

Colofon

Instelling
Faculteit
Opleiding

Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit der managementwetenschappen
Planologie, vastgoed en grondmanagement

Auteur
Studentnummer
Datum
Begeleider
Tweede lezer

Marlies Folker
S4003780
Juli 2011
Dr. Arnoud Lagendijk
Prof. George de Kam

Voorwoord

Deze onderzoeksthesis is geschreven ter afronding van mijn masterstudie binnen de opleiding Planologie. De sectie planologie maakt deel uit van de faculteit der managementwetenschappen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen.

Het onderwerp van mijn masterthesis, is gekozen op basis van mijn persoonlijke interesses en in overleg met zowel de Radboud Universiteit als KlokOntwikkeling tot stand gekomen. KlokOntwikkeling is hierbij de stagebiedende organisatie welke het mogelijk heeft gemaakt binnen haar organisatie mijn afstudeeronderzoek te laten plaatsvinden. Het onderzoek zal daarom, naast de wetenschappelijke relevantie, leiden tot een praktische aanbeveling voor KlokOntwikkeling.

Het probleem welke zich momenteel voordoet in de projectontwikkeling, betreft de stagnatie van bouwproductie door de financiële crisis waarin een groot deel van de wereld zich momenteel bevindt. De aanleiding voor dit onderzoek is dan ook gebaseerd op deze afzetstagnatie. Om tegenwicht te bieden aan deze stagnatie, zal het projectontwikkelingsproces van individuele projecten geoptimaliseerd moeten worden. Het succes van deze individuele projecten, heeft impact op de gehele organisatie in meerdere dimensies (Jugdev, Müller, 2005). In deze lijn, betreft het onderwerp van de masterthesis: het toetsen van kritieke succes- en faalfactoren voor de voortgang van ruimtelijke planontwikkelingsprocessen. Deze kritieke factoren vormen de theoretische basis voor een evaluatie over de projectontwikkeling van woningbouwlocaties. Voor woningbouwlocaties is gekozen, omdat hier de expertise van KlokOntwikkeling ligt en zodoende deze factoren in de praktijk getoetst kunnen worden. Aan de hand van de uitkomsten zal duidelijk zijn in hoeverre de wetenschappelijke theorie gebreken vertoont. Daarnaast zal het onderzoek tot een toetsingskader leiden waarbij de belangrijkste factoren voor een voorspoedig projectverloop worden benoemd. Met het aanbieden van dit kader aan KlokOntwikkeling, krijgen zij een tool in handen welke bruikbaar is voor de projecten welke zij ontwikkelen. Door het ontwikkelingsproces beter te stroomlijnen en discrepantie te voorkomen, kan de afzetpotentie mogelijk worden vergroot.

Naast dit inhoudelijke deel van het voorwoord, wil ik eveneens van de mogelijkheid gebruik maken een aantal personen te bedanken. Allereerst wil ik mijn stagebegeleider vanuit de Radboud Universiteit bedanken voor de aanwijzingen, adviezen en steun gedurende mijn onderzoek. Daarnaast wil ik uiteraard mijn dank betuigen aan de stagebiedende organisatie KlokOntwikkeling en mijn stagebegeleider ter plaatse, Niek Gerritsen. In het bijzonder wil ik ten slotte Bart Arts bedanken voor zijn tijd en inzet tijdens de totstandkoming van mijn scriptie. Door zijn wetenschappelijke vaardigheden heeft hij mij veelvuldig geadviseerd over de aanpak, inhoud en opbouw van deze scriptie. Door deze begeleiding is het voor mij mogelijk geweest het onderzoek kritisch te bekijken en uiteindelijk tot een hoger niveau te brengen. Hiervoor wil ik hem bij deze bedanken.

Rest mij verder u veel plezier te wensen met het lezen van mijn onderzoek over de kritieke succes- en faalfactoren in een projectontwikkelingsproces.

Marlies Folker
Nijmegen, juli 2011

Executive Summary

Waarmee moet een ontwikkelaar rekening houden om een vastgoedproject tot een succesvol einde te brengen? Deze vraag staat centraal in dit onderzoek naar kritieke succes- en faalfactoren. De werking van deze factoren is onderzocht zodat gekeken kan worden waar een proces verkeerd kan gaan en hoe dit voorkomen kan worden. Kritieke factoren worden gezien als aspecten welke bij een juiste werking zorg dragen voor het succesvol doorlopen van een project. Onderzochte literatuur geeft aan dat er vijf belangrijke kritieke factoren zijn:

1. Passend projectplan;
2. Samenwerking;
3. Communicatie;
4. Doelstelling;
5. Economische situatie.

In het praktijkonderzoek bij KlokOntwikkeling is getoetst of de kritieke factoren daadwerkelijk bruikbaar zijn. De projecten die ik hiervoor heb onderzocht zijn:

- De Groen in Bergharen;
- Neije Steijn in Huissen;
- Molenzicht in Valburg;
- Heesche bos in Nijmegen.

De volgende conclusies zijn getrokken over de werking van de kritieke factoren in de praktijk:

1. Kritieke factor 1, 2, 3 en 4 zijn gezien de resultaten van de casestudie inderdaad van belang voor het bereiken van een succesvol project.
2. Kritieke factor 5 wordt in dit onderzoek niet van belang geacht voor het bereiken van een succesvol project. De economische situatie is niet door de projectontwikkelaar te beïnvloeden en kan daardoor niet als kritieke factor aangemerkt worden maar moet worden gezien als de bredere context.

Hieruit kan opgemaakt worden dat de onderzochte literatuur niet helemaal aansluit op de praktijk. Het uiteindelijke toetsingskader voor een succesvol project bestaat hierdoor uit de kritieke factoren: passend projectplan, samenwerking, communicatie en doelstelling.

Aanbeveling voor KlokOntwikkeling

Het is raadzaam voor KlokOntwikkeling in een ruimtelijk projectontwikkelingsproces al vanaf het begin van het project rekening te houden met bovengenoemde vier kritieke factoren. Het toetsingskader kan ingezet worden om projecten die niet goed functioneren bij te sturen. Echter, het zal duidelijk zijn dat het beter is vanaf de start van een project rekening te houden met deze factoren zodat vertraging en kosten bespaard kunnen worden. Met het vaststellen van dit toetsingskader is houvast gegeven aan belangrijke aspecten binnen een projectontwikkelingsproces. Ondanks deze handvatten, zal de projectontwikkeling blijven bestaan uit het nemen van risico's. Deze zijn niet weg te nemen door inkadering in kritieke factoren maar doen een beroep op het inzicht en de professionaliteit van de projectontwikkelaar. Kritieke factoren moeten gezien worden in het licht van een sturingselement in plaats van een toetsingselement. Zij vormen een algemene tendens welke handvatten, indicaties en richtlijnen biedt maar geen garantie tot succes.

Samenvatting

De huidige economische stagnatie, heeft grote gevolgen voor de vastgoedbranche en met name voor de hierbinnen opererende projectontwikkelaars. Voorop staat dat deze projectontwikkelaars moeten anticiperen op de huidige marktomstandigheden. In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op het planproces welke uitgevoerd wordt voor de totstandkoming en uitvoering van een project of terwijl, het projectontwikkelingsproces. Door dit planproces te bestuderen, zal duidelijk worden met welke factoren de projectontwikkelaar rekening moet houden om een succesvol eindresultaat neer te kunnen zetten. Deze factoren worden de kritieke (succes- en faal)factoren genoemd. De kans op een geslaagd project stijgt door middel van een positief gebruik van deze kritieke factoren. In de huidige economische tijd is het van groot belang inzicht te krijgen in deze factoren voor het oplossen van discrepantie in een procesvoering, zodoende de afzetpotentie te kunnen vergroten. De noodzaak hiervan was voorheen, in tijden waarin alles vanzelfsprekend goed ging, niet aanwezig. De hoofdvraag van het onderzoek betreft:

“Welke kritieke succes en faalfactoren hebben invloed op een succesvol verloop van een projectontwikkelingsproces in de woningbouw?”

Om inzicht te krijgen in het gebruik en de werking van kritieke succes- en faalfactoren is begonnen met een onderzoek naar de bestaande literatuur over de werking van kritieke factoren in een projectontwikkelingsproces. Aan de hand van deze informatie is een eerste overzicht aan kritieke factoren ontstaan. Om de betrouwbaarheid en validiteit van het toetsingskader naar een hoger niveau te brengen zijn hiernaast eerder verrichte onderzoeken naar kritieke factoren in de projectontwikkeling geanalyseerd. Op basis van vijftien cases, is het theoretische toetsingskader gespecificeerd. Dit schema geeft een overzicht aan kritieke factoren weer welke het toetsingskader vormt voor de casestudie:

Toetsingskader: onafhankelijke variabelen	
1. Passend projectplan	- Het projectplan moet flexibel zijn; - Het projectplan moet haalbaar / realistisch zijn; - Het projectplan moet vraag gestuurd zijn.
2. Samenwerking	- Heldere verdeling van risico, verantwoordelijkheid en zeggenschap; - Werkbare situatie met vergader-, inspraak- en evaluatiemomenten; - Evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit in de afspraken;
3. Communicatie	- Het creëren van draagvlak op politieke bestuurlijk vlak; - Het creëren van draagvlak op maatschappelijk vlak.
4. Doelstelling	- Zowel de intern als extern moet er gewerkt worden met een heldere doelstelling.
5. Economische situatie	- De economische situatie heeft invloed op de uitwerking van een plan

In het onderzoek vormen de kritieke factoren de onafhankelijke variabelen. Deze onafhankelijke variabelen hebben invloed op de afhankelijke variabele welke ‘een succesvol project’ omvat. Om in de casestudie te kunnen toetsen of een positieve inzet van de kritieke factoren leidt tot een succesvol project, is het noodzakelijk deze afhankelijke variabele, dit succesvolle project, te operationaliseren zodat deze meetbaar wordt. Na onderzoek blijkt dat een succesvol project terug te leiden is uit het resultaat van de indicatoren: tijd, budget, programma en gebruikersefficiëntie.

Nadat aan de hand van de theorie een toetsingskader is opgesteld, wordt het gebruik en de werking van kritieke (succes- en faal)factoren, in de praktijk getoetst aan de hand van een casestudie. Vier projecten van KlokOntwikkeling, worden hierbij bestudeerd. De volgende bevindingen en conclusies zijn, naar aanleiding van dit praktijkonderzoek, geconcludeerd:

Case	Onafhankelijke variabele	Afhankelijk variabele	Conclusie
Case 1 De Groen, Bergharen			
	Kritieke factor 5 is niet juist toegepast in deze case.	Er is sprake van een succesvol project.	Kritieke factor 5 is niet noodzakelijk voor een succesvol verloop van het project.
Case 2 Neije steijn, Huissen			
	In het eerste plan waren de kritieke factoren 1 en 5 niet van toepassing in deze case. In het herstructureringsplan was alleen factor 5 niet van toepassing.	Er is geen sprake van een succesvol project in het oorspronkelijke plan. Het herstructureringsplan heeft er echter voor gezorgd dat het plan wel succesvol is geworden.	Een juiste werking van kritieke factor 5 is niet noodzakelijk om een succesvol project te ontwikkelen. Kritieke factor 1 is hiervoor echter wel van belang.
Case 3 Molenzicht, Valburg			
	Er wordt niet voldaan aan de kritieke factor 1: passend projectplan	Er is geen sprake van een succesvol project.	Een niet juiste werking van kritieke factor 1 heeft een minder succesvol project tot gevolg dan beoogd.
Case 4 Heesche bos, Nijmegen			
Dorp-deel	Er is aan alle kritieke factoren voldaan.	Er is sprake van een succesvol project	Een juiste werking van de kritieke factoren leidt tot een succesvol project.
Zorg-deel	Er is aan alle kritieke factoren voldaan.	Er is sprake van een succesvol project	Een juiste werking van de kritieke factoren leidt tot een succesvol project.
Park-deel	Kritieke factor 1 en 5 zijn niet positief toegepast.	Vermindering van het projectsucces, desondanks tot nu toe wel succesvol	Een niet juiste werking van kritieke factor 1 en 5 heeft een minder succesvol project tot gevolg dan beoogd.

Aan de hand van dit onderzoek kunnen de volgende conclusies met betrekking tot de vijf theoretische kritieke factoren worden getrokken:

1. Kritieke factor 1: een passend projectplan, is gezien de resultaten van de casestudie inderdaad van belang voor het bereiken van een succesvol project. Project Neije Steijn en Molenzicht, tonen aan dat een passend projectplan van belang is voor het succes van een project. Project Neije Steijn ondervond in eerste instantie geen doorgang. Factor 1 en 5 waren in dit geval niet

juist toegepast. Door de aanpassing van factor 1 is er in het herontwikkelingsproject voor gezorgd dat het project wél succesvol werd. Bij project Molenzicht hebben de factoren 2, 3, 4 en 5 op een goede manier doorgewerkt in de case en factor 1 niet. Het project is dan ook niet succesvol. Op basis van deze informatie kan geconcludeerd worden dat kritieke factor 1 aantoonbaar belang heeft in de bijdrage voor een succesvol project.

2. Kritieke factor 2, 3 en 4 respectievelijk samenwerking, doelstelling en communicatie, hebben in alle bestudeerde cases goed gewerkt. Er kan geconcludeerd worden, op basis van project Heesche Bosch en Bergharen, dat inzet van de factoren 2, 3 en 4 geen negatieve gevolgen heeft voor het succes van een project. In deze cases is namelijk sprake van een succesvol project waarbij de samenwerking, doelstelling en communicatie op een juiste manier werkzaam waren.
3. Kritieke factor 5: de economische situaties wordt in dit onderzoek niet aantoonbaar van belang geacht voor het bereiken van een succesvol project. In project De Groen en Neije Steijn is de economische situatie waarin het project zich bevindt niet positief. Desondanks is het project wel als succesvol te benoemen. Het ontbreken van een verband tussen factor 5 en het bereiken van een succesvol project, wordt hiermee aangetoond.

Deze derde conclusie verdient echter een nuancering daar waar niet gesteld kan worden dat de economische situatie totaal niet van invloed is op het succes van een project. Het vormt geen aspect welke door de projectontwikkelaar te beïnvloeden is en kan daardoor in dit onderzoek niet als kritieke factor aangemerkt worden. Aan de hand van dit onderzoek is te concluderen dat deze vijfde kritieke factor meer als algemene context gezien wordt waarin een project zich bevindt. Met deze context moet gedurende het project rekening gehouden worden. Verderop is in de aanname te lezen door middel van welke kritieke factor in te spelen is op de economische situatie.

Naar aanleiding van de toetsing van de onafhankelijke variabelen in de casestudie en de hieraan gekoppelde conclusies kan gesteld worden dat.....:

.....de wetenschappelijke theorie gedeeltelijk juist / onjuist is

Het opgestelde toetsingskader komt voor een groot gedeelte overeen met de bevindingen in de praktijk. Kritieke factoren 1, 2, 3 en 4 blijken van groot belang voor de mate van succes van een ruimtelijk projectontwikkelingsproces. Daarnaast blijkt echter dat een project ook succesvol kan zijn indien kritieke factor 5: economische situatie niet goed werkt. In dit geval toont de wetenschappelijke theorie gebreken en wordt het toetsingskader aangepast. Zodoende ontstaat er een nieuw toetsingskader of terwijl een aanvulling op de bestaande theorie. De nieuwe kritieke factoren binnen een projectontwikkelingsproces zijn:

Toetsingskader: onafhankelijke variabelen	
1. Passend projectplan	- Het projectplan moet flexibel zijn; - Het projectplan moet haalbaar / realistisch zijn; - Het projectplan moet vraag gestuurd zijn.
2. Samenwerking	- Heldere verdeling van risico, verantwoordelijkheid en zeggenschap; - Werkbare situatie met vergader-, inspraak- en evaluatiemomenten; - Evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit in de afspraken;

3. Communicatie	- Het creëren van draagvlak op politieke bestuurlijk vlak; - Het creëren van draagvlak op maatschappelijk vlak.
4. Doelstelling	- Zowel de intern als extern moet er gewerkt worden met een heldere doelstelling.

Naast deze conclusie, geven de resultaten eveneens reden voor een aanname welke betrekking heeft op de kritieke factoren 1 en 5. In de conclusie is aan bod gekomen dat de economische situatie als context gezien moet worden in plaats van als kritieke factor. Het is waarschijnlijk dat deze anticipatie kan geschieden door extra aandacht te besteden tijdens economische stagnatie aan kritieke factor 1: passend projectplan. Bevindingen in de casestudie geven aanleiding tot deze aanname:

- Het parkdeel van project Heesche Bos toont aan dat een slechte werking van kritieke factor 1 en 5, voor een minder succesvol project zorgt. De andere cases geven uitsluitel over de causaliteit tussen factor 1 en een succesvol project en de missende causaliteit tussen factor 5 en een succesvol project. Voor project Heesche Bos wordt gesteld dat ook in deze case eenzelfde verband getrokken kan worden. Hierdoor ontstaat een voorzichtige aanname over een verband tussen factor 1 en 5. Daar waar de economische situatie slecht is (5), kan door extra nadruk te leggen op een passend projectplan (1), een project succesvol eindigen. Indien er vraag gestuurd ontwikkelt wordt, lijkt de economische situatie in mindere mate mee te spelen. Desondanks dient zorgvuldig om te gaan met deze uitspraak daar waar hier op basis van dit onderzoek geen uitsluitel over kan worden gegeven.

Aanbeveling

Het is raadzaam voor KlokOntwikkeling in een ruimtelijk projectontwikkelingsproces al vanaf de initiatieffase rekening te houden met kritieke factoren. De factoren die hierbij een rol spelen zijn: passend projectplan, samenwerking, communicatie en doelstelling. Het onderzoek heeft aangetoond dat een juiste inzet van deze factoren, de kans op een succesvol project vergroten.

Eveneens kan het toetsingskader uit de conclusie ingezet worden om projecten welke niet goed functioneren bij te sturen. Door de werking van de factoren in een project te analyseren is het aannemelijk dat geconcludeerd kan worden op welke manier bijsturing mogelijk is. Echter, het zal duidelijk zijn dat het beter is vanaf de start van een project rekening te houden met deze factoren zodoende vertraging en kosten bespaard kunnen worden.

Met het vaststellen van dit toetsingskader is houvast gegeven aan belangrijke aspecten binnen een projectontwikkelingsproces. Ondanks deze handvatten, zal de projectontwikkeling blijven bestaan uit het nemen van risico's. Deze zijn niet weg te nemen door inkadering in kritieke factoren maar doen een beroep op het inzicht en de professionaliteit van de projectontwikkelaar. Kritieke factoren moeten gezien worden in het licht van een sturingselement in plaats van een toetsingselement. Zij vormen een algemene tendens welke handvatten, indicaties en richtlijnen biedt maar geen garantie tot succes.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	I
Executive Summary	II
Samenvatting.....	III
H1 Inleiding.....	1
1.1 Achtergrond.....	1
1.2 Aanleiding.....	2
1.3 Onderzoeksmodel	5
1.4 Vraagstelling	7
1.5 Onderzoeksmethodiek	8
1.5.1 Bureauonderzoek	9
1.5.2 Meervoudige casestudie	9
1.5.3 Observatiegegevens	11
1.5.4 Validiteit en betrouwbaarheid	14
1.6 Relevantie	16
1.7 Leeswijzer	17
H2 Ruimtelijke ordening en projectontwikkeling	18
2.1 Ruimtelijke ordening en gebiedsontwikkeling	18
2.2 Vastgoedmarkt	19
2.2.1 Kenmerken van de vastgoedmarkt	19
2.2.2 Woningbouw (project)karakteristieken	21
2.2.3 Betrokken actoren	22
2.2.4 Ontwikkelingsmodellen	23
2.2.5 Samenwerkingsvormen	24
2.3 Projectontwikkeling.....	25
2.3.1 Soorten projectontwikkelaars	25
2.3.2 Procesvoering	26
2.3.3 Risico's	27
2.3.4 Fasering	29
2.4 Deelconclusie.....	34

H3	Theoretisch kader	36
3.1	Definities.....	36
3.2	Wetenschappelijke positionering.....	38
3.2.1	Procesmanagement.....	38
3.2.2	Verwante wetenschappelijke benaderingen.....	39
3.3	Kritieke factoren.....	41
3.4	Aanvulling theorie door middel van vooronderzoek	43
3.5	Opstelling theorie.....	47
3.6	Operationalisatie afhankelijke variabele.....	48
3.6.1	Succesvol project.....	48
3.7	Operationalisatie onafhankelijke variabele	50
3.7.1	Passend projectplan	50
3.7.2	Samenwerking.....	51
3.7.3	Communicatie	52
3.7.4	Doelstelling.....	54
3.7.5	Economische situatie.....	54
3.8	Deelconclusie.....	55
H4	Casestudie	58
4.1	Case selectie	58
4.2	Case 1: De Groen	59
4.2.1	Algemene beschrijving	59
4.2.2	Bepaling afhankelijke variabele.....	59
4.2.3	Bepaling onafhankelijke variabelen	60
4.2.4	Deelconclusie case.....	63
4.3	Case 2: Neije steijn	64
4.3.1	Algemene beschrijving	64
4.3.2	Bepaling afhankelijke variabele.....	65
4.3.3	Bepaling onafhankelijke variabelen	66
4.3.4	Deelconclusie case.....	69
4.4	Case 3: Molenzicht	70
4.4.1	Algemene beschrijving	70
4.4.2	Bepaling afhankelijke variabele.....	71
4.4.3	Bepaling onafhankelijke variabelen	72
4.4.4	Deelconclusie case.....	74

4.5	Case 4: Heesche bos	75
4.5.1	Algemene beschrijving	75
4.5.2	Bepaling afhankelijke variabele	76
4.5.3	Bepaling onafhankelijke variabelen	77
4.5.4	Deelconclusie case.....	79
4.6	Deelconclusie.....	80
H5	Conclusie	82
5.1	Conclusie	82
5.2	Aanbeveling.....	84
5.3	Kritische reflectie.....	84
5.3.1	Inhoudelijke reflectie.....	84
5.3.2	Persoonlijke reflectie.....	86
Bijlage I:	Vooronderzoeken	87
Referentielijst:		93

H1 Inleiding

1.1 Achtergrond

De samenleving is, als uitgangspunt, gebaat bij een goede ruimtelijke ordening. De ontstaansgeschiedenis van de ruimtelijke planning reikt dan ook terug tot aan de middeleeuwse steden (Voogd & Woltjer, 2010, p.12). De eerste regelingen en overheidsinterventies ten behoeve van het geleiden van ruimtelijke ontwikkelingen, hadden hoofdzakelijk betrekking op aspecten als welstand en brandveiligheid van hoofdstraten en militaire vestigingswerken (Voogd & Woltjer, 2010, p.12). Er was sprake van een opportunistisch ruimtelijk beleid waarin de eerste vormen van projectontwikkeling herkenbaar waren. Dit ontwikkelde zich met de stadsuitleg in de zestiende en zeventiende eeuw waarbij speculanten, in dit geval vermogende burgers, gronden nabij de stad opkochten in de hoop op een aanzienlijke waardevermeerdering bij uitbreiding van de stad. (Voogd & Woltjer, 2010, p.12). Ook in de eeuwen hierop volgend, de achttiende en negentiende eeuw, worden verscheidene nieuwe woonwijken en straten aangelegd. Een sterk vereenvoudigde vorm van de huidige projectontwikkeling is een feit en wordt uitgevoerd door de maatschappij. Volkshuisvesting werd, naast een particuliere zaak, een overheidszorg toen er een explosieve groei van steden ontstond tijdens de industriële revolutie. De enorme trek van het platteland naar de stad leidde tot erbarmelijke woonomstandigheden. Vanaf dat moment zijn er meerdere disciplines in de ruimtelijke planning betrokken (Voogd & Woltjer, 2010, p.13). Vooral in de twintigste eeuw, na de Tweede Wereldoorlog, is de projectontwikkeling in een stroomversnelling geraakt. Schaalvergroting, wederopbouw en bevolkingsgroei zijn enkele voorbeelden van ontwikkelingen waardoor er een grote vraag naar projectontwikkeling ontstond. Dit riep een verscheidenheid aan disciplines en vaardigheden op waardoor de overheid binnen haar ruimtelijke beleid een beroep moest doen op expertise van, onder andere, de projectontwikkelaar (Voogd & Woltjer, 2009, p.11).

De projectontwikkeling heeft inmiddels, in de eenentwintigste eeuw, een gefundeerde professionele basis. Het ontstaan van de vorm van projectontwikkeling zoals deze de laatste decennia bekend is, is te relateren aan een diversiteit aan ontwikkelingen in de bouwsector aan het einde van de twintigste eeuw. De technologische vooruitgang versnelde zich in de jaren zestig en zeventig. Er kwamen nieuwe bouwsystemen en bouwbedrijven maakten zich vaardigheden en kennis van het ontwerpen eigen. Intensief contact met architecten zorgde voor extra kennisoverdracht en een goede aansluiting van het bouwsysteem en het ontwerp (Dreimullur, 1980). De projectontwikkelaars die hieruit ontstonden, waren zodoende (mede-) ontwerpende bouwbedrijven. Daarnaast spelen ook de schaalvergroting en het complexer worden van bouwprojecten een grote rol. Dit, in combinatie met de technologische vooruitgang, zorgde ervoor dat de taken gespecialiseerd werden en er behoefte ontstond aan coördinaties tussen de verschillende disciplines (Dreimullur, 1980). Zodoende kreeg de projectontwikkeling steeds meer de vorm van de huidige tijd. Een laatste belangrijke verandering betrof de ontwikkelingen op de bouwmarkt rond 1970 (Dreimullur, 1980). Het bouwvolume nam niet verder toe en de aanzet om zelf initiatieven te nemen voor ontwikkeling en productie, zorgden voor een nieuwe markt zodat de bedrijfscontinuïteit gewaarborgd kon worden. Deze projectontwikkeling, welke verschillende verschijningsvormen kent, vormt de basis van de projectontwikkeling die men in nu nog steeds kent (Dreimullur, 1980). Na vele eeuwen van vooruitgang en professionalisering binnen de projectontwikkeling, is een einde gekomen aan deze opwaartse spiraal en is deze sector in moeilijkheden gekomen door de kredietcrisis.

Het feit dat de afzet en verkoop terug lopen binnen de projectontwikkeling, vormt dan ook de aanleiding van deze onderzoek. Deze gegevens zijn van belang om de maatschappelijke context van het onderzoek in kaart te brengen en zal hier nader worden verklaard.

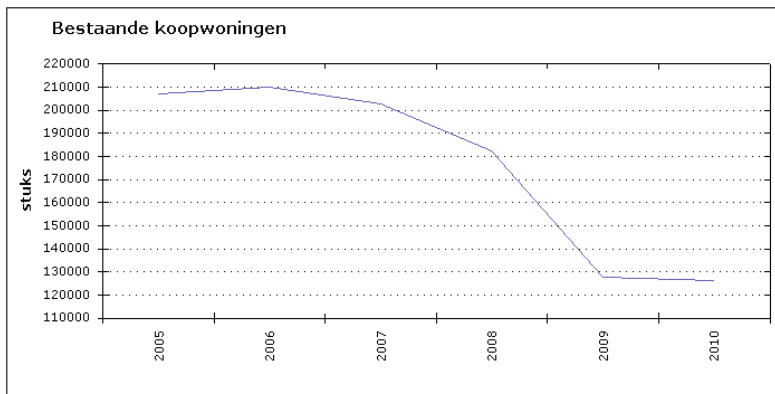
1.2 Aanleiding

In juni 2007 worden de eerste signalen van de kredietcrisis, ook wel bekend als financiële- of economische crisis, zichtbaar. Bearn Stearns, één van de vier grootste investeringsbanken in de Verenigde Staten, is de eerste bank die meedeelt dat twee van zijn hedgefondsen extra kapitaal nodig hebben. Deze fondsen belegden in Amerikaanse hypotheek welke ten onrechte werden gekenmerkt als kredietwaardig (Elsevier, dossier: de economische crisis, n.d.). Kort hierna komt al spoedig aan het licht dat verscheidene banken soortgelijke problemen ondervinden met als gevolg dat in december 2007 de hele huizenmarkt in de Verenigde Staten instort. Achteraf blijkt dit het begin te zijn van een reeks aan gedwongen huizenverkopen en faillissementen bij banken en vastgoedbedrijven. De gevolgen van deze problematiek worden in 2008 tevens in Europa zichtbaar. De kredietcrisis breidt zich uit, niet alleen de zakenwereld en bijna alle andere sectoren krijgen te maken met de negatieve conjunctuurverschuiving, zelfs naties staan op het punt van een faillissement. Zo heeft de Europese Unie in maart 2010 met een reddingsplan het faillissement van Griekenland kunnen voorkomen (Elsevier, 1 maart 2010). Niet alleen bedrijven en organisaties, maar ook de bevolking komt in de problemen omdat de werkgelegenheid en zodoende de kapitaalkracht afneemt. Een aantal grote banken gaat failliet en particulieren raken (een deel van) hun tegoeden kwijt waarvoor de overheid niet garant kan staan. De kapitaalkracht daalt hierdoor nog sterker en het consumentenvertrouwen neemt door alle gebeurtenissen af.

De kredietcrisis is zowel in Nederland als internationaal gezien op vrijwel alle markten voelbaar. Zodoende ook op de vastgoedmarkt waar tezamen met het bankwezen, volgens de mening van velen (o.a NRC Handelsblad, 2008), de crisis zijn oorsprong vindt door het aanbieden van te hoge hypotheek aan minder kapitaalkrachtigen. Dit in combinatie met een stijgende rente en een dalende vraag. Daar waar de problematiek door middel van te hoge leningen is ontstaan, heeft de markt nu te maken met problemen welke structureel van aard lijken. De uitkomsten en gevolgen van deze huidige crisis, zijn nauwelijks in te schatten. Overheden proberen met miljardeninvesteringen, noodkredieten en renteverlagingen faillissementen te beperken. De kredietcrisis zal ingrijpende gevolgen hebben voor diverse markten maar voornamelijk voor de bouw- en de vastgoedmarkt. Dit geldt eveneens voor Nederland.

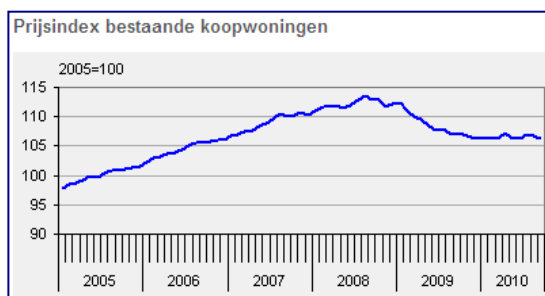
Sinds 2007 is er een vastgoedmarkt ontstaan in Nederland waarbij de vraag naar woningen kleiner is dan het aanbod. De markt stagneert, huizenprijzen dalen evenals het aantal verkochte woningen. Men kan de kosten voor een woning niet meer opbrengen door de hoge rente en de lage kapitaalkracht. In februari 2011, ruim drieënhalf jaar na de eerste signalen van de kredietcrisis, zijn er nog steeds weinig positieve vooruitzichten voor een herstel van de woningmarkt op korte termijn. Het meest recente vastgoedbericht van het Kadaster, geeft aan dat in januari 2011, de woningbouw met 8,6 procent is gestegen in vergelijking tot januari 2010 (Vastgoedmarkt, 16 februari 2011). Vergeleken met het aantal verkopen van een maand eerder, december 2010, is het aantal woningen in januari echter met gemiddeld 40,5 procent gedaald.

De algemene tendens over het aantal transacties voor 2009 en 2010 laat geen herstel zien. Figuur 1 geeft deze gegevens grafisch weer.



Figuur 1: Verkoop koopwoningen
Bron: CBS

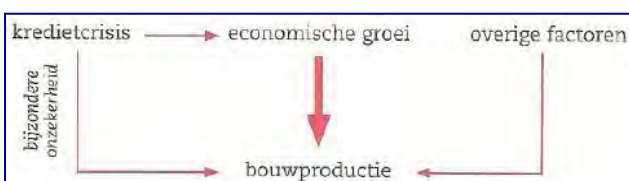
Niet alleen de verkoop van woningbouw stagneert, met de kredietcrisis is tevens een einde gekomen aan de tijd van oplopende woningprijzen. Van augustus 2008 tot en met september 2009 zijn de woningprijzen sterk gedaald (CBS, 1 november 2010). Sinds oktober 2009 zijn de woningprijzen nagenoeg gelijk gebleven. Gegevens uit september 2010, laten zien dat sinds augustus 2008 de woningprijzen gemiddeld met zes procent zijn gedaald. De grootste daling, tussen augustus 2008 en september 2010, is te vinden in Noord-Holland en de kleinste daling in Zeeland, respectievelijk 7,7 procent en 1,7 procent (CBS, 1 november 2010). Per type woning verschilt de mate van deze prijsdaling. De algemene tendens van de gemiddelde huizenprijzen over de laatste vijf jaar, is in onderstaande figuur 2 grafisch weergegeven.



Figuur 2: Prijsindex bestaande woningen
Bron: CBS

Het economisch bureau van ING voorspelt dat de huizenmarkt ook in 2011 nog nauwelijks in beweging komt (Elsevier, 14 februari 2011). Door een verwachte stijging van de hypotheekrente en de scherpere inkomensnormen voor de Nationale Hypotheekgarantie, wordt het voor starters steeds moeilijker een huis te kopen. De arbeidsmarkt trekt wel licht aan waardoor er minder gedwongen huizenverkoop zullen zijn. Huizenverkopers zijn nauwelijks bereid hun vraagprijs te laten dalen waardoor de verwachting is dat ook dit jaar in de gemiddelde huizenprijs weinig verandering komt (Elsevier, 14 februari 2011).

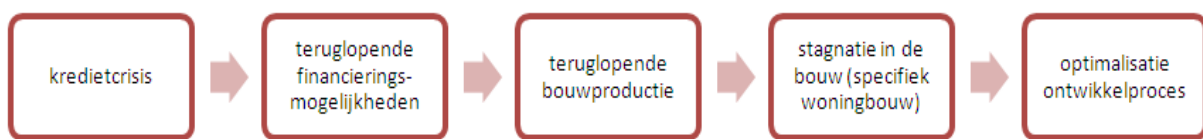
Door deze stagnatie ondervindt de kredietcrisis zijn doorwerking in de bouwsector. Hier is een groot probleem ontstaan voor projectontwikkelaars. De bouwproductie wordt in belangrijke mate bepaald door de ontwikkeling van de economische groei in een land (Van hoek, 2008, p.33). Van Hoek (2008) brengt deze theorie als zijnde onderstaande figuur 3 in kaart:



Figuur 3: doorwerking kredietcrisis naar bouwproductie
Bron: Van Hoek, 2008

Zoals in kaart gebracht, heeft de kredietcrisis een negatieve invloed op de economische groei en op de zekerheid en het vertrouwen van de samenleving. Dit heeft een negatieve doorwerking op de projectontwikkeling en zodoende de bouwproductie. Er zijn ook andere factoren die de bouwproductie kunnen laten stagneren of doen groeien. Hierbij valt te denken aan het te voeren beleid, sociaal-cultureel en technische ontwikkelingen of demografische factoren (Economisch Instituut voor de Bouw, n.d.). Kredietverstrekkers worden door de economische stagnatie steeds voorzichtiger met het verstrekken van leningen, wat grote gevolgen heeft voor de huidige projectontwikkeling, omdat juist ontwikkelaars het moeten hebben van krediet. Uit de laatste actuele cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek blijkt dat ook in 2009 de omzet in de bouw wederom is gekrompen, nu met 4,5 procent (CBS, 24 februari 2010).

Concluderend uit voorgaande gegevens, heeft zich schematisch (figuur 4) de volgende situatie voor projectontwikkelaars voorgedaan:



Figuur 4: schematische weergave doorwerking kredietcrisis

Deze situatie heeft tot een stagnatie in de bouw geleid en dan voornamelijk in de woningbouw. Dit is voor zowel de ontwikkelaar, verkoper als de koper/eigenaar van woningen een ingrijpende gebeurtenis. In dit onderzoek wordt de situatie geanalyseerd vanuit de projectontwikkelaar. De gevolgen van de kredietcrisis zijn voor deze marktpartij zeer groot. Zo melden de Zeeuw, Franzen en Rheenen (2011) in een onlangs gepubliceerd onderzoek naar de huidige gebiedsontwikkeling, dat projectontwikkelaars moeten herwaarderen en afboeken op de huidige grondposities. Niet bij iedere projectontwikkelaar laat de solvabiliteit dit toe, de Zeeuw et al. (2011) meldt dat:

“Het veld van projectontwikkelaars en bouwers is uitgedund [...] Het aantal actieve projectontwikkelaars is verminderd en het personeelsbestand binnen deze branche is met circa 30 tot 40 procent gereduceerd”

(De Zeeuw et al., februari 2011, p.18).

Deze situatie is voor ontwikkelende bouwers en partijen met een robuuste moederonderneming, het minst ongunstig. Ontwikkelende bouwers kunnen de omzet over meerdere activiteiten verdelen (De Zeeuw et al., 2011). De vereniging van Nederlandse projectontwikkelaar maatschappijen, de NEPROM (2011), vermeldt dat het vermogen van projectontwikkelaars om zich aan te passen aan de nieuwe woningmarktsituatie, doorslaggevend blijkt te zijn voor het herstel van de nieuwbouwmarkt (NEPROM, 2011). Vanuit verschillende bronnen, niet in de laatste plaats vanuit de stagebiedende organisatie KlokOntwikkeling zelf, is er zodoende een duidelijke aanleiding voor het onderzoeken van de afzetmogelijkheden binnen de projectontwikkeling voor woningbouwlocaties. Dat zal worden gedaan door middel van een analyse over de procesvoering van de projectontwikkeling. De focus ligt op de procesvoering omdat dit uitgangspunt toepasbaar is op verscheidene projecten. Het succes van de individuele projecten, heeft impact op de gehele organisatie in meerdere dimensies (Jugdev, Müller, 2005). Deze onderzoeksmethode zal in de volgende paragrafen nader verduidelijkt worden.

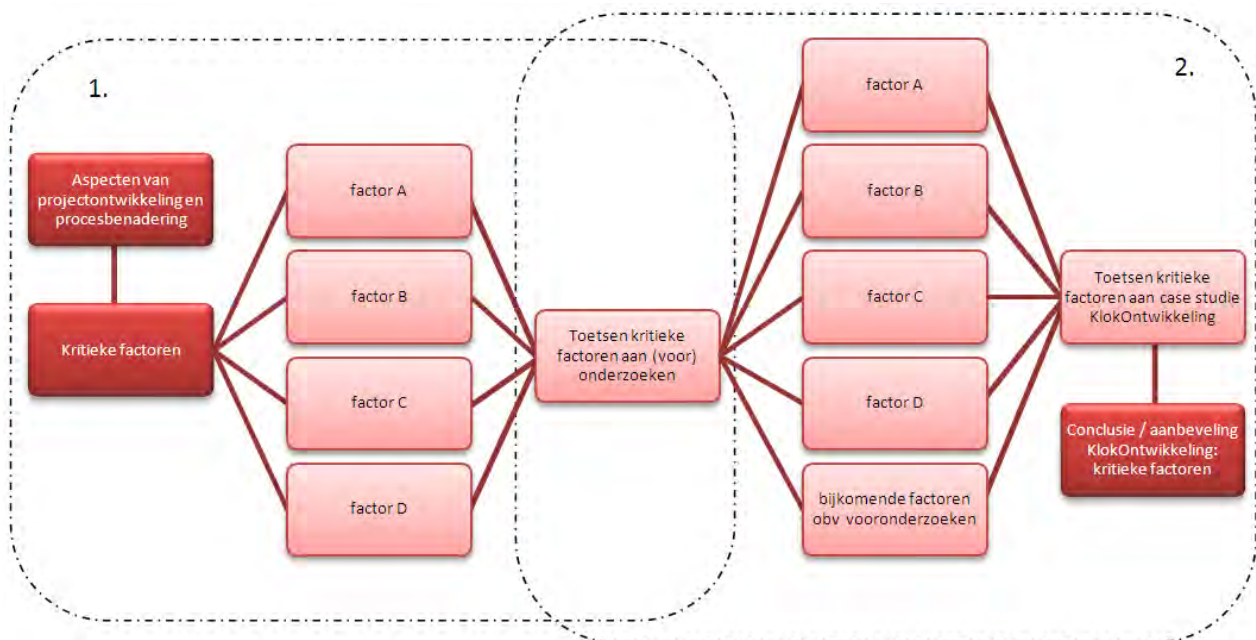
1.3 Onderzoeksmodel

Hoe nu omgegaan dient te worden met de huidige marktsituatie, is een zeer complex vraagstuk welke vanuit verschillende disciplines en dimensies geanalyseerd kan worden. Hierbij kan gedacht worden aan knelpunten op financieel-economische, maatschappelijke en politiek-bestuurlijke vlak. Hierbinnen doen zich een aantal knelpunten voor. Het onderzoek: 'Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit, wat nu te doen?' is een onlangs verschenen onderzoek welke is geschreven vanuit de TU Delft (2011) en omschrijft de volgende knelpunten in de huidige marktsituatie:

“Op een aantal terreinen doen zich knelpunten voor. Om de belangrijkste te noemen: de discrepantie tussen vraag en aanbod, het vraagstuk van financiering en bekostiging en de samenhangende kwestie van organisatie, cultuur en gedrag. Maar ook: de te hanteren ontwikkelstrategie, het evenwicht tussen kosten en opbrengsten, de kennis en competenties, het instrumentarium en last but not least de wet- en regelgeving”

(De Zeeuw, Franzen & Rheenen, februari 2011, p.2).

Voorop staat dat vastgoedontwikkelaars moeten anticiperen op de huidige wisselende marktomstandigheden. In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op het planproces welke uitgevoerd wordt voor de totstandkoming en uitvoering van een project. Afzetmogelijkheden en planprocessen moeten opnieuw onder de loep en eventueel aangescherpt worden om discrepantie in de procesvoering te voorkomen. Zodoende kan de afzetpotentie geoptimaliseerd worden. Onderstaand schema, figuur 5, geeft de opzet van dit onderzoek weer. Aan het begin van ieder hoofdstuk zal aan de hand van dit model aangegeven worden op welk onderzoeksdeel dat hoofdstuk betrekking heeft.



