect van planologie. Op het snijvlak van verschillende wetenschappen als economie, sociale geografie, psychologie en planologie. Deze opzet laat zien dat planologie en ruimtelijke ordening niet alleen draait om harde ingrepen maar bewijst dat het een alomvattend studiegebied is met veel dwarsverbanden en invloeden vanuit ander wetenschappelijke velden. Bijvoorbeeld in de behaviorale game theoretische simulaties in het SimsCity ValueCap onderzoek onder leiding van Prof. Van der Krabben waarin gedrag en zachtere factoren een belangrijke rol speelt (Radboud University,

2016). Verschillende gedragingen kunnen verschillende onderhandelingsstijlen met zich voort brengen. Stedelijke herverkaveling is het resultaat van verschillende onderhandelingen met een strategisch karakter en kan beter begrepen worden door game theory toe te passen. De Feijter, 2013 heeft hier in eerder stadium al onderzoek naar gedaan. In dit onderzoek is gekozen voor experimenten om verschillende hypothesen te testen. Dit onderzoek zal door middel van casus onderzoek, de toevoeging van bounded rationality en het koppelen van verschillende theorieën, nieuwe wetenschappelijke inzichten moeten opleveren en zijn relevantie bewijzen.

In de ruimtelijke ordeningen vormen onderhandelingen een belangrijke interactie tussen verschillende actoren die vaak een ruimtelijk resultaat sorteren. In verschillende publicaties wordt er gesproken over interactieve besluitvorming, ook wel aangeduid als communicatieve planning (Faludi & Altes, 1994), interactieve beleidsvorming (Edelenbos, 2000), open planprocessen, coproductie (Pröpper & Steenbeek, 1999) en netwerkplanning (Klijn, 1996). Stedelijke herverkaveling is een instrument om deze interactieve manieren van werken een vorm te geven.

De combinatie van theorieën als game theory en bounded rationality komt vaker voor. Bounded rationality kan gebruikt worden als een extra toevoeging aan game theory om verschillen tussen de wetenschap en de echte wereld beter te begrijpen. Door deze twee theorieën toe te passen op stedelijke herverkaveling in de praktijk kan het instrument beter begrepen worden. Door een structuur toe te passen gebaseerd op het tweevoudige zorgmodel van Thomas en Kilmann uit 1974 zal een duidelijke vergelijking tussen de casussen gemaakt kunnen worden. Door te kijken op welke manier dit model samen met bounded rationality toegepast kan worden op de praktijk van stedelijke herverkaveling zal de hoofdvraag beantwoord moeten kunnen worden.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek past in de zoektocht van gemeenten naar een nieuwe houding, een faciliterende overheid en spontanere varianten van gebiedsontwikkeling. Stedelijke herverkaveling is een instrument voor de faciliterende overheid (Muñoz Gielen, 2014; Van der Stoep et al., 2013). De Nederlandse praktijk van de gebiedsontwikkeling staat onder invloed van contextuele veranderingen (Sturm, Heurkens, & Bol, 2014). Het is steeds duidelijker aan het worden dat de ongeremde groei waar de Nederlandse gemeenten gretig gebruik van hebben gemaakt voorbij is (Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, 2014). In de praktijk van de Nederlandse gebiedsontwikkeling komt de nadruk steeds meer te liggen op de (her)ontwikkeling van binnenstedelijke gebieden. Terwijl publieke en private rollen verschuiven zijn gemeenten zoekende in de nieuwe houding die hiervoor nodig is (Heurkens, 2012; Magermans, 2014). In veel gevallen wordt actief grondbeleid door gemeenten afgezworen. Daarnaast is er vraag naar instrumenten die passen bij de nieuwe realiteit van minder investeringsruimte en een andere rol van de gemeenten in gebiedsontwikkeling (Janssen-Jansen et al., 2012; Muñoz Gielen, 2014). Stedelijke herverkaveling zou kunnen passen binnen deze veranderde context en zal dan ook worden opgenomen in de nieuwe Omgevingswet, gepland voor 2018 (Rijksoverheid.nl, 2015). De nieuwe omgevingswet, gepland voor 2018, waarin faciliterend grondbeleid door veranderende ruimtelijke opgaven een belangrijkere rol krijgt. Dit faciliterende grondbeleid zal in de nieuwe omgevingswet beter verankerd moeten worden en zal tekortkomingen van huidige regelingen moeten oplossen ("Expertmeeting Het Kadaster," 2016). De gehele maatschappij krijgt te maken met deze nieuwe wet die een samenvoeging van verschillende wetten is en mogelijk het belangrijkste document voor de Nederlandse ruimtelijke ordening wordt.

2. Theorie

Elk wetenschappelijk onderzoek heeft een theoretische grondslag die bepaalt hoe met bestaande kennis en theorie in het onderzoek wordt omgegaan en vanuit welk theoretisch perspectief de werkelijkheid wordt bestudeerd (Plochg & van Zwieten, 2005). In dit onderzoek zal er op verschillende manieren met de theorie en bestaande kennis om gegaan worden. Game theory zal gebruikt worden om de onderhandelingen in een gebied met stedelijke herverkaveling als mogelijke ontwikkelstrategie vorm te geven. Bounded rationality en de verschillende rationaliteiten die voortkomen uit de neo-klassieke en gedragseconomie zullen in dit theoretische gedeelte een plek krijgen, omdat zij een belangrijke rol vervullen in dit onderzoek. De keuzes die een persoon maakt kunnen gekarakteriseerd worden door middel van verschillende theoretische concepten (McGrew, 1999). Door in het onderzoek te kijken naar de invloed van bounded rationality op de actoren uit de praktijk van de grondmarkt. En de verschillende rationaliteiten te koppelen aan de actoren, zullen hypothesen gevormd worden. In het casus-gedeelte van dit onderzoek zullen deze hypothesen getest worden. Hierna kunnen uitspraken gedaan worden over de invloed van bounded rationality en de verschillende rationaliteiten op actoren, in een ontwikkeling met stedelijke herverkaveling als mogelijke ontwikkelstrategie en in hoeverre dit het planologische instrument stedelijke herverkaveling beïnvloedt.

Er is informatie beschikbaar over verschillende onderdelen in deze thesis. Bounded rationality is een gangbare en goed gedocumenteerde gedachte binnen rationaliteit en game theorie. De neo-klassieke en gedragseconomie theorieën zijn in een voorgaande masterthesis, door Feijter, 2013, gebruikt om verschillende rationaliteiten en onderhandelingsstijlen in onderhandelingsgedrag op te stellen, namelijk: aanpassen, samenwerken, vermijden en wedijveren. Het opstellen van deze onderhandelingsstijlen zal opnieuw gebeuren en er zal gezocht worden naar verbeteringen. Zoals eerder al genoemd komt game theory van origine uit de economie, maar wordt in toenemende mate geïmplementeerd in verschillende andere velden. Waar het in de economie vaak gebruikt wordt om keuzes van spelers in een game te verklaren, kan het in andere gevallen een middel zijn om de game beter te leren begrijpen (Samsura et al., 2010; Samsura, 2015). In dit geval zal de theorie voor beide gebruikt worden.

2.1 Game theory

Speltheorie is als het ware de mathematische rationalisatie van een proces dat zich bij ieder mens afspeelt op ieder moment dat deze een beslissing neemt.

De speltheorie werd tijdens de Tweede Wereldoorlog ontwikkeld door de econoom Oskar Morgenstern en de briljante wiskundige John von Neumann. Zij schreven er in 1944 een boek over met de titel: *Theory of Games and Economic Behaviour* (De speltheorie en economisch gedrag).

A MATHEMATICAL APPROACH TO STUDY DECISION MAKING BEHAVIOUR IN A STRATEGIC SITUATION (Myerson, 1991)

Game theory is een instrumentenkist van analytische hulpmiddelen die wetenschappers kan helpen verschillende fenomenen waar te nemen binnen onderhandelingen en interacties tussen actoren. De basis aanname die de theorie doet is dat de beslissingsmakers duidelijk gedefinieerde exogene doelstellingen nastreven, ofwel dat ze rationeel denken en dat ze rekening houden met de kennis en verwachten die ze hebben van andere beslissingsmakers, ofwel ze denken strategisch (Osborne, 1995).

GAME THEORY CAN BE USEFUL TO DESCRIBE COLLECTIVE ACTIONS AND TO EXPLAIN HOW COLLECTIVE ACTIONS WORK (Aumann, 1989)

Game theory uitleg van de verschillende begrippen en relaties volgens Neumann & Morgenstern (1944), kunnen later gelinkt worden aan specifieke onderdelen, keuzes, regels en momenten in gebiedsontwikkeling en stedelijke herverkaveling.

Het spel (*game*) is in de game theory simpel en betreft alleen alle regels die het spel maken. Elke keer dat het spel op een specifieke manier gespeeld wordt is dat een *play*. Verder is het nodig om het overeenkomstige onderscheid te maken tussen de zetten (*moves*) die componenten/stappen in het spel zijn. Een zet is de mogelijkheid tot een keuze tussen verschillende alternatieven, te maken door een van de spelers of door een object. In het laatste geval is het object onderhevig aan keuzes, als dit zo beschreven is in de regels van het spel. De zet is niks meer dan deze abstracte gelegenheid. Het specifiek gekozen alternatief in een concrete *play* wordt de *choice* genoemd. Dus de *moves* zijn op dezelfde manier gerelateerd aan de *choices* als dat de *game* is aan de *play*. De *game* bestaat uit een aaneenschakeling van *moves* en de *play* uit een aaneenschakeling van *choices*. Tot slot is het belangrijk om te vermelden dat de regels van het spel niet verward moeten worden met strategieën van de spelers. De strategie, de algemene principes waarmee de speler zijn keuze maakt, kiest de speler zelf (Neumann & Morgenstern, 2007).

De weerbarstigheid van de realiteit is echter zeer lastig te verwoorden in mathematische vergelijkingen. Kritiek op de game theory richt zich hier vooral op; Speltheorie is dus leuk als gedachte-experiment, maar kan nooit volledig de weerbarstige economische realiteit beschrijven (Follow the money, 2014). Het kan echter prima dienen als een kapstok om het menselijk handelen beter te begrijpen. De (her)ontwikkeling van gronden is in bijna alle gevallen een collectieve actie en daarmee afhankelijk van beslissingen van anderen. Hierdoor zijn er overeenkomsten met een game in strategische vorm. Een game in strategische vorm is een model van interactieve beslissingen die simultaan genomen worden.

Er zijn grote verschillen tussen de betrokken partijen (gemeenten, ontwikkelaars, investeerders, beleggers en eindgebruikers). Beslissingen van de ene partij hebben een sterke invloed op die van de andere partij. Ook zijn er verschillende rationaliteiten (motivaties van gedrag) die een rol spelen en is het gedrag vaak gebaseerd op het bereiken van meer dan één doel. Naast de natuurlijk relevante financiële aspecten kunnen ook de ruimtelijke kwaliteit of de mogelijkheid om door te gaan met bedrijfsvoering na het project meespelen (Samsura et al., 2010). Ook Geuting (2011) spreekt over een grotere diversiteit aan belangen die ontstaat door diverse vormen van vastgoed en forse verschillen in de waarde van de grond en opstal (Geuting, 2011).

De onderlinge afhankelijkheid van tegenstrijdig besluitvorming-gedrag is een belangrijk element in de speltheorie. Deze afhankelijkheid maakt het dat de uitkomst van een spel niet bepaald kan worden door maar een actor. Hierom moet de uitkomst dus gezien worden als een collectieve beslissing. De consequentie hiervan, is dat elke actor zich zal proberen in te leven in de andere betrokken actoren en de keuze die zij zullen maken, om zo een strategie te bepalen die voor hem zelf de beste uitkomst oplevert. Alleen op deze manier kan een actor de uitkomst, in game-theory payoff, voor hem maximaliseren (Van der Krabben & Samsura, 2012).

In de economische wetenschap wordt een oordeel, beslissing of situatie rationeel genoemd indien het in een bepaalde zin optimaal is. Individuen of organisaties worden rationeel genoemd indien zij die beslissingen nemen, waarmee zij het doel wat ze voor ogen hebben het best kunnen bereiken. Rationaliteit verwijst dus naar de mate waarin iemand zijn doel weet te bereiken (ongeacht wat het doel is) (de Feijter, 2013).

2.2 Bounded rationality

Zoals duidelijk is geworden in vorig stuk stelt game theory dat actoren strategisch handelen als zij een keuze maken. In diverse wetenschappelijke disciplines, variërend van de gedragseconomie tot de neurowetenschap, is de laatste tijd nieuwe kennis ontwikkeld over menselijk keuzegedrag. Centraal daarbij staan de effecten van de wijze waarop keuzes zijn vormgegeven, de invloed van signalen uit de omgeving en het belang van onbewuste processen (Tiemeijer, Thomas, & Prast, 2009).

Gedragseconomen proberen economie en psychologie met elkaar te verbinden door inzichten uit de sociale psychologie, neurowetenschappen en de micro-economie te combineren (Camerer, Loewenstein, & Rabin, 2011).

De modellen in game theory gaan ervanuit dat besluitvormers rationaal handelen, in de zin dat ze zich bewust zijn van alternatieven, duidelijke voorkeuren hebben, zicht hebben op eventuele onzekerheden en een bewuste beslissing maken na enig proces van optimalisatie (Neumann & Morgenstern, 2007). In het mensbeeld van de gedragseconomie wordt nadruk gelegd op het begrensd rationele gedrag. Strikt genomen gaat het om de homo psychologicus die ook een homo sociologicus is omdat niet alleen cognitieve beperkingen volledige rationaliteit uitsluiten, maar ook sociale invloeden een invloedrijke rol in gedrag spelen (Tiemeijer et al., 2009). Deze nieuwe benadering lijkt nu ook deel uit te gaan maken van de mainstream van het economisch denken.

Economen en de standaardmodellen gaan vaak uit van een homo economicus, een hyper-rationele en emotieloze egoïst. Iedereen is het er wel over eens dat dit vaak niet waarheidsgetrouw en weinig genuanceerd is. De gedragseconomie kan een bijdrage leveren om deze misser in de toekomst te voorkomen. Gedragseconomen verfijnen namelijk de standaardanalyse door sociale overwegingen, cognitieve beperkingen en emoties mee te nemen als ze economische beslissingen van mensen analyseren (Onderstal, 2010). Een combinatie van al deze verschillende soorten theorieën lijkt het dichtst bij de werkelijkheid van planologie te staan.

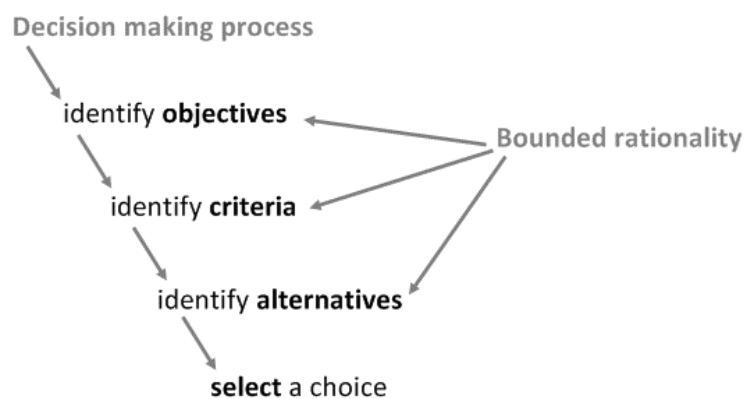
De modellen in game theory gaan ervanuit dat besluitvormers rationaal handelen, in de zin dat ze zich bewust zijn van alternatieven, duidelijke voorkeuren hebben, zicht hebben op eventuele onzekerheden en een bewuste beslissing maken na enig proces van optimalisatie (Neumann & Morgenstern, 2007).

Mensen en dieren houden rekening met onbekendheden in de wereld om zich heen. Dit doen ze onder gevolg van beperkingen als gelimiteerde tijd, gelimiteerde kennis en gelimiteerde verwerkingscapaciteit van de informatie waar ze over beschikken. Modellen van rationaliteit in economie, cognitieve wetenschappen, biologie en andere velden neigen ernaar deze beperkingen links te laten liggen. Geleerden die voor het in acht nemen van bounded rationality zijn vinden dit een misvatting.

Herbert Simon lanceerde de term bounded rationality. Daarmee zette hij zich af tegen die wetenschappers die dachten dat je het openbaar bestuur ex ante en door veel theorie te benutten kon verbeteren. Mensen zijn beperkte wezens. Dat geldt ook voor ons vermogen om te rationaliseren en te begrijpen. Onze rationaliteit is dus beperkt volgens Simon (Veld, Kruiter, & Hensema, 2012).

Bounded rationality of beperkte rationaliteit verwijst naar de conditie waarin een beslissing wordt geanalyseerd, ervan uitgaande dat mensen rationeel handelen, terwijl de realiteit is dat mensen niet altijd beschikken over de middelen om rationeel te handelen en ze mogelijk emotioneel handelen in plaats van rationeel.

Herbert Simon (1916-2001) staat bekend als de grondlegger van, wat economen, de theorie bounded rationality, of beperkte rationaliteit, noemen. Bounded rationality is een theorie over economische besluitvorming. In tegenstelling tot de klassikale economen vond hij dat individuen niet zoeken naar een maximaal profijt binnen een bepaalde besluitvormingsactie, omdat ze niet alle informatie die er nodig is om deze beslissing te kunnen maken kunnen verwerken. Simon gaf zelf de voorkeur aan het woord “satisficing”, een combinatie van twee woorden: “satisfy” and “suffice”. Personen kunnen niet aan de informatie, die voor perfecte rationaliteit nodig is, komen. Ook al zouden ze wel over deze informatie kunnen beschikken, dan zouden ze dit nog niet kunnen verwerken. Het menselijke brein is genoodzaakt zichzelf te beperken. Het brein is zoals Simon stelt beperkt door cognitieve limieten (The Economist, 2009).



Figuur 1: Het “decision making process en de invloed van bounded rationality (focmag.com, n.d.)

Door bovenstaande zijn mensen op zoek naar een beslissing die goed genoeg is, iets dat bevredigend is. Dit komt dus doordat er beperkingen gelden tijdens het maken van beslissingen. 1; er is enkel beperkte, niet altijd betrouwbare, informatie beschikbaar over de keuzes en alternatieven. 2; het menselijke brein heeft beperkte capaciteit om informatie te verwerken en te beoordelen. 3; er is beperkte tijd om de beslissing te maken. Hierdoor zijn individuen die zelfs als ze proberen zo rationeel mogelijk te handelen beperkt tot het maken van satisficing, in plaats van optimale, keuzes in complexe situaties.

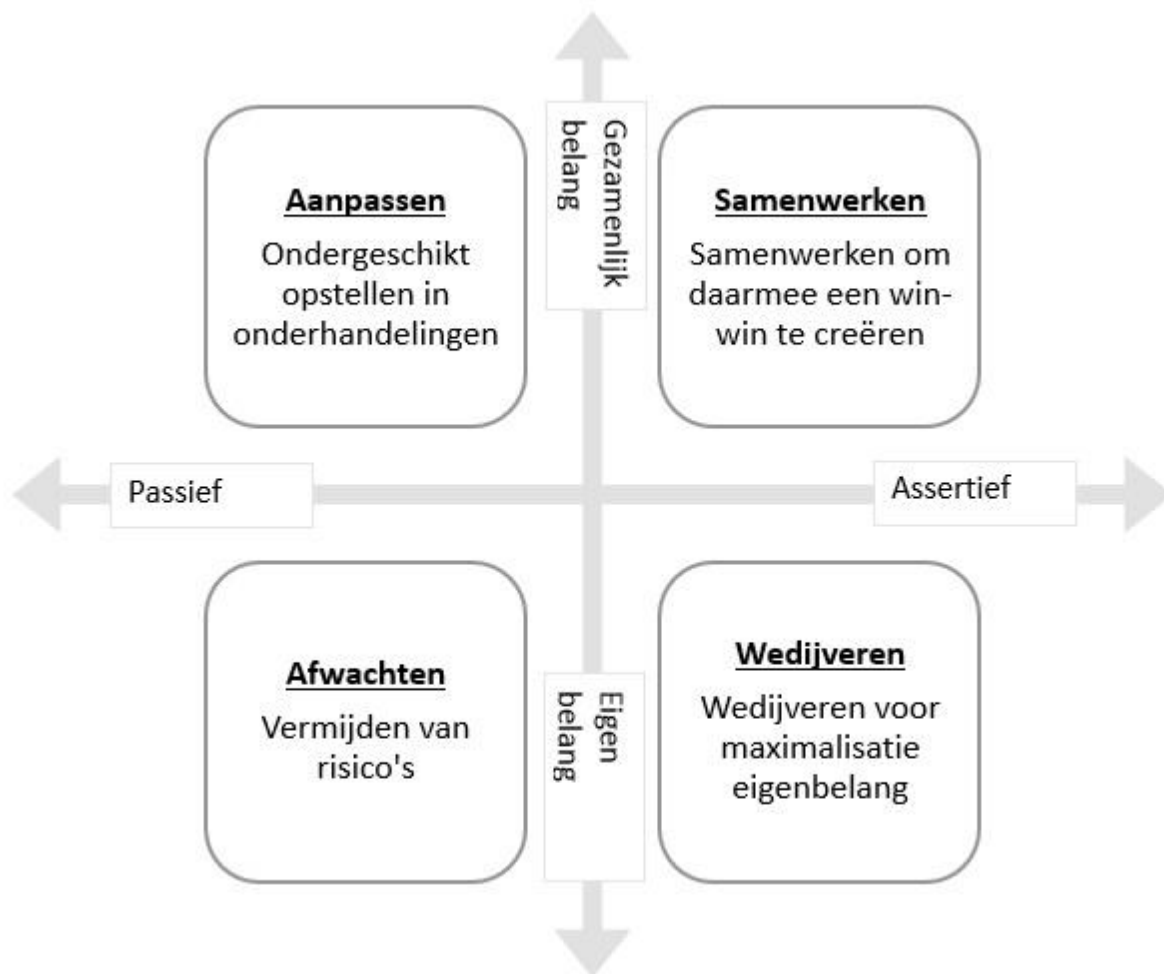
2.3 Onderhandelingsstijlen

De homo economicus, de volledig rationeel acterende beslisser, staat in de economie vaak centraal. In de afgelopen jaren is ook het mensbeeld van homo psychologicus en homo sociologicus opgekomen die ook in planologisch verband steeds vaker gebruikt worden. De cognitieve capaciteiten van beslissers stellen grenzen aan rationaliteit, maar waarbij de rationaliteit daarmee nog niet buitenspel staat (Simon, 1955; The Economist, 2009). Actoren kunnen volgens het mensbeeld van de neoklassieke theorie en de gedragseconomische theorie nog steeds exogene doelstelling nastreven en bewust keuzes maken in situaties. Rationaliteit wordt hierin gedefinieerd als het handelen vanuit een specifiek perspectief waarin dit handelen wordt gelegitimeerd en betekenis krijgt. Omdat er verschillende perspectieven zijn spreekt men wel van rationaliteiten. Rationaliteiten hebben van doen met standaarden, met een bepaald ‘format’ of ‘patroon’ van redeneren en handelen (Veld et al., 2012). Rationaliteiten zijn vaak verbonden met het bekleden van een bepaalde positie, een specifieke culturele achtergrond, maar evengoed met persoonlijke eigenschappen (Veld et al., 2012). De rationaliteiten zoals die in de geval worden omschreven kunnen ook gezien worden als doelstellingen of manieren van waaruit er onderhandeld wordt.

Onderhandelingen vormen in de ruimtelijke ordening een belangrijke interactie tussen verschillende partijen die vaak resulteren in een ruimtelijk resultaat. Interactie en onderhandelingen zijn belangrijke elementen in de planologie omdat ruimtelijke ordening en planologie vaak gaat over tegenstelde belangen. De vrijheid van de een is een beperking van de ander in bijvoorbeeld eigendomsrechten. In talrijke publicaties wordt er gesproken over interactieve besluitvorming, ook wel aangeduid als communicatieve planning (Faludi & Altes, 1994), interactieve beleidsvorming (Edelenbos, 2000), open planprocessen, coproductie (Pröpper & Steenbeek, 1999) en netwerkplanning (Klijn, 1996). Stedelijke herverkaveling is een instrument om deze interactieve manieren van werken een vorm te geven. De communicatieve planning literatuur die hier theorieën over behelst blijkt vaak te suggereren dat planners communicatie (relatief zonder vervorming) kunnen bevorderen en dat dergelijke communicatie kan leiden tot overeenstemming gebaseerd op proposities waarmee niemand het oneens is (Habermas, 1975). Maar dit blijkt in strijd te zijn met de werkelijke praktijk en het strategisch onderhandelen en compromissen sluiten wat dit met zich meebrengt (Graham & Healey, 1999; Huxley, 2000). Game theory kan in deze complexe processen een verduidelijkende rol spelen.

De basis aanname die de game theorie doet is dat de beslissingsmakers duidelijk gedefinieerde exogene doelstellingen nastreven, ofwel dat ze rationeel denken en dat ze rekening houden met de kennis en verwachten die ze hebben van andere beslissingsmakers, ofwel ze denken strategisch (Osborne, 1995). Deze exogene doelstelling zijn een belangrijk onderwerp in verschillende literatuur over onderhandelingen en conflicten. In de literatuur over onderhandelen en conflicten is de beschrijving van onderhandelings- en conflictgedrag veelal gebaseerd op het tweevoudige zorgmodel van Thomas en Kilmann uit 1974 (o.a. Baanders, 1995, Brenninkmeijer et al, 2003, De Dreu, 2005, Giebels et al, 2006, Saner, 2005, Burger et al, 2010: 82) aldus Lousberg (2012).

In onderhandelingen of conflict situaties kan volgens het model van Killman en Thomas op basis van twee dimensies gehandeld worden; assertiviteit en coöperatieve. De mate van assertiviteit als een graadmeter voor de mate en urgentie waarmee mensen doelen willen realiseren. Coöperatie als maat voor welke belang er belangrijk zijn. Door deze begrippen op twee assen weer te geven ontstaan vier vierkanten met exogene doelstellingen, belangrijk uitgangspunt van game theory, waarop mensen in een onderhandeling of conflict situatie kunnen handelen (Kilmann & Thomas, 1977, 1978, 2008).



Figuur 2: Schematische weergave van auteur op basis van (Kilman & Thomas, 1977)

Wedijveren

Wedijveren is assertief en het meest gericht op eigen belang, een vanuit kracht/invloed/power georiënteerde manier van onderhandelen. Met wedijveren streeft de actor haar eigen belangen na, ook al gaat dit ten koste van anderen, met alle middelen die hij in bezit heeft. Wedijveren kan betrekking hebben op het verdedigen van een overtuiging waar iemand voor staat, of alleen om proberen te winnen (Kilman & Thomas, 1977, 1978, 2008).

Samenwerken

Samenwerken is assertief en coöperatief. Als samenwerken het doel is dan zal een actor samen met een andere actoren proberen te komen tot een oplossing die voor beide optimaal is. Om dit te bereiken is het nodig om te kijken naar de onderliggende zorgen van beide partijen om zo het beste alternatief voor beide partijen te kunnen kiezen. Om samen te kunnen werken is het soms nodig nader richting een meningsverschil te kijken om te kijken of er geen condities worden geschept die een probleem opheffen of een creatieve oplossing voor een probleem tussen actoren kunnen oplossen (Kilman & Thomas, 2008).

Afwachten

In het oorspronkelijke model hebben Kilman & Thomas het over vermijden, voor een het onderhandelingsproces tijdens stedelijke hervestiging lijkt afwachten echter een meer

toepasselijke benaming. Afwachten is zowel passief als gericht op eigen belang. Bij afwachten heeft de actor geen onmiddellijke urgentie om zijn eigen, of die van andere, doelen na te streven. Afwachten kan zich uiten in het uit de weg gaan van discussies om deze later, op een beter moment, te voeren. Een afwachtende houding kan ook leiden tot het volledig uit de weg gaan van bedreigende situaties (Kilman & Thomas, 1977, 1978, 2008).

Aanpassen

Aanpassen is passief en coöperatief, het tegenovergestelde van wedijveren. Bij het aanpassen geeft de actor voorrang aan anderen boven het nastreven van zijn eigen doelen, er is een element van opoffering aanwezig bij het aanpassen volgens Kilman & Thomas. Aanpassen kan de vorm van liefdadigheid, of onbaatzuchtige vrijgevigheid aannemen om zo andere actoren voorrang boven jezelf te kunnen geven (Kilman & Thomas, 2008).

2.4 Conclusies en operationalisering

De manier waarop individuen keuzes maken is al eeuwen lang een centraal thema in verschillende wetenschappen. Niet geheel verwonderlijk ook, het kunnen voorspellen of beredeneren van keuzes van individuen kan in verschillende velden van onschatbare waarde zijn. Het strategisch en rationeel denken uit de game theory kan zich op verschillende wijzen uiten. Het mensbeeld van de homo economicus, de volledige rationeel handelende actor, lijkt steeds meer te verschuiven. Afgelopen jaren zijn ook de mensbeelden van de homo psychologicus en homo sociologicus opgekomen (beslissers zijn cognitief beperkt en sociale invloeden spelen een rol). In het kader van deze cognitieve beperkingen is ook de invloed van bounded rationality een belangrijke. Door beter te begrijpen hoe mensen handelen, wat beperkingen zijn en vanuit welk perspectief mensen acteren kan in veel gebiedsontwikkelingen inzichten opleveren, ook voor stedelijke herverkaveling. Uitgewerkt naar vormen van onderhandelingsgedrag kan het individu streven naar winstmaximalisatie van eigenbelang (wedijveren), voorkeur hebben voor zekerheid (afwachten), anderen willen helpen (aanpassen) en beslissen op basis van wederzijdse intenties (samenwerken). Korte samenvattingen van de onderhandelingsstijlen zijn in tabel 1 weergegeven om meegenomen te kunnen worden in het gedachte experiment en in het casus gedeelte.

Onderhandelingsstijlen in onderhandelingsgedrag	
Aanpassen	Individen zijn bereid om anderen te helpen en hebben respect voor autoriteit.
Samenwerken	Individen zijn tot samenwerking bereid op basis van wederkerigheid, als andere individuen ook tot samenwerking bereid zijn.
Afwachten	Individen wegen verlies zwaarder als opbrengsten, in situaties waarin het individu kan winnen is hij/zij geneigd tot een zekere optie in situatie van verlies, hij/zij is bereid tot risico.
Wedijveren	Individen wegen verwachte kosten en verwachte opbrengsten op een mathematische manier af en kiezen de optie met de hoogste maximum winst voor zichzelf.

Tabel 1: Onderhandelingsstijlen in onderhandelingsgedrag

3. Gebiedsontwikkeling in de praktijk

In dit derde hoofdstuk zal de praktijk van gebiedsontwikkeling centraal staan. Stedelijke herverkaveling is een mogelijk ontwikkelspoor in de gebiedsontwikkeling praktijk, zodoende is het relevant te kijken naar de gehele gebiedsontwikkeling en stedelijke herverkaveling. Het instrument stedelijke herverkaveling zal al eerste aan bod komen. Omdat er in Nederland nog geen specifieke wetgeving bestaat zal er eerst gekeken worden naar voorbeelden in andere landen waarna de stand van zaken en overeenkomsten in Nederland doorgenomen zullen worden.

Tweede gedeelte van dit hoofdstuk zal in het teken staan van de verschillende partijen die in Nederland in een gebiedsontwikkeling met stedelijke herverkaveling te verwachten zijn. De partijen zullen beschreven worden waarna hun rollen en belangen toegelicht worden.

3.1 Stedelijke herverkaveling

Gebiedsontwikkeling is vaak een complex proces dat op verschillende manieren en met verschillende instrumenten doorlopen kan worden om tot een ruimtelijke verandering, een ontwikkeling van een gebied, te komen. Stedelijke herverkaveling is een van deze instrumenten. Voor stedelijke herverkaveling bestaat in Nederland, anders dan in verschillende andere landen, (nog) geen wettelijke regeling (de Wolff, 2013), deze wordt in 2018 pas verwacht. Vrijwillig zal het concept vooral staan of vallen bij een bottom-up initiatief en urgentie vanuit de verschillende actoren en stakeholders dan is de stedelijke herverkaveling niks anders dan een privaatrechtelijke overeenkomst. Omdat het instrument nog geen wettelijke verankering heeft is het nog niet zeker of er een verplichte variant komt, alles lijkt er echter op te wijzen dat dit niet het geval is ("Expertmeeting Het Kadaster," 2016).

Stedelijke herverkaveling is in Nederland een nog relatief onbekend instrument, in andere landen wordt het al langer toegepast. Door te kijken naar stedelijke herverkaveling in andere landen kan er geleerd worden van de mogelijkheden maar ook zeker de beperkingen van het instrument. Landen met een langere traditie in herverkaveling kunnen als voorbeeld dienen voor de manier waarop we stedelijke herverkaveling in Nederland willen gaan regelen, wettelijk willen verankeren en toepassen.

3.1.1 Valencia

Na Madrid en Barcelona is Valencia de derde stad van Spanje en een belangrijke economische motor. Naast de grootte van de stad staat de stad ook bekend om zijn architectonische hoogstandjes en aandacht voor culturele activiteit. Valencia heeft sinds de jaren 90 een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt. Voor het grote publiek zijn de Jardines del Turia en het havenkwartier misschien de meest in het oog springende trekpleisters. Voor dit onderzoek is de regio echter interessant vanwege de innovatieve manier van gebiedsontwikkeling die er sinds 1994 wordt uitgeoefend (Donkers, 2011).

