



Vastgoedontwikkeling op basis van kracht in plaats van macht

Master thesis Planologie
Roland van der Ven

Colofon

Titel: Vastgoedontwikkeling op basis van kracht in plaats van macht

Onderzoek: Een onderzoek naar de invloed van de veranderende ontwikkelingsmarkt op de uitkomst van gebiedsontwikkelingen en ontwikkelingsstrategie van de projectontwikkelaar

Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit der Managementwetenschappen
Begeleider: Erwin van der Krabben
Tweede lezer: George van der Kam

Metrum
Cluster: Gebiedseconomie en grondbeleid
Begeleider: Maikel de Laet

Auteur: Roland van der Ven
Studentnummer: 4001877

Datum: 12-08-2011

Voorwoord

Dit rapport is het eindverslag van mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Planologie aan de Radboud Universiteit. Deze master thesis vormt tevens de afsluiting van deze opleiding.

Het onderwerp van deze thesis werd gewekt door de gevolgen van de (economische)crisis op de vastgoedmarkt. Mijn interesse ging daarbij al gelijk uit naar projectontwikkelaars die strategische grondposities hebben verworven in gebieden waarvan de ontwikkeling is uitgesteld of stopgezet. Met dit in het achterhoofd zijn nog tal van onderzoeken mogelijk. Uiteindelijk is er gekozen de focus van het onderzoek te leggen op de invloed van de veranderende ontwikkelingsmarkt op de uitkomst van gebiedsontwikkelingen en de ontwikkelingsstrategie van de projectontwikkelaar.

Ik wil dit voorwoord ook gebruiken om een aantal mensen te bedanken. Ten eerste gaat mijn dank uit naar mijn thesisbegeleider Erwin van der Krabben voor zijn goede begeleiding en inspirerende voortgangsgesprekken. Daarnaast wil ik Maikel de Laet bedanken voor zijn begeleiding bij Metrum. Tenslotte gaat mijn dank uit naar de projectontwikkelaars en de experts die de moeite hebben genomen om tijd vrij te maken voor het afnemen een interview. Zonder de bijdrage van al deze bovenstaande personen had ik dit onderzoek niet tot een bevredigend einde kunnen brengen.

Nijmegen, augustus 2011

Roland van der Ven

Samenvatting

De aanleiding van het onderzoek komt voort uit de grondstrategie van de projectontwikkelaar. Oorspronkelijk voeren overheden een actief grondbeleid. Gemeenten kopen van de eerste eigenaar ruwe grond en maken deze bouwrijp. Vervolgens verkopen gemeenten de bouwrijpe grond aan ontwikkelaars die er woningen op ontwikkelen. De overheid heeft op deze manier een monopolie op grondposities weten te leggen. Echter, vanaf de Vinex-periode zijn projectontwikkelaars ook gronden gaan verwerven. De ontwikkelaar is midden jaren '90 in staat op grote schaal grondposities in te nemen omdat de rentelasten lager zijn dan de waardeverhoging van de grond. De voornaamste reden om grond te verwerven is het in bezit krijgen van de eigendomsrechten. Deze rechten kunnen worden omgezet in een ontwikkelrecht. Met dit recht kan de ontwikkelaar vastgoed ontwikkelen. Op deze manier is de ontwikkelaar initiërend bij gebiedsontwikkelingen. De komst van de crisis heeft de ontwikkelingsmarkt op zijn grondvesten doen schudden. Voor ontwikkelaars met grondposities is de invloed van de crisis groot. Op termijn zullen de grondposities voorlopig niet in ontwikkeling worden gebracht. Daarnaast dalen door de (economische)crisis de woning- en grondprijzen. Ingenomen grondposities hangen in de veranderende markt als een financiële molensteen om de nek van projectontwikkelaars. De crisis heeft voortzetting van deze ontwikkelingsstrategie haast onmogelijk gemaakt. Dit onderzoek verkent mogelijke ontwikkelingsstrategieën die ontwikkelaars met grondpositie op de veranderende ontwikkelingsmarkt kunnen volgen.

De hoofdvraag van het onderzoek probeert te achterhalen in hoeverre projectontwikkelaars (met grondposities) de ontwikkelingsstrategie op de veranderende ontwikkelingsmarkt aanpassen. De context van het onderzoek is gestoeld op de begrippen/variabelen; (veranderende) ontwikkelingsmarkt, (bijgestelde) gebiedsontwikkeling en (gewijzigde) ontwikkelingsstrategie. Onder een ontwikkelingstrategie verstaat dit onderzoek de gekozen aanpak die gericht is op de ontwikkeling van vastgoed. Daarbij dient de ontwikkelaar rekening te houden met lange termijn afstemming tussen organisatie en omgeving. Op de ontwikkelmarkt wordt nieuw vastgoed toegevoegd en bestaand vastgoed herontwikkeld. De ontwikkelmarkt omvat en hangt nauw samen met de vastgoed-, grond-, en financiële markt. Bij gebiedsontwikkeling werken verschillende private en publieke partijen samen aan een gebied. Bij de ontwikkeling van een gebied worden functies, disciplines, belangen en geldstromen met elkaar verbonden. Gebiedsontwikkeling heeft betrekking op een transformatie van industrieterrein of de nieuwbouw van woningen. De vraag- en doelstelling brengen deze begrippen bij elkaar. Het doel van het onderzoek is een bijdrage leveren aan het (her)formuleren van een toekomstige ontwikkelingsstrategie voor projectontwikkelaars, door een beeld te schetsen van de bijstellingen in gebiedsontwikkelingen en de wijzigingen in ontwikkelingsstrategieën op de veranderende markt.

De gebruikte theorie maakt de drie variabelen voor dit onderzoek bruikbaar en het geeft de variabelen een achtergrond. De ontwikkelingsmarkt is de onafhankelijke variabele en wordt met vastgoed-gerelateerde onderzoeken, lezingen en publicaties uit vakliteratuur in een eigen hoofdstuk besproken. De ontwikkelingsmarkt vóór 2008 heeft de volgende kenmerken; economische voorspoed en marktgroei. De vraag overtreft in deze markt het aanbod en er is voldoende externe financiering voor handen. Ontwikkelaars richten zich op doorgroeien en schaalvergroting. Tevens hebben zij een sterke focus op vreemd vermogen en het verwerven van grondposities. De gevolgen van de economische crisis zijn vanaf 2008 op de ontwikkelingsmarkt duidelijk zichtbaar. De relevante veranderingen worden in dit onderzoek opgedeeld in korte, middellange en lange termijn. Op korte termijn zijn vraaguitval en financieringsproblemen aan de orde. Met betrekking tot de middellange termijn veranderingen spelen voor de ontwikkelaar, het beleid en rol van de overheid, bijgestelde gebiedsontwikkelingen en grondbezit een belangrijke rol. Op langere termijn hebben duurzaamheid, demografische ontwikkelingen en de maatschappelijke rol van de ontwikkelaar invloed op de strategie. De ontwikkelingsmarkt is na de (economische)crisis onderhevig aan grote dynamiek. De verwachting is dat de marktomstandigheden van voor de crisis voorlopig in de toekomst niet meer terugkomen. In de verwachte ontwikkelingsmarkt staan kapitaal, (markt)kennis en flexibiliteit centraal. Ontwikkelaars gaan risico's beperken en externe financiering wordt schaars. Grootschalige gebiedsontwikkelingen worden vervangen door kleinschalige deelprojecten. De verwachte ontwikkelingsmarkt wordt bepalend voor de competenties van de ontwikkelaar, elementen van de ontwikkelingsstrategie en uitkomsten van gebiedsontwikkelingen.

De afhankelijke variabelen gebiedsontwikkeling en ontwikkelingsstrategie worden elk in een apart hoofdstuk uiteengezet. Gebiedsontwikkeling in dit onderzoek omvat binnenstedelijke (her)ontwikkelen

en nieuwe ontwikkelingen op uitleglocaties. Vanuit de projectontwikkeling heeft gebiedsontwikkeling zich door ontwikkeld tot een zelfstandig begrip. De omgeving van gebiedsontwikkeling bestaat uit verschillende partijen en actoren. In deze omgeving is de projectontwikkelaar de spil van gebiedsontwikkeling. Vanuit deze omgeving zijn verschillende type ontwikkelaars te onderscheiden en te verklaren. Het ontwikkelingsproces van gebiedsontwikkeling is grofweg in de volgende fasen op te delen: initiatief, haalbaarheid, realisatie en beheer. Elke fase in het proces heeft zijn karakteristieken. Het hele proces is per definitie niet lineair. Gebiedsontwikkelingen worden vaak in een samenwerking tussen overheid en marktpartijen ontwikkeld. Deze kunnen in verschillende samenwerkingsmodellen worden vormgegeven. Ingenomen grondposities spelen bij de keuze van het samenwerkingsmodel een belangrijke rol. Grondposities zijn door de eigendomsrechten voor de ontwikkelaar een belangrijk machtsmiddel geworden. Vanuit een grondpositie is de ontwikkelaar in staat vastgoed te ontwikkelen. De ontwikkelingsstrategie van de ontwikkelaar wordt in dit onderzoek door bedrijfseconomische strategieën ingeleid. Vanuit de bedrijfseconomische theorieën worden een aantal generieke strategieën besproken. De theorie geeft inzicht in de concurrentie- en groeistrategie van de projectontwikkelaar. Daarnaast draagt de theorie bij aan de opvatting dat een ontwikkelingsstrategie in elementen en competenties kan wijzigen. De ontwikkelingsmarkt van voor de crisis laat een locatiegerichte groeistrategie toe. Het aantrekken van vreemd vermogen en het verwerven van grondposities is hiervoor noodzakelijk. De marktomstandigheden (voor 2008) maken deze ontwikkelingsstrategie goed uitvoerbaar. Echter, de (economische)crisis heeft de basis onder deze strategie in 2008 weggeslagen. De veranderende ontwikkelingsmarkt is niet meer het gewenste decor voor de locatiegerichte groeistrategie. Op grond van de veranderingen en verwachte ontwikkelingsmarkt dient de ontwikkelaar zijn ontwikkelingsstrategie tegen het licht te houden. Het herformuleren van de ontwikkelingsstrategie is daarbij niet uit te sluiten. Een ontwikkelingsstrategie dient op de veranderende omgeving afgestemd te worden. Ontwikkelaars dienen te consolideren, waarbij zij uitgaan van hun eigen kracht. De nieuwe marktomstandigheden vragen om beperkte risico's, toenemende inspraak van de klant en een flexibele en creatieve aanpak. Binnen deze omstandigheden zijn de klantgerichte strategie of conceptgerichte strategie (mogelijk) beter uitvoerbaar.

In het empirische gedeelte van het onderzoek worden in totaal zes cases geanalyseerd. Het doel van de empirie is de invloed van de (economische)crisis op de gebiedsontwikkeling in kaart brengen en inzicht krijgen in de (gewijzigde) ontwikkelingsstrategie van de ontwikkelaar. De geselecteerde cases zijn drie binnenstedelijke en drie uitleg gebiedsontwikkelingen. Elke case wordt geïntroduceerd met een projectomschrijving. Vervolgens komen de strategie van de ontwikkelaar en het project in tijden van crisis aan bod. De case wordt afgesloten met een reactie van de ontwikkelaar op de bijgestelde gebiedsontwikkeling en veranderende marktomstandigheden. Om de reactie in de praktijk te toetsen zijn er interviews afgenomen met de betrokken ontwikkelaars en Metrumadviseurs. Bij elk interview is een profielen-matrix ingevuld. Deze profielen bestaan uit verschillende onderdelen. Het eerste onderdeel van de matrix gaat in op de variabele elementen van de ontwikkelingsstrategie. Onderdeel twee bestaat uit de competenties van de ontwikkelaar. En het derde onderdeel geeft de uitkomst van de gebiedsontwikkeling weer. Dankzij de profielen-matrix kan een ontwikkelingsstrategie inzichtelijk worden gemaakt. Dit maakt een vergelijking van de ontwikkelingsstrategie bij aanvang van de gebiedsontwikkeling en na de economische crisis mogelijk.

Uit de empirische resultaten van het onderzoek komt duidelijk naar voren dat de ontwikkelingsmarkt bepalend is voor zowel de ontwikkelingsstrategie als de uitkomsten van de gebiedsontwikkeling. Uiteindelijk bepaalt de markt waar vraag naar is en hoe dit het beste tot stand kan komen. Ontwikkelaars beseffen dat zij moeten samenwerken. Door samen te werken zijn risico's te verdelen en financieringen makkelijker rond te krijgen. De gebiedsontwikkelingen dienen vanuit flexibele plannen ontwikkeld te worden. Hierbij dient niet alles al juridisch vastgelegd te zijn. De locatiegerichte ontwikkelingsstrategie is bij een aantal cases toe- en aangepast. Door de al ingenomen grondposities zal deze ontwikkelingsstrategie voorlopig nog wel worden uitgevoerd. Echter, uit het onderzoek blijkt wel dat in het vervolg een klantgerichte of conceptgerichte ontwikkelingsstrategie kansrijk kan zijn. Voor de nieuwe vorm van gebiedsontwikkelingen (2.0) zijn grondposities niet meer een vereiste. Met een klantgerichte of conceptgerichte benadering is een bijgestelde gebiedsontwikkeling goed te ontwikkelen. De projectontwikkelaar zal in het vervolg snel moeten kunnen schakelen en moeten inspelen op de vraag van de koper. De veranderende ontwikkelingsmarkt maakt de locatiegerichte ontwikkelingsstrategie nagenoeg niet meer uitvoerbaar. Vastgoedontwikkeling op basis van machtige grondposities lijkt daarmee niet meer gewenst. In plaats van grondposities moet de ontwikkelaar vanuit de kracht van de onderneming vastgoed ontwikkelen. Het vertrekpunt van vastgoedontwikkeling is daarbij de klant of een concept.

Inhoudsopgave

Figuren, tabellen en afbeeldingenlijst	1
Hoofdstuk 1 Inleiding	2
Inleiding	2
1.1 Projectkader	2
1.2 Afbakening	3
1.3 Doel- en vraagstelling	3
1.3.1 Doelstelling	3
1.3.2 Hoofdvraag	3
1.3.3 Deelvragen.....	4
1.4 Relevantie	4
1.4.1 Maatschappelijk	4
1.4.2 Wetenschappelijk.....	4
1.5 Onderzoeksmodel	5
1.6 Betrouwbaarheid en validiteit.....	6
1.7 Leeswijzer	6
Hoofdstuk 2 Gebiedsontwikkeling.....	7
Inleiding	7
2.1 De (historische) context van gebiedsontwikkeling	7
2.2 Gebiedsontwikkeling definitie.....	8
2.3 Type gebiedsontwikkeling	9
2.4 Type projectontwikkelaars en competenties	9
2.4.1 Type projectontwikkelaars	9
2.4.2 Competenties.....	11
2.5 Ontwikkelingsproces	11
2.6 Grondposities	12
2.6.1 Grondmarkt.....	12
2.6.2 Woningbouw	13
2.6.3 Eigendomsrechten	13
2.7 Samenwerkingsmodellen	14
2.7.1 Modellenoverzicht	15
2.8 Conclusie.....	16
Hoofdstuk 3 Ontwikkelingsmarkt.....	17
Inleiding	17
3.1 Ontwikkelingsmarkt voor de crisis.....	17
3.2 Veranderingen.....	18
3.2.1 Korte termijn.....	19
3.2.2 Middellange termijn.....	20
3.2.3 Lange termijn	22
3.3 Ontwikkelingsmarkt na de crisis.....	23
3.4 Conclusie.....	25
Hoofdstuk 4 Ontwikkelingsstrategie	26
Inleiding	26
4.1 Bedrijfseconomische strategieën	26
4.1.1 Bedrijfseconomische theorie.....	26
4.1.2 Generieke bedrijfsstrategieën	28
4.1.3 Theorie voor de vastgoedsector	29
4.2 Groeistrategie van de projectontwikkelaar	30
4.2.1 Locatiegerichte groeistrategie.....	31
4.3 Speelveld en concurrentie.....	33
4.3.1 Verschuiving van strategie.....	33
4.3.2 Het einde van de groeistrategieën.....	34
4.4 Nieuwe ontwikkelingsstrategie	35

4.4.1 Klantgerichte ontwikkelingsstrategie.....	36
4.4.2 Conceptgerichte ontwikkelingsstrategie	37
4.5 Conclusie.....	38
Hoofdstuk 5 Casestudy.....	40
Inleiding	40
5.1 Onderzoeksstrategie	40
5.2 Case analyse.....	42
5.2.1 Suytkade - Helmond	42
5.2.2 Scheldekwartier - Vlissingen.....	45
5.2.3 Noord-Scharwoude - Langedijk	49
5.2.4 Boechorst - Noordwijk.....	53
5.2.5 Groot Holthuizen - Zevenaar	57
5.2.6 Hoog dalem - Gorinchem.....	61
5.3 Empirische resultaten.....	65
5.3.1 Algemeen.....	65
5.3.2 Binnenstedelijke locaties	66
5.3.3 Uitleglocaties.....	67
5.4 Conclusie.....	68
Hoofdstuk 6 Conclusie.....	69
Inleiding	69
6.1 Deelconclusies	69
6.2 Eindconclusie	72
6.3 Kritische reflectie	73
Literatuurlijst.....	75
Bijlage 1 Interview met profielen-matrix	79
Bijlage 2 Complete empirische resultaten tabel.....	93
Bijlage 3 Lijst met geïnterviewden.....	95
Bijlage 4 Case documentatie.....	96

Figuren, tabellen en afbeeldingenlijst

Figuren

Figuur 1	Onderzoeksmodel
Figuur 2	Leeswijzer
Figuur 3	Projectontwikkelaar positionering
Figuur 4	Ontwikkelingsproces in fasen
Figuur 5	Onderzoeksstrategie

Tabellen

Tabel 1	Overzicht samenwerkingsmodellen
Tabel 2	Veranderingen overzicht
Tabel 3	Theorie vergelijking
Tabel 4	Case selectie
Tabel 5	Empirische resultaten binnenstedelijke locaties
Tabel 6	Empirische resultaten uitleglocaties
Tabel 7	Ontwikkelingsstrategie vergelijking

Afbeeldingen

Afbeelding 1	Voormalige Hatématerrein
Afbeelding 2	Stedenbouwkundig ontwerp Suytkade
Afbeelding 3	Bijgesteld stedenbouwkundig ontwerp
Afbeelding 4	Voormalige havengebied
Afbeelding 5	Stedenbouwkundig ontwerp Scheldekwartier
Afbeelding 6	Bijgesteld stedenbouwkundig ontwerp
Afbeelding 7	Voormalige veilingterrein
Afbeelding 8	Stedenbouwkundig ontwerp Noord-Scharwoude
Afbeelding 9	Bijgesteld stedenbouwkundig ontwerp
Afbeelding 10	Boechorst in 2006
Afbeelding 11	Stedenbouwkundig ontwerp Boechorst
Afbeelding 12	Ontwerp deelplan Voorhof
Afbeelding 13	Landbouw verkaveling plangebied
Afbeelding 14	Stedenbouwkundig ontwerp Groot Holthuizen
Afbeelding 15	Landbouw verkaveling plangebied
Afbeelding 16	Stedenbouwkundig ontwerp Hoog Dalem

Hoofdstuk 1 Inleiding

Inleiding

In hoofdstuk 1 wordt duidelijk waarom dit onderzoek is uitgevoerd. De grenzen waarbinnen het onderzoek zal plaatsvinden wordt aangeduid als het projectkader. Dit is uitgewerkt in paragraaf 1.1. Binnen deze kaders is de bestaande problematiek en aanleiding van het onderzoek vastgesteld. Na het projectkader volgt een verdere afbakening van het onderwerp. De vraag- en doelstelling van het onderzoek komen in paragraaf 1.3 aan bod. De maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek worden in paragraaf 1.4 aangehaald. In paragraaf 1.5 wordt het onderzoeksmodel behandeld. Deze paragraaf laat zien hoe het onderzoek is uitgevoerd. De leeswijzer vormt de afsluiting van dit hoofdstuk.