Figuur 5: onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel is opgebouwd uit een vooronderzoek (deel 1) en een casus studie (deel 2). In deel 1 komt de theorie over de proces- en projectontwikkeling aan bod. Eveneens worden uit deze theorie de kritieke factoren gehaald die bepalend zijn voor het doen slagen of falen van een project. Door het formuleren van kritieke (succes- en faal)factoren, wordt de basis gelegd voor het

toetsingskader (hypothetisch weergegeven in figuur 5 door factor A tot en met D). Dit kader wordt gemeten en getoetst door bestudering van vooronderzoeken. Deze vooronderzoeken zijn eerder verrichte casestudies over kritieke factoren. Uit de bestudering van deze vooronderzoeken, kunnen mogelijk nieuwe kritieke factoren aan het licht komen welke het theoretisch kader uitbreiden. Dit uiteindelijke toetsingskader vormt de basis voor de casestudie (deel 2) waarin een viertal projecten van KlokOntwikkeling wordt onderzocht. Hierbij staat centraal op welke wijze de kritieke factoren in voldoende mate bijdragen aan een succesvol project(resultaat). Uiteindelijk zal dit leiden tot een positieve of negatieve toetsing van het opgestelde kader met kritieke factoren. Uit het onderzoek kunnen drie verschillende uitkomsten voortkomen:

1. De wetenschappelijke theorie is juist:

Het toetsingskader dat voortkomt uit de bestudeerde theorie, komt overeen met de praktijk. Dit betekent dat de theorie een goede afloop van een project kan voorspellen en verklaren. Het toetsingskader vertoont in deze situatie geen gebreken en kan in het vervolg toegepast worden op projecten van KlokOntwikkeling.

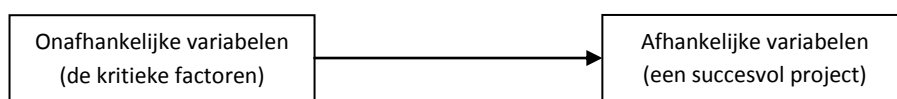
2. De wetenschappelijke theorie is onjuist:

Het opgestelde theoretische kader komt niet overeen met de praktijk. Uit de casestudie blijkt dat een project ook succesvol kan zijn indien één of enkele kritieke factoren niet juist word(en) ingezet. In dit geval toont de wetenschappelijke theorie gebreken en wordt het toetsingskader aangepast. Er zal worden geconstateerd welke kritieke factor(en) in de praktijk noodzakelijk worden geacht voor het bereiken van een succesvol project. Zodoende ontstaat een nieuw toetsingskader, een aanvulling op de bestaande theorie aan kritieke factoren.

3. De wetenschappelijke theorie is gedeeltelijk juist / onjuist

Het opgestelde toetsingskader komt voor een gedeelte overeen met de bevindingen in de praktijk. Uit de casestudie blijkt dat een aantal van de kritieke factoren van belang is. Echter, niet alle factoren spelen een even grote rol in het bereiken van projectsucces. Evenals bij de tweede uitkomst, kan aan de hand van de bevindingen een nieuw toetsingskader opgesteld worden.

Concluderend uit bovenstaande omschrijving, kan gesteld worden dat het toetsingskader in de casestudie wordt bevestigd of tegengesproken. In deze onderzoeksopzet vormen de kritieke factoren de onafhankelijke variabelen. Deze onafhankelijke variabelen hebben invloed op de afhankelijke variabele welke 'een succesvol project' omvat. Om te kunnen concluderen of er binnen een case sprake is van een succesvol project, zijn deze variabelen meetbaar gemaakt door vaststelling van indicatoren. Schematisch, ziet dit er als volgt uit:



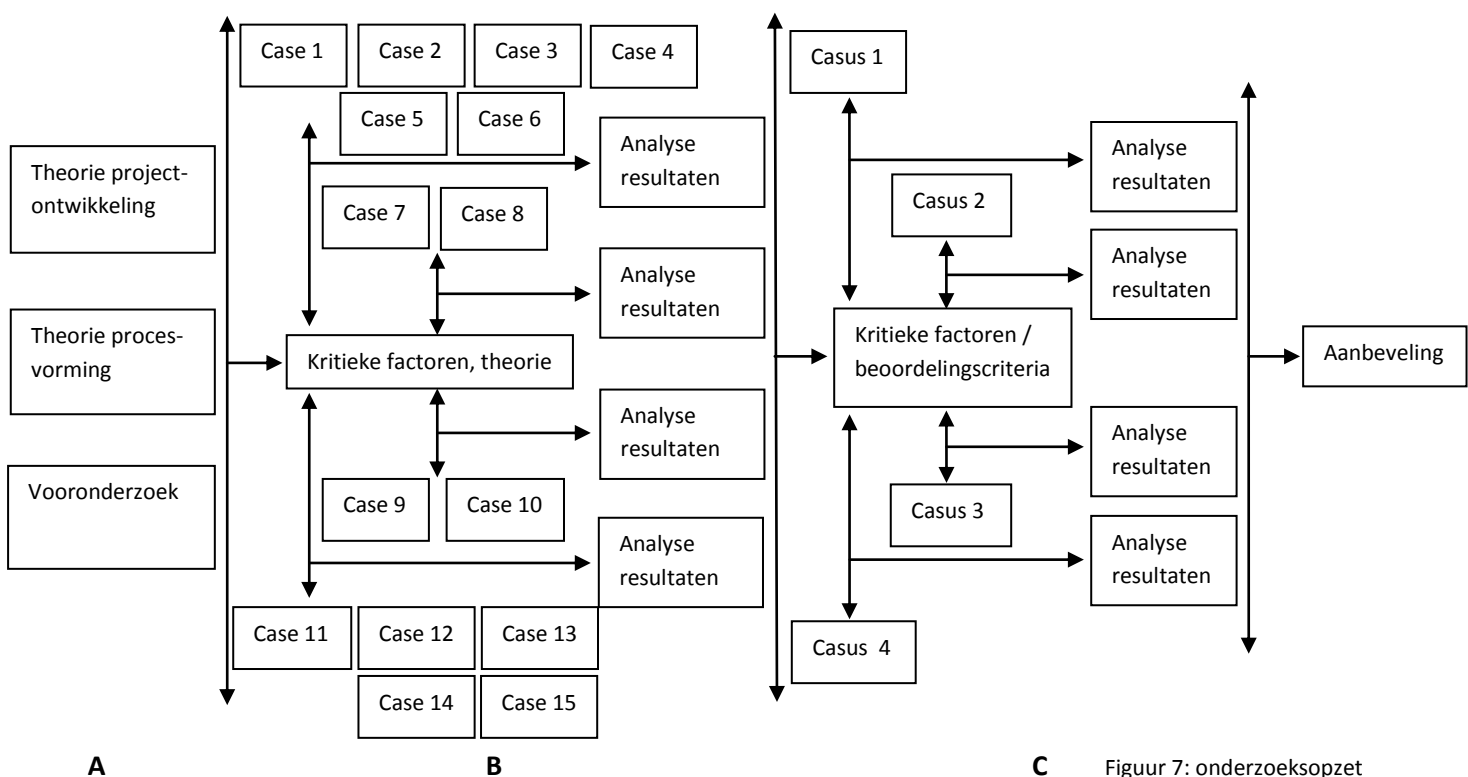
Figuur 6: meting variabelen

Met het aanbieden van het toetsingskader aan KlokOntwikkeling, krijgen zij een instrument in handen die inzetbaar is voor de projecten welke zij ontwikkelen. Door het ontwikkelingsproces beter te stroomlijnen en discrepantie te voorkomen, kan in de toekomst mogelijk de afzetpotentie worden

vergroot. De redenering welke met behulp van dit onderzoek tot stand komt, zal gebaseerd zijn op grond van waarschijnlijkheid omdat kritieke factoren een richtlijn vormen tot een succesvol project. Hieruit volgt de aanname, dat de meest waarschijnlijke conclusie de juiste is (Saunders, Lewis & Thornhill, 2008, p.33). Vanuit dit abductieve redeneerproces is het onderzoek opgebouwd.

1.4 Vraagstelling

Op basis van de voorgaande beschrijving van het onderzoeksmodel, is de volgende onderzoeksopzet opgesteld welke schematisch is weergegeven in onderstaande figuur 7. Het onderzoek is globaal in drie subonderdelen op te delen respectievelijk A, B en C. Deel A bestaat uit de theorievorming en het vooronderzoek. Onderdeel B geeft een eerste indicatie van kritieke factoren waaruit de theorie wordt opgesteld en onderdeel C toetst de werking van deze kritieke factoren in de praktijk aan de hand van een casestudie.



Figuur 7: onderzoeksopzet

Het onderzoek dat hieruit voortkomt, zal antwoord geven op de vraag welke kritieke factoren bepalend zijn voor de voortgang van een projectontwikkelingsproces voor woningbouw. Daarbij worden aanbevelingen gedaan over de wijze waarop planprocessen sneller kunnen worden uitgevoerd. Uit deze specificatie binnen de problematiek volgt de volgende hoofdvraag:

“Welke kritieke succes- en faalfactoren hebben invloed op een succesvol verloop van een projectontwikkelingsproces in de woningbouw?”

Door beantwoording van deze hoofdvraag, zal een tool met kritieke factoren aangeboden worden aan KlokOntwikkeling, waardoor binnen projecten nagelopen kan worden waar eventuele discrepantie kan worden verwijderd en de afzetmogelijkheden geoptimaliseerd kunnen worden.

Om deze centrale vraag meer sturend vermogen te kunnen geven, is deze opgedeeld in een aantal deelvragen. Allereerst is het essentieel kernbegrippen nader te conceptualiseren. Hiervoor zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat wordt verstaan onder kritieke (succes- en faal)factoren?
2. Wat wordt verstaan onder ruimtelijke ordening (gebieds- en projectontwikkeling)?
3. Wanneer wordt een planproces als succesvol ervaren?

Na deze conceptualisatie zal de theoretische basis van het onderzoek nader worden geanalyseerd. Het projectontwikkelingsproces wordt bestudeerd en kritieke factoren zullen op basis van literatuur geconcludeerd worden. De hierbij van belang zijnde deelvragen betreffen:

4. Hoe wordt een projectontwikkelingsproces opgebouwd?
5. Welke kritieke factoren spelen volgens de theorie een rol in het projectontwikkelingsproces van woningbouw?
6. In welke deelfase van de procesontwikkeling zijn deze kritieke factoren van belang?

Via deze wijze worden, op basis van literatuur, kritieke condities voor het projectontwikkelingsproces geformuleerd. Om deze kritieke factoren te concretiseren en betrouwbaarder te maken, worden eerder gedane onderzoeken betrokken bij de theoretische basis. Dit empirische materiaal wordt gebruikt om het aantal kritieke factoren aan te vullen dan wel te optimaliseren. Hiervoor zijn de volgende deelvragen van belang:

7. Welke kritieke factoren zijn er uit vooronderzoeken te concluderen?
8. Hoe verhoudt de context van deze geanalyseerde vooronderzoeken zich ten opzichte van de resultaten?
9. Op welke wijze vullen zij de theoretische kritieke factoren aan?

Om te onderzoeken of deze kritieke factoren ook in de praktijk van essentieel belang zijn, wordt deze theoretische basis getoetst aan de praktijk. Pas daarna kunnen uitspraken worden gedaan over de bruikbaarheid van deze tool. Dit onderdeel van het onderzoek, vindt plaats door middel van een casestudie. Hiervoor zijn de volgende deelvragen van belang:

10. Welke kritieke factoren zijn van toepassing binnen de procesvoering van de cases?
11. Welke gevolgen heeft het al dan niet toepassen van kritieke factoren voor het projectsucces?
12. Welke leermomenten zijn er uit de casestudie te halen en op welke manier zijn deze te koppelen aan een of meerdere kritieke factoren?

Welke deelvragen in welk hoofdstuk aan bod komen, zal aan het begin van ieder hoofdstuk uitgelegd worden en in de deelconclusie van dat betreffende hoofdstuk wordt hierop teruggekoppeld. Door middel van bovenstaand hoofdvraag welke opgesplitst is in een aantal deelvragen, zal uiteindelijk in hoofdstuk 5 een conclusie en aanbeveling opgesteld kunnen worden voor KlokOntwikkeling ten behoeve van de optimalisering van het projectontwikkelingsproces en zodoende de afzetpotentie.

1.5 Onderzoeksmethodiek

Aan de hand van het onderzoeksmodel en de hoofd en deelvragen is af te leiden dat er sprake is van een kwalitatief verklarend onderzoek. Hierbij worden er verbanden tussen de variabelen gelegd zoals in figuur 6 schematisch is weergegeven (Saunders et al, 2008, p.124). Uitgangspunt vormt het

verklaren van het verband tussen de werking van de kritieke factoren (de onafhankelijke variabelen) en het succes van een project (de afhankelijke variabele). Beide variabelen betreffen kwalitatieve gegevens. Er zijn verschillende onderzoeksbenaderingen om kwalitatieve gegevens te analyseren. De benadering welke voor dit onderzoek gebruikt wordt, is geïnspireerd op de 'grounded theory-methode'. Deze methode bouwt een theorie op uit het proces van verzamelen en analyseren van gegevens (Saunders et al., 2008, p. 479). De volgende kenmerken zijn van toepassing bij de 'grounded theory-methode':

- *Theorie bestaat uit het proces van gegevens verzamelen en analyseren;*
- *Je begint daarom het onderzoek niet met een vooraf gedefinieerd theoretisch kader;*
- *Je vindt in plaats daarvan verbanden tussen je gegevens en ontwikkel je vragen of stellingen om deze te toetsen.*

(Saunders et al., 2008, p. 479).

Er zijn verschillende uitwerkingen aan deze grounded theory te verbinden. Corbin & Strauss (1990) stellen dat een grounded theorie als uitgangspunt moet bestaan uit drie basis elementen: *"The three basic elements of grounded theory are concepts, categories and proportions"* (Corbin & Strauss, 1990, p.7). Deze uitgangspunten worden in een onderzoek verwerkt aan de hand van vijf analytische stappen: onderzoeksontwerp, data verzameling, data ordening, data analyse en literatuurvergelijking. In het onderzoek wordt de grounded theory-methode als uitgangspunt gebruikt daar waar zowel vooronderzoeken (literatuur en cases) als casestudies (praktijkonderzoek) worden gebruikt. Kritieke factoren die opgemaakt worden uit het vooronderzoek, vormen het uitgangspunt voor het praktijkonderzoek. Zodoende wordt een theoretische positie ontwikkelt waarvan de toepasbaarheid in de casestudie getoetst wordt (Saunders et al., 2008, p.479). 'Grounded theory' wordt hierbij in plaats van als een reeks procedures, als een strategie benadert om tot een gefundeerde theorie te komen (Saunders et al., 2008, p.490). De manier waarop verschillende data verzamelt worden binnen dit onderzoek, zijn een bureauonderzoek en een casestudie (Verschuren en Doorewaard, 2008).

1.5.1 Bureauonderzoek

Ten eerste betreft deze studie een literatuuronderzoek, ofwel een bureauonderzoek. Op deze wijze wordt onderzocht hoe de projectontwikkeling in elkaar zit en welke kritieke succesfactoren er in een procesvorming te ontdekken zijn. Om deze vakliteratuur te controleren op bruikbaarheid en eventueel aan te vullen, wordt het literatuuronderzoek uit te breiden met bestudering van recente onderzoeken. Dit materiaal valt eveneens onder het bureauonderzoek (Verschuren en Doorewaard, 2008, p. 164). Een overzicht van het gebruikte bureauonderzoek, is terug te vinden in 1.5.3.

1.5.2 Meervoudige casestudie

Ten tweede betreft het onderzoek een meervoudige casestudie waarbij vier projecten van KlokOntwikkeling worden geanalyseerd ten behoeve de toepasbaarheid van het opgestelde theoretisch kader te toetsen. Deze onderzoeksmethode wordt gebruikt bij een diepgaande bestudering van een complexe situatie door middel van voorbeeldprojecten (Verschuren et al, 2007). Bij een casestudie wordt via meerdere ingangen (cases) en op een kwalitatieve wijze onderzoek verricht (Verschuren et. al, 2007). Een case vormt hierbij een voorbeeld van een *"class of events"* (Braster, 2000, p.17). Onder een 'class of events' wordt gerefereerd aan een fenomeen van

wetenschappelijke interesse zoals oplossingen, typen overheidsbeleid en soorten economische systemen. Omtrent de term casestudie, bestaat een verscheidenheid aan definities welke nagenoeg eenzelfde strekking hebben (oa. Verschuren et al, 2007; Saunders et al, 2008; Braster, 2000). Een definitie welke de lading van deze onderzoeksstrategie met betrekking tot deze thesis zo volledig mogelijk dekt, betreft:

“Een onderzoeksstrategie waarvan het voornaamste kenmerk is, dat er sprake is van een intensieve bestudering van een sociaal verschijnsel bij één of enkele onderzoekseenheden”

(Swanborn, 1996, p.22).

De aanduiding van ‘het voornaamste kenmerk’ in voorgaande definitie van een casestudie, verklaart dat een casestudy meerdere kenmerken kan bevatten. Een overzicht van onderzoekskenmerken, is in onderstaande figuur 8 weergegeven (Braster, 2000). Hierbij worden aan de linkerzijde verschillende kenmerken van onderzoeksmethoden aangegeven welke vervolgens door specificaties nader wordt uitgewerkt. De gearceerde onderdelen, zijn kenmerken welke van toepassing zijn in dit onderzoek.

aantal onderzoekseenheden	één	weinig	veel
selectie onderzoekseenheden	pragmatisch	theoretisch	statistisch
bestudeerde periode	één tijdstip	enkele tijdstippen	langere periode
controle mogelijkheden	geen	beperkt	volledig
dataverzameling	observatie	diepte-interviews	vragenlijst Bestaande gegevens
aantal eigenschappen	een beperkt aantal		een groot aantal
analyse eigenschappen en relaties	kwalitatief	kwantitatief	
aantal analyse niveaus	één	meerdere	

Figuur 8: basiskkenmerken van onderzoeksstrategieën
Bron: Braster, 2000, p.22

Voortgaande figuur 8 doorlopend, kan gezegd worden dat er in de casestudie van dit onderzoek een aantal eenheden wordt onderzocht waarbij de onderzoekseenheden geselecteerd worden op basis van een theoretische kern. Deze theorie zal in het hoofdstuk 2 aan bod komen. De bestudeerde periode zal per case verschillen maar zal in ieder geval een langere periode beschrijven. De gehele ontwikkeling welke (tot dusverre) in een project is doorlopen, zal geanalyseerd worden. Omdat de casestudie bij KlokOntwikkeling intern zal plaatsvinden, zal de meeste informatie bestaan uit observaties en contact met de projectleider van een case. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van bestaande gegevens. Het aantal eigenschappen welke aan bod komt binnen het onderzoek, is terug te vinden in het toetsingskader aan de hand van theoriestudie. Het betreft zodoende een gelimiteerd aantal eigenschappen welke op meerdere niveaus binnen het proces wordt onderzocht. De geanalyseerde relaties en eigenschappen zullen uiteindelijk leiden tot gegevens welke van kwalitatieve aard zijn.

De meest voorkomende kritiek op het uitvoeren van een casestudie binnen een onderzoek, omvat het aspect dat deze onderzoeksmethode vatbaar zou zijn voor de persoonlijke keuze van cases door de onderzoeker. Voornamelijk statistische wetenschappers zetten hun vraagtekens bij de selectie van cases voor deze onderzoeksmethode. Zij zijn van mening dat deze vaak geselecteerd worden op basis van vooroordelen (Braster, 2000, p.24). Indien dit gebeurt, kan dat de causaliteit van het onderzoek

en de onderzoeksresultaten schaden. Om dit te voorkomen, zal in de paragraaf 4.2 nadrukkelijk aangegeven worden op welke wijze de case selectie tot stand is gekomen. Naast deze beperking welke redelijkerwijs ingeperkt kan worden in het onderzoek, heeft het uitvoeren van een casestudie tevens een aantal voordelen. Casestudies zijn erg precies, ze beschrijven, in dit geval, een gedetailleerd proces. Dit tegenover statistische methoden welke door zijn formele modellen als zwak worden beschouwd (Braster, 2000, p. 19). Braster (2000) geeft de vier belangrijkste voordelen van het uitvoeren van een casestudie weer als zijnde:

“Their potential for achieving high conceptual validity; their strong procedures for fostering new hypotheses; their value as a useful means closely examine the hypothesis; and their capacity for addressing causal complexity”

(Braster, 2000, p.19).

De projecten welke centraal staan in de casestudie zijn:

1. De Groen in Bergharen;
2. Neije Steijn in Huissen;
3. Molenzicht in Valburg;
4. Heesche bos in Nijmegen.

De keuze voor deze projecten zal in hoofdstuk 4 verklaard worden. Om voldoende en betrouwbare informatie over de projecten te verkrijgen, is met behulp van meerdere bronnen de analyse van de cases tot stand gekomen. In de wetenschap wordt deze manier van onderzoek aangeduid door de term ‘triangulatie’. Door gebruik van een triangulatieaanpak in dit onderzoek, zullen er betere en meer betrouwbare conclusies getrokken kunnen worden (Harinck, 2008, p.68). De volgende paragraaf zal dieper ingaan op de bronnen welke binnen deze triangulatieaanpak zijn geraadpleegd.

1.5.3 Observatiegegevens

Ten behoeve van de uitwerking van het bureauonderzoek en de casestudie, zal onderstaand een overzicht weergegeven worden met betrekking tot de hiervoor gebruikte observatiegegevens. Op deze wijze wordt inzichtelijk gemaakt op welke wijze informatie verzameld wordt en hoe dit gebruikt wordt in het onderzoek.

Theoretische kader	
Maatschappelijke context	Voor de eerste verkenning van de vastgoedmarkt en de projectontwikkeling, volstaat een literatuuronderzoek. De maatschappelijke context waarin de vastgoedmarkt opereert wordt zodoende uiteengezet. Naast het belang van een eerste beeld van deze branche, is het voor het onderzoek van belang aspecten binnen de projectontwikkeling uit te lichten zodoende hier in de casestudie op terug te kunnen koppelen. In de casestudie staan aspecten zoals de samenwerkingsvorm of een ontwikkelingsmodel centraal welke verklaard worden in het verkennend literatuuronderzoek. Ten behoeve van de uiteindelijke opstelling van het toetsingskader, wordt in het literatuuronderzoek eveneens aandacht besteed aan de kritieke factoren in een projectontwikkelingsproces. De kennis welke uit de literatuur naar voren

	komt, vormt de basis van de opstelling van dit toetsingskader. De verschillende fasen binnen een projectontwikkelingsproces worden beschreven aan de hand van theorie, waarbij geanalyseerd wordt in welke stadia kritieke factoren van belang zijn.
Vooronderzoeken aan de hand van cases	Voortbordurend op de basis omtrent de projectontwikkeling en de kritieke factoren in een projectontwikkelingsproces, zal het toetsingskader welke opgesteld is aan de hand van literatuur, uitgebreid worden door middel van het bestuderen en analyseren van vooronderzoeken. Dit valt eveneens onder het literatuuronderzoek.
Theoretische basis	De maatschappelijke context en de vooronderzoeken bouwen gezamenlijk een theorie op. De interpretatie geschiedt aan de hand van een theoretisch fundament wat de validiteit van het onderzoek ten goede komt. De onderzoeksvragen, welke met behulp van dit literatuuronderzoek beantwoord zullen worden, betreffen deelvraag 1 t/m 9.

Casestudie	
Informatiegegevens	Ieder project binnen KlokOntwikkeling wordt toegekend aan een projectleider welke het project managet. Deze projectleider zorgt er tevens voor dat alle gegevens overzichtelijk zowel in schrift als digitaal gearchiveerd worden. Toegang tot beide archieven, maakt het mogelijk een uitgebreide eerste indruk van de projecten in de casestudie te verkrijgen. Objecten van analyse binnen deze informatiegegevens zijn hoofdzakelijk: plan van eisen, budgettering, planning, gegevens over de grondaankoop en samenwerking, brochures en foto's. Het gehele project zal zodoende bestudeerd worden zodat een algemeen beeld van het plan ontstaat. Een korte samenvatting hierover wordt per cases weergegeven. Door het gebruik van de informatiegegevens, is het mogelijk een eerste invulling aan de kritieke factoren voor de case te geven evenals de invulling van de indicatoren welke concluderen of een project succesvol is of niet. Deze indicatoren betreffen: tijd, budget, programma, verkoop en gebruikersefficiëntie. De uitkomsten hiervan dragen bij aan de beantwoording van de hoofdvraag en de deelvragen 10, 11 en 12.
Gesprekken met projectleiders	Om de validiteit van de antwoorden niet hoofdzakelijk af te laten hangen van schriftelijke gegevens, wordt de projectleider van iedere case als primaire bron benaderd. Omdat het onderzoek bij KlokOntwikkeling op locatie plaatsvindt, hoeft hier geen officieel interview voor ingepland te worden maar mag ik vragen stellen tijdens het onderzoeken van de informatiegegevens. Zo zijn onduidelijkheden meteen opgelost. Daarnaast zal ik voor iedere projectleider een half uur overleg inplannen om zodoende meer te weten te komen over hun persoonlijke mening betreffende het

	verloop van een case. Zij hebben dagelijks met het plan te maken en kunnen zodoende als beste beoordelen hoe de samenwerking tussen betrokken actoren verloopt, of het projectplan passend is gebleken, hoe de communicatie binnen het project verloopt met betrekking tot het bestuurlijke en maatschappelijk vlak, of er vanuit een heldere doelstelling is gewerkt en welke rol de economische situatie speelt. Naast deze kritieke factoren worden eveneens vragen gesteld over de mening van de projectleider met betrekking tot de indicatoren voor een succesvol project, respectievelijk tijd, budget, programma, verkoop en gebruikersefficiëntie. Om er zorg voor te dragen dat tijdens deze gesprekken de mening van de projectleider niet anders wordt opgevat dan beoogd, zullen alle projectleiders de uitwerking van hun project gelezen en desgewenst veranderingen aanbrengen. Gesprekken met de betreffende projectleiders dragen zodoende bij aan de volledigheid en controle van de gegevens in de casestudie. De uitkomsten hiervan dragen evenals de schriftelijke informatievoorzieningen bij aan de beantwoording van de hoofdvraag en specifiek aan de beantwoording van de deelvragen 10, 11 en 12.
Bezichtigingen	Naast de informatievoorzieningen en de gesprekken met de projectleiders, worden de projecten eveneens bezocht samen met de betreffende projectleider. Ter plaatse werd een rondleiding gegeven en konden desgewenst vragen worden gesteld. Op deze wijze is het voor de onderzoeker mogelijk geweest betrokken te raken bij de projecten en de beschrijvingen in de casestudie te optimaliseren. Door deze bezichtigingen/observaties kan het gehele project als aandachtspunt geanalyseerd worden en in het bijzonder de aspecten waar nog onduidelijk over bestaat naar aanleiding van de informatievoorzieningen en de gesprekken met de projectleiders. Deze bezichtigingen dragen eveneens bij aan de beantwoording van de hoofdvraag en specifiek aan de deelvragen 10 t/m 12.
Afspraken	Met de projectleiders kan desgewenst meegegaan worden naar afspraken zodoende een goed beeld van de omstandigheden binnen het project te verkrijgen. Niet alle afspraken zullen inhoudelijk van evenveel waarde zijn voor de antwoorden in de cases, wel dragen zij bij aan het totaalbeeld van het project en de leerzaamheid van de case study. Onder het bijwonen van deze afspraken behoren onder andere: gesprek met de makelaar welke projecten in de verkoop heeft, bezoek aan de Raad van State met betrekking tot project Valburg, gesprek met omwonenden en een bezoek aan de start bouw van project Heesche Bos. Daarnaast worden eveneens afspraken bijgewoond betreffende projecten welke niet tot de casestudie behoren. Deze dragen niet direct bij aan de inhoud van de casestudie maar geven wel een algemeen beeld waardoor de informatie voor de cases beter interpreteerbaar is. De afspraken dragen in het algemeen bij aan beantwoording van de hoofdvraag en de deelvragen 10 t/m 12.

Participerende observatie	Naast deze 'officiële' informatievoorzieningen betreffende het onderzoek, is het ook van meerwaarde om binnen een bedrijf werkzaam te zijn waar het onderzoek plaatsvindt. Door mee te werken en gesprekken te voeren met collega's, wordt nog meer inzicht verkregen in problemen welke zich voortdoen binnen de cases maar ook betreffende de algemene gang van zaken. Dit is van invloed op de manier waarop het project geïnterpreteerd wordt. Participerende observatie wordt ook wel een participerende waarnemingstechniek genoemd (Saunders et al, 2008). Met het waarnemen wordt in dit kader bedoeld op het verkrijgen van inzicht op de werkwijze van KlokOntwikkeling. Participerende observatie is zeer bruikbaar voor een onderzoek welke binnen een eigen bedrijf verricht wordt (Saunders et al, 2008, p.275). Deze participerende observatie draagt bij aan de beschrijving van de casestudie en zodoende aan de beantwoording van de deelvragen 10 t/m 12.
---------------------------	--

1.5.4 Validiteit en betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid en validiteit van een wetenschappelijk onderzoek, zijn van groot belang voor de waarde van de onderzoeksresultaten. In bovenstaande schematische weergave van de observatiegegevens is de validiteit van het onderzoek al kort ter sprake gekomen. Hier wordt echter meer aandacht geschonken aan de validiteit en betrouwbaarheid omdat dit volgens Saunders et al., (2008) de kans verkleint om niet causale conclusies en verkeerde antwoorden te verkrijgen.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft volgens Saunders et al. (2008) te maken met: *“de mate waarin je gegevensverzamelings technieken en analyseprocedures tot consistente bevindingen leiden”* (Saunders et al, 2008, p.140). De factoren welke de betrouwbaarheid van een onderzoek aan kunnen tasten zijn: subject- of deelnemersfout, subject- of deelnemersvertekening, waarnemersfout en waarnemersbias (Saunders et al, 2008, p.140/141). Per aspect zal onderstaand besproken worden hoe de betrouwbaarheid in dit onderzoek gewaarborgd is.

- Subject- of deelnemersfout & Subject- of deelnemersvertekening

Per project wordt in de casestudie de projectleider gevraagd hoe er met de kritieke factoren in een desbetreffende case omgegaan wordt. Hierbij wordt weinig risico gelopen met betrekking tot de betrouwbaarheid van deze gegevens omdat alle informatie vanuit meerdere bronnen gecontroleerd wordt. De projectleider heeft er baat bij dat zijn project positief verloopt, daarentegen heeft hij er geen belang bij dat het onderzoek het project positiever voor doet dan in werkelijk sprake is. De gegevens zijn via meerdere informatiebronnen controleerbaar, zoals de triangulatieaanpak in 1.5.3 verklaarde, en worden hierdoor betrouwbaar geacht. . Daarnaast is er binnen KlokOntwikkeling een open communicatie. Collega's zijn op de hoogte van de gebeurtenissen binnen een project en van eventuele probleemprojecten. Ook hierdoor heeft het geen meerwaarde voor de projectleiders een project beter voor te doen dan in werkelijkheid het geval is, open

communicatie is hierover mogelijk. Dit komt de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede, de informatievoorziening van de projectleider hoeft niet in twijfel te worden getrokken.

- Waarnemersfout

De aantasting van betrouwbaarheid ten aanzien van de gesprekken met projectleiders wordt geminimaliseerd door van te voren zowel de afhankelijke als de onafhankelijke variabele, welke in de casestudie worden getoetst, indicatoren mee te geven. Hierdoor ontstaat duidelijkheid over wat getoetst wordt en de wijze waarop deze toetsing geschiedt. Daarnaast worden alle gesprekken door één onderzoeker afgenomen waardoor waarnemersfouten tussen cases onderling, tot een minimum beperkt worden.

- Waarnemersbias

De waarnemersbias geeft aan dat de er verschil kan zijn in de interpretatie van antwoorden welke gegeven worden (Saunders et al., 2008, p.141). Wederom wordt dit beperkt doordat alle gesprekken en zodoende antwoorden door één onderzoeker worden geanalyseerd. Daarnaast worden interpretatiefouten voorkomen doordat de projectleiders ieder de uitwerking van de casestudie zullen lezen en controleren. Hierdoor zal een extra controle plaatsvinden in de betrouwbaarheid van de onderzocht gegevens.

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd. Het betrouwbaarheids criterium geeft aan dat een onderzoek geen toevalligheden bevat. Indien het onderzoeksobject met dezelfde onderzoeksmethoden opnieuw uitgevoerd zou worden, zal dit tot dezelfde uitkomsten moeten leiden. Daar waar dezelfde cases als in dit onderzoek gebruikt zouden worden, zullen hier dezelfde uitkomsten resulteren. Het onderzoeksproces wordt gaandeweg deze scriptie verklaard zodat een heldere redenatie ontstaat en de betrouwbaarheid van het onderzoeksproces duidelijk zal zijn.

Validiteit

“Validiteit geeft aan of de resultaten werkelijk over datgene gaan waarover ze lijken te gaan” (Saunders et al., 2008, p.141). De validiteit van een onderzoek is onder te verdelen in een interne en externe validiteit. De interne validiteit omvat de deugdelijkheid van de redeneringen, de verbanden die tussen variabelen worden gelegd en de argumentering welke tot een conclusie leidt (Saunders et al., 2008, p.141). Om de validiteit in dit onderzoek te waarborgen, is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden en bronnen. Aan de hand van diverse literatuur wordt een theorie opgesteld welke getoetst wordt aan de hand van een casestudie. Via deze wijze worden de denkbeelden met betrekking tot het gebruik van kritieke factoren zowel in de theorie als de praktijk getoetst. Op deze wijze wordt de interne validiteit gewaarborgd. De externe validiteit is de mate waarin onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn (Saunders et al., 2008, p.141). Een soortgelijk onderzoek naar het gebruik van kritieke factoren is mogelijk binnen de projecten van een vergelijkbare andere projectontwikkelaar met bouwbedrijf als zusteronderneming,. De uitkomsten van het onderzoek zouden hierbij gelijk moeten zijn. Het is daarbij van belang deze generaliseerbaarheid niet in de context van alle andere projectontwikkelaars en ontwikkelprojecten te plaatsen. Het is te voorbarig hierover uitspraken te doen daar waar het onderzoek de nadruk legt op projecten van KlokOntwikkeling. De generaliseerbaarheid geldt voor vergelijkbare organisaties welke ontwikkelen binnen een groep waaronder eveneens een bouwbedrijf valt. Hiernaast wordt

getracht de externe validiteit te waarborgen door overeenkomsten te vinden tussen de casestudie en de literatuur waartoe eveneens vooronderzoeken naar kritieke factoren vallen. Door aanknopingspunten te vinden tussen de casestudie en casestudies in de vooronderzoeken, zal de externe validiteit gewaarborgd blijven.

1.6 Relevantie

Het onderzoek, welke ten behoeve van de masterthesis zal worden uitgevoerd, beschikt over zowel een maatschappelijke als wetenschappelijke relevantie. Onderstaand is deze relevantie per aspect nader verklaard.

Wetenschappelijke relevantie

De wijze waarop het onderzoek plaats vindt, heeft een grote wetenschappelijke waarde omdat het kennis zal toetsen en mogelijk zal toevoegen aan de bestaande wetenschappelijke theorie over projectontwikkelingsprocessen. Allereerst wordt aan de hand van de bestaande wetenschappelijke literatuur een eerste toetsingskader aan kritieke factoren opgesteld. Aan de hand van vooronderzoeken zal dit toetsingskader gecontroleerd en mogelijk uitgebreid worden. De theorie welke op deze manier gevormd is, zal vervolgens getoetst worden in een casestudie. Aan de hand van de bevindingen in de casestudie, wordt mogelijk het toetsingskader – en daarmee de wetenschappelijke kennis- opnieuw aangepast en opnieuw gevormd. Zoals eerder aan bod gekomen, zijn de volgende conclusies mogelijk welke gevolgen heeft voor de wetenschappelijke relevantie:

1. De wetenschappelijke theorie is juist:

Het toetsingskader dat voortkomt uit de bestudeerde theorie, komt overeen met de praktijk. Dit betekent dat de theorie een goede afloop van een project kan voorspellen en verklaren. Het toetsingskader vertoont in deze situatie geen gebreken en kan in het vervolg toegepast worden op projecten van KlokOntwikkeling.

2. De wetenschappelijke theorie is onjuist:

Het opgestelde theoretische kader komt niet overeen met de praktijk. Uit de casestudie blijkt dat een project ook succesvol kan zijn indien één of enkele kritieke factoren niet juist word(en) ingezet. In dit geval toont de wetenschappelijke theorie gebreken en wordt het toetsingskader aangepast. Er zal worden geconstateerd welke kritieke factor(en) in de praktijk noodzakelijk worden geacht voor het bereiken van een succesvol project. Zodoende ontstaat een nieuw toetsingskader, een aanvulling op de bestaande theorie aan kritieke factoren.

3. De wetenschappelijke theorie is gedeeltelijk juist / onjuist

Het opgestelde toetsingskader komt voor een gedeelte overeen met de bevindingen in de praktijk. Uit de casestudie blijkt dat een aantal van de kritieke factoren van belang is. Echter, niet alle factoren spelen een even grote rol in het bereiken van projectsucces. Evenals bij de tweede uitkomst, kan aan de hand van de bevindingen een nieuw toetsingskader opgesteld worden.

Deze masterthesis beschikt zodoende over wetenschappelijke relevantie. In ieder van bovenstaande gevallen zal dit een toegevoegde waarde voor de wetenschap inhouden. Ofwel door empirische ondersteuning van een theorie, of door aan te tonen dat er met andere of meerdere factoren binnen

de theorievorming omtrent procesontwikkeling rekening gehouden moet worden. De wetenschappelijke context van het onderzoek, komt in paragraaf 3.2 nader aan bod.

Maatschappelijke relevantie

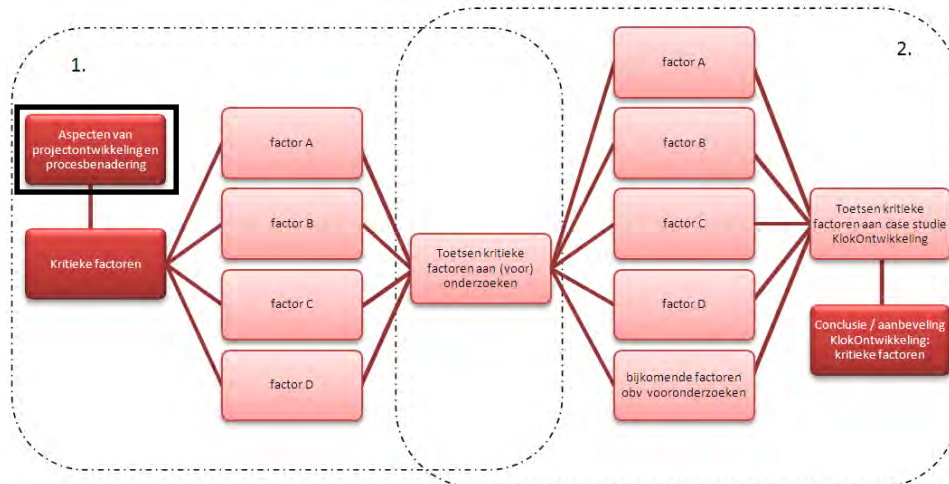
Zoals vermeld is de samenleving gebaat bij een goede ruimtelijke ordening. Het beginpunt van het onderzoek is zodoende gebaseerd op een maatschappelijke wens. Projectontwikkelaars trachten een goede ruimtelijke ordening, al dan niet in samenwerking met publieke partijen, te bewerkstelligen. Van Aken (2002) geeft aan dat in 80 procent van de gevallen het resultaat van een project afwijkt van de oorspronkelijke planontwikkeling. In 40 procent van deze gevallen, wordt het project ook daadwerkelijk gestopt. Dit is maatschappelijk gezien een groot probleem omdat projecten veelal geen doorgang ondervinden omdat zij niet (voldoende) aansluiten op de maatschappelijk wensen en behoeften. De economische crisis en de stagnatie van woningbouw zorgt voor de projectontwikkelaar maar ook voor de eigenaren en potentiële kopers van woningen voor een vergroting van deze problematiek. Hierbij komt de maatschappij tevens in de problemen door dalende woningprijzen en de bemoeilijking van hypotheekaanvragen. Het zal dan ook vanzelfsprekend zijn dat de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek van groot belang is. De theorievorming die aan deze maatschappelijke relevantie terug te koppelen is, hangt samen met de casestudie binnen de projecten van KlokOntwikkeling. Door de toetsing van de theorie in de praktijk, zal geconcludeerd kunnen worden of de wetenschap overeen komt met de praktijk. Het al dan niet aangepaste toetsingskader kan vervolgens in de praktijk gebruikt worden voor het bespoedigen van projectontwikkelingsprocessen. Op deze wijze is de maatschappij gebaat bij een voorspoedig verloop van ruimtelijke planontwikkelingsprocessen. De maatschappelijke context komt in hoofdstuk 2 nader aan bod evenals in de aanbeveling.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 zijn de achtergrond en de aanleiding van dit onderzoek aan bod gekomen. De hieruit voortkomende hoofd- en deelvragen, welke zijn weergegeven in de probleemstelling, vormen de het uitgangspunt van dit onderzoek. Daarnaast zijn in hoofdstuk 1 de onderzoeksmethodiek en de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie aan bod gekomen. Door deze inleidende beschrijving, is de achtergrond en de aanpak van het onderzoek in kaart gebracht. Hiermee is een begin gemaakt met het inkaderen van de theorievorming. Hoofdstuk 2 zal ingaan op de context van het onderzoeksonderwerp. De projectontwikkeling wordt in het kader van de ruimtelijke ordening gesteld waarmee de situering van het probleem en de maatschappelijke context worden verhelderd. De grondbeginselen van de projectontwikkeling en de procesvoering komen hierbij aan bod. Waar hoofdstuk 2 de omgeving van de projectontwikkeling benadert, gaat hoofdstuk 3 dieper in op de projectontwikkeling zelf. Het theoretisch kader zal in dit hoofdstuk aan bod komen waaruit kritieke factoren worden geselecteerd. De combinatie van literatuur en vooronderzoeken, zal zorgen voor een toetsingskader. Dit toetsingskader wordt in hoofdstuk 4 op bruikbaarheid getoetst door middel van een casestudie bestaande uit vier projecten bij KlokOntwikkeling. Aan de hand van de uitkomsten uit deze casestudie, zullen in hoofdstuk 5 conclusies verbonden worden aan de resultaten. Hierbij zal de hoofdvraag worden beantwoord. Eveneens worden er in hoofdstuk 5 aanbevelingen opgesteld en zal er een kritische reflectie plaatsvinden over het gedane onderzoek.

H2 Ruimtelijke ordening en projectontwikkeling

Dit hoofdstuk bespreekt de theorie welke ten grondslag ligt aan dit onderzoek. In onderstaand schema is omcirkeld op welk onderdeel van het onderzoeksproces hoofdstuk 2 betrekking heeft.