De hoeksteen van het Valenciaans model is een nieuwe wet die de regionale regering van Valencia in 1994 invoerde. Deze LRAU (Ley Reguladora de la Actividad Urbanística) regelt de hele grondexploitatie, in Spanje 'urbanisatie' genoemd. Daaronder vallen de planontwikkeling, de herverkaveling van gronden, het bouwrijp maken van de gronden, het aanleggen van de infrastructuur, kortom alles tot en met de oplevering van de bouwkavels. Het bebouwen van de kavels hoort er dus niet bij (Donkers, 2011). Gezamenlijke eigenaren in een plangebied of een derde (zogenaamde urbaniseerder, de potentiële grondexploitant), kunnen een voorstel maken voor een nieuwe kavelindeling in een plangebied (Bregman et al., 2011; Bregman, 2015). Uitgangspunt is het algemene bestemmingsplan dat elke gemeente voor het hele grondgebied moet opstellen. Daarin zijn locaties aangewezen die bebouwd mogen worden. De algemene bestemmingsplannen kunnen

gedetailleerde voorschriften bevatten over bijvoorbeeld de rooilijn, de hoogte en het volume van gebouwen, en de infrastructuur (Donkers, 2011). De gemeente stimuleert de competitie tussen potentiële urbanisatoren en ziet graag concurrerende plannen. Die worden allemaal openbaar gemaakt. Iedereen kan erop reageren en alternatieven ontwikkelen. De gemeenteraad neemt uiteindelijk een besluit en kiest de urbanisator (Donkers, 2011).

De urbanisator mag zijn plan vervolgens verder uitwerken en uitvoeren. Allereerst moet hij de grond opnieuw verkavelen. Bestaande grondeigenaren hebben daarbij drie opties:

- Grond verkopen aan de urbanisator, of een andere speler in de verkaveling;
- Ze kunnen meedoen en meebetalen aan de urbanisatie;
- Onteigend worden en gecompenseerd worden tegen de waarde van de huidige bestemming.

Iedereen kan zich voorstellen dat onteigend worden en gecompenseerd worden tegen de waarde van de huidige bestemming geen aantrekkelijke optie is voor de landeigenaren. De waardeontwikkeling die ontstaat door de functie wijziging zal zou volledig misgelopen worden. Deze optie is echter wel een belangrijke stok achter de deur voor het Valenciaanse model. Doordat deze optie bestaat kan de ontwikkelende partij zijn plannen maken en is het voor iedereen duidelijk wat de mogelijkheden en opties zijn.

Na het maken van de plannen wordt grond bouwrijp gemaakt. Dit wil zeggen dat bestaande opstallen gesloopt worden, openbare ruimte wordt ingericht en infrastructuur wordt aangelegd. De kosten hiervan worden naar rato van de oppervlakte van ingebrachte kavels doorberekend aan de grondeigenaren. Om de kosten hiervan te kunnen betalen is een ingenieus systeem verzonnen waarbij de bouwrechten een belangrijke rol spelen. De bouwrechten kunnen dienen als een onderpand of hypotheek voor een lening, ook kunnen ze verhandeld worden om zo de kosten te kunnen dekken (Donkers, 2011). Na het bouwrijp maken krijgt de gemeente in ruil voor het wijzigen van de bestemmingen van de landeigenaren en daarmee het bebouwbaar maken van de kavels, gratis de ingerichte openbare ruimte en ruimte voor openbare voorzieningen in zijn bezit. De grondeigenaren krijgen bouwrijpe kavels en bouwrechten. Voor het vastgoed dat ze daarop willen realiseren, moeten ze bouwaanvragen indienen bij de gemeente. Die toetst of de aanvragen overeenkomen met de goedgekeurde plannen (Donkers, 2011).

Het Valenciaanse model is door een aantal kenmerken zeer succesvol en opmerkelijk. Belangrijk element is niet alleen de bouwrijpe grond an zich maar het bouwrecht dat hiervan losgekoppeld is en het project starten niet vrijblijvend is. Wie niet voldoet aan zijn plicht mee te werken en risicodragend te investeren, verspeelt zijn bouwrechten. Het eigendomsrecht is daar dus niet vrijblijvend (Donkers, 2011). Ook het eerder besproken systeem van compensatie naar huidige bestemming in plaats van verwachtingswaarde is een belangrijk kenmerk voor de regeling. Opmerkelijk voor het Valenciaanse model is de hoge mate van rechtszekerheid in het proces, wat zeker voor Nederland moet aanstaan. De toekomstige bebouwing en bijdragen in de toekomst worden al in een vroeg stadium bekend, gekeurd en ondertekend door de Raad en landeigenaren (Gielen & Tasan-Kok, 2010). Natuurlijk zitten er ook schaduwkanten aan het Valenciaans model. Zo heeft het model bijgedragen aan de enorme groei aan bebouwing waarvan de Spanjaarden nu nog nauwelijks te dragen financiële lasten ervaren (Donkers, 2011).

3.1.2 Duitsland

Onderzoeken naar stedelijke herverkaveling richten zich in veel gevallen op de Duitse variant. Dit is niet verwonderlijk aangezien stedelijke herverkaveling in Duitsland al meer dan honderd jaar

voorkomt en één van de belangrijkste ruimtelijke ordenings instrumenten in de locatieontwikkeling vormt (Geuting, 2011). De Umlegung is één van de instrumenten in een breed palet aan instrumenten, dat beschikbaar is ten behoeve van de uitvoering van het grondbeleid. Andere instrumenten zijn het Vorkaufsrecht (vergelijkbaar met het Nederlandse voorkeursrecht gemeenten), onteigening en kostenverhaal. Dit samenstel van instrumenten maakt het Duitse grondbeleidsinstrumentarium in hoge mate vergelijkbaar met het Nederlandse (Bregman, 2015).

In de Duitse variant heeft een onafhankelijke commissie, de Bauland Umlegung, een belangrijke rol. Het instrument heeft een centrale rol in de Duitse ruimtelijke ordening praktijk en bestaat al een lange tijd. Stedelijke herverkaveling kan in Duitsland vrijwillig of verplicht plaatsvinden (Geuting, 2011). Een van de eerste wettelijke vormen van stedelijke herverkaveling vond plaats in Duitsland in de negentiende eeuw waarbij de burgemeester van Frankfurt am Main de regeling gebruikt om grondeigenaren te dwingen mee te werken aan herverkavelingsprojecten (Li & Li, 2007). De oorsprong van het instrument bevindt zich, net als in Nederland, in het landelijk gebied. Echter vrij snel, sinds het begin 20^e eeuw, werd het ook mogelijk om te herverkavelen in stedelijk gebied. Ook na de Tweede Wereldoorlog werd in veel wederopbouwwetten een regeling voor herverkaveling opgenomen. Het initiatief voor de inzet van het herverkavelinginstrument ligt bij de gemeente, anders dan bijvoorbeeld het Valenciaanse en Japanse model. De Duitse overheid is niet verplicht het instrument herverkaveling (in bepaalde omstandigheden) in te zetten. Eigenaren kunnen vandaar rechtens geen aanspraak maken op Umlegung. Het instrument kan alleen worden opgesteld in een gebied dat van karakter verandert doordat er sterk wordt afgeweken van de bestaande bebouwing en er daarom een Bebauungsplan bestaat (Bregman et al., 2011).

De Duitse regeling probeert in beginsel altijd te zorgen dat alle landeigenaren na afloop van de herverkaveling weer een plek krijgen in het gebied maar er is geen absoluut terugkeerrecht. De regeling richt zich dan ook vooral op het 'ontsnippen' van gebieden. Mochten niet alle landeigenaren een plek krijgen na de herverkaveling dan zal er financiële compensatie volgen. Deze compensatie zal betaald worden door de andere landeigenaren in de vorm van baatafoming (Bregman et al., 2011; de Feijter, 2013). Inbreng van grond wordt gewaardeerd op basis van oppervlakte of waarde van de kavel terwijl dit bij het Spaanse model alleen tegen oppervlakte kan.

Voor het uitvoeren van de stedelijke herverkaveling wordt een commissie samengesteld waarin enerzijds de gemeente vertegenwoordigd is en anderzijds deskundigen als een landmeter-ingenieur, een jurist en een taxateur. Deze stap wordt gevolgd door het herverkavelingsbesluit om formeel de procedure te starten. Nadat alle belanghebbende in kaart zijn gebracht en de inbrengwaarden van grond worden vastgesteld worden ze vastgelegd in het herverkavelingsplan. Na het vaststellen van dit plan wordt het project financieel afgewikkeld en vordert de gemeente waardeverschillen van de eigenaren. De eigenaren hebben een recht op toedeling dat gelijk is aan de door die eigenaar ingebrachte waarde, vermenigvuldigd met deze gemiddelde waardeverhoging.

Stedelijke herverkaveling wordt in Duitsland vooral ingezet bij kleinschalige ontwikkelen. Door de bevolkingskrimp komen meer grootschalige gebiedsontwikkelingen in Duitsland nauwelijks meer voor (Bregman et al., 2011). Het instrument lijkt dan ook prima te passen in de meer organische manier van ontwikkelen die Nederlandse gemeenten nastreven. In een aantal gevallen nemen grotere marktpartijen de posities van de individuele grondeigenaren over. Eigenaren maken de keuze tot verkoop soms omdat ze van de risico's af willen en liever de zekerheid van een bedrag ineens willen hebben (de Feijter, 2013). De regeling richt zich eigenlijk op vrijwillige deelname, waarbij in de praktijk de officiële procedure vooral als vangnet voor partijen die uiteindelijk niet willen meedoen en ter formele bevestiging van reeds vrijwillig gemaakte afspraken functioneert (Bregman, 2015).

3.1.3 Japan

Stedelijke herverkaveling, of kortweg herverkaveling (land readjustment, LR) in Japan, is een ruimtelijke ordening techniek die in veel landen al wordt toegepast. Buiten Spanje en Duitsland die hierboven zijn beschreven wordt het ingezet in Zweden, Taiwan, Korea en Japan. Focus in dit gedeelte zal liggen op het gebruik van herverkaveling in Japan. De herverkaveling vorm die Japan gebruikt is oorspronkelijk vormgegeven vanuit het Duitse model. Japan is een interessant geval omdat het eens een andere, niet Europese, kijk op herverkaveling kan opleveren. Doel van dit stuk is een keer met een ander perspectief te kijken hoe er aan de andere kant van de wereld gebruik gemaakt wordt van (stedelijke) herverkaveling. Japan is een uitermate geschikte kandidaat/case omdat het gebruik van herverkaveling bijzonder groot is. Herverkaveling is verantwoordelijk voor ongeveer 30% van de bestaande ruimte in stedelijk gebied en herverkaveling wordt vaak 'The Mother of City Planning' (Toshi Keikaku no Haha) genoemd (A. Sorensen, 1999).

De Japanse versie van herverkaveling is een methode waarbij versnipperd eigendom van vooral landbouwgrond in een pot wordt gedaan. Na het bouwen van wegen en andere infrastructuur wordt de grond dan weer onderverdeeld als stedelijke kavels. In deze vorm moeten de landeigenaren een gedeelte van hun land beschikbaar stellen voor de bouw van de benodigde infrastructuur, parken, andere openbare ruimtes en een gedeelte als reserve grond. De reserve grond wordt op het einde van het project verkocht om de administratie en bouwkosten te dekken (A. Sorensen, 1999, 2000).

Door op deze manier te ontwikkelen is het heel verleidelijk en attractief voor de landeigenaren om mee te doen. Doordat de functieverandering van landbouwgrond naar stedelijk gebied en de daarmee samenhangende waardesprong voor een groot gedeelte voor de landeigenaren is willen ze in bijna alle gevallen meedoen. Ook al krijgen de landeigenaren na het herverkaveling proces een kleinere kavel terug, deze vertegenwoordigt wel meer waarde door de veranderde bestemming. Voor de lokale overheden verantwoordelijk voor ruimtelijke ordening heeft dit systeem ook voordelen. De functie verandering die op de grond mogelijk gemaakt wordt komt in ruil voor de grond die nodig is voor voorzieningen en infrastructuur. Zo hoeven de verantwoordelijke overheden geen (hoge) tarieven voor de grond op basis van de verwachtingswaarde te betalen.

De literatuur over de Japanse herverkaveling laat een duidelijke splitsing zien tussen privaat en publiek geïnitieerde processen. Privaat geïnitieerde processen kunnen alleen worden aangevangen als alle betrokken landeigenaren voor zijn. Publieke geïnitieerde processen mikken ook op 100% toestemming maar kunnen aanvangen bij goedkeuring van 80% of zelf al bij 2/3 van de landeigenaren en belanghebbende. Er zijn echter verschillende systemen en goedkeuringen nodig om het individuele en groepsbelang te beschermen en om de bescherming van eigendomsrechten vorm te geven.

Het Japanse systeem heeft enkele inherente zwakheden. Doordat de grond voor het grootste gedeelte privé eigendom blijft en de meeste landeigenaren geen cash investeringen in de ontwikkeling hebben gedaan is er vaak weinig urgentie om te bouwen of om de grond te verkopen (Nagamine, 1986). Het ontbreken van deze urgentie zorgt ervoor dat gebieden zeer langzaam bebouwd worden, terwijl andere landeigenaren helemaal geen bedoeling hebben om te bouwen en alleen speculeren op hogere grondprijzen (A. Sorensen, 2000). Het Japanse systeem werkt dan ook uitstekend om infrastructuur en andere voorzieningen mogelijk te maken maar dit resulteert niet altijd in meer bebouwbare grond of ontwikkeling aangezien de landeigenaren zelf de baas zijn en niet altijd urgentie voelen.

3.1.4 Nederland

In Nederland werkt het ministerie van Infrastructuur en Milieu werkt aan een wettelijke regeling voor vrijwillige stedelijke herverkaveling. Deze regeling voor vrijwillige stedelijke herverkaveling zal in de Omgevingswet worden ingevoegd via een 'aanvullingswet grondeigendom'. Om de wetgeving overzichtelijk en eenvoudig te houden, zal de regeling voor vrijwillige stedelijke herverkaveling zoveel mogelijk worden gebaseerd op het model van vrijwillige kavelruil (ruilverkaveling bij overeenkomst, art. 85-88 van de Wet inrichting landelijk gebied) (Braakensiek, 2015; Zeilmaker, 2015).

Stedelijke herverkaveling maakt het mogelijk om grond en vastgoed te ruilen in situaties waarin bestaande eigendomsverhoudingen in de weg staan aan het realiseren van initiatieven. Eigenaren kunnen met de nieuwe regeling makkelijker plannen realiseren door eigendommen onderling te ruilen (Zeilmaker, 2015). Stedelijke herverkaveling lijkt een aantrekkelijke optie in situaties waarin het merendeel van de eigenaren in het gebied na transformatie weer terugkeert in het gebied (Van der Stoep et al., 2013). Het antwoord op de vraag naar het waarom van een wettelijke regeling voor stedelijke herverkaveling, bleek steeds weer 'vanwege een goede ruimtelijke ordening', zoals verwoord in de Wet ruimtelijke ordening of vertaald naar de Omgevingswet op 'de zorg voor de fysieke leefomgeving' (Braakensiek, 2015).

Het kabinet voelt niet voor een afdwingbare herverkaveling, de wettelijke regeling gaat dus uit van een vrijwillig karakter in tegenstelling tot enkele van de andere landen hierboven besproken. Als plannen stilvallen doordat één of meer eigenaren niet kunnen of willen meedoen zal het instrument onteigening moeten worden ingezet (Zeilmaker, 2015). Het kabinet zal nog bezien of aan stedelijke herverkaveling een vrijstelling van overdrachtsbelasting wordt verbonden, zoals het geval is bij ruilverkaveling bij overeenkomst in landelijk gebied (Zeilmaker, 2015). Lijkt erop alsof dit niet het geval gaat zijn om belasting ontduiking en sluiproutes te voorkomen. Er wordt gekeken naar potjes, subsidies en manieren om stedelijke herverkaveling wel aantrekkelijk te maken ("Expertmeeting Het Kadaster," 2016).

Vermoedens bestaan dat een proces van stedelijke herverkaveling vooral goed zou kunnen werken in een gebied met voornamelijk commerciële vastgoedpartijen als eigenaren. Een waardestijging van het onroerend goed is voor commerciële partijen interessanter dan voor kleine particulieren. Een hogere boekwaarde levert voor deze laatsten namelijk niet direct een financieel voordeel op (Van der Stoep et al., 2013). Doordat afdwingbare kavelruil zeer waarschijnlijk geen optie zal worden, overdrachtsbelasting zal blijven bestaan en er geen rol voor bijvoorbeeld een urbanisator als in Spanje is zal de Nederlandse variant van stedelijke herverkaveling een redelijk afgezwakt instrument worden in vergelijking met de andere genoemde landen. Het lijkt er dan ook niet op dat de Nederlandse stedelijke herverkaveling zoveel impact op de gebouwde omgeving zal hebben als in andere landen wel het geval is. Stedelijke herverkaveling zal vooral worden opgevat als een model dat privaat-private samenwerking in gebiedsontwikkeling ondersteunt, vooral in gebieden waarin de transformatieopgave wordt ingegeven en gedragen door eigenaren zelf en waar dus een collectieve gevoelde urgentie bestaat (Van der Stoep et al., 2013).

3.2 Betrokken partijen op de Nederlandse grondmarkt

In de tijdlijn en het proces van gebiedsontwikkeling zijn al enkele betrokken partijen naar voren te komen. Doel van dit stuk is het identificeren van de partijen, hun belang bij samenwerking en de verschillende manieren waarop er met grondeigendom wordt omgegaan. Een duidelijke uiteenzetting van de verschillende partijen is nodig om later de onderhandelingsstijlen te koppelen aan de actoren in een gebiedsontwikkeling met stedelijke herverkaveling als ontwikkelspoor en het casus onderzoek te kunnen doen. Het is logisch dat elk ruimtelijk ontwikkelingsproject uniek is qua betrokken partijen, omvang, locatie en context toch zijn er algemene uitgangspunten en partijen die vaak voorkomen in gebiedsontwikkeling. Partijen zijn vaak ingedeeld aan de hand van: gemeente, ontwikkelaars/bouwers, beleggers/woningcorporatie en eindgebruikers; de particuliere eigenaars met een woning of bedrijf (de Feijter, 2013).

Voor het doen van het casus onderzoek lijkt het van belang om een splitsing te maken tussen de verschillende partijen zoals die hier zijn genoemd maar ook een onderscheid of die partijen grond en/of vastgoed hebben in het plangebied. Deze factor lijkt voor aanvang een grote invloed te kunnen hebben op het onderhandelingsgedrag van de verschillende partijen. Andere belangrijke factoren die kunnen helpen verklaren waarom partijen op een bepaalde manier handelen zullen in de analyse van de casussen gezocht worden.

3.2.1 Gemeente

Een van de belangrijkste spelers op de grondmarkt voor woningbouw zijn de gemeenten. Jarenlang maakte hun werkwijze het mogelijk om niet alleen de woningbouw te sturen, maar ook om met de winst van woningbouwlocaties gemeentelijk beleid te financieren. Zoals eerder beschreven is in de veranderende marktsituatie en werkwijze de gemeente minder actief in het grondbeleid, alsnog blijft zij een van de belangrijkste spelers (Buitelaar et al., 2012; Segeren, 2007c). Ze heeft de verantwoordelijkheid voor de lokale ruimtelijke ordening via het planningstelsel, waarin ze bij besluitvorming maatschappelijke belangen tegen elkaar moet afwegen. Daarvoor stelt de gemeente ruimtelijk beleid op, wat deels een lokale uitwerking is van provinciaal en nationaal ruimtelijk beleid (Buitelaar, Segeren, & Kronberger, 2008). De afweging van lokale belangen heeft een politiek karakter. Bij ruimtelijke besluitvorming zal voor de gemeenteraad en het college van B&W de mate van lokaal draagvlak van belang zijn (Hovens, 2010). Gemeenten kunnen in Nederland op verschillende manieren handelen in een gebiedsontwikkeling, dit maakt ze een bijzondere speler op de grondmarkt. Gemeenten kunnen handelen als een overheid en publieke middelen en regelgeving inzetten om ontwikkelingen en beleid mogelijk te maken. Ook kunnen ze handelen vanuit een private rol om financiële doelstellingen te behalen die ze op een gelijk niveau met andere spelers in de markt zet.

In de oude situatie met actief grondbeleid werkt de overheid in haar private rol op de grondmarkt als volgt. Gemeenten bepalen waar ze woningen willen laten bouwen, ze kopen de grond op die locaties aan van boeren, ze maken de grond bouwrijp, en verkopen deze grond aan de ontwikkelaar, bouwer, woningcorporatie, belegger of particulier (Segeren, 2007c). Echter, een meerderheid van de gemeenten wil nu juist steeds vaker om verschillende redenen een faciliterend grondbeleid voeren via het privaatrechtelijke spoor (Muñoz Gielen, 2014). Zo is de rol van gemeenten in gebiedsontwikkeling aan verandering onderhevig en lijkt deze nu zich nu meer te richten op het mogelijk maken van (organische) ontwikkeling. Veel Nederlandse gemeenten zijn dan ook op zoek naar planologische instrumenten om op een andere meer faciliterende manier bij ruimtelijke ontwikkelingen betrokken te zijn (Buitelaar et al., 2012; Muñoz Gielen, 2014), stedelijke herverkaveling zou zo'n instrument kunnen zijn.

3.2.2 Ontwikkelaar

Ontwikkelaars zijn private partijen die participeren in ontwikkelingsprocessen om winst (economisch belang) te behalen en bedrijfscontinuïteit te garanderen (de Feijter, 2013; Segeren, 2007a). Ontwikkelaars zijn sinds de VINEX-periode in de jaren '90 een bekende speler op de grondmarkt. In Nederland zijn vooral veel grote ontwikkelaars actief die op grote schaal grondposities hebben ingenomen (Needham & Geuting, 2006). De grootste groep ontwikkelaars die we nu op de markt zien zijn oorspronkelijk voortgekomen uit bouwbedrijven. In de jaren zestig zaten deze ontwikkelaars nog in een onderneming met als taak het bouwbedrijf te voorzien van bouwvolume (Geuting, 2011). In de loop der jaren gebeurde het vaak dat het ontwikkelingsbedrijf verder is geprofessionaliseerd en het inmiddels als een zelfstandige onderneming opereert. Hierbij is het niet meer vanzelfsprekend dat de bouwproductie binnen het eigen concern wordt ondergebracht. Voor een ontwikkelaar is het investeren in grond met name aantrekkelijk op die delen van de grondmarkt die een betrekkelijk laag risicoprofiel hebben (Needham & Geuting, 2006).

3.2.3 Belegger

Bekende speler in de gebiedsontwikkeling is de institutionele belegger, weliswaar vaak op de achtergrond. De institutionele belegger heeft als kerntaak het beleggen van vermogen van hun klanten om op deze manier een, stabiel, rendement te kunnen realiseren (de Feijter, 2013; Geuting, 2011; Segeren, 2007b). Enkele takken van sport waarin deze bedrijven opereren zijn de gebiedsontwikkeling, grondmarkt en huurmarkt. Hierbij moeten ze middels de rendementen in de projecten waarin ze investeren, minimaal de kosten en de inflatie goedmaken.

Als het gaat om woningen, investeren institutionele beleggers in de duurdere huurwoningen. Vroeger zou je zeggen: 'waar de corporaties ophouden', maar door de verschuivende aandachtsvelden van de corporaties klopt deze uitspraak niet meer. Institutionele beleggers concurreren nu aan de bovenzijde van de markt met woningcorporaties (Segeren, 2007b). Ontwikkende beleggers en zijn sinds de jaren '90 in toenemende mate actief op de grondmarkt. 'Pure' beleggers nemen zelden initiatief in het ontwikkelingsproces, zij zijn vaak het eindpunt van een ontwikkeling en nemen panden over om ze door te verhuren aan huurders. Soms hebben beleggers net als woningbouwcoöperaties ook ontwikkelingspoten in huis (de Feijter, 2013).

3.2.4 Woningbouwcoöperatie

Het zorgen voor voldoende (betaalbare) woningen is lange tijd een belangrijke rol geweest voor de overheid. Dit werd dan ook voor een groot gedeelte zelf gedaan. De jaren tachtig en negentig stonden echter in het teken van de verzelfstandiging van een aantal overheidsorganisaties zoals de Nederlandse Spoorwegen en het Kadaster. Op het gebied van ruimtelijke ordening en volkshuisvesting werd deze ontwikkeling onder andere doorgevoerd met de financiële verzelfstandiging van de woningcorporaties in 1995 (Groetelaers, 2004). Het beheer en de ontwikkeling van betaalbare woningen was oorspronkelijk de kerntaak van woningbouwcorporaties.

De verzelfstandiging van woningcorporaties, hun bijzondere positie op de woningmarkt, de verruiming van de regels ten aanzien van het werkgebied van de corporaties, de mogelijkheid voor grondaankopen in een vroeg stadium en de aanwezigheid van vermogen om dit ook daadwerkelijk te doen, zorgen ervoor dat de positie van de woningcorporatie verandert van een verhuurder van sociale huurwoningen in een maatschappelijke onderneming, met nieuwe ambities (maar met nog oude privileges zoals rentevoordelen bij leningen, fiscale voordelen en de historisch aanwezige nauwe relaties met de 'eigen' gemeente (Segeren, 2007a, 2007b).

Duidelijk is dat woningcorporaties zijn gaan opereren op markten waarop ze zich tot dan toe niet bewogen. Na recente excessen in de branche is er door politieke druk weer verandering in gekomen

en zijn de regels voor coöperaties aangescherpt. Het is duidelijk dat vanwege de bijzondere privileges de coöperaties het 'level playing field' op markten verstoorden (Hieminga, 2006), hier lijkt nu ook weer verandering in te komen en een ander evenwicht het gevolg. Desalniettemin blijken woningcorporaties een belangrijke en speler op de grondmarkt en in de gebiedsontwikkeling.

3.2.5 Particulieren

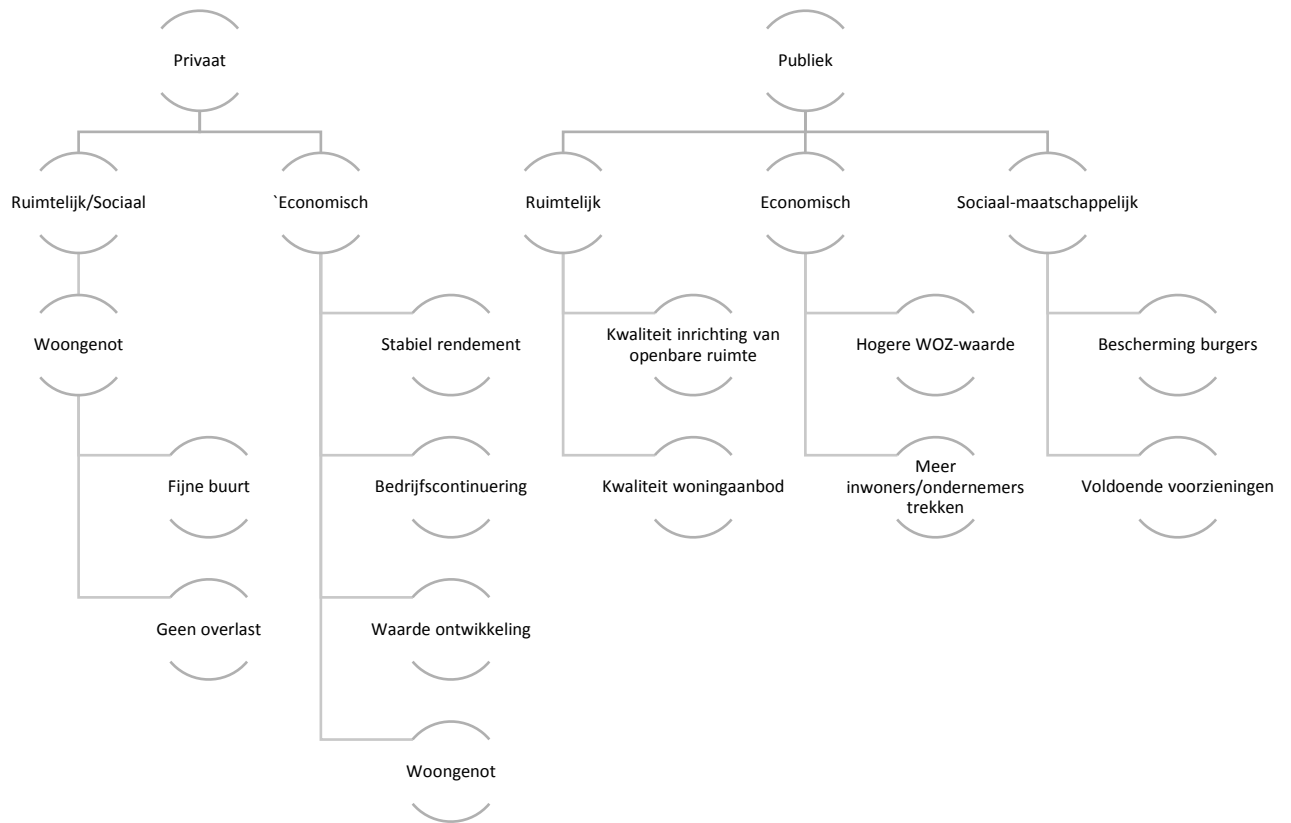
Particulieren kunnen op de grondmarkt een dubbele rol hebben. Ze zijn op te delen in de categorieën bewoners of ondernemers, in de rest van dit onderzoek zal deze splitsing dan ook gemaakt worden. In veel gevallen zijn zij de eindgebruiker waarvoor de woningen door een andere actor gebouwd zijn. In dat geval draait het bij huurders en woningbezitters dan vaak om woongenot en de waardeontwikkeling (economisch belang) van hun eigendom (Hovens, 2010). Bij eigenaren van winkels zijn het vaak zaken die hun economisch belang, bedrijfsvoortzetting aangaan. Anderzijds zijn er de particulieren die zelf hun eigen woning (laten) bouwen. Dit wordt ook wel particulier opdrachtgeverschap genoemd. Dammers e.a. (2007) definiëren particulier opdrachtgeverschap als een manier van bouwen waarbij één of meer particulieren de grond(en) verwerven en zelf bepalen met welke partijen zij hun woning(en) voor eigen gebruik realiseren. Groot voordeel hiervan is dat mensen zelf kunnen bepalen hoe het huis eruit gaat zien, waardoor het beter tegemoetkomt aan hun wensen dan de project en seriematig gebouwde huizen (Segeren, 2007b).

Nieuwe trends in gebiedsontwikkeling richten zich op vormen van collectief particulier opdrachtgeverschap (cpo). Ook zelfrealisatie is populairder en in trek geraakt met verschillende voorbeelden die in de wetenschap en landelijke media aan bod komen, zoals Plant je vlag in Nijmegen-Noord.

3.2.6 Conclusie

De belangen van de verschillende betrokken partijen zijn in te delen in een aantal categorieën. Over deze categorieën en groepering kan discussie bestaan. In deze thesis is de keuze voor een splitsing tussen economische belangen en maatschappelijke belangen geworden. Vooral de tweedeling tussen publieke en private partijen lijkt van belang. De publieke partijen bestaan vanuit een belang voor de maatschappij. Waarbij bij de private partijen economische belangen als een stabiel rendement, bedrijfsvoortzetting en waardeontwikkeling juist voor hun eigen belang belangrijk zijn.

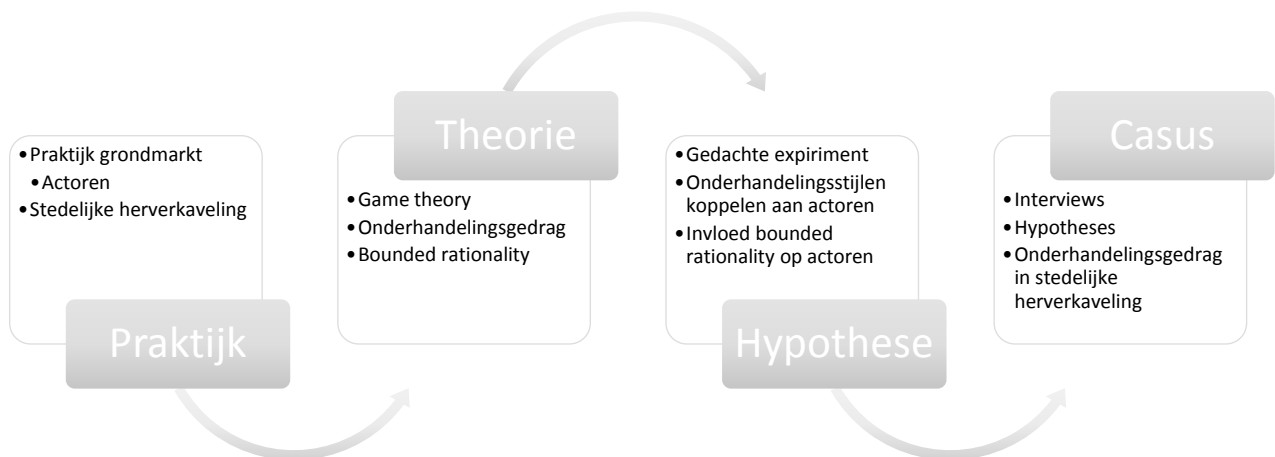
In figuur 3 zijn de eerder genoemde belangen geordend. Deze komen gedurende dit onderzoek vaker terug en daarom is het belangrijk om de verbanden te begrijpen. Deze figuur is een weergave van de belangen en voorbeelden die in dit onderzoek zijn onderscheiden en dus nadrukkelijk geen uitputtende lijst met belangen voor actoren in een gebiedsontwikkeling. In de belangenboom is in een schema een aantal voorbeelden van verschillende belangen ingedeeld. Hier is ook de schifting publiek- privaat toegepast en weergegeven. Sommige belangen overlappen elkaar of kunnen als hetzelfde, maar vanuit een ander oogpunt, gezien worden.