1.1 Projectkader

Oorspronkelijk voeren gemeenten een actief grondbeleid en bestaat er een gemeentelijk monopolie op het aanbieden van bouwrijpe grond. Gemeenten kopen van de eerste eigenaar grond (vaak agrariërs), veranderen de bestemming van agrarische naar wonen, maken de grond bouwrijp en verkopen deze aan marktpartijen (Jovoki, 2006, p. 32). Via deze constructie heeft de gemeente de regie over het tempo, de ruimtelijke ontwikkelingen en de woningbouwproductie (Jovoki, 2006, p. 19, 32). De projectontwikkelaar is een marktpartij welke bouwrijpe grond koopt om projecten te ontwikkelen. In dit geval bezitten ontwikkelaars nog geen grondposities. Echter, de gemeente heeft zijn monopolie positie op de grondmarkt verloren vanaf het moment dat de overheid Vinex-locaties is gaan aanwijzen (Jovoki, 2006). In de Vinex-periode midden jaren '90 zijn gemeenten een passief grondbeleid gaan voeren. De aankoop van grond laten gemeenten in deze periode over aan marktpartijen. De projectontwikkelaar kon op grote schaal grondposities innemen omdat de rentelasten kleiner waren dan de waardeverhoging van de grond (Segeren, 2007, p. 30). Door de sterke stijging van de huizenprijzen en de goedkope ingenomen grondposities in ongeveer dezelfde periode, zijn de opbrengsten sneller gestegen dan de kosten (Segeren, 2007, p. 36). Voor ontwikkelaars gaven deze marktomstandigheden een stimulans om grondposities in te nemen.

Projectontwikkelaars nemen vroegtijdig grondposities in op locaties, waarvan zij vermoeden dat er woningbouw gaat plaatsvinden. Dit zijn vooral gronden in Vinex-locaties, maar ook gronden buiten deze locaties (Korthals Altes & Groetelaers, 2000). Groetelaers stelt in 2004 dat ongeveer 29% van de ruwe bouwgrond op uitleglocaties eigendom is (geweest) van een projectontwikkelaar of bouwer (p. 43). De voornaamste reden om grondposities in te nemen is het verwerven van het eigendomsrecht van de grond (Jovoki, 2006, p. 44). Diegene die in bezit is van de eigendomsrechten kan aanspraak maken op het zelfrealisatierecht (Segeren, 2007). Met het verkregen ontwikkelrecht wordt de mogelijkheid tot het realiseren van een project zeker gesteld (Bouwfonds, 2006). Betrokkenheid bij gebiedsontwikkelingen wordt op deze manier veiliggesteld. Projectontwikkelaars zijn daarom op grote schaal grondposities gaan innemen. Deze ontwikkelingsstrategie heeft de projectontwikkelaars geen windeieren opgeleverd.

De (economische)crisis heeft vanaf 2008 de ontwikkelingsmarkt op zijn grondvesten doen schudden en een einde gemaakt aan deze ontwikkelingsstrategie. De vastgoedmarkt die zich liet kenmerken door groei, schaalvergroting, goedkope kredieten, hoge prijzen en mooie rendementen. Deze omstandigheden zijn voorlopig verleden tijd. Noordanus stelt dat de gevolgen van de (economische)crisis op de vastgoedmarkt volop zichtbaar zijn (2009, p. 2). De gevolgen zijn globaal te vertalen in een terughoudende markt, vraaguitval, financieringsproblemen, waardedalingen en vastgelopen gebiedsontwikkelingen (Mierlo, 2010). Voor een projectontwikkelaar met grondposities komt de financiële crisis helemaal ongelegen. In de periode voor de crisis was er sprake van een ruime kapitaalmarkt, waardoor grondposities (door voornamelijk) vreemd vermogen werden gefinancierd. Door de crisis zijn ontwikkelaars met grondposities in de problemen gekomen (Knol en Savelkoul, 2009, p. 44).

De (economische)crisis heeft twee gevolgen voor projectontwikkelaars met grondposities. Ten eerste is er geen uitzicht dat de gronden op korte termijn zullen worden bebouwd. Dit betekent dat ontwikkelaars met gronden niet te gelde kunnen maken en langer dan voorzien rentelasten over hun grondposities moeten betalen (Heemskerk, 2010, p. 48). Ten tweede dalen de koopprijzen van woningen nog steeds en daardoor daalt de waarde van de onderliggende grond (Heemskerk, 2010, p. 48). Een aantal ontwikkelaars is vanwege financieringsmiddelen genoodzaakt (een deel) van hun grondposities over te dragen aan publieke overheden (Knol en Savelkoul, 2009). Over het algemeen

reageren gemeenten kritisch en afstandelijk op overname voorstellen en lijken het risico bewust bij de ontwikkelaars te willen laten (Mierlo, 2010). Het is de vraag hoe projectontwikkelaars het beste om kunnen gaan met de veranderingen op de ontwikkelingsmarkt. Het onderzoek probeert te achterhalen wat de invloed van de (economische)crisis op de ontwikkelingsstrategie van ontwikkelaars is. Centraal in dit onderzoek staan projectontwikkelaars met grondposities. Vragen die hierbij ontstaan zijn: Is het innemen van grondposities in de toekomst een ontwikkelingsstrategie om de bedrijfscontinuïteit te garanderen? Met welke alternatieve ontwikkelingsstrategieën kunnen ontwikkelaars met grondposities initiërend blijven bij gebiedsontwikkelingen?

1.2 Afbakening

In het projectkader worden projectontwikkelaars met grondposities veelvuldig genoemd. Dit onderzoek legt de nadruk op toekomstige ontwikkelingsstrategieën van ontwikkelaars die in het verleden grondposities hebben verworven. Ontwikkelaars kopen vroegtijdig gronden op die in de toekomst een woonbestemming krijgen. Bij het innemen van een grondpositie is de bouwproductie van woningen gekoppeld. De projectontwikkelaars die voor dit onderzoek benaderd zijn hebben het ontwikkelen van woningen als een kernactiviteit.

Ingenomen grondposities bieden mogelijkheden om mee te participeren bij de ontwikkeling van een gebied. In de huidige literatuur worden drie type gebiedsontwikkelingen van elkaar onderscheiden. Dit zijn binnenstedelijke ontwikkelingen, nieuwe ontwikkeling op uitleggebieden en integrale gebiedsontwikkelingen. Dit onderzoek zal de nadruk liggen op binnenstedelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen op uitleggebieden. Verderop in het onderzoek wordt dit nader toegelicht.

1.3 Doel- en vraagstelling

Dit onderzoek moet inzicht bieden in de mate waarop veranderingen op de ontwikkelingsmarkt invloed hebben op de ontwikkelingsstrategie van de ontwikkelaar. Om dit in kaart te brengen wordt onderscheid gemaakt in de volgende drie onderdelen: de marktomstandigheden, de uitkomsten van gebiedsontwikkeling en de ontwikkelingsstrategie. Het onderzoek legt verbanden tussen de (veranderende) ontwikkelingsmarkt, (bijgestelde) gebiedsontwikkeling en (gewijzigde) ontwikkelingsstrategie. Daarbij is de ontwikkelingsmarkt de onafhankelijke variabele en zijn gebiedsontwikkeling en ontwikkelingsstrategie de afhankelijke variabelen. De veranderende ontwikkelingsmarkt is naar verwachting bepalend voor de strategie van de projectontwikkelaar en de uitkomsten van gebiedsontwikkeling.

1.3.1 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is een bijdrage leveren aan het (her)formuleren van een toekomstige ontwikkelingsstrategie voor projectontwikkelaars, door een beeld te schetsen van de bijstellingen in gebiedsontwikkelingen en de wijzigingen in ontwikkelingsstrategieën op de veranderde ontwikkelingsmarkt.

1.3.2 Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

In hoeverre passen projectontwikkelaar (met grondposities) hun ontwikkelingsstrategie aan op de veranderende ontwikkelingsmarkt om initiërend te blijven bij gebiedsontwikkelingen?

Bij deze hoofdvraag spelen de volgende begrippen een centrale rol: ontwikkelingsstrategie, ontwikkelingsmarkt en gebiedsontwikkeling. Deze begrippen worden hieronder nader verklaard.

Een ontwikkelingsstrategie kan worden gedefinieerd als een gekozen aanpak die gericht is op de ontwikkeling van vastgoed door een projectontwikkelaar, rekening houdend met op de lange termijn afstemming tussen de organisatie en de externe omgeving, waarbij de projectontwikkelaar een voorsprong creëert (Frombach & Nijssen 1995, in Nozeman, 2009; Putman, 2010).

Op de ontwikkelingsmarkt wordt nieuw vastgoed toegevoegd, maar ook bestaand vastgoed herontwikkeld. De ontwikkelingsmarkt omvat en hangt nauw samen met de vastgoed,- grond,- en financiële markt. Deze markten bepalen welke ontwikkelingen mogelijk, ofwel winstgevend zijn. Gebiedsontwikkelingen worden in de regel met vreemd vermogen (extern kapitaal) gefinancierd. Mede hierdoor is de ontwikkelingsmarkt nauw verweven met de financiële markten (Vlek, 2009).

Bij gebiedsontwikkeling werken verschillende private en publieke partijen samen aan een project/ gebied. Bij de ontwikkeling van een gebied worden functies, disciplines, belangen en geldstromen met elkaar verbonden. De ontwikkeling van een gebied kan betrekking hebben op een transformatie van voormalig industrieterrein of de nieuwbouw van woningen (Rooy, Luin en Dil, 2006; Zeeuw, 2007).

De interesse van de ontwikkelaar ligt bij gebiedsontwikkeling op het vastgoed binnen het gebied. Ontwikkelposities in een gebied bieden de ontwikkelaar de mogelijkheid om het vastgoed te realiseren.

1.3.3 Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld. De antwoorden op de deelvragen moeten gezamenlijk het antwoord op de hoofdvraag vormen.

1. Wat is de (historische) context van gebiedsontwikkeling vanuit het perspectief van de projectontwikkelaar?
2. Hoe ziet de toekomstige ontwikkelingsmarkt eruit en wat zijn daar de gevolgen van voor projectontwikkelaars?
3. Welke ontwikkelingsstrategieën zijn voor projectontwikkelaars te onderscheiden en onder welke marktomstandigheden zijn deze uitvoerbaar?
4. Zijn er verschillen te constateren in de competenties en/ of elementen van de huidige ontwikkelingsstrategieën van de projectontwikkelaars (met grondposities) in vergelijking met de strategieën van voor de (economische)crisis?
5. Wat is voor ontwikkelaars (met grondposities) een (geschikte) ontwikkelingsstrategie wanneer zij in de toekomst initieënd willen zijn bij gebiedsontwikkelingen?

1.4 Relevantie

Het onderzoek gaat in op de invloed van veranderingen op de ontwikkelingsstrategie van de projectontwikkelaar. Daarbij gaat het vooral om hoe de ontwikkelaar het beste met die veranderingen kan omgaan. Het ontwikkelen van vastgoed vanuit geworven grondposities staat hierbij ter discussie.

1.4.1 Maatschappelijk

De (economische)crisis heeft in 2008 geleid tot een vastgoedcrisis. In een essay bij Building Business heeft Noordanus aangegeven dat de effecten van de crisis van structurele aard zijn. De effecten zullen de werkwijze van projectontwikkelaars ingrijpend veranderen (Noordanus, 2010). Knol en Savelkoul (2009) stellen dat een ruime kapitaalmarkt, zoals voor de (economische)crisis, niet snel meer zal terugkeren. En daarom zullen projectontwikkelaars in de toekomst minder snel nieuwe grondposities kunnen innemen (2009, p. 46). Gebiedsontwikkeling (op grote schaal) lijkt daarmee op zijn retour. Grote hoeveelheden geld, grond en ambitie zijn verdwenen (Daamen, 2010). Bestaande verhoudingen en het speelveld van projectontwikkelaars zijn onderhevig aan veranderingen. Onder deze omstandigheden wordt ook wel gesproken over gebiedsontwikkeling 2.0. Bij gebiedsontwikkeling 2.0 worden in een nieuwe context en randvoorwaarden geprobeerd de bestaande rolverdelingen te veranderen (Daamen, 2010; Franzen, Rheenen & Zeeuw, 2011). Daarbij kunnen nieuwe vormen van ontwikkelen/ samenwerken tussen private en publieke partijen geanalyseerd worden. Dit onderzoek sluit daar maatschappelijk op aan door een bijdrage te leveren aan de verkenning van (toekomstige) ontwikkelingsstrategieën van projectontwikkelaars. Alle betrokken partijen hebben belang bij een gezamenlijke lange termijn visie (Franzen, 2010, p. 66). De betrokkenheid vanuit private zijde voor publieke belangen kan zodoende toenemen, waardoor de gezamenlijke betrokkenheid bij maatschappelijke (ruimtelijke) opgaven zal groeien.

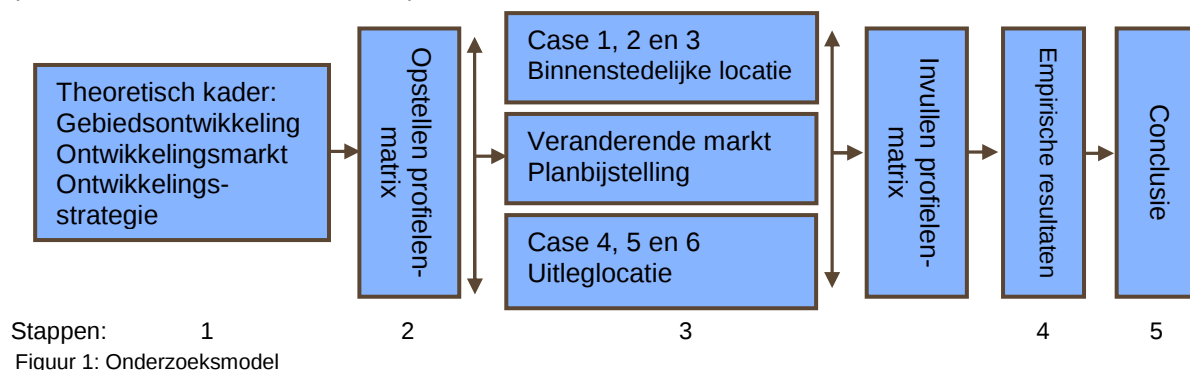
1.4.2 Wetenschappelijk

Het wetenschappelijk uitgangspunt van dit onderzoek is de stellingname van Adams uit 2004. Adams veronderstelt dat er een verschuiving zal plaatsvinden van ontwikkelingen op uitleglocaties naar binnenstedelijke locaties. Adams stelt in zijn artikel *The Changing Regulatory Environment for Speculative Housebuilding and the Construction of Core Competencies for Brownfield Development* dat de projectontwikkelaars die niet hun strategie en competenties met deze verschuiving mee transformeren het in de toekomst moeilijk zullen krijgen (2004, p. 602 en 609). De traditionele ontwikkelingen op uitleglocaties worden gedomineerd door (dezelfde) grote bouwers, beleggers en ontwikkelaars. Door de (economische)crisis, demografische trends en rolverschuivingen tussen overheid, markt en burger, komt er een einde aan de grootschalige uitleglocaties, stelt Versteijlen (2010). De verschuiving van ontwikkellocaties wordt onderstreept door de Nota Ruimte (2004), waarin de overheid de ambitie heeft om 40% van de nieuwe woningen binnenstedelijk te bouwen. Beleidswijzigingen van de overheid en veranderingen op de markt hebben invloed op de parameters risico's en onzekerheid van de strategie van ontwikkelaars. Een toename van de risico's en onzekerheden bij het binnenstedelijk ontwikkelen zorgen ervoor dat ontwikkelaars moeite hebben met het aanpassen van hun ontwikkelingsstrategie. Adams (2004) stelt dat het succes van

projectontwikkelaars die actief zijn op uitleglocaties afhangt van de vaardigheden grondverwerving, verkrijgen van een bouwvergunning en een efficiënte marketing. Deze vaardigheden zullen in essentie hetzelfde blijven bij binnenstedelijke ontwikkelingen (en toekomstige ontwikkelingsstrategieën) alleen verschillen ze van elkaar in de uitvoering. Projectontwikkelaars zullen moeten investeren in de competenties kennis en kunde om de veranderingen in de ontwikkelingsstrategie mogelijk te maken (Adams, 2004, p. 610). Dit onderzoek probeert inzichtelijk te maken welke competenties en/ of elementen nodig zijn voor een ontwikkelingsstrategie, welke uitvoerbaar is op de veranderende ontwikkelingsmarkt. Door het (her)formuleren van een (nieuwe) ontwikkelingsstrategie kan de ontwikkelaar actief blijven op de veranderende ontwikkelingsmarkt.

1.5 Onderzoeksmodel

In het onderzoeksmodel komt het onderzoektechnische ontwerp aan bod. Een onderzoeksmodel is een schematische weergave van het doel van het onderzoek en de globale stappen die gezet moeten worden om dit doel te bereiken. Het model laat zien hoe de ene stap de andere stap opvolgt (Verschuren & Doorewaard, 2007).



De eerste stap van het onderzoek omhelst het opstellen een theoretisch kader. De theorie bestaat uit een deel gebiedsontwikkeling, ontwikkelingsmarkt en ontwikkelingsstrategie. Het gedeelte over gebiedsontwikkeling begint met een historisch context van dit begrip vanuit de optiek van de ontwikkelaar. Vervolgens worden de kaders van gebiedsontwikkeling gezet. In dit deel wordt ook gesproken over grondposities en de achtergrond daarvan. In het tweede en derde deel van de theorie staan de ontwikkelingsmarkt en ontwikkelingsstrategie centraal. Door de bedrijfseconomische strategieën te vertalen naar de vastgoedsector krijgt de ontwikkelingsstrategie van de ontwikkelaar meer handen en voeten. Daarbij wordt onderscheidt gemaakt tussen de ontwikkelingsstrategie die ontwikkelaar voert in goede- en in slechte economische tijden. Binnen deze context gaat dit onderzoek een wijziging in ontwikkelingsstrategie meten. De veranderingen die van invloed zijn op deze (her)formulering van de ontwikkelingsstrategie zijn opgedeeld in korte, middellange en lange termijn. Op grond van het bovenstaande zijn twee nieuwe ontwikkelingsstrategieën voor de ontwikkelaar geformuleerd.

De inzichten van de eerste stap zijn gebruikt om het toetsingskader op te stellen. Het toetsingskader vormt de schakel tussen de theorie en de praktijk. Het kader krijgt door middel van een profielen-matrix gestalte. Deze matrix bestaat uit drie onderdelen. Onderdeel één bestaat uit de variabele elementen in een ontwikkelingsstrategie. De variabele competenties van een ontwikkelaar is het tweede onderdeel. Het laatste onderdeel zijn de uitkomsten van gebiedsontwikkeling.