Figuur 9:
onderzoeksmodel

Dit hoofdstuk begint met het verklaren van een aantal belangrijke definities welke de maatschappelijke context van het onderzoeksgebied, de projectontwikkeling, weergeven. In de daarop volgende paragrafen zal de theoretische basis van de projectontwikkeling en de procesvorming worden besproken. In dit hoofdstuk zal door middel van literatuurstudie antwoord gegeven worden op de deelvragen 2 en 4 waarvan de beschrijving terug te vinden is in paragraaf 1.4 op pagina 11 en 12.

2.1 Ruimtelijke ordening en gebiedsontwikkeling

Omdat het onderzoek plaatsvindt binnen de kaders van de ruimtelijke ordening en de gebiedsontwikkeling, is het noodzakelijk deze termen te verklaren. Zodoende kan inzicht verschaft worden in de maatschappelijke context van het onderwerp. Ruimtelijke ordening is de meest omvattende definitie welke toepasbaar is op het werkvlak van de projectontwikkeling in het vastgoed. De definitie welke ruimtelijke ordening zo volledig mogelijk omschrijft luidt als volgt:

"Ruimtelijke ordening omvat het zoekproces voor de ruimtelijke inrichting van een veranderende samenleving en het maken van keuzes hoe en waar functies tot hun recht komen, vooral met het oog op lange(re) termijn ontwikkeling, inclusief de reflectie daarop."

(Planologiegids, 2009, p.1).

Een andere, uitvoeringsgerichte, manier om de ruimtelijke ordening te beschrijven, is met de term ruimtelijke planning. Dit wordt omschreven als:

"De systematische voorbereiding van beleidsvormende en uitvoerende handelingen, die gericht zijn op het bewust interveniëren in de ruimtelijke orde en op het organiseren van deze interventies"

(Planologiegids, 2009, p.1).

Gebiedsontwikkeling wordt gezien als de mal van projectontwikkeling. Het is een breder begrip dan projectontwikkeling, maar beperkter dan de hiervoor gegeven definitie van ruimtelijke ordening. Deze mal wordt gevormd door een drietal aspecten. Ten eerste gaat het hierbij om het creëren van randvoorwaarden voor individuele gebouwontwikkelingen en andere projecten. Op deze wijze is het ontstaan van een integraal gebied mogelijk (Peek, 2004). Een verscheidenheid aan projecten, moet deze gebiedsontwikkeling tot geheel maken waardoor onderlinge afstemming noodzakelijk is. Ten tweede is de inhoud van een ontwikkeling gericht op samenhang, hier moet de gebiedsontwikkeling zorg voor dragen. Voor het bereiken van deze samenhang is samenwerking als derde aspect van diverse betrokken actoren noodzakelijk (Peek, 2004). Van een succesvolle gebiedsontwikkeling is sprake indien er een overeenstemming is bereikt op basis van randvoorwaarden waarbinnen een project ontwikkelt kan worden (Peek, 2004). De sturing van gebiedsontwikkeling wordt over het algemeen gedaan door middel van procesmanagement. De positionering van deze procesbenadering zal in hoofdstuk 3 nader aan de orde komen.

2.2 Vastgoedmarkt

De vastgoedmarkt bevindt zich binnen het kader van de ruimtelijke ordening en is de branche waarbinnen het werkterrein van de projectontwikkeling is gelegen. Deze markt kenmerkt zich door veel verschillende spelers met een uiteenlopende taakstelling en formaat (Loosen, 2002). Op het gebied van de projectontwikkeling, zijn verschillende organisaties actief zoals beleggers, bouwbedrijven en woningbouwverenigingen (Loosen, 2002). Om voorafgaande aan het inhoudelijke onderzoek een duidelijke weergave te geven over de context hiervan, zullen de belangrijkste aspecten van de vastgoedmarkt en in het bijzonder karakteristieken van de woningmarkt worden geanalyseerd.

2.2.1 Kenmerken van de vastgoedmarkt

De vastgoedmarkt is een relatief ondoorzichtige markt welke draait om huisvesting. Deze huisvesting kan betrekking hebben op verschillende eindgebruikers afhankelijk van de deelmarkt waarop de betrokken actor zich richt. De vastgoedmarkt bezit een aantal generieke kenmerken (Loosen, 2002 & Meulenberg, 2010). Een selectie wordt hierbesproken zodat in de casestudie rekening gehouden kan worden met deze specifieke kenmerken.

- I. + II. De vastgoedmarkt is *plaatsgebonden*. Regionaal verschillen prijzen, gebruiken en relatiepatronen van elkaar. Elk object is *heterogeen*, complex en kent een lange doorlooptijd (Loosen, 2002). Door de uniekheid van projecten, is vergelijking tussen projecten moeilijk (Meulenberg, 2010).
- II. De branche kent *deelmarkten* waarbinnen ieder over eigen karakteristieken beschikt. Deelmarkten binnen de vastgoedmarkt betreffen woningbouw, kantorenmarkt, winkels / commercieel vastgoed of leisure, de bedrijvenmarkt en de beleggersmarkt (Loosen, 2002; Schütte, Schoonhoven & Dolmans-Budé, 2002).
- III. Complexiteit door een *groot aantal betrokken partijen*. Daarnaast is de markt complex omdat een groot aantal aspecten op elkaar afgestemd dienen te worden. Hierbij is te denken aan de onderlinge afstemming van de fysiekruimtelijke aspecten op juridische, politieke, economische, technische, ecologische, en sociaal-culturele voorwaarden (Bruil, 2004).

- IV. De markt is *versnipperd* waardoor geen enkele marktpartij de daadwerkelijke macht binnen de vastgoedbranche bezit (Loosen, 2002).
- V. De vastgoedmarkt is *makkelijk toegankelijk*. Makelaars hebben sinds 2001 geen beschermde titel meer waardoor iedereen dit beroep kan uitvoeren (ABN AMRO, 2009). Tussen 2001 en 2008 is het aantal makelaars hierdoor ruimschoots verdubbeld (ABN AMRO, 2009). Vakbekwaamheid en deskundigheid zijn door deze ontwikkelingen in het geding gekomen. Uittreden is evenals de toegankelijke toetreden, eenvoudig.
- VI. Doordat de markt makkelijk toegankelijk is, kent deze weinig regels, gedragscodes of gebruiken ten opzichte van andere markten. Dit uit zich in *ondoorgroendelijke beslissingscriteria en besluitvormingsprocessen*. (Loosen, 2002).
- VII. + Binnen de vastgoedmarkt heerst een *gesloten cultuur* (Meulenberg, 2010). Volgens Loosen IX. (2010) is het *wantrouwen* tussen de actoren binnen deze branche relatief groot. Dit uit zich in de manier waarop informatie voor andere partijen wordt achtergehouden (Loosen, 2010).

De afgelopen tijd is de vastgoedmarkt veelvuldig in het nieuws geweest door fraudezaken. Enkele van bovenstaande kenmerken, maken deze markt hier extreem kwetsbaar voor (Meulenberg, 2010). Voornamelijk de complexiteit, intransparantie, de enorme omvang en de gesloten cultuur maken de markt fraudegevoelig. Dit heeft de reputatie en het imago van de professionele vastgoedsector diep geraakt (Vastgoedmarkt, 2011). Voornamelijk sinds de bekendheid van de grootste fraudezaak, op 13 november 2007, waarbij 50 invallen zijn gedaan in Nederland, België en Zwitserland (Van der Boom & Van der Marel, 2010, p.19). Zodoende heeft de vastgoedmarkt er een (negatief) kenmerk bij.

De handel van vastgoed verschilt van andere handel doordat het product over een aantal specifieke kenmerken beschikt (Schütte et al., 2002):

- I. Lange gebruiksduur
- II. Materieel ondeelbaar
- III. Gebonden aan een bepaalde locatie (onroerend goed)
- IV. Lange productietijd
- V. Aanzienlijk hoge verkoopwaarde per transactie
- VI. Verhandelbaarheid beperkt door registratie en tussenkomst van de notaris
- VII. Hoge kosten bij aan- en verkoop.

De drie kernwoorden die de vastgoedbranche zo volledig mogelijk beschrijven, betreffen 'markt, middelen en ruimtelijke kwaliteit'. Een integrale afstemming van deze begrippen is noodzakelijk om een project tot een goed einde te brengen. Van 't Verlaat (1995) heeft onderzoek gedaan naar de driehoeksverhouding van deze kernbegrippen, Tom Daamen (2005) heeft dit nader gespecificeerd. Een korte samenvatting van deze begrippen, zorgt voor meer marktinzicht op de vastgoedmarkt. De markt binnen de vastgoedtransacties, betreft de grondmarkt. Hoe meer grondeigenaren er zijn betrokken bij een potentieel te ontwikkeling project, hoe complexer de situatie wordt. Aspecten die hieronder vallen zijn: fasering, risico's, belangen, doelstellingen, gebiedstype en het soort programma dat op een gebied tot uitvoering gebracht zal worden (Daamen, 2005). Onder 'middelen' worden de fysieke mogelijkheden verstaan welke inzetbaar zijn om een project tot ontwikkeling te

brengen (Daamen, 2005). Dit begrip omvat de menskracht, materiële middelen, kennis en financiën maar ook de politiek bestuurlijke factoren, de juridische instrumenten en een passende risicoverdeling (Daamen, 2005). Uiteindelijk zal hierdoor ruimtelijke kwaliteit gecreëerd worden. Voor een ieder kan ruimtelijke kwaliteit andere uitgangspunten omvatten, afhankelijk van persoonlijke wensen en (culturele) opvattingen. De VROM (2011) omschrijft ruimtelijke kwaliteit als volgt:

“Voor de VROM-raad is ruimtelijke kwaliteit de balans tussen de drie waarden: de gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde van gebieden, projecten en gebouwen. Bij gebruikswaarde gaat het om functionaliteit, om nut en noodzaak van het programma dat wordt ontwikkeld in combinatie met gebruik van de eigenschappen van het gebied. Bij de belevingswaarde gaat het om zaken als beeldkwaliteit, het ‘mooie’, het gevoel van (toekomstige) gebruikers. De toekomstwaarde, tot slot, gaat om het vermogen om ruimtelijke gevolgen van veranderende omstandigheden op te vangen”

(Ministeries van volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en milieubeheer, 2011, p.17).

Markt, middelen en ruimtelijke kwaliteit tezamen, zorgen voor een eerste beeld over de vastgoedmarkt. Dit is noodzakelijk om het onderzoek in het juiste perspectief te kunnen plaatsen. Duidelijk zal zijn, dat deze complexe en ondoorzichtige markt, moeilijk in zijn totaliteit te doorgronden is. Naast deze algemene kenmerken voor de vastgoedmarkt, zal het onderzoek voornamelijk betrekking hebben op de deelmarkt woningbouw waardoor deze karakteristieken, hier extra aandacht verdienen.

2.2.2 Woningbouw (project)karakteristieken

Woningbouwkenmerken kunnen van project tot project verschillen. Binnen dit kader is een onderscheid te maken tussen interne en externe kenmerken. Onder de interne kenmerken vallen aspecten welke tot de organisatie zelf en de te ontwikkelen woningen horen. De externe projectkarakteristieken omvatten alle variabelen die van buiten de organisatie betrekking hebben op het project. Hieronder vallen demografische, ecologische, sociaal/maatschappelijke, technische, financieel/economische, politiek/bestuurlijke, juridisch/wettelijke en ruimtelijk/ planologische variabelen (Bruil, 2004). Een overzicht van de aspecten die bij zowel de interne als externe projectkarakteristieken behoren, zijn in figuur 10, schematisch weergegeven. Dit overzicht vormt een bewerking van de literatuur van Van der Meijden (2006). Binnen deze context van een projectkarakteristiek, wordt hier alleen over gesproken indien het een kenmerk van een project betreft welke variabeel is (Van der Meijden). Zodoende kunnen zij per project verschillen.

Externe karakteristieken				
Demografisch	aantal inwoners	levensopbouw	inkomens	
Ecologisch	bodemkwaliteit	milieuriichtlijnen		
Sociaal/maatschappelijk	stakeholders			
Technisch	bebouwing	grondslag		
Financieel/economisch	rentestand	conjunctuur	grondprijzen	concurrentie
Politiek/bestuurlijk	politieke partijen	welstandseisen	ambtenaren apparaat	politieke betrouwbaarheid
Juridisch/wettelijk	contractvorming	vergunningen	aanbesteding	
Ruimtelijk/planologisch	herstructurering	bereikbaarheid	bestemmings- plannen	archeologische waarde

Interne karakteristieken				
Organisatorisch	samenwerkingsvorm	aannemer	architect	Startdatum bouwactiviteiten
Objectkarakter	prijsklasse	seriegrootte	woningtype	

Figuur 10: interne en externe projectkarakteristieken woningbouw

Bron: eigen bewerking van, van der Meijden, 2006

2.2.3 Betrokken actoren

Het aantal betrokken actoren bij een woningbouwproject kan per project verschillen, afhankelijk van het soort ontwikkelingsmodel welke voor een project wordt ingezet (zie paragraaf 2.2.4). Om de invloeden van actoren binnen een projectontwikkelingsproces goed te kunnen begrijpen en analyseren binnen de casestudie van dit onderzoek, is een overzicht van deze actoren van belang. Iedere partij (actor) heeft zijn eigen belangen, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en verwachtingspatroon binnen een proces (Daamen, 2005). Een optimale samenwerking tussen verschillende partijen, kan ervoor zorgen dat een project waar hoge kosten aan verbonden zijn, financieel haalbaar wordt. Globaal gezien, kan er gesproken worden van stakeholders en shareholders binnen een project. De betekenis hiervan, in verband met de belangen welke deze groepen actoren dragen, kan als volgt beschreven worden. Een stakeholder, wordt gedefinieerd als een actor welke 'stakes' (belangen) te verdedigen heeft bij een beleidsprobleem en/of bij de mogelijke oplossingen (Peek, 2006, p.30). Het betreffen zodoende personen die door positieve of negatieve effecten behorende bij de voorgestelde plannen, geraakt kunnen worden (Edelenbos, 2000, p.103). Shareholders, of terwijl aandeelhouders, kunnen omschreven worden als actoren welke eigendommen te verdedigen hebben. Stakeholders behartigen daarentegen belangen in een meer algemene zin (Peek, 2006). Zij hebben belang bij de gang van zaken van de organisatie (Balkenende, Kaptein, Kimman & Den Toren, 2003, p. 352). Wellicht een meer praktische verdeling, kan gevonden worden in de onderverdeling tussen publieke partijen, private partijen en belangengroepen/burgers (Daamen, 2005).

Private partijen

Tot deze partijen behoren onder andere de projectontwikkelaars, bouwondernemingen, financiers en beleggers. Private partijen worden in de praktijk vaak de 'marktpartijen' genoemd (Daamen, 2005). Deze partijen werken veelal samen om een financieel haalbaar project te creëren en het risico te spreiden. Hierbij zal de belegger uitgaan van het rendement op lange termijn, terwijl de financier, bijvoorbeeld een bankinstelling, juist de nadruk zal leggen op de korte termijn financiën. Deze verdisconteert het risico in de rentevoet (Daamen, 2005).

Publieke partijen

Ook de publieke partijen kunnen deelnemen in een projectontwikkelingsproces. Tot deze partijen behoren de rijksoverheid, de provincie en de gemeenten en regio's. De rijksoverheid voert het landelijk beleid met het oog op de ruimtelijke inrichting vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Rijksoverheid, 2011). Vanuit dit landelijke beleid wordt de algemene regelgeving voor lagere overheden opgesteld ten behoeve van de ruimtelijke kwaliteit van Nederland. Hierbij moet echter wel opgemerkt worden dat, ondanks dat de hogere overheid de meeste invloed kan uitoefenen, zoveel mogelijk beleidsaspecten worden overgelaten aan lagere overheden. De invulling van het nationaal ruimtelijk ordeningsbeleid, kan zelfstandig ingevuld worden. Dit gebeurt onder het veelgebruikte motto sinds de Nota Ruimte: "*Centraal wat moet, decentraal wat kan*" (Ministeries van volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en milieubeheer, 2006).

Tussen publieke en private partijen, wordt veelvuldig samen gewerkt. Dit kan het projectontwikkelingsproces ten goede komen, voornamelijk daar waar de gemeente gronden in bezit heeft waar een private partijen een project op wilt ontwikkelen. Daarnaast komt het tevens voor dat voor specifieke expertise een private organisatie wordt ingeschakeld (Daamen, 2005).

Belangengroepen/burgers

Naast de publieke en private partijen, zijn er ook individuen welke een betrokken actor in het projectontwikkelingsproces kunnen vormen. Hierbij is te denken aan potentiële kopers van een nieuwbouwwoning maar ook aan belangengroepen welke, bijvoorbeeld, voor natuurbehoud of soortenbescherming staan (Daamen, 2005). Daarnaast komt het veelvuldig voor dat inwoners van een dorp waar een potentiële ontwikkeling gepland staat, zich verenigen in een belangengroep. Tijdens het projectontwikkelingsproces is het belangrijk draagvlak te creëren en te behouden onder de burgers. Indien zij zienswijzen, bezwaar indienen en/of in beroep gaan, komt de financiële haalbaarheid en zodoende de projectontwikkeling in gevaar. Dit aspect zal terug komen in de beschrijving van de kritieke factoren en de casestudie. Daarnaast speelt ook het imago mee dat de ontwikkelende partij wilt uitdragen. Hiervoor is een goede communicatie met belangengroepen en burgers van groot belang (Daamen, 2005).

2.2.4 Ontwikkelingsmodellen

Zoals in de voorgaande paragraaf uiteengezet is, kunnen verschillende partijen betrokken zijn bij de ontwikkeling van een project. Het is niet noodzakelijk dat alle bovengenoemde actoren deelnemen in het proces, dit hangt sterkt af van de gekozen samenwerkingsvorm ofwel het gekozen ontwikkelingsmodel. Binnen de projectontwikkeling, is een veelvoud aan ontwikkelmodellen te ontdekken. Onderstaand figuur 11 toont een weergave van de meest voorkomende modellen A t/m F waarbij voor ieder model afzonderlijk het aantal betrokken actoren wordt weergegeven.

	Grond-exploitatie	Bouwen panden	Bouw-exploitatie	Eind-gebruiker	Beheer openb. ruimte
A	Eindgebruiker regelt zelf alles				
B					
C	Grond-exploitant			Koopt	Grond-exploitant
D		Ontwik-kelaar	Belegger	Huurt	
E				Koopt	Belegger
F			Belegger	Huurt	Belegger

Figuur 11: ontwikkelingsmodellen

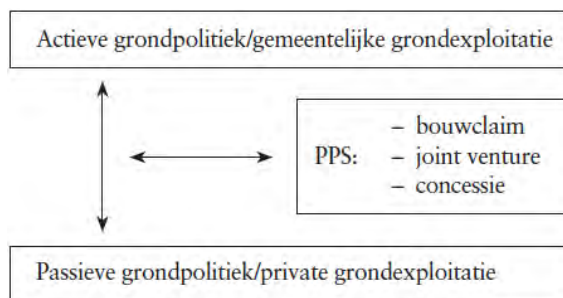
Bron: Louw, 2004

Model A laat een ontwikkelingsmodel zien waarbij de eindgebruiker alle fasen zelf uitvoert. Dit model komt in de praktijk niet vaak voor omdat een eindgebruiker zelden alle onderdelen geheel voor eigen rekening neemt zonder een samenwerking aan te gaan. Bij model B is in principe de situatie gelijk, alleen zal de eindgebruiker de exploitatie van de grond en het beheer van de openbare ruimte niet zelf voor rekening nemen. Hiervoor werkt hij samen met een grondexploitant. De modellen C en D gaan ervan uit dat de grondexploitant de grond verkoopt aan een projectontwikkelaar. Dit is een veelvoorkomend model waarbij de projectontwikkelaar de gebouwen realiseert en verkoopt aan de eindgebruiker of aan een belegger. De modellen E en F vormen een kleine wijziging ten opzichte van de modellen C en D dien verstande dat in deze modellen de projectontwikkelaar zelf de grondexploitatie uitvoert. Hierbij wordt geen gebruik gemaakt van een

grondexploitant, de ontwikkelaar voert deze fase zelf uit. Voor het beheer van de openbare ruimte binnen deze modellen, ligt de verantwoordelijkheid bij de belegger en niet, zoals bij model C en D, bij de grondexploitant (Louw, 2004).

2.2.5 Samenwerkingsvormen

De keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm, vloeit voort uit het aantal betrokken actoren en de wens voor een bepaald ontwikkelmodel zoals in 2.2.4 te zien was. Het is van belang voor het onderzoek deze verschillende samenwerkingsvormen inzichtelijk te krijgen zodat in de casestudie duidelijk is met welke actoren rekening gehouden moet worden. De samenwerkingsvorm houdt daarbij nauw verband met de spreiding van risico's binnen een proces, hierover volgt meer in paragraaf 2.3.3. Bij de keuze voor een samenwerkingsvorm, speelt allereerst de vraag wie de grond in handen heeft. Indien de gemeente de te ontwikkelen grond in handen heeft, kan zij kiezen voor een gemeentelijke gronduitgifte of voor een publiekprivate samenwerkingsvorm (PPS). Indien de grond daarentegen in handen is van de ontwikkelaar, kan deze kiezen voor zelfrealisatie of voor het aangaan van een PPS constructie (Bregman & de Win, 2005). Schematisch ziet deze situatie er als in figuur 12 uit:



Figuur 12: schematische weergave samenwerkingsvormen
Bron: Sdu, 2009

Voor beide partijen kan het voordelig zijn te participeren in een PPS constructie. Voor gemeenten speelt hierin de motivatie niet teveel risico te willen nemen in een ontwikkeling. (Sdu uitgevers, 2009). Vanuit een private partij is het veelal zinvol met een gemeente samen te werken, zodat zeker kan worden gesteld dat het bestemmingsplan in toekomstige bouw voorziet. Daarnaast kan de publieke partij met behulp van publieke instrumenten vaak meer invloed uitoefenen op het in handen krijgen van grondeigendom (Sdu uitgevers, 2009). Indien er door beide partijen gekozen wordt voor een samenwerking, een PPS constructie, is er afhankelijk van de keuzes welke partijen maken, een drietal samenwerkingsvormen te kiezen te weten:

1. Bouwclaim
2. Joint-Venture
3. Concessie

Bouwclaim

In deze situatie verplicht de private partij, welke gronden heeft verworven, zich om deze grond over te dragen aan de gemeente tegen een vaste prijs per vierkante meter. De prijs die de gemeente voor de grond betaald is lager dan wat de private partij oorspronkelijk heeft betaald. Dit wordt opgevangen door het feit dat de private ontwikkelaar(s) een bepaald aantal bouwrijpe kavels toebedeeld krijgt na bouwrijp maken (Bregman & de Win, p.17, 2005). Op deze wijze kan het inkoopdeficit, het verschil tussen de aankoop en verkoop van de grondprijs, goedgemaakt worden bij de ontwikkeling en bouw van de bouwrijpe kavels. Het ontwikkel/verkooprisico ligt hierdoor bij de

projectontwikkelaar, het grondexploitatie­risico berust in dit model bij de gemeente (Bregman et al., p.17, 2005).

Joint-Venture

Bij een Joint-Venture richten publiek en privaat gezamenlijk een grondexploitatie­maatschappij (GEM) op. De gronden worden bij deze samenwerkingsvorm overgedragen aan de GEM. De GEM heeft daarnaast verantwoordelijkheid voor het bouw- en woonrijp maken en voor de gronduitgifte (Bregman & de Win, p.18, 2005). Door de onderbreng van deze PPS vorm in een maatschappij, wordt het grondexploitatie­risico verdeelt tussen de gemeente en marktpartijen. De verhouding van dit risico, hangt af van de verhouding waarin de partijen participeren in de GEM. Na het bouw- en woonrijp maken, doet de GEM tevens voorstellen voor de uitwerking van de plannen voor de te ontwikkelen locatie (Bregman et al., p.18, 2005).

Concessie

In deze laatste samenwerkingsvorm, krijgen de private partijen de beschikking over alle gronden op een ontwikkelingslocatie. Dit kan door zelf gronden te verwerven of door aankoop van de grond van de gemeente. Een combinatie van beiden is eveneens mogelijk (Bregman & de Win, p.18, 2005). Het risico binnen het bouw- en woonrijp maken, ligt in dit geval bij de marktpartij. Dit omvat een belangrijk verschil met de twee voorgaande samenwerkingsvormen. De gemeente beperkt zich tot het opstellen van een plan van eisen voor de ontwikkellocatie, de ontwikkelaar is hieraan gebonden. Het openbaar gebied wordt zodoende ook, binnen kwalitatieve randvoorwaarden van de gemeente, uitgevoerd door de private ontwikkelaar(s) (Bregman & de Win, p.18, 2005).

2.3 Projectontwikkeling

Het onderdeel projectontwikkeling verdient extra aandacht omdat het onderzoek plaatsvindt binnen dit aspect van de vastgoedmarkt. De casestudie vindt plaats binnen de projectontwikkeling waarvoor een uitleg van deze deelsector van groot belang is voor het begrip van dit onderzoek.

2.3.1 Soorten projectontwikkelaars

Niet iedere projectontwikkelaar zet zijn werkzaamheden op dezelfde manier uit. Grofweg kan gezegd worden dat de ontwikkelaars in twee groepen verdeeld kunnen worden, de onafhankelijke en de gelieerde ontwikkelaar (Van der Meijden, 2006). De afhankelijke ontwikkelaar ziet de ontwikkeling van een project hoofdzakelijk als het *doel* dat zij wensen te bereiken. Een gelieerde projectontwikkelaar ziet projectontwikkeling daarentegen als *middel* voor het bewerkstelligen van de bedrijfsdoelstelling (Van Denzen, 2009). Aan de hand van dit uitgangspunt, kunnen de volgende vijf soorten ontwikkelaars onderscheiden worden (Van Denzen, 2009):

- I. Projectontwikkelaar van oorsprong
Deze projectontwikkelaar pur sang moet het voornamelijk hebben van creativiteit en onconventionele ruimtelijke planontwikkelingen. Dit zijn onafhankelijk opererende onderneming al dan niet in samenwerking met andere marktpartijen (Van Denzen, 2009).
- II. Ontwikkende bouwer
De ontwikkelende bouwer is projectontwikkelaar welke gelieerd is aan een bouwer. Dit bouwaspect zorgt voor meer continuïteit en bouwvolume (Van Denzen, 2009). Het voordeel

van deze vorm van ontwikkeling is dat het ontwerp en de uitvoering op een gemakkelijke manier met elkaar geïntegreerd kunnen worden. Dit omdat alle (ontwerp)ontwikkelingen onder één dak vallen (Van der Meijden, 2006). Deze vorm is ontstaan zoals in paragraaf 1.1 te lezen was, doordat aannemers gronden aankochten als zijnde acquisitie voor de kernactiviteit, projectontwikkeling. Tevens eerder aan bod gekomen, is het feit dat deze vorm van projectontwikkelaar in deze financieel minder goede tijden de meest stabiele basis heeft.

III. Ontwikkellende belegger

Met het oog op het behalen van een zo hoog mogelijk rendement, wordt veelvuldig in vastgoed belegd. Om meer invloed te hebben op de kwaliteit en samenstelling van de beleggingsportefeuille, worden projecten zelf ontwikkeld. Via deze wijze komt ook de ontwikkelwinst ten goede van de belegger (Van der Meijden, 2006).

IV. Woningcorporatie

Na de privatisering in 1994, zijn woningcorporaties zelf verantwoordelijk voor hun financiële situatie. Sindsdien is er een verschuiving waarneembaar van het richten op projecten voor sociale huur- en koopwoningen naar een combinatie met commerciële projecten (Van der Meijden, 2006). De ontwikkelingen binnen woningcorporaties zijn op het gebied van ontwikkelen zodoende steeds meer naar private ontwikkelaars toegetrokken.

V. Ontwikkellende financiële instelling

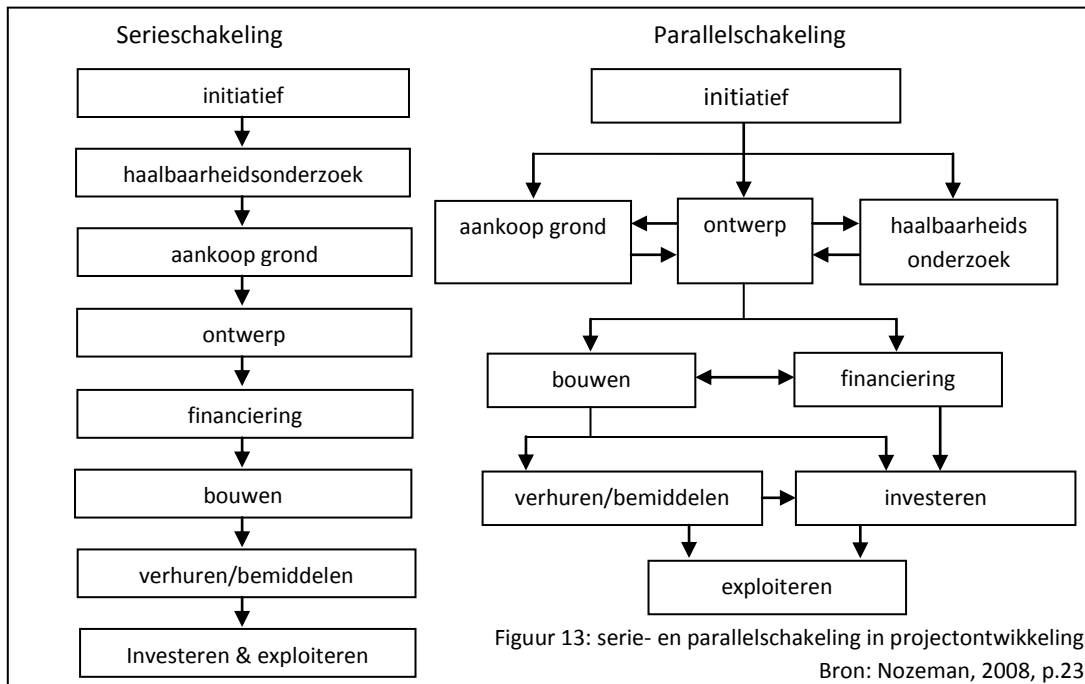
Hieronder worden ontwikkelbedrijven verstaan welke zijn voortgekomen uit financiële instellingen. Projectontwikkeling wordt in deze situatie gebruikt om financieringsactiviteiten, zoals hypotheekverstrekking, uit te breiden. Het risico van achterblijvende financiering van het project, wordt hierdoor sterk verkleind (Van Denzen, 2009).

De verschillende soorten projectontwikkelaars, kennen een verscheidenheid aan daarbij behorende risico's (Van Tartwijk, 2005). Zonder hierbij teveel in detail te treden, kan de mate van risico in combinatie tot de soorten ontwikkelaars op een drietal manieren worden onderscheiden te weten: de fee-developer, trader-developer en investor-developer (Van Denzen, 2009). Fee-developers treden op als deskundige voor opdrachtgevers maar zijn zelf niet risicodragend in het project. De opdrachtgever neemt het risico en betaalt zodoende de 'fee'. Trader en investor-developers ontwikkelen wel voor eigen risico waarbij de trader-ontwikkelaar te vergelijken is met de ontwikkelaar voorgaand genoemd onder I en waarbij investor-developers onder de gelieerde ontwikkelaars in te delen zijn (Van Denzen, 2009).

2.3.2 Procesvoering

Duidelijkheid over de procesvoering binnen de projectontwikkeling is van groot belang om het toetsingskader aan kritieke factoren in dit onderzoek te begrijpen. De kritieke factoren zullen, verderop in het onderzoek, belangrijke aandachtspunten in de procesvoering van een vastgoedproces aangeven. Hiervoor is het noodzakelijk kennis te hebben van de wijze waarop een projectontwikkelingsproces is samengesteld.

Werd de projectontwikkeling in de begin jaren zestig nog beschouwd als een seriegeschakelde aanpak, waarbij activiteiten elkaar opvolgen, tegenwoordig wordt vanuit een parallel geschakeld proces ontwikkelt (Nozeman, 2008). In beide processen, bevinden zich dezelfde handelingen. De volgorde en het tijdsbeslag liggen bij een parallelgeschakeld ontwikkelingsproces echter minder vast. In figuur 12 is het verschil in procesvorming schematisch weergegeven (Nozeman, 2008, p.22). Het begin- en het eindstadium zijn gelijk. Bij de parallelschakeling vinden onderhandelingen met diverse partijen eerder gelijktijdig dan opeenvolgend plaats. Op deze wijze is de projectontwikkeling een iteratief proces geworden (Nozeman, 2008, p.22). Onderstaande figuur 13, geeft de verandering van serieschakeling naar parallelschakeling weer.



De projectontwikkelaar vervult binnen dit proces allereerst de taak van opdrachtgever. Daarnaast dient deze persoon of organisatie tevens als bestuurder en procesbewaker. De ontwikkelaar moet schakelen tussen het oorspronkelijke idee en de realisatie omdat verschillende aspecten tijdens het proces kunnen veranderen of bijgesteld dienen te worden (Nozeman, 2008). Veranderende variabelen dragen een risico's met zich mee.

2.3.3 Risico's

Verscheidene studies zijn er verricht naar het risicomanagement binnen projectontwikkeling. In deze context wordt volstaan met een beknopte doch verklarende uitleg over risicosoorten zodoende in de casestudie de risico's van een project te kunnen analyseren. Een risico wordt omschreven als de kans maal het gevolg (Vermande, 1998). De waarschijnlijkheid dat een risico zich voort doet, wordt in dit kader omschreven als de kans. Het gevolg moet hierbij gezien worden als zijnde de impact of de omvang van de gevolgen van het optredende risico (Van der Meijden, 2006). Dit gevolg kan gemeten worden in tijd, geld en kwaliteit (Gehner, 2003). Een risico bij projectontwikkeling kan volgens Gehner (2003) beschreven worden als:

“Een voorspelbare en stochastisch modelleerbare gebeurtenis die leidt tot een negatieve afwijking van de rendementseis van een project”

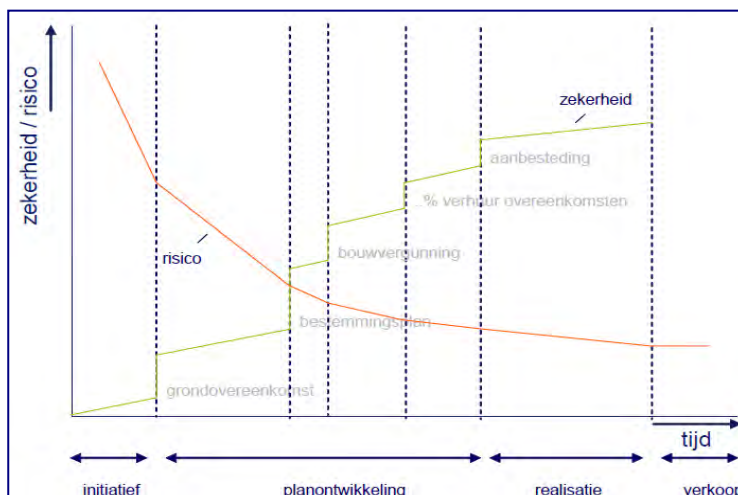
(Van Dijk, 2006, p.22).

Een risico moet hierbij niet worden verward met een onzekerheid. Een voorbeeld van een onzekerheid betreft de renteontwikkeling. Dit behoeft echter geen risico te zijn, omdat het ook kan leiden tot een gunstige uitkomst. Bij een ongunstige uitkomst, wordt gesproken van een risico. Beide termen worden echter veelvuldig door elkaar gebruikt (Van der Heijden, 2006). In de literatuur is een veelvoud aan verscheidene risicosoorten (oa. Lesmeister, 1997 en Gehner, 2003) te vinden. Een uitputtende lijst waarin alle risicovormen zijn opgenomen bestaat echter niet. Het meest volledige overzicht, geeft Lesmeister (1997). Hij maakt per categorie een onderverdeling naar het soort risico's welke hierbinnen vallen. Onderstaande afbeelding 14 is een bewerking van Van Dijk (2006) over de risicosoorten welke Lesmeister (1997) analyseert.

Planontwikkelingrisico	Grondexploitatie risico	Bouwr risico
- afbreukrisico - planwijzigingsrisico - begrotingsrisico - bijkomende kostenrisico - subsidieverstrekkingsrisico	- verkrijgingsprijsrisico - bouwrijpmaken risico - milieuvervuilingsrisico	- aanbestedingsrisico - ontwerprrisico - kwaliteitsrisico - faillissementsrisico - vertragingsrisico - prijsrisico
Afzetrisico	Publiekrechtelijk risico	Politieke risico
- marktwijzigingsrisico - marktkrendementrisico - afzetsnelheidsrisico - inflatierisico - renterisico	- ruimtelijke ordening-procedure risico	- wettelijke voorschriftenrisico - samenwerkingsrisico

Figuur 14: projectrisico's
Bron: Van Dijk, 2006

Naast de risico-verdeling door middel van een onderverdeling in categorieën, is het tevens mogelijk risico's in kaart te brengen aan de hand van interne (organisatie en project) en externe (omgeving) risico's (Daamen, 2005). De beheersing van deze risico's is een belangrijke factor in het ontwikkelingsproces van het project. Hoe hoger het risico is, hoe hoger het toekomstig rendement zou moeten zijn wil de ontwikkelaar bereid zijn het risico te lopen (Daamen, 2005). Aan de hand van een kansbeschrijving, kan een risicometing met waarschijnlijkheidsverdeling en standaarddeviatie worden toegepast om een inschatting te maken over de grootte van het te lopen risico binnen het project (Van Dijk, 2006). Dit is echter te diepgaand en streeft het doel van dit onderzoek voorbij. Naarmate het ontwikkelproces vordert, neemt het te lopen risico af en stijgt de mate van zekerheid waarin het proces verkeert (Huisman, 2007). Onderstaande figuur 15 zet deze situatie in een grafiek uiteen. Meer over de fasen die hierbij genoemd worden, volgt in de volgende paragraaf.



Figuur 15: toenemende zekerheid
in het ontwikkelproces
Bron: Huisman, 2007, p.4

2.3.4 Fasering

Bestudering van de fasering in het projectontwikkelingsproces is van belang voor de case selectie binnen de casestudie van het onderzoek. Door deze fasen te doorlopen kan geconcludeerd worden in paragraaf 3.3 in welke fasen de kritieke factoren van belang zijn. Daar waar kritieke factoren in een bepaalde fase voorkomen, zal deze fase in een case doorlopen moeten zijn zodoende deze kritieke factoren in de praktijk te kunnen toetsen. Onderstaand volgt hiervoor een beschrijving van de fasen in een projectontwikkelingsproces. Daarnaast is het van belang voor de algemene interpretatie van het onderzoek inzicht te hebben in de projectontwikkelingsfasen.

Projectontwikkeling vergt een planmatige aanpak (Wise up, 2001). Ondanks dat het een iteratief proces omvat, zoals in paragraaf 2.3.2 te zien was, zijn in het proces toch een aantal fasen te herkennen. Deze fasering staat voor verschillende beslismomenten welke een overgang naar een volgende fase onderscheiden (Nozeman, 2008). Dergelijke beslismomenten, zijn vaak financieel gedreven en worden ook wel go/no go-beslissingen genoemd omdat hier de keuze ligt al dan niet overeenstemming voor de volgende fase aan te gaan (Nozeman, 2008). Door het gebruik van deze faseringsstructuur, kan op een overzichtelijke wijze het planproces bestudeert worden en de voorbeelden in de casestudie worden geanalyseerd. Hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat de scheidslijnen tussen dergelijke fasen, vaak vloeiend zijn (Nozeman, 2008). Het versnellen of terugschakelen binnen een proces, is veel voorkomend. Verschillende literatuur en vastgoedinstanties, geven verscheidene opvattingen over de fasering van het ontwikkelingsproces. Zowel over de benamingen als het aantal fasen verschillen de meningen in de projectontwikkeling. De schematische weergave op de volgende pagina, afbeelding 16, geeft de vier veelvoorkomende opvattingen over deze fasering weer. De benaderingen die hierbij aan bod komen, betreffen die van Miles, Ratcliffe en Stubbs, Cadman en Austin-Crowe (Nozeman, 2008).

Miles	Ratcliffe/Stubbs	Cadman/Austin-Crowe	NEPROM/Gehner/Elias
Opperen van idee	Concept en initiële overweging	Evaluatie	Initiatief- of startfase
Verfijning van het idee	Locatiebeoordeling en haalbaarheidsonderzoek	Vorbereiding	Ontwikkelingsfase
Haalbaarheidstoets			
Contractonderhandelingen	Gedetailleerd ontwerp en evaluatie	Uitvoering	Realisatiefase
Contractuele verplichtingen			
Bouw	Contract en bouw	Overdracht	Exploitatie- of beheerfase
Oplevering en formele opening			
Property, asset en portfolio management	Marketing, beheer en overdracht		

Figuur 16: Opvattingen ontwikkelingsproces
Bron: Nozeman, 2008, p.25

Cadman en Austin-Crowe onderscheiden evenals de NEPROM, Gehner en Elias de projectontwikkeling in vier fasen. Ratcliff en Stubbs geven de projectfasering met één fase meer aan in vijf fasen. Miles verdeelt de projectontwikkeling met acht fasen in de meeste stappen. Iedere auteur of organisatie beklemtoont uiteraard het belang van de verschillende activiteiten. Opvallend is wel, dat sommigen de fase na de oplevering, of terwijl de overdracht van het vastgoed aan de eigenaar, niet als deel van het ontwikkelproces zien waar anderen dit juist wel als onderdeel omschrijven (Nozeman, 2008). Uiteindelijk bereikt ieder van bovenstaande opvattingen hetzelfde einddoel ondanks het verschil in benamingen en de te nemen tussenstappen. Enkele opvattingen

delen fasen op in kleinere stappen. De opbouw welke door de NEPROM in bovenstaand schema wordt weergegeven, is een van de meest algemene / gangbare opvattingen omtrent de projectfasering. Deze fasebenadering zal hierdoor het uitgangspunt binnen dit onderzoek vormen. Zonder hiermee tekort te doen aan andere opvattingen, is het mogelijk kritieke factoren welke in kleinere deelfaseringen vallen, tevens onder te delen in de fasering van de NEPROM. Zoals gezegd deelt de NEPROM het projectontwikkelingsproces in vier fasen, te weten de initiatieffase, de ontwikkelfase, de realisatiefase en afsluitend de exploitatiefase. Nozeman (2008) geeft in zijn boek 'Handboek projectontwikkeling' in opdracht van de NEPROM, een beschrijving van deze procesfasering. Onderstaand zal per fase de verschillende onderdelen, het belang, de betrokken actoren en het slot van de desbetreffende fase worden geanalyseerd. Hieraan worden vervolgens, in paragraaf 3.3 kritieke factoren gekoppeld worden.