Figuur 3: Belangen-boom

Gemeenten zijn publieke partijen verantwoordelijk voor de lokale ruimtelijke ordening maar kunnen ook als een private partij optreden om financiële doelen te realiseren. Ontwikkelaars zijn private partijen die participeren in ontwikkelingsprocessen om winst te behalen en bedrijfscontinuïteit te garanderen. Beleggers zijn private partijen die als kerntaak hebben het beleggen van vermogen van hun klanten om op deze manier een, stabiel, rendement te kunnen realiseren. Woningbouwcoöperaties hebben als hoofdtaak het zorgen voor voldoende (betaalbare) woningen, naast dit doel zullen ze ook een economisch belang vertegenwoordigen. Ze bevinden zich op het scheidsvlak tussen publiek en private partijen. De particulieren draait het om woongenot en de waardeontwikkeling van hun eigendom, bij ondernemende particulieren met een bedrijf is voortzetting hiervan een bijkomend economisch belang.

4. Kwalitatieve methoden en technieken



Figuur 4: Schematische opzet master-thesis

4.1 Onderzoeksstrategie

Belangrijk in vrijwel alle onderzoeken is het literatuuronderzoek dat dient als basis voor het verdere onderzoek, zo ook in deze thesis. Zoals in figuur 4 te zien is, is het belangrijk om in de eerste stap van het onderzoek zorgvuldig onderzoek te doen naar verschillende onderwerpen, die in de latere stappen nodig zijn. In dit eerste gedeelte zal verbreding gezocht worden en moet er tevens een goede onderbouwing vanuit de theorie komen voor de volgende stappen. Waar mogelijk zal er gebruik gemaakt worden van bestaande bronnen om verdieping en verbreding toe te kunnen voegen. Er is een vergelijkbare master thesis (de Feijter, 2013), die de koppeling actoren aan de rationaliteiten met een experiment heeft getoetst in plaats van met casussen. Er zijn kansen om deze bestaande bron mee te nemen. Mogelijkheden om een experiment te doen zijn in het verleden dus al gedaan. Er waren toen nog onvoldoende casussen, echter lijkt dit nu niet het geval.

4.2 Onderzoeksmethoden

In de vervolgstap zal er, door middel van een gedachte experiment en het voorgaande literatuuronderzoek, een koppeling tussen de theorie en de te onderzoeken praktijk gemaakt worden. Dit zal gedaan worden door de verschillende veronderstelde (beperkte) rationaliteiten en onderhandelingsstijlen te koppelen aan actoren in een gebiedsontwikkeling. Een gedachte-experiment is een experiment dat niet uitgevoerd wordt in de realiteit, maar in iemands gedachten. Iemand gebruikt een gedachte-experiment veelal om zijn theorie beter uiteen te kunnen zetten en om die theorie kracht bij te zetten. Een gedachte-experiment heeft niet dezelfde dwingendheid als een werkelijk experiment (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Het heeft immers geen uitkomst met een feitelijke conclusie. Wel biedt het procedé de mogelijkheid tot creatief en origineel denken. Het kan heel wat verduidelijken. Met een gedachte-experiment kan men bepaalde gevolgen van een hypothese inzichtelijk maken (Baarda et al., 2013).

Het doel van het gedachte-experiment in dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in op welke wijze deelnemers onderhandelingsgedrag vormgeven in een casus met mogelijke samenwerking in stedelijke herverkaveling. Hierdoor zullen overwegingen expliciet gemaakt worden en op een onderbouwde manier hypothesen tot stand komen voor het casuonderzoek. Het gedachte experiment is nodig om structuur te brengen in het koppelen van de verschillende (beperkte)

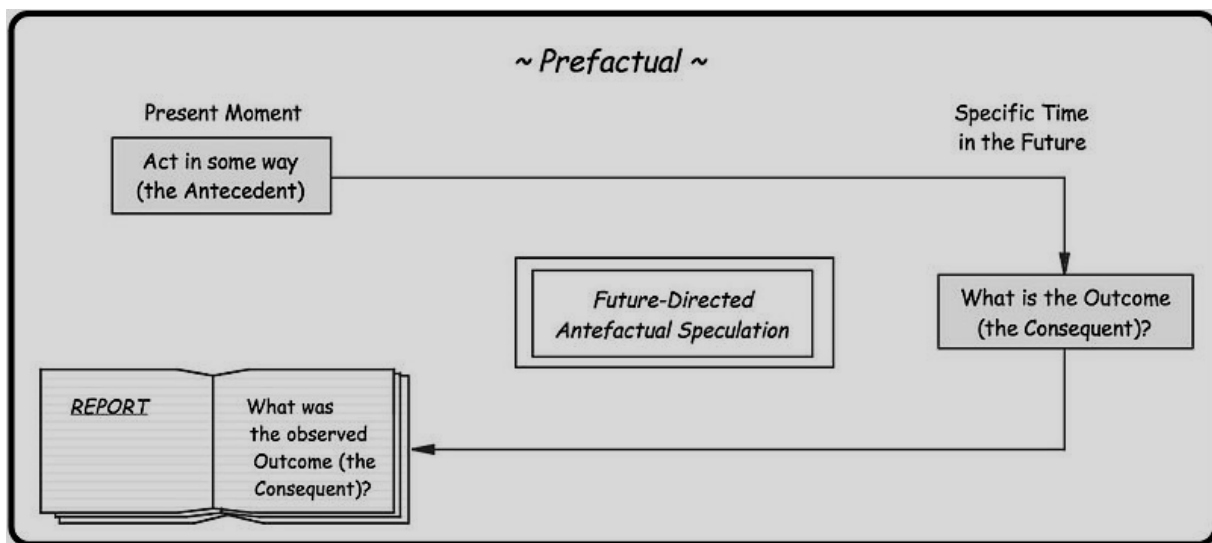
rationaliteiten aan actoren, die voortkomen uit het literatuuronderzoek en hiermee de hypothesen te vormen die in de casussen bekeken gaan worden.

4.2.1 Gedachte experiment

Belangrijk onderdeel van de thesis zal het gedachte experiment zijn. Deze beschrijving van een fictief niet uitgevoerd experiment zal de veronderstelde manier van handelen van de actoren beschrijven. Een dergelijke beschrijving, die niet uitgevoerd hoeft te worden omdat ze zelf al voldoende overtuigingskracht bezit, noemen men een gedachte-experiment (Driessen, 2002).

“[A thought experiment is] an abstract instrument of rational persuasion. Thought experiments must be presented with the public aim of answering or raising the experimental question without the benefit of execution.” (R. A. Sorensen, 1992, p. 196)

Gedachte-experimenten komen zowel in de natuurwetenschappen als in de filosofie veelvuldig voor. We noemen ze respectievelijk wetenschappelijke en filosofische gedachte-experimenten (Driessen, 2002). Doel van dit specifieke gedachte experiment is het vaststellen van de veronderstelde onderhandelingsstijlen, die eerder zijn gedefinieerd, die verschillende actoren in een gebiedsontwikkeling met stedelijke herverkaveling als ontwikkelingsspoor kunnen hebben. Door de eerder besproken onderhandelingsstijlen te koppelen aan de actoren die voor kunnen komen in een gebiedsontwikkeling ontstaan veronderstellingen. Deze veronderstellingen kunnen als hypothesen getest worden door middel van de casussen die in deze thesis zullen worden onderzocht.



Figuur 5: What if gedachte experiment

Er zijn verschillende manieren om een gedachte experiment uit te voeren. Belangrijk in vrijwel al deze verschillende manieren is het nadenken over een structuur om gedachten te ordenen. In deze thesis zal het zogenaamde “what if” experiment uitgevoerd worden. Zoals in figuur 5 te zien is gaat het hierbij om een situatie en de vraag wat als. In deze thesis zal gekeken worden naar de actoren en een bepaalde onderhandelingsstijl en of zij daarmee hun doelen zouden kunnen behalen en wat de waarschijnlijkheid is van het handelen op deze manier. In praktijk komt het er op neer dat er dus per actor gevraagd zal worden of een bepaalde onderhandelingsstijl hem helpt zijn doelen te bereiken. Per actor zijn dit dus vier vragen (vier onderhandelingsstijlen) en in de meeste gevallen zal er nog een splitsing tussen een actor met grond of een actor zonder grond in de gebiedsontwikkeling komen omdat dit een veronderstelde impact zal hebben op het uiteindelijk handelen van de actoren. De

opvallende uitkomsten en samenvattingen per actor zullen in het verslag opgenomen worden en als veronderstelde onderhandelingsstijlen in een figuur worden weergegeven.

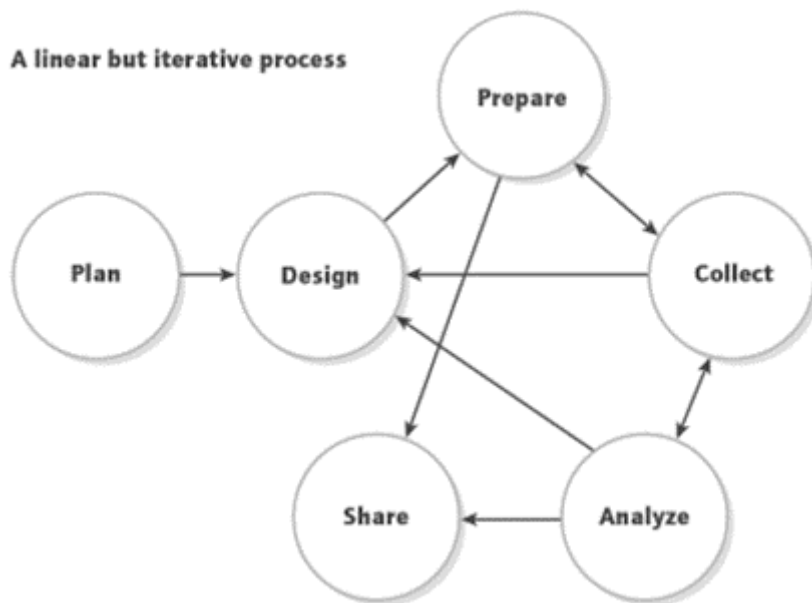
4.2.2 Casus onderzoek

Mogelijk het belangrijkste onderdeel van de thesis is het casus onderzoek gedeelte, hiervoor is echter wel nodig dat voorgaande stappen zorgvuldig zijn doorlopen. Casestudieonderzoek omvat een beperkt aantal casussen, in dit geval 2. Meer zou mogelijk interessante informatie kunnen opleveren, maar is omwille van de tijd niet realistisch en teveel casussen zouden kunnen zorgen voor het verliezen van overzicht, wat het holistische totaal karakter van het onderzoek niet ten goede komt (Baarda et al., 2013; Saunders et al., 2009). In de casus zal door middel van 2 praktijkvoorbeelden bekeken en beargumenteerd worden, waarom de hypothesen voortkomende uit de literatuur en het gedachte experiment kloppen.

Interviews

Om de casussen in te richten en achter de verschillende kenmerken te komen zullen er interviews afgenomen worden. Het interview is in kwalitatief onderzoek een van de meest gebruikte methoden van data- verzameling. In een kwalitatief interview zoekt de onderzoeker, binnen het kader van het onderzoeksdoel, aansluiting bij de eigen beleving van de respondent. Het is afhankelijk van de gekozen vorm in welke mate de verkregen antwoorden daarbij worden voor-gestructureerd (Plochg & van Zwieten, 2005). Voor het afnemen van interviews moet er een keuze gemaakt worden uit de verschillende soorten interviews. Verschillen in interviews kunnen zitten in de mate van gestructureerdheid, individueel of groep, direct of indirect, de vorm en formeel of informeel. In een kwalitatief onderzoek wordt er niet gewerkt met geheel gesloten vragen waarbij een antwoord mogelijkheid gekozen moet worden, dit is namelijk een enquête. Wel kunnen er enquête vragen deel maken van een interview (Baarda et al., 2013; Saunders et al., 2009). Voor dit onderzoek lijkt het houden van semigestructureerde interviews met een topic-list het geschiktst. In deze methode is er mogelijkheid om door te vragen op bijzondere kenmerken en antwoorden die de participant antwoord en is het tevens mogelijk door een enigszins holistisch karakter aan de interviews toe te voegen wat ze onderling vergelijkbaar moet maken. Bij een diepte-interview moet de interviewer tegelijkertijd het onderzoeksdoel goed in de gaten houden, om niet in de verkregen informatie te 'verdrinken'. Los van de mate van structurering, die kan variëren van gestructureerd of semigestructureerd tot ongestructureerd (Plochg & van Zwieten, 2005). Waar mogelijk gebruik maken van focus-groups, meerdere actoren in bijeenkomsten samenbrengen en misschien het meerdere malen interviewen van actoren om vertrouwen te kunnen winnen en meer informatie te vergaren.

Theoretical sampling. De selectie van respondenten moet logischerwijs niet gebaseerd zijn op een toevals-strategie. Respondenten worden juist heel bewust geselecteerd omdat zij een bepaald perspectief vertegenwoordigen, dat voortkomt uit de casuselectie-criteria zoals opgesteld in dit projectvoorstel.



Figuur 6: Casus-design overgenomen uit (Yin, 2013)

Doel van de case is meestal niet alleen iets over de case te zeggen, maar ook om te generaliseren naar vergelijkbare situaties of gevallen (Verschuren & Doorewaard, 2015). Het voornaamste kenmerk van een casestudy is dat er sprake is van een intensieve bestudering van een verschijnsel bij een of enkele gevallen (Yin, 2013). Een case hoeft geen persoon te zijn maar kan ook een situatie, locatie of groep zijn. In dit onderzoek zullen de casussen stedelijke herverkaveling opgaven inhouden, het gaat hierbij dus om een proces met een locatie en een groep actoren (Saunders et al., 2009; Yin, 2013). Het precieze ontwerp van de casus is een iteratief proces waar over het projectvoorstel zo goed als mogelijk nagedacht moet worden (Yin, 2013). Om de casussen zo goed mogelijk vorm te geven is het belangrijk om tijd en energie te steken in gedegen deskresearch (Verschuren & Doorewaard, 2015). Dit zal de basis moeten vormen en zal heel belangrijk zijn voor de semigestructureerde interviews, die de vragen die niet door middel van het deskresearch beantwoordt kunnen worden beantwoord moeten krijgen. Keuze voor de casestudy methode heeft verschillende redenen, de casestudy is bij uitstek geschikt om een totaalbeeld van een fenomeen in zijn context te schetsen (Baarda et al., 2013). Zoals eerder benoemd zou ook een game theoretisch experiment interessant kunnen zijn, dit is echter al een keer gedaan en past minder goed bij de doelstelling van dit onderzoek om vooral de praktijk te bekijken. Een experiment blijft altijd een model van de werkelijkheid, waar een casestudy dit totaalbeeld beter uiteen kan zetten.

Casus selectie

De casus selectie is een belangrijk onderdeel van deze thesis. Eerdere onderzoeken konden niet voldoende casussen vinden, dit lijkt nu echter wel het geval te zijn. Het is echter belangrijk om te erkennen dat er geen overvloed aan beschikbare casussen is en het daarom belangrijk is om goed te kiezen. Aangezien Het Kadaster in veel stedelijke herverkaveling trajecten betrokken is, zouden zij een rol kunnen spelen in het kiezen van de casussen. De kenmerken en condities waar casussen aan dienen te voldoen; minstens 3 actoren, ontwikkeling met stedelijke herverkaveling als mogelijk ontwikkelstrategie, verschillende rollen die overeen lijken te komen met de stijlen van onderhandelingsgedrag zoals die in deze thesis benoemd worden of actoren bevatten zoals die gedefinieerd worden in het onderzoek. Er is een voorkeur voor binnenstedelijke ontwikkelingen. Als er keuze tussen geschikte casussen is dan zal er een voorkeur zijn voor de casus met beperkte hoeveelheid actoren. De beschikbare casussen die als zodoende kunnen dienen kunnen in een ander

stadium van uitvoering zitten, het is belangrijk om hiervoor over nagedacht te hebben. Het is van belang dat de onderzoeker verschillende actoren kan interviewen en dus niet alleen publieke partijen die als trekker van het project fungeren, hier zal ook de moeilijkheid liggen. Na het uitvoeren van de casussen zullen alle verschillende actoren zoals die in dit onderzoek gedefinieerd zijn minstens een keer geïnterviewd moeten zijn, liever vaker. Dit om de betrouwbaarheid, compleetheid en het holistische karakter van dit onderzoek te waarborgen. Het casus onderzoek zal bestaan uit verschillende casussen die niet altijd hetzelfde zijn, de conclusie hiervan zal dus op basis van samentrekkingen en samenvoegingen gevormd worden. Het is van belang om hier in de reflectie op te reflecteren en te kijken of dit gegeven invloed heeft gehad op de uiteindelijke uitkomsten van dit onderzoek.

4.3 Analyse

In voorgaande stukken is beschreven hoe, op welke manier en waarom het onderzoek uitgevoerd gaat worden. Deze kwalitatieve methoden richten zich echter op het vergaren van kwalitatief materiaal. Al deze methoden leveren gegevens op die (eventueel na bewerking) in tekstvorm worden weergegeven (Plochg & van Zwieten, 2005). Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is het nodig om de verschillende hoofdstukken, onderdelen en methoden en technieken samen te voegen in een analyse gedeelte. De analyse van kwalitatief materiaal draait om het systematisch interpreteren van teksten in het licht van de onderzoeksvraag. In de meeste gevallen doet de onderzoeker dit door sleutelwoorden (codes) in de kantlijn te zetten die de desbetreffende passage in de tekst zo goed mogelijk representeren. Door vervolgens al die codes te ordenen, te groeperen, verbanden te leggen en patronen te herkennen probeert de onderzoeker van de tekst te abstraheren en een theorie op te bouwen (Baarda et al., 2013; Plochg & van Zwieten, 2005; Verschuren & Doorewaard, 2015). Zo ook in dit onderzoek.

Het analyseproces begint met het ordenen van onderzoeksmateriaal en voor analyse klaargemaakt. Deze stap bestaat vooral uit praktisch werk, zoals het transcriberen van interviews. Na het bestuderen en uitwerken van theorieën en literatuur en het uitvoeren van het gedachte experiment en casus onderzoek is het tijd om al deze teksten globaal te bestuderen en door te nemen.

De volgende stap vormt de start van de gedetailleerde analyse in de vorm van een eerste ronde van coderen van de tekst. Doel van dit coderen is de data te organiseren in fragmenten tekst, alvorens ze in een volgend stadium van betekenis kunnen worden voorzien. In deze eerste coderingsronde worden tekstfragmenten aangeduid met coderingstermen die nauw aansluiten bij de beleving van de respondenten of participanten ('in vivo' termen) (Baarda et al., 2013; Saunders et al., 2009).

Hierna volgt de uitdieping van de gedetailleerde analyse. In deze stap neemt de onderzoeker afstand van de belevingswereld van de respondenten en gaat hij juist op zoek naar nieuwe betekenissen en verbanden die uit het onderzoeksmateriaal naar voren kunnen komen (Baarda et al., 2013). Hiertoe stelt de onderzoeker zichzelf, in het licht van de onderzoeksvraag, analytische vragen als: wat betekent dit? of: waar gaat dit over? Nadat alle of een aantal transcripten zijn gecodeerd, is het raadzaam om in een aparte memo alle codes onder elkaar te zetten, ze te definiëren en te groeperen en categoriseren (Verschuren & Doorewaard, 2015). Daarna worden de transcripten opnieuw gelezen en herlezen om de codes te verfijnen, onderlinge verbanden te zoeken en een hiërarchie in de (categorieën van) codes aan te brengen. De onderzoeker krijgt hierdoor zicht op het geheel en de belangrijkste thema's van het onderzoek. In deze stap van het analyseproces staat het interpretatieve karakter van kwalitatief onderzoek het nadrukkelijkst op de voorgrond. Op een creatieve manier wordt geprobeerd betekenis te geven aan de data, door verschillende data met elkaar te vergelijken, door de data te beschouwen in het licht van de literatuur en door naar nieuwe verbanden te zoeken om zo tot conclusies te kunnen komen. Vanwege dit hoge interpreterend

gehalte is het belangrijk om systematisch en niet in termen van een intuïtief proces over deze fase na te denken (Plochg & van Zwieten, 2005). In eerdere fases is er daarom in een projectvoorstel over nagedacht en is in deze thesis ook te lezen op welke manier methoden en technieken gebruikt worden, hoe de validiteit door triangulatie vergoot wordt, hoe bepaalde stukken tot elkaar verhouden en waar validatie door experts geschiedt.

4.3.1 Ethiek

Ethiek krijgt onterecht misschien te weinig aandacht (Baarda et al., 2013). Specifiek voor dit onderzoek is het belangrijk om eventuele nadelige effecten, voor respondenten in de casusonderzoeken, uit de weg te gaan. Het is niet de bedoeling dat er informatie in dit onderzoek wordt meegenomen, die de (concurrentie/onderhandelings-) positie van respondenten in een onderhandeling kwaad kan doen.

Er bestaat een reëel gevaar dat respondenten niet het achterste van hun tong laten zien en kaarten voor de borst houden. De informatie die in dit onderzoek van nut zou kunnen zijn zouden actoren als mogelijk concurrentiegevoelige informatie kunnen zien. Belangrijk dus om voor triangulatie in methoden te gaan, om de betrouwbaarheid van de casussen te vergroten. Om de gevoeligheid van de informatie te verkleinen kan er gekozen worden om deze abstracter te maken, of juist dicht bij de werkelijkheid te blijven en zo ver mogelijk te komen (non-informatie is ook informatie). Tevens kan het vaker spreken van actoren helpen bij het verzamelen van gegevens, net als het gebruik van verschillende methoden (triangulatie).

4.3.2 Validiteit

Net als ieder ander onderzoek kan de kwaliteit van kwalitatief onderzoek worden beoordeeld aan de hand van de begrippen betrouwbaarheid en validiteit (Plochg & van Zwieten, 2005). Voor kwalitatief onderzoek is het misschien wel extra van belang om over validiteit en betrouwbaarheid te kijken. Dit komt doordat kwalitatieve onderzoeksresultaten per definitie door directe tussenkomst van een onderzoeker tot stand zijn gekomen. In feite is de onderzoeker het onderzoeksinstrument, waardoor zijn persoonlijke inbreng, in de vorm van waarneming, communicatie en interpretatie, wezenlijk bijdraagt aan de te produceren kennis. Het is daarom niet zozeer de vraag of de onderzoeker invloed op de totstandkoming van de onderzoeksresultaten heeft gehad, maar hoe die invloed gedurende het onderzoek heeft plaatsgehad en voor derden inzichtelijk wordt gemaakt (Plochg & van Zwieten, 2005).

De kwalitatieve onderzoeker probeert gaandeweg het onderzoeksproces of achteraf mogelijke van vertekening uit te sluiten (Maxwell, 1996). Triangulatie is een belangrijk middel om betrouwbaarheid en validiteit te vergroten (Saunders et al., 2009). Triangulatie zal tijdens de casussen ingezet worden door verschillende actoren te spreken, vooral over het handelen van andere belanghebbende. Ook is er gekozen om meerdere casussen op te pakken om de controleerbaarheid en betrouwbaarheid van de individuele casussen te vergroten en de steekproefomvang te vergroten. Dit zal de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van het onderzoek ten goede moeten komen.

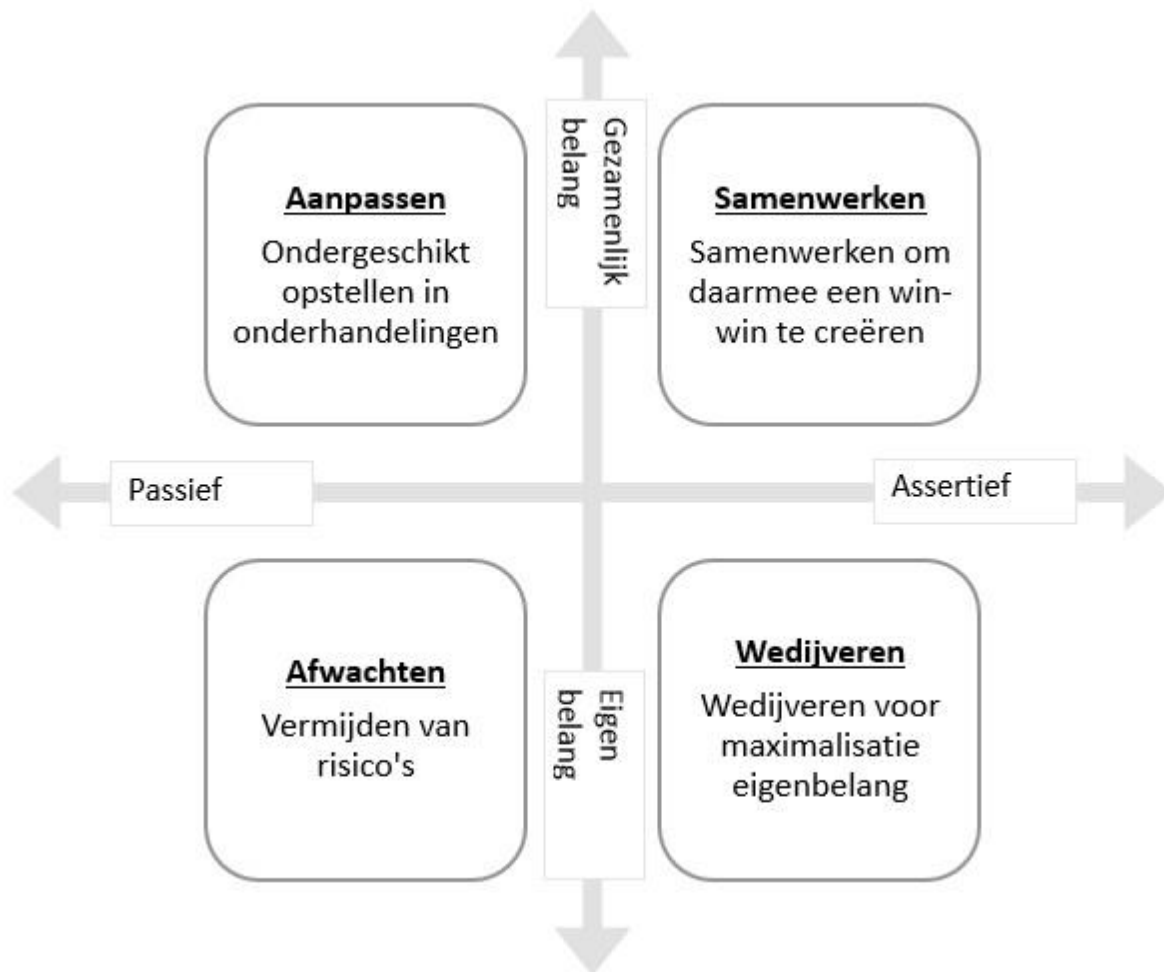
Gesprekken met experts zullen ervoor moeten zorgen dat tussenstappen meer validiteit krijgen. Zo is het belangrijk om het gedachte experiment door te nemen met experts en ook de casussen en opvallende zaken te laten bekijken door experts. Hierbij zullen misinterpretaties van de onderzoeker op moeten vallen en gecorrigeerd worden om vertekening uit te sluiten.

Door het doorlopen van de voorgaande stappen en het integreren en koppelen van de verschillende technieken, zal er in het onderzoek een duidelijke richting gevolgd moeten worden en hiermee de doelen te behalen (Saunders et al., 2009).

5. Gedachte experiment

In dit vijfde hoofdstuk staat het gedachte experiment centraal. In dit gedachte experiment staan de actoren en hun veronderstelde onderhandelingsstijl centraal. Door systematisch na te denken over welke onderhandelingsstijl de actoren helpt hun doelen te behalen ontstaan hypothesen en gedachten die in het casus onderzoek onderzocht zullen worden.

Om tot het gedachte experiment te komen zijn nogmaals de belangrijkste onderdelen uit de hoofdstukken over de actoren op de grondmarkt en de gedefinieerde onderhandelingsstijlen samengevat.



Figuur 7: Onderhandelingsstijlen als volgend uit hoofdstuk 2

In het theoretisch kader is ingegaan op de theorie van het keuzegedrag. Uitgewerkt naar vormen van onderhandelingsgedrag kan het individu streven naar winstmaximalisatie van eigenbelang (wedijveren), voorkeur hebben voor zekerheid (afwachten), anderen willen helpen (aanpassen) en beslissen op basis van wederzijdse intenties (samenwerken). In tabel 2 zijn nogmaals de belangrijkste conclusies uit eerder hoofdstuk weergegeven.

Onderhandelingsstijlen in onderhandelingsgedrag	
Aanpassen	Individen zijn bereid om anderen te helpen en hebben respect voor autoriteit.
Samenwerken	Individen zijn tot samenwerking bereid op basis van wederkerigheid, als andere individuen ook tot samenwerking bereid zijn.

Afwachten	Individueen wegen verlies zwaarder als opbrengsten, in situaties waarin het individu kan winnen is hij/zij geneigd tot een zekere optie in situatie van verlies, hij/zij is bereid tot risico.
Wedijveren	Individueen wegen verwachte kosten en verwachte opbrengsten op een mathematische manier af en kiezen de optie met de hoogste maximum winst voor zichzelf.

Tabel 2: Onderhandelingsstijlen in onderhandelingsgedrag

In het hoofdstuk 3: Praktijk van de grondmarkt zijn de actoren op de Nederlandse grondmarkt en binnen gebiedsontwikkeling benoemt. In dit hoofdstuk zijn de kenmerken van de actoren beschreven en zijn doelen geïdentificeerd. In tabel 3 zijn deze doelen nog eens heel beknopt opgesomd. Het koppelen van de kenmerken, doelen en het handelen van de actoren aan de verschillende onderhandelingsstijlen die zij kunnen hanteren zal inzicht geven voor gebiedsontwikkeling en in dit onderzoek specifiek het instrument stedelijke herverkaveling.

Actoren op grondmarkt	
Gemeente	Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de lokale ruimtelijke ordening (maatschappelijk belang) maar kunnen ook als een private partij optreden om financiële doelen (economisch belang) te realiseren.
Ontwikkelaar	Ontwikkelaars zijn private partijen die participeren in ontwikkelingsprocessen om winst (economisch belang) te behalen en bedrijfscontinuïteit te garanderen.
Belegger	Beleggers zijn private partijen die als kerntaak hebben het beleggen van vermogen van hun klanten om op deze manier een, stabiel, rendement te kunnen realiseren.
Woningbouwcoöperatie	Woningbouwcoöperaties hebben als hoofdtaak het zorgen voor voldoende (betaalbare) woningen, naast dit doel zullen ze ook een economisch belang vertegenwoordigen.
Particulier	Particulieren draait het om woongenot (ruimtelijk belang) en de waardeontwikkeling (economisch belang) van hun eigendom, bij particulieren met een bedrijf is voortzetting hiervan een bijkomend economisch belang.

Tabel 3: belangen van actoren op de grondmarkt samengevat, komend uit hoofdstuk 3

5.1 Beschrijving gedachte experiment

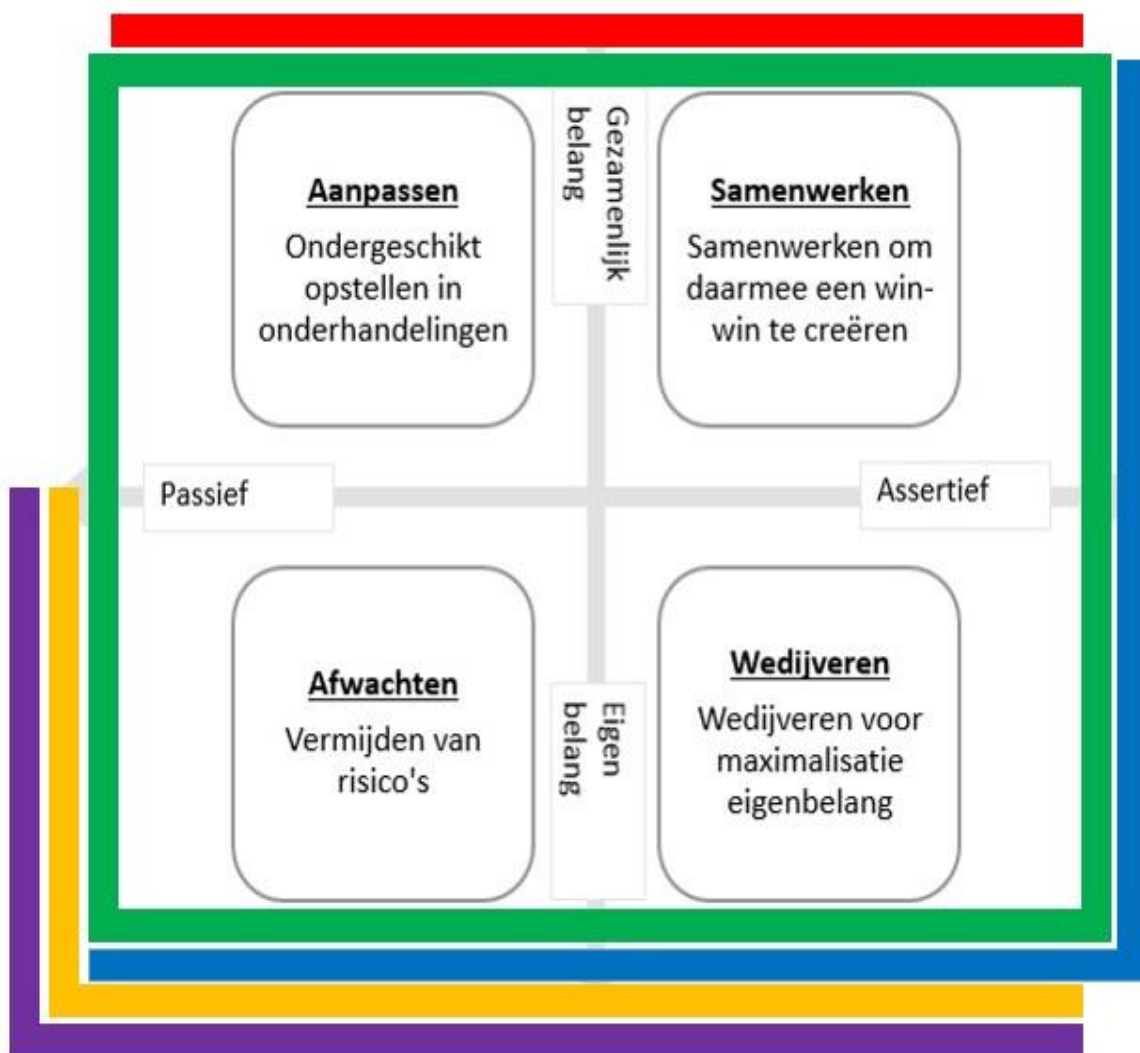
Door het doorlopen van het onderhandelingsstijlen schema met de verschillende belangen die de actoren hebben kan verondersteld worden of de manier van onderhandelen past bij het belang waar de actoren voor staan. Door dit bij alle actoren, met al hun belangen, bij alle onderhandelingsstijlen te doen kunnen hypothesen opgesteld worden die in het casus gedeelte getoetst kunnen worden. Om deze hypothesen beter te maken is er gesproken met verschillende experts en zijn hun ideeën meegenomen.