In de derde stap van het onderzoek staat het empirische deel centraal. Hierbij is gekozen een casestudy uit te voeren. De onderzoeksstrategie wordt in paragraaf 5.1 nader toegelicht. De casestudy moet de volgende twee zaken meten: het moet inzicht geven in de invloed van de (economische)crisis op de ontwikkelingstrategie van de projectontwikkelaar en de uitkomsten van gebiedsontwikkeling. Door per case de matrix in te vullen wordt op eenvoudige wijze de ontwikkelingsstrategie in kaart gebracht.

De vierde stap van het onderzoek zijn de empirische resultaten. De uitkomsten van de casestudy moeten een mogelijke verschuiving van ontwikkelingsstrategie inzichtelijk maken. De ingevulde profielen laten zien wat de invloed van de (economische)crisis op de ontwikkelingsstrategie en de uitkomst van de gebiedsontwikkeling is. Aan de hand van profielen wordt duidelijk welke elementen een ontwikkelingsstrategie moet bevatten en welke competenties een ontwikkelaar daarvoor nodig heeft. Door de uitkomsten van de drie onderdelen uit de verschillende cases aan elkaar te koppelen kan er een verband gelegd worden tussen de (gewijzigde) ontwikkelingsstrategie en de uitkomst van de bijgestelde gebiedsontwikkeling.

De uitkomst van de vijfde stap behelst de conclusie van het onderzoek. In deze laatste stap wordt de theorie aangevuld met empirie en andersom. Uit de conclusie blijkt in hoeverre projectontwikkelaars de ontwikkelingsstrategie aanpassen. Daarbij wordt duidelijk welke strategie ontwikkelaars moeten volgen om in de toekomst initiërend te zijn bij gebiedsontwikkelingen.

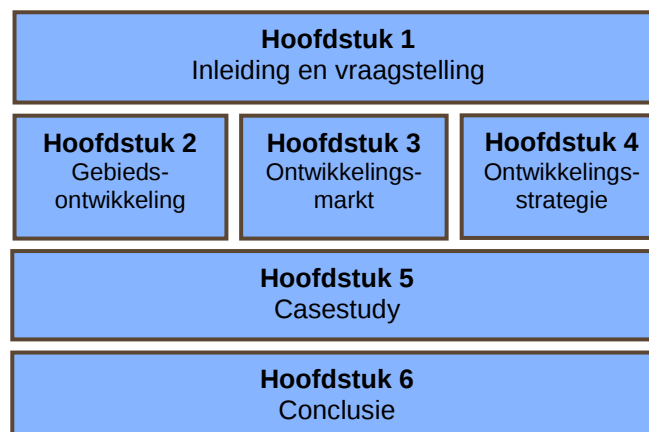
1.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij de resultaten van het onderzoek zijn enkele relativerende opmerkingen te plaatsen. De relativering bij dit onderzoek zit vooral in de vaststelling van de veranderingen op de ontwikkelingsmarkt en in het aantal geïnterviewde projectontwikkelaars. De veranderingen worden tijdens het onderzoek vastgesteld en kunnen op korte termijn wijzigen. De geïnterviewde ontwikkelaars en adviseurs zouden een incidenteel of vertekend beeld kunnen schetsen. Bij de uitvoering van het onderzoek is hiermee zoveel mogelijk rekening gehouden. De profielen-matrix moet er toe leiden dat de uitkomsten van de interviews een algemene input oplevert voor het onderzoek. De betrouwbaarheid van het onderzoek neemt hierdoor toe.

De interne validiteit van het onderzoek is hoog. Dit komt vooral door de casestudy. Validiteit slaat op de mate waarin een meting ook werkelijk dat meet wat je bedoelt te meten. De externe validiteit van het onderzoek is beperkter. Met betrekking tot de selectie van de cases is getracht deze op grote lijnen gelijk te houden. Een vergelijking tussen de cases is daardoor valide. Tevens vormen de geselecteerde cases een goede weergave van de totale populatie vastgoedprojecten op de ontwikkelingsmarkt. Op deze manier zijn de resultaten te generaliseren en in de breedte te trekken. De uitkomsten van het onderzoek zijn daarom tot op zekere hoogte generaliseerbaar voor de gehele populatie. Voor dit onderzoek betekent dat de conclusie in beperkte mate voor elke ontwikkelaar geldt.

1.7 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk dient ter inleiding van het onderzoek. In dit hoofdstuk is het projectkader, de vraag- en doelstellingen, relevantie en het onderzoeksmodel behandelt. Het hoofdstuk biedt inzicht in de opbouw en uitvoering van het onderzoek. Hoofdstuk 2, 3 en 4 vormen samen het theoretische gedeelte van het onderzoek. Hoofdstuk 2 besteedt daarbij aandacht aan gebiedsontwikkeling die de basis vormt voor dit onderzoek. Dit hoofdstuk bevat een uitwerking van de meeste relevante aspecten van gebiedsontwikkeling. Het dient de achtergrond van dit onderzoek te schetsen. De ontwikkelingsmarkt met zijn veranderingen staan in hoofdstuk 3 centraal. Dit hoofdstuk geeft een schets van de ontwikkelingsmarkt van zowel voor als na de (economische)crisis. De meeste relevante veranderingen worden daarbij uiteengezet. De ontwikkelingsstrategieën worden in hoofdstuk 4 behandeld. Dit hoofdstuk dient meer inzicht te bieden in de theorie over het (her)formuleren van de ontwikkelingstrategie van een projectontwikkelaar in een veranderende omgeving. In het verlengde van deze context worden verschillende ontwikkelingsstrategieën die projectontwikkelaar kan volgen op de ontwikkelingsmarkt uiteengezet. Het empirische gedeelte van het onderzoek is in hoofdstuk 5 opgenomen. In de casestudy zijn in totaal zes gebiedsontwikkelingen geanalyseerd. In de casestudy worden de ontwikkelingsstrategieën en de uitkomsten van gebiedsontwikkelingen in kaart gebracht. Hierbij wordt een relatie gelegd tussen de bijgestelde gebiedsontwikkelingen en de wijzigingen in de ontwikkelingsstrategie. Hoofdstuk 6 trekt ten slotte de conclusies en geeft antwoorden op de deelvragen en hoofdvraag. Op basis van empirie en theorie worden de deelvragen van het onderzoek beantwoordt. De antwoorden van de deelvragen vormen samen de deelconclusies. Uit dit hoofdstuk komt naar voren in hoeverre projectontwikkelaars hun ontwikkelingsstrategie aanpassen in de veranderende markt om initiërend te blijven bij gebiedsontwikkelingen.



Figuur 2: Leeswijzer

Hoofdstuk 2 Gebiedsontwikkeling

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt gebiedsontwikkeling uiteengezet zoals dat in dit onderzoek centraal staat. Van verschillende definities zijn de belangrijkste kenmerken geselecteerd. Hierdoor worden de contouren van gebiedsontwikkeling voor dit onderzoek helder. Tevens dient dit hoofdstuk ervoor om meer inzicht te bieden in de rol van grondposities bij gebiedsontwikkelingen. Dit hoofdstuk vormt de aftrap voor het vervolg van het onderzoek. Het hoofdstuk dient als uitgangspunt voor eventuele planbijstellingen.

Gebiedsontwikkeling wordt vanuit een historische context in paragraaf 2.1 geïntroduceerd. Deze context bevat een omschrijving wat gebiedsontwikkeling inhoudt en hoe dit fenomeen zich in de tijd heeft ontwikkeld. In daarop volgende paragrafen 2.2, 2.3 en 2.4 passeren de definitie van gebiedsontwikkeling, verschillende type gebiedsontwikkeling, verschillende type ontwikkelaars en competenties kort de revue. Vervolgens wordt in paragraaf 2.5 het ontwikkelingsproces in fases opgedeeld. Van elke fase volgt een korte omschrijving met daarin de hoofdpunten uiteengezet. Paragraaf 2.6 wijdt uit naar de rol en het belang van grondposities voor ontwikkelaars. In het verlengde hiervan worden in paragraaf 2.7 de meeste gehanteerde samenwerkingsmodellen op basis van grondexploitaties behandeld.

2.1 De (historische) context van gebiedsontwikkeling

Private stadsontwikkeling komt al lange tijd voor. Maar echte projectontwikkeling voor de markt door gespecialiseerde partijen komt in Nederland vanaf 1900 voor. Het initiatief kwam hierbij vanuit de particuliere sector en werd uitgevoerd door de private bouwsector (Putman, 2010). Bouwondernemers en onroerend goedmaatschappijen investeren in de verwerving van braakliggende gronden om woningbouwplannen op te bouwen (Nozeman, 2008, pp. 12-14). Na het bouwrijp maken van de grond wordt de openbare ruimte overgedragen aan de gemeente. De rol van gemeenten of corporaties heeft veel invloed gehad op het werkterrein van de projectontwikkelaar. Desondanks de actieve rol van gemeenten rond de Tweede Wereldoorlog hebben bouwondernemers en onroerend goedmaatschappijen al hele wijken gerealiseerd. Door het fiscale regime zijn verzekeringsmaatschappijen na de oorlog begonnen met de opbouw van huurwoningportefeuilles. Sommige bouwondernemers zien goede mogelijkheden in de ontwikkeling van (hoogbouw) woningbouwprojecten.

Vanaf de jaren '50 en '60 worden (voor het eerste op eigen risico) winkelvoorzieningen en kantoren ontwikkeld. Projectontwikkeling zoals we dat nu kennen is ontstaan in deze periode. De opkomst kwam voort uit de behoefte aan bouwproductie, complexiteit in het bouwproces en bedrijfscontinuïteit van de bouwondernemers. Nederland kent in deze periode een sterke economische groei en de woningvraag is dan groot. De opkomst van de dienstensector zorgt voor een grote vraag naar kantoorruimte. De bevolkingsgroei en toenemende welvaart geven ruimte voor nieuwe winkelvoorzieningen. Partijen die voor eigen rekening en op eigen risico woningen, kantoorgebouwen en winkelvoorzieningen realiseren zijn verschillend. Vastgoed gelieerde ondernemingen, financiële instellingen, institutionele beleggers, makelaars en architecten vervullen (met financieel succes) deze opgaven in grote getallen.

Door schaalvergroting, toename van voorschriften en technische ontwikkelingen neemt de complexiteit van bouwprojecten toe en is bouwen niet langer een kernactiviteit. Het wordt een onderdeel van een totaal proces. Vanaf de jaren '70 is er behoefte aan een partij die de verschillende onderdelen van het proces kan coördineren en integreren. De projectontwikkelaar dient afstemmingsproblemen en vertraging te voorkomen. Eind jaren '70 verstoort de oliecrisis de woningmarkt, waardoor er een enorme leegstand in de nieuwbouw heerst. En er was een toenemende vraag naar betaalbare woningen (aan de onderkant van de markt).

De crisis hield aan tot begin jaren '80 waarna de economie weer uit het dal klom. Sober bouwen is voor deze periode kenmerkend. De overheid stimuleert de huursector, waardoor de bouwproductie hoog is. Eind jaren '80 trekt de overheid zich onder leiding van staatssecretaris Heerma terug uit de volkshuisvesting. Hij decentraliseerde en verzelfstandigde woningcorporaties (Zeeuw, 2007). Dit betekent dat vooral woningcorporaties zich bezig houden met stedelijke vernieuwing. Bij projectontwikkelaars ligt de focus op het ontwikkelen van uitbreidingslocaties aan de rand van de stad. De klassieke aanpak hiervoor is gebaseerd op een publieke monopolie. De gemeente past een anticiperend aankoopbeleid toe en zorgt ervoor dat zij grondeigenaar is van het gebied waarvan de bestemming gaat veranderen (Priemus, 2007, p. 54).

De ontwikkelaar wordt door de Vierde nota ruimtelijke ordening extra in 1992 gestimuleerd om zich op de zogenaamde Vinex-locaties te richten. Mede door aanmoediging van de overheid die tegen financiële risico's van omvangrijke grondaankopen opzagen en gemeenten die over onvoldoende financiële middelen beschikten, namen projectontwikkelaars op ruime schaal grondposities in op de Vinex-locaties (Zeeuw, 2007, p. 22). De ontwikkelaars konden nu invloed uitoefenen op inhoud, tempo en financiële aspecten van de plannen. Een ander bijkomende effect is dat de ontwikkelaars bestemmingswinsten maakten zonder dat de overheid daarvan mee kan profiteren (Oude Veldhuis, Rompelman & Fokkema, 2000). Tot de jaren '90 was het voor projectontwikkelaars niet aantrekkelijk om grondposities te verwerven omdat de woningbouwprogramma's werden gedomineerd door gesubsidieerde woningbouw (Priemus, 2007). Dit veranderde in deze periode. Voor een Vinex-locaties geldt een maximum van 30% sociale woningbouw en de overheid garandeert voor de toekomst een structureel woningtekort. Het gevolg hiervan is dat de investeringsrisico's voor projectontwikkelaars enorm daalde. In deze periode worden de eerste grote uitbreidingslocaties (Vinex-locaties) en gebiedsontwikkelingen opgestart. Kenmerkend hierbij is de economische groei in combinatie met marktdenken van de overheid. Particulier woningbezit wordt door de overheid in deze periode met subsidies gestimuleerd. De overheid geeft de markt veel ruimte en doet zelf een stapje terug. De eerste grote publiek-private samenwerkingen [PPS] komen op deze manier tot stand.

Aan het begin van de eeuwwisseling wordt de kwalitatieve opgave van de 21^e eeuw vertaald in een woningtekort aan de onderkant van de markt. Startende huishoudens kunnen de woningmarkt moeilijk betreden door de enorme prijsstijging van woningen. Naast het meer ruimte geven aan de markt neemt de overheid een steeds actievere rol in bij gebiedsontwikkelingen en wenst samen te werken met de ontwikkelaar. Samenwerken is een belangrijk element van gebiedsontwikkeling. Gebiedsontwikkeling is een samenspel van publieke, private en particuliere partijen (Rooy, Luin & Dil, 2006, p.144). De overheid is meer gericht op het sturen van de grote lijnen en wil meer ruimte geven door middel van "toelatingsplanologie".

De woningbouwproductie op de Vinex-locaties neemt af en de focus wordt verlegd op de binnenstedelijke opgave. De overheid heeft de ambitie om 40% van de nieuwe woningen binnenstedelijk te bouwen (Nota Ruimte, 2004). Het accent van deze opgave is duidelijk anders dan de Vinex-locaties. In de nieuwe ruimtelijke opgave staan natuur en bouwen in een lage dichtheid centraal. Een belangrijk verschil met de Vinex-opgave is het groot aantal verschillende grondeigenaren. Het tot stand komen van een plan neemt hierdoor meer tijd in beslag dan op de Vinex-locaties. Voor projectontwikkelaars is het niet eenvoudig om door middel van een grondstrategie een rol te verkrijgen in de binnenstedelijke projectontwikkeling. De overheid kiest ervoor om via indirecte wijze (ordeningsinstrumenten en regelgeving) de ruimtelijke ontwikkelingen te beïnvloeden in plaats van een directe wijze (Vries & Louw, 2006).

De afgelopen jaren is projectontwikkeling onderhevig aan veel veranderingen (Nozeman, 2008, p. 16). Waar projectontwikkeling in het verleden alleen nog maar betrekking had op één gebouw gaat het tegenwoordig steeds vaker om een geheel gebied. Projectontwikkelaars stappen daarom steeds meer over van de ontwikkeling van een bouwproject naar gebiedsontwikkeling (Priemus, 2007). Projectontwikkeling krijgt hierdoor een integraal karakter, grotere schaal en langere doorlooptijd. Als gevolg hiervan zijn er steeds meer partijen waar de ontwikkelaar rekening mee moet houden en mee moet samenwerken. Wat betreft de risicospreiding worden een efficiënte en effectieve taakverdeling, afstemming en besluitvorming essentieel. Door de toenemende kwaliteitseisen en het integrale gebiedsgerichte karakter van nieuwe ontwikkelingen worden conceptontwikkeling, marktonderzoek en marketing steeds belangrijker.

2.2 Gebiedsontwikkeling definitie

In de literatuur worden verschillende definities voor gebiedsontwikkeling gehanteerd. De term gebiedsontwikkeling wordt vaak te pas en te onpas gebruikt bij de ontwikkeling van locaties. Gebiedsontwikkeling is op deze wijze een containerbegrip geworden (Zeeuw, 2007, p. 169), waar iedereen wel een mening over heeft. Aan de hand van in de literatuur geaccepteerde definities van dit begrip worden een aantal kenmerken opgehaald. Op basis van deze kenmerken wordt een uiteindelijke definitie van gebiedsontwikkeling gegeven zoals dat in dit onderzoek centraal staat.

We trappen af met de definitie zoals die in de *Reiswijzer Gebiedsontwikkeling* is opgenomen (2011): het opnieuw invullen van een gebied waarbij verschillende functies, zoals infrastructuur, wonen, werken en recreatie gecombineerd worden. De Rooy et al. voegen op basis van het *Praktijkboek Gebiedsontwikkeling* hier de volgende kenmerken aan toe: gebiedsontwikkeling gaat om het beantwoorden van een maatschappelijke opgave via een integrale aanpak die gericht is op de uitvoering. De ontwikkeling van een gebied zal leiden tot een ruimtelijke kwaliteitsverbetering (2006).

In het rapport *Ontwikkelkracht* welk door een Adviescommissie is opgesteld geeft gebiedsontwikkeling de volgende lading (2005, p. 3): gebiedsontwikkeling gaat om het beantwoorden van financiële en ruimtelijke opgave. De ontwikkeling bestaat uit een langdurig proces. De volgende kenmerken zijn afkomstig van de definitie die de Zeeuw geeft in het boek *De engel uit het marmer*. Gebiedsontwikkeling verbindt functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her-)ontwikkeling van een gebied. Het zorgt voor nieuwe functies en een nieuwe positie van het gebied ten opzichte van andere gebieden. Daarbij beperkt de (her)ontwikkeling zich niet tot één gebouw, maar het geheel aan gebouwen in ruimtelijke context (2007, p. 7). Tot slot voegt Roeloffzen met zijn definitie uit het rapport *Een procesaanpak voor integrale gebiedsontwikkeling, een haalbare kaart?* de volgende kenmerken aan de definitie toe: Gebiedsontwikkeling komt tot stand door een interactief planproces waarbij overheid, marktpartijen en belanghebbenden zijn betrokken (2004, p. 17). Dit onderzoek verstaat onder gebiedsontwikkeling het volgende: De (her)ontwikkeling van een gebied met private en publieke functies, welke elkaar financieel dekken. Gebiedsontwikkeling leidt tot een ruimtelijke kwaliteitsverbetering en een nieuwe positie van het gebied. Het gaat om het beantwoorden van ruimtelijke en maatschappelijke opgave. Bij het proces zijn overheid, marktpartijen en belanghebbenden betrokken. Elke betrokken partij voegt daarbij capaciteiten en middelen toe aan het proces.