De initiatieffase

De onderdelen

In deze fase ontstaat bij de projectontwikkelaar het idee om op een bepaalde locatie te ontwikkelen (Van der Meijden, 2006). Deze eerste projectontwikkelingsfase kan bestaan uit een of meerdere partijen welke (gezamenlijk) een potentiële ontwikkellocatie bestuderen. Onderdelen van deze fase betreffen de visie en het haalbaarheidsonderzoek. Het haalbaarheidsonderzoek bestaat uit gesprekken met afnemers of potentiële kopers, grondeigenaren en het nemen van voorbereidingsbesluiten (Nozeman, 2008). Gebiedskenmerken worden in beeld gebracht en de plancapaciteit kan (groveweg) bepaald worden (Van der Meijden, 2006). Daarnaast kan een eerste exploitatieberekening worden opgezet om de haalbaarheid te toetsen (Van der Meijden, 2006). Met de hoogte van de verwervingskosten van de grond, indien deze niet in eigen bezit is van de projectontwikkelaar, dient tevens in dit stadium rekening gehouden worden (Nozeman, 2008). De initiatieffase kan gestart worden door een projectontwikkelaar maar ook door een publieke instantie zoals de gemeente. In deze procesbeschrijving ligt, omwille van de context van het onderzoek, de nadruk op de projectontwikkelaar.

Het belang

De initiatieffase is van groot belang binnen het proces. Dit is niet alleen een doorslaggevende fase in het proces van het desbetreffende project maar ook noodzakelijk voor de continuïteit van de projectontwikkelaar. Zonder nieuwe projecten, wordt het voortbestaan van de projectontwikkelaar onmogelijk (Nozeman, 2008). Het initiatief beslist de slaagkans van het project, hiermee vormt het de belangrijkste fase in het projectontwikkelingsproces. Zodoende zijn in deze fase de kritieke factoren van groot belang. Ideeën worden getoetst en acquisitie wordt mogelijkerwijs toegepast. Daarnaast krijgt de projectontwikkelaar in deze fase te maken met de concurrentie. Ook bij een ongunstig economisch klimaat, waar de projectontwikkeling momenteel in verkeer, is de concurrentie in deze fase sterk (Nozeman, 2008).

Betrokken actoren

Allereerst is de organisatie welke het initiatief neemt, de betrokken actor. Zoals vermeld kan dit zowel een projectontwikkelaar als een gemeente betreffen. Daarnaast kunnen, indien gewenst, externen ingehuurd worden daar waar extra expertise nodig is. Het onderscheidend vermogen van deze betrokken actoren is in deze fase van groot belang om eventuele concurrentie voor te zijn

(Nozeman, 2008). Verder kunnen onder aanwezige actoren de betrokkenheid van een eindbelegger, omwonenden en potentiële kopers van invloed zijn op de visie (Nozeman, 2008).

Het slot van de initiatieffase

De initiatieffase eindigt met het idee dat het initiatief haalbaar is of met de conclusie dat dit niet het geval is (Nozeman, 2008). Aan de hand van de conclusies welke uit de besproken onderdelen naar voren komt, wordt een weloverwogen beslissing genomen over de voortgang van het project. Deze beslissing kan volgens Nozeman (2008) op vier verschillende opties uitkomen:

1. *Het idee is niet haalbaar;*
2. *Het idee is wel haalbaar;*
3. *Het idee is niet haalbaar tenzij een bepaald programmaonderdeel wordt geschrapt of een bepaald uitgangspunt wordt losgelaten;*
4. *Het idee is haalbaar mits het programma wordt verruimd, of voor bepaalde kosten financiering buiten het plan wordt gevonden*

(Nozeman, 2008, p.36).

De directie is binnen de projectontwikkelingsorganisatie vrijwel altijd degene welke op basis van het haalbaarheidsonderzoek en de exploitatiebegroting tot deze beslissing overgaat (Van de Meijden, 2008).

De (plan)ontwikkelingsfase

De onderdelen

Indien de initiatieffase heeft geleid tot het laten doorgaan van het project, is de ontwikkelfase de volgende stap in het proces. Hierin wordt het plan dat doorgang vond in de initiatieffase nader uitgewerkt. De onderdelen die in deze fase aan bod komen, betreffen het schrijven van een programma van eisen, het maken van een ontwerp, het toetsen van dit opgestelde ontwerp aan de randvoorwaarden en het maken van een uitvoeringsbestek (Nozeman, 2008). Uiteindelijk moet het plan dat er komt te liggen, een uitvoerbaar plan zijn zowel op financieel-technisch als bouwkundig en markttechnische vlak. Volgens Nozeman (2008) gaat de ontwikkelingsfase pas van start als aan twee voorwaarden is gedaan. Ten eerste moet er sprake zijn van een verworven grondpositie. De grond waar de ontwikkelplannen betrekking op heeft, moet in handen zijn van de projectontwikkelaar. Dit kan door middel van een toezegging van een bevoegde autoriteit of het opkopen van grond bij de grondeigenaar of, bij versnipperd eigendom, meerdere eigenaren (Nozeman, 2008). Ten tweede moet de initiatiefnemer ervan overtuigd zijn dat de ontwikkeling uitzicht biedt op een winstgevend project. Zoals bij de initiatieffase vermeld, wordt dit door de directie goedgekeurd (Nozeman, 2008).

Het belang

Het belang welke in de initiatieffase is gestart, het aantonen van de haalbaarheid van het project, moet in de ontwikkelfase worden vastgehouden en uitgewerkt. Volgens de NEPROM (Nozeman, 2008) bestaat de ontwikkelfase uit vier deelplannen: de markttechnische, juridische, financiële en bouwkundige planontwikkeling. Deze vier belangensoorten worden in de ontwikkelfase vertegenwoordigd.

Betrokken actoren

De betrokken actoren in deze fase zijn in twee categorieën te verdelen, de interne en externe actoren. Onder de interne actoren vallen in eerste instantie de projectontwikkelaar en de directie. Er wordt meestal een ontwerpteam samengesteld bestaande uit een architect, constructeur, kostendeskundige, adviseur bouwfysica, communicatiedeskundige, marktonderzoekers en marketing medewerkers. Dit projectteam kan zowel interne als externe werknemers bevatten. Daarnaast kan onder externe betrokken actoren in de ontwikkelfase gedacht worden aan adviseurs, de architect, de gemeente, omwonenden, potentiële kopers en gebruikers (Nozeman, 2008).

Het slot van de ontwikkelfase

De ontwikkelingsfase kan worden afgesloten indien er een bouwvergunning is verkregen op basis van het uitgewerkte plan. Aan het einde van deze fase zal de projectontwikkelaar doorgaans de financiering ten behoeve van de realisatie afsluiten (Huisman, 2007). Volgens Nozeman (2008) verschillen experts echter van mening over wanneer het einde van de ontwikkelfase is aangebroken. Dit hangt samen met de concreet uit te voeren handelingen. Sommige experts zijn van mening dat de ontwikkelfase eindigt waar de eerste concrete handelingen in het veld beginnen, en andere experts zijn van mening dat de werkvoorbereiding deze grens al markeert omdat hier de uitvoeringsverplichting van start gaat (Nozeman, 2008). In de praktijk blijkt soms dat de ontwikkelfase nog eerder wordt afgesloten, namelijk bij de samenwerkingsovereenkomst. Deze neemt al een realisatieplicht op (Nozeman, 2008).

De realisatiefase

De onderdelen

De derde fase in het projectontwikkelingsproces, betreft de realisatiefase. Tijdens deze fase zal het plan ontwikkelt worden. Het begin van deze fase is echter even onduidelijk als het einde van de ontwikkelfase. Sommigen zijn van mening dat de realisatiefase pas begint indien er met de feitelijke bouw begonnen wordt, waar anderen van mening zijn dat ook de bouwvoorbereidingen tot deze fase behoren (Nozeman, 2008). Indien de opdracht tot bouwen is gegeven, kan men hier immers al niet meer op terug komen. In dit onderzoek zal uitgegaan worden van dit laatste uitgangspunt. Volgens de NEPROM (Nozeman, 2008) behoren de volgende onderdelen horen hierdoor tot de realisatiefase:

- Werkvoorbereidingen: technische uitwerking van het ontwerp;
- Uitvoering: de feitelijke bouw;
- De oplevering: de formele overdracht van de opdrachtgever;
- Opening en ingebruikname: waarbij de koper of huurder de woning betreft.

Het belang

Het belang van de realisatiefase is helder en zal de materialisatie van het gewenste planproces betreffen. Dit is van belang voor de projectontwikkelaar omdat hier zal blijken of de plannen binnen de begroting en binnen de geplande tijd uitgevoerd kunnen worden (Nozeman, 2008). De tijd dat deze realisatiefase duurt is, ten opzicht van de rest van het proces, relatief kort. Uiteraard is dit sterk afhankelijk van de grootte en complexiteit van het project. De realisatiefase is echter wel het meest kostbaar. In deze fase zal zestig tot zeventig procent van de totale investering worden besteed

(Nozeman, 2008). De belangen van een goede uitvoering waarbij weinig fouten tegen hoge prijzen herstelt moeten worden, zal daarom groot zijn in deze fase.

Betrokken actoren

Naast de opdrachtgever, geeft Nozeman (2008) aan dat de belangrijkste betrokken actoren in de realisatiefase de aannemer, architect en een aantal adviseurs betreffen. Tot deze adviseurs behoren bijvoorbeeld de constructeur, bouwfysisch adviseur en de installatieadviseur. Deze actoren zorgen er gezamenlijk voor dat het proces gestuurd wordt (opdrachtgever), de kwaliteit van het product naar behoren is (architect) en de uitvoering daarvan binnen de gestelde termijnen plaatsvindt (de aannemer) (Nozeman, 2008).

Het slot van de realisatiefase

Het slot van de realisatiefase is, in veel gevallen, gemakkelijker te duiden dan het begin van deze fase. Volgens het NEPROM (Nozeman, 2008) eindigt de realisatiefase bij de oplevering. Hierbij is het de vraag of het project opleveringsgereed is van belang. Indien de opdrachtgever, in vele gevallen de projectontwikkelaar, akkoord gaat met de oplevering, is hij vanaf dat moment zelf verantwoordelijk voor de woning(en) (Nozeman, 2008). De opleverprocedure moet goed vastgelegd zijn waarbij de directie, opdrachtgever en uitvoerder het moment van opleveren bepalen. Daarnaast moeten tevens de verzekeringen hierin worden opgenomen (Nozeman, 2008). Indien het ontwikkelde pand al verkocht is, kan in dat stadium de overdracht van de gerealiseerde woningen plaatsvinden. De ontwikkelaar is vanaf dat moment nog niet geheel uit beeld. Voor de meeste bouwwerken geldt een onderhoudsplicht en een garantieperiode (Nozeman, 2008).

De exploitatiefase

De onderdelen

Deze laatste fase wordt gevormd door de exploitatie- of terwyl de beheerfase. Zoals in paragraaf 2.3.4 aan bod is gekomen, is niet iedereen van mening dat deze vierde fase tot het projectontwikkelingsproces behoort. Uitgaande van de projectontwikkelaar, zit het merendeel van zijn taken er voor dit project op (Nozeman, 2008). Volledigheidshalve wordt deze fase echter toch benoemt. Voor woningbouw geldt dat de zeggenschap overgedragen wordt aan de nieuwe eigenaar-gebruiker. Bij commercieel vastgoed betreft dit meestal de eindbelegger. Contractueel gezien, heeft de projectontwikkelaar nog steeds betrokken in de exploitatiefase. Indien er in dit stadium klachten zijn, kan de eigenaar de projectontwikkelaar hierop aanspreken.

Het belang

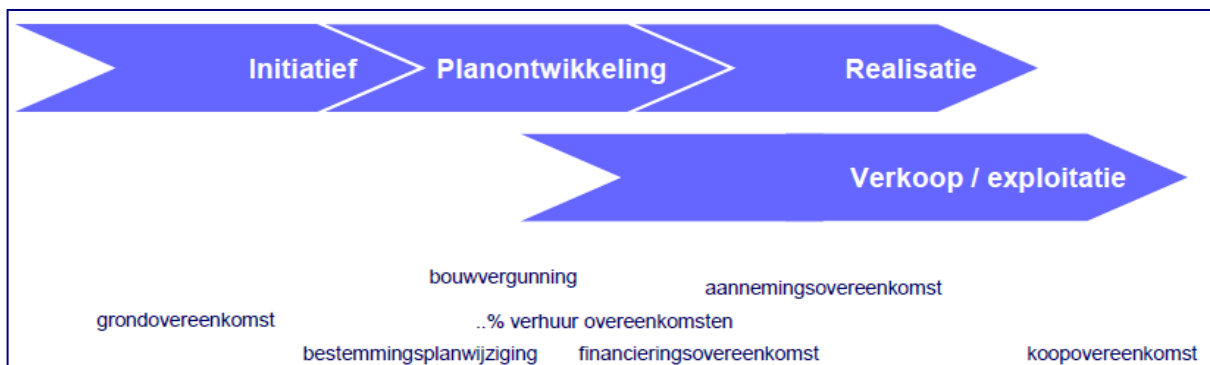
Ervaringen en klachten van eigenaren tijdens de exploitatiefase, kunnen van groot belang zijn voor de ontwikkelingen van de projectontwikkelaar in de toekomst. Deze input kan uiteindelijk zorgen voor nieuwe en verbeterde vastgoedproducten (Nozeman, 2008). Daarnaast speelt ook het imago een belangrijke rol in deze fase. Daar waar de projectontwikkelaar niet op de juiste wijze om gaat met klachten, kan dit leiden tot schade aan het imago en in de toekomst wellicht tot minder opdrachten / verkopen. Het belang van deze fase moet zodoende niet onderschat worden al zal vooral de beheerder en minder de projectontwikkelaar zelf hiermee te maken krijgen (Nozeman, 2008).

Betrokken actoren

De eigenaar, de gebruiker en de beheerder zijn hoofdzakelijk de belangrijkste betrokken actoren in deze fase van de projectontwikkeling. Omdat terugkoppeling van ervaringen binnen de exploitatiefase noodzakelijk kan zijn voor de haalbaarheid van een volgend project, maakt een beheerder vaak deel uit van een projectteam dat in de initiatief- of ontwikkelingsfase is gevormd (Nozeman, 2008).

Het slot van de exploitatiefase

De exploitatiefase komt tot zijn einde indien het vastgoed gesloopt wordt of ingrijpend wordt gerenoveerd. Indien dit laatste het geval is, zal de exploitatiefase overgaan in de initiatieffase (Nozeman, 2008). Onderstaand afbeelding 17 vormt een schematische weergave van de, tot en met de exploitatiefase belopen stappen in het projectontwikkelingsproces.



Figuur 17: het ontwikkelingsproces schematisch

Bron: Huisman, 2007, p.2

2.4 Deelconclusie

Een planmatige aanpak is een vereiste bij projectontwikkeling (Wise up, 2001), vandaar dat het uitgangspunt in dit onderzoek, het projectontwikkelingsproces en het procesmanagement, in dit hoofdstuk nadere uitwerking heeft ondervonden. Hierbij zijn de volgende deelvragen beantwoord:

2. Wat wordt verstaan onder ruimtelijke ontwikkelingsprocessen?
4. Hoe wordt een projectontwikkelingsproces opgebouwd?

2. Wat wordt verstaan onder ruimtelijke ontwikkelingsprocessen?

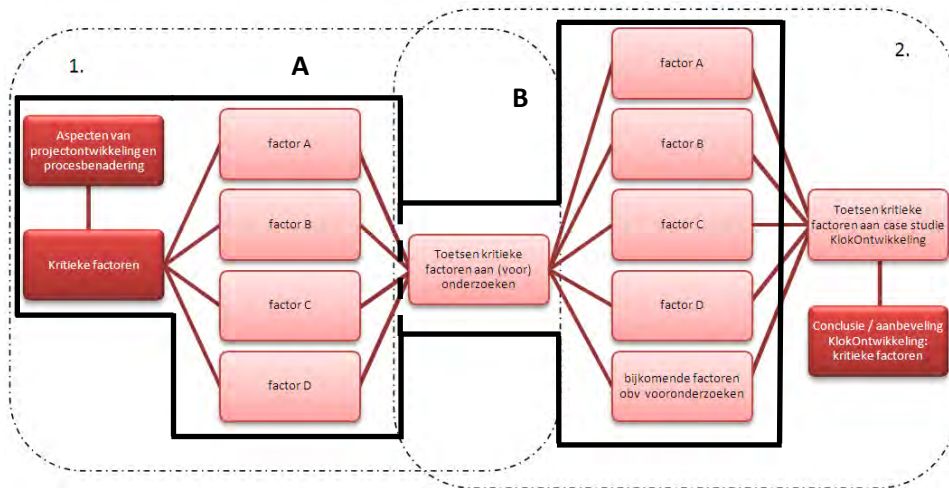
Om de term ruimtelijke ontwikkelingsprocessen te verduidelijken, zijn de definities van zowel ruimtelijke ordening als gebiedsontwikkeling geanalyseerd. Ruimtelijke ordening omvat het zoekproces voor de ruimtelijke inrichting van een veranderende samenleving en het maken van keuzes over hoe en waar functies tot hun recht komen, vooral met het oog op lange(re) termijn ontwikkeling, inclusief de reflectie daarop. Gebiedsontwikkeling is specifiek, minder algemeen, dan ruimtelijke ordening en wordt gezien als de mal van projectontwikkeling. Ten eerste gaat het hierbij om het creëren van randvoorwaarden voor individuele gebouwontwikkelingen en andere projecten. Daarnaast is de inhoud van een ontwikkeling gericht op samenhang, hier moet de gebiedsontwikkeling zorg voor dragen. Voor het bereiken van deze samenhang is samenwerking, als derde aspect, van diverse betrokken actoren noodzakelijk (Peek, 2004). Tezamen zorgen deze begrippen voor richtlijnen over ruimtelijke ontwikkelingen en de hierbij behorende processen ter uitvoering van dit beleid (zie paragraaf 2.1).

4. Hoe wordt een projectontwikkelingsproces opgebouwd?

Ondanks het feit dat er binnen de procesbenadering geen sprake is van een universeel proces, is door middel van de fasering een algemene tendens in het projectontwikkelingsproces uiteengezet. Binnen de literatuur is een veelvoud aan projectfasering te ontdekken. Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat deze vier opeenvolgende stappen aanhouden, echter sommige auteurs delen bepaalde fasen in kleinere stappen in. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de fasering welke is opgesteld door de NEPROM (Nozeman, 2008). Deze bestaat uit vier fasen, te weten de initiatieffase, de ontwikkelfase, de realisatiefase en de exploitatiefase.

H3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theoretische basis van het onderzoek opgesteld. In onderstaand onderzoeksmodel, figuur 18, is aangegeven welk deel van het onderzoek hierbij centraal staat. Dit hoofdstuk is in te delen in deel A en B.



Figuur 18:
onderzoeksmodel

In deel A vormen belangrijke definities van de onderzoeksvariabelen het uitgangspunt. Omdat het ontwikkelproces van woningbouwprojecten centraal staat, wordt hierna de wetenschappelijke positionering van de procesbenadering ingekaderd. Aan de hand van literatuuronderzoek zal vervolgens een weergave van kritieke factoren in dit projectontwikkelingsproces worden weergegeven. Deze kritieke factoren vormen de basis van het toetsingskader voor de casestudie. Om meer betrouwbaarheid/validiteit aan deze gegevens toe te kennen, zal in deel B een aantal vooronderzoeken met betrekking tot kritieke factoren bestudeerd worden. Door een analyse van deze onderzoeken zal het toetsingskader mogelijkerwijs aangevuld worden. Het toetsingskader wat hierdoor ontstaat, zal de basis vormen voor de casestudie in hoofdstuk 4. Om het onderzoek meetbaar te maken in de casestudie, zullen naar aanleiding van dit toetsingskader zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabele geoperationaliseerd worden.

3.1 Definities

In dit onderzoek zijn de 'kritieke factoren' de onafhankelijke variabelen welke invloed uitoefenen op de afhankelijke variabele, een 'succesvol project'. Om aan te geven wat in dit onderzoek verstaan wordt onder 'kritieke factoren' en een 'succesvol project' worden deze onderstaand gedefinieerd.

Kritieke factoren

Onder kritieke factoren worden de factoren verstaan welke een belangrijk uitgangspunt vormen voor het doen slagen of falen van een project. De kans op een geslaagd project stijgt door middel van het positief invullen van deze kritieke factoren. Een verhelderende uitspraak over de betekenis van kritieke factoren is van Kerzner (1987), deze beschrijft een kritieke factor als zijnde: *"One of the few elements where things must go right"* (Kerzner, 1987, p.32). Een andere definitie uit de literatuur met betrekking tot kritieke factoren binnen de projectontwikkeling betreft: *"Een factor die in hoge mate bijdraagt aan een succesvol verloop van een project"* (Den Brugge, Breunis, Dullemond, Rijkerkerk, De Jong & Den Besten, 2001). Van een succesvol projectverloop is sprake indien de projectdoelen bereikt zijn, het project de gewenste resultaten oplevert en diverse betrokken partijen tevreden zijn

over het (eind)resultaat dat de projectontwikkeling heeft opgeleverd (Den Brugge et al, 2001). Een gedetailleerdere beschrijving over het succes van een projectontwikkeling, is op voortgaande pagina onder “(succesvolle) projectontwikkeling” terug te vinden.

Succesvolle projectontwikkeling

In dit onderzoek wordt onder een succesvol project en een succesvol projectontwikkelingsproces hetzelfde verstaan: het met succes ontwikkelen van een project. De meest specifieke beschrijving over het werkterrein binnen de ruimtelijke ordening is te definiëren als de projectontwikkeling. Het is zinvol om te weten wat in deze context wordt verstaan onder een succesvol planproces omdat de kritieke factoren hiertoe moeten leiden. Projectontwikkeling kan op verschillende wijzen gedefinieerd kan worden. Het *woordenboek* beschrijft projectontwikkeling als: “*de exploitatie van grond en bouwprojecten op grote schaal*” (Van Dale, 2011). Dit is de meest compacte definiëring. Een andere, specifiekere definitie betreft:

“Projectontwikkeling is het risicodragend initiëren, organiseren, uitvoeren (c.q. doen uitvoeren) en coördineren van alle taken, die nodig zijn voor het realiseren van onroerend goed, inclusief het aankopen van de daarvoor benodigde grond”

(De Kousemaeker, 1990).

Het succes van een project kan omschreven worden als de mate waarin het projectresultaat de betrokken partijen (de projectontwikkelaar, partners en kopers) tevreden stelt (Van Aken, 2002). De betrokken partijen waar hierbij bedoeld wordt, zullen in paragraaf 2.2 nader worden toegelicht. Naarmate een betrokken partij (of terwijl actor) afhankelijk is van het projectresultaat, is de tevredenheid over het succesvolle planproces en zodoende een succesvol eindresultaat van groter belang (Van Aken, 2002). Vanuit het oogpunt van de projectontwikkelaar, is een planontwikkeling succesvol of stelt deze de ontwikkelaar tevreden indien het project winstgevend is. Het voortbestaan van de organisatie hangt af van de financiële groei welke nauw samen hangt met het doen slagen van een project. Het succes van projectontwikkeling wordt dan ook beschreven als:

“Projectontwikkeling is succesvol wanneer het project is ontwikkeld binnen het vastgestelde tijd en geldbudget en voldoet aan het programma van eisen”

(Peek, 2004, p.7).

Vooruitlopend op de operationalisatie van de afhankelijke variabele ‘een succesvol project’, wordt in dit onderzoek rekening gehouden met een wat bredere begripsdefiniëring. Er wordt gesproken van een succesvol project wanneer het project is ontwikkeld binnen de vastgestelde tijd, budget, programma, verkoop en gebruikersefficiëntie. Verdere uitleg hierover volgt in paragraaf 3.6.

Projectontwikkeling wordt beheerst door de managementstrategie welke als projectmanagement bekend staat (Peek, 2004). De meeste grote Nederlandse organisaties, welke zich richten op projectontwikkeling, zijn aangesloten bij de NEPROM. Dit is de Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen welke in 1974 is opgericht met het doel de samenwerking te bevorderen tussen de overheid en projectontwikkelingsmaatschappijen bij de totstandkoming van

vastgoedprojecten (NEPROM, n.d.). De projectontwikkelaar, de organisatie welke projectontwikkeling op zich neemt, is veelal gespecialiseerd in de ontwikkeling van gebruiksconcepten. De ontwikkelaar ontwikkelt voor eigen rekening en risico (Huisman, 2007) welke een belangrijk gegeven is in de verdere bestudering van het ontwikkelproces. Een projectontwikkelaar wordt als volgt gedefinieerd:

“De projectontwikkelaar realiseert uit commerciële overwegingen vastgoedobjecten voor eigen rekening en risico, is van het initiatief tot en met de ingebruikstelling (dus integraal) bij een project betrokken en heeft een coördinerende rol in het ontwikkelingsproces”

(Post, Bolder & Van den Broek, 1995).

3.2 Wetenschappelijke positionering

Binnen dit onderzoek, staat de procesvoering van de projectontwikkeling centraal. In 2.1 is vermeld, dat de sturing van gebiedsontwikkeling over het algemeen gedaan wordt aan de hand van procesmanagement. In deze paragraaf zal de procesbenadering, of terwijl het procesmanagement, worden verklaard en vervolgens binnen verwante benaderingen uiteengezet worden zodoende de positionering van het theoretische kader in de juiste context te kunnen bevatten.

3.2.1 Procesmanagement

De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld (2008) beschrijven in hun boek 'Procesmanagement' de procesbenadering als tegenhanger van de inhoudelijke benadering. Een procesbenadering, verklaart dat niet perse gezocht dient te worden naar de 'beste oplossing'. Consensus, of terwijl commitment van de belangrijkste betrokken actoren in het proces, is het belangrijkste te bereiken doen binnen het beleidsnetwerk (De Bruijn et al, 2002). Procesbenadering is een veelomvattende theorie. Onderstaand een overzicht van de meest voorname criteria van procesbenadering:

I. Sense of urgency:

Voldoende betrokken actoren moeten zich bewust zijn van het feit dat er sprake is van een probleem. Zij moeten deze onvolkomenheid signaleren, van mening zijn dat dit daadwerkelijk een probleem is en willend zijn om met andere actoren samen te werken om tot een oplossing te komen. Indien er geen sense of urgency is, een gevoel tot urgentie, dan kan er ook geen betrokkenheid optreden (De Bruijn, 2008).

II. Open besluitvorming

De integriteit van een proces kan bewaakt worden, door openheid en transparantie van de gang van zaken (De Bruijn, 2002). De procesmanager dient een onafhankelijke belangenloze rol in te nemen. Bij projectontwikkelingsprocessen ligt dit wat gecompliceerder omdat de procesmanager vaak met een winst oogmerk ontwikkelt. Ook de transparantie van de gang van zaken, is in de vastgoedwereld niet vanzelfsprekend (Meulenbergh, 2010).

III. Core Values

De kernwaarden van actoren moeten in tact blijven, door het proces moeten partijen niet gedwongen worden tot het aannemen van een rol of een bepaald gedrag (De Bruijn, 2008).

IV. Stimulatie voor coöperatief gedrag

Het (blijven) deelnemen in het proces, moet voor betrokken actoren aantrekkelijk zijn en blijven. De wil om te participeren ligt in de winstmogelijkheden. Stimulatie tot coöperatief gedrag vormt hierbij de kern (De Bruijn, 2008).

V. Inhoudelijke proces

Het proces mag ten alle tijden geen leeg proces worden, waarmee bedoeld wordt op het voeren van 'een proces om het proces'. Er moet een duidelijke verbinding zijn tussen het proces en de inhoud ervan. Op het moment dat deze verbinding weg valt en het proces te ver van de inhoud af gaat staan, is de procesbenadering zwak en kwetsbaar (De Bruijn, 2008).

3.2.2 *Verwante wetenschappelijke benaderingen*

De belangrijkste verwante theoretische benaderingen, zijn de procedurele rationaliteit, consensus building en interactieve besluitvorming (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 2002, p.87). Van ieder van deze benaderingen, volgt onderstaand een beknopte uitleg met de belangrijkste kenmerken en overeenkomsten en verschillen tot de procesbenadering. Zodoende wordt de positionering van de procesbenadering in deze onderzoeksopzet inzichtelijk gemaakt.

Procedurele rationaliteit

Herbert Simon (1973) introduceert in zijn artikel "From substantive to Procedural Rationality" het onderscheid tussen inhoudelijke rationaliteit en procedurele rationaliteit (De Bruijn et al, 2002). Simon (1973) legt het verschil tussen deze twee vormen rationaliteit uit aan de hand van gedrag. Gedrag is inhoudelijke rationeel indien deze bijdraagt aan de verwerkelijking van een doelstelling. Daarnaast is het procedureel rationeel indien het te doorlopen proces resulteert in een 'juist' besluit (Simon, 1973). Een juist besluit definieert Simon (1973) als een adequaat denkproces en het gebruik van goede algoritmen (De Bruijn et al, 2002).¹ De koppeling met de procesbenadering ligt in het aspect dat beide benaderingen uitgaan van het feit dat voor een inhoudelijk probleem, een inhoudelijke oplossing te ontwerpen is (De Bruijn et al, 2002). In zowel de procesbenadering als de procedurele rationaliteitsbenadering, wordt er om daarom van uitgegaan dat er niet alleen gericht moet worden op inhoudelijke oplossingen voor een probleem maar ook aan het proces. Door eveneens aandacht te besteden aan het proces, kan dit vervolgens resulteren in een inhoudelijk goede oplossing. Een goed vormgegeven proces, leidt volgens beide methoden tot een inhoudelijk goede oplossing (De Bruijn et al, 2002). Er zijn echter ook verschillen tussen de benadering van Simon en de procesbenadering. Het belangrijkste aspect betreft de manier waarop een proces tot stand komt. Zo ziet Simon (1973) het proces als zijnde een rationaliteit, er bestaat één beste procedure. Het vinden van deze rationaliteit vormt hierbij het uitgangspunt. De juiste procedure is een wetenschappelijke activiteit (De Bruijn et al, 2002). Dit in tegenstelling tot de procesbenadering waarbij een procesontwerp het gevolg is van een onderhandeling tussen betrokken actoren. Het proces is globaal in fasen samen te vatten als structuur, zie paragraaf 2.3.4, echter de aanpak met de betrokken actoren bepaald. Het onderzoek welke binnen de procesbenadering plaatsvindt, kan echter wel een wetenschappelijke reflectie op procesregels omvatten, ondanks dat er bij procesmanagement geen sprake is van een eenmalig ontworpen universeel proces. Kenniscumulatie over procesregels en de werking hiervan, is mogelijk (De Bruijn et al, 2002).

¹ Onder een algoritme wordt een werkschema verstaan, een stapsgewijze opbouw uit een reeks voorschriften die bepalend zijn voor de uit te voeren volgorde van bewerkingen (Encyclopedie, 2011).

De Bruijn et al (2002) geeft hierover aan:

“Natuurlijk kunnen professionals kennis opbouwen over de effectiviteit van bepaalde procesregels en daarmee in nieuwe gevallen adviseren over de vormgeving van processen”

(De Bruijn, 2002, p.88).

Consensus building

Consensus building is een nauw verwante benaderingswijze met procesmanagement (De Bruijn et al, 2002). Consensus building is een proces welke De Bruijn et al (2002) beschrijven als *“a process of seeking unanimous agreement. It involves a good-faith effort to meet the interests of all stakeholders”*. Vrij vertaalt moet er dus unanimiteit omtrent de overeenkomst zijn waarbij met de uitgangspunten van verschillende stakeholders rekening gehouden wordt. De aandacht moet hierbij worden gericht op de achterliggende belangen van partijen. Consensus building is hierdoor een tijdrovend proces welke volgend Innes (1996; 2004) vaardigheden en oefening vergt. Het zou alleen toegepast moeten worden daar waar tegenstrijdigheden tussen betrokken actoren spelen. Deze betrokken actoren moeten echter wel bereid zijn hun belangen te heroverwegen. Consensus building is een veelal bekritiseerd proces. Het belangrijkste argument hiervoor vormt dat het algemeen belang niet goed naar voren zou komen. Planologen zoals Innes, lijken het proces echter succesvol te verdedigen waardoor deze op grote schaal wordt toegepast (Innes, 1996; 2004). In het artikel ‘Consensus Building and Complex Adaptive Systems’ geven Innes en Booher (1996) de volgende criteria weer over het succesvol toepassen van de consensus building benadering in een proces:

- I. *Regel 1: In het proces worden alle relevante en verschillende belangen vertegenwoordigd.*
- II. *Regel 2: Het doel van het proces is praktisch en wordt deze gedeeld door alle betrokken actoren.*
- III. *Regel 3: Het proces wordt zelf georganiseerd door de betrokken actoren.*
- IV. *Regel 4: Bemoedig actoren om aan de tafel te blijven, geïnteresseerd te blijven en te leren van de discussies. En er op een informele manier geconverseerd kan worden.*
- V. *Regel 5: Bemoedig actoren om uitdagingen aan te gaan, creatief te zijn en om alternatieven te onderzoeken.*
- VI. *Regel 6: Hoge kwaliteit van informatie, maar ook persoonlijke ervaringen en feiten. Die door alle actoren worden geaccepteerd en voor iedereen beschikbaar is.*
- VII. *Regel 7: Overeenstemming wordt alleen bereikt als de onderwerpen volledig zijn gediscussieerd. En er een duidelijke poging is gedaan om creatieve oplossingen te bedenken voor de verschillen tussen de belangen*

(Innes & Booher, 1999, p.412).

Ingenomen standpunten moeten tijdens het proces worden geabstraheerd (De Bruijn, 2002). Consensus building kan, bovenstaande uitgangspunten in acht genomen, een onderdeel vormen van procesmanagement. Er is echter ook een aantal verschillen met procesmanagement. Het belangrijkste verschil is dat consensus building gepresenteerd wordt als een universeel toepasbare methode (De Bruijn, 2002). De methode is opgebouwd uit een aantal stappen die doorlopen moeten worden om consensus te bereiken. Procesmanagement maakt geen gebruik van een stappenplan, de

uitgangspunten zijn ingebed in bestuurlijke processen (De Bruijn, 2002). Hierdoor kan het beter omgaan met partijen die de consensus strategie gebruiken voor machtsmisbruik, strategische inzet van hun doelen of onderlinge steun met een andere partij (De Bruijn, 2002).

Interactieve besluitvorming

De derde en laatste benadering welke relevantie bezit voor de procesbenadering, is de interactieve besluitvorming (De Bruijn et al, 2002). In dat geval betreft het orgaan welke bevoegd is een besluit te nemen, overige actoren bij de totstandkoming van het besluit (Klijn & Koppenjan, 2000). De basis van interactieve besluitvorming, is volgens De Bruijn (2002) terug te vinden in de traditie van inspraak en participatie die vooral op het gebied van (ruimtelijk) beleid bestaat. Interactieve besluitvorming, bezit een aantal kenmerken welke overeenkomstig zijn met de procesbenadering. De belangrijkste overeenkomst bestaat uit het feit dat de initiatiefnemer binnen het proces van interactieve besluitvorming, de wens heeft andere actoren te betrekken bij het besluit. Dit speelt ook bij procesmanagement waar van gedachten gewisseld wordt om tot een besluit te komen. Ook hier moet er een actor zijn, die aanzet tot overleg (De Bruijn, 2002). Naast deze, essentiële, overeenkomst is er ook een aantal verschillen aan te merken tussen procesmanagement en interactieve besluitvorming. Daar waar procesmanagement veel voorkomend is binnen bestuurlijke of managementprocessen, ligt bij interactieve besluitvormingsprocessen de nadruk op de maatschappelijke oriëntatie (De Bruijn, 2002). Interactieve besluitvorming begint vaak met een overheid welke een besluit wil nemen en hierover interactie wenst met betrokken actoren. De overheid stelt daarbij dan tevens de regels voor het proces vast. De vaststelling van het proces, vormt bij procesmanagement een activiteit waarbij meerdere partijen betrokken zijn (De Bruijn, 2002). De reden voor dit verschil, ligt in het doel dat bereikt dient te worden. Interactieve processen hebben zeer zelden betrekking op besluiten. Het gaat hierbij voornamelijk om plannen, visies of beleid. Hiermee loopt deze activiteit het risico om een vrijblijvende activiteit te worden. Volgens De Bruijn (2002) heeft een interactieve besluitvorming dan ook vaak een morele connotatie, normatief bezien is het wenselijk partijen bij de besluitvorming te betrekken. Dit is een groot verschil met de procesbenadering waar deze wenselijkheid veel minder sterk aanwezig is en er wel degelijk besluiten genomen dienen te worden (De Bruijn, 2002).

3.3 Kritieke factoren

Nu de positionering van de theorie in de juiste wetenschappelijke context kan worden geplaatst, is onderzoek naar de kritieke factoren van belang voor de vorming van het toetsingskader voor dit onderzoek. In paragraaf 3.1 is een omschrijving van de definitie 'kritieke factor' gegeven. De kritieke factoren binnen procesbenadering, worden in verscheidene literatuur, op diverse manieren nadere inhoudelijk uitleg omschreven en aan de hand van een veelvoud aan punten weergegeven. Zo geeft Indora (2003) aan dat er met honderd succesfactoren binnen het projectmanagement rekening gehouden kan worden. Om geen onuitputtende lijst van factoren weer te geven en de inkadering van het onderzoek helder voor ogen te houden, zullen alleen de belangrijkste aspecten welke daadwerkelijke betrekking hebben op procesbenadering van woningbouw geanalyseerd worden. Daarbij worden te gedetailleerde onderverdelingen en kritieke factoren welke hoofdzakelijk op procesmanagement in het algemeen ingaan, achterwege gelaten. Hier volgt een overzicht van de belangrijkste kritieke factoren. Deze basis, wordt gevormd door succes- en faalfactoren volgens de NEPROM (Nozeman, 2008). Nozeman (2008) is van mening dan niet tijdens elke fase in het

ontwikkelproces, kritieke factoren een (even grote) rol spelen. De NEPROM, (Nozeman, 2008) welk faseringsvoorstel binnen het ontwikkelingsproces in dit onderzoek wordt aangehouden zoals vermeld in paragraaf 2.3.4, geeft aan dat voornamelijk in de initiatief- en ontwikkelfase de kritieke factoren liggen. In deze fasen staat de haalbaarheid van het project en de uitwerking van deze haalbaarheid centraal. Voor zowel de initiatieffase als de ontwikkelfase, zijn onderstaand de succes- en faalfactoren gedefinieerd.

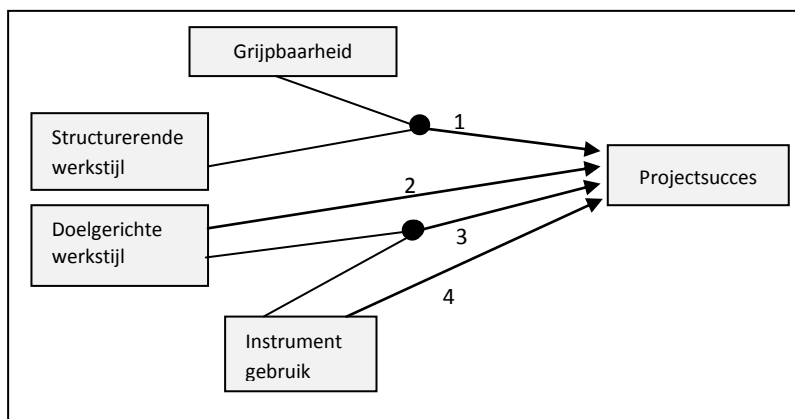
Kritieke succes- en faalfactoren initiatieffase (Nozeman, 2008):

- Een doordacht plan of concept moet enerzijds voldoende flexibel zijn om wijzigingen in marktcondities op te vangen en anderzijds inspelen op aantoonbare behoeften;
- Voldoende betrokkenheid bij belangrijke spelers/actoren creëren;
- Een goede interne en externe organisatie met een heldere doelstelling;
- Een juiste timing.

Feitelijk gezien zijn bovenstaande succes- en faalfactoren van groot belang omdat deze terugkeren in de ontwikkelfase. Binnen de ontwikkelfase gelden de volgende kritieke factoren (Nozeman, 2008):

- Marktconform product: indien deze niet aan de heersende vraag voldoet, zal het project niet of moeilijker slagen;
- Timing: een drastisch veranderde marktsituatie zorgt ervoor dat het product niet afzetbaar blijkt. In deze economische slechte tijden, speelt deze kritieke factor een grote rol;
- Commitment: betrokkenheid is van groot belang zowel van de actoren binnen het proces alsmede binnen het publieke draagvlak;
- Organisatie: waar chemie tussen personen ontbreekt, kan geen goed product tot stand komen.

Zoals te lezen, geeft de NEPROM de succes- en faalfactoren per ontwikkelingsfase weer. Echter de NEPRON is niet de enige literatuur welke kritieke factoren omschrijft. Een tweede uitgangspunt over kritieke succes- en faalfactoren, wordt gevormd door Van Aken (2002) in zijn boek “De weg naar projectsucces”. De hoofdvraag in dit boek luidt als volgt: “Waarom is het ene project zoveel succesvoller dan andere?” Dit vormt een wat algemener beeld over projecten dan de benadering van het NEPRON. Daar dient bij de opstelling van het toetsingskader rekening mee te worden gehouden. Schematisch zien de uitkomsten, met betrekking tot de kritieke factoren, er als volgt uit:



Figuur 19: onderzoeksuitkomsten
Bron: Van Aken, 2002, p.146

Aan de hand hiervan, kunnen de volgende factoren voor succes worden geconcludeerd:

1. *In weinig grijpbare projecten is structureren gewenst, en in grijpbare projecten juist niet, om projectsucces te realiseren.*
2. *Een doelgerichte werkstijl is in hoge mate positief van invloed op projectsucces*
3. *Als doelgericht wordt gewerkt kan de projectleider met weinig instrumenten toe om succesvol te zijn. Hoe meer instrumenten worden ingezet, hoe minder kans op projectsucces.*

(Van Aken, 2002, p.146).

Daar waar de NEPROM (2008) de nadruk legt op kritieke momenten in bepaalde fasen van het proces, geeft Van Aken (2002) factoren weer van een algemener karakter. De succesfactoren van Van Aken (2002), vullen die van de NEPROM op enkele onderdelen aan waardoor, op basis van bovenstaande gegevens een eerste toetsingskader van onafhankelijke variabelen opgesteld kan worden.

Kritieke factoren	
1. Passend projectplan	Het projectplan moet flexibel en marktconform zijn.
2. Betrokkenheid / communicatie	De communicatie met betrokken actoren moet helder zijn en zorgen voor betrokkenheid.
3. Doelstelling	Zowel de interne als externe organisatie moet werken met een heldere doelstelling. Doelgerichtheid is een belangrijk uitgangspunt.
4. Economische situatie	De timing van een project in de marktsituatie is van belang.