Het gedachte experiment is op een systematische manier uitgevoerd. Door alle actoren te koppelen aan de verschillende onderhandelingsstijlen en te kijken naar de waarschijnlijkheid van het handelen

van de actor met deze stijl is het gedachte experiment uitgevoerd. Ook wel een what-if experiment genoemd. Dit betekent dat er gekeken is of de mate van activiteit en het soort belang van de actoren overeenkomen en logisch lijken om zijn belangen en de doelen te behalen om op deze manier een dominante strategie voor de situatie te achterhalen. Door voor elke actor de vraag te stellen of een onderhandelingsstijl hem logischerwijs zou helpen om zijn doelen te behalen is het mogelijk geworden om conclusies te trekken.

5.2 Conclusie gedachte experiment

Alle vragen en antwoorden zijn in de bijlagen terug te lezen. De conclusies, opvallende punten per actor en de dominante strategie zullen hier weergegeven worden alsmede conclusies en opvallende punten voor het geheel. In figuur 8 zijn de uitkomsten van het gedachte experiment gevisualiseerd.



Figuur 8: Uitkomsten gedachte experiment

Legenda

- = Gemeente
- = Ontwikkelaar
- = Belegger
- = Woningbouwcoöperatie
- = Particulier

5.2.1 Gemeente

De gemeente staat als publieke partij vaak voor een gezamenlijk belang, dat blijkt ook uit het gedachte experiment. Belangrijke opmerking voor de gemeente lijkt een tweedeling te zijn binnen het privaatrechtelijke handelen van het gemeente en zijn publieke taak. Tevens lijkt urgentie een rol te kunnen spelen in de mate waarin partij actief wordt. Gemeente lijkt bijna altijd als aanjager gezien te kunnen worden om maatschappelijk belang na te streven. Zonder grond is dit echter moeilijker dan met grond.

5.2.2 Ontwikkelaar

De ontwikkelaar is een private partij die het liefst actief opzoek gaat naar zijn eigen belang. Het belang realiseert hij door te ontwikkelen en daarmee winst te maximaliseren en bedrijfscontinuïteit te garanderen. De ontwikkelaar heeft dus een extra belang om de gebiedsontwikkeling door te laten gaan, namelijk het ontwikkelen zelf. Kan dus zijn dat de ontwikkelaar met minder winst genoeg neemt om de ontwikkeling door te kunnen laten gaan. In veel gevallen zal hij zich actief opstellen om zijn belangen te kunnen behartigen.

5.2.3 Belegger

Voor de belegger is een structureel rendement voor zijn klanten van belang. Het lijkt waarschijnlijk dat een belegger voor zekerheid kiest en voorzichtig is terwijl hij zijn eigen belang nastreeft. De onderverdeling tussen een belegger met grond en zonder grond lijkt zich vooral door te vertalen in de mate van actief zijn. Een belegger zonder grond in de ontwikkeling zal een actievere houding moeten aannemen wil hij zijn eigen belang in de gebiedsontwikkeling kunnen nastreven door posities in te nemen.

5.2.4 Woningbouwcorporatie

De woningbouwcorporatie is een bijzondere speler in de gebiedsontwikkeling. Hij heeft doelen van een gemeente en handelt als een ontwikkelaar of belegger. Het is dan soms ook lastig om te zeggen op welke manier de woningbouwcorporatie het meest logisch lijkt te handelen. De maatschappelijke en economische doelen lijken soms lastig te combineren omdat het aanbieden van goedkope woningen vaak niet de meest winstgevende activiteit is. Ook in het geval van de woningbouwcorporatie lijkt de variabele grond of geen grond invloed te hebben op het handelen. Ook hier zal de partij actiever mee moeten doen om zijn belangen te kunnen realiseren door aan grond in de nieuwe situatie te komen.

5.2.5 Particulier

De particulier met grond heeft vooral eigen belangen te behartigen, ook is voor hem zekerheid een belangrijk punt. Voor de winkeleigenaar gaat het om punten die bedrijfscontinuïteit helpen te garanderen, voor woningeigenaren zijn dit meer punten die te maken hebben met woongenot en waardeontwikkeling van de woning. Dit vertaalt zich door in een grotere mogelijkheid voor de onderhandelingsstijlen waarin het eigen belang belangrijk is.

5.2.6 Algemeen

Door het uitvoeren van dit gedachte experiment zijn er nieuwe dingen gevonden die opvallen, nieuwe belangen en manieren van handelen ontdekt en is de rol van de doelen die actoren hebben duidelijker geworden. De belangrijkste belangen van de actoren lijken zich door te vertalen in de manier waarop zij onderhandelen.

De particulieren en belegger lijken beide belang te hebben bij stabiliteit. De ene groep in de vorm van bedrijfscontinuïteit of woongenot en de andere in de vorm van stabiel rendement voor zijn klanten. Voor de onderhandelingsstijlen is niet uit te sluiten dat ze zich actief gedragen maar het lijkt

waarschijnlijker dat een passievere houding beter bij ze past. In tegenstelling tot de ontwikkelaar die een belang heeft in het ontwikkelen en door zich actief hiervoor in te zetten dit doel wil bereiken. De gemeente lijkt vooral een aanjagende of faciliterende rol op zich te nemen om zo gemeenschappelijke belangen in de onderhandeling te kunnen vertegenwoordigen.

Ook lijkt er een duidelijke opdeling te zijn tussen de publieke en private partijen. Dit lijkt zich duidelijk te vertalen in de zorgen om eigen belang van de private partijen en de zorgen om het gemeenschappelijke belang voor de publieke. De ontwikkelaar lijkt zich soms een beetje in dubbel rol te kunnen bevinden, zijn doel is ontwikkelen en om dat te kunnen doen zal er soms samengewerkt moeten worden. De woningbouwcoöperatie blijft een bijzondere speler in de Nederlandse gebiedsontwikkeling, zijn doelen bevinden zich binnen het eigen belang maar ook zeker in het gemeenschappelijke spectrum. Het is dan ook bijzonder lastig om middels dit gedachte experiment een veronderstelde onderhandelingsstijl voor de woningbouwcoöperatie te geven, de manier van handelen lijkt af te hangen van welk belang de bovenhand voert in de specifieke gebiedsontwikkeling.

De invloed van de factor grond of geen grond lijkt zich bij alle actoren te vertalen in de mate van activiteit in de onderhandelingen. De verklaring hiervoor is dat partijen zonder grond actief op zoek moeten en zich actiever zullen moeten gedragen om deel uit te gaan maken van de gebiedsontwikkeling, tenzij bijvoorbeeld een ontwikkelaar wordt uitgenodigd om te participeren. Kennis en expertise kunnen ook een belangrijke rol spelen. Vooral bij de particulieren die geen ervaring met gebiedsontwikkeling en/of stedelijke herverkaveling hebben kan het er toe leiden dat ze zich anders gedragen, bijvoorbeeld meer afwachtend. Ook zou het feit dat sommige partijen lokaal zijn en andere niet wel eens tot verschillende manieren van onderhandeling kunnen leiden. De niet-lokale partijen zouden zich wel eens minder gehinderd kunnen zien om voor zichzelf te kiezen doordat zij minder lokale binding hebben en/of minder snel hierop aangesproken zullen worden. Ook kan de invloed van andere (toekomstige) ontwikkelingen niet uitgesloten worden, het is voor te stellen dat een gemeente, ontwikkelaar en belegger elkaar vaker in gebiedsontwikkelingen zullen treffen wat invloed kan hebben.

Het is te verwachten dat het onderhandelingsgedrag van de verschillende partijen dynamisch is. Ze kunnen zich naarmate het proces vordert en randvoorwaarden, context en factoren veranderen anders gaan opstellen. Die dynamiek is moeilijk weer te geven in een platte figuur. Er is dan ook gekozen om in de casussen wel specifiek te kijken hierna maar de dominante onderhandelingsstijl op te nemen in de figuur.

6. Casus: Steenwijk

In dit hoofdstuk van deze thesis staat de praktijk van gebiedsontwikkeling met stedelijke herverkaveling als ontwikkelspoor centraal. In de voorgaande hoofdstukken zijn actoren, hun belangen en mogelijke onderhandelingsstijlen doorgenomen. Dit praktijk gedeelte zal door middel van casuonderzoek de hypothesen en gedachtegangen uit het gedachte experiment onderzoeken. Dit zal gedaan worden door verschillende partijen binnen de casussen te interviewen en desk research uit te voeren.

De verschillende casussen zijn op een vergelijkbare manier opgebouwd. Voor redactionele redenen zijn de twee casussen in losse hoofdstuk weergegeven. In hoofdstuk 8 zal een analyse van de resultaten uit dit hoofdstuk worden weergegeven en in hoofdstuk 9 zullen conclusies en aanbevelingen op basis van deze analyses een plek krijgen.

6.1 Steenwijk

Steenwijk is een stad in de Nederlandse provincie Overijssel. Het is met 18.655 inwoners de grootste plaats in de gemeente Steenwijkerland. Steenwijk is een historische vestingstad en het oude centrum ("binnen de vesting") heeft daarom een duidelijke samenhangende ruimtelijke structuur en een herkenbare identiteit. De panden zijn relatief oud, smal en diep. Deze oude panden hebben door de tijd heen ook diverse transformaties ondergaan en vaak diverse gebruiksfuncties gekend (Brand & Kuijer, 2016; Gemeente Steenwijkerland, 2015). De mogelijke stedelijke herverkaveling richt zich op bijna het hele historische stadshart.



Figuur 9: Steenwijk en Steenwijk-binnenstad (bron: Google Earth)

Het hart van het centrumgebied wordt gevormd door de Markt. De Markt wordt verbonden met de rest van Steenwijk door enkele lange straten met daaraan panden die verschillende gebruiksfuncties kennen; detailhandel, wonen, kantoren, maatschappelijke en commerciële samenkomstfuncties en een beperkt aantal bedrijfsbestemmingen. Het beeld op het maaiveld wordt sterk bepaald door de detailhandel (Brand & Kuijer, 2016).

Net als andere gemeenten in Nederland staat de Steenwijkse detailhandel als ruggengraat van de binnenstad onder druk door verschillende diverse technische, financiële, maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Ook in de binnenstad van Steenwijk zijn fysiek de effecten zichtbaar

van deze ontwikkelingen en veranderingen. De omzetten dalen en de leegstand neemt toe. Dit blijkt ook uit de resultaten van het onlangs gehouden koopstromenonderzoek. Het verzorgingsgebied van Steenwijk is niet langer groot genoeg om een florerend winkelgebied te blijven. Winkels verdwijnen en er is een grote afvloeiing naar internet (Gemeente Steenwijkerland, 2015). Door het verdwijnen van winkels en het toenemen van leegstand in straten ontstaat een negatieve spiraal. De spiraal bestaat uit het vertrekken van winkels, het minder aantrekkelijk worden van de winkelstraten waarna nog meer winkels het moeilijk krijgen. Ondernemers, gemeente en bewoners zijn zich bewust van deze ontwikkelingen en hebben gezamenlijk een visie ontwikkeld met als doel het realiseren van een aantrekkelijke binnenstad voor inwoners van Steenwijk, regionale bezoekers en toeristen. Beseft wordt dat er andere dragers nodig zijn die de binnenstad leefbaar en vitaal houden.

De gemeente probeert samen met de betrokken actoren de binnenstad aan te pakken. Dat doen ze door de nadruk te leggen op vestingstad. Door dit thema als kapstok gebruiken willen de betrokkenen. De contouren van de vestingstad zijn nog voldoende zichtbaar en Steenwijk is gelegen in een toeristisch gebied waar veel bezoekers komen. In de beleving als vestingstad zal Steenwijk zich nog verder moeten versterken. Er zijn stadswallen en een historisch stratenpatroon, maar dat alleen is niet voldoende om Steenwijk beter te positioneren. Daar is meer voor nodig aldus de gemeente (Gemeente Steenwijkerland, 2015).

Er zullen ingrijpende keuzes gemaakt dienen te worden over het krimpen en concentreren van het winkelareaal, het transformeren van winkels naar bijvoorbeeld woningen, het verbeteren van de sfeer/gezelligheid, aandacht voor historie en het vermarkten van de kwaliteiten van de binnenstad. De gemeente Steenwijkerland ziet hier een mogelijke rol voor stedelijke herverkaveling.

6.2 Partijen

Net als in de rest van Nederlandse binnensteden is het eigendom van het vastgoed in de binnenstad van Steenwijk met ruim 151 verschillende eigenaren sterk versnipperd (Brand & Kuijer, 2016). Ook de woningen die grotendeels verhuurd worden, zijn allen in particuliere handen. De woningbouwverenigingen in de regio hebben geen eigendom in het centrum.

Om de eerder beschreven problemen te helpen tegengaan is er een Werkgroep Detailhandel en Leegstand opgericht in Steenwijk. De Werkgroep Detailhandel en Leegstand die bestaat uit het bestuur van de ondernemersvereniging Steenwijk Vestingstad (SVS), een afvaardiging van de bewoners van de binnenstad en de gemeente Steenwijkerland. Deze werkgroep is actief betrokken bij de binnenstad en de ideeën betreffende stedelijke herverkaveling.

6.3 Proces

De problemen in de binnenstad van Steenwijk hebben er toe geleid dat er een Integrale visie binnenstad is opgesteld. Dit is een gezamenlijk product van de gemeente Steenwijkerland, ondernemers in de binnenstad van Steenwijk (verenigd in Steenwijk Vestingstad) en bewoners van de binnenstad van Steenwijk (verenigd in de Vereniging bewoners Centrum Steenwijk)(Gemeente Steenwijkerland, 2015). In dit document wordt een visie uiteengezet om de problemen tegen te gaan.

Vooruitlopend op de wettelijke regeling Stedelijke herverkaveling die in 2018 in werking treedt als onderdeel van de Omgevingswet, heeft de provincie Overijssel het Kadaster gevraagd om een pilotstudie uit te voeren naar de toepassingsmogelijkheden van Stedelijke herverkaveling. Doel van

de pilotstudie is het bepalen van de reikwijdte van het instrument en de rol die de provincie kan vervullen bij de verwezenlijking van de doelstellingen zoals die in de nieuwe Provinciale Omgevingsvisie benoemd zullen worden.

Onderdeel van de pilot is het ondersteunen van twee specifieke gebiedsinitiatieven, waarvan centrum Steenwijk er één is. De Gemeente Steenwijkerland is bekend met het principe van stedelijke herverkaveling en heeft in de Integrale visie stedelijke herverkaveling expliciet vermeld als instrument dat kan bijdragen aan het revitaliseren van het centrum.

De werkzaamheden van het Kadaster hebben zich gericht op het inventariseren en organiseren van kennis en data, het inzichtelijk maken van de (ruil)mogelijkheden en het verkennen van de haalbaarheid en wenselijkheid van een stedelijke herverkaveling in het centrum van Steenwijk. Hiertoe hebben vier bijeenkomsten plaatsgevonden met de werkgroep Detailhandel en Leegstand. Bij de derde bijeenkomst zijn onderzoeksbureau Locatus en adviesbureau Droogh Trommelen en Partners (DTnP) aanwezig geweest om de visie voor het centrum te concretiseren. Tijdens de vierde bijeenkomst heeft het Kadaster een (fictief) herverkavelingsscenario gepresenteerd (Brand & Kuijer, 2016; "Expertmeeting Het Kadaster," 2016).

De fase waarin het plan zich nu bevindt geeft nog geen mogelijkheid om te spreken met betrokken particulieren, beleggers of ontwikkelaars omdat die nog niet betrokken zijn in de plannen. De plannen zijn nu nog een een-tweetje tussen de gemeente Steenwijkerland en de ondernemersvereniging Steenwijk Vestingstad, die hun leden nog niet allemaal 1 op 1 gesproken hebben over de plannen.

6.4 Interviews / actoren

Om de casus Steenwijk vorm te geven is er deskresearch gedaan en zijn er verschillende betrokken actoren en experts geïnterviewd. Omdat het proces van de gebiedsontwikkeling met stedelijke herverkaveling als ontwikkelspoor nog niet in een dusdanige gevorderd stadium is dat er eigenaren of ontwikkelaars betrokken zijn heeft dit onderzoek zich nu op de rol van de gemeente en die van Stichting Vestingstad Steenwijk gericht.

René Sturre is als verantwoordelijk en betrokken ambtenaar van de gemeente Steenwijkerland geïnterviewd en bevraagd over onder andere het proces en andere partijen. Wirt Groen is als voorzitter van de ondernemersvereniging Steenwijk Vestingstad geïnterviewd. Stichting Steenwijk Vestingstad is een belangrijke en interessante partij in deze casus omdat zij de voorzitter zijn van de werkgroep waarin stedelijke herverkaveling als een mogelijk oplossingsrichting is geopperd en in die hoedanigheid samen met de gemeente de plannen hebben uitgewerkt. Wirt Groen is verder interessant omdat hij een achtergrond heeft als wethouder ruimtelijke ordening bij diezelfde gemeente Steenwijkerland en een autoriteit is in de stad, aldus Sturre.

De semigestructureerde interviews zijn in Steenwijk op 11-05-2016 afgenomen en transcripten en audio-files zijn bij auteur in bezit.

6.5 Resultaten

De resultaten uit de interviews en transcripten zijn hieronder weergegeven. Voor de leesbaarheid van het geheel is er gekozen om het op te knippen in verschillende onderdelen. De onderdelen zijn opgebouwd en gestoeld op de resultaten uit de verschillende interviews, verklarende of verhelderende citaten zijn opgenomen in de tekst. Analyse van deze resultaten zal in een volgend

hoofdstuk volgen waarna er ook conclusies en aanbevelingen gemaakt kunnen worden. De transcripten zullen in de bijlage 2 terug te vinden zijn.

6.5.1 Proces

Het stedelijke herverkaveling proces waar men nu in Steenwijk mee bezig is komt voort uit de signalering van een probleem. Zowel stichting Vestingstad Steenwijk als de gemeente zijn zich bewust van de problemen dat voor een gedeelte bestaat uit veranderingen in context. Het veranderende winkelpatroon en het achterblijven van binnensteden doet zich ook hier voor, of zoals Wirt Groen stelt:

“De problemen die de middenstand heeft in Nederland, die doen zich ook hier voor. Een van die problemen die er zijn, ook niet uniek voor Steenwijk maar door heel Nederland, is dat er eigenlijk veel te veel winkelvloeroppervlak is.” (Groen, 2016)

Om de problemen op te lossen, of in ieder geval te beperken, zijn er verschillende werkgroepen opgericht. Deze werkgroepen richten zich op verschillende thema's in de binnenstad en bestaan uit de gemeente, bewoners en stichting Vestingstad Steenwijk. Daarnaast liep er een project van de provincie Overijssel die het Kadaster de opdracht hebben gegeven om twee pilots in Overijssel te doen, daar heeft Steenwijk ook in meegedaan. Sturre bevestigd dat en zegt dat er al eerder een subsidieverzoek is ingediend en de gemeente Steenwijkerland al langer met herverkaveling in het achterhoofd rond liep. Groen is echter sceptisch:

“Dat de gemeente het instrument serieus aan het bekijken is komt vooral omdat de provincie daar mee bezig is, en daar dus ook middelen voor beschikbaar wil stellen, als dit soort zaken alleen uit de gemeente begroting hadden moeten komen dan denk ik niet dat er veel interesse zou zijn.” (Groen, 2016)

In de werkgroep voorgezeten door stichting Vestingstad Steenwijk is de herverkaveling als een mogelijke oplossing ter sprake gekomen en in samenwerking met het Kadaster uitgewerkt. Over de status van dit plan zijn de partijen het eens, beide partijen hebben het heel duidelijk over een fictief ruilplan of een vingeroefening (Groen, 2016; Sturre, 2016). In dit fictieve ruilplan is er gekozen om na te denken over het verkleinen van het aantal meters winkeloppervlak. De manier om dit te doen is het laten verspringen van een of enkele straten van functie, dus van winkel naar bijvoorbeeld woningen. Over de dwingendheid van het plan en hoe reëel de vele ruilingen in het plan zijn nog twijfels. Doordat het onderzoek is uitgevoerd is er echter wel al meer bekend geworden over de binnenstad en zijn problemen en mogelijke oplossingen gesignaleerd volgens de betrokken partijen. Het is duidelijk dat beide partijen dit fictieve ruilplan heel graag willen gebruiken om de problemen aan te pakken en dat de urgentie bij alle partijen aanwezig is.

“Maar de urgentie hebben we met elkaar gedeeld, aan het begin van dit traject. We hebben gezegd, ja we gaan iets doen. En ook het resultaat van die herverkaveling.. ondernemers stonden niet te springen op de banken maar ze waren ook niet negatief. Ze hebben wel in de gaten dat er iets moet gebeuren.” (Sturre, 2016)

Het is dan ook bijzonder dat er zich op dit moment wat problemen voordoen terwijl de urgentie en belangen volgens beide partijen redelijk duidelijk zijn. Ook is het voor beide partijen duidelijk dat ze elkaar nodig hebben, nu en in de toekomst. De partijen zien allen in dat gebiedsontwikkeling een repetitief proces is waarbij het noodzakelijk is dat alle betrokken partijen hun steentje bijdragen. De partijen vinden het dan ook extra vervelend dat er op dit moment teveel ruis op de lijn is, te weinig vertrouwen en verwachtingen niet goed gemanaged zijn om een samenwerking door te zetten. Frustraties blijken onder meer voort te komen uit het tempo waarin de gemeente handelt en er spelen nog andere zaken volgens Groen:

“Betekent wel dat de gemeente gewoon goed integraal beleid moet voeren. En als er mogelijkheden zijn en visie is dan moet dat ook uitgevoerd worden. En als dat gaat gebeuren dan heb je de eerste stappen al te pakken.” (Groen, 2016)

“dus de urgentie die er eigenlijk is wordt vaak wel met de mond beleden maar als het er op aan komt is het heel terughoudend.” (Groen, 2016)

De kritiek die Groen levert, daar kan Sturre zich wel in vinden. Bovenstaande frustraties, misopvattingen en andere verwachtingen hebben er ieder geval voor gezorgd dat Wirt Groen zijn voorzittersrol naast zich neer heeft gelegd, relaties bekoeld zijn en het proces op dit moment in de koelkast staat. In de volgende gedeelten zal wat dieper ingegaan worden op de verschillende rollen die de partijen spelen.

6.5.2 Gemeente

De gemeente Steenwijkerland is een belangrijke actor in deze casus. Samen met stichting Steenwijk Vestingstad en een bewonersorganisatie in de binnenstad is het verantwoordelijk voor de huidige plannen. De gemeente heeft een aantal verschillende belangen in dit plan. Door Nederlandse wetgeving is de gemeente verantwoordelijk voor een goede ruimtelijke ordening. De gemeente heeft echter ook nog andere belangen in dit plan. Het belang van levendigheid in de stad en een goed ondernemersklimaat in het centrum komt niet alleen voort uit de wetgeving. Er zit ook een belang in een stijging van de OZB opbrengsten en het aantal personen dat aan het werk kan in de stad.

Of deze belangen ook eigen belangen zijn of dat de gemeente hierin het gemeenschappelijke belang bewaard komt in de analyse terug. Naast de publiekrechtelijke taak en het bewaken van het belang voor Steenwijk heeft de gemeente ook een privaatrechtelijk belang in het fictieve plan. Alle betrokken partijen zijn hiervan op de hoogte. Sturre zegt dat de gemeente bereid is om deze panden te gebruiken of in te zetten om het plan te kunnen helpen. Dit kan op verschillende manieren, door het uit te ruilen of te transformeren zouden de panden een meerwaarde kunnen gaan hebben. Groen geeft aan dat de panden waar de gemeente het over heeft al een tijd te koop staan. Er zijn geen twijfels over de goedwillendheid van de gemeente maar een eventuele verkoop of inzet in de plannen zou dus dubbel gezien kunnen worden, zowel als een eigen belang als voor het gemeenschappelijke belang. Sturre zegt hierover:

“we zijn geen pandeigenaar, we zijn geen ontwikkelaar in de zin dat we moeten, we zijn geen verhuurder van vastgoed, dat is niet onze rol. Als het anderszins kan om die binnenstad te versterken en daarmee positie verliezen in de binnenstad dan is dat ook prima. Ik denk dat we daar heel assertief in staan.” (Sturre, 2016)

Later geeft Sturre aan dat het een complexere zaak is dan uit bovenstaande lijkt, er spelen altijd meerdere zaken, vooral in binnensteden. De gebouwen waar het hier over gaat, zoals het stadsmuseum, hebben nog een gebruikersovereenkomst waardoor de gemeente deze niet heel actief in de verkoop wil zetten. Ook is de vraag hoe gemakkelijk deze gebouwen in het plan opgenomen kunnen worden en op welke termijn dit kan eventueel zou kunnen gebeuren.

Over het initiatief, de aanleiding en het probleem zijn beide mannen duidelijk en het met elkaar eens. Initiatief kwam van Stichting Steenwijk Vestingstad en zij hebben nog steeds de rol als trekker. Vestingstad vroeg in het verleden aan de gemeente om te komen tot een investeringsprogramma omdat zij signaleerde dat de binnenstad achteruit ging. Vestingstad had behoefte aan een visie, een

stip op de horizon, die hebben ze samen met gemeente gemaakt. Aanvankelijk leek alles voorspoedig te verlopen, totdat er zich problemen gingen voordoen. Vestingstad komt met het verwijt dat de gemeente zich te passief opstelde en het tempo te laag lag. Hierbij maakt Vestingstad een onderscheid tussen de ambtelijke wil die er volgens hun is en het passieve bestuurlijke gedeelte. Sturre lijkt zich te kunnen vinden in dit verwijt.

“Nou tel daarbij op dat we lang onze mening en onze visie tegen de borst hielden, ja dan ontstaat er ruis. Daar waar we met elkaar bezig waren in zo'n proces, ligt nu een resultaat. Daar gaat een Raad wat anders van vinden, de gemeente die zich bestuurlijk onvoldoende uitsprekt over de visie van wat nu wel of niet gedaan moet worden. Een investeringsprogramma wat naar mening van Vestingstad te weinig is, waar teveel onderhoud in zit en wat weinig visie kent. Ja dat kan ik mij dan wel voorstellen dat dat dan gaat wringen.” (Sturre, 2016)

In het gesprek met Sturre probeert hij de houding van de gemeente te verklaren en toe te lichten. De gemeente trekt het proces heel nadrukkelijk niet omdat het initiatief bij Vestingstad ligt en zij ook voorzitter van de werkgroep zijn waarin stedelijke herverkaveling besproken is. Door deze afwachtende houding van de wethouder is er een verwijt van passiviteit gekomen. Sturre kan dit in principe wel begrijpen maar vindt het zelf minder aanwezig, er wordt straks veel geld uit getrokken voor de hele binnenstad en de plannen staan prominent in het hele collegeprogramma. Tevens zegt Sturre:

“..dat zijn dan ook misschien wel een beetje belangen die anders zijn, Vestingstad als vertegenwoordiger van ondernemers en de Raad als vertegenwoordiger van een groter belang dan alleen de ondernemers.” (Sturre, 2016)

Tevens plaatst hij kanttekeningen bij de passiviteit. De beeldvorming en perceptie van iemand heeft misschien een grote rol bij het inschatten van passiviteit. Sturre noemt de houding van de gemeente dan ook liever voorbereidend of afwachtend dan passief. Hij geeft ook aan dat er veel meer speelt in zo'n relatie tussen de gemeente en Vestingstad dan het opstellen van een visie. In die onderlinge relatie kan wat wantrouwen geslopen zijn. Voor Groen is het heel duidelijk dat de lokale overheid in zijn ogen veel actiever moet zijn en meer het voortouw had moeten nemen. Aan de andere kant wil hij niet dat de gemeente dingen verzint en dat aan anderen oplegt. Een actieve overheid moet dus volgens hem geen dwingende zijn. Een goede samenwerking tussen alle partijen lijkt dan ook de oplossing voor de problemen volgens Groen.

“Ik denk dat als je de individuele bewoner, de individuele ondernemer die gaan de wereld niet veranderen, daar heb je echt de overheid voor nodig. Je kunt niet alleen naar bewoners kijken, of ondernemers. Je zal het echt gezamenlijk moeten gaan doen.” (Groen, 2016)

In het analyse gedeelte zal verder ingegaan worden op de verschillende onderwerpen die hier aangehaald zijn. In de volgende kopjes komen de overige partijen nog aan bod.

6.5.3 Stichting Vestingstad Steenwijk

Stichting Vestingstad Steenwijk is een andere belangrijke speler in de plannen voor de binnenstad van Steenwijk. Zoals uit de paragraaf over de gemeente blijkt zijn zij samen met de bewoners van de binnenstad bezig geweest met de plannen. In dit stuk zal Stichting Vestingstad Steenwijk en zijn rol verder onder de loep genomen worden.

“Het is een stichting die de belangen van de ondernemers in de binnenstad behartigt, vooral winkeliers.” (Sturre, 2016)

Stichting Steenwijk Vestingstad is ontstaan als een ondernemersvereniging. Uit de contributie aan deze ondernemersvereniging werden een aantal zaken betaald. Echter, voornamelijk de grootwinkelbedrijven wilden niet meebetalen of lid worden. Om dit probleem op te lossen is er gekozen om een Bedrijfs Investerings Zone (BIZ) in te zetten, daar moet iedereen verplicht aan meedoen. Om een BIZ in te zetten is een stichting voorwaarde, Vestingstad heeft deze taak op zich genomen en is een stichting geworden om deze gelden te kunnen beheren. De gelden worden vooral ingezet om evenementen te organiseren, volgens de gemeente doet Vestingstad daarin goede zaken. Naast het organiseren van evenementen en het zorgen voor een aantrekkelijke binnenstad heeft de stichting doelstellingen. Over de doelstellingen van de stichting is Groen helder:

“Uiteindelijk wat de doelstellingen voor stichting Vestingstad en voor de ondernemers is; Dat er een levensvatbare, gezellige, leuke binnenstad is, maar waar de ondernemers ook een boterham kunnen verdienen. Dat betekent dat dus je een levendige binnenstad houdt.” (Groen, 2016)

Stichting Steenwijk Vestingstad is dus een vertegenwoordiging van de ondernemers in de binnenstad die door BIZ regeling een afdracht moeten doen. Vestingstad probeert de doelstelling op een zo actief mogelijke manier te behalen en hebben als voorzitter van de werkgroep de trekkersrol in dit plan op zich genomen zoals blijkt uit antwoorden van Groen en Sturre. Drie mensen uit het bestuur hebben anderhalf jaar vrijwillig om tafel gezeten met de gemeente. Volgens Groen heeft vooral dein zijn ogen te passieve houding van de gemeente ervoor gezorgd dat er nu frictie is. Ook is hij niet te spreken over het gebrek aan visie bij het bestuurlijke gedeelte van de gemeente.

“De gemeente zegt dat alle plannen van onderop moeten komen, dus bewoners moet dingen verzinnen en dan gaan wij het wel doen. Wij vinden dat niet zo moet zijn. Dat de gemeente een van de partijen is, en dat je gezamenlijk iets gaat.. maar als gemeente ook best een visie mag hebben en ideeën kan hebben, maar dat gebeurt hier niet.” (Groen, 2016)

Groen pleit wederom voor een gezamenlijke aanpak van de problemen. Groen vindt niet alleen dat de gemeente wat meer zou mogen doen, ook zijn eigen ondernemers zouden wat hem betreft een stapje extra moeten maken. Hier zit wel een hekel punt in het plan. De ondernemers en eigenaren die Vestingstad vertegenwoordigd weten misschien nog niet genoeg van de stedelijke herverkaveling plannen omdat er slechts gesproken is met het bestuur van Vestingstad. De rol van Vestingstad is in de planvorming heel groot geweest terwijl de vraag is of dit naarmate het proces vordert ook nog zo is. Dit zou eventueel problemen met zich mee kunnen brengen later in het proces.