2.3 Type gebiedsontwikkeling

Een gebiedsontwikkeling kent vele vormen en is afhankelijk van de locatie. In de rapportage *Reiswijzer Gebiedsontwikkeling* van de Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen [NEPROM] en het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer [VROM] worden de volgende drie verschillende typen gebiedsontwikkeling vermeldt:

1. Binnenstedelijke ontwikkeling: zijn complex en vaak ingeklemd tussen bestaande bebouwing. Versnippering en stapeling van functies komen bij dit type vaak voor. Het risicoprofiel bij dit type is doorgaans hoog. Huidige en toekomstige eigenaren/gebruikers zijn intensief betrokken bij de ontwikkeling. Voorbeelden van binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen: herontwikkeling of uitbreiding van centrumplannen, herstructurering van woonwijken en transformatie van voormalige industrie-bedrijventerreinen. Bij binnenstedelijke ontwikkelingen is er al veel kapitaal in het gebied aanwezig in de vorm van huuropbrengsten uit het bestaande vastgoed. Wanneer partijen in het gebied de gronden willen verwerven vergt dit enorme voorinvesteringen (Sturm-Reijnders, 2010).

2. Nieuwe ontwikkelingen op uitleggebieden: kenmerkend voor dit type is de grootschalige verwerving van gronden, lange doorlooptijd van de ontwikkeling en heeft tegenwoordig een risicovolle afzet. Het aanbod van woningen, kantoren en winkels is sterk conjunctuurgevoelig (Franzen, 2010). Daarom dienen afspraken tussen partijen met enige flexibiliteit toegepast te worden. Voorbeeld: nieuwbouw van woningen of grootschalige winkelcentra, detailhandel of kantoren.

3. Integrale gebiedsontwikkeling op regionale schaal: hebben vaak een lange tijdsduur en grote omvang. In de regel gaat het vaak om gebieden met een multifunctioneel programma en hoge kosten voor de inrichting van het gebied. Huidige gebruikers en eigenaren zijn inhoudelijk minder betrokken bij regionale ontwikkelingen dan binnenstedelijke ontwikkelingen. Regionale ontwikkelingen worden meestal geïnitieerd door de provincie. Bijzondere aandachtspunten bij dit type zijn: natuurcompensatie en recreatie, verevening van de opbrengsten en betrokkenheid van meerdere overheden. De groene en blauwe doelstellingen domineren in dit type gebiedsontwikkeling.

Binnenstedelijke ontwikkelingen en nieuwe ontwikkelingen op uitleggebieden vallen binnen de scope van dit onderzoek. Omdat bij regionale gebiedsontwikkelingen er maar een beperkt rol is weggelegd voor een projectontwikkelaar vallen deze buiten de scope van het onderzoek.

2.4 Type projectontwikkelaars en competenties

2.4.1 Type projectontwikkelaars

Nozeman (2008, p. 15) onderscheidt vijf verschillende type projectontwikkelaars die woningen ontwikkelen. De verschillende soorten ontwikkelaars onderscheiden zich van elkaar in doelstelling waarvoor zij ontwikkelen en het type projecten wat ze ontwikkelen. De projectontwikkelaars kunnen als volgt worden ingedeeld:

1. De zelfstandige ontwikkelaar: Dit zijn ontwikkelaars die zelf gronden aankopen en daarop woningen realiseren uit eigen belang en op eigen risico. Deze groep bestaat vooral uit kleine bedrijven en is in aantallen het grootst. De zelfstandige ontwikkelaar kan succesvol zijn met een niche product of een specifieke aanpak. Wanneer een onafhankelijke ontwikkelaar succes heeft worden ze vroeg of laat overgenomen door een groter bedrijf. Het gat wat zij achterlaten wordt vervolgens weer ingenomen door een nieuwe zelfstandige ontwikkelaar.

2. De bouwende ontwikkelaar: De oorsprong van deze ontwikkelaars ligt in de bouw. Zij ontwikkelen (woningbouw)projecten om zichzelf van opdrachten te voorzien. Door projectontwikkeling wordt de bedrijfscontinuïteit veiliggesteld. De bouwer is hierdoor niet volledig afhankelijk van externe opdrachten. Onder invloed van de schaalvergroting is het voor dit type ontwikkelaar financieel interessant om zelf vastgoed te ontwikkelen.

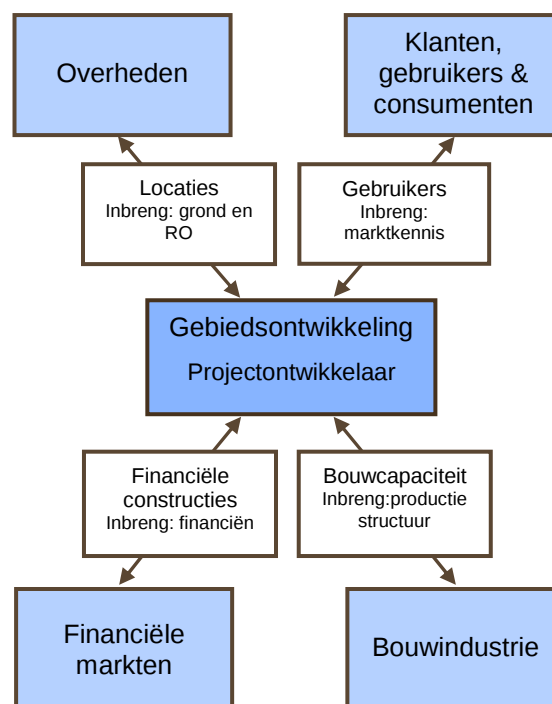
3. De beleggende ontwikkelaar: Deze ontwikkelaar ontwikkelt primair voor de eigen vastgoedportefeuille. Vooral in economische goede tijden hebben beleggers de neiging om vroegtijdig in het proces een rol te spelen. Het verbeteren van de rendementen, het verwerven van interessante grondposities en om meer vat te krijgen op nieuw vastgoed zijn hiervoor de belangrijkste redenen. De ontwikkelaar verkoopt vanwege financiële rendementen in economisch goede tijden liever aan een eindgebruiker dan aan een belegger. De belegger kan daardoor moeilijker aan vastgoed komen, waardoor ze zelf vastgoed gaan ontwikkelen. Woningcorporaties kunnen onder deze categorie worden geschaard.

4. De gefinancierde ontwikkelaar: Deze ontwikkelaars ontwikkelen met als doel het maken van winst op de financiering van vastgoedprojecten. Dit zijn vaak grote bedrijven. Door de financiële achtergrond beschikken deze ontwikkelaars over voldoende kapitaal om (grote) grondposities te verwerven. De gefinancierde ontwikkelaar heeft hiervan in de Vinex-periode kunnen profiteren. Bij deze ontwikkelaars ligt de focus op continuïteit en omzet.

5. Overige: Deze groep bestaat uit bedrijven die van herkomst een andere hoofdtaak hebben. Deze bedrijven verkrijgen vaak een ontwikkelpositie vanuit het bezit dat ze al op die locatie hebben. Dit gebeurt vanuit de basis van hun bedrijfsvoering. Te denken valt aan winkelvastgoed in de binnenstad en gronden rondom stationslocaties.

Verdere verdieping in het onderscheidt tussen ontwikkelaars is voor dit onderzoek niet nodig. Omdat het onderzoek niet parallel loopt aan de bovenstaande types heeft het geen nut om ontwikkelaars nader te onderscheiden. Dit onderzoek streeft een hogere abstractie niveau na en wenst uitspraak te doen over de projectontwikkelaar met grondposities in algemene zin. Waar nodig zal in het onderzoek wel worden stil gestaan bij een nadere onderscheiding.

Het onderstaande figuur moet de positie van de projectontwikkelaar op de ontwikkelingsmarkt in kaart brengen. Het figuur is grove schets van de omgeving waarin de ontwikkelaar zich bevindt. De projectontwikkelaar is de spil van gebiedsontwikkeling en staat in sterke relatie met zijn omgeving. In de geschetste omgeving levert elke betrokken partij een bijdrage aan gebiedsontwikkeling. In deze omgeving zijn de posities van de verschillende ontwikkelaars beter te begrijpen. Zo zijn vanuit de financiële markten de beleggende en gefinancierde ontwikkelaars vertegenwoordigd. En de bouwende ontwikkelaar doet zijn intrede bij gebiedsontwikkeling vanuit de bouwindustrie. De projectontwikkelaar streeft in deze omgeving de ontwikkeling van vastgoed na.



Figuur 3: Projectontwikkelaar positionering
(Bron: Loosen, 2002 en eigen bewerking)

2.4.2 Competenties

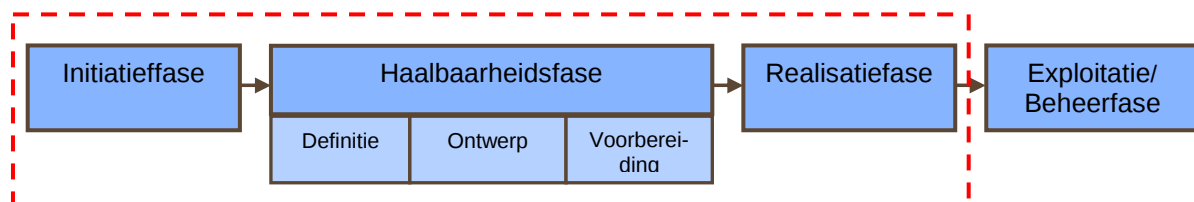
Ongeacht de verschillen tussen de ontwikkelaars zijn er belangrijke overeenkomsten te constateren. De competenties die alle ontwikkelaars in het gemeen hebben zijn gebaseerd op de periode tot 2008. De competenties van de ontwikkelaars kunnen een kwaliteit van de ontwikkelaar zijn. Maar dit wil nog niet zeggen dat elke ontwikkelaar dezelfde kwaliteiten heeft. Er wordt getracht een schets te maken van de belangrijkste competenties van een ontwikkelaar. Welke competenties in een ontwikkelingsstrategie belangrijk zijn wordt later in dit onderzoek duidelijk. Projectontwikkelaars investeren in de ontwikkeling en realisatie van vastgoedprojecten voor de markt. Dat is dus niet voor eigen gebruik (Nozeman, 2008, p. 11). Dit geldt voor zowel het herontwikkelen van bestaand vastgoed in binnenstedelijk gebied als nieuwbouw op uitleggebieden. Daarbij zijn de volgende competenties te onderscheiden (Kazemi, Gruis & de Zeeuw, 2009, p. 75-77; Nozeman, 2008, p. 11-12):

- Investeringsbereidheid: In het gehele proces van vastgoedontwikkeling en realisatie.
- Dragen van financiële risico's: Tot het moment dat het gerealiseerde vastgoed verkocht of verhuurd is.
- Marktkennis: Het in staat zijn de vraag naar vastgoed in kwantitatieve en kwalitatieve zin in kaart te brengen.
- Vastgoedconcepten creëren: De creativiteit hebben om de marktkennis en de vraag van de gebruiker om te zetten in een concept.
- Managementtaak: Het uitvoeren van het project- en procesmanagement.
- Ontwikkelingsinitiatief: Waarbij andere partijen enthousiast gemaakt worden voor zijn concept.
- Professioneel opdrachtgever: Doordat de ontwikkelaar zijn rol op veel plaatsen en onder verschillende omstandigheden vervult.
- Marketing: Het hebben van een marketingbeleid om de klant van het vastgoedproduct te bereiken.

De belangrijkste competentie is dat alle type ontwikkelaars risicodragend investeren in de grondverwerving, planvorming of ontwikkeling van vastgoed. De wijze waarop de ontwikkelaar wenst te investeren is afhankelijk van zijn doelstelling. Ook de achtergrond om te investeren kan verschillend zijn. Te denken valt aan het veilig stellen van de bouwproductie of het beleggingsvolume. De omvang van de voorinvestering, die nodig is bij het innemen van een grondpositie, is afhankelijk van de verdienpotentie van de locatie en het investeringsvermogen van de projectontwikkelaar. Dit laatste is per ontwikkelaar verschillend.

2.5 Ontwikkelingsproces

Gebiedsontwikkeling kan grofweg in vier fases worden opgedeeld. Dit wil echter niet zeggen dat binnen deze fase het proces hetzelfde is. Gebiedsontwikkeling is per definitie geen lineair proces (Rooy et al., 2006, p.8). Toch bevat een ontwikkelingsproces gelijkwaardige fasen. Het proces kan in de volgende fasen opgedeeld worden: initiatief, haalbaarheid, realisatie en beheer. Op de beheerfase na wordt elke fase met een overeenkomst afgesloten. VROM en NEPROM stellen dat in deze overeenkomsten partijen afspraken en uitgangspunten voor de volgende fase vastleggen (2011, p.13-14).



Figuur 4: Ontwikkelingsproces in fasen (Bron: VROM & NEPROM, 2011)

De eerste fase van het ontwikkelingsproces is de initiatieffase. In deze fase wordt onderzocht of een ontwikkellocatie maatschappelijk, bestuurlijk, commercieel en technische interessant is (Nozeman, 2008). Indien het gebied wel potentie heeft wordt er in deze fase een globaal plan van het gebied vervaardigd. Veel grote ontwikkelaars zijn in het begin van het proces actief. Het initiatief kan zowel bij private als publieke partijen liggen. Voor een ontwikkelaar kan het initiatief beginnen met het verwerven van grondposities. Ander initiatieven vanuit de ontwikkelaar kunnen voortkomen uit een ongevraagd voorstel of het winnen van een prijsvraag. Deze initiatieven hoeven per definitie in het begin van het proces te liggen. De initiatieffase wordt afgesloten met een overeenkomst waarin partijen hun intentie tot samenwerking vastleggen.

De haalbaarheidsfase is de tweede en zeer complexe fase. De haalbaarheid is in drie subfases onder te verdelen. De eerste fase is definitiefase van de overheid, waarin de planologische en andere publiekrechtelijke randvoorwaarden worden vastgesteld. De tweede fase binnen de haalbaarheid is de ontwerpfase. Deze fase levert een programma van eisen en vervolgens een ontwerp op dat past binnen de randvoorwaarden. De laatste fase van de haalbaarheid is de voorbereidingsfase. Deze laatste subfase levert een realisatieplan voor het ontwerp op. Binnen deze fase groeit het plan uit tot een financieel, bouwkundig, markttechnisch haalbaar project. De projectontwikkelaar is hierbij de centrale partij die het proces coördineert, zie figuur 3. De subfases lopen vaak niet chronologisch, maar overlappen elkaar tijdens het proces. De haalbaarheidsfase laat zich kenmerken door een herhalend proces van rekenen en tekenen. Dit proces wordt ook wel de planontwikkeling genoemd (VROM & NEPROM, 2011, p. 66). Eerdere randvoorwaarden of ambities worden in deze fase veelvuldig herzien. De projectontwikkelaar kan pas tot een realisatie komen wanneer ambitie, potentie en haalbaarheid op elkaar aansluiten. Als er tussen alle partijen overeenstemming is bereikt kan de realisatieovereenkomst getekend worden.

Na de haalbaarheidsfase volgt de realisatiefase. Deze fase is gericht op de realisatie van de uitgangspunten die voortkomen uit de haalbaarheidsfase. Het toedelen van verantwoordelijkheden, het organiseren van het (risico)management en het samenwerkingsmodel zijn in deze fase van groot belang. Voor zover in deze fase nog geen verhuur- of verkoopovereenkomsten zijn gesloten met afnemers, moet dat in deze fase alsnog gebeuren. Mogelijk zijn voor deze fase al gronden verworven of bouwrijp gemaakt. Het moet dan wel duidelijk zijn wie hierover het risico loopt.

Het proces wordt tot slot afgesloten met de exploitatie/ beheerfase. Bij aanvang van deze fase is de gebiedsontwikkeling gerealiseerd en opgeleverd. Het vastgoed is dan overgedragen aan de eindgebruiker of eigenaar. Hiermee eindigt de zeggenschap van de meeste ontwikkelaars. Alleen ontwikkelaars die gelieerd zijn aan een belegger zijn in de fase nog wel actief. Het is gebruikelijk om naast de reguliere garantiebepalingen ook een huurgarantie te bieden aan beleggers. Dit betekent een cashflowgarantie voor de belegger en een commerciële verantwoordelijkheid voor de ontwikkelaar om het gebouw te verhuren.

De rood omlijnde ontwikkelingsfasen uit figuur 4 zijn voor dit onderzoek relevant. Vooral de initiatieffase is van belang. Maar het is niet uit te sluiten dat de inbreng of toegevoegde waarde van een projectontwikkelaar ook later in het proces kan zitten. Daarom zijn de haalbaarheidsfase en realisatiefase ook relevante voor dit onderzoek.

2.6 Grondposities

Gemeenten en projectontwikkelaars nemen beiden deel aan het ontwikkelingsproces. In Nederland is het lang vanzelfsprekend geweest dat gemeenten de kosten van het bouwrijp maken voor hun rekening namen. De opbrengst van de bouwrijpe gronden vloeyde zodoende naar de gemeente. De projectontwikkelaars waren de kopers van die bouwrijpe grond. Deze traditionele wijze van grond uitgeven wordt steeds vaker doorbroken in de verwervingsfase (Nooteboom, 1994, p. 89). Door de toenemende activiteiten van projectontwikkelaars zijn zij vaker bereid bouwrijpmaking en grondverwerving op zich te nemen. Projectontwikkelaars trachten al in de initiatieffase via verwerving van de grond bij de vastgoedontwikkeling betrokken te raken. Projectontwikkelaars gaan hier overigens verschillend mee om. Ontwikkelaars die gerelateerd zijn aan financiële instellingen hebben een lange traditie in het aankopen van gronden op potentiële uitleggebiiden. Zelfstandige ontwikkelaars stellen grondverwerving vanwege de risico's en cashflow zo lang mogelijk uit (Nozeman, 2008, p. 36). Alleen als er duidelijkheid is over de levensvatbaarheid van het initiatief vindt er grondverwerving plaats.

2.6.1 Grondmarkt

De grondmarkt is een bijzondere markt. In een rapportage van het Centraal Planbureau [CPB] wordt de grondmarkt als zeer heterogeen beschreven (1999). Volgens het rapport is elk stuk grond uniek in ligging en kwaliteit. Een grondmarkt op zich zelf bestaat niet. Er bestaan wel duidelijk los van elkaar opererende grondmarkten voor bijvoorbeeld landbouw, natuur, bedrijventerreinen en woningbouw (Segeren, 2007, p. 28). De actieve overheidsinterventie op de markt kan verklaard worden door de specifieke kenmerken van grond en het publieke karakter. Overheidsinterventie komt vooral tot uiting door bestemmingsplannen. In een bestemmingsplan is het gebruik van de locatie / grond vastgelegd. De bestemmingen creëren de deelmarkten. Het totale grond aanbod ligt vast, afgezien van functie- of bestemmingswijziging (Regt, 2003). Door een wijziging van bestemming verandert een stuk grond definitief van deelmarkt. Op het moment dat het bestemmingsplan is afgerond is er veel zekerheid over de te verwachten bestemming. Hoe "harder" de toekomstige bestemming, hoe minder het risico, hoe meer ontwikkelaars bereid zijn ruwe gronden in een plangebied aan te kopen (Nooteboom, 1994;

Regt, 2003). De waarde van grond is afhankelijk van de waarde van de bestemming. Een positieve waardesprong is te verwachten wanneer landbouwgrond in woningbouw wordt gewijzigd. Projectontwikkelaars verwerven grondposities in gebieden die in de toekomst als woningbouw bestemd zouden kunnen worden. Daarmee proberen ontwikkelaars een deel van de waardesprong naar zich toe te trekken. Daarnaast hebben ontwikkelaars met grondposities een sterke onderhandelingspositie met de gemeente bij het verkrijgen van bouwopdrachten. Tevens is het verkrijgen van de eigendomsrechten van de gronden voor ontwikkelaars een belangrijke reden om gronden te verwerven.