Om dit toetsingskader extra betrouwbaarheid en validiteit mee te geven, wordt het toetsingskader bestudeerd aan de hand van vooronderzoeken/eerder gedane casestudies. Zodoende kan een valide toetsingskader aan onafhankelijke factoren worden opgesteld.

3.4 Aanvulling theorie door middel van vooronderzoek

De theorie over de procesbenadering is uitgebreid te noemen. Echter, de analyse van kritieke factoren binnen de procesbenadering van de projectontwikkeling is zeer beknopt. Op basis van één bron toegewijd aan vastgoedontwikkeling en een tweede algemenere bron over projectmanagement als aanvulling, is in principe een toetsingskader op te stellen. Om de betrouwbaarheid en validiteit van het toetsingskader naar een hoger niveau te brengen, zullen eerder verrichte onderzoeken naar kritieke factoren in de vastgoed worden geanalyseerd. Op basis van vijftien cases, zal het bovenstaande toetsingskader al dan niet gespecificeerd of uitgebreid worden. Naast de reden als aanvulling van het toetsingskader, is het analyseren van vooronderzoeken tevens van belang in de keuze voor de projecten in de casestudie welke in hoofdstuk 4 aan bod zal komen. Laitin (1995) geeft aan dat de selectie van cases binnen een casestudie baat kan hebben bij bestudering van bestaande studies:

“Researchers selecting cases can benefit from knowledge of the findings of existing studies, and be guided by estimations of whether the theories of interest are strong and preciously tested or new and relatively weak”

(Laitin, 1995, p. 456).

Bij de selectie voor de eerder verrichte onderzoeken naar kritieke factoren, is met een aantal beoordelingsaspecten rekening gehouden. Dit was noodzakelijk zodat alleen kritieke factoren worden geanalyseerd welke (voor het belangrijkste gedeelte) van invloed zijn in vergelijkbare situaties als de cases waar onderzoek naar gedaan zal worden in de casestudie van hoofdstuk 4.

De kenmerken waar rekening mee gehouden is, betreffen:

I. Woningbouw

De onderzochte cases moeten onder andere betrekking hebben op woningbouw. Daar waar locaties met meerdere functies worden ontwikkeld, zal kritisch gekeken moeten worden naar de hieruit voortvloeiende kritieke factoren. Alleen de factoren welke betrekking hebben op woningbouw zijn hierbij van belang en dit ontwikkeldeel moet apart geanalyseerd worden. Een multifunctioneel gebouw valt hierdoor bij bestudering af omdat verschillende ontwikkelfuncties binnen één complex moeilijk van elkaar te analyseren zijn.

II. Kritieke factoren

Het doel van het onderzoek moet gericht zijn op het formuleren van kritieke factoren, deze moeten in de context van het onderzoek geanalyseerd zijn en niet zelf opgemaakt worden, daar waar de betreffende onderzoeker meer kennis van zaken in deze cases heeft.

III. Nadruk op de projectontwikkeling

Er zijn studies verricht welke inzicht geven in succesfactoren van bestaande woningbouwprojecten. Het onderzoek van Kremer (2007) met de titel “Toppers van Toen” is hier een voorbeeld van. De nadruk in dergelijke onderzoeken ligt echter op succesfactoren welke een woning aantrekkelijk maken voor potentiële kopers. Woning- en omgevingskenmerken spelen daarbij een essentiële rol. Vergelijkbare cases in de context van dit onderzoek, moeten echter de nadruk op de projectontwikkelingsproces leggen. Er moet vanuit de projectontwikkelaar en niet vanuit de klant gekeken worden. Deze aspecten vallen immers onder de eerste kritieke factor uit hoofdstuk 3.2 “passend projectplan”.

IV. Ligging van het project

De onderzochte projecten moeten in Nederland ontwikkeld zijn. De ligging van een project wordt veelal als essentieel kenmerk van vastgoed aangemerkt (Nozeman, 2008) waardoor dit uitgangspunt voor alle onderzoeken gelijk gehouden wordt om uit te sluiten dat er hierover verschillen ontstaan.

Ondanks het feit dat zoveel mogelijk binnen de beperkingen van bovengenoemde factoren zal worden gebleven, zal de context van de hiervoor gebruikte vooronderzoeken van belang zijn. Geen enkel onderzoek heeft exact dezelfde uitgangspunten waardoor ook de uitkomsten in de juiste context geanalyseerd dienen te worden. Enige kleine afwijkingen of discrepantie met de uitgangspunten van de casestudie voor hoofdstuk is niet erg, zolang hetgeen de hoofdlijnen zoals bovengenoemd, aanhoudt en de context van de kritieke factoren duidelijk wordt vermeld.

Ten behoeve van deze analyse zijn de volgende onderzoeken, bestaande uit vijftien cases, bestudeerd:

1. Groeneveld, A. (2007) *Vertragingen in de woningbouw. Proces en organisatie van woningbouwprojecten*. Delft: Technische Universiteit. (zes cases)
2. Ter Beek, H.M. & Klinkers, G. (2000) *Intensief ruimtegebruik en publiek-private samenwerking*. Quick scan op wederzijdse invloed intensief ruimtegebruik en publiek-private samenwerking bij zeven lokale ontwikkelingsprojecten. Utecht: Cap Gemini Ernst & Young. (negen cases)

Voornamelijk in dit tweede vooronderzoek van ter Beek et al. (2000) worden projecten geanalyseerd welke van grotere omvang zijn dan de projecten van KlokOntwikkeling die in de casestudie onderzocht worden. Grote gebiedsinbreidingen worden veelal door de overheid aangestuurd en gestimuleerd ter verbetering van de aantrekkingskracht van een stad. Desondanks is de verwachting dat deze projecten kritieke factoren leveren die eveneens van toepassing zijn op de projecten van KlokOntwikkeling. Daar waar er sprake is van een andere schaal, stimulans en initiatief, hoeft dit geen gevolgen te hebben voor de belangrijkste invloedsfactoren op deze ontwikkelingen. Het toetsingskader wordt daarom aangevuld met de bevindingen van dit vooronderzoek. Daarbij wordt het toetsingskader bestaande uit kritieke factoren in de casestudie op bruikbaarheid getoetst waardoor eventueel overbodige kritieke factoren er alsnog uitgehaald zullen worden.

Een volledige beschrijving van de onderzochte cases, is terug te vinden in bijlage I. In de bijlage wordt de achtergrond en de context van de onderzochte vooronderzoeken verduidelijkt. Op deze manier is het duidelijk op welke wijze de kritieke factoren geïnterpreteerd dienen te worden en hoe zich dit onderzoeksdoel verhoudt ten opzichte van de casestudie in hoofdstuk 4 zonder hierdoor het hoofddoel van de bestudering, de kritieke factoren, uit het oog te verliezen. De vijftien cases in de vooronderzoeken, geven de volgende lijst aan kritieke factoren:

- Onderscheid tussen publieke en private taken van de gemeente;
- Realistische en haalbare plannen;
- Bewuste keuze voor een samenwerkingsmodel;
- Goede verdeling van zeggenschap en risico;
- Werkbare situatie met 1 stuurgroep en 1 projectgroep;
- Werken met een reglement met vergader- en inspraakafspraken;
- Projectleider met voldoende mandaat en professionaliteit;
- Continuïteit in de bezetting van overlegorganen;
- Goede afstemming van vergadermomenten;
- Evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit in de afspraken;
- Goede en volledige vertaling van gemaakte afspraken in juridische kaders;
- Groot politiek en maatschappelijk draagvlak;
- Actieve rol gemeente en centrummanagement;
- Economische tij (was positief tijdens deze case);
- Simpele projectopzet met beperkt aantal partijen;
- Groot commitment bij publiek als private partij;
- Wederzijds vertrouwen tussen betrokken partijen;
- Vertrouwen tussen partners;
- Omwonenden in een vroeg stadium informeren en op de hoogte houden;
- Bereidheid van de gemeente om fors te investeren;
- Volstreekte transparantie in rekenexercities tussen publieke en private partij;

- Politieke wil bij de gemeente;
- Kwaliteits- en inrichtingseisen kunnen gesteld worden doordat de gemeente grond in eigendom heeft;
- Kwaliteit en expertise van de gemeente is belangrijk in het proces van opstellen van een programma van eisen en van onderhandelingen met de projectontwikkelaar;
- Politieke steun en een helder mandaat van de politiek;
- Afspraken tussen publieke en private partijen moeten worden vastgelegd.
- Goede contacten tussen verantwoordelijke personen;
- Opnemen van evaluatiemomenten in de samenwerkingsovereenkomst;
- Gunstige woningmarktsituatie;
- Vraaggestuurde ontwikkeling;
- Verantwoordelijkheidsgevoel en imago spelen een belangrijke rol in de prestaties;
- Risicospreiding door opstelling van een GEM.

In bovengenoemde opsomming is een aantal kritieke factoren meerdere malen genoemd. Dit geeft het belang van deze factor weer omdat deze klaarblijkelijk in meerder cases als kritieke factor wordt benoemt. Niet alle kritieke factoren, welke in paragraaf 3.4 aan bod zijn gekomen, zijn voor het onderzoek binnen deze masterthesis van even groot belang. Bij dit overzicht moet de context van de bestudeerde cases niet uit het oog verloren worden. Daar waar het om een case gaat welke betrekking heeft op meerdere soorten ontwikkelingen (zowel woningbouw- als kantoren of winkels) moet kritisch gekeken worden of een kritieke factor betrekking heeft op het projectontwikkelingsproces van de woningbouw. Ook zal het toetsingskader niet te gedetailleerd moeten worden, omdat toetsing in de casestudie mogelijk moet blijven. Subonderverdelingen worden zodoende onder een algemene noemer weergegeven. Dit wetende is de volgende onderverdeling van kritieke factoren concluderend uit de vooronderzoeken naar voren gekomen:

1. Samenwerking

Als kritieke succesfactor is veelvuldig tijdens cases aan bod gekomen, dat de samenwerking van groot belang is om een succesvol project te realiseren. Maar liefst 22 van de 32 genoemde kritieke factoren, betreffen samenwerkingsfactoren. Het zal duidelijk zijn dat de samenwerking dan ook een grote, dan niet de grootste rol speelt in een succesvol procesverloop. Onder samenwerking, zijn de volgende aspecten te benoemen:

- Actieve betrokken rol van de gemeente / politieke wil in combinatie met een private partij;
- Heldere verdeling van risico, verantwoordelijkheid en zeggenschap;
- Werkbare situatie met vergader-, inspraak- en evaluatiemomenten;
- Evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit in de afspraken;

2. Inhoud/steun van het plan

In vier cases wordt aangegeven dat de inhoud, opzet en steun voor een projectplan een kritieke factor vormt. Ondanks dat dit geen groot aantal is waardoor een causaal verband niet kan worden gegarandeerd, worden de aspecten die hieronder vallen wel benoemd zodat de eerder geconcludeerde theoretische kritieke factor 'passend projectplan' nader gespecificeerd kan worden in het toetsingskader.

- Realistische, haalbare en vraaggestuurde plannen;
- Plannen hebben een maatschappelijk en politiek draagvlak. Omwonenden worden in een vroeg stadium geïnformeerd en op de hoogte gehouden.

3. Omgevingsfactoren

Als laatste factor, wordt in twee cases de economische situatie genoemd als een kritieke factor. Dit aantal zal mogelijk laag liggen omdat men zich pas bewust is van een negatieve situatie, indien dit zich voort doet. Dit vormt een dusdanig belangrijke factor in de huidige situatie. Dat, ondanks genoemd door twee van de 32 cases, deze opgenomen wordt in de lijst van kritieke factoren. De meeste kritieke factoren welke voortkomen uit de vooronderzoeken, zijn onder een algemene noemer van de eerder opgestelde theoretische kritieke factoren in te delen. Dit is een essentieel gegeven omdat het belang van de kritieke factoren hiermee onderstreept wordt. Op basis van de vooronderzoeken, is specificatie van de theoretische kritieke factoren mogelijk. Hieruit concluderend, is het onderstaande toetsingskader samengesteld. Waar het toetsingskader in eerste instantie als tweede kritieke factor betrokkenheid/communicatie omvatte, is dit in onderstaand toetsingskader genuanceerd. Daar waar 'betrokkenheid' in de bestudeerde cases zowel op communicatie als op de samenwerking betrekking kan hebben en 'communicatie' niet alleen van belang is met participerende partijen maar ook met omwonenden. Hierdoor is het gewenst deze aspecten van elkaar te onderscheiden zodat een duidelijk toetsingskader ontstaat.

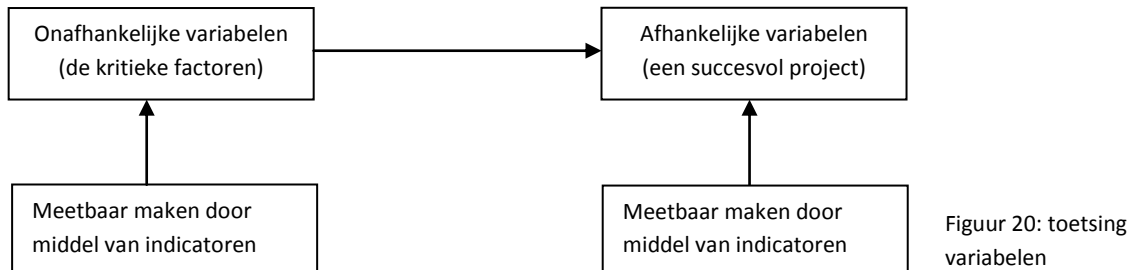
3.5 Opstelling theorie

Aan de hand van de bestudering van theorie in combinatie met de hiervoor genoemde vijftien cases, kan er een theorie opgesteld worden, ten behoeve van de kritieke factoren die van belang zijn bij woningbouwprojecten.

Toetsingskader: onafhankelijke variabelen	
1. Passend projectplan	- Het projectplan moet flexibel zijn; - Het projectplan moet haalbaar / realistisch zijn; - Het projectplan moet vraag gestuurd zijn.
2. Samenwerking	- Heldere verdeling van risico, verantwoordelijkheid en zeggenschap; - Werkbare situatie met vergader-, inspraak- en evaluatiemomenten; - Evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit in de afspraken;
3. Communicatie	- Het creëren van draagvlak op politieke bestuurlijk vlak; - Het creëren van draagvlak op maatschappelijk vlak.
4. Doelstelling	- Zowel de intern als extern moet er gewerkt worden met een heldere doelstelling.
5. Economische situatie	- De economische situatie heeft invloed op de uitwerking van een plan

Bovenstaand toetsingskader bestaat uit vijf onafhankelijke variabelen, de kritieke factoren welke er gezamenlijk voor moeten zorgen dat een project succesvol is. Zij dienen in een project gerealiseerd te zijn om dit succes te kunnen bereiken. Bovenstaande toetsingsfactoren, zullen in paragraaf 3.7

meetbaar worden gemaakt. Dit is belangrijk zodat de toetsing in de casestudie op gegronde factoren kan geschieden. Allereerst zal echter aan de afhankelijke variabele, een succesvol project, meetbare indicatoren worden gehangen in paragraaf 3.6. Er moet immers geconcludeerd kunnen worden of een project succesvol is om zodoende de werking van de onafhankelijke variabelen te kunnen analyseren. Schematisch doet zich de volgende situatie zich als in figuur voor:



3.6 Operationalisatie afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele binnen dit onderzoek, is de succesvolheid van het project. Eerder genoemde onafhankelijke variabelen, de kritieke factoren, beïnvloeden het succes van een project. Om in de casestudie te kunnen toetsen of een positieve inzet van de kritieke factoren leidt tot een succesvol project, is het noodzakelijk deze afhankelijke variabele, dit succesvolle project, te operationaliseren zodat deze meetbaar wordt.

3.6.1 Succesvol project

In dit onderzoek wordt onder een succesvol project en een succesvol projectontwikkelingsproces, hetzelfde verstaan: het met succes ontwikkelen van een project. De kritieke factoren welke voortgaand als onafhankelijke variabelen zijn geoperationaliseerd, moeten zorgen voor een succesvol verloop van het ontwikkelproces en zodoende voor een succesvol project. In paragraaf 3.1 is de volgende omschrijving van een succesvol project aan de orde gekomen:

“Projectontwikkeling is succesvol wanneer het project is ontwikkeld binnen het vastgestelde tijd en geldbudget en voldoet aan het programma van eisen”

(Peek, 2004, p.7).

Het bepalen van succes binnen een project, kan hiermee in tweeën worden gedeeld. Het kan bestudeerd worden aan de hand van de voorafgestelde eisen, de al dan niet behaalde doelstelling. Daarnaast kan de mate van succes worden gemeten ten opzichte van de middelen zoals tijd en geld (Sally, 2011). Wetenschappelijke literatuur verschilt van mening over het aantal elementen waaruit de criteria voor tevredenheid van een project wordt opgebouwd, daar waar bovengenoemde definitie uitgaat van drie aandachtsaspecten. Hierbij wordt de literatuur van Van Aken (2002) en Kliem & Ludin (1992) aangehouden welke bovenstaande definitie aanvult. De meetbare factoren voor een succesvol project zijn: tijd, budget, programma, verkoop en gebruikersefficiëntie. Het meetbaar maken van deze succesindicatoren is echter niet eenvoudig, daar waar de uitgangspunten en doelstellingen per project zullen verschillen. De literatuur geeft hier eveneens geen heldere uitspraken over. Zo gaat Van Aken (2002) alleen in op de actoren welke tevreden gesteld moeten

worden, maar niet op de criteria voor tevredenheid. Onderstaand zijn de indicatoren meetbaar gemaakt zodoende duidelijkheid over de wijze van beoordeling helder te maken.

Tijd

Onder de vastgestelde tijd wordt de planning, het tijdsbestek van het project verstaan. De looptijd van een projectontwikkelingsproces verschilt per project wat voornamelijk samenhangt met de omvang ervan. Hierover is dan ook geen algemene uitspraak te doen. Daarnaast kan het project om verscheidene redenen vertraging oplopen, de verkoop kan bijvoorbeeld niet voorspoedig verlopen. Ook zienswijzen en bezwaar tegen een projectplan kunnen een project vertragen. Indien een project langer duurt dan verwacht, daalt de mate van succes, omdat er redelijkerwijs vanuit kan worden gegaan dat een uitstel zorgt voor oplopende kosten. Echter, men moet rekening houden dat dit niet voor ieder project geldt. Overschrijding van de tijd kan ook de succesvolheid van een project ten goede komen daar waar dit de winst ten goede komt. Het hangt dus nauw samen met de gevolgen van de tijdsoverschrijding. Bij het afwegen van een goede of slechte cases, zal gekeken worden naar de mate waarin het tijdsbestek de planning overschrijdt. Indien hier sprake van is zal gekeken worden naar de gevolgen voordat een conclusie verbonden wordt aan de mate van succes voor dit project.

Budget

Evenals een tijdsoverschrijding, heeft een budgetoverschrijding vaak geen positieve gevolgen voor het doen slagen van een project. Ook hiervoor is geen eenduidige richtlijn te trekken over de gevolgen van een overschrijding. Een overschrijding van tien procent kan voor het ene project teveel zijn maar voor een ander project acceptabel. Dat hangt af van de vooraf geplande marges. Bij de keuze voor een succesvol project, zal in de casestudie rekening gehouden worden met de mate waarin het budget voor dat project is overschreden. Een overschrijding duidt op een minder succesvol project maar leidt niet automatisch tot een niet succesvol project. In de basis geldt, dat naar mate het budget beter past binnen de gestelde verwachtingen, hoe succesvoller het project is.

Programma

In een programma van eisen worden de toekomstige activiteiten van de verschillende processen met bijbehorende ruimtelijke consequenties opgenomen. Een plan van eisen is gebaseerd op de marktverkenning waardoor het aan dient te sluiten op de vraag (Maas & Pleunis, 2006). Indien er afgeweken wordt van dit programma, hoeft dit niet automatisch een minder succesvol project te betekenen, wel zal in dat geval geanalyseerd worden welke resultaten deze veranderingen teweeg hebben gebracht. Daar waar dit schade aan de doelstelling van het project brengt, is hier te spreken van een minder succesvol project dan het programma uitwees.

Verkoop

De verkoop van een project is essentieel voor het slagen van een project. Indien een project niet verkoopt, is het niet succesvol. Echter, de hoogte van het verkooppercentage is moeilijk vast te stellen binnen een bepaalde periode. In de regel wordt vaak gesproken van een percentage van minimaal 60% verkochte woningen voordat met de bouw begonnen wordt (Nederlandse Vereniging van Makelaars, 2009). In economisch slechte tijden, kan een ontwikkelaar ervoor kiezen hier 70% of meer van te maken afhankelijk van het risico wat deze wilt lopen. Desondanks is het moeilijk een grens te trekken voor een percentage verkochte woningen binnen een tijdsperiode. Dit hangt nauw

samen met het programma, het woningtype en de doelstelling welke aan het project gekoppeld is. Op individuele basis zal zodoende per project bekeken kunnen worden, aan de hand van de doelstelling, in hoeverre het project op het gebied van verkoop succesvol is. De mate waarin de verkoop voldoet aan de vooraf gestelde verwachtingen, geeft duidelijkheid over de succesvolheid van het project op dit gebied. Het project is succesvol indien aan de verwachtingen kan worden voldaan en is als niet succesvol te beschouwen indien niet aan de verwachtingen voor de verkoop kan worden voldaan.

Gebruikersefficiëntie

Een laatste indicator waaraan het succes van een project gemeten zal worden, betreft de gebruikersefficiëntie of terwijl de tevredenheid van de eindgebruiker van het vastgoed. Van Aken (2002) is van mening dat:

“Als gebruikers ontevreden zijn met een projectresultaat kan moeilijk worden volgehouden dat het project een succes is. Zij zijn de centrale actoren”

(Van Aken, 2002, p.93).

Hiermee kent hij een groot belang toe aan deze indicator. Terugkoppeling aan het einde van het project, het verantwoord oplossen van klachten en contact met de eindgebruiker, kunnen deze indicator bepalen. In de keuze voor de casestudie, zal dit meetbaar zijn door communicatie met de projectleider en informatie over klanttevredenheid. Een project is succesvoller naarmate de gebruikers meer tevreden zijn over de gang van zaken en het (eind)product.

3.7 Operationalisatie onafhankelijke variabele

Nadat vastgesteld is in de casestudie of een project al dan niet succesvol is aan de hand van de indicatoren in paragraaf 3.6, volgt de beoordeling van de onafhankelijke variabelen, de kritieke factoren. De theorie, welke in voortgaande paragrafen is besproken, stelt dat bij juist gebruik van de kritieke factoren, het projectontwikkelingsproces succesvol zal zijn. Ten einde de gevonden kritieke factoren te kunnen meten in de casestudie, zijn deze onderstaand meetbaar gemaakt. De reikwijdte en toetsingsmogelijkheid van het begrip, zullen hiermee verduidelijkt worden. Door het concretiseren van deze kritieke factoren worden zij eveneens toetsbaar in de casestudie. De vijf kritieke factoren welke onderstaand besproken worden, zijn: passend projectplan, samenwerking, communicatie, doelstelling en economische situatie. Iedere variabele zal bestaan uit een aantal subonderdelen welke tevens in het toetsingskader genoemd zijn.

3.7.1 Passend projectplan

Flexibel projectplan

Flexibiliteit in een projectplan is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat tussentijdse aanpassingen plaats kunnen vinden. De ontwikkeling moet, ongeacht tussentijdse veranderingen, een passend concept bevatten. Passend binnen tijd, omgeving en marktomstandigheden. *“Flexibel omdat elk project uniek is en nooit precies loopt zoals gepland”* (Berenschot, p.1, n.d.). Flexibiliteit is echter moeilijk meetbaar. Het is herkenbaar aan de mate waarin binnen het plan ruimte wordt gelaten voor wijzigingen en aanpassingen. Een flexibel plan is daarbij niet hetzelfde als een flexibel eindresultaat. Onder een flexibele woning worden zaken als levensloopbestendigheid en de mogelijkheid tot het

aanbrengen van veranderingen in de indeling verstaan. Bijvoorbeeld door geen dragende binnenmuren in een gebouw te plaatsen. In dit onderzoek ligt de nadruk echter op de flexibiliteit van het proces. De flexibiliteit hierin, zal onderzocht worden door bestudering van het projectplan, de opzet en de planning. Hieruit kan worden afgeleid met welke wisselende omstandigheden het project te maken heeft (gehad) en in hoeverre het plan flexibel genoeg was/is om hiermee om te gaan. Daarnaast zal communicatie met de desbetreffende projectleider duidelijkheid geven over de wijze waarop flexibiliteit een rol speelt in het projectplan. De theorie, welke in voortgaande paragrafen is beschreven, wijst uit dat de flexibiliteit van een plan noodzakelijk is voor het slagen van een project. Projecten zullen vaak met wisselende omstandigheden te maken krijgen, indien een projectplan zich hier niet op kan aanpassen, zal het plan niet aansluiten op de omgeving, veel vertraging oplopen of wellicht geen doorgang kunnen ondervinden (Nozeman, 2008). Een flexibel projectplan draagt er volgens de theorie aan bij dat een project succesvol is. Een inflexibel projectplan zorgt voor een minder succesvol project.

Haalbaarheid projectplan

Een haalbaar projectplan, is een plan welke binnen de opgestelde kaders redelijkerwijs uitvoerbaar is. Een plan wordt haalbaar geacht, indien deze gezien de geformuleerde uitgangspunten, qua volume, functie, geformuleerde grondopbrengsten en verondersteld kwaliteitsniveau, uitvoerbaar is binnen de gestelde rentabiliteitseisen van de organisatie (Nozeman, 2008). In de casestudie kan dit onderzocht worden door het uitgewerkte projectplan in combinatie met de planning te bestuderen en de hierbij ingevulde gegevens te analyseren in de context van het project. Communicatie met de projectleider van de case kan hierbij eveneens zinvol zijn om helderheid over het plan te verkrijgen. Een haalbaar projectplan vormt volgens de theorie een kritieke factor. Indien een projectplan realistisch uitvoerbaar is, zal dit bijdragen tot een succesvol projectontwikkelingsproces. Een haalbaar plan kan onnodige vertraging voorkomen en stimuleert betrokken actoren tot uitvoering. Een plan welke niet haalbaar geacht wordt, kan deze actoren demotiveren.

Vraag gestuurd projectplan

Een projectplan moet inspelen op aantoonbare behoeftes (Nozeman, 2008). Door het opstellen van een vraag gestuurd projectplan, kan aan de wens van potentiële kopers voldaan worden en kan zodoende de verkoop vergroot en/of vergemakkelijkt worden. Op deze wijze heeft het voeren van een vraag gestuurd projectplan, invloed op het succes van een project en vormt het, volgens de theorie, een kritieke factor. Deze kritieke factor zal onderzocht worden door bestudering van verricht vooronderzoek en de motivatie in het projectplan over keuzes welke gemaakt zijn. Bestudering van het plan in combinatie met overleg met de betreffende projectleider, zijn in dit geval bruikbare beoordelingsmiddelen.

3.7.2 Samenwerking

Heldere verdeling van verantwoordelijkheden, risico's en zeggenschap

Met een heldere verdeling van verantwoordelijkheid, risico en zeggenschap, wordt in deze context bedoeld op het feit dat de gemaakte afspraken geen onduidelijkheid bij betrokken actoren oproepen (Ter Beek et al., 2002). Een voorbeeld van een heldere verdeling betreft een samenwerkingsovereenkomst welke door de betrokken partijen ondertekend wordt. Door verantwoordelijkheid, risico en zeggenschap hierin op te nemen, kan er minder makkelijk onduidelijkheid ontstaan. Een heldere verdeling verschaft duidelijkheid en vergemakkelijkt de

samenwerking (Bregman et al., 2005). Dit vormt een kritieke factor, omdat de samenwerking essentieel is voor een voorspoedig projectontwikkelingsproces. Het succes van een project, is onder meer terug te leiden op de mate waarin betrokken actoren hun verantwoordelijkheid nemen. Een samenwerking welke niet positief verloopt, kan veel schade aan het project toebrengen. Het project kan hierdoor vertragen of uitgesteld worden. In de casestudie zal getoetst worden of binnen een projectplan sprake is van een heldere verdeling door bestudering van vergadernotulen, communicatie met de projectleider en gebruik van overige projectinformatie.

Werkbare situatie

Een werkbare situatie heeft als derde subonderdeel eveneens betrekking op een goede samenwerking binnen het project. De voortgang van een project moet nauwlettend in de gaten worden gehouden. Het zorgen voor heldere vergader-, inspraak- en evaluatiemomenten, zorgt voor een gestroomlijnde voortgang zoals hiervoor aan bod kwam. Een planning waarin deze aspecten aan bod komen, is van belang voor alle betrokken actoren zodat zekerheid en duidelijkheid ontstaat over de situatie (Nozeman, 2008). Zodoende kan een werkbare situatie gecreëerd worden. Dit is een van de kritieke factoren en vormt zodoende een factor welke ertoe bijdraagt dat een project succesvol wordt. Indien binnen het projectontwikkelingsproces van een werkbare situatie sprake is, kan onnodige vertraging voorkomen worden doordat alle betrokken actoren weten wat van hen verwacht wordt. Het al dan niet beschikken over een werkbare situatie tijdens een projectplan, kan gemeten worden aan de hand van de planning, vergader- en evaluatiemomenten op basis van notulen. Eveneens kan communicatie met de desbetreffende projectleider van de case duidelijkheid verschaffen over de manier waarop een werkbare situatie gecreëerd is en de reacties van betrokken actoren over de gang van zaken.

Evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit in een samenwerkingsverband

Naast flexibiliteit van het projectplan, is flexibiliteit ook van belang binnen de samenwerking met betrokken actoren. Een goede balans tussen enerzijds zekerheid, maar anderzijds voldoende flexibiliteit om de samenwerking op veranderende omstandigheden aan te passen is van belang (Ter Beek et al., 2002). Dit is een moeilijk meetbaar aspect omdat dit evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit per betrokken actor anders kan liggen. Een heldere communicatie en goede afspraken kunnen voor overeenstemming zorgen wat dit tot een kritieke factor voor een succesvol project maakt. Tevens moet er ruimte binnen deze samenwerking blijven om onvoorziene veranderingen te kunnen doorvoeren. Binnen de casestudie is het moeilijk deze kritieke factor meetbaar te maken. Dit gebeurt door middel van overleg met betrokken actoren en/of de projectleider van de desbetreffende case, kan echter wel geanalyseerd worden, hoe zij tegen deze factor aankijken binnen het projectontwikkelingsproces.

3.7.3 Communicatie

Draagvlak op politiek bestuurlijk vlak

Draagvlak bij het gemeentebestuur voor de planontwikkeling zorgt voor een duidelijke sturing van het project en vormt hierdoor een kritieke factor in het succesvolle verloop van het projectontwikkelingsproces. Dit politieke draagvlak moet niet alleen opgebouwd worden, essentieel is om dit draagvlak tevens voor de toekomstige ontwikkelingen te behouden. Het nemen van tijd en rust in het project, speelt hierbij volgens Bouwens & Hartzmann (2005) een grote rol.

“Overleg regelmatig met de bestuurders over de voortgang van het project en de te volgen koers. Het van deadline naar deadline hollen leidt tot half werk, en in het opruimen daarvan gaat voor het projectmanagement de meeste tijd zitten”

(Bouwens & Hatzmann, p.1, 2005).

De mate van politiek bestuurlijk draagvlak, hangt daarnaast tevens af van degene wie het initiatief tot ontwikkeling heeft genomen. Daar waar de gemeente het initiatief heeft genomen, zal zij baat hebben bij ontwikkeling en welwillend tegenover een projectplan staan. Indien het initiatief van een private partij komt, zal deze er zorg voor moeten dragen dat de gemeente overtuigt wordt van de plannen om zodoende politieke draagvlak te verkrijgen. Het meten van het politiek bestuurlijk draagvlak kan, naast het bestuderen van dit initiatief, gebeuren door middel van een analyse over de contactmomenten met de gemeente en informatiedocumentatie zoals vastgelegde afspraken. Daarnaast zal de projectleider van een case uitsluitsel kunnen geven over deze kritieke factor.

Draagvlak op maatschappelijk vlak

Naast draagvlak op politiek bestuurlijk vlak, speelt ook het draagvlak op maatschappelijk vlak een grote rol bij de uitwerking van een projectplan. Hierbij is te denken aan belanghebbenden zoals omwonenden, winkeliers of winkeliersverenigingen en milieubewegingen (Nillesen, 2009).

Volgens Nillesen (2009) is het creëren van draagvlak essentieel voor de uitvoering van het project.

“Dit alles omdat het ontbreken van maatschappelijk draagvlak bij dit soort partijen kan zorgen voor grote vertragingen of zelfs tot het niet doorgaan van het (her)ontwikkelingsproject. In de Nederlandse maatschappij van wetten en regels is het namelijk zo dat deze partijen steeds meer macht krijgen wat leidt tot een situatie waarin deze partijen tot bondgenoot gemaakt dienen te worden. Om dit te realiseren dient het proces vanaf het begin op de juiste wijze ingevuld te worden waarin communicatie, participatie en het wekken van vertrouwen erg belangrijk zijn”

(Nillesen, p.2, 2009).

Indien er geen maatschappelijk draagvlak bestaat voor een project, kan dit tot uitstel van het project leiden en zodoende veel tijd, energie en geld in beslag nemen. Tevens kan door het ontbreken van maatschappelijk draagvlak een projectontwikkelaar negatief in het nieuws komen. Het creëren van maatschappelijk draagvlak, is op deze reden dan ook een kritieke factor te noemen voor een succesvol project. Deze kritieke factor kan meetbaar gemaakt worden, door onderzoek te verrichten naar de manier waarop tijdens het planproces naar buiten toe gecommuniceerd is. Hier kan uitsluitsel over gegeven worden, met behulp van notulen en overige informatiebronnen, maar ook door de projectleider van een case te interviewen over de voortgang van het proces in combinatie met het maatschappelijke draagvlak. De intenties over het creëren van een maatschappelijk draagvlak, zullen hierdoor aan het licht komen.

3.7.4 Doelstelling

Heldere doelstelling

Het vaststellen van een heldere doelstelling zorgt ervoor dat zowel intern als extern duidelijkheid verschaft wordt over het einddoel. De theorie, welke aan bod is gekomen in voorgaande paragrafen, geeft aan dat dit een kritieke factor betreft omdat een de helderheid van een doelstelling voor eenheid en doelgerichtheid binnen het project zorgt (Nozeman, 2008). Zodoende heeft het een positieve uitwerking op het succes van een project en het succesvol doorlopen van het projectontwikkelingsproces. Volgens Blanchard (2007) is het effectief vaststellen van doelstellingen de basis van een hoog ontwikkelingsniveau en voldoening van het werk.

“Uit onderzoek blijkt dat het vaststellen van doelstellingen het belangrijkste motiverende instrument is dat een leider tot zijn beschikking heeft. Dit komt omdat het vaststellen van doelstellingen een gunstige uitwerking heeft op doelgerichtheid, uitdaging en betekenis. Doelstellingen vormen de wegwijzers die een stimulerende visie tot leven brengen. [...] Specifieke, heldere en uitdagende doelstellingen leiden tot een grotere inzet en prestatie dan te makkelijk haalbare of vage doelstellingen”

(Blanchard, p.105, 2007).

Het meten van deze factor, wordt gedaan door bestudering van het projectplan en communicatie met betrokken actoren over positieve en negatieve feedback over de doelstelling.

3.7.5 Economische situatie

Economische situatie

Een drastische verandering in de marktsituatie zorgt er volgens Nozeman (2008) voor, dat het vastgoedproduct niet afzetbaar blijkt. De timing/economische situatie van het uit te voeren projectplan, wordt hiermee in de theorie als een kritieke factor genoemd. Dit legt Nozeman (2008) als volgt uit:

“Economische omstandigheden kunnen ervoor zorgen dat huur- of verkoopopbrengsten voldoende zijn om de vereiste kosten goed te maken, terwijl bij een gedaald consumentenvertrouwen of een zwakke kantorenmarkt dat positieve saldo juist onhaalbaar blijkt. In dat laatste geval blijft het plan op de plank liggen of wordt gekozen voor een ander programma (versoeking woningbouw)”

(Nozeman, p.35, 2008).

Zoals in hoofdstuk 1 aan bod is gekomen, is er in de huidige economische situatie sprake van een teruglopend consumentenvertrouwen. In deze periode is het daarom mogelijk deze economische situatie als kritieke factor in de praktijk te toetsen. De vraag hierbij is, of de economische situatie een kritieke factor vormt in het slagen van een project. Dit aspect zal eveneens in de casestudie onderzocht gemeten, door middel van communicatie met verschillende projectleiders van de cases en ervaringen binnen het bedrijf. Het meetmoment vindt plaats in de initiatieffase.

3.8 Deelconclusie

In dit hoofdstuk is het theoretische kader uiteengezet. Aan de hand van de hieruit voortkomende gegevens, is een toetsingskader ontstaan welke de basis vormt voor het cases studie onderzoek. De deelvragen die in dit hoofdstuk zijn beantwoord betreffen:

1. Wat wordt verstaan onder kritieke factoren?
3. Wanneer wordt een planproces als succesvol ervaren?
5. Welke kritieke factoren spelen volgens de theorie een rol in de projectontwikkeling van woningbouw?
6. In welke deelfase van de procesontwikkeling zijn deze kritieke factoren van belang?
7. Welke kritieke factoren zijn er uit vooronderzoeken te concluderen?
8. Hoe verhoudt de context van de geanalyseerde vooronderzoeken zich ten opzichte van de resultaten?
9. Op welke wijze vullen zij de theoretische kritieke factoren aan?

1. Wat wordt verstaan onder kritieke factoren?

Onder kritieke factoren worden de factoren verstaan welke een belangrijk uitgangspunt vormen voor het doen slagen of falen van een project. De kans op een geslaagd project, stijgt door middel van het positief invullen van deze kritieke factoren (zie paragraaf 2.1).

3. Wanneer wordt een planproces als succesvol ervaren?

Het succes van een project kan omschreven worden als de mate waarin het projectresultaat de betrokken partijen (de projectontwikkelaar, partners en kopers) tevreden stelt (Van Aken, 2002). Naarmate een betrokken partij (of terwijl actor) afhankelijk is van het projectresultaat, is de tevredenheid over het succesvolle planproces en zodoende een succesvol eindresultaat van groter belang (Van Aken, 2002). Vanuit het oogpunt van de projectontwikkelaar, is een planontwikkeling succesvol indien het project binnen het vastgestelde tijd en budget voldaan is en aan het programma van eisen voldoet (zie paragraaf 2.1). De operationalisatie van een succesvol is afhankelijk van de wijze waarop aan het vastgestelde tijd, budget, programma, verkoop en gebruikersefficiëntie is voldaan.

5. Welke kritieke factoren spelen volgens de theorie een rol in het projectontwikkelingsproces van woningbouw?

Met betrekking tot de basis van kritieke factoren, is in dit onderzoek de nadruk gelegd op de factoren welke zijn opgesteld door de NEPROM (2008) en door Van Aken (2002). Onderstaand schema, vormt een weergave van de in de literatuur uiteengezette belangrijkste kritieke succes- en faalfactoren. Deze kritieke factoren vormen de basis over het uiteindelijke toetsingskader voor de casestudie.

Kritieke factoren: onafhankelijke variabelen	
1. Passend projectplan	Het projectplan moet flexibel en marktconform zijn.
2. Betrokkenheid / communicatie	De communicatie met betrokken actoren moet helder zijn en zorgen voor betrokkenheid.
3. Doelstelling	Zowel de interne als externe organisatie moet werken met een heldere doelstelling. Doelgerichtheid is een belangrijk uitgangspunt.
4. Economische situatie	De timing van een project in de marktsituatie is van belang.

6. In welk deel van de procesontwikkeling zijn deze kritieke factoren van belang?

De NEPROM (2008) heeft de kritieke factoren ingedeeld per procesfase. Over het algemeen kan geconcludeerd worden, dat de kritieke factoren vooral in de beginfasen (initiatief- en ontwikkelfase) een belangrijke rol spelen. In deze fasen wordt de haalbaarheid getoetst en verder uitgewerkt.

7. Welke kritieke factoren zijn er uit vooronderzoeken voortgekomen?

Tijdens de bestudering van een vijftiental onderzoeken waaruit kritieke factoren geconcludeerd zijn, zijn 32 kritieke factoren naar voren gekomen. Deze zijn niet allen 32 identiek daar waar verschillende cases overeenkomende kritieke factoren kunnen bevatten. Dit is een essentieel gegeven omdat, bij herhaaldelijk optreden van een kritieke factor, het belang hiervan onderstreept wordt. Dit wetende, kunnen de volgende kritieke factoren uit de geanalyseerde vooronderzoeken worden geconcludeerd:

1. Samenwerking
 - Actieve betrokken rol van de gemeente / politieke wil in combinatie met een private partij;
 - Heldere verdeling van risico, verantwoordelijkheid en zeggenschap;
 - Werkbare situatie met vergader-, inspraak- en evaluatiemomenten;
 - Evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit in de afspraken;
2. Inhoud/steun van het plan
 - Realistische, haalbare en vraaggestuurde plannen;
 - Plannen hebben een maatschappelijk en politiek draagvlak. Omwonenden worden in een vroeg stadium geïnformeerd en op de hoogte gehouden.
3. Omgevingsfactoren
 - Economische situatie

8. Hoe verhoudt de context van de geanalyseerde vooronderzoeken zich ten opzichte van de resultaten?

Elke case of projectontwikkelingsproces heeft zijn eigen kenmerken en zodoende kunnen enkele individuele kritieke factoren per project verschillen. In dit onderzoek is echter getracht een richtlijn te geven van de belangrijkste kritieke factoren welke overeenkomstig zijn voor verscheidene projecten en zodoende op verschillende projecten als toetsingskader toepasbaar zijn. Om grip te krijgen op deze algemeen toepasbare kritieke factoren, is naast de theorie, gekeken naar eerder verrichte onderzoeken. De context van deze cases bevatten ieder (onder andere) woningbouw. Door de vele overeenkomstige kritieke factoren welke deze cases uitdragen, is te concluderen dat er wel degelijk een algemene richtlijn te vormen is voor kritieke factoren. Aan het aspect over hoe deze kritieke factoren voor woningbouw zich verhouden ten opzichte van andere projectontwikkelingen, zoals kantoren, winkels, bedrijventerreinen of leisure, is in dit onderzoek achterwege gelaten. Dit heeft geen toegevoegde waarde binnen dit onderzoek, maar kan wellicht leerzaam zijn om in een vervolgonderzoek nader te bestuderen. De context van de onderzochte cases alsmede de te bestuderen cases in hoofdstuk 4, zijn zodoende nauwkeurig afgewogen en nadrukkelijk geanalyseerd in dit onderzoek.