“Maar uiteindelijk gaat het wel om individuele eigenaren. Los van Vestingstad, je zit straks om tafel, als je dit proces in gaat, met eigenaren en niet met Vestingstad. Die bewaken het proces en voortgang maar met de inhoudelijke gesprekken op kavel niveau, heb je toch te maken met de eigenaar.” (Sturre, 2016)

6.5.4 Ontwikkelaar

Ontwikkelaars hebben in dit plan (nog) geen rol op de voorgrond. Beide geïnterviewde actoren hebben ook niks los gelaten over ontwikkelaars en hun rol, misschien wel achter de schermen. In de plan en visievorming is er dus nog geen zichtbare invloed geweest van ontwikkelaars. Naarmate het proces vordert zullen ontwikkelaars naar verwachting wel een rol gaan spelen. Het veranderen van functie van de aanloopstraten betekent bijna altijd dat er winkels verbouwd zullen worden tot woningen of andere functies, in dit proces hebben ontwikkelaars vaak een rol.

6.5.5 Woningbouwcorporatie

Woningbouwcorporaties spelen geen rol in de plannen in Steenwijk. Ze zouden een rol kunnen gaan spelen als er aanloopstraten van functie gaan veranderen, hier is echter door beide geïnterviewde actoren niks over gezegd.

6.5.6 Belegger

Beleggers hebben een rol in de plannen in Steenwijk, deze rol zal zo duidelijk mogelijk met de hulp van de interviews uiteengezet worden, helaas was het niet mogelijk met een belegger te spreken. Beleggers zijn er in verschillende soorten en maten. Institutionele beleggers als Syntrus-Achmea zijn in Steenwijk niet aanwezig. Als Sturre en Groen het hebben over beleggers gaat het vooral over wat kleinere particuliere beleggingsmaatschappijen. Het eigendom in de binnenstad van Steenwijk is vooral kleinschalig. Er zijn een aantal personen die op verschillende manieren wat meer vastgoed bezitten dan anderen, maar een groot gedeelte van de binnenstad bestaat uit eigenaren die ook exploitant zijn.

Het belang voor de beleggers is volgens Groen en Sturre vaak terug te leiden naar het belang van de exploitanten die de panden gebruikt. Voor de uitbater is reuring, traffic en publiek in de binnenstad van belang om zijn zaak te kunnen runnen. Voor een belegger is het dus belangrijk dat zijn exploitant goed zijn werk kan doen omdat hierdoor de waarde en huur van de belegger zijn pand stijgt. Optimaliseren van de bedrijfsvoering, het zorgen voor een levendige binnenstad om zo de afzetmarkt te vergroten en het maximaliseren van winst is dan ook het belangrijkste belang van de beleggers. Door deze zaken voor elkaar te hebben zullen de investeerders het hoogste rendement van de beleggers ontvangen en zijn ook zij tevreden.

De rol van de beleggers is nu nog een indirecte, of op de achtergrond. Ze worden in het proces nu nog allen vertegenwoordigd door Steenwijk Vestingstad. De rol van beleggers is daardoor nu nog redelijk bescheiden geeft Groen aan en moet nog verdere vorm gegeven worden. Ze hebben echter wel veel belangen in de toekomst en ook nu zijn er wel al banden blijkt uit volgende citaten.

“In principe is het zo, dat als beleggers leegstand hebben dan betalen ze wel gewoon mee aan de BIZ. Die komt in principe bij de gebruiker van het pand uit, maar is die er niet dan bij de verhuurder.” (Groen, 2016)

“Ze financieren op dit moment in ieder geval wel mee aan de BIZ. Dus het is niet zo dat er helemaal geen banden zijn.” (Groen, 2016)

Beleggers denken nu nog niet zelf actief en individueel mee in de plannen. Later gaat het wel aankomen op de bereidwilligheid van de individuele eigenaar en zullen de beleggers dus een belangrijke rol krijgen in het proces. Omdat de beleggers nu nog niet heel erg betrokken zijn, is het lastig om vast te stellen hoe ze zich gaan gedragen. Wirt Groen die veel ervaring heeft in de ruimtelijke ordening en met beleggers heeft echter wel een aantal verwachtingen. Hij verwacht dat er verschillen zullen optreden tussen verschillende soorten beleggers en eigenaren. Groen verwacht dat vooral de schaalgrootte van beleggers een verschil in gedrag kan opleveren. Groen voorziet passiever gedrag bij kleinere beleggers. Theoretisch ook dat de grote partijen assertiever zijn, ook in het meedenken en ontwikkelen van de plannen, omdat er over het algemeen meer naar de toekomst gekeken wordt. Groen verwacht dat grote beleggers wat sneller met plannen mee willen doen als het de verhuurbaarheid van hun panden ten goede komt. Groen denkt vooral de professionaliteit van de

verschillende soorten beleggers wel eens een ander gedrag kan veroorzaken. Ook in het handelen bij leegstand denkt Groen dat grotere beleggers anders zouden handelen dan de wat kleinere in Steenwijk aanwezige beleggers. Hij verwacht dat grotere beleggers wat sneller teruggaan naar marktwaardes of zelfs panden af gaan stoten. Doordat Vestingstad de beleggers nu nog vertegenwoordigd is het misschien lastig om te zeggen hoe actief zij zich (gaan) opstellen. Toch blijkt uit het gesprek met Wirt Groen dat hij ze niet echt actief vindt en of betrokkenheid heeft gemist.

“Er zijn toch wel mensen bij die aardige posities hebben als verhuurder, maar die niet of nauwelijks betrokken zijn.”(Groen, 2016)

De rol, mate van activiteit en de belangen van de beleggers in Steenwijk zullen in de analyse verder besproken worden. Ook zal er gekeken worden naar wat deze uitkomsten zeggen ten opzichte van de andere casus en of de uitkomsten te generaliseren zijn en op welke manier.

6.5.7 Particulieren

De particulieren zijn natuurlijk een belangrijke speler in de gebiedsontwikkeling, zo ook in stedelijke herverkaveling. Zoals eerder is uitgelegd zal de particulier opgesplitst worden in bewoners en ondernemers, zij zullen dan ook los besproken worden. Overeenkomsten en verschillen tussen deze twee partijen zullen in de analyse aan bod komen. Naast die tweedeling is er volgens Groen nog een tweedeling te zien, deze is van toepassing voor beide soorten particulieren.

“Tweedeling in eigenaren en exploitanten van belang. Dus een van de problemen met leegstand is dat je toch een grote scheiding ziet tussen exploitatie en eigendom.” (Groen, 2016)

Later geeft Groen aan dat de eigenaren die er ook wonen of exploitant zijn vaak veel meer betrokken zijn dan de eigenaren die dat niet zijn.

Bewoners

De particuliere eigenaar is samen met de belegger een belangrijke eigenaar in een stedelijke herverkavelingsproces. Zoals uit bovenstaande stukken is gebleken is het proces in Steenwijk nu nog in handen van alleen de bewoners, gemeente en Stichting Vestingstad Steenwijk. De particuliere eigenaren hebben een bepalende rol als eigenaar van panden. Het proces van de stedelijk herverkaveling zal ooit moeten komen tot gesprekken met individuele eigenaren en hun medewerking is cruciaal voor het door laten gaan van plannen. Een interview met iemand uit de vertegenwoordiging van de bewoners bleek helaas niet mogelijk. Daardoor is het lastig in te schatten hoe zij zich gedragen. Er is redelijk wat onduidelijkheid over de invloed van de bewoners als particuliere eigenaren in het proces. Toch zijn er wel wat dingen af te leiden uit de gesprekken met Sturre en Groen betreffende de rol van de bewoners en hun belangen.

Het belang voor de bewoners is volgens de heren een leuke levendige bewoonbare binnenstad, wat in gevallen een andere betekenis kan hebben dan een binnenstad die goed is voor ondernemers. Groen vindt echter dat er wel nog wat moet gebeuren betreffende de bewustwording daarvan. De bezitters van panden voelen nog te weinig urgentie of voelen de problemen nu nog niet erg genoeg volgens Groen om in te zien dat de problemen erger kunnen worden en zij hier dan ook de effecte van gaan meemaken. Het lijkt er niet op dat alleen de urgentie een factor is die ervoor zorgt dat bewoners nog weinig bewust zijn van de problemen, ook het financiële aspect is een heel belangrijk punt. Sturre houdt een slag om de arm en is gematigd positief over het slagen van het project en ziet een sleutelrol voor de particuliere eigenaren.

“Maar ik sluit het niet uit hoor, dat er straks partijen zijn die echt de hakken in het zand zetten.. die zeggen; ik ga niet weg, het is een verkeerd idee.” (Sturre, 2016)

Ondernemers

Ondernemers vormen een belangrijke economische motor in binnensteden, zo ook in Steenwijk. Voor een groot gedeelte zijn zij dan ook probleemeigenaar en de urgentie is volgens Groen duidelijk. Belangrijk om te vermelden is dat de ondernemer zoals die hier weergegeven is, een particulier eigenaar kan zijn die zelf zijn exploitatie doet, zoals bijvoorbeeld een winkelier met een eigen pand, of dat hij ook een exploitant kan zijn zonder pand. Deze laatste vorm heeft minder invloed uit te oefenen op plannen maar kan nog steeds een speler zijn. Voor beide vormen van ondernemers komt het belang in dit plan veelal neer op het levendig en bruisend houden van de binnenstad, zodat zij klandizie blijven houden.

Sturre kan zich voorstellen dat er nog problemen kunnen gaan ontstaan. Belangrijke factor hiervoor blijkt volgens hem dat de ondernemers het plan misschien als een makkelijke manier om geld te gaan verdienen kunnen gaan zien of omdat ze financieel weinig tot niks kunnen omdat hun pensioen in het pand zit.

“Maar ik sluit het niet uit dat het strak ergens gaat botsen.. Maar dat hangt ook af van het toekomstperspectief is, wat wil die ondernemer, of eigenaar? Wil die z'n winkel ergens voortzetten, wil hij zijn oude dag verzilverd zien? Dan moet het ook maar blijken wat is zijn wens en is het haalbaar om daarin tegemoet te komen. Goh, als je dan denkt, hier word ik veel beter van.. dat gaat hem niet worden.” (Sturre, 2016)

Betreffende het punt van de ondernemers die met pensioen zouden willen gaan zijn Groen en Sturre het niet eens. Groen denkt namelijk dat het grootste gedeelte al met pensioen is gegaan, terwijl Sturre dit wel als een bedreiging voor de plannen ziet. Over de mate van activiteit van de kleinere ondernemers zijn beide heren het ook niet echt eens. Groen noemt de particulieren met een winkeltje heel passief terwijl Sturre denkt dat zelfs de kleinste ondernemers door Vestingstad bewogen worden om te denken in een gezamenlijk belang. Factoren die de activiteit zouden kunnen beïnvloeden bestaan uit know-how en de financiën van de ondernemers. Ook signaleert Groen problemen omtrent de onzekerheid bij verschillende ondernemers doordat er in het verleden wel eens goedkope winkels die eigenlijk in de binnenstad horen op een industrie terrein buiten de stad een plek hebben gevonden en concurrentie oneerlijk is geworden en afspraken zijn geschonden. Tezamen met de bedreiging die boven de markt hangen heeft dit wel eens tot passiever gedrag kunnen leiden. Groen zou dit graag anders zien, betrokkenheid richting Vestingstad en de plannen is daarbij van belang. Maar ook eigen initiatief als bijvoorbeeld de gemeente de openbare ruimte opknapt om dat zelf te zorgen dat de panden er ook weer netjes bij komen te liggen.

Er zitten verschillen in handelen tussen de constructies die besproken worden. De exploitanten die ook eigenaar van de winkel zijn die doen en willen nog wel iets, zoals blijkt uit eerdere citaten. De exploitant die geen eigenaar van het pand is, zoals Groen hieronder stelt ook:

“Je ziet nu dat er toch aardig wat kleinschalige winkeltjes zijn waar mensen wat proberen maar dat is vaak niet meer de eigenaar die dat doet..” (Groen, 2016)

Over dwingende varianten van ruimtelijke ordening of gemeentelijke regelingen is Groen heel duidelijk terughoudend. Al is het bestaansrecht van stichting Vestingstad voor een groot gedeelte de afdwingbare BIZ.

6.5.8 Overige

In dit overige stuk zullen opvallende en belangrijke zaken die niet bij een van de bovenstaande stukken pasten worden besproken. In het geval van deze casus gaat het vooral om het onbegrip, miscommunicatie en verkeerde verwachtingen tussen beide partijen die ervoor hebben gezorgd dat het proces nu stil ligt.

De frustratie is bij Wirt Groen heel duidelijk te voelen en die richt zich specifiek op de regie van de gemeente, volgens Groen is die niet voldoende geweest. Het lijkt er sterk op dat deze frustratie oprecht is. Het is heel zonde dat de gemeente en Vestingstad nu in een patstelling zijn beland vooral omdat ze duidelijk beide het beste met Steenwijk voor hebben. René Sturre begrijpt de frustratie en kritiek van Vestingstad, met name over de communicatie. Het is duidelijk dat Sturre al een langere tijd mee draait en verder kijkt dan alleen deze losse samenwerking onder de noemer stedelijke herverkaveling, dit kan in de analyse wel eens een belangrijke conclusie worden.

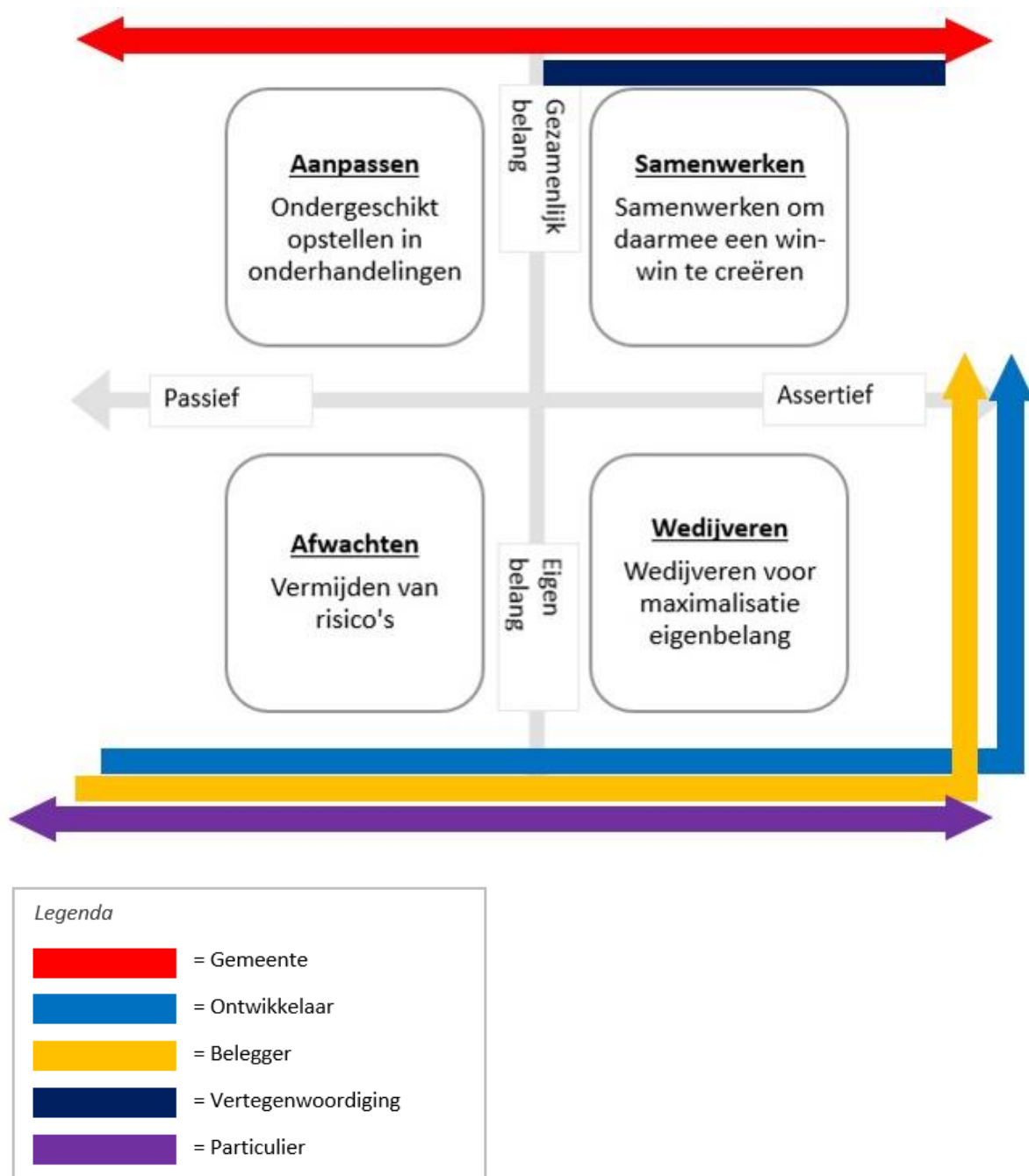
“..deze casus is ook interessant omdat het niet zo zeer gaat over het instrument maar meer over de onderlinge relaties en samenwerking.” (Sturre, 2016)

Ook Groen heeft nuttige opmerkingen die in de aanbevelingen handig kunnen zijn. Groen heeft heel duidelijk een beeld bij de rol en taakverdeling met de gemeente. Gezien zijn achtergrond als wethouder ruimtelijke ordening en vele ervaring op dit gebied is deze visie wat waard.

“Wat wij graag zien is een heel assertieve gemeente, die het op een zodanige manier doet dat ze bewoners en ondernemers mee krijgen. Betekent niet dat ze alles alleen moeten doen, ondernemers en bewoners hebben zelf ook goede plannen.. maar de gemeente moet echt de regie voeren, assertief zijn. Snelheid in het project houden. Die moeten echt een assertieve rol hebben zonder een dwingende rol. Assertief zijn maar wel luisteren naar de andere partijen.” (Groen, 2016)

6.6 Afronding casus Steenwijk

Als afronding van deze casus zullen de verschillende partijen een plek krijgen in het onderhandelingsstijlen figuur dat in deze thesis al eerder voorbij is gekomen. De invulling van deze figuur zal gaan op basis van het casus onderzoek dat hiervoor is besproken en zal dienen als sluitstuk van deze casus, hetzelfde zal gedaan worden voor de casus Balk. In het analyse hoofdstuk zullen de verschillen, overeenkomsten en bijzonderheden besproken worden. Ook zal in dit hoofdstuk gekeken worden naar factoren die de plek van de verschillende partijen in de figuur kunnen beïnvloeden en/of bepalen. Het invullen van het zorgmodel is op een zo objectief mogelijke manier gedaan maar blijft altijd onderhevig aan interpretatie van de werkelijkheid door de onderzoeker, het vormt geen waardeoordeel of iets van die aard. Het model met de onderhandelingsstijlen is niet de beantwoording op de hoofdvraag maar geeft inzicht in verschillen en helpt met het vinden van onderliggende factoren die deze verschillen kunnen verklaren, deze factoren bepalen de rol van onderhandelingsstijlen in een gebiedsontwikkeling met stedelijke herverkaveling als ontwikkelspoor.



Figuur 10: Onderhandelingsstijlen in Steenwijk

De gemeente Steenwijk is actief ondersteunend in deze casus, het is niet perse de trekker maar dat kan ook komen door de rol verdeling. Vestingstad is actief op zoek naar gezamenlijke belangen en trekt het project. Ontwikkelaars zijn nog niet of nauwelijks betrokken en zullen verwacht handelen in eigen belang. Ontwikkelaars hebben een belang bij de totstandkoming van de ontwikkeling en zou dit graag willen beïnvloeden, een actievere rol in volgende processtappen zou logisch zijn. Woningbouwcorporaties hebben te weinig rol om in te vullen in het schema. Beleggers zijn (nog) niet actief betrokken in de plannen, maar de verwachting is dat ze een eigen belang natuurlijk belangrijk vinden maar ook bereidt zijn in een gemeenschappelijk belang te denken als dit een totaal gebied kan helpen, waar zij uiteindelijk ook weer van profiteren. Bewoners handelen in eigen belang en zijn via bewonersorganisatie actief vertegenwoordigd, individueel niet actief en een urgentie lijkt er nog niet echt te zijn. Ondernemers moeten handelen uit eigen belang, zijn verschillen in de activiteit

maar zijn via Vestingstad actief vertegenwoordigd, individueel lijkt het echter weinig actief en de vraag is of de urgentie “echt” gevoeld wordt. Zoals uit de figuur blijkt zijn er niet alleen verschillen tussen de verschillende partijen maar zijn er ook verschillen binnen de partijen. De factoren die deze verschillen bepalen of verklaren zijn een belangrijk onderdeel van de beantwoording van de hoofdvraag van deze thesis en zullen zodoende in het analyse en conclusie hoofdstuk een belangrijke rol krijgen.

7. Casus: Balk

In dit zevende hoofdstuk staat de casus Balk centraal. Zoals in het vorige hoofdstuk zal er in deze casus gefocust worden op de context en praktijk van deze specifieke gebiedsontwikkeling. De opbouw van dit hoofdstuk is hetzelfde als het voorgaande hoofdstuk. Het volgende hoofdstuk zal de analyse een plek geven wat de opmaak vormt voor de conclusie die dit onderzoek afsluit.

7.1 Balk

Balk is een dorp gelegen in de gemeente de Friese Meren. Het dorp heeft circa 3.800 inwoners. Het is een dorp gelegen aan het Slotermeer en het heeft qua voorzieningenaanbod een regiofunctie (Kenniscentrum Herbestemming Noord, 2015a).

In Balk staat een aantal panden in en nabij het centrum leeg. Naar verwachting zal een deel van de huidige gebruikers in de toekomst (deels) verdwijnen en ook ruimte achter laten. Een deel van deze panden bevindt zich op prominente plekken in het dorp. Hierdoor staat de leefbaarheid van het dorp onder druk. Naast de huidige leegstand vallen er problemen te voorzien met verwachte krimp in het gebied.



Figuur 11: Balk en Balk-centrum (bron: Google Earth)

Kenniscentrum Herbestemming Noord heeft onderzoek verricht naar de huidige situatie in Balk. Onderzocht is wat de huidige leegstand is, welke leegstand er in de toekomst te verwachten is en of er mogelijk nieuwe invullingen gegeven kunnen worden aan die panden. Ook de ruimtelijke kwaliteit van Balk is in kaart gebracht. Daarnaast is gekeken naar de partijen die een rol kunnen spelen bij de uitvoering. De huidige ontwikkelingen vragen om een kritische kijk op Balk als regionaal centrum. Waar liggen kansen om langdurige leegstand en verpaupering van het centrumgebied tegen te gaan? Is er in de komende jaren voldoende vraag naar ruimte in het centrum van Balk.

De gemeentelijke organisatie heeft met haar vertrek naar Joure een groot pand achter gelaten. Hiervoor is nog geen nieuwe invulling gevonden. Ook staat het postkantoor leeg, is de Rabobank slechts deels gevuld en staan aan de Van Swinderenstraat enkele monumentale winkelpanden leeg (boekhandel en voormalig casino). Onlangs heeft Streekwerk haar pand aan de Raadhuisstraat verruild voor het gemeentehuis in Joure (Kenniscentrum Herbestemming Noord, 2015a). Plaatselijk

Belang Balk Vooruit zet zich in voor de leefbaarheid van het dorp. Plaatselijk Belang wil graag een visie om het dorp leefbaar te houden (Plaatselijk Belang Balk Vooruit, 2016). Opvallend is de vorm waarin dit bottom-up initiatief zich manifesteert. Een lokale vereniging pakt het initiatief en lijkt zich actief in te zetten om met partijen om tafel te gaan en een visie op te stellen. Deze visie ontbreekt volgens deze vereniging en het Kenniscentrum Herbestemming Noord bij de gemeente. Verklaring hiervoor zou de recente fusie in 2013 met andere gemeenten kunnen zijn (“Expertmeeting Het Kadaster,” 2016). De gemeente Friese Meren (De Fryske Marren) is een fusie tussen Gaasterland-Sloten (Gaasterlân-Sleat), Lemsterland, Skarsterlân en een gedeelte van Boornsterhem rond Terhorne. De gemeente telt ongeveer 51.200 inwoners, met het stadje Sloten en de grootste plaatsen Balk, Joure en Lemmer. De mogelijke problemen in Balk zouden in het licht van bevolkingskrimp in veel van de 58 kernen van de gemeente Friese Meren voor kunnen komen.

7.2 Partijen

Deze casus is in tegenstelling tot de casus Steenwijk breed gedragen. Het plan is zoals benoemd opgepakt door Plaatselijk Belang Balk Vooruit en het initiatief lijkt ook vanuit deze partij te komen. Plaatselijk Belang heeft toenadering tot het Kenniscentrum Herbestemming Noord gezocht om het onderzoek en plan vorm te laten geven. In dit plan dat tot stand is gekomen in een samenwerking tussen Plaatselijk Belang en het Kenniscentrum is ook een rol voor de gemeente Friese Meren weggelegd. Door de opzet en structuur van het onderzoek is er ook samengewerkt met winkeliers en ondernemers. In de toelichting op basis van de interviews zal over de rol en taakverdeling meer duidelijk moeten worden.

7.3 Proces

Balk heeft, mede door het toerisme, voor een plaats van deze omvang een breed aanbod aan voorzieningen en winkels. Plaatselijk Belang Balk Vooruit maakt zich echter zorgen over leegstand in het centrum van het dorp (Plaatselijk Belang Balk Vooruit, 2016). Leegstand op prominente locaties in het dorp heeft ervoor gezorgd dat Plaatselijk Belang extra alert is op achteruitgang van het centrum. Mede hierom hebben ze het Kenniscentrum Herbestemming Noord in de arm genomen en zijn zij in januari 2015 begonnen met het onderzoek naar de levensvatbaarheid van het centrum Balk. Er is tijdens het onderzoek nauw samengewerkt met de gemeente De Friese Meren en Provincie Friesland. Beide overheden hebben intern gekeken naar mogelijkheden om bestaande projecten en plannen met elkaar te verbinden in dit proces (Kenniscentrum Herbestemming Noord, 2015b).

Het onderzoek dat is uitgevoerd heeft bestaan uit gesprekken met geweest met eigenaren van panden, gebruikers, potentiële gebruikers en mogelijke investeerders. Daarnaast is de ruimtelijke kwaliteit van het centrum in beeld gebracht. Het onderzoek heeft uiteindelijk geleid tot het opstellen van een visie en er zijn een aantal scenario's beschreven. Ook is er een plan van aanpak opgesteld dat samen met het eindrapport 'Onderzoek Centrum Balk' aan de gedeputeerde van de provincie en aan de wethouder van de gemeente is overhandigd (Kenniscentrum Herbestemming Noord, 2015a).

7.4 Interviews / actoren

Om de casus Balk vorm te geven is er deskresearch gedaan en zijn er verschillende betrokken actoren en experts geïnterviewd. De experts en actoren representeren allen een andere kijk of rol op het proces van de mogelijke stedelijke herverkaveling in Balk. Een groot gedeelte van de rollen is eerder al toegelicht en dit zal verder in de uitwerking van de interviews ook nog aan bod komen.

Joshua de Vries is als betrokken ondernemer en voorzitter van initiatiefnemers Plaatselijk Belang Balk Vooruit geïnterviewd. Verbonden aan het Kenniscentrum Herbestemming Noord en expert op dit gebied is Machiel Adema geïnterviewd om het plan toe te lichten en zijn kijk op de verschillende partijen waarmee in het onderzoek en plan samengewerkt is uiteen te zetten. Fiona Carpentier is als verantwoordelijk ambtenaar bij gemeente de Friese Meren geïnterviewd om de kant van de gemeente duidelijk in kaart te kunnen brengen. En als laatste is Wiebema van der Heide als ondernemer en betrokken particulier eigenaar in de plannen geïnterviewd.

7.5 Resultaten

De resultaten uit de interviews en transcripten zijn hieronder weergegeven. Voor de leesbaarheid van het geheel is er gekozen om het op te knippen in verschillende onderdelen. De onderdelen zijn opgebouwd en gestoeld op de resultaten uit de verschillende interviews. Analyse van deze resultaten zal in een volgend hoofdstuk volgen waarna er ook conclusies en aanbevelingen gemaakt kunnen worden. De opbouw van dit stuk komt overeen met die van Steenwijk. De vergelijking tussen de casussen zal in het analyse gedeelte vorm krijgen.

7.5.1 Proces

In alle gebiedsontwikkelingen is het proces belangrijk, zo ook in stedelijke herverkaveling. Het doel van dit onderdeel is het duidelijk uiteenzetten van de stappen die er in het proces gezet zijn en door wie. Dit zal in tegenstelling tot de eerdere beschrijving gebeuren aan de hand van de interviews met de betrokken actoren.

Alle betrokken actoren zijn het overeen dat het initiatief volledig bij Plaatselijk Belang Balk Vooruit ligt. Zij signaleerde problemen met leegstand, vooral in de hoofdstraat waren ze bang dat dit van grote invloed zou zijn op de rest van het winkelhart in Balk. Balk is een dorp dat voor een groot gedeelte leunt op toeristen en een levendig en bruisend centrum is dan ook van groot belang. Fiona Carpentier van de gemeente Friese Meren spreekt over het plan en de aanleiding hiervan.

“het is begonnen als een studie naar het tegengaan van leegstand. De aanleiding was het casino, ondertussen was het casino al verkocht dus dat was geen probleem meer maar er was veel meer leegstand. Uiteindelijk is het wat geëvolueerd naar; we willen een leefbaar Balk, dat hangt samen met de winkels, dat gaat redelijk, er staat niet heel veel leeg. Maar de voorzieningen, die staan onder druk daar richt het zich nu vooral op.” (Carpentier, 2016)

In deze casus is er een belangrijke rol weggelegd voor een onafhankelijke partij, het Kenniscentrum Herbestemming Noord. Deze partij gefinancierd door de provincie, Plaatselijk Belang en de gemeente heeft het onderzoek naar een beter en leefbaar Balk uitgevoerd. Door deze manier van financieren wil het kenniscentrum schijn van partijdigheid of een bias voorkomen, de gemeente blijft echter opdrachtgever. De onpartijdigheid komt ook duidelijk terug in het verschil in visie tussen Plaatselijk Belang, gemeente en het Kenniscentrum betreffende scenario's. Het uiteindelijk wensbeeld van het Kenniscentrum wordt niet gedragen door de gemeente en Plaatselijk Belang. Een uitkomst van het onderzoek was dat het huidige aantal vierkante meters winkelloppervlak dat er nu is in de toekomst teveel zou zijn. Deze uitkomst van het onderzoek is van grote waarde omdat er verschillende oplossingen zijn om dit probleem, of nieuwe werkelijkheid, te tackelen en alle opties voor- en nadelen hebben. Het Kenniscentrum heeft scenario's opgesteld. De beste oplossing volgens het Kenniscentrum is een oplossing waarin een substantieel aantal vierkante meters uit de markt gehaald worden. Opvallend is het dat dit scenario door de gemeente en Plaatselijk Belang niet gedragen worden terwijl dit het door de experts voorgestelde scenario is. Het integraal oppakken van

een dorpsvisie heeft er in ieder geval voor gezorgd dat er plannen zijn heroverwogen en er een duidelijkere beleidsrichting is.

In het onderzoek is er samen gewerkt met bewoners en ondernemers. Ook is er een dorps-schouw uitgevoerd waarin kritieke punten en mogelijk problemen met leegstand in het straatbeeld geïdentificeerd zijn. Doordat het plan vanuit Plaatselijk Belang is gekomen en de aanpak van het onderzoek samen met het dorp is gegaan komt dit plan echt van onderop. In de plannen is ook gesproken met ontwikkelaars, beleggers en er is gerekend, wat de kwaliteit van het onderzoek en de oplossingsrichtingen ten goede is gekomen.

Alle partijen die gesproken zijn binnen deze casus spreken over een goede samenwerking. Plaatselijk Belang heeft met een architect in het bestuur kennis van zaken in huis. Mede door de bestuurscultuur en geschiedenis in het Noorden van Nederland wordt het Plaatselijk Belang serieus genomen en zijn er gebaande paden richting de gemeente. Toch is het plan volgens sommige partijen nu wel op een cruciaal punt gekomen, er moet nu iets gebeuren, knopen doorgehakt worden om het momentum te behouden en te zorgen voor een echte verandering Balk.

7.5.2 Gemeente

Gemeente hebben vaak een belangrijke rol in de Nederlandse gebiedsontwikkeling, zo ook in stedelijke herverkaveling. In dit gedeelte van de casus zal gefocust worden op de rol, houding en de manier waarop de gemeente Friese Meren handelt in de plannen voor stedelijke herverkaveling in Balk.

In Balk is een duidelijke trend te zien die zich bij veel Nederlandse gemeenten voordoet. Gemeentes kiezen, of worden gedwongen, er steeds vaker voor om op een andere manier gebiedsontwikkeling op te pakken. Ze kiezen er steeds vaker voor om niet zelf als initiator of trekker op te treden maar willen graag initiatieven van onderop, die proberen ze uit te lokken en te faciliteren. Dit kan op verschillende manieren gebeuren en soms lukt dat beter dan andere keren. Ook de gemeente Friese Meren heeft deze houding aangenomen, zoals Carpentier van de gemeente stelt.

“Het is ook wel een principe van de gemeente en overheden in het algemeen. Het is ook wel zo, dat wij soms plannen in samenwerking met mensen doen en het is niet zo vaak dat we plannen maken en die door drukken.” (Carpentier, 2016)

Door zich op deze manier op te stellen hoopt de gemeente vaker plannen te kunnen maken en uitvoeren die een groot draagvlak hebben. Deze manier van werken heeft voordelen en met een partij als Plaatselijk Belang Balk Vooruit lijkt een geschikte partner. Plaatselijk Belang in Balk heeft een grote achterban en is een actieve organisatie met kennis, de gemeente neemt ze dan ook uiterst serieus en de organisatie is ingericht op samenwerking met deze partijen zoals blijkt uit volgende citaat.