2.6.2 Woningbouw

De markt voor woningbouwgrond is te verdelen in een markt voor bebouwde grond en een markt voor onbebouwde grond. De markt van bebouwde grond is diffuus en geografisch gespreid (CBS, 1999, p. 55). De onbebouwde grondmarkt bestaat uit uitleggebieden en onbebouwde gronden in binnenstedelijk gebied. Dit onderzoek gaat uit van gronden op uitleggebieden. Anderzijds wordt dit nadrukkelijk aangegeven. In beide gevallen kan er sprake zijn van warme of koude gronden. Warme gronden zijn gronden die door omstandigheden een meerwaarde hebben boven de huidige waarde in een gebied. Gronden krijgen een meerwaarde als deze nodig zijn voor realisatie van woningbouw (Heuvel, 23-04-2011). Bij koude gronden is er nog geen duidelijkheid of in de toekomst bebouwing mogelijk is. Door de veranderingen op de grondmarkt nemen ontwikkelaars de afgelopen jaren steeds minder grond af van de gemeente. Ze kopen zelf grond van boeren. Daarmee trekken ontwikkelaars meer onderdelen van de productiekolom van nieuwbouwwoningen naar zich toe (Segeren, 2007). De grondmarkt is daardoor niet meer op te splitsen in ruwe bouwgrond en bouwrijpe grond. Tevens worden hierdoor de grond- en woningbouwmarkt samengevoegd. De winsten gaan niet meer naar een aantal partijen (waaronder de gemeente) zoals dat vroeger wel het geval was. Door het samenvoegen van de markten is vraag en aanbod naar woningen onderdeel van de grondmarkt geworden. Doordat nu alle winsten naar één partij vloeien kan deze partij meer voor ruwe bouwgrond betalen (Segeren, 2007, p. 36). Daarnaast is grondbezit op woningbouwlocaties een lucratieve zaak geworden, doordat de opbrengsten (door de gestegen huizenprijzen) sterker stijgen dan de bouw- en rentekosten.

De vraag naar grond is afgeleid van de vraag naar het gebruik (woning) wat is toegestaan in bestemmingsplannen. De vraag wordt bepaald door datgene wat de vrager met de grond voor ogen heeft. Wanneer een projectontwikkelaar de vraag naar woningen in kaart heeft gebracht zal hij proberen de daarvoor benodigde grond te verwerven. De vraag naar grond wordt dan bepaald door het aantal woningen dat de ontwikkelaar denkt te realiseren (Nooteboom, 1994, p. 32). De Regt concludeert in zijn studie naar de grondmarkt dat door de grondposities die marktpartijen verworven hebben op uitbreidingslocaties er meer gebouwd wordt op uitleggebieden en minder op bestaand stedelijk gebied (2003). Nozeman gaat op dit punt verder en stelt dat de grondposities op de Vinex en overige uitleglocaties voor een groot deel zijn ingenomen, waardoor ontwikkelaars de scoop verleggen naar binnenstedelijke posities (2008, p. 134). Van Harssel (oud voorzitter van de Vereniging voor ontwikkelaars en bouwondernemers) stelt dat ontwikkelaars daarbij in het bijzonder vroegtijdig grond kopen op voormalige bedrijfslocaties die een woonbestemming krijgen (Jovoki, 2006, p. 44). Hij stelt tevens dat dit verschijnsel zich minder voordoet bij de herstructurering van woonwijken.

2.6.3 Eigendomsrechten

De handel in grond verschilt van de handel in andere goederen. Door grond aan te kopen wordt de koper eigenaar van de grond. Een koper kan het goed niet in zijn binnenzak steken, maar koopt het recht om de grond te gebruiken. De grondmarkt is eigenlijk een markt in rechten (Segeren, Needham & Groen, 2005, p. 30). Elk goed is opgebouwd uit een bundel van rechten die het gebruik bepalen. Deze rechten worden eigendomsrechten (*property rights*) genoemd. Eigendomsrechten zijn in drie categorieën onder te verdelen (De Alessi, 1991, in Buitelaar, 2007): gebruik van een goed (*usus*), vruchtgebruik van een goed (*usus fructus*), verandering of verhandelen van een goed (*abusus*). Eigendomsrechten maken dat een ontwikkelaar kan beschikken over een goed (grond). Een ontwikkelaar kan ervoor kiezen om van het goed gebruik te maken of er verdiensten uit te halen (Brouns, 2009). Daarnaast is een ontwikkelaar gerechtigd om de vorm of inhoud van een goed (grond) te veranderen. In dit geval betekent dat de ontwikkelaar woningen op de grond kan ontwikkelen. Dit laatste wordt ook wel het realisatierecht genoemd. Het zelfrechtsbeginsel heeft als uitgangspunt dat de eigenaar van de grond het gebruik ervan zelf mag veranderen en mag realiseren, mits het gebruik in overeenstemming is met het bestemmingsplan (CPB, 1999; Regt, 2003).

Ontwikkelaars kunnen op grond van het zelfrealisatierecht uiteindelijk een ontwikkelrecht voor een gebied opeisen. Bij de projectontwikkelaar draait het vooral om dit ontwikkelrecht. Het biedt de ontwikkelaar immers de gelegenheid om vastgoed te mogen ontwikkelen. Een ontwikkelrecht geeft de

bezitter van het goed de mogelijkheid een project te mogen realiseren op de grond. Het ontwikkelrecht wordt ontleend aan het feit dat een ontwikkelaar exclusieve zeggenschap heeft over een goed (grond) en deze zeggenschap kan ruilen tegen een ontwikkelrecht (Brouns, 2009, p. 24). Dit wordt ook wel een bouwclaim genoemd (zie paragraaf 2.7 voor nadere uitwerking). Op basis van deze rechten kunnen ontwikkelaars hun productiecapaciteit veilig stellen (Nozeman, 2008). De invloed van ontwikkelaars is door het innemen van posities toegenomen (Regt, 2003). Het in bezit hebben van de eigendomsrechten leidt tot meer grip op het ontwikkelproces. Vanaf de initiatieffase spelen ontwikkelaars een belangrijke rol bij de vastgoedontwikkeling van een gebied. Grondbezit is daarom een belangrijk machts- en bedrijfsmiddel geworden.

2.7 Samenwerkingsmodellen

Gebiedsontwikkelingen zijn projecten die vaak in een samenwerking tussen overheid en marktpartijen tot stand komen. De overheid en private partijen proberen samen hun doelen te bereiken, waarbij de overheden het maatschappelijke en publieke belang dienen en private partijen hun economische doelen nastreven (Weert, 2007). De overheid stelt de publiekrechtelijke kaders vast en marktpartijen worden ingeschakeld bij het maken van plannen, het uitvoeren van de werkzaamheden en vastgoedontwikkeling (VROM & NEPROM, 2011, p. 12). Deze werkzaamheden zijn op te delen in grondexploitatie en opstalexploitatie. Het bouw- en woonrijp maken van een gebied en de verwerving van gronden vallen samen in de grondexploitatie. Het realiseren en ontwikkelingen van het vastgoed op de gronden worden in een opstalexploitatie gevat.

De verschillende samenwerkingsmodellen zijn op basis van de grondexploitatie van elkaar te onderscheiden. Het grondbezit is hierbij leidend. Ingenomen grondposities spelen daarom een belangrijke rol bij de keuze voor een samenwerkingsmodel. Is er sprake van een projectontwikkelaar die een zodanige grondpositie heeft ingenomen dat de gemeente niet om deze ontwikkelaar heen kan, of heeft de gemeente een dusdanige positie dat zij vrij een ontwikkelaar kan kiezen? De Vereniging van Nederlandse Gemeenten [VNG] stelt in haar rapportage dat diegene die in bezit is van de grond de keuze heeft in het samenwerkingsmodel (2005). Het hebben van (strategische) gronden kan daarom belangrijk zijn om een samenwerking tot stand te laten komen of om te onderhandelingen met gemeenten.

De drie hoofdvormen die in de rapportages *Publiek-Private samenwerking bij gebiedsontwikkeling* (Kenniscentrum PPS, 2006) en *Reiswijzer Gebiedsontwikkeling* (VROM & NEPROM, 2011) worden vermeldt zijn:

- Publieke grondexploitatie: Uitgangspunt is dat alle gronden in eigendom zijn van de gemeente. De gemeente is verantwoordelijk voor de planvorming, haalbaarheid en grondexploitatie (bouw- en woonrijp maken). De private partijen zijn verantwoordelijk voor de vastgoedontwikkeling. Zeggenschap en het risico van de grondexploitatie liggen hier bij de publieke partijen (VNG, 2005).
- Publiek-private grondexploitatie: De publieke en private partijen delen samen de zeggenschap en risico's over de grondexploitatie. De gronden kunnen zowel in bezit zijn van een ontwikkelaar als van een gemeente. Binnen de samenwerking worden de gronden bouwrijp gemaakt.
- Private grondexploitatie: De zeggenschap en de risico's liggen in deze vorm bij de private partij. De private partij heeft de gronden in eigendom en zorgt zelf voor het bouwrijp maken.

2.7.1 Modellenoverzicht

Fase	Onderdeel	Publiek Grond-exploitatie	Publiek Grond-exploitatie	Publiek-Private Grond-exploitatie	Private Grond-exploitatie	Private Grond-exploitatie
		Traditioneel	Bouwclaim	Joint Venture	Concessie	Exploitatie ovk
Initiatief	Initiatief	Publiek	Privaat of publiek	Privaat of publiek	Privaat of publiek	Privaat of publiek
Initiatief	Grondverwerking	Publiek	Publiek van privaat	Gezamenlijk	Privaat of of publiek	Privaat
Haalbaarheid	Visie en programma	Publiek	Gezamenlijk	Gezamenlijk	Gezamenlijk	Privaat
Haalbaarheid	Planuitwerking	Publiek	Gezamenlijk	Gezamenlijk	Privaat	Privaat
Haalbaarheid	Grond - exploitatie	Publiek	Publiek	Gezamenlijk	Privaat	Privaat
Realisatie	Projectontwikkeling	Publiek of privaat	Privaat	Gezamenlijk of privaat	Privaat	Privaat
Realisatie	Opstal-exploitatie	Privaat	Privaat	Privaat	Privaat	Privaat

Tabel 1: Overzicht samenwerkingsmodellen (Bron: VROM & NEPROM, 2011; Kenniscentrum, 2006; Weert, 2007)

Traditioneel

Het traditionele model gaat ervan uit dat de gemeente alle grond in eigendom heeft. Vervolgens geeft de gemeente bouwrijpe kavels uit aan projectontwikkelaars die binnen de gemeentelijke kaders er vastgoed op ontwikkelen. De gemeente draagt in dit model alle verantwoordelijkheden, zeggenschap en risico's. Daarnaast heeft zij de meeste vrijheid in de bepaling van de ontwikkelende marktpartij. De gemeente is bij dit model verantwoordelijk voor het woonrijp maken en het kan zelf de uitgifteprijs bepalen. In feite kiest de gemeente in dit model ervoor de plannen eerst zelf verder uit te werken alvorens deze op de markt te brengen (VROM & NEPROM, 2011). In dit model moet de gemeente goed overwegen of de plannen voldoende aansluiten op de visie van de ontwikkelaar. De ontwikkelaar draagt immers grotendeels de realisatie- en verkooprisico's.

Bouwclaim

Bij dit model is de grond in beginsel eigendom van een projectontwikkelaar. De ontwikkelaar wenst het vastgoed wel te ontwikkelen, maar wenst geen risico's over de grondexploitatie en planontwikkeling te dragen. Het bouwclaimmodel neutraliseert ingenomen grondposities van ontwikkelaars. In het bouwclaimmodel worden de gronden van de ontwikkelaar overgedragen aan de gemeente. De gemeente maakt vervolgens de gronden net zoals in het traditionele model bouw- en woonrijp. Met contracten worden afspraken vastgelegd die samenhangen met de grondtransactie. De belangrijkste afspraak is dat de ontwikkelaar (een deel van) de ontwikkelrechten krijgt van het plangebied in ruil voor de gronden. Dit wordt ook wel een bouwclaim genoemd.

Joint venture

De basis van dit model is de herverdeling van gronden via een gezamenlijke publiek-private onderneming geregeld. Er zijn binnen dit model twee juridische vormen te onderscheiden: de joint venture als nieuw rechtspersoon en de joint venture op basis van een overeenkomst. Het verschil tussen beide vormen is dat bij de eerste variant een gezamenlijke onderneming wordt opgericht, een zogenaamde Grond Exploitatie Maatschappij [GEM]. Een GEM is een aparte projectorganisatie en wordt vertegenwoordigd door publieke en private partijen. In deze vorm staan gemeenten en ontwikkelaars op gelijke voet, omdat ze samen verantwoordelijk zijn voor de grondexploitatie. Een joint venture biedt de mogelijkheid om inbreng (bijvoorbeeld grondposities), zeggenschap en risico's te delen.

Concessie

In het concessiemodel krijgen ontwikkelaars de beschikking over alle gronden op een locatie (door zelf grond te verwerven van de oorspronkelijke eigenaren en/of door een overname van de gemeentelijke gronden) (Bregman en de Win, 2005, p. 18). In dit model hebben ontwikkelaars veel vrijheid in de

planning en de ontwikkeling van het vastgoed. De gemeente houdt zich vooraf alleen bezig met het formuleren van de randvoorwaarden, waarbinnen de planontwikkeling tot stand mag komen. Gevolg hiervan is dat de gronden in de zich dan bevindende staat worden overgedragen. In dat geval is er geen sprake van bouwrijpe grond (VNG, 2005). De gehele grond- en opstalexploitatie wordt overgelaten aan de ontwikkelaar (Bregman en de Win, 2005). Indien het grondeigendom versnipperd is proberen private partijen samen te werken. Daarbij verdelen zij de werkzaamheden en opbrengsten (Weert, 2007). Procesmanagement kan in dit model een belangrijke rol spelen om conflicten te voorkomen en het ontwikkelingsproces te versnellen.

Exploitatieovereenkomst

Bij de exploitatieovereenkomst draait het om een private vastgoedontwikkeling zonder bijdrage van een publieke partij. Daarvoor heeft een ontwikkelaar zelf een stuk grond in eigendom. Het verschil met het concessiemodel is dat de gemeente geen grond in bezit heeft en dat het openbaar gebied geen zaak is voor de ontwikkelaar (Bregman en de Win, 2005). In dit model heeft de ontwikkelaar de grond al in bezit (Weert, 2007). De risico's over de grond- en opstalexploitatie liggen in dit geval volledig bij de projectontwikkelaar. De gemeente kan door de nieuwe Wro regels en eisen aan de vastgoedontwikkeling koppelen.

2.8 Conclusie

Door de tijd heen verschuift de focus van ontwikkelaars van het ontwikkelen van een enkel gebouw naar het ontwikkelen van een gebied. Projectontwikkeling wordt op deze manier gebiedsontwikkeling. Gebiedsontwikkelingen zijn in verschillende type op te delen. De nadruk van dit onderzoek ligt op binnenstedelijke ontwikkelingen en nieuwe ontwikkelingen op uitleglocaties. In de omgeving van gebiedsontwikkeling staat de ontwikkelaar centraal. Vanuit verschillende invalshoeken voegen actoren capaciteiten en middelen toe aan het ontwikkelingsproces. In deze omgeving zijn verschillende type projectontwikkelaar van elkaar te onderscheiden en te verklaren. Samenwerken met de overheid neemt door de tijd met verschillende PPS modellen toe. Ingenomen grondposities op locaties bieden de ontwikkelaar de gelegenheid om bij gebiedsontwikkeling betrokken te raken.

Projectontwikkelaars die niet willen samenwerken, maar wel grondposities in het gebied hebben, kunnen een beroep doen op het zelfrealisatierecht (VROM & NEPROM, 2011). Bij zuivere zelfrealisatie ontwikkelt de grondeigenaar de gronden die voorafgaande de ontwikkeling zijn verworven en draagt gronden van het openbaar gebied over aan de gemeente. Naast deze vorm bestaan er nog twee verkapte vormen van zelfrealisatie bij gebiedsontwikkelingen (VROM & NEPROM, 2011). Dit zijn het bouwclaimmodel en het joint venturemodel. In beide gevallen draagt de ontwikkelaar de gronden over aan de gemeente of een publiek-private onderneming. Daaraan wordt in beide gevallen afspraken gekoppeld betreffende het verlenen van het ontwikkelrecht. De combinatie van eerst grond inbrengen/ verkopen en later bouwrijpe grond uitgeven waarop rechten ontleend worden lijkt op een verkapte vorm van zelfrealisatie.

Grondeigendom speelt daarom een belangrijke rol bij de manier van samenwerken. Op basis van een samenwerkingsmodel kan een ontwikkelaar betrokken raken bij de gebiedsontwikkeling. De eigendomsrechten bieden de grondeigenaar bescherming en leidt er toe dat het de inhoud van de samenwerking beïnvloedt (Nozeman, 2008). In vier van de vijf modellen wordt de grond door de ontwikkelaar verworven. Een projectontwikkelaar met grondposities heeft dus goede kaarten in handen als het om vastgoedontwikkeling gaat.

Hoofdstuk 3 Ontwikkelingsmarkt

Inleiding

De (veranderende) ontwikkelingsmarkt staat in hoofdstuk 3 centraal. De ontwikkelingsmarkt vormt de onafhankelijke variabele in het onderzoek. Dit hoofdstuk laat zien welke marktomstandigheden naar verwachting bepalend zijn voor de ontwikkelingsstrategie van de projectontwikkelaar en uitkomsten van gebiedsontwikkeling. Er wordt een schets gemaakt van de context waarin de ontwikkelingsstrategie uitvoerbaar is. Dit heeft betrekking op de ontwikkelingsmarkt van vóór en na de (economische)crisis.

Uit paragraaf 3.1 blijkt dat de groeistrategieën goed aansluiten op de marktomstandigheden van vóór de crisis. Omdat de ontwikkelingsmarkt vanaf 2008 sterk is veranderd worden de belangrijkste veranderingen op de markt opgesomd in paragraaf 3.2. Deze veranderingen zijn onderverdeeld in korte, middellange en lange termijn. In paragraaf 3.3 wordt vervolgens de ontwikkelingsmarkt na de (economische)crisis behandeld. Deze paragraaf wordt afgesloten met het schetsen van de verwachte ontwikkelingsmarkt. Daaruit blijkt dat ontwikkelingsstrategieën van voor de crisis in het vervolg lastig uitvoerbaar zijn.

3.1 Ontwikkelingsmarkt voor de crisis

De ontwikkelingsmarkt vóór de (economische)crisis laat zich vertalen in economische groei. De strategieën van de ontwikkelaars richten zich in een aanbodmarkt op schaalvergroting en doorgroeien. Daarbij staan het aantrekken van vreemd vermogen en grondverfwerkingen centraal. Ontwikkelaars die willen groeien hebben behoefte aan (externe) financiering om grondposities te verwerven of hun producten af te zetten. Vastgoed- en gebiedsontwikkelingen zijn met een sterke financiële focus door publiek-private samenwerkingen tot stand gekomen. In deze goede jaren (ook wel gouden tijd genoemd), staat het productiedenken nooit onder grote druk (Graaf, 2010b). De volgende slogan geeft de situatie op de markt voor de crisis kort en bondig weer: “Ontwikkelen vanuit grondposities is macht” (ABN AMRO, 2008).