9. Op welke wijze vullen zij de theoretische kritieke factoren aan?

Niet alle aanvullende kritieke factoren zijn voor het onderzoek binnen deze masterthesis van even groot belang. Ook zal het toetsingskader niet te gedetailleerd moeten worden, omdat toetsing in de casus studie mogelijk moet blijven en het toepasbaar moet zijn op verschillende situaties. Alleen op die wijze kan een toetsingskader zinvol zijn. Subonderverdelingen worden zodoende onder een

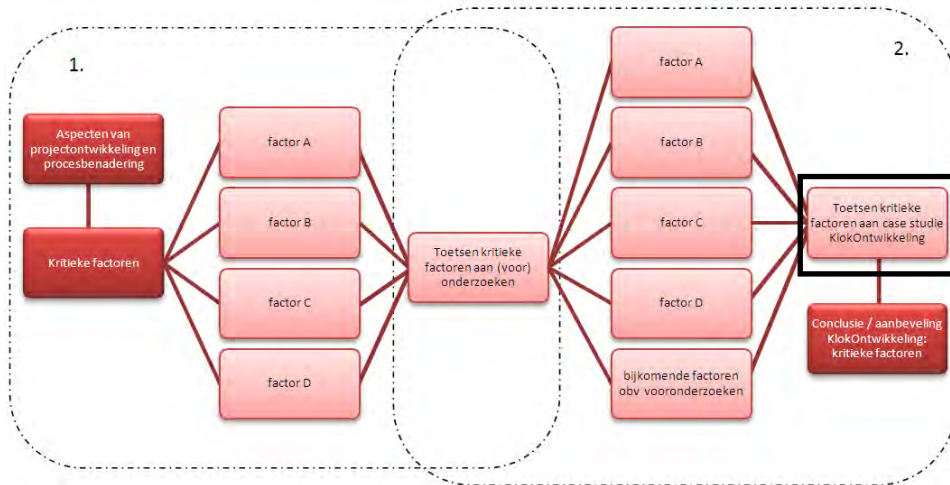
algemene noemer weergegeven. Daarnaast zijn de kritieke factoren binnen dit onderzoek ingekaderd met betrekking tot het projectontwikkelingsproces zelf en niet op de hier voorgaande of volgende fasen. Dit wetende, is het onderstaande toetsingskader samengesteld uit algemene kritieke factoren op basis van de theorie en met aanvullingen uit de vooronderzoeken.

Toetsingskader: onafhankelijke variabelen	
1. Passend projectplan	- Het projectplan moet flexibel zijn; - Het projectplan moet haalbaar / realistisch zijn; - Het projectplan moet vraag gestuurd zijn.
2. Samenwerking	- Heldere verdeling van risico, verantwoordelijkheid en zeggenschap; - Werkbare situatie met vergader-, inspraak- en evaluatiemomenten; - Evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit in de afsprakenst;
3. Communicatie	- Het creëren van draagvlak op politieke bestuurlijk vlak; - Het creëren van draagvlak op maatschappelijk vlak.
4. Doelstelling	- Zowel de intern als extern moet er gewerkt worden met een heldere doelstelling.
5. Economische situatie	- De economische situatie heeft invloed op de uitwerking van een plan

De wijze waarop bovengenoemde onafhankelijke variabelen in de casestudie gemeten worden, is terug te vinden in paragraaf 3.7, de meting van de afhankelijke variabele is verklaard in paragraaf 3.6.

H4 Casestudie

In dit hoofdstuk zullen de bestudeerde afhankelijke en onafhankelijke variabelen uit de vorige theoretische hoofdstukken in de praktijk worden getoetst. De fase waar het onderzoeksproces zich nu bevindt, is in figuur 21 onderstaand omcirkeld.



Figuur 21:
onderzoeksmodel

Allereerst zal de keuze voor de vier te bestuderen cases binnen KlokOntwikkeling verklaard worden. Hierna volgt een bespreking van de onderzochte cases welke bestaat uit een korte samenvatting, de beoordeling van de afhankelijke variabele en de werking van de onafhankelijke variabelen. In de deelconclusie zullen vervolgens de deelvragen 10 t/m 12 worden beantwoord, welke in dit hoofdstuk onderzocht worden.

4.1 Case selectie

Zoals vermeld in hoofdstuk 1, betreft de casestudie een procesevaluatie. Het is zodoende hoofdzakelijk van belang dat het proces juist geanalyseerd kan worden. De verschillende fasen in het projectontwikkelingsproces zijn in paragraaf 2.3.4 aan bod gekomen. Eveneens is in deze paragraaf aan bod gekomen dat het NEPROM aangeeft, dat voornamelijk in de initiatief- en ontwikkelfase het belang van de kritieke factoren ligt (Nozeman, 2008). Naar aanleiding hiervan is ervoor gekozen projecten te onderzoeken welke in ieder geval de initiatieffase hebben doorlopen. Het projectplan moeten op zijn minst zijn uitgewerkt en de verkoop moet zijn gestart. Daarnaast bevat de casestudie ook twee projecten welke in zijn geheel zijn afgerond. Op deze manier worden verschillende facetten in de casestudie geanalyseerd. De projecten die zijn gekozen als cases betreffen:

- De Groen in Bergharen;
- Neije Steijn in Huissen;
- Molenzicht in Valburg;
- Heesche bos in Nijmegen.

Projecten De Groen en Neije Steijn zijn in het geheel uitgevoerd en opgeleverd, hierover kan het gehele proces geanalyseerd worden met het oog op de kritieke factoren. Project Molenzicht kent een lange looptijd binnen KlokOntwikkeling waardoor hier eveneens een lang projectontwikkelingsproces te bestuderen is. De bouw van Molenzicht is echter nog niet begonnen. Als vierde project is gekozen voor een analyse over project Heesche bos. De eerste twee deelprojecten binnen Heesche Bos zijn al opgeleverd. Voor fase één van het derde en laatste deelproject is onlangs gestart met de bouw.

Kortom, een project waar zowel ontwikkelingen afgerond als gaande zijn waardoor ook dit een interessante case voor onderzoek vormt. Door de verscheidenheid aan cases is getracht een zo veelzijdig mogelijk beeld van de projectontwikkeling te toetsen op kritieke factoren, rekening houdend met het theoretisch aspect dat de kritieke factoren voornamelijk in de initiatief- en ontwikkelfase van belang zijn.

4.2 Case 1: De Groen

4.2.1 Algemene beschrijving

De Groen is een project van 32 woningen welke in Bergharen is gesitueerd. Het ontwikkelingsproces is gestart in september 2009 (KlokOntwikkeling, n.d). Voor deze ontwikkeling werkt KlokOntwikkeling samen met Van den Bosch in een 50/50 participatie. KlokOntwikkeling is echter de partij welke het project trekt en is zodoende ook het eerste aanspreekpunt. Het merendeel van de gronden, welke nodig was voor de ontwikkeling, was destijds in handen van de heer de Groen. Deze heeft hier in december 2008 afstand van gedaan, door middel van een schriftelijke koopovereenkomst welke is vertaald in de akte van levering (KlokOntwikkeling, 2010). De naam van het project verwijst dan ook naar deze oorspronkelijke grondeigenaar. Het overige deel van de te verwerven grond, was in handen van de gemeente Wijchen welke hierop de Wet Voorkeursrecht Gemeente had gevestigd. De gemeente was bereid daar vanaf te zien indien goede afspraken met de projectontwikkelaar gemaakt konden worden. Dit is gebeurd op basis van een “overeenkomst betreffende exploitatie en ontwikkeling”. Zodoende heeft de gemeente invloed uit kunnen oefenen op de projectontwikkeling. Het ontwikkelproject van 32 woningen bestaat uit 6 sociale huurwoningen, 10 sociale koopwoningen en 16 woningen voor de vrije sector (overeenkomst betreffende exploitatie en ontwikkeling, september 2009). De gemeente stelt als wens ruimte te maken voor Collectief Particulier Opdrachtgeverschap. Hieraan wordt voldaan middels oplevering van casco twee-onder-een-kapwoningen. De sociale huurwoningen zijn in beheer van de ontwikkelaar gehouden. De woningen worden gebouwd door KlokBouw, welke evenals KlokOntwikkeling een dochteronderneming van KlokGroep is. De civiele advieswerkzaamheden zijn uitbesteed aan Ingenieursbureau Boot. De geraamde kosten voor de civiele werkzaamheden bedragen €271.000,- euro. De woningen zijn uiteindelijk verkocht door Driessen Makelaardij te Wijchen. Het bedrag welke Klokontwikkeling hiervoor overdraagt is afhankelijk voor de hoeveelheid verkochte woning met een maximum van €45.500,-. De totale investering vanuit KlokOntwikkeling voor de ontwikkeling van het plan, was begroot op €5.454.000,-. De planning van het project vermeld, naast de start in september 2009, dat de bouwvergunning voor het project in week 44 ingeleverd zal worden. Vanaf week 4 zal de bouwvergunning onherroepelijk kunnen worden. Vanaf week 5 zal gestart worden met de bouw, mits 70 procent van de woningtypen verkocht is. De oplevering van de woningen heeft zodoende binnen het vierde kwartaal van 2010 plaatsgevonden.

4.2.2 Bepaling afhankelijke variabele

Voordat bekeken zal worden in hoeverre de kritieke factoren in deze case al dan niet goed werken, wordt onderzocht of er sprake is van een succesvol project. Dit gebeurt aan de hand van de geoperationaliseerde afhankelijke variabelen uit paragraaf 3.6. Door hier allereerst een uitspraak over te doen, kan daarna worden gekeken op welke wijze de kritieke factoren zich verhouden ten opzichte van deze uitkomst. De indicatoren welke de afhankelijke variabele meten, zijn: tijd, budget,

programma, verkoop en gebruikersefficiëntie. Deze bepaling geschied op basis van beschikbare informatie en door middel van communicatie met de projectleider van dit project, Bart Arts.

Tijd

De vooraf opgestelde planning is ingedeeld naar: start bouw, verkoop en oplevering. Deze planning is gehandhaafd gedurende het gehele project wat heeft bijgedragen tot een succesvol project. De inschatting over de tijdsduur is goed uiteengezet.

Budget

Het resultaat is beter dan de verwachting hierover welke voorafgaande aan de projectontwikkeling is opgesteld. Het projectresultaat (opbrengstentotaal -/- kostentotaal) was begroot bij de start op €958.869,- maar was in werkelijkheid €1.063.322,- (Kosten & Baten Analyse project De Groen, n.d.). Dit heeft bijgedragen aan een succesvol project, succesvoller dan van te voren verwacht.

Programma

Er is sprake van een vraaggestuurde ontwikkeling. In grote lijnen is een kader opgesteld waarnaar ook ontwikkeld is. Echter, de plannen in het programma zijn variabel gehouden zodoende aan de vraag van potentiële kopers te kunnen voldoen. Dit vraaggestuurde programma heeft volgens de projectleider B. Arts, bijgedragen aan het succes van het project (B. Arts, persoonlijke communicatie, 11 mei 2011).

Verkoop

De verkoop van de woningen is voorspoedig verlopen, de vooraf opgestelde marges zijn behaald wat bij heeft gedragen aan een voorspoedig verloop van de ontwikkeling en zodoende aan het succes van het project.

Gebruikersefficiëntie

Om meer hoogte te krijgen over de tevredenheid van de eindgebruiker, worden op dit moment nog enquêtes verstuurd naar de bewoners van project De Groen. Om hier toch een uitspraak over te kunnen doen, is aan de projectleider gevraagd welke ervaringen hij op dit gebied heeft ondervonden. Hij meldt dat de kopers tevreden zijn over de gang van zaken en met name over de inspraakmogelijkheden binnen het project (B. Arts, persoonlijke communicatie, 11 mei 2011).

Concluderend uit bovenstaande analyse is te zeggen dat hier sprake is van een succesvol project. Aan alle voorwaarden welke de theorie stelt om te kunnen spreken van een succesvol project is in deze case voldaan.

4.2.3 Bepaling onafhankelijke variabelen

Nu er geconcludeerd is dat project de Groen beschreven kan worden als een succesvol project, zullen de onafhankelijke variabelen gemeten worden. Op basis daarvan kan geconcludeerd worden welke kritieke factoren al dan niet goed werken binnen dit projectontwikkelingsproces. De vijf onafhankelijke variabelen betreffen: passend projectplan, samenwerking, communicatie, doelstelling en economische situatie. Elke variabele is opgebouwd aan de hand van indicatoren, terug te vinden in paragraaf 3.7, welke benoemd en geanalyseerd zullen worden gaandeweg de toetsing. Analyse van deze onafhankelijke variabelen is zinvol zodat aan het einde van de casestudie geconcludeerd kan

worden in welke mate de, uit de theorie voortkomende, kritieke factoren van invloed zijn op de mate van succes van project De Groen.

1. Passend projectplan

In deze case is te spreken van een passend projectplan omdat het een vraag gestuurd, flexibel en haalbaar plan betreft. Onderstaand wordt per indicator verklaard, op welke wijze dit uitwerking heeft ondervonden in het projectplan.

1a Flexibel projectplan

In het projectplan is ruimte gelaten voor aanpassingen. Op deze wijze is getracht kopers te binden door hen inspraak te verlenen. Dit had bijvoorbeeld betrekking op het type woningen waartussen gekozen kon worden. Tussentijds hebben zich om deze reden veranderingen plaatsgevonden in het typologie woningbouw. Er zijn minder twee onder één kapwoningen gebouwd en meer patiowoningen. Deze case is hiermee een goed voorbeeld van de voordelen van een flexibel projectplan. Hierdoor is beter aan de wensen van de kopers tegemoet gekomen, wat zorgt voor een betere (snellere) afzet en tevreden eindgebruikers. Kortom, er was ruimte voor tussentijdse aanpassingen en hier is ook gebruik van gemaakt.

1b Haalbaarheid projectplan

Het project omvatte een plan welke binnen de opgestelde kaders redelijkerwijs uitvoerbaar was en welke ook uitvoerbaar is gebleken. De begroting, welke gebaseerd was op de uitgangspunten op basis van ervaring en schattingen, is haalbaar gebleken. Naast het projectplan was ook de planning haalbaar. Volgens projectleider B. Arts, is er niet uitgelopen op de planning (B. Arts, persoonlijke communicatie, 11 mei 2011).

1c Vraag gestuurd projectplan

KlokOntwikkeling heeft getracht het projectplan aan te laten sluiten op de wensen van potentiële kopers door een presentatie voor geïnteresseerden en bewoners uit de omgeving te houden. Hierbij zijn twee stedenbouwkundige opzetten gemaakt, waaruit de aanwezigen er één hebben gekozen. Volgens deze opzet is het plan uitgewerkt (B. Arts, persoonlijke communicatie, 11 mei 2011). Daarnaast is eveneens aandacht besteed aan een vraaggestuurde ontwikkeling door informatie in te winnen bij een plaatselijke makelaar. Het is duidelijk dat in deze case het projectplan goed is afgestemd op de vraag. Door het voeren van overleg, het afnemen van enquêtes en het organiseren van bijeenkomsten met potentiële kopers, is het product afgestemd op de doelgroep. Dit heeft zijn uitwerking gehad op de verkoopbaarheid van het project.

2. Samenwerking

De samenwerking is, volgens projectleider Bart Arts, goed verlopen. Onderstaande evaluatie van de indicatoren geven hier uitsluitsel over.

2a Heldere verdeling van verantwoordelijkheden, risico's en zeggenschap

Met de gemeente Wijchen is er een anterieure koopovereenkomst getekend. Deze overeenkomst verschaft duidelijkheid over de verantwoordelijkheid welke de ontwikkelende partij aangaat. Daarnaast is er een samenwerkingsovereenkomst getekend met medeontwikkelaar Onroerend Goed Maatschappij T.H.G. van den Bosch. Van den Bosch participeert evenals KlokOntwikkeling met 50

procent in de overeenkomst welke de uitgangspunten van een V.O.F kent (B. Arts, persoonlijke communicatie, 11 mei 2011). De risico's welke hierbij komen kijken, zijn in kaart gebracht door middel van een advies van een plaatselijke makelaar. Daarnaast is er een raming gemaakt van de belangrijkste kosten, bijvoorbeeld de kosten op het gebied van civiele werkzaamheden en de bouwwerkzaamheden (B. Arts, persoonlijke communicatie, 11 mei 2011). Over het algemeen is in dit kader vast te stellen dat er duidelijkheid is over de verdeling van verantwoordelijkheden, risico en zeggenschap.

2b Werkbare situatie

Om een werkbare situatie te creëren, is in deze case een projectteam ingericht met de gemeente Wijchen. Voor beide partijen heeft dit tot een werkbare situatie geleid.

2c Evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit in een samenwerkingsverband

De samenwerking welke in 2b ter sprake is gekomen, ondervond een wekelijks overlegmoment. Daarnaast toonde het flexibeliteit door ad hoc (extra) overleg in te plannen. Zodoende konden aspecten welke niet tot het volgende overlegmoment konden wachten, op korte termijn besproken worden. De wekelijkse overlegmomenten zorgden echter wel voor zekerheid in het samenwerkingsverband. Daarnaast geeft de ondertekende samenwerkingsovereenkomst uiteraard ook zekerheid, daar waar niet zomaar van de inhoud kan worden afgeweken door een van de partijen.

3. Communicatie

De communicatie tijdens het project is voorspoedig verlopen. Dit is te concluderen op basis van het behaalde politieke en maatschappelijke draagvlak. Onderstaand wordt per indicator aangegeven hoe dit is toegepast binnen het projectontwikkelingsproces en welke resultaten hieruit voortgekomen zijn.

3a Draagvlak op politiek bestuurlijk vlak

KlokOntwikkeling heeft politiek draagvlak nodig gehad voor de ontwikkeling van het project omdat de Wet Voorkeursrecht Gemeente was gevestigd op de te ontwikkelen gronden. Daarnaast had de gemeente een deel van de gronden in eigendom. Het politieke draagvlak is daarmee van groter belang dan wanneer de gemeente geen rechten heeft gevestigd op deze grond. Politiek draagvlak vereenvoudigt in dit geval niet alleen de procesvoering, toestemming is eveneens noodzakelijk om tot ontwikkeling over te kunnen gaan. Met behulp van de 'overeenkomst betreffende exploitatie en ontwikkeling' heeft de gemeente onder voorwaarden afstand gedaan van haar voorkeursrecht en toestemming verleend voor de ontwikkelingen. Deze overeenkomst is tot stand gekomen door veelvuldig overleg met het ambtelijk en bestuurlijk apparaat (B. Arts, persoonlijke communicatie, 11 mei 2011). Daarnaast heeft KlokOntwikkeling steun gekregen van de Katholieke ouderenbond (KBO). Zij hebben druk uitgeoefend op de gemeente zodoende meer woningen voor ouderen gerealiseerd te krijgen. Bewustzijn en steun is op deze wijze bij de gemeente tot stand gekomen (B. Arts, persoonlijke communicatie, 11 mei 2011).

3b Draagvlak op maatschappelijk vlak

Ten behoeve van het creëren van maatschappelijk draagvlak, is in januari/februari van 2009 een informatieavond georganiseerd voor omwonenden en geïnteresseerden. Aanwezig is gevraagd een enquête in te vullen zodat zij hun wensen ten aanzien van woningen kunnen uiten. Op basis van

deze uitkomsten, is een stedenbouwkundig plan opgesteld. Hierbij zijn de wensen van de gemeente (50 procent sociaal en 50 procent vrije sector) in acht genomen. De geïnteresseerden welke deze avond aanwezig waren, zijn continu geïnformeerd en op de hoogte gehouden over de ontwikkelingen van het projectplan. Door middel van de makelaar en een interactieve website is hier invulling aan gegeven (B. Arts, persoonlijke communicatie, 11 mei 2011). Dit proces heeft geresulteerd in 22 potentiële kopers. Niet alleen voor de voortgang maar ook voor de verkoop van het project is het in deze ontwikkeling zinvol geweest maatschappelijk draagvlak te creëren. Door het betrekken van potentiële kopers en omwonenden bij het ontwikkelproces, hebben zij het gevoel van betrokkenheid en kunnen zij, tot op zekere hoogte, invloed uitoefenen op de ontwikkelingen. Indien dit op de juiste manier gebeurt, zorgt dit voor een maatschappelijk draagvlak van het plan zoals in deze case het geval is.

4. Doelstelling

In deze case is te spreken van een heldere doelstelling. Vanuit de ontwikkelaar moet een financieel haalbaar plan worden ontwikkeld. Daarnaast moet omzet voor het bouwbedrijf (in deze case KlokBouw) worden gerealiseerd. Continuïteit voor de samenwerkende organisaties is hierbij van belang. Betrokken actoren in dit proces zijn hiervan op de hoogte en weten welke doelstelling zij nastreven. Daarnaast spelen uiteraard ook de meer gedetailleerde doelstellingen mee zoals de 50 procent sociale woningbouw en 50 procent vrije sector woningbouw.

5. Economische situatie

De economische situatie van het proces is zeker niet aan te wijzen als een factor welke de ontwikkelingen positief heeft beïnvloed. Eind 2008, tijdens de verwerving van de gronden, waren de gevolgen van de economische crisis al in Nederland merkbaar. Deze case heeft hier dan ook mee te maken gekregen. Door een goede afstemming van het product op de markt, heeft dit niet tot grote gevolgen geleid voor dit project (B. Arts, persoonlijke communicatie, 11 mei 2011).

Uit bovenstaande analyse over de kritieke factoren blijkt dat de vijfde onafhankelijke variabele, economische situatie, in deze case niet in positieve zin is ingezet. Indien het project succesvol is, geeft dit weer dat de theoretische kritieke factoren niet kloppen. Indien het project niet succesvol blijkt, kan de oorzaak hiervan liggen in het feit dat geen rekening gehouden is met kritieke factor vijf. Hierop zal in de deelconclusie van deze case antwoord op gegeven worden. Voordat dit beantwoord kan worden, moet echter eerst de afhankelijke variabele onderzocht worden om zodoende uitspraken te kunnen doen over de mate van succes van project De Groen.

4.2.4 Deelconclusie case

Bovenstaande analyse over het project De Groen heeft uitgewezen dat het hier gaat om een succesvol project. Daarnaast is eveneens aan bod gekomen, dat de vijfde kritieke factor, economische situatie, geen positieve bijdrage heeft geleverd in het projectontwikkelingsproces.

	Afhankelijke variabele	Onafhankelijke variabelen
De Groen	Er is wel sprake van een succesvol project	Er wordt niet voldaan aan kritieke factor 5: economische situatie

Bovenstaande gegevens tonen aan dat niet alle kritieke factoren gunstig zijn ingezet, desondanks is er wel sprake van een succesvol project. Deze case ontkracht hiermee de theoretische basis van de kritieke factoren op het aspect 'economische situatie'. De case toont aan dat ook in economische slechte tijden het realiseren van een succesvol project mogelijk is. De overige vier kritieke factoren werken in deze case wel goed.

4.3 Case 2: Neije steijn

4.3.1 Algemene beschrijving

Neije steijn is een nieuwbouwproject welke gelegen is in Huissen. De opdrachtgever voor deze ontwikkeling is Bloemstraat CV. Dit is een samenwerkingsverband tussen Moes projectontwikkeling B.V. en Heijting BV. KlokOntwikkeling is gedelegeerd ontwikkelaar namens Heijting en trekt de kar voor deze ontwikkeling waarbij de deelname met Moes 50/50procent bedraagt (programma van eisen, 2008, p.1). Er is, ten aanzien van het plangebied, een stedenbouwkundige onderlegger opgezet door Kuijpers architectuur d.d. 7 oktober 2008.

Bij de totstandkoming van het project, is geen gebruik gemaakt van een vooronderzoek. Echter, gedurende het projectontwikkelingsproces, heeft zich een wijziging in het projectplan voortgedaan. Volgens de projectontwikkelaar van Neije steijn, Niek Gerritsen, is dit te wijten aan de economische situatie waarin het project ontwikkeld moest worden. Woningen die voorheen goed verkochten, vonden geen aftrek meer waardoor het projectplan niet aansloot bij de huidige wensen en behoeften van potentiële kopers (N. Gerritsen, persoonlijke communicatie, 12 mei 2011). In december 2008 bleek dat 15 van de 68 woningen verkocht waren. Uitgangspunt bij deze ontwikkeling betrof dat 60% van de woningen binnen de eerste 6 maanden verkocht moeten zijn om te kunnen starten met de daadwerkelijke bouw. Deze voorwaarde is eveneens opgenomen in de gesloten koopovereenkomsten. Aan deze 60% is niet voldaan en verwacht werd dat dit op korte termijn ook niet zou veranderen. In een bijeenkomst met de kopers op 22 december 2008, is de situatie uitgelegd. KlokOntwikkeling heeft overwogen het plan gedeeltelijk of geheel te herstructureren. Guijt, en plaatselijke makelaar, is gevraagd een advies uit te brengen hoe omgegaan kan worden met de huidige marktsituatie. Uiteindelijk is gekozen voor een gehele herstructurering waarbij ook de woningtypen zijn veranderd. Onderstaand een overzicht van de belangrijkste veranderingen welke doorgevoerd zijn in dit herstructureringsplan:

	Oude plan	Nieuwe plan
Aantal woningen	68 woningen	72 woningen
Woningtypen	16 vrijstaande woningen	3 vrijstaande woningen
	10 twee-onder een kap	12 twee- onder-één-kap
	6 benedenwoningen	6 drie- onder-één-kap
	6 bovenwoningen	20 hoekwoningen
	18 hoekwoningen	31 tussenwoningen
	12 tussenwoningen	
Planning	Start verkoop mei 2008 Planning bouw december 2008	Start verkoop september 2009 Planning bouw november 2009

4.3.2 Bepaling afhankelijke variabele

Voordat bekeken zal worden in hoeverre de kritieke factoren in deze case al dan niet goed werken, wordt onderzocht of er sprake is van een succesvol project. Dit gebeurt aan de hand van de geoperationaliseerde afhankelijke variabele uit paragraaf 3.6. Door hier allereerst een uitspraak over te doen, kan daarna worden gekeken op welke wijze de kritieke factoren zich verhouden ten opzichte van deze uitkomst. De indicatoren welke de afhankelijke variabele meten, zijn: tijd, budget, programma, verkoop en gebruikersefficiëntie. Deze bepaling geschied op basis van beschikbare informatie en door middel van communicatie met de projectleider van dit project, Niek Gerritsen.

Tijd

De planning van het oorspronkelijk projectplan voor Neije steijn is niet gehaald. Tijdens de voorverkoop werd de beoogde 60 procent verkochte woningen niet gehaald. Hierdoor is de gehele planning niet gehaald en is er uiteindelijk een nieuw projectplan met nieuwe planning opgesteld. De planning van dit herstructureringsplan is echter wél gehaald. Volgens Niek Gerritsen, is deze nieuwe tijdsplanning niet van invloed geweest op het uiteindelijke succes van het plan (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 12 mei 2011). Het plan is vertraagd maar zonder de doorgevoerde wijzigingen was het project uiteindelijk niet succesvol gebleken.

Budget

Gedurende de projectontwikkeling is, ondanks de vertraging, binnen budget ontwikkeld wat de succesvolheid van een project ten goede komt. Het eerste plan bleek financieel niet haalbaar omdat de ontworpen woningtypen geen aftrek vonden. Indien met dit plan door zou zijn gegaan, had dit grote gevolgen voor het budget en zodoende voor het succes van het project opgeleverd.

Programma

Het plan van eisen is gedurende het ontwikkelingsproces veranderd. Daar waar bij de herstructurering van andere woningtypen en samenstellingen is uitgegaan, is het plan hierop aangepast. De verandering van het plan heeft ervoor gezorgd dat het oorspronkelijk plan niet meer uitgevoerd werd. Zodoende kan gezegd worden dat dit eerste plan geen succes is geworden. Het programma van eisen is in het herstructureringsplan aangepast en tijdens het vervolgproces ook op deze wijze aangehouden. Dit heeft een positieve bijdrage geleverd aan het projectsucces.

Verkoop

Zoals vermeld kon het eerste plan niet voldoen aan de verkoop van 60 procent in zes maanden. Dit heeft niet bijgedragen aan een succesvol verloop van het project. Het nieuwe plan heeft echter binnen drie maanden een verkoop van 70 procent behaald. Dit is van groot belang geweest voor het succes van het project.

Gebruikersefficiëntie

Naast de communicatie welke de projectleider en de makelaar heeft met kopers, heeft er geen terugkoppeling van de tevredenheid van de eindgebruikers plaatsgevonden in de vorm van een enquête of onderzoek. Dit gebeurt voornamelijk in projecten waarbij zij hoofdontwikkelaar zijn, zodoende waar de organisatienaam aan gekoppeld is. Omdat KlokOntwikkeling in deze case gedelegeerd ontwikkelaar was, heeft hier geen nader onderzoek naar plaatsgevonden (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 12 mei 2011). In dit geval kan alleen op basis van klachten en

communicatie tussen de projectontwikkelaar en de eindgebruiker geconcludeerd worden dat de eindgebruikers tevreden zijn. Dit draagt zodoende positief bij aan het succes van het project.

Het is niet eenvoudig in deze case van een succesvol of niet succesvol project te spreken. Dit probleem ligt voornamelijk in het feit dat het projectplan gedurende het proces is veranderd. Bovenstaande indicatoren zijn hierdoor van niet succesvol in succesvol veranderd. Over het algemeen wordt hierbij volstaan met het gegeven dat, op basis van de theoretische indicatoren, het projectplan in eerste instantie niet succesvol was maar het herstructureringsplan wel succesvol bleek.

4.3.3 Bepaling onafhankelijke variabelen

Nu er conclusies zijn verbonden aan de mate van succes van project Neije steijn, zullen de onafhankelijke variabelen gemeten worden. Op basis daarvan kan geconcludeerd worden welke kritieke factoren al dan niet goed werken binnen dit projectontwikkelingsproces. De vijf onafhankelijke variabelen betreffen: passend projectplan, samenwerking, communicatie, doelstelling en economische situatie. Elke variabele is opgebouwd aan de hand van indicatoren, terug te vinden in paragraaf 3.7, welke benoemd en geanalyseerd zullen worden gaandeweg de bepaling van de onafhankelijke variabelen. Analyse van deze onafhankelijke variabelen is zinvol zodat aan het einde van de casestudie geconcludeerd kan worden in welke mate de, uit de theorie voortkomende, kritieke factoren van invloed zijn op de mate van succes van project Neije steijn.

1. Passend projectplan

In het algemeen is binnen deze case niet te spreken van een passend projectplan. Er bleek weinig vraag te zijn naar de woningen die in het projectplan opgenomen waren. De kleinere woningen in het goedkope segment werden goed verkocht, echter het probleem lag voornamelijk bij de grote hoeveelheid vrijstaande woningen en grote twee onder één kapwoningen. Het plan was niet flexibel genoeg om hierop te kunnen anticiperen waardoor het gehele projectplan niet haalbaar bleek. Het herstructureringsplan bleek echter wel een passend projectplan te omvatten, dit is te concluderen op basis van de verkoop. Onderstaande indicatoren verklaren nader wat er verkeerd is gegaan binnen het projectplan.

1a Flexibel projectplan

Tijdens het ontwikkelingsproces zijn veranderingen in het projectplan doorgevoerd. De operationalisatie van deze factor vermeldt dat *“flexibiliteit noodzakelijk is om tussentijdse aanpassingen door te voeren”*. De aanpassingen waren echter dermate groot dat dit de flexibiliteit van het projectplan te boven ging. Daarnaast is eveneens niet voldaan aan het aspect dat deze tussentijdse veranderingen *“passend binnen de tijd, omgeving en marktomstandigheden”* worden uitgevoerd. In deze case is dus niet in voldoende mate sprake geweest van een flexibel projectplan.

1b Haalbaar projectplan

Onder een haalbaar plan, valt een projectplan welke binnen de opgestelde kaders redelijkerwijs uitvoerbaar is. Dit is een moeilijk aspect in dit geval. Het projectplan bleek niet haalbaar te zijn omdat het voor een groot deel niet aansloot op de wensen van de (potentiële) klanten. Daarentegen is projectleider Niek Gerritsen echter wel van mening dat het projectplan haalbaar was geweest indien

de economische crisis geen rol was gaan spelen (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 12 mei 2011). Het is uiteraard moeilijk in te schatten in hoeverre er rekening gehouden kan worden met een dergelijk grote externe invloed. Hier zal kritieke factor vijf dieper op ingaan.

1c Vraag gestuurd projectplan

Het oorspronkelijke plan was niet vraag gestuurd. Dit was te merken aan de verkoopbaarheid van de woningen. De vraag naar woningen veranderde gedurende het proces door de invloed van de financiële crisis. Door een gebrek aan flexibiliteit binnen het oorspronkelijk plan, moest deze geheel aangepast worden. In het herstructureringsplan is echter meer aandacht besteed om het projectplan vraag gestuurd te maken. Nadat er keuzes zijn gemaakt over de woningtypen, op basis van ervaringen in het oorspronkelijke projectplan, is er een enquête gehouden waarbij onder andere is gevraagd wat men van het nieuwe plan vindt, welke koopprijs zij maximaal aan een woning uit willen geven, of ze op zoek zijn naar koop of huur en naar welk woningtype de voorkeur uit gaat. Op basis hiervan zijn enkele woningtypen en verkoopprijzen aangepast (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 12 mei 2011). Dit omvat ruim 90 enquêtes, beantwoord door mensen woonachtig in de omgeving van Huissen.

2. Samenwerking

Naar aanleiding van documentatie van vergaderingen en notulen, kan geconstateerd worden dat er binnen dit project sprake was van een goede samenwerking. Ondanks de veranderingen in het projectplan (het herstructureringsplan), is er op een juiste manier samengewerkt. Onderstaande indicatoren geven hier meer duidelijkheid over.

2a Heldere verdeling van verantwoordelijkheden, risico's en zeggenschap

In deze case is Bloemstraat CV de opdrachtgever. Een samenwerkingsverband tussen Moes projectontwikkeling B.V. en Heijting BV. KlokOntwikkeling is gedelegeerd ontwikkelaar namens Heijting en trekt de kar voor deze ontwikkeling (programma van eisen, 2008, p.1). De deelname binnen deze CV bedraagt voor iedere partij 50 procent. Er is, ten aanzien van het plangebied, een stedenbouwkundige onderlegger opgezet door Kuijpers architectuur d.d. 7 oktober 2008. Het inzicht in financiële risico's kan teruggevonden worden in het investeringsvoorstel. Daarnaast is geen verdere risicoanalyse gemaakt.

2b Werkbare situatie

Volgens Niek Gerritsen, was er tijdens het projectontwikkelingsproces sprake van een werkbaar situatie. Er is met een projectteam gewerkt en de vergader-, inspraak- en evaluatiemomenten waren duidelijk. Evaluatie gebeurde voornamelijk door middel notulen en actiepunten. Iedereen kreeg tijdens vergadermomenten de mogelijkheid tot inspraak (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 12 mei 2011).

2c Evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit in een samenwerkingsverband

Door vaste overlegmomenten is getracht zekerheid in de samenwerking in te bouwen. Met de gemeente is ongeveer om de vier weken overleg gevoerd over het programma, met de stuurgroep is één maal per twee maanden overleg gevoerd (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 12 mei 2011). Door afspraken na elke bijeenkomst in te plannen is hier echter wel flexibiliteit in gehouden.

Daarnaast heeft de opstelling van de Bloemstraat CV eveneens voor zekerheid gezorgd daar waar contractbreuk wordt gepleegd indien partijen zich niet aan afspraken houden.

3. Communicatie

De communicatie tijdens het project is voorspoedig verlopen. Dit is te concluderen op basis van het behaalde politieke en maatschappelijke draagvlak. Onderstaand wordt per indicator aangegeven hoe dit is toegepast binnen het projectontwikkelingsproces en welke resultaten hieruit voorgekomen zijn.

3a. Draagvlak op politiek bestuurlijk vlak

Het draagvlak op politieke bestuurlijk vlak is in deze case van groot belang geweest. In eerste instantie was de grond in handen van de Bloemstraat CV waardoor, binnen het bestemmingsplan, ontwikkeld kon worden. Echter bij de opstelling van het herstructureringsplan, was een wijziging van het bestemmingsplan door de Gemeente Lingewaard noodzakelijk. Door goed overleg met de gemeente en een heldere uitleg over de reden waarom het bestaande bestemmingsplan niet afgestemd is op de huidige vraag, heeft dit geen problemen opgeleverd. Dit is essentieel geweest voor de voortgang van het project omdat het herstructureringsplan anders geen doorgang had kunnen vinden. In het planvormingsproces hebben is volgens Niek Gerritsen ten allen tijden nauwe banden met de Gemeente Lingewaard onderhouden om tot een kwalitatieve ontwikkeling van het plangebied te komen (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 12 mei 2011). Het feit dat de gemeente baat heeft bij extra ontwikkeling van sociale woningbouw, heeft uiteraard ook meegespeeld in de positieve instemming van de gemeente.

3b. Draagvlak op maatschappelijk vlak

Op maatschappelijk vlak hebben de projectplannen weinig tegenstand gehad van omwonenden. Aan het begin van de ontwikkeling is een inloopavond georganiseerd welke de plannen aan het publiek verduidelijkt hebben en waar ruimte voor vragen was. Ook bij verandering van de plannen, is het herstructureringsplan gepresenteerd in een bijeenkomst. Op individuele basis is hierbij ingegaan op problemen die kopers eventueel ondervonden met gesloten financieringen. Met de makelaar is hiervoor geregeld dat kopers kostenneutraal konden uitstappen. Daarnaast is kopers welke in het nieuwe plan wederom een woning kochten, een korting aangeboden (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 12 mei 2011). Goede informatievoorzieningen en communicatie hebben voor een maatschappelijk draagvlak gezorgd.

4. Doelstelling

Voor dit project is geen specifieke doelstelling opgesteld. Er is uitgegaan van de algemene bedrijfsdoelstelling met betrekking tot winstmaximalisatie en omzetsnelheid. Van de ene kant kan hierdoor geconcludeerd worden dat er geen specifieke doelstelling voor het project is opgesteld. Echter, indien met deze algemene doelstelling duidelijk is verschaft bij de betrokken actoren en de projectleider, blijkt dit voldoende te zijn voor de projectontwikkeling.

5. Economische situatie

De invloed van de economische situatie in deze case is groot. De opzet van het projectplan was niet afgestemd op deze situatie omdat het project zich in de beginfase van de economische crisis bevond. Hierdoor heeft het project veel vertraging opgelopen en geleid tot een nieuw projectplan welke aan

de huidige vraag kon voldoen. Er is zodoende sprake van een slechte economische situatie, een negatieve kritieke factor.

Uit bovenstaande analyse van de kritieke factoren blijkt dat bij het oorspronkelijk projectplan in deze case, factor 1 en 5, respectievelijk passend projectplan en economische situatie, niet op deze cases van toepassing zijn. De overige factoren hebben wel op een juiste wijze doorgewerkt in het project. Voor het herstructureringsplan kan gesteld worden dat alleen factor vijf, de economische situatie van het project, niet van toepassing was. Dit onderlinge verschil zal in de deelconclusie nader verklaard worden.

4.3.4 Deelconclusie case

Tijdens het onderzoek naar deze case, is geconstateerd dat er van een oorspronkelijke alsmede een herstructureringsplan sprake is. Gaandeweg het onderzoek over het project Neije Steijn, is gebleken dat zowel de onafhankelijke alsmede de afhankelijke variabele bij de twee plannen verschillen. Dit biedt de mogelijkheid binnen het onderzoek een dubbele toetsing op deze case losgelaten. Dit ziet er als volgt uit:

	Afhankelijke variabele	Onafhankelijke variabelen
Oorspronkelijke plan	Er is geen sprake van een succesvol project	Er wordt niet voldaan aan de kritieke factor 1: passend projectplan & 5: economische situatie
Herstructureringsplan	Er is wel sprake van een succesvol project	Er wordt niet voldaan aan kritieke factor 5: economische situatie

Oorspronkelijk plan

Er is geen sprake van een succesvol projectplan. Indien alle kritieke factoren juist zijn toegepast en het project desondanks niet succesvol is, kan gesteld worden dat de opgestelde theorie niet voldoet. In dit geval is er echter sprake van twee kritieke factoren welke niet positief zijn toegepast. In dit geval zou dat kunnen betekenen dat de theorie juist is. Echter, is in dit geval wel te toetsen of inzet van kritieke factor één tot een succesvol zal leiden omdat in het herstructureringsplan deze factor wel is ingezet.

Herstructureringsplan

In het herstructureringsplan is sprake van een succesvol project. Echter, één van de onafhankelijke variabelen, de kritieke factoren werkt in deze case niet goed. Het project is namelijk ontwikkeld in tijden van een slechte economische situatie, een negatieve economische situatie. Desondanks is, door ervaring met het projectplan en afstemming van dit plan op de wensen, een succesvol project gerealiseerd.

Concluderend uit bovenstaande analyses, kan gezegd worden dat een projectplan in een economische negatieve conjunctuur, toch een succesvol project kan vormen. De theorie klopt volgens deze case niet met betrekking tot de vijfde kritieke factor. Daarentegen zorgt de eerste kritieke factor, een passend projectplan, voor een verandering in projectsucces. Het lijkt er hiermee op dat deze factor wel degelijk een belangrijke kritieke factor vormt voor het slagen van een project.