“Er wordt veel belang gehecht aan Plaatselijk Belang en er wordt ook echt geluisterd. We hebben hier ook 5 dorpen-coördinatoren die rechtstreeks het aanspreekpunt zijn voor plaatselijk belangen, die hebben een aantal dorpen onder hun hoede en die kunnen met elke vraag naar zo'n coördinator komen.” (Carpentier, 2016)

Het is dus niet zo dat de gemeente het initiatief aan andere partijen overlaat en achterover leunt. De andere partijen waarderen de meewerkende en actief faciliterende houding van de gemeente. De gemeente speelt naast het publiekrechtelijk verhaal ook een rol als eigenaar van panden en heeft ook in deze casus dus een dubbele rol. Door deze dubbele rol maakt het voor de gemeente

goed uit dat Plaatselijk Belang met het initiatief kwam om de problemen aan te pakken, zoals Carpentier verklaard.

“... we zitten als gemeente ook met een aantal panden en zijn dus ook particulier eigenaar. We zien ook wel de problemen en waren zelf ook al bezig om te kijken hoe we daar een soort herverkaveling konden krijgen maar het was voor ons lastig om aan te pakken dus we waren ontzettend blij met het initiatief van Plaatselijk Belang. We hebben dat wel actief ondersteund, zij hebben duidelijk het initiatief genomen hiervoor.” (Carpentier, 2016)

Privaatrechtelijk heeft de gemeente dus een ook belangrijke rol met de leegstand van gemeentehuis en als de eigenaar van het dorps huis dat afgestoten dient te worden. In de plannen zijn vooral de panden die eigendom van de gemeente zijn aangewezen voor sloop. De gemeente verklaart dat ze niet zomaar bestaande panden kunnen slopen om er niks voor terug te bouwen. Het is financieel niet mogelijk om de gebouwen in te ruilen voor groen of een park, aldus de gemeente. Tevens wil de gemeente geen bestuursrechtelijke middelen inzetten om een ondernemer wel zo ver te krijgen om zijn panden te slopen. Het is dus nu vooral de vraag wie het verlies gaat dragen en op welke manier dit gefinancierd moet gaan worden, dit is zeer waarschijnlijk een van de meeste complexe problemen in deze type stedelijke herverkavelingen.

7.5.3 Plaatselijk Belang Balk Vooruit

Plaatselijk Belang Balk vooruit speelt een belangrijke rol in de plannen in Balk. In dit gedeelte resultaten die volgen uit de interviews zullen de rol, mate van activiteit en het belang van Plaatselijk Belang duidelijk moeten worden. Voordat daaraan begonnen kan worden is het van belang te begrijpen wat een plaatselijk belang is en specifiek wat Plaatselijk Belang Balk Vooruit inhoudt.

Plaatselijk Belang is een organisatie die zich voor verschillende zaken inzet. In de Noordelijke provincies zijn plaatselijk belangen niet ongebruikelijk. Ze bestaan al tijden en hebben een rol in de cultuur van de bestuurders en inwoners. Plaatselijk Belang Balk Vooruit richt zich op de volgende taken: belangen behartigen van Balksters; Promotie Balk; behoud cultuur, historie en identiteit van Balk; bevorderen toerisme; beheren en besteden kernbudget tevens zijn ze gesprekspartner van de gemeente Friese Meren. Dit takenpakket komt in veel gevallen redelijk overeen met dat van een gemeente. In Balk is het heel normaal dat er een Plaatselijk Belang is. Door hierin deel te nemen kunnen burgers en ondernemers meer invloed uitoefenen op de zaken die voor hun belangrijk zijn. Zoals eerder vermeld neemt de gemeente de plaatselijk belangen serieus en is zij ingericht op het samenwerken met deze organisaties. Zeker in deze stedelijke herverkaveling grijpen ze deze samenwerking graag aan, als blijkt uit de volgende woorden.

“Het is wel heel specifiek voor dit geval. Het is niet vaak dat er zoveel verschillende puzzelstukjes liggen bij verschillende eigenaren en ook niet zo vaak dat er zo'n actief Plaatselijk Belang zit, dat scheelt ook heel erg per dorp.” (Carpentier, 2016)

Plaatselijk Belang Balk vooruit is geen democratische vertegenwoordiging, het lijkt er soms wel op alsof het zo behandeld wordt door de gemeente. Het bestuur ziet het belang voor Balk als een geheel en probeert daarin ondernemers en bewoners beide tevreden te stellen. In deze ontwikkeling is het plaatselijk belang aangewezen door alle actoren als de trekker. Het initiatief voor het onderzoek is door plaatselijk belang genomen daarna heeft het een actieve rol als trekker en verbinder aangenomen. Plaatselijk Belang heeft naast het leefbaar houden van Balk een extra belang, met het oog op de hiervoor besproken doelstellingen zouden ze graag de dorps huisfunctie behouden. Door

de inzet van kennis die in huis is van een bestuurslid dat architect is en enkele ondernemers en particulier eigenaren, handelt het plaatselijk belang zo actief mogelijk om deze belangen te behartigen.

7.5.4 Ontwikkelaar

Ontwikkelaars zijn partijen wiens bedrijfsvoering bestaat uit ontwikkelen van woningen, bedrijfspanden of kantoren. Dit kan op verschillende manieren gebeuren en op verschillende functies betrekking hebben. Er zijn binnen en rondom de plannen in Balk gesprekken gaande met ontwikkelaars. Alle partijen lieten hier echter niet heel veel over los. Van der Heide, de particulier eigenaar, verklaarde wat meer over de rol van de ontwikkelaar. Een ontwikkelaar heeft op verschillende momenten al geprobeerd om de zaak van Van der Heide over te nemen, om er appartementen of een andere bestemming van te maken. Echter, de plannen zoals die er nu liggen waren er toen nog niet. Het is dan ook lastig in te schatten of de ontwikkelaar zich nu anders gedraagt dan op dat moment.

De gemeente, Plaatselijk Belang en het Kenniscentrum spreken over gesprekken met ontwikkelaar. Uit de interviews is lastig af te leiden op wie zijn initiatief deze gesprekken zijn gestart en in welk stadium ze zich bevinden. Carpentier van de gemeente heeft het over contacten met een ontwikkelaar waar ook Plaatselijk Belang en het Kenniscentrum vanaf weten.

“Een ontwikkelaar heeft in dit geval een soort optie gekregen of een voorkeursrecht op een van de panden en die hebben ook een overleg met Plaatselijk Belang.” (Carpentier, 2016)

Adema van het Kenniscentrum proefde in de gesprekken terughoudendheid van de gemeente omdat er misschien al verschillende afspraken met ontwikkelaars gemaakt zouden kunnen zijn. Hij heeft het dan ook specifiek in dit proces over bemoeilijkende omstandigheden doordat de gemeente niet alles kon of wilde zeggen. Door de overige geïnterviewde actoren is hier niks over verklaard.

In de latere analyse zal er dieper ingegaan worden op de rol van de ontwikkelaars en zal ook gekeken worden naar een vergelijking met Steenwijk.

7.5.5 Woningbouwcorporatie

De rol van woningbouwcoöperaties is onduidelijk. Ze bezitten geen vastgoed in het plan en ze zijn niet meegenomen in de planvorming.

7.5.6 Belegger

Beleggers zijn partijen die gedeeltes van een plangebied of panden over willen nemen om te exploiteren of verhuren om zo rendement te behalen. Zij kunnen de panden ook aantrekken om ze later met een meerwaarde te verkopen om zo een rendement voor hun investeerders te behalen.

In het proces dat gaande is in Balk is gesproken met beleggers over de plannen en mogelijkheden voor deze partijen.

“De investeerder, er waren er 2, is al een tijdje stil. Die ander is al heel concreet, die is ook al in gesprek met de gemeente en is al aan het kijken naar tekeningen voor hoe het pand van binnen eruit kan komen te zien.” (Vries, 2016)

De Vries van Plaatselijk Belang noemt deze belegger een investeerder en zeer assertief. Deze partij is in een vroeg stadium in het proces betrokken en de gesprekken bevinden zich in een vergevorderd stadium. De Rabobank in het plangebied kan ook als een belegger gezien worden, de Rabobank heeft naast deze rol ook een rol als ondernemer en pandeigenaar. De Rabobank heeft als grote speler met veel vastgoed een tak die als een belegger opereert en de individuele vestingen van deze bank die als een ondernemer handelen. De Rabobank als belegger is volgens Adema van het Kenniscentrum een stuk minder actief.

“Ja. De Rabobank voelt het niet zo. Dat is op de grote hoop, die hebben heel veel vastgoed dat leegstaat. Een pandje meer of minder... Die zijn er ook niet zo actief mee bezig.” (Adema, 2016)

7.5.7 Particulieren

Ook in deze casus hebben particulieren een belangrijke rol. Stedelijke herverkaveling en gebiedsontwikkeling is een proces waarin eigendommen een belangrijke rol spelen. Zoals eerder is uitgelegd zal de particulier opgesplitst worden in bewoners en ondernemers, zij zullen dan ook los besproken worden omdat hun gedrag anders zou kunnen zijn. Ook kan de rol van deze partijen in het gebiedsontwikkelingsproces verschillen.

Bewoners

Bewoners kunnen een belangrijke rol hebben in gebiedsontwikkeling, ze kunnen eindgebruiker en particulier eigenaar zijn. Omdat de plannen uitgaan van verschillende scenario's en deze een verschillende inhoud hebben is het nog niet duidelijk in welke vorm bewoners een rol gaan krijgen. Er zijn enkele ideeën met een appartementen complex opgenomen maar de bewoners hiervan hebben geen belangrijke rol in het plan. In het proces kunnen zij wel een grotere rol spelen door zich aan te sluiten bij het Plaatselijk Belang en daar hun mening te ventileren. De eventuele verhuizing van panden of het slopen van enkele panden richt zich op bedrijfspanden en niet op woningen, zodoende hebben particulier woningeigenaren een minimale rol in de planvorming.

Ondernemers

Ondernemers zijn een belangrijke partij in de plannen in Balk. Ondernemers zijn te groeperen in ondernemers die ook pandeigenaar zijn en ondernemers die een pand huren en enkel de exploitatie doen. Speerpunt en aanleiding van de plannen in Balk was de (dreigende) leegstand, vanzelfsprekend zijn ondernemers dan een belangrijke partij. Het Kenniscentrum heeft verschillende gesprekken gevoerd met ondernemers en geprobeerd samen met hun de plannen op te stellen.

Uit de interviews die gevoerd zijn blijkt dat er een verschil in activiteit en belangstelling voor de plannen tussen de ondernemers zit. Of er een heel duidelijke eenduidige reden is waarom sommige ondernemers actiever betrokken zijn blijkt lastig. Van der Heide heeft naast een groot belang ook gewoon interesse in dergelijke plannen en ontwikkelingen in “zijn” Balk. Het kan zijn dat minder actieve ondernemers deze interesse wat minder hebben, zich minder betrokken voelen bij de plannen doordat ze een kleiner belang hebben of zich minder verbonden voelen met Balk en/of Plaatselijk Belang, of er persoonlijke of andere redenen spelen.

Enkele geïnterviewde hebben het over verschillen in de belangrijkheid van locatie voor ondernemers. Zo lijkt het erop dat het belang van een locatie en/of de daarmee samenhangende bekendheid voor bijvoorbeeld horeca groter is dan een kantoorgelegenheid. De waarde die een ondernemer hecht aan zijn locatie is daarbij verschillend en kan van belang zijn in stedelijke herverkavelingen, zoals Adema van het Kenniscentrum aangeeft.

“Er is ook een heel duidelijk verschil tussen soorten ondernemers en soorten activiteiten en of die heel plaats gebonden zijn. Een café is ook typisch zo'n plek waar het denk ik wel van belang is welke locatie en welk pand hij in zit. Een notaris of een internetwinkel wat minder. Dat is ook een factor die belangrijk is.” (Adema, 2016)

Er zijn verschillende ondernemers gehoord en betrokken in de plannen in Balk. Er zijn verschillende ondernemers die anders tegenover de plannen staan, het is misschien dan ook lastig om te spreken over dé ondernemer met één onderhandelingsstijl. Van Der Heide heeft een groot eigenbelang dat eigenlijk bestaat uit duidelijkheid willen hebben, hij wil zijn bedrijf overdragen maar is afhankelijk van de plannen. Voor hem is er heel duidelijk een urgentie, hij doet er dan ook alles aan om andere die ook te laten voelen. Van der Heide wil best in een gemeenschappelijk belang dingen doen, maar hij kan dat als ondernemer pas als zijn eigen belang behaald is. Er is ook een exploitant die niet wil verhuizen terwijl de pandeigenaar er weinig problemen mee zou hebben. De houding van de exploitant wordt door enkele geïnterviewde verklaard door het feit dat er net nieuwe investeringen in meubilair en dergelijke gedaan zijn, wat er voor zorgt dat de exploitant niet zou willen verhuizen. Dit in tegenstelling tot de Steenwijk casus waar het er vaak op lijkt alsof de pandeigenaar niet wil en de exploitant minder problemen heeft.

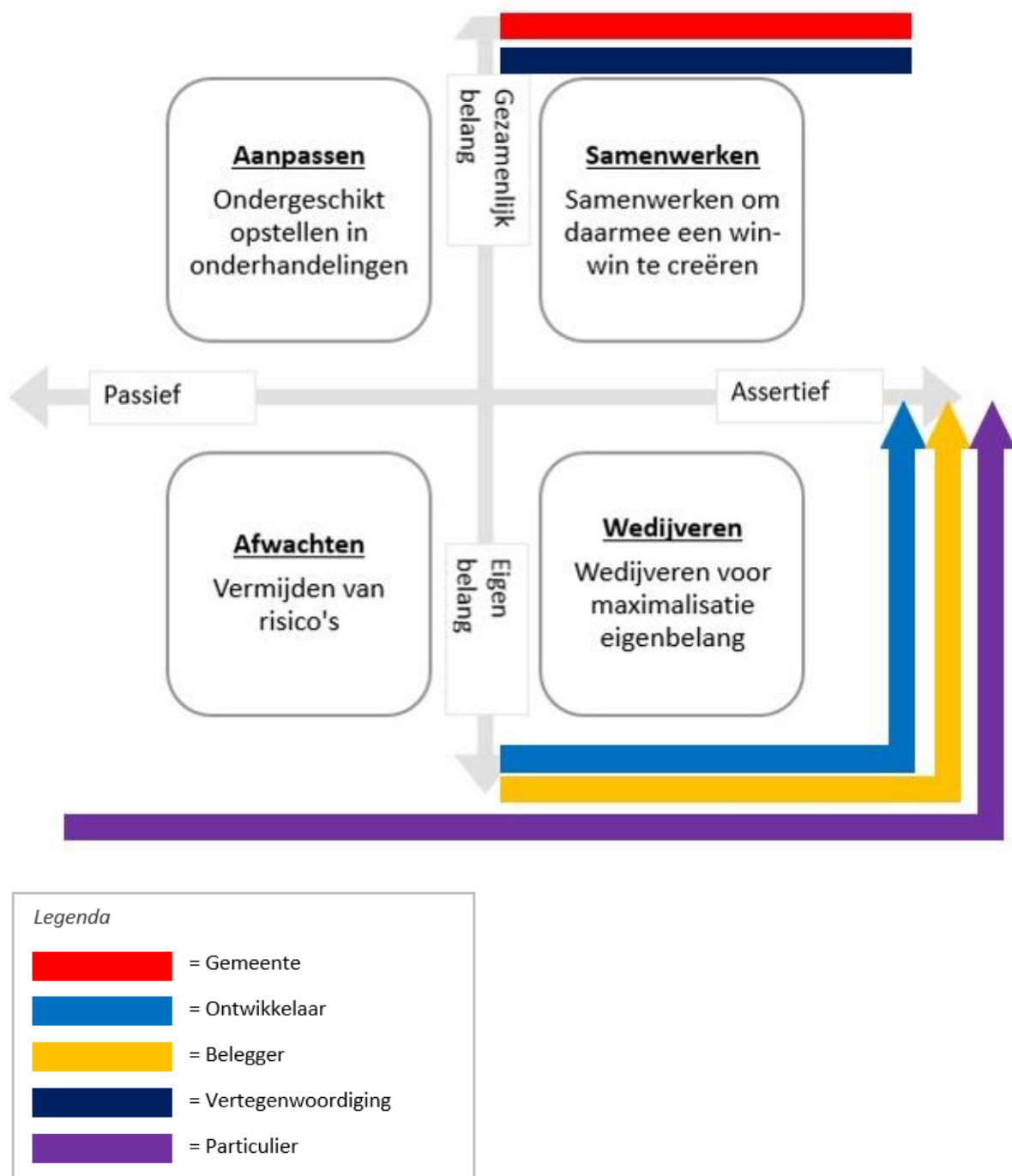
7.5.8 Overig

Na de oplevering en presentatie van het rapport en plan is er volgens de betrokken actoren een min of meer cruciale tijd aangekomen voor de stedelijke herverkaveling in Balk. Tot nu toe lijkt er een prima samenwerking geweest tussen alle partijen en lijkt het erop dat de belangen en urgentie voor iedereen duidelijk zijn. Om de plannen werkelijkheid te laten worden lijkt er voor de betrokken actoren een periode aan te breken waarin er concretere voorstellen moeten komen en pijnpunten aangepakt moeten worden.

Zoals in elke gebiedsontwikkeling waarbij er functies verspringen naar functies met een lagere (boek)waarde, zoals in dit geval het uit de markt halen van vloeroppervlak ten behoeve winkels voor een andere/geen functie, zal iemand een verlies moeten nemen. Hoe deze berekening gemaakt moet worden en wie welk deel van een verlies moet gaan nemen is nog geen duidelijkheid over. Machiel Adema vreest dat er nog niet genoeg urgentie is om daadwerkelijk te komen tot een herverkaveling waarbij een of meerdere partijen een verlies moeten nemen om meters uit de markt te halen. Alle partijen stellen dat ze dit verlies niet zomaar gaan nemen. Volgens actoren breekt er nu fase aan waarin er een gezamenlijke urgentie gevonden zal moeten worden en een degelijke oplossing om er voor te zorgen dat er ook daadwerkelijk een stedelijke herverkaveling kan gaan plaatsvinden om de problemen aan te pakken.

7.6 Afronding casus Balk

Om het casuonderzoek te kunnen vergelijken met hetzelfde onderzoek binnen de casus Steenwijk zal ook hier het model met de onderhandelingsstijlen ingevuld worden. De beperkingen die eerder zijn aangegeven zijn ook hier van toepassing. De invulling van dit model is altijd subjectief en vormt geen waardeoordeel, het is enkel een structuur om de casussen te kunnen vergelijken en op zoek te kunnen gaan naar factoren die eventuele verschillen en/of overeenkomsten verklaren.



Figuur 12: Onderhandelingsstijlen in Balk

De gemeente Balk is nadrukkelijk actief aan het faciliteren. Dit is ook een bewust standpunt van de gemeente. Ze trekken niet maar werken graag actief mee met Plaatselijk Belang. Plaatselijk Belang Balk Vooruit is nadrukkelijk initiatief nemer en trekker van het project. Ontwikkelaars lijken nog niet echt betrokken in de plannen maar zijn op de achtergrond al actief bezig om te informeren/positie te kiezen voor hun eigen belang. De woningbouwcorporaties hebben ook hier te weinig rol om ze te plaatsen in het schema, ze zijn dan ook niet weergegeven. Beleggers lijken zich steeds actiever te mengen in de plannen in Balk, ze lijken dit in eigen belang te doen en werken niet echt mee in de planvorming. Bewoners zijn te weinig betrokken in de plannen om een plek te geven in het schema.

Er is verschil in de mate van activiteit tussen verschillende ondernemers. Ze werken voornamelijk in eigen belang maar als het mogelijk is willen zij ook best iets verder naar een gezamenlijk belang kijken als het eigen belang maar vervult is.

8. Analyse

In dit achtste hoofdstuk zal de analyse centraal staan. In dit hoofdstuk zal het gedachte experiment en de verschillende onderzochte casussen samen komen. De input die is verkregen door middel van de interviews zal hier geanalyseerd en gedistilleerd worden en zal afgezet worden tegenover de hypothesen die eerder zijn opgesteld. Dit analyse hoofdstuk moet de logische stap zijn tussen het vorige hoofdstuk waarin de casussen en de interviews met betrokken actoren centraal stonden en de conclusies en aanbevelingen die in het volgende hoofdstuk gedaan worden.

8.1 Codering

Het coderen van de transcripten van de verschillende interviews die in de casussen zijn uitgevoerd is een belangrijke stap in de analyse. Door op deze gestructureerde manier uitspraken en data uit de casussen te vergelijken kan meer inzicht en kennis vergaard worden. Het doel van deze codering en de analyse is het zoeken naar verbanden en generaliseerbare resultaten die de sleutel tot beantwoording van de hoofdvraag kunnen zijn.

De eerste codering die is toegepast heeft vooral als doel het ordenen van de transcripten, om op deze manier meer inzicht in mogelijke verbanden, verschillen en overeenkomsten te verkrijgen. Deze uitkomsten zullen in het volgende stuk worden uitgelicht. Door de transcripten op te delen in verschillende categorieën kan gemakkelijker vergeleken worden tussen de casussen maar ook tussen de verschillende interviews. De codering richt zich in deze ronde op de indeling tussen verschillende partijen die in deze thesis centraal staan, met een toevoeging van casus-specifieke partijen. Game theory wordt in deze thesis als een kapstok voor het strategisch handelen van personen en actoren gebruikt. Door middel van de codering zal gekeken worden of dit ook echt blijkt uit de transcripten, dit door te kijken naar het strategisch handelen.

A priori codes:

Belegger
Bewoner
Eigenaar
Exploitant
Gemeente
Ondernemers
Ontwikkelaar
Particulier
Winkelier
Stichting Vestingstad Steenwijk
Plaatselijk Belang Balk
Strategisch handelen

Door de opdeling op basis van de eerste codering zijn verschillende uitspraken, van de geïnterviewde personen in de casus onder de thema's, bij elkaar gekomen. Door op deze manier naar de data te kijken is het gemakkelijker om verbanden te herkennen. Het bewust en strategisch handelen, van de verschillende partijen in de casussen, is bewezen. Het kijken naar de verschillende thema's en data heeft ervoor gezorgd dat er een vermoeden bestaat dat er verschillende factoren zijn die invloed hebben op het gedrag van de verschillende actoren. Er is namelijk niet alleen een verschil in handelen tussen de verschillende groepen actoren, maar ook binnen de groepen van actoren. De tweede ronde van coderingen zal dan ook gebruikt worden om het mogelijke bestaan van deze factoren te verkennen. Er zijn een aantal mogelijke factoren opgenomen als codering en op deze manier kan er gekeken worden of deze daadwerkelijk een rol lijken te spelen. Ook zijn er een aantal

meer thematische coderingen toegevoegd waarvan het belang of nut in de eerste ronde nog niet duidelijk was.

Ronde twee:

Belang
Betrouwbaarheid
BIZ
Leegstand
Pensioen
Problemen
Proces
Stedelijke herverkaveling
Urgentie

Door het verkennen van het bestaan van de verschillende factoren die het onderhandelingsgedrag van de actoren beïnvloeden is meer duidelijkheid verkregen. Deze factoren lijken te bestaan en een invloed te hebben op het gedrag van de verschillende actoren. De factoren zijn een logische verklaring voor de verschillen in handelen binnen de verschillende groepen actoren. In de derde ronden van codering is er voor gekozen om op zoek te gaan naar meer van deze factoren en om specifiek te zoeken naar het bestaan hiervan.

Derde ronde:

Factor
Financiën
Know-how
Beperkte rationaliteit
Locatie gebondenheid
Faciliteren gemeente
Achtergrond

Door het testen van de verschillende bovenstaande factoren op het bestaan in de transcripten en casussen, is er een grote stap in het beter begrijpen van het onderhandelingsgedrag gezet. Naast dat er verschillen zijn in handelen tussen de verschillende soorten partijen, zijn er ook verschillen in het handelen tussen dezelfde soort partijen, die verklaard kunnen worden door deze factoren. Niet alle factoren die uit de casussen blijken zijn opgenomen als code in de derde ronde. Na het erkennen van het bestaan van deze factoren kan er gericht gezocht worden naar meer soorten en varianten. In de volgende gedeelten zullen de verschillen en overeenkomsten tussen de casussen aan bod komen, alsmede de factoren. De verschillende factoren, die een rol spelen in het onderhandelingsgedrag van de betrokken actoren, zullen vergeleken worden met literatuur en bestaande onderzoeken later in dit hoofdstuk en zullen als belangrijk deel van de conclusie terugkomen in het afsluitende hoofdstuk.

8.2 Analyse casussen

In dit gedeelte zullen de casussen centraal staan. Deze analyse is gemaakt op basis van het casus onderzoek dat eerder is uitgevoerd. In dit onderdeel wordt er vooral gefocust op opvallende zaken, overeenkomsten en verschillen tussen de casussen. In een later stadium zullen hier conclusies uit voortkomen en zal gekeken worden naar wat deze overeenkomsten en verschillen zeggen over een groter geheel, de hoofdvraag en het instrument stedelijke herverkaveling.

Door game theory als een kapstok te gebruiken, voor het bewust strategisch handelen van de verschillende betrokken actoren in deze thesis, kan er gekeken worden naar welke factoren bepalen hoe zij handelen. Deze theorie is in de thesis dan ook vooral gebruikt om te structureren. Bounded rationality zal deel uit maken van de beantwoording van de hoofdvraag, tevens is dit een mogelijke factor die het strategisch handelen van de actoren beïnvloed.

In beide casussen is er een bijzondere rol weggelegd voor een collectief/belangen behartigende partij. Plaatselijk Belang is een beweging die, zoals de naam al doet vermoeden, het plaatselijk belang vertegenwoordigd. Terwijl Steenwijk Vestingstad de belangen van de ondernemers in het centrum van Steenwijk behartigd. Een mogelijke factor die van invloed lijkt te zijn op de casussen, is dat in beide casussen de belangorganisaties Vestingstad en Plaatselijk Belang geleid worden door mensen met ervaring in gebiedsontwikkeling en ruimtelijke ordening, zijnde een oud wethouder en architect. Voor de gemeente is het ideaal omdat er zo gemakkelijk contact met een grotere groep bewoners en ondernemers bewerkstelligd kan worden. Ook voor de bewoners en ondernemers heeft het voordelen. Ze hebben in veel gevallen meer in de melk te brokkelen via een vertegenwoordiging. Ook hebben de bewoners en ondernemers het gevoel dat er meer waarde aan hun mening wordt gehecht als ze die op deze manier geven.

Beide gemeenten lijken zich bewust of onbewust faciliterend op te stellen. Dit doen ze door het initiatief en de trekkersrol bij andere partijen te laten. In beide gevallen wordt deze rol opgepakt door een samenwerking of vertegenwoordiging. Zij spelen een grote rol in de planvorming terwijl er voor het casus onderzoek niet aan deze soort partijen gedacht was, in het veld van gebiedsontwikkeling en stedelijke herverkaveling. Achteraf blijkt dit een vergissing geweest te zijn.

De ontwikkelaars begeven zich nu nog redelijk op de achtergrond, dit kan komen door de fase waarin de plannen zich nu nog bevinden. Als deze meer concreet of in een volgende fase komen, zou het logisch zijn dat ontwikkelaars een andere, grotere of actievere rol gaan vervullen. In de casus Balk is het wel duidelijk dat de ontwikkelaars wel al aan het voorsorteren zijn, in Steenwijk is hier minder zicht op. Dit betekent niet dat het niet gebeurt.

Beleggers hebben in de plannen van Steenwijk nog geen prominente rol. Ze zijn nog niet gehoord en betrokken bij de plannen. In Balk zijn beleggers wel al gehoord, is er interesse van beleggers en zijn er gesprekken gaande. Of het hier gaat om een verschil tussen de fase waarin de plannen zich bevinden, de manier waarop de plannen zijn vormgegeven of de mate van activiteit van de beleggers is lastig te zeggen.

Tussen het handelen en gedrag van de verschillende ondernemers in beide casussen zitten veel verschillen. Er zitten niet alleen verschillen tussen het handelen en gedrag van de ondernemers binnen de casussen, maar ook tussen de casussen. Enkele ondernemers zijn actief betrokken in de plannen of proberen via hun netwerk en de samenwerkingen, Plaatselijk Belang of Vestingstad, actief hun belang te verdedigen en invloed uit te oefenen. Andere zijn niet actief bezig met gebiedsontwikkeling en andere plannen, die minder met hun kernactiviteit als ondernemer te maken hebben. In beide casussen geven andere partijen aan, dat ze verwachten dat de ondernemers best in een gemeenschappelijk belang willen denken, mits hun eigen belang maar eerst afgedekt is.

Helaas zijn er in beide casussen geen woningbouwcorporaties dusdanig betrokken dat er door de geïnterviewde en de onderzoeker een beeld gevormd kan worden van hun gedrag. Deze groep partijen zal dan ook niet worden meegenomen in de conclusies, wat jammer is omdat ze wel een interessante partij zijn in de Nederlandse gebiedsontwikkeling.

Voor de particulieren leek er in de casus Steenwijk heel duidelijk een verschil geopperd te worden tussen de exploitant van winkels en de eigenaren. De eigenaren zouden veel passiever zijn dan de exploitant. In de casus Balk blijkt dat er een geval is waar dit precies andersom is. De schaal van dit onderzoek laat het niet toe om te stellen dat een van de twee situaties een uitzondering is of dat gegevens zomaar te generaliseren zijn.

Bewoners hebben een bescheiden rol in de planvorming van beide casussen. Dit komt vooral door de aanleiding van de plannen en de oorzaak van de gesignaleerde problemen. Die ligt in beide gevallen bij de toegenomen druk op het winkelaanbod en de aantrekkelijkheid van de centra. Vooral bekeken met een ondernemende bril op.

Doordat er zoveel verschillen tussen de casussen zijn, maar ook binnen de partijen is het duidelijk dat er factoren zijn die deze verschillen bepalen. Deze factoren kunnen nuttig zijn om gebiedsontwikkeling, keuzes en gedrag van betrokken partijen beter te begrijpen en te verklaren. Het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek zal dan ook samenhangen met het begrijpen en kunnen onderscheiden van de factoren. In het volgende gedeelte zal dieper in gegaan worden op deze factoren en de verbanden tussen deze factoren.

8.3 Factoren

Uit de analyse van de casussen en het onderhandelingsgedrag van de verschillende partijen, in een gebiedsontwikkeling met stedelijke herverkaveling als ontwikkelspoor, blijkt dat naast de typologie van partijen ook andere factoren het gedrag in onderhandelingen beïnvloeden. Deze factoren zijn van belang bij het handelen van actoren en voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Dit gedeelte zal zich focussen op deze factoren, de rol in de casussen en verbanden. Ook zal er gekeken worden naar eventuele overeenkomsten of afwijkingen, uitgaande van de bestaande wetenschappelijke literatuur betreffende deze factoren.

In de economie zijn land, arbeid en kapitaal de belangrijkste middelen of productiefactoren die getypeerd worden en een rol spelen (Brown, Hazlitt, & Drucker, 1946). In de gebiedsontwikkeling en specifiek voor deze thesis stedelijke herverkaveling, zijn middelen ook een belangrijke factor die het gedrag en handelen van partijen beïnvloeden. Het lijkt er echter op dat in de gebiedsontwikkeling vooral de middelen geld, know-how en tijd een belangrijke rol spelen. Deze zouden overlap kunnen hebben met de traditionele middelen, maar lijken beter te passen binnen de gebiedsontwikkeling context. Geld zou voor een ondernemer ook investeringsruimte genoemd kunnen worden, omdat het hierin meer slaat op de financiële ruimte die er is om te participeren in plannen.

Naast de min of meer traditionele middelen zijn er verschillende andere factoren die invloed kunnen hebben op het onderhandelingsgedrag in gebiedsontwikkeling en daarmee op het instrument stedelijke herverkaveling. Urgentie is hierin een belangrijke factor. Urgentie kan voortkomen uit een aantal verschillende oorzaken die tot activiteit of handelen van de actoren nopen. De verschillende factoren bevinden zich in een zeer ingewikkeld web en onderhouden verschillende relaties met elkaar. Soms komen ze voor naast elkaar als losse factoren en in sommige gevallen hebben ze een meer causale relatie. Urgentie lijkt vaak voort te komen uit andere factoren en lijkt zo vaak een causale relatie aan te gaan. Hoe belangrijk de factor urgentie is, wordt onderschreven in verschillende andere onderzoeken naar stedelijke herverkaveling. (Van der Stoep et al., 2013) heeft het expliciet over het belang van een collectief gevoelde urgentie. Uit het onderzoek in deze casus ligt de nadruk meer op een individuele urgentie gevoeld door de actoren binnen een stedelijke herverkaveling. De tweedeling hierin is interessant. Collectieve urgentie lijkt een samenvoeging van

individuele urgenties op een nog specifiekere niveau. Deze conclusie uit de praktijk komt dan ook overeen met andere onderzoeken die het belang van urgentie onderstrepen. Een collectieve urgentie zou niet perse een optelsom van verschillende individuele urgenties hoeven zijn. Dit gegeven is interessant, het zou namelijk in kunnen houden dat een collectieve urgentie als het ware afgekocht kan worden door iemand met een individuele urgentie en veel middelen. Met de middelen zou hij andere partijen kunnen bewegen om mee te gaan in de ontwikkeling om zo een collectieve urgentie te doen ontstaan.