Woningmarkt

Vanaf 1990 vindt er in Nederland een definitieve omslag plaats van huurwoningmarkt naar koopwoningmarkt. Deze omslag leidt er toe dat de populariteit van een koopwoning zo groot wordt dat de prijzen snel stijgen. Daarnaast stegen de grondprijzen in de afgelopen periode met 10% per jaar (Deloitte, 2010, p.5). Van de sterke stijging van de huizen- en grondprijzen in de periode vóór 2008 hebben zowel gemeenten als projectontwikkelaars geprofiteerd. Door veel te bouwen konden gemeenten veel gronden verkopen aan uitvoerende partijen (projectontwikkelaars). Hierdoor zijn jaar op jaar positieve cijfers gerealiseerd op de grondexploitaties. Met deze gelden is de gemeente in staat geweest om bijvoorbeeld infrastructuur en groenvoorzieningen aan te leggen. Voor de gemeente is er tot dan niets aan de hand en zij kunnen dit volhouden zolang onder andere de woningbouwproductie maar op peil blijft. De projectontwikkelaars nemen in deze periode steeds grotere risico's tegen mooie rendementen. Dit cyclisch systeem houdt zichzelf tijdens economische voorspoed in stand.

Aanbodgerichte markt

In tijden van economische voorspoed, zoals de ontwikkelingsmarkt voor de crisis, overtreft de vraag naar producten (woningen) het aanbod. Er is dan ook wel sprake van een aanbodmarkt. De groeiende vraag naar koopwoningen richt zich vooral op uitleggebieden. Dit is te verklaren omdat dit typische Nederlandse grondgebonden woningen zijn met een tuintje achter en een parkeerplaats voor, aldus Vulperhorst (2009, p. 13). Een evenwicht op de markt is lastig te bereiken, omdat de doorlooptijd van projecten lang is en er (te) weinig ontwikkellocaties zijn. De productiecapaciteit kan op deze manier niet eenvoudig op de vraag worden afgestemd. Dit heeft mede geresulteerd in stijgende woningprijzen. De projectontwikkelaar heeft om deze reden baat bij schaarste op de markt. Door de stijgende woningprijzen wordt het kopen van een woning als goede investering beschouwd (Vulperhorst, 2009). De banken stellen in deze periode ruime hypotheeklen beschikbaar. Op basis van een dubbel inkomen en lage rentes zijn huishoudens in staat hoge hypotheeklen aan te gaan. De koopwoningmarkt draaide op onbeperkt krediet en lage rente.

Schaalvergroting

De activiteiten op de ontwikkelingsmarkt vieren in de jaren voor de crisis zijn hoogtijdagen. Dit komt tot uiting door een sterk vraag naar vastgoedproducten en ruime kapitaalverschaffing. Banken zijn bereid projecten te financieren, waarbij de inbreng van eigen vermogen van ontwikkelaars beperkt of zelf nihil is. In de praktijk kan het vreemd vermogen wel oplopen tot 95% van de totale financieringsbehoefte (Knol en Savelkoul, 2009). Ook hier geldt dat de banken het wel prima vinden, zolang de afzet van de woningen maar goed is. Op deze manier lukt het ontwikkelaars met weinig eigen vermogen een omvangrijke (vastgoed)portefeuille op te bouwen. De vraag vanuit de markt is met betrekking tot de woningbouw gesplitst op middeldure en dure huizen. Projectontwikkelaars hebben te maken met een gretige markt en elk project lijkt zichzelf te verkopen. De bomen lijken daarom tot aan de hemel te groeien. Massa maken lijkt de algemene gedachte bij ontwikkelaars (Vulperhorst, 2010). De start van een woningbouwproject, die ligt op een voorverkoop van circa 70% van de woningen, komt in deze periode niet of nauwelijks in geding (Henk Harms, in Deloitte, 2010). Schaalvergroting staat in deze jaren centraal. Vulperhorst stelt dat schaalgrootte wordt beschouwd als een voorwaarde om grond te verwerven en risico's te spreiden (2009, p.19). Zij stelt tevens dat dit een kans is om kennis te ontwikkelen en voorinvesteringen mogelijk te maken.

Passend in de bovenstaande context en in de aanbodmarkt is het aantal "nieuwe spelers" wat de markt betreedt. De (vastgoed)sector toont veel potentie en is aantrekkelijk voor nieuwe ontwikkelaars. In de goede jaren is er voor elke ontwikkelaar een plaats op de markt. In de geschetste situatie is voor bestaande ontwikkelaars en markttoetreders relatief eenvoudig een plek te vinden. Zonder elkaar heftig te beconcurreren kan elke speler een stukje van de taart opeisen. Een onderscheidend vermogen is in de geschetste marktsituatie niet noodzakelijk om winstgevend te zijn. De markt heeft een anoniem karakter. Een breed palet aan activiteiten zonder strategische keuze is voor projectontwikkelaars al voldoende om nieuwbouw te realiseren (Vulperhorst, 2010). Ontwikkelaars hebben in deze periode weinig focus op kernactiviteiten, waarmee ze zichzelf van de concurrenten kunnen onderscheiden (Mierlo, 2010). De macht ligt bij de aanbodzijde, waardoor ontwikkelaars niet geprikkeld worden te investeren in hun kernactiviteiten.

Gebiedsontwikkeling

De verhouding tussen de overheid en de projectontwikkelaar bij gebiedsontwikkelingen is in de periode voor de (economische)crisis innig (Segeren, 2007, p. 90). De overheid is marktgericht en speelt een actieve rol bij het ontwikkelen van gebieden. In deze jaren is een integrale benaderingswijze normaal geworden. Dit houdt in dat meerdere actoren een rol spelen in het proces van gebiedsontwikkeling. Het sluiten van een PPS tussen de ontwikkelaar en de overheid komt regelmatig voor. Dit gebeurt op basis van de gekozen grondexploitatie en de ingenomen grondposities van de ontwikkelaar. De gebieden worden grootschalig aangepakt. Publieke en private functies worden zorgvuldig met elkaar verbonden. Deelprojecten worden met elkaar verbonden om de gebiedsontwikkeling haalbaar te maken. Hiervoor zijn hoge voorinvesteringen nodig om de opstallen en gronden in bezit te krijgen. Vanwege de grootschaligheid van de ontwikkelingen is een lange termijn perspectief noodzakelijk. De doorlooptijd van dergelijke projecten is lang, waardoor de inkomsten lang uitblijven. Veranderingen tijdens het ontwikkelproces kunnen de gebiedsontwikkeling sterk beïnvloeden. Dit kan grote financiële gevolgen hebben voor de betrokken projectontwikkelaar. Het risicoprofiel is voor deze gebiedsontwikkelingen ondanks de situatie op de ontwikkelingsmarkt groot.

3.2 Veranderingen

De overgewaaide kredietcrisis uit VS raakt in de tweede helft van 2008 de Nederlandse economie. In eerste instantie beperkt de invloed van kredietcrisis zich tot de Nederlandse financiële sector (Daalhuizen, 2011). Maar door de sterke relatie tussen de financiële sector en de vastgoedsector zijn ook daar de gevolgen al snel zichtbaar. De ontwikkelingsmarkt schudt vanaf dat moment op zijn grondvesten. Daarmee is een einde gekomen aan de jaren lange economische bloei en groei. De spelers op de ontwikkelingsmarkt ondervinden dit in levende lijven. Het zijn de projectontwikkelaars die daarbij als eerste de klappen voelen (Joolingen, Kersten & Franzen, 2009).

Projectontwikkelaars worden in het nauw gedreven door; een afname van het aantal transacties, schaarste aan krediet, vraaguitval en prijsdalingen. Het Economisch Instituut voor de Bouw [EIB] stelt dat de jaren 2009 en 2010 twee loodzware jaren in de bouw zijn geweest (2011). En dat de productie in deze periode in totaal met 15% is gekrompen (EIB, 2011). Daarnaast gaan ondernemingen failliet en er wordt flink in de personeelsbestanden gesneden. De risico's zijn voor projectontwikkelaars sterk toegenomen, waardoor zij een sombere toekomst tegemoet gaan. De vraaguitval, hoge financieringslasten en het verdwijnen van de voorgecalculeerde rendementen zijn daar mede

verantwoordelijk voor. Het ontwikkelingslandschap is in 2008 betekenisvol veranderd, aldus Noordanus (2009, p.2). De projectontwikkelaar heeft het moeilijk en dient verstandig om te gaan met de veranderingen op de ontwikkelingsmarkt. De belangrijkste veranderingen worden in deze paragraaf uitgezet en verdeeld over korte, middellange en lange termijn.

3.2.1 Korte termijn

De bovenstaande context geeft al aan dat het speelveld van de projectontwikkelaar op de ontwikkelingsmarkt sterk onderhevig is aan veranderingen. Veranderingen die de ontwikkelaar op korte termijn kan verwachten zijn een wijziging van aanbodmarkt naar vraagmarkt, terugval op de woningmarkt en het dichtdraaien van de bancaire kredietkraan met alle gevolgen van dien.

Vraaguitval

Door de (economische)crisis is de markt omgeslagen van aanbodgerichte naar vraaggestuurde (Kremers, 2008, p.16). Het aanbod op de woningmarkt is hierbij groter dan de vraag. De macht ligt daardoor niet meer bij de projectontwikkelaar, maar bij de koper (Deloitte, 2010b). Ontwikkelaars worden in deze situatie gedwongen om naar de wensen van de koper te luisteren. De crisis op de woningmarkt wordt gekenmerkt door vraagstaking, prijsdaling en financieringsbeperkingen.

De kwalitatieve mismatch die ontstaan is tussen vraag en aanbod kan een verklaring zijn voor de vraaguitval. De kopers zijn mondiger en veeleisender geworden. Daarbij richt de vraag van de koper zich niet op de kwantiteit, maar op de kwaliteit van het (vastgoed)product. Uit onderzoek van de Nederlandse vereniging voor ontwikkelaars en bouwondernemers [NVB] uit 2010 blijkt dat er de laatste jaren een significant gat zit tussen de wens van de overheid en de woningbehoefte van de woningkoper. De overheid zit in op appartementen bouwen in de stad. Terwijl 90% van de kopers behoefte heeft aan een woning met tuin in een dorps- of suburbane omgeving. Voor de koper moet alles kloppen: het concept, het stedenbouwkundig plan, de architectuur, de doelgroepenbenadering, de ruimtebeleving, de voorzieningen en de benadering vanuit de ontwikkelaar (NVB, 2010).

Als gevolg van de economische onzekerheid en beperkte kredietverlening is het consumentenvertrouwen sterk gedaald. Een logisch vervolg hiervan is dat kopers grote uitgave af- of uitstellen. Doordat de banken kritischer en terughoudender zijn met het verstrekken van hypotheekleningen zijn de financieringsmogelijkheden voor kopers moeilijker geworden (Noordanus, 2009). Afnemers hebben hierdoor minder kapitaal voor handen en worden belemmerd in de aanschaf van een woning (Mierlo, 2010). Door de kopersstaking/ vraaguitval stagneert de nieuwbouwwoningmarkt. De verkoop van nieuwe woningen is sterk gedaald. Hoewel voor woningontwikkelaars geldt dat verkopen in 2010 iets zijn aangetrokken ten opzichte van 2009 (PropertyNL, 2011, p.42). De woningontwikkelaars zijn uit het dal, maar de verkopen van nieuwbouwwoningen trekken maar mondjesmaat aan. De cijfers van 2010 laten wel een verbetering zien. Echter, het niveau van voor de crisis wordt nog lang niet gehaald (PropertyNL, 2011, p.43). Ondanks dit voorzichtige herstel op de woningmarkt blijft een structureel herstel uit. Steeds meer lokale en provinciale overheden stellen daarom hun bouwprogramma's naar beneden bij. Het Nirov stelt in een onderzoek uit 2010 dat er een overcapaciteit aan planvoorraad voor de komende periode voor vrijwel heel Nederland geldt. Dit geldt overigens niet voor bepaalde gedeeltes in de Randstad.

Door deze algemene terugval van de markt stagneert de verkoop van vastgoed(producten). Er is afnemende productie op ontwikkelingslocaties vanwege de stagnatie (Vulperhorst, 2009). De vereiste voorverkoop(percentages) worden niet gehaald. Ontwikkelaars krijgen daardoor veel nieuwbouwprojecten niet van de grond. Dit beperkt zich niet tot enkel afstel en vertragingen van lopende projecten. Ook onverkochte voorraden grond blijven stil liggen. Knol en Savelkoul stellen dat de vraag naar woningen nog steeds structureel groter is dan het aanbod, waardoor de vraagafname van tijdelijke aard zal zijn (2009). De vraag blijft hoog wanneer er geen wijzigingen in het stelsel plaatsvinden. De markt zal afhankelijk van de economische tegenspoed op termijn herstellen (Noordanus, 2009; Daalhuizen, 2011). Maar dat de goede jaren van voor de (economische)crisis zullen terugkeren, lijkt voorlopig uitgesloten (PropertyNL, 2011, p.42).

Financiering

Vastgoedontwikkeling gaat gepaard met grote financiële (voor)investeringen. De meeste activiteiten worden vooral met extern kapitaal gefinancierd. De risico's en zekerheden zijn voor het aantrekken van projectfinanciering van groot belang. De behoefte aan kapitaal is voor een ontwikkelaar aan het begin van het ontwikkelingsproces groot. Maar de banken houden dan hun geldloket nog vaak gesloten omdat er dan nog veel onzekerheid bestaat over de doorgang en omvang van een project (Bosse, et. al, 2009). Naarmate het ontwikkelproces toeneemt zijn banken wel bereid om

financieringen te verstrekken. Dan zijn ook de projectrisico's afgenomen en bestaat er meer zekerheid over van een project. Dit proces heeft zich na de crisis nadrukkelijk doorontwikkeld.

De economische crisis heeft bij banken geleid tot terughoudendheid in het verstrekken van financiering. Daarnaast zijn de condities verscherpt waaronder wel financiering verstrekt wordt, aldus Mierlo (2010). Het minder beschikbaar stellen van financiering heeft grote impact op de kapitaalintensieve gebiedsontwikkelingen. De kosten voor het aantrekken van kapitaal zijn sterk toegenomen. Dit komt vooral omdat banken strengere voorwaarden stellen. Deze trend leidt tot een negatief effect op de grond- en opstalexploitatie. De financieringsproblemen en oplopende kosten zorgen voor dat bepaalde stappen in het proces vertraagt, uitgesteld of zelfs gestopt worden. Dit alles heeft een negatief effect op de vastgoedprijzen en bedrijfsresultaten. In combinatie met een terugval in de afzet is de liquiditeitspositie van de ontwikkelaar sterk afgenomen (Graaf, 2010a). Voorfinancieringen blijven uit, waardoor projecten niet gestart worden.

De goedkope kredieten van voor de crisis komen voorlopig niet meer terug stellen deskundigen (Knol en Savelkoul, 2009, Vulperhorst, 2009, Noordanus, 2009). Banken worden door de crisis gedwongen hun eigen vermogen te versterken en hun balans te verkorten (Mierlo, 2010). Banken zullen meer eigen vermogen eisen van projectontwikkelaars en ook een hogere risico-opslag voor hun leningen in rekening brengen (Noordanus, 2009). Door deze kritische houding is vreemd vermogen schaars geworden. Omdat de risico's van grootschalige projecten alleen maar toenemen is het vinden van externe financiering lastig. De financiering zal voortaan op een (bescheiden) projectniveau plaatsvinden (Joolingen, Kersten & Franzen, 2009). De externe financieringsbehoefte verschilt sterk per type ontwikkelaar.

3.2.2 Middellange termijn

De (economische)crisis brengt naast veranderingen op korte termijn ook veranderingen op een langer termijn teweeg. Met betrekking tot de middellange termijn veranderingen spelen voor een projectontwikkelaar; het beleid en de rol van de overheid, de nieuwe situatie bij gebiedsontwikkeling en het hebben van een grondportefeuille een belangrijke rol bij het (her)formuleren van de ontwikkelingsstrategie.

Beleid en de rol van de overheid

Als gevolg van de (economische)crisis hebben financiële instellingen hun hoofd niet meer boven water kunnen houden. Dit heeft geleid tot het drastisch ingrijpen van de overheid. Diverse banken zijn genationaliseerd door overheid. Het begrotingstekort is hierdoor enorm toegenomen. Bezuinigingen zijn op basis van dit gegeven niet uit te sluiten. Daarnaast lopen gemeenten en overheid inkomsten mis uit publieke grondexploitaties. Het stil vallen van de woningproductie en het minder uitgeven van gronden heeft een negatief effect op de gemeentelijke grondbedrijven. Uit een onderzoek van Deloitte blijkt dat de gemeentelijke grondbedrijven 2,4 tot 3 miljard mislopen als gevolg van tegenvallende resultaten (2010b, p. 44). Gemeenten moeten daarnaast een derde van de plannen en grondexploitaties schrappen (Stec Groep, 2011). Een derde deel van de grondexploitaties moet worden bevroren. En het overige deel moet worden geactualiseerd, waarbij vooral de opbrengstenkant wijzigt (Stec groep, 2011). Dit betekent dat gemeenten voorlopig minimale financiële middelen heeft om te investeren. In het verlengde hiervan liggen bezuinigingen en het bijstellen van ruimtelijk ambitie.

De ontwikkelingen als gevolg van de (economische)crisis hebben consequenties voor het realiseren van overheidsdoelen. Beleidsdoelstellingen komen hierdoor onder druk te staan en (ruimtelijke) initiatieven worden in de wacht gezet. De rol van de overheid is door de gevolgen daarvan bijgesteld. Het Rijk richt zich louter op belangen en vraagstukken van Nationaal niveau. Provincies en gemeenten houden zich bezig met het opstellen van kaders en andere beperkingen voor gebiedsontwikkelingen. Het zijn vooral gemeenten in overleg en in samenwerking met marktpartijen die zorg dragen voor de (woning)programmering in kwantitatieve en kwalitatieve zin (Deloitte, 2010b, p. 52).

Na jaren veel ruimte voor de markt, lijkt er nu weer sprake te zijn, van een actieve overheid (Paul Rupp in Zeeuw 2009). Daarbij doen marktpartijen een stapje terug met het doen van risicodragende investeringen. Met een terugtrekkende ontwikkelaar ligt het initiatief weer bij de gemeenten (Vulperhorst, 2010). De gemeente is de aangewezen partij om (particuliere) investeringen op de ontwikkelingsmarkt weer op gang te brengen. Dit kan alleen wanneer een gunstig investeringsklimaat wordt gecreëerd met heldere en duidelijke kaders. Naast de bezuinigingen en veranderende rol van de overheid zijn de verschuivingen in beleid en regelgeving van de overheid ook veranderingen, waarmee de projectontwikkelaar met zijn ontwikkelingsstrategie rekening mee dient te houden. De ambitie van de overheid om voornamelijk binnenstedelijk te bouwen is een dergelijke verschuiving waarmee de ontwikkelaar rekening mee dient te houden. De komende jaren zullen daardoor

binnenstedelijke (her)ontwikkelingen sterk toenemen (Franzen, Rheenen & Zeeuw, 2011; Bouwfonds, 2010). Daarmee lijkt het einde van grootschalige Vinex-opgaven inzicht. Een onderzoek van Deloitte concludeert dat er over tien jaar in ons land nauwelijks meer ontwikkelingen op uitleglocaties zullen plaatsvinden (2010, p. 6).