4.4 Case 3: Molenzicht

4.4.1 Algemene beschrijving

Project Molenzicht, vernoemd naar de naastliggende molen, is gelegen in het Betuwse dorp Valburg. Het grondeigendom is in eerste instantie aangekocht door een andere projectontwikkelaar. KlokOntwikkeling heeft de gronden in 1999 overgekocht. De overige gronden welke nodig waren voor de ontwikkeling zijn eveneens opgekocht. Dit eigendom was in handen van verscheidende particulieren waardoor dit veel tijd in beslag heeft genomen. Na de verwerving, welke langer duurde dan verwacht, kreeg het project met een volgende tegenvaller te maken. Het Knooppunten Arnhem Nijmegen (KAN) heeft een beleid omtrent nieuwbouw in dit gebied opgesteld (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 18 mei 2011). Hieronder viel ook het project Molenzicht. Door dit gewijzigde beleid moet er aan voorwaarden voldaan worden. Voor project Molenzicht betekende dit, dat vijftig procent van de nieuwbouw uit sociale woningbouw moet bestaan. Daarnaast is besloten dat de molen, welke zich aan de rand van dit plan bevindt, niet ontdaan mag worden van de windtoevoer. Dit heeft gevolgen voor de bouwhoogte van het project welke hierdoor in de nabijheid van deze molen niet hoger mag zijn dan twee verdiepingen. Voor het ontwerp van het projectplan, heeft KlokOntwikkeling te maken met zowel een beeldkwaliteitteam als een toetsing door de welstand. Dit laatste is gebruikelijk, echter het beeldkwaliteitteam zorgt voor een extra aandachtspunt en vertraging binnen het project. Zij kijken naar de uitstraling van de toekomstige woningbouw waardoor het ontwerpplan enkele malen opnieuw ingediend heeft moeten worden (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 18 mei 2011). Bovenop de hiervoor genoemde vertragingen, heeft het project met een ander probleem te maken gehad. Door een erfenis heeft een van de naburig gelegen woningen een nieuwe eigenaar gekregen. Deze nieuwe eigenaar heeft voor extra vertraging gezorgd door bezwaar te maken tegen het plan. Dit gebeurde na de officiële datum van het indienen van zienswijze en bezwaar maar werd gehonoreerd omdat de eigenaar ter zijne tijd niet kon weten dat hij belanghebbende zou worden. Dit bezwaar had betrekking op de spuitzone grenzend aan zijn perceel in het projectplan, waar naar zijn mening, rekening mee gehouden moest worden in verband met een boomgaard op zijn perceel. In hoger beroep is de uitspraak opgeschort omdat er meer onderzoek verricht moest worden door de Raad van State. Hierdoor heeft KlokOntwikkeling uiteindelijk een schikking getroffen met deze buurtbewoner zodoende het project niet nog meer te vertragen (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 18 mei 2011). Door deze omstandigheden heeft het project, naast veel vertraging, veel extra kosten gemaakt. Het uitkopen van de betreffende buurtbewoner is een onvoorziene en grote kostenpost in het project geweest. Naast deze directe effecten, heeft de looptijd van het project eveneens effect op potentiële kopers. Kopers zien af van de koop omdat het project te lang duurt maar ook overeenkomsten met hypotheekverstrekkers van huidige kopers verlopen. De extra kosten die hierbij komen kijken, wensen deze mensen te verhalen op KlokOntwikkeling omdat anders van de koop afgezien wordt. Kortom, de gevolgen van alle ontwikkelingen zijn groot met betrekking tot de duur en de kosten van het project. Daar waar in 1999 nog geen sprake was van een economische stagnatie, heeft het project ook hiermee te maken gekregen. Het project zal nu in twee fasen ontwikkelt worden. Het totale projectplan, welke voor deze gronden is ontwikkelt, omvat 163 woningen bestaande uit: 61 rijwoningen, 4 patiowoningen, 22 twee onder één kapwoningen, 12 vrije kavels, 26 boerderijwoningen, 27 bungalows, 7 hoekwoningen en 4 vrijstaande woningen. De verkoop van de eerste fase verloopt vooralsnog niet voorspoedig. De 19 sociale woningen zijn door een corporaties overgenomen en de hoekwoningen zijn door een investeerder opgekocht. Hierdoor ligt het

gemiddelde percentage verkochte woningen op ongeveer 60procent. Dit percentage wordt echter enorm opgehoogd door de verkochte sociale woningbouw van 100%. Van de 4 patio woningen is nog niks verkocht en er is 1 van de 4 vrijstaande en eveneens 1 van de 4 patiowoningen verkocht. Voor de verkoop van fase 2 zal de projectopzet heroverwogen moeten worden. Woningen die nu niet verkoopbaar blijken, zullen in fase 2 eveneens slecht verkoopbaar zijn. Echter, om wijzigingen in het projectplan door te kunnen voeren, is een wijziging in het bestemmingsplan en goedkeuring van het beeldkwaliteitteam en de welstandscommissie noodzakelijk. Dit alles maakt de ontwikkelingen extra complex voor de projectontwikkelaar.

4.4.2 Bepaling afhankelijke variabele

Voordat bekeken zal worden in hoeverre de kritieke factoren in deze case al dan niet goed werken, wordt onderzocht of er sprake is van een succesvol project. Dit gebeurt aan de hand van de geoperationaliseerde afhankelijke variabele uit paragraaf 3.6. Door hier allereerst een uitspraak over te doen, kan daarna worden gekeken op welke wijze de kritieke factoren zich verhouden ten opzichte van deze uitkomst. De indicatoren welke de afhankelijke variabele meten, zijn: tijd, budget, programma, verkoop en gebruikersefficiëntie. Deze toetsing geschied op basis van beschikbare informatie en door middel van communicatie met de projectleider van dit project, Niek Gerritsen.

Tijd

Over de planning van deze case, kan duidelijk worden gesteld dat de beoogde looptijd van het project ver is overschreden in dermate dat dit een negatieve bijdrage heeft aan het projectsucces (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 18 mei 2011).

Budget

De kosten voor het project zijn eveneens ver overschreden door de problemen waarmee dit project te maken heeft (gehad). Door de oplopende kosten daalt de oorspronkelijk geijkte winst. Naast de stijgende uitgaven moet hierbij eveneens rekening gehouden worden met het feit dat ook de rentekosten gedurende de afgelopen 10 jaar gestegen zijn. Dit heeft eveneens negatieve gevolgen voor het budget.

Programma

Het oorspronkelijke programma blijkt niet voldoende in te spelen op de vraag. Dit houdt in dat het plan van eisen hoogstwaarschijnlijk verandert gaat worden. Verandering brengt vertraging en kosten met zich mee. In deze case heeft het programma een negatief effect op het succes van project Molenzicht.

Verkoop

De verkoop van de woningen verloopt niet voorspoedig. De zeventig procent verkoop per woningtype, wordt niet gehaald. Projectleider Niek Gerritsen verwacht dat dit wel beter zal worden als er eenmaal gestart wordt met de bouw. Hierdoor weet men zeker dat de bouw doorgaat en zal het project beter tot de verbeelding spreken. Echter in de volgende planfase moeten kritisch naar de woningtypen gekeken worden welke nu moeilijk verkoop blijken. Het plan zal, zoals gezegd, aangepast dienen te worden. De stagnerende verkoop en afvallende potentiële kopers, komt het projectsucces niet ten goede.

Gebruikersefficiëntie

Het project is nog niet gebouwd, over de mening van de eindgebruiker kunnen hierdoor geen uitspraken worden gedaan. Deze indicator kan in de analyse van deze case niet meegenomen worden.

Kortom, uit bovenstaande analyse over het succes van project Molenzicht is te concluderen dat hier geen sprake is van een succesvol project binnen de kaders waarin in dit onderzoek van succes gesproken wordt. Dit hoeft niet te betekenen dat dit een verlieslijdend project is, echter de voorop gestelde doelstellingen worden niet gehaald en de potentiële winst lijkt minimaal te worden.

4.4.3 Bepaling onafhankelijke variabelen

Nu geconcludeerd is dat project Molenzicht geen succesvol project is, zullen de onafhankelijke variabelen gemeten worden. Op basis daarvan kan geconcludeerd worden welke kritieke factoren al dan niet goed werken binnen dit projectontwikkelingsproces. Hebben er kritieke factoren niet goed gewerkt waardoor het project nu niet succesvol blijkt? De vijf onafhankelijke variabelen betreffen: passend projectplan, samenwerking, communicatie, doelstelling en economische situatie. Elke variabele is opgebouwd aan de hand van indicatoren, terug te vinden in paragraaf 3.7, welke benoemd en geanalyseerd zullen worden gaandeweg de bepaling van de onafhankelijke variabelen. Analyse van deze onafhankelijke variabelen is zinvol zodat aan het einde van de casestudie geconcludeerd kan worden in welke mate de, uit de theorie voortkomende, kritieke factoren van invloed zijn op de mate van succes van project Molenzicht.

1. Passend projectplan

Het projectplan is in deze case niet passend. De woningen vinden weinig aftrek, met name de patio- en vrijstaande woningen. Hieruit is te concluderen dat het aanbod niet aansluit op de wensen van de huidige markt. Daarbij is het plan niet flexibel genoeg waardoor veranderingen moeilijk door te voeren zijn. Onderstaand zal per indicator verklaard worden waarom bij project Molenzicht geen sprake is van een passend projectplan.

1a Flexibel projectplan

Het project heeft te maken gekregen met veel beperkingen en eisen welke zijn opgelegd door omgevingsfactoren. Door deze inperkingen is het moeilijk het plan dermate flexibel te houden om wijzigingen door te kunnen voeren. Tot het moment van de vaststelling van het bestemmingsplan, welke betrekking heeft op het huidige projectplan, kon het plan wel gewijzigd worden. Om ervoor te zorgen dat de verkoop in de tweede fase beter verloopt, is het waarschijnlijk nodig de toekomstige plannen aan te passen en hierdoor een bestemmingsplanwijziging aan te vragen (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 18 mei 2011).

1b Haalbaarheid projectplan

Voorafgaande aan het proces, is er een planning opgesteld. Deze is echter niet haalbaar gebleken omdat het plan veel vertraging heeft opgelopen door de omstandigheden welke in de algemene omschrijving van de case aan bod zijn gekomen.

1c Vraag gestuurd projectplan

Er is geen vooronderzoek geweest naar de manier waarop het plan aansluiting kan vinden op de huidige vraag. Daarnaast is de vraag gedurende het project, sinds 1999, veranderd wat afstemming bemoeilijkt. De tegenvallende verkoop van de woningen, toont eveneens aan dat men weinig interesse heeft in vrijstaande- en patio-woningen. Hierdoor wordt aanpassing in de tweede fase van het project noodzakelijk geacht (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 18 mei 2011).

2. Samenwerking

Voor de projectontwikkeling van project Molenzicht is niet met een andere projectontwikkelaar samengewerkt. Het project is geheel voor risico van KlokOntwikkeling ontwikkeld. Met de partijen welke voor overige werkzaamheden zijn aangesteld, is op een goede manier samengewerkt.

2a Heldere verdeling van verantwoordelijkheden, risico's en zeggenschap

Voor de bouw is een samenwerking aangegaan met Welling bouw uit Wijchen. Daarnaast is advies ingewonnen voor de rechtszaak en zijn er makelaars ingeschakeld voor de verkoop van het projectplan. Omdat er geen sprake is van een opgerichte overeenkomst ten behoeve van de projectontwikkeling zelf, is er geen sprake van een risicodeling of een verdeling in zeggenschap omtrent de ontwikkeling. Met de partijen welke ingeschakeld zijn, is echter op een goede manier samengewerkt. De bouw moet nog starten dus over de samenwerking hierbinnen kunnen nog geen uitspraken gedaan worden.

2b Werkbare situatie

Met de betrokken partijen zijn duidelijke afspraken gemaakt over vergader- en evaluatiemomenten. Door middel van deze heldere afspraken, verslagen en notulen is een werkbare situatie neergezet. Participerende actoren hebben zijn hier eveneens tevreden over (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 18 mei 2011).

2c Evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit in een samenwerkingsverband

De zekerheid en flexibiliteit van deze ontwikkeling liggen bij KlokOntwikkeling zelf. Er is geen samenwerkingsverband aangegaan waardoor KlokOntwikkeling het volledige risico neemt voor de ontwikkelingen. Het is eenvoudiger flexibel met een plan om te gaan daar waar hierover geen overeenstemming met diverse andere partijen hoeft te worden bereikt.

3. Communicatie

De communicatie is tijdens het project tot nu toe goed verlopen, zowel op maatschappelijk als politiek bestuurlijk vlak. Onderstaand per onderdeel een korte uitleg.

3a Draagvlak op politiek bestuurlijk vlak

Op politiek bestuurlijk vlak is er sprake van voldoende draagvlak. De communicatie met de gemeente is voorspoedig verlopen ondanks de eisen waaraan KlokOntwikkeling zich moest houden. De gemeente heeft eveneens de rechtszaak tegen de buurtbewoner gevoerd. De gemeente heeft in het bestemmingsplan aangegeven dat binnen het project woningbouw mogelijk was, daar waar de betreffende buurtbewoner vond dat een spuitzone in acht genomen moest worden. Dit in

combinatie met de goedkeuring van de projectplannen, geeft aan dat er sprake is van een politiek bestuurlijk draagvlak.

3b Draagvlak op maatschappelijk vlak

Naast de buurtbewoner welke in een later stadium zijn bezwaar heeft ingediend, is er over het algemeen sprake geweest van een maatschappelijk draagvlak. Een van de buurtbewoners heeft eveneens KlokOntwikkeling gesteund in de rechtszaak door een getuigenis af te leggen. Er kan in deze case zodoende gesproken worden van een maatschappelijk draagvlak voor het plan.

4. Doelstelling

In deze case is eveneens van een algemene doelstelling van de organisatie zelf uitgegaan wat inhoudt: winstmaximalisatie en omzetsnelheid. Echter, gaandeweg het proces is deze doelstelling bijgesteld. Het project wordt nu gezien als een ontwikkeling welke afgerond moet worden, niet meer kosten moeten komen en met een kleiner projectresultaat (kosten -/- opbrengsten) rekening gehouden moet worden (N.Gerritsen, persoonlijke communicatie, 18 mei 2011). Desondanks kan in deze case wel gesproken worden van een heldere doelstelling. Ook de veranderingen hierbinnen zijn op een goede manier gecommuniceerd.

5. Economische situatie

Aan het begin van dit projectplan was er nog geen sprake van een slechte economische situatie. Gaandeweg het project is dit door de opgelopen vertragingen veranderd. Desondanks is er te spreken van een goede economische situatie omdat tijdens de beoogde start en looptijd er geen sprake was van een economisch verslechterde situatie.

Uit bovenstaande geanalyseerde kritieke factoren is te concluderen dat factor 1: een passend projectplan niet op de juiste wijze is ingezet binnen dit project. De theorie volgens, zal het niet op een juiste wijze inzetten van deze onafhankelijke variabele, een negatief effect hebben op het projectsucces. Om te kunnen concluderen of dit in deze case klopt, zal onderstaand de mate van succes van project Molenzicht worden verklaard.

4.4.4 Deelconclusie case

Tijdens het onderzoek naar deze case, is geconstateerd dat niet alle kritieke factoren op de juiste manier zijn ingezet. Op basis van de het theoretisch kader, zal het niet juist inzetten van de kritieke factoren een minder succesvol project als gevolg hebben. In paragraaf 4.5.2 is geconstateerd dat er in deze case inderdaad sprake is van een niet succesvol project. In deze onderstreept de praktijk de theorie. Het niet juist inzetten van kritieke factor 1: een passend projectplan, heeft tot gevolg heeft een minder succesvol project tot gevolg dan oorspronkelijk beoogd is. Onderstaande tabel vat het geheel samen:

	Afhankelijke variabele	Onafhankelijke variabele
Molenzicht	Er is geen sprake van een succesvol project	Er wordt niet voldaan aan de kritieke factor 1: passend projectplan

4.5 Case 4: Heesche bos

4.5.1 Algemene beschrijving

Project Heesche bos is gelegen in Nijmegen. Voor deze ontwikkeling is een samenwerking tussen woningcorporatie Standvast Wonen en KlokOntwikkeling overeengekomen. Deze samenwerking is vastgesteld in de VOF Rosa de Lima. Jaap Peijnenburg is voormalig projectleider van dit project. Hij heeft dit project echter enkele weken geleden intern overgedragen aan Jasper Karel. Omdat Jaap gedurende een langere periode projectleider is geweest en inhoudelijk meer kennis heeft over het projectontwikkelingsproces, is hij bereid geweest uitleg te geven over dit projectontwikkelingsproces ten behoeve van de casestudie. Project Heesche bos bestaat uit drie deelprojecten. Het dorpdeel, zorgdeel en het parkdeel.

1. Dorpdeel

Voor het dorpdeel is zowel de grondverwerving als ontwikkeling door KlokOntwikkeling verricht. Het grondeigendom is door middel van acquisitie in een eerder stadium aangekocht waardoor het dorpdeel ontwikkeld kon worden. De verkoop is gestart in november 2007, binnen vijf maanden zijn alle woningen bestaande uit 12 rijwoningen, 14 twee onder één kapwoningen en 3 drie onder één kapwoningen verkocht en is gestart met de bouw (J.Peijnenburg, persoonlijke communicatie, 19 mei 2011). Het dorpdeel is reeds ontwikkeld.

2. Zorgdeel

Voor het zorgdeel is de ontwikkeling door Standvast wonen uitgevoerd vanaf medio 2007. Deze huurwoningen zijn door de betreffende partij afgenomen waardoor ook deze fase een hoog percentage verhuurde woningbouw kent (J.Peijnenburg, persoonlijke communicatie, 19 mei 2011). De grond voor de ontwikkeld. Het zorgdeel is reeds ontwikkeld.

3. Parkdeel

Het parkdeel is als laatste deelproject binnen dit plan in ontwikkeling. Evenals bij het zorgdeel, was de grond van het parkdeel in handen van de gemeente en is dit ontwikkeld door middel van een bouwclaimmodel. De ontwikkeling van het parkdeel is moeizamer gegaan dan die van de vorige twee delen. De verkoop voor het plan is in 2008 gestart. De parkwoningen kenden een bijzonder ontwerp waarbij woningen en appartementen in clusters gelegen zijn (verkoopbrochure, n.d., p.5). Het binnenterrein welke tussen een cluster woningen ontstaat, wordt ondergrond gebruikt voor parkeerruimte en bovengronds zijn de woningen verbonden middels een dek (verkoopbrochure, n.d., p.12). In het plan worden zodoende de auto's uit het zicht onttrokken en is er buiten de woningclusters openbaar groen. Met betrekking tot de erfdienstbaarheid van deze binnentuin, hebben de woningen appartementrechten gekregen. Dit blijkt echter moeilijk verkoopbaar daar waar de woningen zelf grondgebonden zijn (J.Peijnenburg, persoonlijke communicatie, 19 mei 2011). Tijdens de verkoopfase bleken er te weinig woningen verkocht en is het projectplan herontwikkeld. Daar waar de gemeente in beginsel eisen stelde voor hoogbouw met betrekking op de bestaande hoogbouwvisie, zagen zij in dit stadium eveneens dat het plan in die hoedanigheid te weinig verkoop als gevolg had. In goed overleg met de gemeente is daarom gekozen voor een nieuw plan waarin meer gebruikelijke woningen worden gesitueerd waaronder twee onder één kapwoningen, rijwoningen, vrijstaande en geschakelde woningen. Deze woningen zijn 12 juni 2010 in de verkoop gegaan. Inmiddels is gestart met de bouw van fase één waarvan 70 procent van de woningen is

verkocht. Binnen het gehele plan, is ruim vijftig procent van de woningen verkocht. Het parkdeel is zodoende momenteel in ontwikkeling.

4.5.2 Bepaling afhankelijke variabele

Voordat bekeken zal worden in hoeverre de kritieke factoren in deze case al dan niet goed werken, wordt onderzocht of er sprake is van een succesvol project. Dit gebeurt aan de hand van de geoperationaliseerde afhankelijke variabele uit paragraaf 3.6. Door hier allereerst een uitspraak over te doen, kan daarna worden gekeken op welke wijze de kritieke factoren zich verhouden ten opzichte van deze uitkomst. De indicatoren welke de afhankelijke variabele meten, zijn: tijd, budget, programma, verkoop en gebruikersefficiëntie. Deze bepaling geschied op basis van beschikbare informatie en door middel van communicatie met de voormalig projectleider van dit project, Jaap Peijnenburg.

Tijd

Het dorp- en zorgdeel zijn ontwikkeld binnen de vastgestelde planning. Dit heeft in positieve mate bijgedragen tot het succes van deze deelprojecten. Het parkdeel kent daarentegen uitloop van de oorspronkelijke planning. Echter, Jaap Peijnenburg geeft aan dat de uitloop van de planning niet dusdanig is, dat het succes van het project in gevaar komt omdat de uitloop zorgt voor het bereiken van de voorafgestelde doelstelling. Indien het oorspronkelijke plan was voortgezet, was het project minder succesvol geweest. Het uitlopen van het project heeft het succes verminderd maar niet in die mate dan van een niet succesvol project kan worden gesproken (J.Peijnenburg, persoonlijke communicatie, 19 mei 2011).

Budget

Het dorp- en zorgdeel van project Heesche bos, zijn binnen het oorspronkelijke budget ontwikkeld. Het parkdeel heeft te maken met een herontwikkeling waardoor opnieuw kosten gemaakt zijn. Het oorspronkelijke projectplan is tot en met de verkoopfase doorlopen. De kosten die hierbij gemaakt zijn, zijn opnieuw door de VOF Rosa de Lima geïnvesteerd. Er is opnieuw onderzoek gedaan naar het type woningbouw waar vraag naar is en dit projectplan is vervolgens opnieuw uitgewerkt (J.Peijnenburg, persoonlijke communicatie, 19 mei 2011). Deze herontwikkeling heeft extra kosten tot gevolg gehad. Echter, de kosten zijn niet dermate hoog dat het budget voor deze ontwikkeling overstegen wordt en het project als niet succesvol kan worden beschouwd.

Programma

Het programma betreffende het dorp- en zorgdeel zijn uitgevoerd zoals in het programma van te voren is opgesteld. Door de herontwikkeling van het parkdeel zijn er in plaats van 51 appartementen en 50 woningen, 79 woningen ontwikkeld (J.Peijnenburg, persoonlijke communicatie, 19 mei 2011). De verandering van het programma heeft, zoals gezegd bij het onderdeel budget, op de kosten gedrukt. Daarentegen heeft het geen schade aan de doelstelling gebracht en gezorgd voor een betere verkoop. Hierdoor kan gesteld worden dat de verandering van dit programma voor het project Heesche bos niet heeft afgedaan aan het succes van het project.

Verkoop

Het dorp- en zorgdeel van project Heesche bos, zijn volledig verkocht. Het parkdeel is momenteel in de verkoop waarvan ruim de helft van de woningen verkocht is, er is echter wel merkbaar aan de tendens in de verkoop, dat dit minder voorspoedig gaat als bij de eerdere delen. Nu gestart wordt met de bouw is de verwachting dat er meer gekocht zal worden. Er is echter zekerheid over de doorgang van het project en het plan wordt tastbaar voor potentiële kopers. In dit kader kan gesteld worden dat de verkoop van het dorp- en zorgdeel succesvol is en de verkoop van het parkdeel redelijk succesvol, in afwachting van de toekomstige gebeurtenissen.

Gebruikersefficiëntie

Het parkdeel is nog in ontwikkeling, er kunnen zodoende geen uitspraken worden gedaan over de gebruikersefficiëntie. Jaap Peijnenburg geeft aan dat de eindgebruikers van het dorp- en zorgdeel over het algemeen positief zijn. Aan het begin zijn er echter wel problemen geweest met installaties in woningen, dit is echter opgelost en de eindgebruikers ervaren de woonomgeving als positief.

Concluderend uit bovenstaande analyse over de mate van succes van de deelprojecten, kan gesteld worden dat het dorpdeel en het zorgdeel van project Heesche bos succesvol zijn. Het parkdeel is in mindere mate succesvol. De doelstellingen zullen uiteindelijk bereikt worden maar er in mindere mate dan vooraf gesteld is.

4.5.3 Bepaling onafhankelijke variabelen

Nu er conclusies zijn verbonden aan de mate van succes van project Heesche Bos, zullen de onafhankelijke variabelen gemeten worden. Op basis daarvan kan geconcludeerd worden welke kritieke factoren al dan niet goed werken binnen dit projectontwikkelingsproces. De vijf onafhankelijke variabelen betreffen: passend projectplan, samenwerking, communicatie, doelstelling en economische situatie. Elke variabele is opgebouwd aan de hand van indicatoren, terug te vinden in paragraaf 3.7, welke benoemd en geanalyseerd zullen worden gaandeweg de bepaling van de onafhankelijke variabelen. Analyse van deze onafhankelijke variabelen is zinvol zodat aan het einde van de casestudie geconcludeerd kan worden in welke mate de, uit de theorie voortkomende, kritieke factoren van invloed zijn op de mate van succes van project Heesche Bos.

1. Passend projectplan

Het zorg- en dorpdeel van het projectplan Heesche bos bevatte een passend projectplan. De flexibiliteit in het project liet ter wense echter de vraaggestuurde aanpak voorkwam dat flexibiliteit noodzakelijk werd. Zodoende kan in deze case voor het zorg- en het dorpdeel gesproken worden van een passend projectplan. Voor het parkdeel is daarentegen geen passend projectplan opgesteld. Door de appartementsrechten welke niet passend zijn bij een grondgebonden woning, is het project niet vraag gestuurd. Door geen flexibiliteit in het projectplan op te (kunnen) nemen, hebben geen tussentijdse veranderingen doorgevoerd kunnen worden. Het plan is hierdoor in zijn geheel herontwikkeld.

1a Flexibel projectplan

In de ontwikkelingen betreffende het projectplan is er geen flexibiliteit ingebouwd binnen de toekomstige ontwikkeling. Bij zowel het dorp- als het zorgdeel zijn tussentijdse aanpassingen niet noodzakelijk geweest waardoor er geen consequenties aan het inflexibele plan zaten. Het

projectplan voor het parkdeel was weinig flexibel doordat aan eisen voldaan moest worden betreffende de bouw. Achteraf gezien, heeft dit niet het gewenste effect gehad waardoor aanpassingen in het projectplan niet mogelijk waren en een herontwikkelingsplan noodzakelijk was.

1b Haalbaarheid projectplan

Zowel het zorgdeel als het dorpdeel omvatte een haalbaar plan welke binnen de opgestelde kaders redelijk uitvoerbaar bleek te zijn. Realistische plannen zorgen voor een haalbaar project. Het parkdeel bevatte echter geformuleerde uitgangspunten in het projectplan welke niet haalbaar bleken

1c Vraag gestuurd projectplan

Voorafgaande aan het projectplan, is een stedenbouwkundig plan opgesteld. Daarnaast is er marktonderzoek verricht naar het soort woningen waar vraag naar is. In eerste instantie is dit door KlokOntwikkeling uitgevoerd en ter controle aan een plaatselijke makelaar voorgelegd. Voor ieder subonderdeel van het plan Heesche Bos zijn deze werkzaamheden verricht.

2. Samenwerking

De samenwerking met de betrokken actoren is tijdens het gehele project goed verlopen. Voor het parkdeel is extra overleg noodzakelijk geweest met de gemeente over de herontwikkeling. Met overige betrokken actoren zoals bijvoorbeeld de architect, bouwbedrijf KlokBouw en de makelaars Strijbosch Thunissen Makelaars en Verbeek Nieuwbouwmakelaars, is op een goede manier samengewerkt (J.Peijnenburg, persoonlijke communicatie, 19 mei 2011). Onderstaand is per indicator uitgelegd hoe dit is uitgewerkt binnen de ontwikkeling van project Heesche bos.

2a Heldere verdeling van verantwoordelijkheden, risico's en zeggenschap

Binnen de VOF Rosa Lima, is de samenwerking gedurende de ontwikkelingen voorspoedig verlopen. Zowel Standvast als KlokOntwikkeling participeren voor vijftig procent. Deze aspecten zijn vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst. Volgens Jaap Peijnenburg is in de samenwerking wel een duidelijk verschil tussen woningcorporatie en projectontwikkelaar te merken. Dit kan tot een verschil in opvatting leiden, echter met goed overleg is hier op een juiste manier uitgekomen. Dit heeft geen problemen tot gevolg gehad. Overige samenwerkingen zijn eveneens contractueel vastgelegd waardoor tevens een heldere verdeling van verantwoordelijkheden, risico's en zeggenschap is ontstaan.

2b Werkbare situatie

Volgens Jaap Peijnenburg heeft de ontwikkeling van zowel het dorp-, zorg- als parkdeel in een werkbare situatie plaatsgevonden. Tijdens het proces was er sprake van heldere vergader-, inspraak- en evaluatiemomenten met de betrokken actoren. Met de herontwikkeling van het parkdeel, was een intensievere samenwerking met de gemeente Nijmegen noodzakelijk zodoende veranderingen in het bestemmingsplan door te kunnen voeren. De gemeente was zich hierbij bewust van de risico's welke voor de VOF Rosa Lima speelde en heeft zich welwillend opgesteld.

2c Evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit in een samenwerkingsverband

Binnen de VOF Rosa Lima, is de samenwerking gedurende de ontwikkelingen voorspoedig verlopen. Het opstellen van de VOF biedt flexibiliteit omdat naar eigen wens inhoudelijke invulling kan worden

gegeven. Daarnaast geeft het vaststellen van een samenwerkingsovereenkomst zekerheid omdat iedere betrokken partij zich contractueel aan de gemaakte afspraken dient te houden.

3. Communicatie

De communicatie is, volgens Jaap Peijnenburg, gedurende het project eveneens goed verlopen. Onderstaande indicatoren geven aan op welke wijze de communicatie voor draagvlak op politiek en maatschappelijk vlak heeft gezorgd.

3a Draagvlak op politiek bestuurlijk vlak

Draagvlak op politiek bestuurlijk niveau is tot stand gekomen door overleg met de wethouder en de projectleider van de gemeente. Zoals gemeld is in eerste instantie in het parkdeel gehoor gegeven aan de hoogbouwvisie van de gemeente Nijmegen. Toen bleek dat dit slecht aansloot op de marktvraag, is in goed overleg met de betreffende gemeente besloten tot een ander plan over te gaan waarin geen hoogbouw voorkwam. Alleen met voldoende draagvlak op politiek bestuurlijk vlak kan een dergelijke verandering bewerkstelligd worden.

3b Draagvlak op maatschappelijk vlak

Om draagvlak op maatschappelijk vlak te creëren, is overleg gepleegd met de DOP Heesche bos, de dorpsraad. Afgevaardigden van deze DOP zijn eveneens betrokken bij de opstelling van het plan. Zij hebben meegedacht over de uitwerkingen van het stedenbouwkundig plan. Op deze wijze is, door betrokkenheid, draagvlak op maatschappelijk vlak tot stand gekomen.

4. Doelstelling

De VOF Rosa de Lima kent twee partijen met ieder zijn eigen doelstelling. Vanuit KlokOntwikkeling wordt ontwikkeld binnen een vooraf bepaalde tijd, budget en met het oog een bepaalde bouwomzet te behalen. Daar waar Standvast wonen een meer maatschappelijk doel als woningcorporatie nastreeft evenals toevoeging van woningen binnen hun woningvoorraad. Beide doelstelling zijn binnen het projectplan betrokken en gerealiseerd.

5. Economische situatie

De economische situatie waarin de projecten zijn ontwikkeld, zijn verschillend. Het dorp- en het zorgdeel zijn in een economisch betere tijd ontwikkeld dan het parkdeel. Dit parkdeel ondervindt de consequenties van een stagnerende woningmarkt.

Concluderend uit de analyse van de bovenstaande kritieke factoren, kan het volgende gesteld worden per deelgebied:

- Dorpdeel: alle kritieke factoren hebben goed gewerkt;
- Zorgdeel: alle kritieke factoren hebben goed gewerkt;
- Parkdeel: kritieke factor 1: passend projectplan en 5: economische situatie zijn niet positief toegepast.

4.5.4 Deelconclusie case

Omdat deze case uit een aantal subonderdelen bestaat, kan hier evenals bij case 2 een dubbele theorietoetsing plaatsvinden. Onderstaand schema toont de bevindingen aan:

	Afhankelijke variabele	Onafhankelijke variabele
Dorpdeel	Er is sprake van een succesvol project	Er is aan alle kritieke factoren voldaan.
Zorgdeel	Er is sprake van een succesvol project	Er is aan alle kritieke factoren voldaan.
Parkdeel	Vermindering van het projectsucces, desondanks tot nu toe wel succesvol	Kritieke factor 1 en 5 zijn niet positief toegepast.

Aan de hand van voortgaande gegevens over de toepassing van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen, kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

Dorpdeel

Voor het deelproject 'dorpdeel' in project Heesche bos geldt dat de theorie opgaat. Alle kritieke factoren zijn op een juiste wijze uitgewerkt met als gevolg een succesvol project. In deze ondersteunt de praktijk het theoretische kader.

Zorgdeel

Evenals in het dorpdeel, zijn alle kritieke factoren op een juiste wijze toegepast met als gevolg een succesvol project. Ook in deze ondersteunt de praktijk het theoretisch kader van dit onderzoek.

Parkdeel

Bij het parkdeel zijn niet alle theoretische kritieke factoren goed uitgewerkt. Kritieke factor één en vijf hebben binnen deze case niet goed gewerkt. Dit heeft een vermindering van het projectsucces tot gevolg op het gebied van budget en planning. Er kan in deze gesteld worden dat het project minder succesvol is dan van te voren gesteld. Desondanks kan er niet gesproken worden van géén succesvol project. De wijzigingen in het herstructureringsplan hebben hier zorg voor gedragen.

4.6 Deelconclusie

In dit hoofdstuk is de casestudie beschreven zodoende het theoretische kader uit de voortgaande hoofdstukken in de praktijk te toetsen. Zowel de afhankelijke als de onafhankelijke variabelen zijn hierbij per case getoetst. In deze deelconclusie zullen de volgende deelvragen worden beantwoord:

10. Welke kritieke factoren zijn van toepassing binnen de procesvoering van de cases?
11. Welke gevolgen heeft het al dan niet toepassen van kritieke factoren voor het projectsucces?
12. Welke leermomenten zijn er uit de casestudie te halen en op welke manier zijn deze te koppelen aan een of meerdere kritieke factoren?

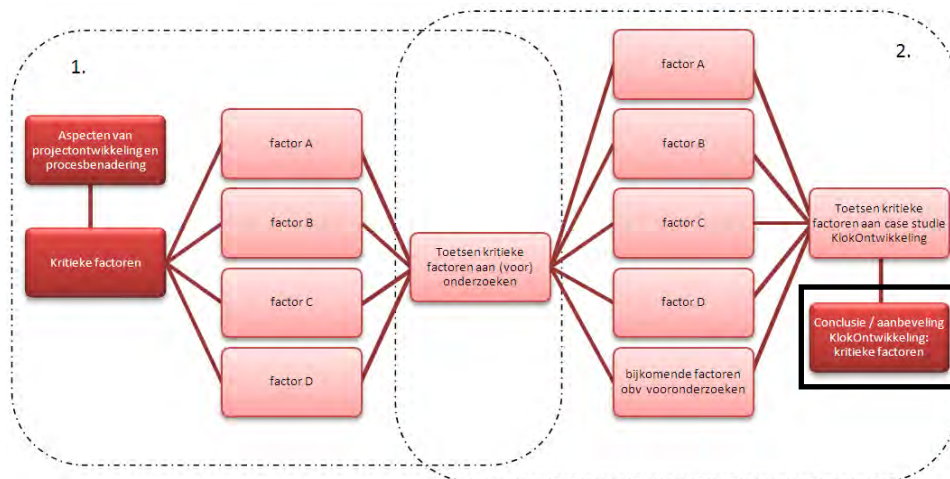
In onderstaand schema zijn deze deelvragen samengevoegd om een duidelijk overzicht van de bevindingen te geven. Deelvraag 10 is terug te vinden onder de "onafhankelijke variabele". Deelvraag 11 is weergegeven in het kader "afhankelijke variabele" en de conclusie geeft vervolgens de leermomenten uit deze cases weer ten opzicht van de kritieke factoren uit het theoretisch kader.

Case	Onafhankelijke variabele	Afhankelijk variabele	Conclusie
Case 1 De Groen, Bergharen			
	Kritieke factor 5 is niet juist toegepast in deze case.	Er is sprake van een succesvol project.	Kritieke factor 5 is niet noodzakelijk voor een succesvol verloop van het project.
Case 2 Neije steijn, Huissen			
	In het eerste plan waren de kritieke factoren 1 en 5 niet van toepassing in deze case. In het herstructureringsplan was alleen factor 5 niet van toepassing.	Er is geen sprake van een succesvol project in het oorspronkelijke plan. Het herstructureringsplan heeft er echter voor gezorgd dat het plan wel succesvol is geworden.	Een juiste werking van kritieke factor 5 is niet noodzakelijk om een succesvol project te ontwikkelen. Kritieke factor 1 is hiervoor echter wel van belang.
Case 3 Molenzicht, Valburg			
	Er wordt niet voldaan aan de kritieke factor 1: passend projectplan	Er is geen sprake van een succesvol project.	Een niet juiste werking van kritieke factor 1 heeft een minder succesvol project tot gevolg dan beoogd.
Case 4 Heesche bos, Nijmegen			
Dorp-deel	Er is aan alle kritieke factoren voldaan.	Er is sprake van een succesvol project	Een juiste werking van de kritieke factoren leidt tot een succesvol project.
Zorg-deel	Er is aan alle kritieke factoren voldaan.	Er is sprake van een succesvol project	Een juiste werking van de kritieke factoren leidt tot een succesvol project.
Park-deel	Kritieke factor 1 en 5 zijn niet positief toegepast.	Vermindering van het projectsucces, desondanks tot nu toe wel succesvol	Een niet juiste werking van kritieke factor 1 en 5 heeft een minder succesvol project tot gevolg dan beoogd.

Een verdere analyse en een vertaling van de effecten van deze bevindingen voor het theoretisch kader zal in hoofdstuk 5 aan bod komen.

H5 Conclusie

In dit afsluitende hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag: Welke kritieke succes- en faalfactoren voor de voortgang van ruimtelijke ontwikkelingsprocessen, kunnen de afzetmogelijkheden voor KlokOntwikkeling optimaliseren? Daarnaast is een aanbeveling opgesteld en zal er een kritische reflectie plaatsvinden over de mogelijkheden en beperkingen van het onderzoek. In figuur 21, het onderzoeksmodel, is weergegeven op welke fase van het onderzoeksproces dit hoofdstuk betrekking heeft.



Figuur 21:
onderzoeksmodel

5.1 Conclusie

Het onderzoek is begonnen met het opstellen van een toetsingkader aan kritieke factoren waarbij deze kritieke factoren worden gezien als aspecten welke in voldoende mate werkzaam moeten zijn binnen een project om deze te doen slagen. Deze kritieke factoren zijn: een passend projectplan, samenwerking, communicatie, doelstelling en economische situatie. De bruikbaarheid van het opgestelde theoretisch toetsingskader welke in hoofdstuk 3 is geformuleerd, is in de casestudie van hoofdstuk 4 getoetst. Per case is geconcludeerd welke onafhankelijke variabelen uit het toetsingskader wel of niet goed werkten. Door de werking van het toetsingskader te onderzoeken, kunnen de volgende conclusies geformuleerd worden over de onderzochte kritieke factoren:

1. Kritieke factor 1: een passend projectplan, is gezien de resultaten van de casestudie inderdaad van belang voor het bereiken van een succesvol project. Project Neije Steijn en Molenzicht, tonen aan dat een passend projectplan van belang is voor het succes van een project. Project Neije Steijn ondervond in eerste instantie geen doorgang. Factor 1 en 5 waren in dit geval niet juist toegepast. Door de aanpassing van factor 1 is er in het herontwikkelingsproject voor gezorgd dat het project wél succesvol werd. Bij project Molenzicht hebben de factoren 2, 3, 4 en 5 op een goede manier doorgewerkt in de case en factor 1 niet. Het project is dan ook niet succesvol. Op basis van deze informatie kan geconcludeerd worden dat kritieke factor 1 aantoonbaar belang heeft in de bijdrage voor een succesvol project.
2. Kritieke factor 2, 3 en 4 respectievelijk samenwerking, doelstelling en communicatie, hebben in alle bestudeerde cases goed gewerkt. Er kan geconcludeerd worden, op basis van project Heesche Bosch en Bergharen, dat inzet van de factoren 2, 3 en 4 geen negatieve gevolgen heeft voor het succes van een project. In deze cases is namelijk sprake van een succesvol project waarbij de samenwerking, doelstelling en communicatie op een juiste manier werkzaam waren.
3. Kritieke factor 5: de economische situaties wordt in dit onderzoek niet aantoonbaar van belang geacht voor het bereiken van een succesvol project. In project De Groen en Neije Steijn is de

economische situatie waarin het project zich bevindt niet positief. Desondanks is het project wel als succesvol te benoemen. Het ontbreken van een verband tussen factor 5 en het bereiken van een succesvol project, wordt hiermee aangetoond.

Deze derde conclusie verdient echter een nuancering daar waar niet gesteld kan worden dat de economische situatie totaal niet van invloed is op het succes van een project. Het vormt geen aspect welke door de projectontwikkelaar te beïnvloeden is en kan daardoor in dit onderzoek niet als kritieke factor aangemerkt worden. Aan de hand van dit onderzoek is te concluderen dat deze vijfde kritieke factor meer als algemene context gezien wordt waarin een project zich bevindt. Met deze context moet gedurende het project rekening gehouden worden. Verderop is in de aanname te lezen door middel van welke kritieke factor in te spelen is op de economische situatie.

Naar aanleiding van de toetsing van de onafhankelijke variabelen in de casestudie en de hieraan gekoppelde conclusies kan gesteld worden dat.....:

.....de wetenschappelijke theorie gedeeltelijk juist / onjuist is

Het opgestelde toetsingskader komt voor een groot gedeelte overeen met de bevindingen in de praktijk. Kritieke factoren 1, 2, 3 en 4 blijken van groot belang voor de mate van succes van een ruimtelijk projectontwikkelingsproces. Daarnaast blijkt echter dat een project ook succesvol kan zijn indien kritieke factor 5: economische situatie niet goed werkt. In dit geval toont de wetenschappelijke theorie gebreken en wordt het toetsingskader aangepast. Zodoende ontstaat er een nieuw toetsingskader of terwijl een aanvulling op de bestaande theorie. De nieuwe kritieke factoren binnen een projectontwikkelingsproces zijn:

Toetsingskader: onafhankelijke variabelen	
1. Passend projectplan	- Het projectplan moet flexibel zijn; - Het projectplan moet haalbaar / realistisch zijn; - Het projectplan moet vraag gestuurd zijn.
2. Samenwerking	- Heldere verdeling van risico, verantwoordelijkheid en zeggenschap; - Werkbare situatie met vergader-, inspraak- en evaluatiemomenten; - Evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit in de afspraken;
3. Communicatie	- Het creëren van draagvlak op politieke bestuurlijk vlak; - Het creëren van draagvlak op maatschappelijk vlak.
4. Doelstelling	- Zowel de intern als extern moet er gewerkt worden met een heldere doelstelling.

Naast deze conclusie, geven de resultaten eveneens reden voor een aanname welke betrekking heeft op de kritieke factoren 1 en 5. In de conclusie is aan bod gekomen dat de economische situatie als context gezien moet worden in plaats van als kritieke factor. Het is waarschijnlijk dat deze anticipatie kan geschieden door extra aandacht te besteden tijdens economische stagnatie aan kritieke factor 1: passend projectplan. Bevindingen in de casestudie geven aanleiding tot deze aanname:

- Het parkdeel van project Heesche Bos toont aan dat een slechte werking van kritieke factor 1 en 5, voor een minder succesvol project zorgt. De andere cases geven uitsluitel over de causaliteit tussen factor 1 en een succesvol project en de missende causaliteit tussen factor 5 en een succesvol project. Voor project Heesche Bos wordt gesteld dat ook in deze case eenzelfde verband getrokken kan worden. Hierdoor ontstaat een voorzichtige aanname over een verband tussen factor 1 en 5. Daar waar de economische situatie slecht is (5), kan door extra nadruk te leggen op een passend projectplan (1), een project succesvol eindigen. Indien er vraag gestuurd ontwikkelt wordt, lijkt de economische situatie in mindere mate mee te spelen. Desondanks dient zorgvuldig om te gaan met deze uitspraak daar waar hier op basis van dit onderzoek geen uitsluitel over kan worden gegeven.