Locatie en de plaatsgebondenheid van verschillende functies is een factor in de gebiedsontwikkeling en stedelijke herverkaveling. Literatuur spreekt over locatie identiteit die van belang kan zijn. Vaak geldt dit voor een hoger schaalniveau, maar mogelijk is dit principe ook toe passen op een lager schaalniveau. Ook is het voor sommige activiteiten of functies meer van belang waar ze zitten dan voor andere. Een eventuele verhuizing of verplaatsing van de activiteit heeft voor enkele functies meer impact omdat hierbij mogelijk vergaarde goodwill en vindbaarheid van de huidige locatie verloren kunnen gaan. Wat de ene plek aantrekkelijk maakt en de andere niet, is moeilijk te objectiveren (Verheul, 2015). Voor verschillende functies zijn er verschillende locatieaspecten van belang. Ook in de regelgeving is dit opgenomen. Ex-290-bedrijfsruimtes, krijgen als huurder extra wettelijke bescherming. Dit is besloten omdat de bedrijven die vallen onder 290-bedrijfsruimte vaak afhankelijk zijn van de vestigingsplaats en van investeringen die daaraan zijn gekoppeld (MKB Servicedesk, 2014). Kantoren lijken minder plaatsgebonden, maar hebben meer belang bij een goede bereikbaarheid. Winkels en horeca lijken juist meer belang te hebben bij een locatie in het centrum en vindbaarheid, goodwill en geschiedenis lijken hier meer van belang. Binnensteden worden gedomineerd door grote (inter)nationale ketens die niets representeren van een lokale economie en cultuur (Verheul, 2015). De plekken die nog wel betekenis voor de lokale economie en cultuur hebben kunnen misschien wel extra kostbaar zijn. Deze zaken lijken allen mee te spelen in de stedelijke herverkaveling context en kunnen belangrijk zijn bij de inzet van het instrument.

Voor de ondernemers lijken er een aantal factoren specifiek van belang. Zo is het van belang welke plannen de ondernemers nog hebben. Dit hangt vooral samen met leeftijd en de situatie van de ondernemer, bedrijfscontinuïteit en toekomst van de onderneming is hier van cruciaal belang. Deze factoren worden in de economische literatuur bedrijfsinterne factoren genoemd (Atzema, Lambooy, van Rietbergen, & Wever, 2012). Uit de casussen lijkt het alsof deze bedrijfsinterne factoren ook een bepaalde gedraging en/of ruimtelijke consequentie kunnen hebben. Zo kan de ondernemer de stedelijke herverkaveling zien als een middel om uit zijn onderneming te stappen om bijvoorbeeld met pensioen te gaan. Er zijn ook gevallen dat de ondernemer zijn bedrijf gewoon voort wil zetten en daarom wil investeren in een herverkaveling. Andere mogelijkheden zijn er dat de ondernemer nog maar van plan is om een paar jaar te ondernemen en daarom een investering in welk project dan ook niet meer echt ziet zitten. Zonder de rol van de traditioneel geografische aspecten tekort te willen doen, blijkt dat ook vele andere aspecten het functioneren van bedrijven beïnvloeden (Atzema et al., 2012). Tevens kunnen deze een ruimtelijke component met zich mee brengen en daarmee van belang zijn voor de ruimtelijke ordening en planologie. Uit de casussen blijkt overeenstemming met literatuur uit de sociale geografie, die zegt dat niet alleen externe factoren invloed hebben op een bedrijf, maar dat de bedrijfsinterne invloeden ook een invloed kunnen hebben op de wereld waarin de bedrijven zich bevinden, dus een ruimtelijke component kunnen hebben. Deze schijnbaar economische factor heeft een sociaal geografische component met een uitwerking en impact op de ruimtelijke ordening. Uit de casussen blijkt dat de schaalgrootte van een bedrijf ook een invloed kan hebben op het gedrag. Vooral als het gaat om leegstand, blijkt uit de casussen dat de nood om iets te doen voor kleinere partijen groter is dan voor grotere partijen. De grote partijen met een flinke vastgoedportefeuille en dito afschrijven, lijken minder snel een urgentie te voelen op een enkel

leegstand pand. Naast deze wat specifiekere factoren en context zijn de algemene factoren natuurlijk ook van toepassing op deze groep.

Vertrouwen is een belangrijke factor in elke gebiedsontwikkeling. Zoals veel betrokken experts uit de casussen melden is gebiedsontwikkeling relatie-werk, in zulke relaties is vertrouwen belangrijk. Vertrouwen heeft vaak een lange geschiedenis en het is dan ook lastig om een oorzaak voor minder vertrouwen in één casus aan te wijzen, dit gaat vaak om een langere periode en hangt samen met andere factoren en kenmerken van de partijen en hun relatie. Wel is het duidelijk dat vertrouwen een belangrijke rol speelt in het handelen van verschillende partijen en vooral in hun samenwerking. In de wetenschappelijke literatuur is vertrouwen binnen projecten en tussen organisaties een item. Door de algemene theorie van vertrouwen in inter-organisatorische relaties te gebruiken, bediscussieert Kadefors factoren die invloed hebben op de ontwikkeling van vertrouwen en samenwerking tussen verschillende partijen in bouwkundige projecten. In dit onderzoek wordt op verschillende manieren aangetoond dat een hoger niveau van vertrouwen bijdraagt aan betere project resultaten en daarmee dus een invloed heeft (Kadefors, 2004). Ook andere onderzoeken zien vertrouwen als een facilitator van positieve relaties tussen project stakeholders (Pinto, Slevin, & English, 2009). Dat vertrouwen een factor binnen stedelijke herverkaveling is blijkt uit de casussen en ligt dan ook in lijn met de wetenschappelijke literatuur.

Vertrouwen kan zich richten op verschillende onderdelen en factoren binnen een gebiedsontwikkeling. Het is van belang dat partijen vertrouwen hebben in de kundigheid van elkaar, om zo samen tot de juiste oplossing en optimale uitvoering van het project te komen. Ook is het van belang dat de partijen vertrouwen hebben in de eerlijkheid van de andere partij, transparantie kan hierin een belangrijke rol spelen. Het duidelijk maken van elkaars belangen kan belangrijk zijn om een relatie een fundament te geven. Dimensies als de bekwaamheid en integriteit zijn in onderzoeken door de ogen van projectaannemers en eigenaren bekeken. Met behulp van regressie en path-analyse zijn de effecten, van competentie en vertrouwen in integriteit, getest binnen eigenaar/aannemer relaties en het project succes. De bevindingen geven aan dat vertrouwen voor de verschillende partijen, verschillende betekenissen kan hebben (Pinto et al., 2009). In dit onderzoek komt niet duidelijk naar voren dat er een verschil is tussen de kijk op vertrouwen tussen partijen, echter kan dit wel een belangrijk element in aanbeveling vormen. Het handelen van partijen en de kijk van andere partijen hierop is altijd een subjectieve aangelegenheid, maar als blijkt dat de betekenis voor een begrip ook nog eens anders is, dan zal dit voor monitoring en onderzoeken gevolgen en moeilijkheden met zich meebrengen.

De factoren die hier zijn besproken vormen geen uitputtende lijst, die is onmogelijk te vormen met twee casussen. Uit de casussen lijkt het erop alsof ook culturele aspecten een rol kunnen spelen in het gedrag van verschillende actoren, maar het is lastig om dit te bewijzen en te verklaren. In de factoren, die invloed hebben op het gedrag van partijen in een gebiedsontwikkeling met stedelijke herverkaveling als ontwikkelspoor, is een tweedeling waar te nemen tussen 'harde' factoren en 'zachte' factoren. De invloed van deze 'zachte' factoren lijkt ook in andere studies binnen de planologie steeds meer aandacht te krijgen. Bijvoorbeeld in de behaviorale game theoretische simulaties, in het SimsCity ValueCap onderzoek onder leiding van Prof. Van der Krabben, waarin gedrag en zachtere factoren een belangrijke rol spelen (Radboud University, 2016). In dit onderzoek zal ook gekeken worden naar verschillen in cultuur en de invloed op het gedrag van actoren. Wat overeenkomt met het vermoeden uit dit onderzoek, dat culturele aspecten een rol zouden kunnen spelen in het handelen van actoren. Dat zachte factoren een belangrijke invloed kunnen hebben in de gebiedsontwikkeling ligt dus in lijn met andere onderzoeken.

Na het ontleden van de factoren en hun invloed is het duidelijker wat partijen beweegt om op een bepaalde manier te handelen. Bounded rationality lijkt hierin een rol te spelen. Personen kunnen niet aan de informatie, die voor perfecte rationaliteit nodig is, komen. Ook al zouden ze wel over deze informatie kunnen beschikken, dan zouden ze dit nog niet kunnen verwerken. Het menselijke brein is genoodzaakt zichzelf te beperken. Er zijn verschillende voorbeelden in de wetenschappelijke literatuur die de nadruk leggen op de imperfectie van kennis en informatie. De economisch geograaf Allen Pred (1967) heeft de behaviorale zienswijze uiteengezet in zijn befaamde behaviorale matrix. Naast dat hij de nadruk legt op de imperfectie van kennis en informatie, beargumenteerd Pred ook dat het benutten van veel informatie een moeilijke zaak is. Dit komt redelijke overeen met het begrip bounded rationality, zoals het in deze thesis behandeld wordt. Wat Pred's denkwijze interessant maakt, is dat hij onderscheidt maakt tussen verschillende ondernemers en de mate waarin die imperfectie van kennis en informatie een rol speelt. Zo heeft dit gegeven op een groot bedrijf met een omvangrijke directie een andere betekenis dan voor een kleine ondernemer (Atzema et al., 2012). Ook in dit onderzoek lijkt dit naar voren te komen. Bounded rationality heeft verbanden met andere factoren en lijkt ingebakken te zijn in verschillende andere factoren die een rol spelen. Vooral betreffende de middelen tijd en kennis lijkt het fenomeen bounded rationality vandoen te hebben en een invloed te zijn op het onderhandelingsgedrag van verschillende partijen. De factor kennis kan variëren tussen de verschillende partijen, maar ook binnen de partijen. Zo is het logisch dat een gemeente meer kennis van gebiedsontwikkeling heeft dan een standaard particulier. De schaalgrootte van een partij kan met deze factor ook een verband hebben. Het is denkbaar dat een grotere partij meer kennis in huis heeft, al is dit ook afhankelijk van de activiteit en soort partij. Urgentie en tijd kunnen aanverwante factoren zijn. Het kan voorkomen dat er een incrementele relatie bestaat tussen urgentie en tijd. Hoe meer urgentie, hoe minder tijd. Op sommige partijen lijkt bounded rationality dan ook meer grip te hebben dan op andere.

9. Conclusies en aanbevelingen

Na het analyseren van de vergaarde data volgen de conclusies en aanbevelingen. In dit hoofdstuk zullen conclusies getrokken worden, de hoofdvraag zal beantwoord worden en er zullen aanbevelingen gedaan worden. De aanbevelingen richten zich op de praktijk en vervolgonderzoek. Tevens zal er terug gekeken worden op dit onderzoek door middel van een kritische reflectie.

9.1 Conclusies

In de conclusie is het belangrijk om de oorspronkelijke hoofdvraag te beantwoorden en deze vormt samen met andere conclusies en resultaten de afronding van dit onderzoek. Voor de beantwoording van de hoofdvraag en de conclusies zal beknopt doorlopen worden hoe er tot deze beantwoording gekomen is. Dit zal gedaan worden door kort de verschillende stappen door te lopen die gezet zijn. De verschillende stappen die doorlopen zijn, zijn de antwoorden op de deelvragen die eerder zijn opgesteld en zijn terug te vinden in de hoofdstukken binnen deze thesis.

Stedelijke herverkaveling is een instrument binnen gebiedsontwikkeling dat waarschijnlijk toegevoegd gaat worden aan de Nederlandse wetgeving. Stedelijke herverkaveling richt zich vaak op een ruil van eigendom of op situaties waarbij eigendommen efficiënter gebruikt kunnen worden door ze anders te verdelen. Een stedelijke herverkaveling is het resultaat van verschillende onderhandelingen tussen betrokken actoren. Game theory stelt dat deze betrokken actoren in een onderhandeling strategisch handelen. Doordat ze strategisch handelen hebben ze verschillende keuzes binnen het voeren van de onderhandelingen. Game theory stelt dat partijen strategisch kunnen handelen, bounded rationality stelt dat er grenzen zijn aan dit vermogen om strategisch te handelen. Deze onderhandelingsstijlen en beperkingen kunnen een belangrijke invloed hebben op de toepasbaarheid van stedelijke herverkaveling en mogelijk wat zeggen over het nut en de kansen van het stedelijke herverkaveling. Dit onderzoek wijst uit dat er niet alleen verschillen qua handelen zijn tussen de verschillende groepen actoren, maar ook binnen de groepen actoren met een zelfde typologie. De hypothese die eerder zijn opgesteld zijn dan ook niet meer van waarde. De verklaring voor het verschillende handelen is dat er verschillende factoren lijken te zijn, die het onderhandelingsgedrag van de betrokken actoren beïnvloeden, wat leidt tot beantwoording van de eerder opgestelde hoofdvraag. De beantwoording van de hoofdvraag is een belangrijke stap in het behalen van de doelstelling van dit onderzoek. De hoofdvraag die bij dit onderzoek hoort:

Wat is de invloed van rationaliteit en onderhandelingsstijlen op het onderhandelingsgedrag van actoren in een ontwikkeling met stedelijke herverkaveling als ontwikkelstrategie?

Het model met de onderhandelingsstijlen is niet de beantwoording op de hoofdvraag, maar geeft inzicht in verschillen en helpt met het vinden van onderliggende factoren, die deze verschillen kunnen verklaren. Naast dat er verschillen zijn tussen de verschillende groepen actoren zijn er ook verschillen in handelen binnen deze groepen. Deze verschillen kunnen verklaard worden door een aantal factoren. Deze factoren hebben invloed op het handelen en de rol van actoren in een gebiedsontwikkeling met stedelijke herverkaveling als ontwikkelspoor en vormen dan ook de sleutel tot de beantwoording van de hoofdvraag.

De middelen: geld, know-how en tijd, die veelal een economische achtergrond toekomen, hebben een belangrijke invloed op het gedrag van de verschillende partijen. De financiën zijn van belang omdat een partij wel mee moet kunnen doen in de herverkaveling, hier is vaak een investering voor nodig. Ook kan geld gebruikt worden om andere partijen mee te laten doen in de herverkaveling en zouden factoren afgekocht kunnen worden. Know-how is een factor die verschilt tussen de

verschillende soorten partijen, maar ook binnen de groepen partijen. Kennis is van belang om te realiseren wat de mogelijkheden en onmogelijkheden van herverkaveling voor de betrokken partij zijn. Tijd is een klassiek-economische factor die betrekking heeft op de hoeveelheid tijd die er nodig is om de herverkaveling te doorlopen, maar ook hoeveel tijd er beschikbaar is tot er beslissingen genomen moeten worden. Dit kan de kwaliteit van de beslissing beïnvloeden. Naast de factoren die we onder de categorie middelen kunnen scharen; land, arbeid en kapitaal, voor de gebiedsontwikkeling specifiek; geld, know-how en tijd, zijn er een aantal andere factoren die invloed hebben op het gedrag van actoren in gebiedsontwikkeling.

Andere factoren die naar voren komen uit de casussen zijn; urgentie, de plaatsgebondenheid van de functie, toekomstperspectief, schaalgrootte van de partij en vertrouwen. Een uitgebreide omschrijving van de factoren is in het vorige hoofdstuk terug te vinden. Urgentie is van belang omdat er een incentive moet zijn om mee te doen met de stedelijke herverkaveling. Als een urgentie voor een partij heel veel groter is, dan voor andere, zou het mogelijk kunnen zijn dat hij wat middelen gebruikt om de urgentie bij andere partijen af te dekken. De plaatsgebondenheid van de functie die betrokken is in de stedelijke herverkaveling heeft een uitwerking op verschillende factoren. Sommige functies hebben nu eenmaal meer binding met een locatie dan andere. Voor deze functies is het lastiger en kost het meer middelen om op een andere plek opnieuw te beginnen.

Een aantal factoren hebben wat meer betrekking op een specifieke categorie actoren. Voor ondernemers zijn dit specifiek: toekomstperspectief en de schaalgrootte van de partij. Het toekomstperspectief en de plannen die de betrokken ondernemers hebben heeft een invloed op het gedrag. Ondernemers die een zekere leeftijd hebben bereikt zouden de stedelijke herverkaveling als een opt-out kunnen zien, andere hebben juist veel drang om door te gaan op de huidige of een andere locatie. De schaalgrootte van de partij kan een invloed hebben op het gedrag. Verhuurders met een grotere portefeuille merken een enkel leegstand pand minder erg dan kleine particulieren. Ook hebben zij over het algemeen meer reserves en ruimte voor investeringen. Schaalgrootte kan vaak een invloed hebben op know-how.

Vertrouwen is een belangrijke factor in gebiedsontwikkeling en misschien nog wel specifiek voor stedelijke herverkaveling. Een stedelijke herverkaveling bestaat vaak uit meerdere spelers en de problemen die een oplossing behoeven zijn soms lastiger dan een normale gebiedsontwikkeling, vertrouwen tussen de partijen is dus extra van belang.

De factoren die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen vormen geen uitputtende lijst. Tussen de factoren is overlap en er zijn verbanden. Er zijn nog andere factoren denkbaar die niet in de casussen naar voren komen of bewezen kunnen worden, maar mogelijk wel een rol spelen binnen het handelen van actoren in een gebiedsontwikkeling met stedelijke herverkaveling als ontwikkelstrategie. Zachte factoren als verschillen tussen culturen kunnen niet bewezen worden in de casus, maar zouden een invloed kunnen hebben op het gedrag. Dit onderzoek is een interessante exercitie geweest, omdat het begonnen is met de economische bril vanuit de homo-economicus en naarmate het onderzoek vorderde is het steeds duidelijker geworden dat er niet naar planologie, gebiedsontwikkeling en stedelijke herverkaveling gekeken kan worden zonder de homo-psychologicus en homo-sociologicus ook mee te nemen. Naast dat er harde factoren als middelen zijn, is ook de invloed van veel zachtere factoren als vertrouwen aangetoond. Daarmee sluit dit onderzoek aan op andere studies die planologie en gebiedsontwikkeling vanuit verschillende kanten belichten. Niet alleen de harde pure ingrepen en economische invloeden, maar ook sociale aspecten en zachtere factoren.

Daarnaast zijn er nog algemene bijzonderheden en zaken die van belang zijn voor het slagen van stedelijke herverkaveling. Het plan is misschien een vanzelfsprekende factor, maar kan op verschillende manieren belangrijk zijn. De vorming van het plan en het proces tot een eindproduct kan een belangrijke rol spelen in de kwaliteit en verankering van het plan. Verder heeft het plan betrekking op twee andere belangrijke factoren; urgentie/momentum en overwaarde. De timing van het plan is van belang om het momentum op het juiste moment mee te pakken als de urgentie voor partijen voldoende groot is. Het plan zal een overwaarde moeten opleveren, om een incentive te geven voor de partijen, om überhaupt mee te doen. Hoe beter het plan, hoe meer kans op een daadwerkelijke (her)ontwikkeling.

Overwaarde is een belangrijke factor binnen het plan. Het plan moet ergens iets opleveren voor iemand, hoe meer het oplevert hoe makkelijk het plan in voltooiing zal komen. Tevens is het zo dat als er meer mensen profiteren, dit een positieve invloed heeft op het momentum. Als het plan maar voor een enkele partij een overwaarde heeft, zal hij middelen tot zijn beschikking moeten hebben om de andere partijen aan te kunnen zetten tot een ontwikkeling.

Momentum is nodig om de plannen over een mogelijk dood punt heen te trekken of om het plan door zijn doorloofases heen te loodsen. Momentum kan samen hangen met urgentie, maar kan ook los in de verschillende partijen zitten en kan beïnvloedt worden door de aanwezigheid van middelen.

Naast dat er verschillen zijn in onderhandelingsgedrag tussen de verschillende gedefinieerde partijen zijn er ook verschillen binnen deze groep. Verschillende factoren zorgen ervoor dat actoren zich anders gedragen in een gebiedsontwikkeling met stedelijke herverkaveling als ontwikkelspoor. Bounded rationality lijkt sterk samen te hangen en invloed te hebben op enkele van deze factoren en beïnvloedt op deze manier het gedrag van de verschillende partijen in een stedelijke herverkaveling. Vanzelfsprekend zijn de factoren know-how en tijd, het meest gerelateerd aan de beperkte rationaliteit. Deze factoren hebben verbanden met andere factoren die hierin ook een rol spelen. Urgentie en tijd zijn nauw met elkaar verbonden en vaak hebben schaalgrootte en know-how een relatie. Uit dit onderzoek blijkt dat een strategisch handelen samenhangt met een web van verschillende factoren, die de uitkomst beïnvloeden en dat bounded rationality grenzen stelt aan het vermogen om deze beslissing perfect te maken.

9.2 Aanbevelingen praktijk

Uit dit onderzoek en de ervaringen van de onderzoeker komen een aantal belangrijke zaken naar voren betreffende stedelijke herverkaveling. Er zijn een aantal zaken die als voorwaarden lijken te kunnen gelden om een stedelijke herverkaveling kans van slagen te geven. Enkele zaken komen overeen met de factoren die invloed hebben op het gedrag van actoren, dit is logisch omdat het gedrag voor een groot gedeelte uitmaakt of een stedelijke herverkaveling kans van slagen heeft.

Voor de trekker, initiatiefnemer of projectleider kunnen de verschillende factoren die in dit onderzoek en in andere onderzoeken zijn besproken van pas komen. Door na te gaan welke factoren een rol spelen of aanwezig zijn, in de gebiedsontwikkeling die er voor ogen is, kan mogelijk vooraf al ingeschat worden of stedelijke herverkaveling een middel kan zijn dat hierin kan helpen en welke factoren een probleem kunnen vormen. Door deze kennis te hebben zou er specifiek gezocht kunnen worden naar welke factoren een andere factor kunnen beïnvloeden en kan de kans van slagen voor de stedelijke herverkaveling beter ingeschat worden. Dit zou bijvoorbeeld door een soort quick-scan gericht op de verschillende factoren in kaart gebracht kunnen worden.

Gemeenten zijn een belangrijke speler in de Nederlandse gebiedsontwikkeling en zo ook in de stedelijke herverkaveling. Omdat de gemeenten zo'n belangrijke en soms doorslaggevende rol spelen in de gebiedsontwikkeling, is er specifiek naar de gemeenten gekeken. Het handelen en de opstelling van gemeenten is van belang in het gedrag van de andere actoren en is nodig om ontwikkelingen mogelijk te maken. Gemeenten zijn naast publiekrechtelijk betrokken, soms ook privaatrechtelijk betrokken als eigenaar van gronden of panden. In deze gevallen is transparantie van extra belang en moet het voor de overige partijen duidelijk zijn wat de belangen zijn. Het kan in deze gevallen slim zijn een neutrale trekker/urbanisator/projectleider te hebben, dit hoeft geen voorwaarde te zijn voor een succesvolle ontwikkeling maar zou een hulp kunnen zijn. De dubbele belangen die een gemeente kan hebben hoeven geen gevaar of belemmering te vormen. Integendeel, de gemeente kan zijn privaatrechtelijke belang in zetten om het publiekrechtelijke te dienen. Belangrijk hiervoor is interne duidelijkheid, bestuurlijk en ambtelijk. Dit kan bereikt worden door het vooraf duidelijk formuleren van een gemeenschappelijke visie op bottom-up initiatieven en hoe hiermee om te gaan. Dit zou vast gelegd moeten kunnen worden. Ook dient de gemeente altijd op te passen dat ze ook daadwerkelijk het publieke belang dienen in deze gevallen en niet alleen de belangen van de betrokken actoren. Ook de houding van gemeenten kan van groot belang zijn bij een gebiedsontwikkeling. Zoals eerder besproken is er een landelijke trend gaande waarbij veel gemeenten willen faciliteren, in plaats van actief zelf ontwikkelen. Deze ontwikkeling is in principe prima, echter faciliteren moet niet betekenen; afwachten en achterover leunen. Initiatieven die bottom-up bij de gemeente komen, kunnen belangrijke voorwaarden als draagvlak bevatten. Het is dan ook zaak voor gemeenten om een houding te vinden waarbij deze initiatieven actief ontvangen en ondersteund kunnen worden. Hiervoor is voldoende en kwalitatief goed personeel nodig dat ondersteuning kan bieden aan de initiatieven. Er hoeft niet eens actief meegewerkt te worden, maar duidelijke ingangen bij de gemeente en hulp bij het formuleren van vragen, plannen en ideeën zou het proces al voor een groot gedeelte kunnen stroomlijnen. Ook verwachtingsmanagement, een duidelijke taakverdeling en transparantie zijn hier belangrijk om frustraties en problemen te voorkomen.

In de behaviorale vestingsplaatsleer ligt de nadruk op verplaatsingsmotieven voor ondernemers, dit heeft overlap met gedeelten die in deze thesis zijn behandeld. Stedelijke herverkaveling kan namelijk een manier zijn om een verplaatsingsmotief te gebruiken en ergens anders te vestigen. Voor de beoordeling van de meest optimale of meest geschikte keuze betekent dat de perceptie die de ondernemer heeft een belangrijke rol speelt. Die keuze zal onder invloed van bounded rationality nooit perfect kunnen zijn, maar kan wel geoptimaliseerd worden. Dit kan gebeuren door te rade te gaan bij externe adviseurs om de beperkingen van bounded rationality wat op te rekken, ze zullen echter altijd blijven bestaan. Het bewust zijn van deze beperkingen zou het optimaliseren van de keuze positief kunnen beïnvloeden door er specifiek na te gaan hoe de beperkingen geminimaliseerd kunnen worden.

9.3 Aanbeveling onderzoek

Er zijn verschillende manieren om meer inzicht te krijgen over de thema's en vraagstukken die in dit onderzoek zijn behandeld. Door het doen van dit onderzoek is meer inzicht verkregen over de verschillende onderdelen die samen de beantwoording van vraagstukken op kunnen leveren. De aanbevelingen voor komende onderzoeken richten zich vooral op andere methoden, onderzoek tijdens een andere fase van het instrument stedelijke herverkaveling en verdieping.

Zoals eerder benoemt heeft dit onderzoek een bijzonder verloop gehad. Van een redelijk economisch en rationeel begin is dit onderzoek in zijn loop veranderd naar een onderzoek dat de zachtere kanten van planologie aantoont. Planologie bestaat voor een groot gedeelte uit interacties tussen verschillende actoren en personen die meer dan alleen economische motieven hebben. Pred's behaviorale matrix is mogelijk een interessant model om de gedragingen in planologie te bekijken. Hierin sluit dit onderzoek aan bij planologische onderzoeken met verbanden richting sociale, psychologische en geografische vlakken. Het SimCity value cap onderzoek van de Radboud Universiteit is al eerder aangehaald, er zijn redelijk wat verbanden die interessant kunnen zijn om nader te bekijken. Een verdere uitwerking van de factoren zou een interessante toevoeging voor dit onderzoek kunnen zijn.

Het is interessant om onderzoek te doen in een latere fase als het instrument stedelijke herverkaveling ook daadwerkelijk gebruikt kan worden. Dus niet alleen de light-vorm zoals die nu gebruikt wordt, maar het handelen binnen het framework als dat er is. Dan is het ook interessant om een kwantitatieve versie op te zetten als stedelijke herverkaveling vaker gebruikt wordt. Door deze onderzoeken te doen kan de kennisbasis vergroot worden en kan er beter inzichtelijk gemaakt worden of en welke verbanden er zijn en of gegevens misschien toch te generaliseren zijn. Ditzelfde geldt voor een onderzoek als deze, maar met andere of meerdere casussen. Een grotere hoeveelheid aan casuonderzoek kan mogelijk verbanden opleveren die op deze schaal niet te zien zijn of beter uitsluiten dat er verbanden zijn. Naast deze onderzoeken specifiek gericht op stedelijke herverkaveling kan een onderzoek met hetzelfde doel maar gericht op de meer traditionele vormen van gebiedsontwikkeling ook inzichten geven die interessant zijn voor het vakgebied. Een belangrijk onderdeel in deze thesis blijken de factoren die invloed hebben op het gedrag van de verschillende actoren in gebiedsontwikkeling. Een zoektocht specifiek gericht naar meer factoren en de uitwerking van deze factoren kan meer specifieke kennis over dit onderdeel opleveren. Op deze manier kan er ook meer gekeken worden naar welke factor betrekking heeft op welk gedeelte van het gedrag. Dat is in dit onderzoek wel geprobeerd, maar dit is zo'n groot thema dat het een onderzoek op zich behelst.

9.4 Kritische reflectie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek. Het doel van de paragraaf is om expliciet te maken welke sterke en zwakke kanten de onderzoeker in het onderzoek herkent en erkent.

Een eerste kritische reflectie betreft het proces waarin stedelijke herverkaveling zich op het moment van dit onderzoek begeeft. Er zijn weinig tot geen casussen die een heel project hebben doorlopen. Vaak niet verder dan een (fictief) ruilplan, dit kan invloed hebben op de manier waarop partijen handelen. Ook is het zo dat het instrument nog onbekend is in Nederland en er nog geen wettelijke regeling is. Dit kan van grote invloed zijn op bijvoorbeeld het initiatief van de marktpartijen. Bijvoorbeeld een stok achter de deur, zoals onteigeningswetgeving vaak gebruikt wordt, zou een

impact kunnen hebben op het handelen van de verschillende betrokken actoren in stedelijke herverkaveling.

Samenhangend met de fase waarin stedelijke herverkaveling zich op dit moment begeeft, is het aantal casussen dat behandeld is in dit onderzoek aangepast. Doordat er niet meer casussen beschikbaar waren is het niet mogelijk geweest om meer dan twee casussen te onderzoeken. Vooraf was het doel om minstens drie casussen te behandelen om op deze manier de kans te vergroten om generaliseerbare antwoorden te vinden. Door dieper in te gaan op de twee casussen die wel beschikbaar waren en door op een andere manier te kijken naar de casussen is dit mogelijke probleem ondervangen. De focus is wat verschoven en juist door deze manier van onderzoeken zijn de verschillende factoren, die onderhandelingsgedrag beïnvloeden, op gaan vallen.

De passendheid van het tweevoudig zorgmodel met de onderhandelingsstijlen is niet optimaal. Er kan verwarring ontstaan over de betekenis van handelen in gezamenlijk belang. Een gemeente kan dit als doelstelling hebben, maar dit hoeft niet te betekenen dat hij de gezamenlijke belangen in de onderhandeling vooropstelt. Zijn gezamenlijke belangen kunnen in dit geval een eigen belang zijn. Ondanks enkele verbeter- en minpunten van dit model is het nuttig geweest om de casussen en antwoorden te structureren en te vergelijken. Dat het model richting de conclusie steeds verder uit beeld verdween heeft weinig gevolgen gehad voor het onderzoek. Ditzelfde geldt voor de hypothesen die zijn opgesteld. Bij het opstellen van de hypothesen leken zij van belang om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. In de loop van het onderzoek is het steeds duidelijker geworden dat de verschillende hypothesen niet meer relevant waren en moeilijk, zo niet onmogelijk, te beantwoorden, doordat de uitkomsten van dit onderzoek juist aantonen dat er verschillende factoren zijn en niet een oplossing.