Gebiedsontwikkeling

De realisatie en oplevering van gebiedsontwikkeling komt door zowel financieringsproblemen als de vraaguitval naar woningen in gevaar. Daarbij liggen onder bepaalde gebiedsontwikkelingen teveel programma en te optimistische berekeningen (Zeeuw & Franzen, 2009). Voorgecalculeerde opbrengsten worden niet gehaald, waardoor exploitaties niet meer kloppen. Hoe langer zich deze problemen zich voor doen, des te groter de kans dat de haalbaarheid van de gebiedsontwikkeling in gevaar komt. Dit geldt vooral voor grootschalige, complexe en multifunctionele ontwikkelingen. Bij dergelijke gebiedsontwikkelingen worden functies en projecten financieel aan elkaar gekoppeld (Zeeuw, 2007), waardoor bij het wegvallen van één van de schakel de rest vastloopt. Door het vastlopen van gebiedsontwikkelingen komen de betrokken ontwikkelaars in de problemen. De doorlooptijd is over het algemeen lang, maar door vertragingen neemt het ontwikkelingsproces nog meer tijd in beslag. De hoge voorinvesteringen kunnen pas in een later tijdstip (dan gepland) worden verzilverd. Dit maakt het risicoprofiel nog hoger, dan dat die al was. Een logische stap hierin is het opknippen van gebied in kleinere projecten en een geschikte fasering toebrengen. De kunst is om dat zo te doen dat de (ruimtelijke) kwaliteit er niet of nauwelijks onder lijdt. Het naar beneden bijstellen van het woningprogramma en/of het omzetten van koopwoningen naar huurwoningen zijn daarbij veel voorkomende maatregelen (Joolingen, Kersten & Hee, 2011). De Zeeuw en Franzen stellen dat dergelijke planaanpassingen marktgericht dienen te zijn, "honoreer de wensen van de eindgebruiker" (2009, p.1).

Door de bovenstaande ontwikkelingen komen samenwerkingen tussen overheid en marktpartijen onder druk te staan (Bosse, Ieperen en Zuidema, 2009). Bij het aanpassen van een project kunnen veel knelpunten ontstaan. Beide partijen moeten zich kunnen vinden in de veranderingen. Dit zet de verhoudingen in de samenwerkingsmodellen op scherp. De overheid en marktpartijen moeten zich bezinnen over hun nieuwe rol. Maar beide partijen zullen onverminderd aangewezen zijn op samenwerking, stellen Luijten en Franzen (2010). Door taken goed te scheiden en een zuivere rolverdeling te creëren kan er tussen beide partijen een duurzame samenwerking ontstaan, aldus Bregman (2010). Een PPS lijkt daarbij slechts te kunnen overleven als de overheid haar rol als opdrachtgever wil verstevigen en bereid is de portemonnee te trekken (Bosse et al., 2009). De inhoud van de samenwerking moet worden toegesneden op de nieuwe marktomstandigheden.

Verder wordt verwacht dat gebiedsontwikkeling op middellange termijn voornamelijk bestaat uit binnenstedelijke herstructureringen. Randaat en Versteijlen stellen dat een grootschalige, integrale en multifunctionele gebiedsontwikkelingen niet meer werken (2010). Vastgelopen ontwikkelingen zullen in veel gevallen op een andere manier tot stand komen. De ruimtelijke opgaven zijn er nog steeds alleen de context waarbinnen de opgaven tot uitvoering moeten worden gebracht is structureel veranderd, aldus Luijten en Franzen (2010). Schaalverkleining en de beperking van functies zijn daarbij leidend (Deloitte, 2010).

Grondposities

Projectontwikkelaars die een grondportefeuille hebben opgebouwd verkeren in moeilijke tijden en lopen grote (financiële) risico's op de ingenomen grondposities. Ontwikkelaars met posities lijden grote financiële verliezen, welke veroorzaakt worden door forse afboekingen op de grondportefeuille. Grondposities dalen in waarde omdat bij toekomstige (vastgoed)projecten onzekerheid bestaat in de omvang en het moment van ontwikkelen.

De omvangrijke grondposities zijn nu een financiële last voor de ontwikkelaars (Heemskerk, 2010). Het later dan gepland in ontwikkeling brengen van de grondpositie kost de ontwikkelaars veel rente. De door banken gefinancierde grondposities moeten door waardedaling worden geherwaardeerd. De financieringsruimte van de ontwikkelaar verkleind hierdoor (Joolingen, Kersten & Franzen, 2009). Het opnieuw financieren met vreemd vermogen is na de crisis niet meer mogelijk. In sommige gevallen worden financieringen niet meer verlengd. Gevolg hiervan is dat ontwikkelaars in financiële nood komen. Hoewel de theorie veronderstelt dat grondeigendom meer grip op het ontwikkelproces en een sleutel tot succes zou moeten zijn. Wordt uit het bovenstaande duidelijk dat dit door veranderende omstandigheden niet helemaal meer op gaat. Voor marktpartijen geldt dat grondposities niet langer meer van doorslaggevend belang zijn voor toekomstige omzet (Heemskerk, 2010). Mede daarom is momenteel de grondstrategie bij veel ontwikkelaars gericht op afstoten in plaats van verwerven

(Joolingen, Kersten & Hee, 2011, p.17). Echter, in een dalende markt zit niemand te wachten op gronden. Gemeenten zouden hier als afnemer een rol van betekenis kunnen spelen.

3.2.3 Lange termijn

Naast de gevolgen die veroorzaakt worden door de (economische)crisis zijn er ook veranderingen te verwachten op de ontwikkelingsmarkt die niet afhankelijk zijn van de crisis. De op lange termijn veranderingen zijn duurzaamheid, demografische ontwikkelingen en maatschappelijke veranderingen.

Duurzaamheid

Duurzaam, milieuvriendelijk en energiezuinig zijn thema's die in de toekomst steeds hoger op de agenda's van de overheid en ontwikkelaars komen te staan. Waar in het verleden deze onderwerpen sterk gekoppeld waren aan linkse politici of milieuactivisten, zijn het nu algemeen geaccepteerde thema's geworden. Zo ook bij gebiedsontwikkelingen. Begrippen als lange levensduur, flexibiliteit en materiaalgebruik staan hierbij centraal. Dit heeft zowel betrekking op de (her)ontwikkeling van bestaande als nieuwe gebouwen/locaties.

Demografische ontwikkelingen

De toekomstige ontwikkelingen op demografisch gebied in Nederland laten zich vertalen door vergrijzing en krimp. De regionale verschillen tussen groei en krimp zijn groot en worden steeds groter. De krimpgebieden bevinden zich vooral in Zuid Limburg en Noord-Oost Nederland en Zeeland (Putman, 2010). Krimp zorgt voor een duidelijk activiteitenverschuiving van grondinname naar gronduitgifte en van nieuwbouw naar sloop (Beukering, 2009). Samen met krimp en vergrijzing zijn de samenstelling van de huishoudens bepalende factoren voor de vraag naar woonruimte (Tuinen, 2005). De verdunning van huishoudens, die al een tijdje aan de gang is, zal de komende jaren door ontwikkelen. Verder wordt verwacht dat er meer ouderen, alleenstaanden en kleine huishoudens bijkomen. Het gemiddelde huishouden in Nederland vergrijst en ontgroent (NVB, 2010). Voor de relatieve ouder wordende groep ligt er in de toekomst een belangrijke woningopgave.

Maatschappelijke rol

Naast demografische ontwikkelingen heeft ook de maatschappelijke rol van de projectontwikkelaar meer aandacht gekregen. Transparantie en maatschappelijke verantwoordelijkheid worden steeds belangrijker. Transparantie in kosten, winstmarges en risico's kunnen het wantrouwen bij de overheid wegnemen, waardoor het ontwikkelingsproces minder oponthoud kent (Franzen & Joolingen, 2009). Tevens zorgt transparantie voor vertrouwen tussen de betrokken partijen. Zonder vertrouwen blijf je weerstanden oproepen bij bestuurders en ambtenaren (Zeeuw, 2008). Daarnaast wordt bij gebrek aan vertrouwen en transparantie de reputatie van de projectontwikkelaar er niet beter op, die al twijfelachtig is na de ontmaskering van de vastgoedfraude.

Een andere verandering op de ontwikkelingsmarkt is dat steeds meer ontwikkelaars oog hebben voor maatschappelijk vastgoed. Samenwerking met corporaties is daarbij een logisch gevolg (Vulperhorst, 2009). Maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen bestaat uit duurzaamheid en hergebruik, aldus Vulperhorst. Een vertaling van hergebruik kan de herontwikkeling van vastgoed of gebieden inhouden. Dit sluit goed aan op de verschuiving in beleid en gebiedsontwikkeling opgave. De ontwikkelaar zal er in de toekomst dus niet aan ontkomen om zijn maatschappelijke rol niet serieus te nemen.

De belangrijkste veranderingen zijn in tabel 2 op beknopte wijze samengevat.

Veranderingen		
Korte termijn	Middel termijn	lange termijn
Vraag uitval: •Aanbodgericht wordt marktgericht. •Stagnerende woningmarkt. •Koper komt centraal te staan.	Beleid en rol overheid: •Financiële bezuinigingen. •Bijstellen ruimtelijke ambities. •Actieve rol weggelegd voor overheid. •Prioriteit ligt op binnenstedelijke bouwen - einde Vinex-locaties in zicht.	Demografische cijfers: •Vergrijzing en krimp zetten de trend. •Meer kleine huishoudens en alleenstaande. •Gat tussen krimp en groeiregio's neemt toe.
Financiering: •Sterke behoefte aan kapitaal. •Banken en vastgoedfinancierders worden strikter en strenger. •Kapitaal wordt schaars en duur.	Gebiedsontwikkeling: •De dichtgerekende optimistische programma's zijn niet haalbaar. •Complexe integrale gebieden worden opgeknipt en gefaseerd. •Samenwerkingen worden aangepast. •Grootschalig wordt kleinschalig.	Maatschappelijke rol: •Toenemende mate aan transparantie en maatschappelijk vastgoed. •Vertrouwen komt centraal te staan.
	Grondposities: •Grondposities worden herwaardeerd. •Grondposities afstoten i.p.v. innemen.	Duurzaamheid: Duurzaam, milieuvriendelijkheid en energiezuinigheid worden doorslaggevende thema's.

Tabel 2: Veranderingen overzicht

3.3 Ontwikkelingsmarkt na de crisis

Uit de vorige paragraaf is op te maken dat er op ontwikkelingsmarkt een aantal veranderingen hebben plaatsgevonden. De situatie op de ontwikkelingsmarkt vóór de (economische)crisis is compleet anders dan de situatie na de crisis. In plaats van economische groei staan bezuinigingen centraal. Projectontwikkelaars hebben na de crisis te maken met een vraaggestuurde markt, duur vreemd vermogen en vastgelopen gebiedsontwikkelingen. Duurzaamheid, kleinschaligheid en flexibiliteit worden in het vervolg actuele thema's. Daarnaast zijn ontwikkelaars eerder ingenomen grondposities liever kwijt dan rijk. De eis om flexibel en vraaggericht te kunnen inspelen op veranderende marktomstandigheden zorgt ervoor dat de 'oude' manier van plannen en ontwerpen meestal niet meer werkt (Zeeuw & Franzen, 2009, p. 3). Voor de projectontwikkelaar is de tijd van bezinning en herpakken aangekomen.

In de periode voor de economische(crisis) waren grond, kapitaal en schaalvergroting belangrijke onderdelen van de ontwikkelingsstrategie (Vulperhorst, 2009). Grondposities verschaffen een markt- en machtsposities. Kapitaal was goedkoop en in voldoende mate aanwezig. De schaalvergroting maakte het mogelijk om grootschalige ontwikkelingen te realiseren. Kennis was alleen doorslaggevend bij productontwikkeling en diversificatie. In een markt waarin alles zichzelf verkocht was het hebben van grond een zekerheid om tot productie en ontwikkeling te kunnen komen (Joolingen, Kersten & Hee, 2011). Deze aanbodsgerichte benadering richt zich op een anonieme markt. Over een goed product op een goede locatie werd in deze periode te makkelijk gedacht (Noordanus, 2009).

Vraaggestuurde markt

De crisis heeft ons geleerd dat dit een veel te aanbodgerichte benadering is geweest. Deze werkwijze is in één klap tot stilstand gekomen (Deloitte, 2010). Deze klassieke benadering is na de crisis niet meer van toepassing. Het ontwikkelen van producten voor de anonieme markt is verleden tijd. Omdat in een krimpende markt de klant centraal staat worden zijn wensen steeds vaker gehoord. Een (vastgoed)product moet in het vervolg aan steeds meer eisen voldoen. Ontwikkelaars dienen tijdig de wensen van de klant in kaart te brengen. De klant bepaalt immers de vraag. Daarnaast wordt specifieke marketing om de potentiële klant te verleiden steeds belangrijker. Ontwikkelaars komen door de crisis opnieuw achter dat de klant de baas is (Bestuursvoorzitter Van Wijnen, in Deloitte, 2010). De projectontwikkelaar moet weer dicht bij de klant zitten, aldus Noordanus (2009). Noordanus vervolgt door te stellen dat projectontwikkelaars in de periode voor de crisis producten hebben gerealiseerd, waarvan je nu kunt afvragen hoe een ontwikkelaar dat ooit heeft kunnen bedenken.

Woningmarkt

Voor wat betreft de bouwproductie van woningen zal het aantal te ontwikkelen woningen per project kleiner worden. De kosten per woning zullen naar verwachting stijgen en de woningprijzen dalen. De afzet van woningen ziet er voor toekomst niet rooskleurig uit. Dit wordt bevestigd door de (eerste) kwartaalcijfers van 2011. Het aantal transacties in dit kwartaal dook met 14,3% stevig onder het laatste kwartaal van 2010, aldus Nederlandse Vereniging Makelaars [NVM] (2011). Een vergelijking van het aantal verkopen van het eerste kwartaal van 2011 met het eerste kwartaal van 2010 laat een daling zien van 5,7%. Daarmee is dit kwartaal één van de minste kwartalen sinds de crisis (NVM, 2011).

De krimpregio's (Noord Nederland en Zuid-Limburg) zijn sinds de crisis het hardst geraakt. Dit heeft waarschijnlijk te maken met toch al zwakke positie van de woningmarkt in deze regio's (NEPROM, 2011). De NEPROM stelt daarnaast dat de nieuwbouw 'in het weiland' zich veel sneller heeft hersteld dan nieuwbouw in complexe binnenstedelijke projecten. NEPROM geeft hiervoor de volgende verklaring: "Het is voor projectontwikkelaars relatief eenvoudig gebleken om op greenfield-locaties het aanbod aan te passen aan de nieuwe markt, waar dit niet mogelijk was in veel binnenstedelijke projecten" (2011, p. 3). Het herstel van de woningmarkt zal komende jaren langzamer gaan dan in eerste instantie werd verondersteld. Ballast Nedam ziet het structureel tekort op de woningmarkt in kwalitatieve en kwantitatieve zin toenemen. Op termijn biedt de woningmarkt dus perspectief (PropertyNL, 2011).

Gebiedsontwikkeling

Door onzekere opbrengsten en duur vreemd vermogen zijn voorinvesteringen en grote projecten na de crisis nauwelijks meer mogelijk (Vulperhorst, 2009). Vastgoedfinanciers heroverwegen hun vastgoedactiviteiten en gaan naar verwachting terughoudend en risicomijdend te werk. Daarnaast stellen zij hogere eisen aan marktpartijen. De projectontwikkelaar zal eerst eigen vermogen moeten inbrengen alvorens een geldschietter 'meedoet'. Voorverhuur en voorverkooppeisen zijn stringenter en de locatie en courantheid van het project spelen een doorslaggevende rol (Gründemann, 2010). De rol van projectontwikkelaar als risicodragende investeerder in gebiedsontwikkeling is na de (economische)crisis niet meer vanzelfsprekend. Het is op dit moment lastig te bepalen wie deze rol in de toekomst gaat overnemen.

Door vraaguitval, beperkte financiële middelen en toenemende risico's zullen partijen minder snel participeren in gebiedsontwikkelingen (Joolingen, Kersten & Franzen, 2009). Er zijn wel partijen die in combinatie met andere partijen (beleggers of gemeenten) een coalitie of alliantie willen vormen en dan samen in gebiedsontwikkelingen participeren. Partijen in het ontwikkelingsproces lijken zich te gaan richten op hun kernactiviteiten (Vulperhorst, 2009). Om de risico's te beheersen en opbrengsten naar voor te halen worden projecten opgedeeld en gefaseerd. Dit betekent dat minder kapitaal en investeringen nodig zijn en dat ontwikkelaars meer financiële ruimte krijgen. Door schaalverkleining is de afzetmarkt ook beter in kaart te brengen. De verdien capaciteit van gebiedsontwikkeling is na de crisis aanzienlijk minder geworden. Dit kan nadelig uitpakken voor de rendementseisen en het realiseren van onrendabele functies. Een gevolg hiervan kan zijn dat gebiedsontwikkeling een meer monofunctionele karakter krijgt en zijn integrale en multifunctionele karakter verliest (Joolingen, Kersten & Hee, 2011). Door het opknippen van grote gebiedsontwikkelingen in kleinere deelgebieden wordt steeds meer gezocht naar nieuwe samenwerkingsmodellen en financieringsmogelijkheden (Joolingen, Kersten & Franzen, 2009). Voor de crisis begon de samenwerking met een initiatief en deze werd geëindigd na oplevering. Door projecten in delen op te splitsen kunnen partijen makkelijker af- en aanhaken, waardoor risico's eenvoudiger zijn te verdelen.

Zoals eerder aangegeven nemen de ontwikkelingen op binnenstedelijke locaties toe en op uitleglocaties af. Deze verschuiving gaat gepaard met overnemen van gronden en opstallen, complexe eigendomssituaties en toenemende complexe wet- en regelgeving. De ontwikkelaar dient bij binnenstedelijke locaties tijdelijk de beheertaak van de overgenomen opstallen op zich te nemen. Directe huuropbrengsten moeten ervoor zorgen dat de periode tot de feitelijke (her)ontwikkeling overbrugd kan worden (ABN AMRO, 2008). Voor de ontwikkelaar zijn de risico's en kosten voor bouwrijp maken en het ontwikkelen moeilijker in te schatten. De ontwikkelaar heeft daarbij te maken met projecten die niet te faseerbaar zijn, lastig realiseerbare parkeervoorzieningen en gemengde functies (Noordanus, 2009).

Verwachtingen

In de verwachte ontwikkelingsmarkt staan kapitaal, kennis en flexibiliteit centraal. Kapitaal aantrekken zal lastig, maar steeds belangrijker worden. Zeker nu banken en vastgoedfinanciers zich terughoudend opstellen en meer eigen vermogen van de ontwikkelaars wensen. Door de

kopersstaking/ vraaguitval komt de afzetgarantie in gevaar. Hierdoor wordt het nog lastiger de financiering rond te krijgen. Dit betekent geen omzet voor de ontwikkelaar met als gevolg kostenreductie en het verlangen naar een nieuwe koers. Grondposities op uitleglocaties bieden daarbij geen zekerheid meer en lijden in de regel tot financiële verliezen.