5.2 Aanbeveling

Het is raadzaam voor KlokOntwikkeling in een ruimtelijk projectontwikkelingsproces al vanaf de initiatieffase rekening te houden met kritieke factoren. De factoren die hierbij een rol spelen zijn: passend projectplan, samenwerking, communicatie en doelstelling. Het onderzoek heeft aangetoond dat een juiste inzet van deze factoren, de kans op een succesvol project vergroten.

Eveneens kan het toetsingskader uit de conclusie ingezet worden om projecten welke niet goed functioneren bij te sturen. Door de werking van de factoren in een project te analyseren is het aannemelijk dat geconcludeerd kan worden op welke manier bijsturing mogelijk is. Echter, het zal duidelijk zijn dat het beter is vanaf de start van een project rekening te houden met deze factoren zodoende vertraging en kosten bespaard kunnen worden.

Met het vaststellen van dit toetsingskader is houvast gegeven aan belangrijke aspecten binnen een projectontwikkelingsproces. Ondanks deze handvatten, zal de projectontwikkeling blijven bestaan uit het nemen van risico's. Deze zijn niet weg te nemen door inkadering in kritieke factoren maar doen een beroep op het inzicht en de professionaliteit van de projectontwikkelaar. Kritieke factoren moeten gezien worden in het licht van een sturingselement in plaats van een toetsingselement. Zij vormen een algemene tendens welke handvatten, indicaties en richtlijnen biedt maar geen garantie tot succes.

5.3 Kritische reflectie

In de inhoudelijke reflectie zal ik terugkijken op het onderzoek en de mogelijkheden en inperkingen hiervan. De persoonlijke reflectie vertelt meer over de aanpak van het onderzoek en de manier waarop hetgeen tot stand is gekomen.

5.3.1 Inhoudelijke reflectie

Uiteraard hebben zich een aantal moeilijkheden in het onderzoek voorgedaan. Het aanvullen van het toetsingskader door middel van vooronderzoeken, was moeilijker dan ik van te voren had gedacht. Daar waar ik verwacht had op een eenvoudige manier aan vooronderzoeken met betrekking tot kritieke factoren in de projectontwikkeling te kunnen komen, viel dit in de praktijk zeker niet mee. Omdat een strikte inkadering over de context van deze onderzoeken noodzakelijk is om de relevantie van de kritieke factoren van deze onderzoeken te kunnen waarborgen, viel er een veelvoud aan vooronderzoeken af voor nadere analyse. Er zijn veel onderzoeken over kritieke factoren, maar deze

zijn veelal managementgericht en hierbij wordt gesproken van projecten in het algemeen, waarbij zij geen betrekking hebben op vastgoed laat staan op woningbouwprojecten. De onderzoeken die wel op vastgoedprojecten betrekking hadden, richtten zich voornamelijk op kritieke factoren van een specifieke vorm van vastgoedontwikkeling, zoals duurzame woningbouw of wonen op water. Daarnaast is er informatie te vinden over kritieke factoren met betrekking tot de verkoopbaarheid van vastgoed in plaats van over het ontwikkelproces. Om een betrouwbaar theoretisch kader op te stellen, welke op het projectontwikkelingsproces van woningbouw in algemene zin betrekking heeft, is de zoektocht naar deze vooronderzoeken intensiever geweest dan verwacht. Desondanks ben ik wel van mening dat deze onderzoeksopzet, bestaande uit zowel een inductieve als deductieve strategie, veel diepgang en betrouwbaarheid heeft meegegeven aan mijn masterthesis.

De casestudie is daarentegen, op het gebied van informatievoorzieningen en voortgang erg voorspoedig verlopen. Doordat de casestudie binnen de stagebiedende organisatie plaats heeft gevonden en de betreffende projectleiders veel medewerking verleenden, heeft dit praktijkgedeelte van de masterthesis veel diepgang gekregen. Het gebruik van kritieke factoren heeft inzicht gegeven in de belangrijke aspecten van een projectontwikkelingsproces. Hiervoor is op basis van de opgestelde theorie geconcludeerd dat er geen andere dan de vijf onderzochte kritieke factoren een rol spelen. Deze conclusie is mijns inziens met voldoende theoretische basis ondersteund. Met betrekking tot de onderzoeksresultaten, ben ik tevreden over het feit dat ik het gemis van een causaal verband tussen kritieke factor 5 en een succesvol project heb kunnen weergeven. De casestudie heeft geen projecten getoond waarbij de kritieke factoren 2, 3 en 4 niet goed werkten. Indien dat wel het geval was, was het interessant geweest te onderzoeken welk effect dit heeft op het succes van een project. Het was echter niet mogelijk om dit anders aan te pakken in de onderzoekswijze. De case selectie kan methodisch niet gebaseerd worden op een voorveronderstelling over het gebruik van één of enkele onafhankelijke variabelen. Dan zou het onderzoek met een vooropgesteld doel worden uitgevoerd.

Een ander discussiepunt in de uitvoering van het onderzoek, betreft het endogeniteitsprobleem tussen de indicatoren van de afhankelijke variabele met de indicatoren van de onafhankelijke variabelen. De voornaamste overeenkomst zijn de indicator tijd (afhankelijke variabele) en economische situatie (onafhankelijke variabelen). Deze indicatoren tonen enige overeenkomst. Echter, een nuanceverschil maakt dit wel methodisch verantwoord. Bij tijd gaat het om de planning en de eventuele uitloop in de projectplanning waar de economische situatie duidelijkheid geeft over de tijd (economische conjunctuur) waarin het project in de markt wordt gebracht. Door veel aandacht te besteden aan de operationalisatie van afhankelijke- en onafhankelijke variabelen, heb ik dit probleem aangepakt. Daarnaast heb ik de term 'timing' vervangen door 'economische situatie' zodat er een duidelijker verschil zou ontstaan tussen tijd en timing.

Betreffende de kritieke factoren 1 en 5, een passend projectplan en de economische situatie, is in de conclusie een voorzichtige aanname gedaan voor een verband tussen deze factoren onderling. De casestudie gaf een voorzichtige aanname voor dit verband maar omdat dit niet het hoofdzakelijke onderzoek betrof, kunnen hier geen harde uitspraken aan ontleend worden. Het is, zeker in deze economische moeilijke periode voor de vastgoedbranche, interessant een vervolgonderzoek te verrichten naar de mate waarin een passend projectplan de negatieve gevolgen van een slechte economie kan opvangen.

5.3.2 Persoonlijke reflectie

Tijdens het onderzoeksproces voor mijn masterthesis, ben ik veel te weten gekomen omtrent kritieke factoren binnen het projectontwikkelingsproces van woningbouw. Door op deze manier mijn universitaire studieperiode af te ronden, heb ik wetenschappelijke kennis weten te koppelen aan de praktijkaspecten van de projectontwikkeling. Dit was voor mij een uitgangspunt bij het begin van de afstudeerperiode zodat de masterthesis zowel wetenschap relevantie bezit, maar zeker ook in de praktijk van toegevoegde waarde is. Om deze reden heb ik er ook voor gekozen mijn afstudeeronderzoek bij een projectontwikkelaar, in dit geval KlokOntwikkeling, uit te voeren. Achteraf zou ik deze keuze niet anders gemaakt hebben en ik ben dan ook van mening dat de ervaringen en kennis uit deze afstudeerperiode ervoor gezorgd hebben, dat de inhoud van deze masterthesis geoptimaliseerd is. Over het algemeen is de voortgang van het onderzoek voorspoedig verlopen. De planning, welke van te voren in grote lijnen was uitgezet, is niet in gevaar gekomen waardoor alle onderdelen van het onderzoek volledig uitgewerkt konden worden. Dit is niet alleen aan mijn planning en doorzettingsvermogen te danken, maar ook aan de vrijheid welke KlokOntwikkeling mij heeft gegeven om zoveel tijd als gewenst aan mijn onderzoek te besteden binnen mijn stageperiode. Ik ben gesterkt in mijn overtuiging dat het schrijven van een masterthesis in combinatie met een stage zeer goed haalbaar is en zelfs in het voordeel van het onderzoek werkt daar waar participerende observatie van groot belang is op de betrouwbaarheid en validiteit van een onderzoek. Daarnaast is het leerzaam om, naast een theoretische basis, ook praktijkervaring op te doen. Voor KlokOntwikkeling ligt er, met deze masterthesis, een toetsingskader op basis waarvan zij binnen een projectontwikkelingsproces na kunnen gaan met welke kritieke factoren al dan niet rekening gehouden moet worden.

Bijlage I: Vooronderzoeken

De achtergrond van de vooronderzoeken, welke gebruikt zijn voor de aanvulling van het toetsingskader, zullen onderstaand worden weergegeven. Zodoende kan er geen twijfel bestaan over deze gekozen onderzoeken op basis van hun context. De volgende onderzoeken, bestaande uit vijftien cases, zijn bestudeerd:

1. Groeneveld, A. (2007) *Vertragingen in de woningbouw*. Proces en organisatie van woningbouwprojecten. Delft: Technische Universiteit. (zes cases)
2. Ter Beek, H.M. & Klinkers, G. (2000) *Intensief ruimtegebruik en publiek-private samenwerking*. Quick scan op wederzijdse invloed intensief ruimtegebruik en publiek-private samenwerking bij zeven lokale ontwikkelingsprojecten. Utrecht: Cap Gemini Ernst & Young. (negen cases)

Vooronderzoek 1: Vertragingen in de woningbouw

In het rapport van Arnold Groeneveld (2007) wordt ingegaan op het onderzoek naar vertragingen in de woningbouw. Het praktijkaspect van dit onderzoek, is opgebouwd uit een zestal casestudies welke ieder betrekking heeft op woningbouwprojecten. De volgende cases komen hierbij aan bod:

1. Den Haag: Leidschenveen
2. Den Haag: Ypenburg
3. Hendrik Ido Ambacht: Volgerlanden
4. Amsterdam: Het Funen-park
5. Hoorn: Bangert en Oosterpolder
6. Katwijk: 't Duyfrak

Onderstaand zal per case een beknopte uitleg gegeven worden over de inhoud van het project. De context van de hieruit voortvloeiende kritieke factoren, zal op deze manier helder zijn. De beschrijving is echter wel beknopt gehouden, zodoende de hoofdlijn van het onderzoek niet uit het oog te verliezen. Voor een gedetailleerdere beschrijving, wordt verwezen naar het onderzoek van Groeneveld (2007). De kritieke factoren zijn in dit vooronderzoek niet per case maar als lering uit de cases tezamen getrokken binnen het onderzoek van Groeneveld (2007). Na de cases beschrijvingen, zullen deze factoren weergegeven worden.

1. Den Haag: Leidschenveen

Het project Leidschenveen, welke ontwikkelt is in Den Haag, is een VINEX-locatie in het stadsgewest Haaglanden welke is aangewezen als uitbreidingslocatie. Het projectplan bestaat voornamelijk uit woningen maar er komen ook enkele kantoren en voorzieningen. De woningen bestaan voor driekwart uit eengezinswoningen en voor het overige deel uit stapelbouw. In totaal komen hier 7400 woningen. De grondexploitatie wordt gemeenschappelijk uitgevoerd, door een hiervoor aangestelde gemeenschappelijk exploitatiemaatschappij (GEM). De gemeente en marktpartijen werken samen door middel van een Joint Venture in een BV/CV constructie. Marktpartijen hebben zich verenigd in de Participatie Maatschappij Leidschenveen (PML). Hierin zitten BAM Vastgoed, AM Wonen, Bouwfonds MAB Ontwikkeling en Bouw Project Leizo (BPL). Deze BPL bestaat uit Heijmans, Trebbe Bouw, Van Gelder en NIB Capital. De ontwikkeling van de opstallen, is tussen de gemeente (sociale woningbouw en voorzieningen) en de PML verdeelt (markt woningen). 30 procent van de woningen

bestaat uit sociale woningbouw. Het project kent een lange aanlooptijd waardoor het flexibel om moet kunnen gaan met veranderingen. Hiervoor wordt pas naar aanleiding van het uitwerkingsplan, het bestemmingsplan vastgesteld.

2. Den Haag: Ypenburg

Ook Ypenburg is, evenals Leidschenveen, gelegen in het stadsgewest Haaglanden en betreft tevens een VINEX-locatie. Deze locatie was voorheen in gebruik als vliegveld. De omliggende gemeenten hebben een suboverheid opgericht met de naam Bestuursorgaan Ypenburg (BOY). Vrijwel alle grond is in handen van de overheid. De woningcorporaties in deze omgeving hebben zich verenigd in de Samenwerkende Woningcorporaties Ypenburg (SWY) en nemen het grootste deel van de sociale woningbouw voor rekening. Het gebied is opgedeeld in vijf deelplangebieden met ieder een deelplanontwikkelaar welke verantwoordelijk is voor de realisatie van de woningen en het woonrijp maken van het gebied. De kosten voor het woonrijp maken, zijn in mindering gebracht op de te betalen grondprijs aan de gemeente. Voorzieningen worden gerealiseerd door de deelgemeente. De gemeente heeft een projectbureau opgericht welke het gehele project aanstuurt. Bij veranderende marktomstandigheden, zal de projectontwikkelaar de initiator van wijzigingen binnen de plannen zijn.

3. Hendrik Ido Ambacht: Volgerlanden

De Volgerlanden ligt ten zuiden van de gemeente Hendrik Ido Ambacht en ten noorden van Zwijndrecht. De Betuweroute rijdt, door middel van een tunnel, onder dit gebied door. De aanwezigheid van deze tunnel heeft de geplande oplevering van dit woongebied met zeker drie jaar vertraagd. De gemeente is echter gebaad bij een snelle oplevering om zodoende geen subsidie mis te lopen. Het programma voor deze nieuwe wijk, is in 17 categorieën opgedeeld waarbij per categorie is aangegeven hoeveel woningen hierbinnen gebouwd moeten worden. Op deze manier is er geen sprake van flexibiliteit in het plan. De betrokken partijen bestaan in deze case uit de hiervoor genoemde gemeenten en een vereniging van Bouwfonds en Rabobank (BoRa). De actieve woningcorporaties zijn verenigd in de Volgerlanden Ontwikkel Combinatie (VOC). Het project wordt aangestuurd vanuit een projectbureau welke de gemeenten gezamenlijk hebben opgericht. De duidelijke scheiding tussen publieke en private taken is hierdoor enigszins verdwenen. Het gehele grondgebied wordt ontwikkeld volgens het bouwclaimmodel waarbij de risico's van de grondexploitatie volledig bij de gemeente zijn komen te liggen. Er is geen bouwplicht in het onderlinge contract opgenomen waarmee er onvoldoende rekening is gehouden met eventueel wijzigende (markt)omstandigheden.

4. Amsterdam: Het Funen-Park

Het Funen-Park is een woningbouwlocatie in het centrum van Amsterdam op een voormalig terrein van de Nederlandse Spoorwegen. Hier worden een aantal appartementencomplexen gerealiseerd waarbij het project in vijf fasen is opgedeeld. Inmiddels zijn alle fasen opgeleverd. De spoorwegen hebben de grond overgedragen aan bouwbedrijf IBC welke later is overgegaan in Heijmans. Heijmans Vastgoed ontwikkelt het gehele plan in eigen beheer, ook de grondexploitatie en het bouwrijp maken. Er zullen zowel huur- als koopwoningen gebouwd worden waarbij de 30 procent huurwoningen na oplevering overgedragen worden aan woningcorporatie "de Kei". De gemeente heeft in deze case voornamelijk een voorwaardenstellende rol en de private partij heeft in dit geval de leidinggevende rol. Volgens Groeneveld (2007) is dit de flexibiliteit van het plan ten goede

gekomen. Na oplevering wordt het openbare gebied aan de gemeente overgedragen, afspraken over een aantal voorzieningen worden echter te laat gemaakt.

5. Hoorn: Bangert en Oosterpolder

Bangert en Oosterpolder is ontwikkeld in het noordoostelijke deel van de gemeente Hoorn. In totaal zijn hier 3300 woningen gerealiseerd gedurende vijf fasen. De gemeente heeft in deze case een bouwclaimovereenkomst gesloten met de Ontwikkelmaatschappij Hoorn (OMH) welke is opgebouwd uit zeven marktpartijen. Dit betreffen ontwikkelaars, ontwikkelende bouwers en een woningcorporatie welke grondposities in het plangebied hadden. De overige grondposities welke nog niet in handen waren van het OMH, zijn vanuit de gemeente verworven. Echter de verdeling van de bouwrechten tussen de zeven marktpartijen is moeilijk, hiervoor zijn duo's gevormd welke nadelige gevolgen kan hebben voor de diversiteit binnen het gebied. De gemeente zorgt in deze case voor het bouw- en woonrijp maken van het gebied en de realisatie van het centrumgebied. Zodoende is er voor samenwerking binnen een bouwclaimmodel gekozen. Voor dit gebied, waar voorzieningen en commerciële ruimte moet komen, heeft de gemeente een prijsvraag uitgeschreven. Echter werd deze niet na de wensen van de gemeente ingevuld omdat de haalbaarheid moeilijkheden opleverde. Was hierbij voor een Joint-Venture tussen de gemeente en het OMH gekozen, dan had de gemeente gebruik kunnen maken van de kennis van deze marktpartijen. De zeggenschap en grip van de gemeente zouden hierdoor wel achteruit zijn gegaan. De kwaliteit van het programma is vastgelegd in een stedenbouwkundig plan en een beeldkwaliteitplan. De wensen vanuit de gemeente kwamen echter niet geheel overeen met het bestemmingsplan, wat voor vertraging heeft gezorgd. Verschillende plannen moeten goed vertaalt zijn in juridische kaders.

6. Katwijk: 't Duyfrak

In 't Duyfrak, voorheen gelegen in de gemeente Valkenburg maar na 2006 gefuseerd tot de gemeente Katwijk, zijn 800 woningen gebouwd welke opgedeeld zijn in zes fasen. De marktpartijen welke bij de ontwikkeling zijn betrokken betreffen: BPF Bouwinvest, SpiritWonen en Ontwikkelingscombinatie Van Zessen Clear (VZC). VZC is opgebouwd uit een samenwerkingsverband van zes bouwende ontwikkelaars uit Katwijk en omgeving. De gemeente en marktpartijen hebben beide gronden verworven voor de ontwikkeling. Samenwerking heeft plaatsgevonden op basis van een bouwclaimmodel. De grond is hierbij overgedragen aan de marktpartijen op het moment dat 70 procent van de geplande woningen verkocht waren. Het bouw- en woonrijp maken, heeft plaatsgevonden door middel van een Europese aanbesteding met een raambestek. Dit heeft voor flexibiliteit in het plan gezorgd. Veel beslissingen omtrent dit plan zijn door de gemeente vastgelegd waardoor het plan een korte doorlooptijd kent. Tevens is door plannen direct op uitvoerbaarheid te toetsen, veel dubbelwerk voorkomen.

Bijbehorende kritieke factoren

- Onderscheid tussen publieke en private taken van de gemeente;
- Realistische en haalbare plannen;
- Bewuste keuze voor een samenwerkingsmodel;
- Goede verdeling van zeggenschap en risico;
- Werkbare situatie met 1 stuurgroep en 1 projectgroep;
- Werken met een reglement met vergader- en inspraakafspraken;
- Projectleider met voldoende mandaat en professionaliteit;

- Continuïteit in de bezetting van overlegorganen;
- Goede afstemming van vergadermomenten;
- Evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit in de afspraken;
- Goede en volledige vertaling van gemaakte afspraken in juridische kaders.

Vooronderzoek 2: Intensief ruimtegebruik en PPS

In het tweede vooronderzoek, is gebruik gemaakt van de casestudie onderzocht door Ter Beek et al. (2000) ten behoeve van het onderzoek “Intensief ruimtegebruik en publiek private samenwerking”. Dit onderzoek is opgebouwd uit een zevental casestudies. De vier cases waar woningbouw bij betrokken is, zullen onderstaand worden geanalyseerd. Hieraan zijn in het verslag van Ter Beek et al. (2000) belangrijke succesfactoren gekoppeld welke in dit onderzoek als kritieke factoren worden benoemd. De volgende cases komen in dit vooronderzoek aan bod:

1. Nijmegen: Mariënborg
2. Groningen: Westerhaven
3. Den Haag: Laakcenter
4. Nijmegen: Singel rondom stadscentrum (Waalprong)

Onderstaand zal, evenals bij vooronderzoek 1, per case een korte uitleg gegeven worden over de inhoud van het project. De hieruit voortvloeiende kritieke factoren, zullen daarbij, in tegenstelling tot het onderzoek van Groeneveld, per case worden benoemd.

1. Nijmegen: Mariënborg

Het Mariënborg gebied in de binnenstad van Nijmegen, is in de Tweede Wereldoorlog zwaar gebombardeerd. Na de oorlog, is dit gebied in snel tempo heringericht. Deze ontwikkelingen doen echter weinig recht aan de in dit gebied aanwezige historische en architectonische kwaliteiten. Eind jaren '80 is men gaan nadenken over een andere invulling van dit gebied. Dit is een uitvloeisel van het Centrum-2000 plan. De gemeente heeft, na aanvraag van de visie op dit gebied aan drie grote vastgoedontwikkelaars, gekozen voor een samenwerking met ING Vastgoed. Hetgeen bekrachtigd is in een intentieovereenkomst. De gemeente had veel grond en gebouwen in eigendom, waardoor is gekozen voor een publiekprivate samenwerking. In 1996 is een samenwerkingsovereenkomst getekend, hierbij is een VoF opgericht waarin beide partijen voor 50 procent participeren. Onder deze Vof, hing een projectteam geleid door een projectleider afkomstig van de gemeente Nijmegen, ondersteund door een ontwikkelteam van de ING. Het gebied is ontwikkeld tot: 74 woningen, 12.500m² kantoren, 4.500m² bibliotheek, 4.500m² archief, 3.500m² filmhuis en theater, 14.500m² winkels en 15.000m² horeca (Ter Beek et al., 2000).

Belangrijkste kritieke factoren in deze case:

- Groot politiek en maatschappelijk draagvlak;
- Actieve rol gemeente en centrummanagement;
- Economische tij (was positief tijdens deze case);
- Simpele projectopzet met beperkt aantal partijen;
- Groot commitment bij publiek als private partij;
- Wederzijds vertrouwen tussen betrokken partijen.

2. Groningen: Westerhaven

Het Westerhaven gebied, grenst direct aan de binnenstad van Groningen. De ruimtelijke kwaliteit van dit gebied, laat zeer te wensen over daar waar vooral aan- en afvoer van het verkeer tot het centrum centraal heeft gestaan. De ontwikkelingen binnen dit gebied, moeten ervoor zorgen dat er uiteindelijk woningen, winkels, een museum en een groengebied. De hoofdlijnen van het ontwikkelplan worden in de begin jaren '90 uiteengezet in: mobiliteit, ondergronds parkeren en versterking van de detailhandel. In 1994 wordt een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen de gemeente en Wilma Bouw. De ontwikkelingen blijken in de praktijk complexer en kostbaarder dan op andere uitleglocaties. Als oorzaak hiervoor zijn aan te wijzen: de inpassing in de bestaande stedelijk omgeving, de aanpassing van de hoofdinfrastructuur en het feit dat omwonenden zich betrokken voelen bij het project. De ontwikkeling van een centrumlocatie is, volgens Ter Beek et al. (2000) voor een private partij niet rendabel. Een gezamenlijke aanpak met de gemeente is hierdoor noodzakelijk, zij heeft de grond 'om niet' ingebracht. Door overige gemeentelijke inspanningen, zoals een strikt parkeerbeleid voor de komende dertig jaar waardoor de parkeergarage in de toekomst winst kan maken, is het plan financieel haalbaar geworden. De publiekprivate samenwerking is zonder de oprichting van een onderneming zoals een B.V. uitgevoerd. Als eindbelegger heeft SFB Vastgoed opgetreden (Ter Beek et al., 2000).

De belangrijkste kritieke factoren in deze case

- Vertrouwen tussen partners;
- Omwonenden in een vroeg stadium informeren en op de hoogte houden;
- Bereidheid van de gemeente om fors te investeren;
- Volstreekte transparantie in rekenexercities tussen publieke en private partij;
- Politieke wil bij de gemeente.

3. Den Haag: Laakcenter

De projectontwikkeling Laakcenter, maakt deel uit van de revitalisering van het haven- en industriegebied Laakhavens naast het NS-station. De functies welke binnen dit project ter ontwikkeling gebracht moeten worden, zijn bedrijven, kantoren en woningen. Aflopende erfpachtovereenkomsten boden de mogelijkheid tot het revitaliseren van dit gebied. De gemeente heeft haar ideeën hiervoor uitgewerkt in een beeldkwaliteitplan. Aan de hand hiervan is een plan van eisen opgesteld. De hoogste private bieder is geselecteerd om het plan vervolgens te realiseren. De gemeente heeft zodoende binnen deze projectontwikkeling een regisseursrol. Zij selecteert de partijen en de wensen. Ontwikkelaar Devco is aangewezen voor de uitvoering van het plan, een gemeentelijke projectmanager heeft de voortgang gevolgd. Ten behoeve van de communicatieve aspecten van het project heeft de gemeente een persoon ingehuurd die dit in goede banen leidt. Daarnaast is een stichting in het leven geroepen welke het gebied Laakhaven zal promoten. De bevolking heeft geen substantiële bezwaren gemaakt tegen de ontwikkelingen. De risico's voor het bouwrijp maken liggen bij de gemeente, de ontwikkeling komt ter zaken van Devco (Ter Beek et al., 2000).

De belangrijkste kritieke factoren in deze case:

- Kwaliteits- en inrichtingseisen kunnen gesteld worden doordat de gemeente grond in eigendom heeft;

- Kwaliteit en expertise van de gemeente is belangrijk in het proces van opstellen van een programma van eisen en van onderhandelingen met de projectontwikkelaar;
- Politieke steun en een helder mandaat van de politiek;
- Afspraken tussen publieke en private partijen moeten worden vastgelegd.

4. Nijmegen: Singel rondom stadscentrum (Waalsprong)

Ten noorden van de Waal, wordt in Nijmegen een nieuw stadsdeel ontwikkeld, de VINEX-locatie 'De Waalsprong'. In dit gebied zal wonen, leven en werken worden gecombineerd. Deze wijk is gesitueerd ten noorden van de Waal, zodoende aan de overkant van het centrum ten opzichte van de binnenstad. Het plan bevat een ontwikkellocatie voor 10.000 tot 12.000 woningen, 100.000m² kantoren en 17.000m² kantoren. Vanwege de grootte van de bouwopgaaf, de looptijd van 20 jaar en het feit dat de gemeente niet alle risico voor eigen rekening wilt nemen, is er gekozen voor een samenwerking met de private ontwikkelaars Amstelland, Bouwfonds, Heijmans, Mabon en Wilma. Tevens wordt er samengewerkt met woningcorporatie Novio Noord. In 1997 is er een CV Grondexploitatie maatschappij ('GEM') Waalsprong opgericht om het project integraal te realiseren. Het doel van deze GEM is het risicodragend uitvoeren van de grondexploitatie. Werving, bouwrijp maken en gronduitgifte zijn taken die hieronder vallen. Zowel de marktpartijen als de gemeente hebben via deze PPS-constructie zekerheid voor de realisatie van woningen, kantoren, winkels en infrastructurele voorzieningen voor de komende twintig jaar. De bouwproductie zal voor 62,5% door marktpartijen worden verricht, voor 28,5% door woningcorporaties en voor 9% door de gemeente. In de samenwerkingsovereenkomst zijn prestatieafspraken opgenomen met consequenties voor het niet conform uitvoeren van de werkzaamheden (Ter Beek et al., 2000).

De belangrijkste kritieke factoren in deze case:

- Goede contacten tussen verantwoordelijke personen;
- Opnemen van evaluatiemomenten in de samenwerkingsovereenkomst;
- Gunstige woningmarktsituatie;
- Vraaggestuurde ontwikkeling;
- Verantwoordelijkheidsgevoel en imago spelen een belangrijke rol in de prestaties;
- Risicospreiding door opstelling van een GEM.

Referentielijst:

ABN AMRO. (2009). Visie op bouw en vastgoed. Vinddatum 23 maart 2011, op www.abnamro.nl/nl/images/VOS_Makelaars_onroerend_goed.pdf.

Balkendende, J.P., Kaptein, M., kimman, C. & Den Toren, J.P. (2003). Onderneming & maatschappij. Op zoek naar vertrouwen. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Berenschot, (n.d.). Projectcommunicatie. Vinddatum 27 april 2011, op http://www.berenschot.nl/communicatie/markten_diensten/projectcommunicatie.

Blanchard, K. (2007). *Over leiderschap. Leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.

Braster, J.F.A. (2000) *De kern van casestudy's. De kern van organisatieonderzoek*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.

Bouwens, C. & Hatzmann, N. (2005). *Open planproces in de stedelijke vernieuwing*. Rotterdam: SEV Realisatie

Bregman, A.G. & De Win, R.W.J.J. (2005) Publiek-private samenwerking bij de ruimtelijke inrichting en haar exploitatie. Den Haag: instituut voor bouwrecht.

Bruil, I. et al . (2004). *Integrale gebiedsontwikkeling: Het stationsgebied 's-Hertogenbosch*. Amsterdam: Uitgeverij SUN.

Centraal bureau voor de statistiek. (2010). *Stagnatie op woningmarkt duurt voort*. Vinddatum 14 februari 2011, op www.cbsvooruwbedrijf.nl/index.aspx?FilterId=2&ChapterId=17&ContentId=3571.

Centraal Planbureau. (2010, maart). *Economische Verkenning 2011-2015*. Vinddatum 10 februari 2011, op <http://www.cpb.nl/eng/pub/cpbreeksen/document/203/doc203.pdf>.

Corbin, J., & Strauss, A. (1990). *Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria*. Qualitative Sociology, 13

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

De Bruijn, J.A., Ten Heuvelhof, E.F. & In 't Veld, R.J. (2002). *Procesmanagement. Over procesmanagement en besluitvorming. Tweede druk*. Schoonhoven: Academic Service.

De Bruijn, J.A., Ten Heuvelhof, E.F. & In 't Veld, R.J. (2008). *Procesmanagement. Over procesmanagement en besluitvorming. Derde druk*. Schoonhoven: Academic Service.

De Kousemaeker, F.J.M. (1990). *Onroerend goed: leidraad voor studie en praktijk*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

De Zeeuw, F., Franzen, A. & Rheenen. (2011) *Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit. Hoe nu verder?* Delft: Technische Universiteit, praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling.

Den Brugge, Breunis, Dullemond, Rijkkerk, De Jong & Den Besten. (2001). *Succesfactoren in beeld. Een onderzoek naar de cruciale succes- en faalfactoren voor projecten op het snijpunt van ruimtelijke Ordening en Milieu*. Gouda: SKB (Stichting Kennisontwikkeling Kennisoverdracht Bodem).

Dreimuller, A.P. (1980). *Taak en plaats van de projectontwikkelaar in het bouwproces*. Amsterdam: EIB.

Edelenbos, J. (2000). *Proces in vorm. Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten*. Utrecht: Lemma uitgevers.

Elsevier. (n.d.). Vinddatum 12 februari, op <http://www.elsevier.nl/web/Dossiers/De-economische-crisis.htm>.

Elsevier. (2010). *Huizenmarkt blijft op slot*. Vinddatum 15 februari 2011, op www.elsevier.nl/web/Nieuws/Europese-Unie/259431/Details-EUreddingsplan-Griekenland-bekend.htm.

Encyclopedie. (2011). Algoritme. Vinddatum 28 maart 2011, op <http://www.encyclo.nl/begrip/algoritme>.

Gehner, E. (2003). *Risicoanalyse bij projectontwikkeling*. Amsterdam: Uitgeverij SUN.

Groeneveld, A. (2007) *Vertragingen in de woningbouw. Proces en organisatie van woningbouwprojecten*. Delft: Technische Universiteit.

Harinck, F. (2008). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant

Huisman, R. (2007). *De rol en toegevoegde waarde van de afhankelijk adviseur bij de financiering van projectontwikkeling*. Amsterdam: School of Real Estate.

Indora (2003). *Projectmanagement 100 succesfactoren!* Vinddatum 30 maart 2011, op <http://www.indora.nl/mambo/images/stories/Downloads/WPP1%20Projectmanagement%20100%20succesfactoren.PDF>.

Innes, J.E (1996) Planning through consensus building: A view of comprehensive planning ideal. *Journal of the American Planning Association*, 62, 52-63.

Innes J.E & Booher D.E (1999) Consensusbuilding and Complex Adaptive Systems; A Framework for Evaluating Collaborative Planning. *Journal of the American Planning Association*, Vol 65, No. 4; 412-23.

- Innes J. E. (2004) Consensusbuilding: Clarifications for the critics. Sage Publications Vol 3; 5-20.
- Jugdev, K. & Müller, R. (2005). *A Retrospective Look At Our Envolving Understanding of Project Success*. Project Management Journal: 36, 4 p. 19.
- Klaver, A.M.J., (n.d.). *Demografie en bouwproductie*. Vinddatum 10 februari 2011, op <http://www.eib.nl/ShowPub.cfm?Publicatie1ID=118>.
- Kliem, R.L. & Ludin, I.S. (1992). The people side of project management. Cambrigde: University Press.
- Klijn, E.H., & Koppenjan, J.F.M. (2000). *Interactive Decision Making and Representative Democracy: Institutional Collisions and Solutions*. Vinddatum 29 maart 2011, op <http://www.egpa2009.com/documents/psg4/Geurtz.pdf>.
- KlokOntwikkeling. (2010). Akte van levering. Druten: KlokOntwikkeling projectontwikkelaars
- KlokOntwikkeling. (n.d.) Planning project De Groen. Druten: KlokOntwikkeling projectontwikkelaars
- Kremer, W.J. (2007). *Toppers van toen*. Groningen: Hanzehogeschool.
- Laitin, D. (1995). *Disciplining political science*. American political Science Review. Vol. 29 nr. 2.
- Loosen, M.E. (2002) *De Centrale Middenvelder in de Vastgoedcyclus Projectontwikkeling, projectmanagement en vastgoedadvisering in een dynamische en complexe taakomgeving*. Amsterdam: Universtiteit van Amsterdam.
- Louw, E., Needham, B., Olden, H. & Pen, C. (2004). *Planning van bedrijventerreinen*. Den Haag: SDU.
- Maas, G.W.A. & Pleunis, J.W. (2006). Facility management. Strategie en bedrijfsvoering van de organisatie. Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Managementsite (n.d.) Projectmanagement. Vinddatum 30 maart 2011, op <http://www.managementsite.nl/kennisbank/projectmanagement#Sec2>.
- Meulenberg, P. (2010). *Toezicht en controle in de vastgoedsector*. Amsterdam: Deloitte Real Estate.
- Ministeries van volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en milieubeheer, LNV, VenW en EZ. (2006). *Nota Ruimte. Ruimte voor ontwikkeling*. (4e versie, tekst na parlementaire instemming). Den Haag.
- Ministeries van volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en milieubeheer. Ruimtelijke kwaliteit, verkenning. Vinddatum 13 april 2011, op http://www.vromraad.nl/Download/a_ongenummerd%20Verkenning%20ruimtelijke%20kwaliteit.pdf
- Mulder, N. (2011). Goed projectmanagement. Projectmanagement moet anders. Vinddatum 30 maart 2011, op <http://www.managementsite.nl/kennisbank/projectmanagement#Sec2>.

Naar een woningbouwmarkt voor en door bewoners. (2008). Vinddatum 4 april 2010, op Nederlandse Vereniging van Makelaars o.g.: www.nvm.nl/nvm/getfile?docName=nvm107437

Nillesen, T. (2009). *De creatie van maatschappelijk draagvlak. Het ontwerp van een procesmodel voor de toepassing van communicatie & participatie bij bouwprojecten.* Eindhoven: Technische universiteit.

NEPROM. (18 februari 2011). Woningbouwproductie in 2010 met 50% gestegen. Vinddatum 18 februari 2011, op <http://www.neprom.nl/nieuws-detail/woningbouwproductie-in-2010-met-50-procent-gestegen>.

NEPROM. (n.d.). Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen. Vinddatum 21 maart 2011, op <http://www.neprom.nl/algemeen>.

Nozeman, E.F. (2008). *Handboek projectontwikkeling. Een veelzijdig vak in een dynamische omgeving.* Lier: Roels printing BV in opdracht van NEPROM.

NRC Handelsblad. (2008). Kredietcrisis is terug bij het begin. Vinddatum 9 maart 2011, op http://vorige.nrc.nl/economie/article1831243.ece/Kredietcrisis_is_terug_bij_begin.

Peek, G. (2004). *De Multiple Business Case. Naar Gebiedsontwikkeling 3.0.* Vinddatum 21 maart 2011, op <http://www.slideshare.net/Praktijkleerstoel/sessie-g-multiple-business-casegertjoost-peek>.

Planologiegids. (2009). Planologie. Vinddatum 21 maart 2011, op <http://planologiegids.blogspot.com/2009/12/planologie.html>.

Post, H.E., Bolder, H.J.L. & Van den Broek, P.J. (1995). *De Marktpositie van projectontwikkelaars.* Amsterdam: Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid.

Rijksoverheid. (2011). Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Vinddatum 24 maart, op <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/bzk>.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2008). *Methoden en technieken van onderzoek.* Vierde editie. Amsterdam: Pearson Education.

Sally, M. (2011). Wanneer is een project succesvol? Vinddatum 5 mei 2011, op <http://www.artikeltjes.com/artikeltjes/1834/1/Wanneer-is-een-project-succesvol-/Page1.html>.

Schutte, A., Schoonhoven, P. & Dolmans-Budé, I. (2002). *Commercieel vastgoed: handboek voor starters en professionals.* Culemborg: Centraal Boekhuis.

SDU uitgevers (2009). *Handboek grondzaken in de praktijk.* Vinddatum 3 april 2011, op <http://www.omgevingindepraktijk.nl/binaries/content/assets/sub-grondzaken/publiek/Grondzaken+in+de+Praktijk/A+-+Algemeen/A5+-+Publiekprivate+samenwerking+in+het+kader+van+de+grondexploitatie/A5-3+-+Grondbeleid+en+PPS.pdf>

Simon, H.A. (1973). *From substantive to procedural rationality*. Vinddatum 28 maart 2011, op <http://octopus.library.cmu.edu/cgi-bin/tiff2pdf/simon/box00081/flid06519/bdl0004/doc0002/simon.pdf>.

Susskind, L. (1999). *Using Assisted Negotiation to Settle Land Use Disputes: A Guidebook For Public Officials*. Cambridge: Lincoln Institute of Land Policy.

Swanborn, P.G. (1996). *Case-study's wat, wanneer en hoe?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Van 't Verlaat, J. (1995). *Marktgerichte productontwikkeling in het kader van citymanagement, de case Brainpark*. In: Bakker, B.A. & Van Luijk, B. *Handboek klantgericht denken en doen*. Alphen aan de Rijn / Deuren: Samson.

Ter Beek, H.M. & Klinkers, G. (2000) *Intensief ruimtegebruik en publiek-private samenwerking. Quick scan op wederzijdse invloed intensief ruimtegebruik en publiek-private samenwerking bij zeven lokale ontwikkelingsprojecten*. Utecht: Cap Gemini Ernst & Young.

Ter Beek, H.M. & Klinkers, G. (2002) *Intensief ruimtegebruik en publiek-private samenwerking. Case-verslagen* Utecht: Cap Gemini Ernst & Young.

Van Aken, T.G.C. (2002). *De weg naar projectsucces. Eerder via werkstijl dan via instrumenten*. Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie.

Van Dale. (2011). *Projectontwikkeling*. Vinddatum 21 maart 2011, op www.vandale.nl.

Van Denzen, O.M. (2009). *Risico-rendement afweging bij acquisitie van ontwikkelposities in bestaand bebouwd gebied*. Amsterdam: School of Real Estate.

Van der Boon, V. & Van der Marel, G. (2010). *De vastgoedfraude. Miljoenenzwendel aan de top van het Nederlandse bedrijfsleven. Twaalfde herziene druk*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam Uitgevers.

Van der Heijden, F.J. (2006). *Onzekerheden uit het verleden, een garantie voor de toekomst?* Twente: Universiteit.

Van der Meer, M. (2010). *Kritieke succesfactoren voor de voortgang van ruimtelijke planning*. Twente: Universiteit Twente.

Van der Meijden, F.J. (2006). *Onzekerheden uit het verleden een garantie voor de toekomst?* Twente: Universiteit van Twente.

Van Dijk, J.C. (2006). *De gevolgen van marktrisico op resultaten uit projectontwikkeling van kantoren op regionale markten. Een onderzoek ter kwantificering en verklaring van de gevolgen van marktrisico veroorzaakt door macro-economische volatiliteit op resultaten uit projectontwikkeling op de Amsterdamse kantorenmarkt*. Amsterdam: School of Real Estate.

Van Hoek, T. (2008). *De vastgoedlezing 2008: Crisis op de Nederlandse woning- en vastgoedmarkt?* Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Van Tartwijk, J.B.A.M. & Van Kroon. (2005). *Projectontwikkeling en risico*. Amsterdam: School of Real Estate.

Vastgoedmarkt. (2011). In Januari 8.6 procent meer woningen verkocht. Vinddatum 14 februari 2011, op <http://www.vastgoedmarkt.nl/nieuws/2011/02/16/in-januari-8.6-procent-meer-woningen-verkocht>.

Vastgoedmarkt. (2011). Schikken vastgoedfraude is schuldbekentenis. Vinddatum 24 februari 2011, op http://veritate.tripolis.com/public/preview?do4LWlpWdqRFMWGneBpZaFgee03GT*t4_ItOmqsNvQuz4aYt9c8NDBBq9XlidyVc.

Vermande, H.M. & Spalburg, M.G. (1998). *Risicomanagement in de bouw; een verkenning*. Stichting Bouwresearch.

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek. Vierde druk*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.

Voogd, H. & Woltjer, J. (2009). *Facetten van de planologie. Achtste druk*. Alphen aan de Rijn: Kluwer Uitgeverij.

Voogd, H. & Woltjer, J. (2010). *Facetten van de planologie. Negende druk*. Alphen aan de Rijn: Kluwer Uitgeverij.

Wise up. (n.d.) Projectontwikkeling. Vinddatum 21 maart 2011, op <http://www.wiseup.nl/Diensten/Projectmanagement/Projectontwikkeling.aspx>.