Literatuurlijst

- Adema, M. (2016). interview Machiel Adema. Friese Meren: Fred Gerrits.
- Atzema, O., Lambooy, J., van Rietbergen, T., & Wever, E. (2012). *Ruimtelijke economische dynamiek* (2nd ed.). Bussum: Coutinho.
- Aumann, R. (1989). *Lectures on game theory. Underground classics in economics* (illustrate.). Westview Pr. Retrieved from https://scholar.google.nl/scholar?q=aumann+lectures+on+game+theory+&btnG=&hl=nl&as_sdt=0%2C5#1
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., de Goede, M., Peters, V., & van der Velden, T. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (Derde druk.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Braakensiek, M. (2015). *Eindrapportage: Open consultatieronde wettelijke regeling Vrijwillige Stedelijke Herverkaveling*. Den Haag.
- Brand, L., & Kuijer, G. (2016). *Stedelijke herverkaveling: Steenwijk centrum*. Steenwijk.
- Bregman, A. (2015). Herverkaveling als instrument voor gebiedsontwikkeling - een update. *Amsterdam School of Real Estate*, (07), 1–29.
- Bregman, A., de Wolff, H., & Gielen, D. (2011). Herverkaveling op ontwikkelingslocaties. Retrieved from https://scholar.google.nl/scholar?q=Bregman%2C+A.G.%2C+H.W.+de+Wolff+%282011%29.+Herverkaveling+op+Ontwikkelingslocaties.+Onderzoeksinstituut&btnG=&hl=nl&as_sdt=0%2C5#0
- Brown, R. S., Hazlitt, H., & Drucker, P. F. (1946). Economics in One Lesson. *The Yale Law Journal*, 56(1), 180. doi:10.2307/793260
- Buitelaar, E., Feenstra, S., Galle, M., Lekkerkerker, J., Sorel, N., & Tennekes, J. (2012). Vormgeven aan de spontane stad: Belemmeringen en kansen voor organisch stedelijke herontwikkeling. *Planbureau Voor de Leefomgeving*, (500232002), 116.
- Buitelaar, E., Segeren, A., & Kronberger, P. (2008). *Stedelijke transformatie en grondeigendom*. Den Haag.
- Camerer, C., Loewenstein, G., & Rabin, M. (2011). *Advances in behavioral economics*. Princeton: Princeton University Press. Retrieved from [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=sA4jJOjwCW4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=Camerer,+C.,+G.+Loewenstein+en+M.+Rabin+\(eds.\),+2005,+Advances+in+Behavioral+Economics,+Princeton+University+Press,+Princeton.&ots=tUC2W9Ghuu&sig=1tmQij2kPIk_x9O3a9yo9S8y2OY](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=sA4jJOjwCW4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=Camerer,+C.,+G.+Loewenstein+en+M.+Rabin+(eds.),+2005,+Advances+in+Behavioral+Economics,+Princeton+University+Press,+Princeton.&ots=tUC2W9Ghuu&sig=1tmQij2kPIk_x9O3a9yo9S8y2OY)
- Carpentier, F. (2016). interview Fiona Carpentier. Friese Meren: Fred Gerrits.
- Commissie stedelijke herverkaveling. (2014). Grenzen verschuiven - Eindrapportage Commissie Stedelijke Herverkaveling, 1–54.
- de Feijter, F. (2013). *Onderhandelingsgedrag bij stedelijke herverkaveling*. Radboud Universiteit.
- de Wolff, H. (2013). Vaart brengen in gebiedsontwikkeling via ' Stedelijke herverkaveling ', (december), 1–42.
- de Zeeuw, F. (2014). Trends in financiering - Mijn Gemeente. Retrieved February 5, 2015, from <http://www.mijn-gemeente.com/gebiedsontwikkeling/trends-in-financiering>

- Deloitte. (2011). *Financiële effecten crisis bij gemeentelijke grondbedrijven (update)*. Rotterdam.
- Donkers, H. (2011). Gebiedsontwikkeling op zijn Valenciaans, 33–35.
- Driessen, Y. (2002). *Gedachte-experimenten*. Universiteit Utrecht.
- Edelenbos, J. (2000). Proces in vorm: procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten. Retrieved from <http://repository.tudelft.nl/view/ir/uuid:9c5c7dae-aa07-4534-90fb-d9f6651946c9/>
- Expertmeeting Het Kadaster. (2016). In *Stedelijke herverkaveling, wat let je?* Amersfoort: Het Kadaster.
- Faludi, A., & Altes, W. (1994). Evaluating communicative planning: a revised design for performance research. *European Planning Studies*. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654319408720278>
- focmag.com. (n.d.). Bounded rationality decision making model Images. Retrieved December 30, 2015, from <http://www.focmag.com/p/bounded-rationality-decision-making-model.html>
- Follow the money. (2014). Wie is Jean Tirole, Nobelprijswinnaar Economie 2014? - FTM. Retrieved March 30, 2016, from <https://www.ftm.nl/artikelen/wie-nobelprijswinnaar-economie-2014-jean-tirole>
- Gemeente Steenwijkerland. (2015). *Integrale visie binnenstad Steenwijk (concept)*.
- Geuting, E. (2011). *Marktstructurering als ruimtelijkeordeningsinstrument: verkenning van drie rechtsarrangementen in de woningbouwmarkt*. Radboud Universiteit. Retrieved from <http://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/91392>
- Gielen, D. M., & Tasan-Kok, T. (2010). Flexibility in Planning and the Consequences for Public-value Capturing in UK, Spain and the Netherlands. *European Planning Studies*, 18(7), 1097–1131. doi:10.1080/09654311003744191
- Graham, S., & Healey, P. (1999). Relational concepts of space and place: issues for planning theory and practice. *European Planning Studies*, 7(5), 623–646. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654319908720542>
- Groen, W. (2016). interview Wirt Groen. Steenwijk: Fred Gerrits.
- Groetelaers, D. A. (2004). *locatieontwikkeling Sturingsmogelijkheden voor gemeenten*. TU Delft/ DUP Science.
- Habermas, J. (1975). Legitimacy crisis. *Translated by T. McCarthy. Boston: Beacon*. Retrieved from https://scholar.google.nl/scholar?q=Habermas%2C+J.+1975.&btnG=&hl=nl&as_sdt=0%2C5#9
- Heurkens, E. (2012). Privaat-gestuurde gebiedsonwikkeling: sturing, samenwerking & effecten in Nederland en Engeland. Retrieved from <http://repository.tudelft.nl/assets/uuid:665328eb-bd40-4090-a0a0-133353550389/286419.pdf>
- Hieminga, G. (2006). “Corporaties op de schop. Naar een gelijkwaardiger speelveld tussen woningcorporaties en andere marktpartijen.” *Property Research Quarterly*, 5(4), 33–40.
- Hovens, P. (2010). *Percepties in binnenstedelijke locatieontwikkelingsnetwerken*. Universiteit Utrecht.
- Huxley, M. (2000). The Limits to Communicative Planning. *Journal of Planning Education and Research*, 19(4), 369–377. doi:10.1177/0739456X0001900406
- Janssen-Jansen, L., Peel, D., & Krabben, e van der. (2012). *Planning in an environment without*

growth. Raad voor de leefomgeving en infrastructuur.

- Kadefors, A. (2004). Trust in project relationships—inside the black box. *International Journal of Project Management*, 22(3), 175–182. doi:10.1016/S0263-7863(03)00031-0
- Kenniscentrum Herbestemming Noord. (2015a). *Onderzoek herverkaveling centrum Balk*. Friese Meren.
- Kenniscentrum Herbestemming Noord. (2015b). Van meer naar beter: Kennisplatform demografische transitie. Retrieved April 20, 2016, from <http://www.vanmeernaarbeter.nl/bibliotheek/herverkaveling-balk>
- Kilmann, R., & Thomas, K. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The “MODE” instrument. *Educational and Psychological ...*. Retrieved from <http://epm.sagepub.com/content/37/2/309.short>
- Kilmann, R., & Thomas, K. (1978). Comparison of four instruments measuring conflict behavior. *Psychological Reports*. Retrieved from <http://www.amsciepub.com/doi/pdf/10.2466/pr0.1978.42.3c.1139>
- Kilmann, R., & Thomas, K. (2008). Thomas-Kilmann Conflict Mode. *TKI Profile and Interpretive Report*. Retrieved from http://www.anahat.in/samplerreports/tki/TKI_Profile_n_Interpretive.pdf
- Klijn, E. (1996). *Regels en sturing in netwerken; de invloed van netwerkregels op de herstructurering van naoorlogse wijken*. Eburon. Delft. Retrieved from <http://library.wur.nl/WebQuery/clc/933089>
- Li, L., & Li, X. (2007). Land readjustment: an innovative urban experiment in China. *Urban Studies*. Retrieved from <http://usj.sagepub.com/content/44/1/81.short>
- Lousberg, L. H. M. J. (2012). *Sturen op haalbaarheid en relatie - Interventies om disfunctionele conflicten bij Publiek Private Samenwerking in ruimtelijke ontwikkelingsprojecten te voorkomen*. Technische Universiteit Delft.
- Magermans, C. (2014). Het realiseren van een haalbare gebiedsontwikkeling. Retrieved from http://alexandria.tue.nl/extra2/afstversl/bwk/Magermans_2014.pdf
- Maxwell, J. (1996). Qualitative research design: An interpretative approach. Retrieved from <https://scholar.google.nl/scholar?hl=nl&q=Maxwell+JA.+Qualitative+Research+Design.+An+inter-active+approach.+Applied+Social+Research+Methods+Series+Volume+41.+Thousand+Oaks%2C+London+New+Delhi%3A+Sage+Publications%2C+1996.&btnG=&lr=#0>
- McGrew, J. E. (1999). *Decision Schema and Game Theory*. Santa Clara.
- MKB Servicedesk. (2014). Wat is het verschil tussen middenstands- en overige bedrijfsruimte? | Hoe bepaal ik wat voor soort bedrijfsruimte ik heb? | MKB Servicedesk. Retrieved August 20, 2016, from <http://www.mkb servicedesk.nl/71/wat-verschil-tussen-middenstands.htm>
- Muñoz Gielen, D. (2014). Uitnodigingsplanologie en organische gebiedsontwikkeling versus het kostenverhaal in de Omgevingswet. *Tijdschrift Voor Bouwrecht*, (11), 23–25.
- Myerson, R. (1991). *Game theory: analysis of conflict*. Harvard University (1st editio.). Retrieved from <https://scholar.google.nl/scholar?hl=nl&q=Game+Theory%3A+Analysis+of+Conflict&btnG=&lr=#0>
- Nagamine, H. (1986). The land readjustment techniques of Japan. *Habitat International*. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0197397586900081>

- Needham, B., & Geuting, E. (2006). Afschaffing van het zelfrealisatiebeginsel, economische effecten. *Radboud Universiteit Nijmegen*. Retrieved from <https://mijn.govunited.nl/kst-27581-26-b3.pdf>
- Neumann, J. Von, & Morgenstern, O. (2007). *Theory of games and economic behavior*. Retrieved from <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=jCN5aNJ-n-0C&oi=fnd&pg=PP2&dq=rational+behavior+in+game+theory&ots=ac5fqRt3hs&sig=Oiuek8GYAr tGWScMqKSGqBtImR8>
- Onderstal, S. (2010). *Inleiding : Gedragseconomie. TPEdigitaal*. Amsterdam School of Economics Research Institute (ASE-RI).
- Osborne, M. J. (1995). *A course in game theory. Computers & Mathematics with Applications* (Vol. 29). London: MIT Press. doi:10.1016/0898-1221(95)90101-9
- Pinto, J. K., Slevin, D. P., & English, B. (2009). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27(6), 638–648. doi:10.1016/j.ijproman.2008.09.010
- Plaatselijk Belang Balk Vooruit. (2016). Plaatselijk Belang Balk Vooruit. Retrieved April 20, 2016, from <http://www.balkvooruit.nl/>
- Ploch, T., & van Zwieten, M. C. B. (2005). *Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Retrieved from http://www.myravanzwieten.com/pdf/pub_articles_chapters/Handboek_Gezondheidszorgonderzoek_H6.pdf
- Pröpper, I., & Steenbeek, D. (1999). *De aanpak van interactief beleid: Elke situatie is anders Bussum*. Bussum: Coutinho. Retrieved from https://scholar.google.nl/scholar?q=Pr%C3%B6pper%2C+I.M.A.M.+%26+D.A.+Steenbeek%2C+De+aanpak+van+interactief+beleid%3A+elke+situatie+is+anders%2C+Bussum%2C+1999.&btnG=&hl=nl&as_sdt=0%2C5#0
- Raad voor de leefomgeving en infrastructuur. (2014). Toekomst van de stad, de kracht van nieuwe verbindingen. *Raad Voor de Leefomgeving En Infrastructuur*, 101.
- Radboud University. (2016). Simulations for Innovative Mechanisms for the Selforganizing City: testing new tools for Value Capturing (SimCity Value Cap) - Institute for Management Research. Retrieved August 20, 2016, from <http://www.ru.nl/nsm/imr/our-research/projects/current/dutch/simulations-innovative-mechanisms-selforganizing/>
- Rijksoverheid.nl. (2015). Nieuwe omgevingswet maakt omgevingsrecht eenvoudiger | Omgevingswet |. Retrieved January 26, 2016, from <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet/inhoud/vernieuwing-omgevingsrecht>
- Samsura, D. A. A. (2015). *Persoonlijke communicatie*.
- Samsura, D. A. A., van der Krabben, E., & van Deemen, A. M. A. (2010). A game theory approach to the analysis of land and property development processes. *Land Use Policy*, 27(2), 564–578. doi:10.1016/j.landusepol.2009.07.012
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students. Research methods for business students* (Fifth.). Essex: Pearson Education.
- Segeren, A. (2007a). *De grondmarkt voor woningbouwlocaties. Belangen en strategieën van grondeigenaren*. Den Haag.
- Segeren, A. (2007b). *Marktstrategieën van eindgebruikers*. Den Haag.

- Segeren, A. (2007c). *Marktstrategieën van gemeenten*. Den Haag.
- Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1884852>
- Sorel, N., Tennekes, J., & Galle, M. (2014). *Bekostiging van publieke voorzieningen bij organische gebiedsontwikkeling*. Den Haag.
- Sorensen, A. (1999). Land Readjustment, Urban Planning and Urban Sprawl in the Tokyo Metropolitan Area. *Urban Studies*, 36(13), 2333–2360. doi:10.1080/0042098992458
- Sorensen, A. (2000). Conflict, consensus or consent: Implications of Japanese land readjustment practice for developing countries. *Habitat International*, 24(1), 51–73. doi:10.1016/S0197-3975(99)00029-6
- Sorensen, R. A. (1992). *Thought Experiments*. Retrieved from <http://philpapers.org/rec/SORTE>
- Sturm, C., Heurkens, E., & Bol, N. (2014). Belegger-gestuurde gebiedsontwikkeling: Lessen binnenstedelijke herontwikkelingsprojecten in de VS. *Real Estate Research Quarterly*. Retrieved from <http://repository.tudelft.nl/assets/uuid:4afc3592-0ea2-46fe-a6fd-1a3347eb2c65/314945.pdf>
- Sturre, R. (2016). interview René Sturre. Steenwijk: Fred Gerrits.
- The Economist. (2009). Herbert Simon | The Economist. Retrieved December 30, 2015, from <http://www.economist.com/node/13350892>
- Tiemeijer, W. L., Thomas, C. a., & Prast, H. M. (2009). *De menselijke beslisser. Wetenschappelijke raad voor het regeringsbeleid*. Retrieved from http://lindenbergaacademiaworks.com/articles/2009_lindenberga_stapel_cue_power.pdf
- Van der Krabben, E., Lenferink, S., Martens, K., Portier, J., & Van der Stoep, H. (2013). Onderzoek innovaties bij integrale gebiedsontwikkeling en knooppuntontwikkeling.
- Van der Krabben, E., & Samsura, D. A. A. (2012). Negotiating land and property development: a game theoretical approach to value capturing. *Journal of European Real Estate Research*, 5(1), 48–65. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/17539261211216003>
- Van der Stoep, H., Groot Nibbelink, J., Bonke, M., & Van der Krabben, E. (2013). Stedelijke herverkaveling als aanjager van stedelijke herontwikkeling. *Real Estate Research Quarterly*, (2001), 40–51.
- Veld, R. in 't, Kruiter, A. J., & Hensema, K. (2012). *Eindrapportage Botsende Rationaliteiten. Botsende rationaliteiten*.
- Verheul, W. J. (2015). *Plaatsgebonden identiteit : het anker voor stedelijke ontwikkeling*. Delft.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (5de druk.). Boom Lemma Uitgevers.
- Vries, J. de. (2016). interview Josha de Vries. Friese Meren: Fred Gerrits.
- Wehling, T. O., Lichtenstein, A. I., & Katsnelson, M. I. (2008). First-principles studies of water adsorption on graphene: The role of the substrate. *Applied Physics Letters*, 93(20), 144. doi:10.1063/1.3033202
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications. Retrieved from https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=AjV1AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=case+study&ots=gkS8nDHM9K&sig=zL8jAZQlpOTo_KIY7SD92FQLAMg

Zeilmaker, H. (2015). Stedelijke herverkaveling: nieuw instrument voor grondbeleid | Overheid en Vastgoed |. Retrieved April 19, 2016, from <http://dirkwageroverheidenvastgoed.nl/2015/12/10/stedelijke-herverkaveling-nieuw-instrument-voor-grondbeleid/>

Bijlage 1: Gedachte experiment

In het onderzoek is een gedachte experiment uitgevoerd. De beknopte uitwerking van dit experiment is opgenomen in de het onderzoek zelf. De gedetailleerde uitwerking is hier terug te vinden. Door gestructureerd vragen te stellen betreffende het handelen en de verwachte dominante strategie van de actoren is een verwachte rolverdeling opgesteld, de vraagstelling en antwoorden zijn hier te vinden, de verwachte rolverdeling in het onderzoek.

Gemeente

Met grond

Wat als de gemeente een maatschappelijk belang heeft in een gebiedsontwikkeling waarin zij grond heeft en economisch belang?

Past dan de onderhandelingsstijl; aanpassen?

Passief handelen zou voor de gemeente met grond alleen logisch zijn als er geen maatschappelijk belang/resultaat in de ontwikkeling behaald kan worden.

Past dan de onderhandelingsstijl; samenwerken?

Het zou niet ongebruikelijk zijn als de gemeente zijn grond inzet en actief handelt in deze gebiedsontwikkeling om zijn maatschappelijk belang te kunnen dienen en daarmee zijn doelstelling te behalen.

Past dan de onderhandelingsstijl; afwachten?

Het passief handelen vanuit eigen belang lijkt voor de gemeente met grond niet waarschijnlijk, alleen als er geen urgentie is en maatschappelijke belangen niet vertegenwoordigd worden in de ontwikkeling.

Past dan de onderhandelingsstijl; wedijveren?

Het actief nastreven van eigen belang lijkt voor de gemeente met grond alleen realistisch als het maatschappelijk belang niet relevant is in de ontwikkeling en het gaat om privaatrechtelijk handelen.

Actief en gezamenlijk belang nastreven (samenwerken) lijkt voor de gemeente met grond het meest waarschijnlijke handelen. Urgentie en het nut van de ontwikkeling voor de maatschappij kunnen een belangrijke rol spelen in de onderhandelingsstijl.

Zonder grond

Wat als de gemeente een maatschappelijk belang heeft in een gebiedsontwikkeling waarin zij geen grond heeft en economisch belang?

Past dan de onderhandelingsstijl; aanpassen?

Een gemeente zonder grond kan zich passief opstellen en tevens proberen door samen te werken het maatschappelijk belang te dienen.

Past dan de onderhandelingsstijl; samenwerken?

Het actief en in gezamenlijk belang zoeken naar oplossingen om het maatschappelijk belang te kunnen dienen is zeer denkbaar voor gemeenten zonder grond in de gebiedsontwikkeling. De gemeente werkt hier als verbinder en aanjager.

Past dan de onderhandelingsstijl; afwachten?

De gemeente zonder grond kan zich afwachtend opstellen als er geen of weinig urgentie is om het maatschappelijk belang na te streven of als de mogelijkheden hiervoor op slot lijken te zitten. Bij urgentie voor andere partijen is het denkbaar dat de gemeente zich anders en actiever gaat opstellen.

Past dan de onderhandelingsstijl; wedijveren?

Voor de gemeente zonder grond is het niet logisch om te gaan wedijveren. Het maatschappelijk belang zal door voor jezelf te denken zeer waarschijnlijk niet gediend worden en omdat de gemeente geen grond heeft in de gebiedsontwikkeling is er weinig economisch motief om te wedijveren.

Belangrijke opmerking voor de gemeente lijkt een tweedeling te zijn binnen het privaatrechtelijke handelen van het gemeente en zijn publieke taak. Tevens lijkt urgentie een rol te kunnen spelen in de mate waarin partij actief wordt. Gemeente lijkt bijna altijd als aanjager gezien te kunnen worden om maatschappelijk belang na te streven. Zonder grond is dit echter moeilijker dan met grond.

Ontwikkelaar

Wat als een ontwikkelaar een economisch belang heeft in een gebiedsontwikkeling waarin zij wel grond heeft?

Past dan de onderhandelingsstijl; aanpassen?

Voor een ontwikkelaar lijkt passief en in gezamenlijk belang handelen niet logisch om zijn economisch doel te realiseren.

Past dan de onderhandelingsstijl; samenwerken?

Een ontwikkelaar met grond zou ervoor kunnen kiezen om actief met een gemeenschappelijk belang deel te nemen in een ontwikkeling om zo te proberen zijn economisch belang te verdedigen en zijn doel; ontwikkelen te behalen.

Past dan de onderhandelingsstijl; afwachten?

Het passief afwachten voor eigen belang zou een tactiek van de ontwikkelaar met grond kunnen zijn als urgentie ontbreekt en onzekerheden nog te groot zijn.

Past dan de onderhandelingsstijl; wedijveren?

Het actief strijden voor eigen belang lijkt te passen bij het economische doel dat een ontwikkelaar nastreeft, op deze manier kan winstmaximalisatie bereikt worden.

Zonder grond

Wat als een ontwikkelaar een economisch belang heeft in een gebiedsontwikkeling waarin zij geen grond heeft?

Past dan de onderhandelingsstijl; aanpassen?

Passief en in gemeenschappelijk belang handelen lijkt voor een ontwikkelaar zonder grond in een gebiedsontwikkeling geen logische onderhandelingsstijl om zijn economische belang te realiseren.

Past dan de onderhandelingsstijl; samenwerken?

Het actief en met gemeenschappelijk belang handelen van een ontwikkelaar zonder grond in een gebiedsontwikkeling lijkt niet voor de hand liggend omdat zijn economisch belang/doel vooral een eigen belang is.

Past dan de onderhandelingsstijl; afwachten?

De ontwikkelaar zonder grond heeft geen grond om in te zetten om de gebiedsontwikkeling op gang te trekken, zijn eigen belang dat zich richt op winst maken zal hij proberen te beschermen.

Past dan de onderhandelingsstijl; wedijveren?

Als een ontwikkelaar zonder grond binnen de onderhandelingen kan komen is het denkbaar dat hij zal proberen zijn eigen belang te behalen door te wedijveren.

De ontwikkelaar is een private partij die het liefst actief opzoek gaat naar zijn eigen belang. Het belang realiseert hij door te ontwikkelen en daarmee winst te maximaliseren en bedrijfscontinuïteit te garanderen. De ontwikkelaar heeft dus een extra belang om de gebiedsontwikkeling door te laten gaan, namelijk het ontwikkelen zelf. Kan dus zijn dat de ontwikkelaar met minder winst genoegen neemt om de ontwikkeling door te kunnen laten gaan.

Belegger

Wat als een belegger een economisch belang heeft in een gebiedsontwikkeling waarin zij wel grond heeft?

Past dan de onderhandelingsstijl; aanpassen?

Het lijkt niet logisch dat een belegger met grond/panden/aandeel in een gebiedsontwikkeling passief zoekt naar een gemeenschappelijke oplossing, het doel van de belegger is namelijk een betrouwbaar rendement voor zijn investeerders behalen.

Past dan de onderhandelingsstijl; samenwerken?

Het lijkt niet logisch dat een belegger met grond zich actief zal inspannen voor een gemeenschappelijke oplossing, zijn doel is namelijk een eigen economisch doel. De gemeenschappelijke oplossing zou wel kunnen als dit de enige mogelijkheid is om meer rendement te halen en de keuze voor eigen belang niet tot een gebiedsontwikkeling met dusdanige meerwaarde zal leiden.

Past dan de onderhandelingsstijl; afwachten?

Het lijkt logisch dat een belegger met grond afwachtend, passief en vanuit eigen belang, handelt binnen een gebiedsontwikkeling, voor hem is het van belang dat er een structureel rendement gehaald wordt en dat de gebiedsontwikkeling dus een duidelijke meerwaarde oplevert.

Past dan de onderhandelingsstijl; wedijveren?

Het lijkt logisch dat een belegger met grond actief op zoek naar zijn eigen belang een onderhandeling over gebiedsontwikkeling ingaat, op deze manier kan hij zijn belang maximaliseren.

Zonder grond

Wat als een belegger een economisch belang heeft in een gebiedsontwikkeling waarin zij geen grond heeft?

Past dan de onderhandelingsstijl; aanpassen?

Het lijkt niet logisch voor een belegger zonder grond om zich passief voor een gemeenschappelijk belang in te zetten. Zijn eigen economische belang lijkt daar niet mee gediend.

Past dan de onderhandelingsstijl; samenwerken?

Het lijkt niet logisch voor een belegger zonder grond om zich actief in te zetten voor een gemeenschappelijk belang om zo zijn eigen economische belang te kunnen dienen. Wel kan een belegger zonder grond actief aansturen op een gemeenschappelijk belang om de ontwikkeling van de grond te laten komen en zo positie in deze gebiedsontwikkeling te kunnen innemen om hiermee zijn economisch doel na te streven.

Past dan de onderhandelingsstijl; afwachten?

Het lijkt logisch dat een belegger zonder belang in de gebiedsontwikkeling kiest voor een passieve houding. Zijn belang is een eigen belang, namelijk het nastreven van een rendement/winst voor zijn klanten.

Past dan de onderhandelingsstijl; wedijveren?

Het actief op zoek gaan naar eigenbelang, wedijveren, lijkt het meest logisch voor de belegger zonder belang in de gebiedsontwikkeling. Door zich actief op te stellen kan hij zich in een gebiedsontwikkeling werken om zijn eigen belang na te streven.

Voor de belegger is een structureel rendement voor zijn klanten van belang. Het lijkt waarschijnlijk dat een belegger voor zekerheid kiest en voorzichtig is terwijl hij zijn eigen belang nastreeft. De onderverdeling tussen een belegger met grond en zonder grond lijkt zich vooral door te vertalen in de mate van actief zijn. Een belegger zonder grond in de ontwikkeling zal een actievere houding moeten aannemen wil hij zijn eigen belang in de gebiedsontwikkeling kunnen nastreven door posities in te nemen.

Woningbouwcorporatie

Wat als een woningbouwcorporatie een economisch en maatschappelijk belang heeft in een gebiedsontwikkeling waarin zij wel grond heeft?

Past dan de onderhandelingsstijl; aanpassen?

Het zou kunnen dat een woningbouwcorporatie niet actief op zoek is naar een gemeenschappelijke oplossing, mits de doelen van de woningbouwcorporatie daarmee behaald kunnen worden.

Past dan de onderhandelingsstijl; samenwerken?

De woningbouwcorporatie zou actief kunnen zoeken naar gemeenschappelijke oplossingen om zo als aanjager van de gebiedsontwikkeling te kunnen dienen, op deze manier kunnen maatschappelijk belang en het eigen economisch belang gediend worden.

Past dan de onderhandelingsstijl; afwachten?

Het passief zoeken naar eigen belang en afwachten zou de woningbouwcorporatie kunnen gebruiken in gebiedsontwikkeling waar geen/weinig urgentie voor de woningbouwcorporatie is en/of geen/weinig maatschappelijke of economische belangen te behalen zijn.

Past dan de onderhandelingsstijl; wedijveren?

Het actief op zoek gaan naar eigen belang lijkt niet echt te passen bij de maatschappelijke belangen die een woningbouwcorporatie heeft. Kan wel voorkomen dat een woningbouwcorporatie wedijvert om zo het economisch doel te kunnen bereiken als hierbij het maatschappelijke doel hierbij maar niet in het geding raakt.

Zonder grond

Wat als een woningbouwcorporatie een economisch en maatschappelijk belang heeft in een gebiedsontwikkeling waarin zij geen grond heeft?

Past dan de onderhandelingsstijl; aanpassen?

Het passief zoeken naar een gemeenschappelijk belang lijkt te kunnen passen bij de taken en rol van de woningbouwcorporatie zonder grond, een actievere rol lijkt echter waarschijnlijker omdat de woningbouwcorporatie geen grond bezit in de gebiedsontwikkeling en deze wel nodig heeft om zijn maatschappelijke en economische doelstellingen te kunnen behalen.

Past dan de onderhandelingsstijl; samenwerken?

Actief zoeken naar gemeenschappelijke belangen lijkt te passen bij de maatschappelijke belangen die een woningbouwcorporatie heeft, dit betekent niet dat het economische doel niet van belang is.

Past dan de onderhandelingsstijl; afwachten?

Het passief zoeken naar eigen belang lijkt niet te passen bij het mogelijke onderhandelingsgedrag van een woningbouwcorporatie. Het passief zoeken naar eigen belang zal niet helpen het maatschappelijke of economische doel te realiseren. Om deze doelen te behalen in een gebiedsontwikkeling zal er een grondpositie ingenomen moeten worden.

Past dan de onderhandelingsstijl; wedijveren?

Het actief zoeken naar eigen belang en daarmee wedijveren om economische doelen te behalen zou kunnen passen bij de woningbouwcorporatie zonder grond, het maatschappelijke belang blijft echter ook van belang.

De woningbouwcorporatie is een bijzondere speler in de gebiedsontwikkeling. Hij heeft doelen als een gemeente en handelt als een ontwikkelaar of belegger. Het is dan soms ook lastig om te zeggen op welke manier de woningbouwcorporatie het meest logisch lijkt te handelen. De maatschappelijke en economische doelen lijken soms lastig te combineren omdat het aanbieden van goedkope woningen vaak niet de meest winstgevendende activiteit is. Ook in het geval van de woningbouwcorporatie lijkt de variabele grond of geen grond invloed te hebben op het handelen. Ook hier zal de partij actiever mee moeten doen om zijn belangen te kunnen realiseren door aan grond in de nieuwe situatie te komen.

Particulier

Wat als een particulier een economisch belang heeft in een gebiedsontwikkeling waarin zij grond heeft?

Past dan de onderhandelingsstijl; aanpassen?

Het actief zoeken naar gemeenschappelijke belangen lijkt geen logische onderhandelingsstijl voor de particulier met grond om zijn eigen doelstellingen te bewerkstelligen.

Past dan de onderhandelingsstijl; samenwerken?

Het actief zoeken naar gemeenschappelijke belang zou de particulier met grond kunnen gebruiken als de ontwikkeling ook zijn belang dient en dit de manier is om deze van de grond te laten komen. Het is echter logischer dat de particulier met grond zich richt op zijn eigen belang.

Past dan de onderhandelingsstijl; afwachten?

Het passief zoeken naar eigen belang en daarmee afwachten lijkt een logische strategie voor de particulier met grond. Voor hem zijn zekerheden belangrijk evenals zijn eigen belang.

Past dan de onderhandelingsstijl; wedijveren?

Het actief zoeken naar eigen belang lijkt een logische strategie voor de particulier met grond. Op deze manier kan hij zijn eigen belangen maximaal behartigen.

Zonder grond

Wat als een particulier een economisch belang heeft in een gebiedsontwikkeling waarin zij geen grond heeft?

Past dan de onderhandelingsstijl; aanpassen?

Het is onwaarschijnlijk dat de particulier zonder grond passief op zoek gaat naar een gemeenschappelijk belang. Hiermee zal hij zijn eigen (economische) belang niet kunnen vervullen.

Past dan de onderhandelingsstijl; samenwerken?

Het actief zoeken naar gemeenschappelijke belang zou een onderhandelingsstijl kunnen zijn voor de particulier zonder grond om zo de ontwikkeling door te laten gaan en grond te kunnen krijgen om zijn eigen belangen te behartigen.

Past dan de onderhandelingsstijl; afwachten?

Het passief zoeken naar eigen belang zou een houding kunnen zijn die de particulier zonder grond gebruikt als de onzekerheden nog te groot zijn om hierna via een actievere houding in de gebiedsontwikkeling te komen om zijn eigen belang te dienen.

Past dan de onderhandelingsstijl; wedijveren?

Het actief zoeken naar eigen belang zou een manier van de particulier zonder grond kunnen zijn om zijn eigen belang te realiseren.

De particulier met grond heeft vooral eigen belangen te behartigen, ook is voor hem zekerheid een belangrijk punt. Voor de winkeleigenaar gaat het om punten die bedrijfscontinuïteit helpen te

garanderen, voor woningeigenaren zijn dit meer punten die te maken hebben met woongenot en waardeontwikkeling van de woning. Dit vertaalt zich door in een grotere mogelijkheid voor de onderhandelingsstijlen waarin het eigen belang belangrijk is.

Bijlage 2: Interview vragen

Allereerst hartelijk dank dat u openstaat voor dit interview.

Ik zou dit gesprek in verband met het uitwerken graag opnemen, heeft u daar problemen mee?

Ik heb een aantal vragen over de ontwikkeling met stedelijke herverkaveling als ontwikkelspoor waarin u een rol speelt. Ik ben bezig met het schrijven van mijn master thesis planologie aan de Radboud universiteit te Nijmegen. Mijn onderzoek richt zich op de invloed van (beperkte) rationaliteit en onderhandelingsstijlen in een ontwikkeling met stedelijke herverkaveling als ontwikkelspoor, met als hoofdvraag:

Wat is de invloed van rationaliteit en onderhandelingsstijlen op het onderhandelingsgedrag van actoren in een ontwikkeling met stedelijke herverkaveling als ontwikkelstrategie?

In het kader van dit onderzoek ben ik met verschillende casussen bezig en zou u dan ook graag een aantal vragen stellen.

A: Situatie

1. Kunt u mij wat vertellen over de stedelijke herverkaveling en wat het plan is?
2. Heeft u zicht op welke partijen er allemaal betrokken zijn?
3. Wie heeft het initiatief voor dit plan genomen?
4. Voor welke partij denkt u dat de meeste urgentie bestaat om het plan uit te voeren?
5. Hoe gaat stedelijke herverkaveling welke problemen oplossen?
 - i. Zijn deze problemen specifiek voor verschillende actoren?
 - ii. Wie heeft er het meest profijt van?

Andere partijen B belangen/mate van activiteit

1. Is er een duidelijke aanjager in dit project?
2. Zijn er meer partijen die zich actief voor het plan inzetten?
 - i. Welke?
3. Zijn er partijen die zich passief gedragen?
4. Welke belangen of doelen hebben de verschillende partijen in de gebiedsontwikkeling?
 - i. Op welke manier proberen de partijen deze doelen te realiseren? Bijvoorbeeld door zich actief of passief te gedragen.

Eigen partij C belangen/mate van activiteit

1. Wat hoopt u uit de ruil te halen?
 - i. Welke doelen heeft u in deze gebiedsontwikkeling?

2. Op welke manier probeert u dat te realiseren? Bijvoorbeeld door u passief/actief in te zetten of te zoeken naar gezamenlijke belangen, of juist puur voor uw eigen belang te gaan.

Dat waren al mijn vragen. Ik wil u hartelijk danken voor dit interview. Heeft u nog vragen voor mij?