Het inbrengen van eigen vermogen is voor de ontwikkelaar een risico. Dit brengt immers de kredietwaardig van de onderneming in gevaar. Kennis over de markt en afnemer wordt doorslaggevend voor nieuwe projecten (Vulperhorst, 2009). Het zal zaak worden om vooral met de afnemer een project op te zetten en dit in minder mate de bank of financiers te doen. Nieuwe concepten en inzicht in de processen zijn nodig om deze kansen te creëren. Ontwikkelaars zullen actief moeten blijven in het versterken van hun eigen vermogenspositie (Vulperhorst, 2009). Samenwerken met andere partijen is daarvoor een goede oplossing. In de toekomst zullen beleggers minder geneigd zijn tot het kopen van nieuwe producten. Zij zullen meer gericht zijn op de huidige portefeuille (Gründemann, 2010). Om tot kwalitatieve goede portefeuille te komen zullen beleggers zich vermoedelijk meer gaan bemoeien met de verwerving en ontwikkeling van projecten. Verwacht wordt dat de belegger en de ontwikkelaar vaker gaan samenwerken. Elke ontwikkelaar zal individueel of in combinatie met een andere partij kapitaal moeten inbrengen. De projectontwikkelaar zal daarom in het vervolg met een kleinere winst genoegen moeten nemen. Om dergelijke projecten te realiseren zijn een goed netwerk en vertrouwen van partners nodig. Om initiërend te blijven bij gebiedsontwikkelingen is risicodragend deelnemen aan projecten onontkoombaar. Het opsplitsen van gebieden zorgt ervoor dat ontwikkelaars kunnen kiezen in datgene dat het beste bij hem past (Vulperhorst, 2009). Grootschalige projecten zullen lastig te financieren en te verkopen zijn (Gründemann, 2010). Voor schaalvergroting zal voorlopig op de ontwikkelingsmarkt geen plaats zijn. De ontwikkelaar moet niet alles meer willen ontwikkelen, maar de focus leggen op een bepaald product of concept. Flexibiliteit en kleinschalige projecten moeten grootschaligheid vervangen. Snel kunnen inspelen op de behoefte van de afnemer en het verwerven van een specifieke financiering vergt een flexibele aanpak en is gericht op kleine ontwikkelingen. Daarnaast zal duurzaamheid definitief zijn intrede doen bij vastgoed-ontwikkeling. Echter, duurzaam bouwen wordt sterk belemmerd door een gebrek aan financiën en een overdaad aan wet- en regelgeving.

De samenwerkingsmodellen van voor de crisis zullen in de toekomst vermoedelijk onderhevig zijn aan problemen (Mierlo, 2010). Dit komt vooral omdat het risicodragend vermogen schaars is en het inbrengen van eigen vermogen voor de ontwikkelaar steeds moeilijker wordt. Als gevolg hiervan staat naast de concessie, ook de joint venture (GEM) als model onder druk. Door een beleidsverschuiving zal er meer op binnenstedelijke locaties dan op uitleglocaties ontwikkeld worden. Noordanus stelt dat binnenstedelijk ontwikkelen gepaard gaan met problemen die niet met de (klassieke) samenwerkingsmodellen zijn op te lossen (2009).

3.4 Conclusie

De ontwikkelingsmarkt van voor de (economische)crisis wordt gekenmerkt door economische voorspoed en marktgroei. Ontwikkelaars richten zich in de aanbodmarkt op doorgroeien en schaalvergroting. Zij hebben daarnaast een sterke focus op het aantrekken van vreemd vermogen en grondposities verwerven.

Tijdens de crisis hebben ontwikkelaars bepaalde risico's onderschat. Op dit moment hebben ontwikkelaars te kampen met de gevolgen van de crisis op de ontwikkelingsmarkt. De veranderingen op de ontwikkelingsmarkt zijn op te delen in termijnen. Op korte termijn zijn vraaguitval en financieringsproblemen aan de orde. De aanbodmarkt is door de kopersstaking omgeslagen naar een vraaggestuurde markt. Door de crisis zijn banken terughoudend in het verstrekken van leningen aan projectontwikkelaars. Met betrekking tot de middellange termijn veranderingen spelen voor de ontwikkelaar, het beleid en rol van de overheid, bijgestelde gebiedsontwikkelingen en grondbezit een belangrijk rol voor de ontwikkelingsstrategie. De overheid stelt ruimtelijke ambities bij en voert bezuinigingen door. Gebiedsontwikkelingen stagneren, faseren of lopen vast. Grondposities zijn ontwikkelaars liever kwijt dan rijk. Op langer termijn zijn duurzaamheid, demografische ontwikkelingen en de maatschappelijke rol van de ontwikkelaar invloed voor de ontwikkelingsstrategie.

De omstandigheden op de ontwikkelingsmarkt zullen de komende jaren aan grote dynamiek onderhevig zijn. De verwachting is dat de marktomstandigheden van voor de crisis niet meer terugkomen. Het is de vraag of de ontwikkelingsstrategieën die zijn gestoeld op de voorbije marktomstandigheden in het vervolg nog uitvoerbaar zijn. In de verwachte ontwikkelingsmarkt staan financiering, kennis en flexibiliteit centraal. Samenwerken met andere partijen biedt kansen om risico's te beperken en financiering aan te trekken. Kleinschalige projecten vervangen grootschalige projecten. De verwachte ontwikkelingsmarkt wordt bepalend voor de competenties van de ontwikkelaar, elementen van de ontwikkelingsstrategie en uitkomsten van gebiedsontwikkelingen.

Hoofdstuk 4 Ontwikkelingsstrategie

Inleiding

Dit hoofdstuk moet inzicht bieden in de mate waarop de veranderingen op de ontwikkelingmarkt invloed hebben op de ontwikkelingsstrategie van de ontwikkelaar. Om dit in kaart te brengen wordt in dit hoofdstuk een verband gelegd tussen de ontwikkelingsstrategie van de ontwikkelaar en veranderende ontwikkelingsmarkt. Hieruit zal blijken hoe de projectontwikkelaar inspeelt op de veranderingen op de ontwikkelingsmarkt.

Paragraaf 4.1 bevat een overzicht van bedrijfseconomische strategieën. Deze strategieën worden vervolgens in paragraaf 4.2 vertaald naar de ontwikkelingsmarkt en de projectontwikkelaar. Uit deze paragraaf blijkt dat de groeistrategieën goed aansluiten op de marktomstandigheden van voor de crisis. Vanaf het moment dat de crisis de ontwikkelingsmarkt heeft bereikt is de concurrentie tussen ontwikkelaars toegenomen. Het speelveld en concurrentie van de projectontwikkelaar worden in paragraaf 4.3 uiteengezet. In paragraaf 4.4 komt naar voren dat ontwikkelingsstrategieën van voor de crisis in het vervolg niet meer uitvoerbaar zijn. In het verlengde hiervan worden in deze paragraaf twee ontwikkelingsstrategieën welke op de verwachte ontwikkelingsmarkt (vanuit de theorie) wel uitvoerbaar zijn door projectontwikkelaars.

4.1 Bedrijfseconomische strategieën

Vanwege een gebrek aan wetenschappelijke literatuur over ontwikkelingsstrategieën van projectontwikkelaars beperk ik mij tot de algemene (bedrijfseconomische)strategieën. Deze literatuur wordt vervolgens op de ontwikkelingsmarkt en de projectontwikkelaar geprojecteerd.

4.1.1 Bedrijfseconomische theorie

De groeimogelijkheden van een onderneming hangen ondermeer af van het product en de marktgerichtheid van een onderneming. Ansoff (1965) heeft een theorie opgesteld wat als hulpmiddel gebruikt kan worden om groeistrategieën te formuleren. Bij zijn theorie worden product/portfolio en concurrentie/markt aan elkaar gekoppeld. Door deze koppeling kan een onderneming een strategisch plan maken om de kansen die zich voordoen optimaal te benutten. Volgens de groeitheorie van Ansoff (1965) zijn er vier strategieën om als onderneming te groeien:

- **Marktpenetratie:** Een onderneming probeert in een bestaande markt met bestaande producten een vergroting van het marktaandeel te behalen. De achterliggende gedachte is het vergroten van een marktdeel door afnemers van concurrenten te winnen of door meer producten per afnemer te verkopen. Deze aanpak kan invloed hebben op de marketing of productie.
- **Marktontwikkeling:** Een onderneming verkoopt bestaande producten voor nieuwe markten. Het is de bedoeling om de niet gebruikers het product te laten gebruiken of door nieuwe segmenten binnen de markt aan te spreken. De nieuwe markten kunnen geografische niet eerder bediende markten zijn of markten waarbij het aanbod een andere toepassing/ functie krijgt. Deze strategie is toepasbaar als er geen veranderingen aan het product aangebracht hoeven te worden. Dit is over het algemeen (en ook in dit onderzoek) niet vaak het geval. Om nieuwe markten aan te boren dient een bestaand product aangepast te worden. Deze aanpassingen kosten vaak geld.
- **Productontwikkeling:** Voor nieuwe producten worden afzetmogelijkheden gezocht in de bestaande markt. Er zijn in deze strategie twee mogelijkheden. Ten eerste kunnen nieuwe producten de huidige producten vervangen. Daarmee kan er beter op de behoefte van de klant worden ingespeeld. Een andere toepassing van deze strategie is een aangepaste versie van het huidige product verkopen. Doordat een onderneming een voorsprong heeft op de innovatie van een bepaald product kan het eenvoudig de concurrentie voorblijven met nieuwe producten op een bestaande markt.
- **Diversificatie:** Dit betekent dat een onderneming probeert door te groeien in het ontwikkelen van nieuwe producten op nieuwe markten. De strategie is moeilijk uitvoerbaar, maar kan heel succesvol zijn. Aan deze strategie kleven veel risico's waardoor succes geen garantie is. De focus van de strategie ligt op het lanceren van toekomstige nieuwe producten met de verwachting het huidige assortiment aan te vullen of uit te breiden. Met diversificatie vergroot je het marktaandeel en verminder je het aantal concurrenten. Daarbij staat de behoefte van de nieuwe consument centraal.

De manier waarop ondernemingen hun strategie formuleren en anticiperen op kansen die zich voordoen is afhankelijk van de markt(situatie). De theorie van Ansoff is goed toepasbaar in een

groeïende economische markt. Het vormt dan een basis waarop een onderneming zijn producten wenst te ontwikkelen. Concurrenten onderscheiden zich van elkaar door de keuzes die zij maken met betrekking tot de strategie en de invulling hiervan. Afhankelijk van de marktsituatie en de ambities van een onderneming kiest een onderneming voor een bepaalde strategie. Daarbij dient een onderneming wel degelijk rekening te houden met de concurrentie. In tijden van (economische)crisis is de focus nog meer op de concurrentie gericht. Zoals in de theorie van Ansoff groei centraal staat, zo staat in de theorie van Porter concurrentie centraal.

De theorie van Porter is geschikt om de concurrentie in kaart te brengen. Porter analyseert de concurrentie volgens de bedrijfstak waarin de onderneming actief is (Dam en Marcus, 2005). Binnen een bedrijfstak worden vijf verschillende concurrentiekrachten van elkaar onderscheiden (Klein en Rorink, 2005). Dit zijn toetreding van nieuwe concurrenten (hoe gemakkelijk of moeilijk is het voor nieuwe toetreders om actief op de markt te worden), dreiging van vervanging (hoe gemakkelijk kan een product of dienst worden vervangen), macht van kopers (hoe sterk is de positie van koper), macht van leveranciers (zijn er vele of maar enkele potentiële leveranciers) en rivaliteit tussen de bestaande concurrenten (de winst van een onderneming staat onder druk bij een hevige concurrentiestrijd). Aan de hand van deze punten kan een onderneming bepalen welke positie zij het beste kan innemen om de concurrentiestrijd aan te gaan. Vanuit de ingenomen positie zijn volgens Porter (in Dam en Marcus, 2005) de volgende drie generieke concurrentiestrategieën te voeren:

- Kostenleiderschap: Deze strategie is gebaseerd op het realiseren van de laagste kosten per product. Het streven hierbij is het optimaliseren van een productieproces waarmee een kostenvoorsprong ten opzicht van de concurrentie kan ontstaan. Door de kostprijs te verlagen en het productieproces te verbeteren is een onderneming in staat een lagere verkoopprijs te hanteren dan een directe concurrent. De nadruk ligt bij deze strategie op het verhogen van de totale winst door constant de producten tegen de laagste prijs te verkopen. Schaalvergroting of technische ontwikkelingen helpen een onderneming dit kostenvoordeel te realiseren.
- Differentiatie: Met een differentiatiestrategie probeert een onderneming zich te differentiëren van de concurrentie met een beter product. Daarbij ligt de nadruk op het creëren een superieur beeld van het product. De onderneming streeft naar een unieke positie in de markt, door het product af te stemmen op één of meer eigenschappen die door kopers als een belangrijk onderdeel van een product beschouwt. Kopers willen voor dit unieke product meer betalen dan een standaard product.
- Focus: Met de focusstrategie richt een onderneming zich op één specifiek segment of niche in de markt in plaats van de markt als geheel. Het voordeel van deze strategie is dat de onderneming superieure kennis heeft van de behoefte van een klant uit een bepaald segment. Op basis van deze kennis kan een onderneming beter inspelen op de behoefte van de consument en een betere afzet creëren.

Ten behoeve van het formuleren van een (concurrentie)strategie kan een onderneming gebruik maken van de theorie van Porter. De externe focus van deze theorie is nuttig voor ondernemingen die hun marktgerichtheid willen verbeteren. De theorie richt zich vooral op de externe omgeving en gaat niet uit van eigen mogelijkheden en competenties. Daar waar de theorie van Porter ophoudt vult de theorie van Hamel en Prahalad deze aan. Deze theorie bevat een positioneringmodel dat uitgaat van kerncompetenties van een onderneming. Een kerncompetentie is simpel gezegd "iets" unieks of "iets" wat een onderneming goed kan. De theorie van Hamel & Prahalad verschilt daarmee met die van Porter. Omdat Hamel & Prahalad stellen dat een concurrentievoordeel niet moet worden gezocht in een uniek marktpositie, maar in de vaardigheden van een onderneming zelf (Vries, dienstenmarketing, 16-03-2011). Het doel van deze theorie is niet het vinden van een niche in de bestaande markt, maar het scheppen van nieuwe markten. Alleen door het bewust creëren van een nieuw markt wordt de onderneming uitgedaagd al haar creativiteit en krachten aan te wenden, doorslaggevende innovaties door te voeren en vitale veranderingen af te dwingen (Hamel en Prahalad, in Dam en Marcus, 2005, p.119). Het gaat daarbij niet om de concurrentiepositie van vandaag, maar om de positie van morgen. Hamel en Prahalad (1994) stellen dat op langer termijn de concurrentie verslagen moet worden op basis van kerncompetenties. De kerncompetenties vormen de basis voor de productie van een bestaand product en de bron voor de ontwikkeling van nieuwe producten, aldus Hamel en Prahalad (1994). Een kerncompetentie moet daarbij aan de volgende criteria voldoen: het moet voor kopers waardevol zijn of een voordeel op leveren, het moet door de concurrentie niet te imiteren zijn en een onderneming kan er in verschillende markten of producten van profiteren. Een kerncompetentie is abstract en kan zeer verschillend zijn. Technische kennis, betrouwbare processen of het innovatievermogen van een onderneming kunnen kerncompetenties zijn. Een concreet voorbeeld van

een kerncompetentie is Apple; Zij maken elektronisch apparatuur die beschikken over een gebruiksvriendelijk menu en een futuristisch ontwerp.

Bij het verkennen en creëren van nieuwe markten kan de theorie van Kim en Mauborgne een bijdrage leveren. Waar Hamel en Prahalad uitgaan van het feit dat de competenties van een onderneming leiden tot nieuwe producten en markten. Combineren Kim en Mauborgne deze theorie met die van concurrentie theorie van Porter. Deze theorie sluit aan op de gewijzigde economische marktsituatie.

Het werk van Kim en Mauborgne sluit goed aan op het formuleren van strategieën in concurrentiemarkten. Zij stellen dat strategieën vanuit de *blue ocean strategy* theorie te benaderen zijn. Deze methode kan als een hulpmiddel fungeren voor ondernemingen die acteren in sectoren waarin hevige concurrentie heerst en waar de winstpotentie onder druk staat. Een afzetmarkt is fictief op te delen in twee soorten *oceans*: *red oceans* en *blue oceans* (Kim en Mauborgne, 2005). Daarbij wordt de markt waarop hevige concurrentie heerst tussen ondernemingen een *red ocean* genoemd. Er zijn in deze situatie (te) veel aanbieders en (te) weinig afnemers. Ondernemers trachten door beter te presteren dan de concurrent een groter deel van de markt te dienen. In een markt vol met ondernemers zijn de winsten en groeimogelijkheden beperkt, waardoor de concurrentie leidt tot een bloedige strijd (*red ocean*). Indien een onderneming zich in een *red ocean* bevindt zijn een aantal reacties waar te nemen: De eerste reactie is elkaar beconcurreren binnen de bestaande marktruimte. De directe concurrentie verslaan is een tweede reactie. Het benutten van de bestaande vraag op de markt. En tot slot is het verlagen van de kosten een reactie. De laatste reactie is vergelijkbaar met het kostenleiderschap van Porter. Een wijziging van *red ocean* naar *blue ocean* is ter vergelijking met de veranderingen op de markt. Van economische groei naar economische crisis. In tijden van economische crisis dient een onderneming zijn hoofd boven water te houden. Daarbij is switch van *red ocean* naar *blue ocean* aan te raden.

Blue oceans vinden hun oorsprong in onaangeboorde markten. De vraag op deze markten is nog groot, waardoor de winsten en groeimogelijkheden sterk aanwezig zijn. Deze markten komen over het algemeen voort door het verleggen van de grenzen en/ of het uitbreiden van bestaande markten. Op deze markt is concurrentie niet relevant, omdat de regels en grenzen nog moeten worden vastgesteld. Als de ondernemer deze kansen wil benutten dient hij zijn strategie aan te passen. De *blue ocean strategy* is gericht op het afstand nemen van de concurrentie. Deze strategie heeft de volgende uitgangspunten: het creëren van een nieuwe markt, de concurrentie irrelevant maken, het creëren van een nieuwe vraag en deze vasthouden en tot slot stoppen met het reduceren van kosten en inzetten op waardecreatie. Het doel van een *blue ocean strategy* is het vinden van nieuwe markten die door concurrenten nog niet zijn betreden. Hierdoor is het mogelijk om als onderneming een groeiend marktaandeel te verwerven. Met deze strategie hoeft een onderneming niet de concurrentie uit te schakelen, omdat deze zich op een andere (bestaande) markt bevinden. Het formuleren van een *blue ocean strategy* gaat op basis van de onderstaande principes. De eerste vier principes zijn van algemene aard en de laatste twee punten hebben meer betrekking op de organisatie van een onderneming.

- Herdefinieer marktgrenzen en kijk naar de gewenste behoefte.
- Let op het grotere geheel en niet op de aantallen.
- Lig de focus op nieuwe potentiële gebruikers/ afnemer.
- Breng in kaart waar de nieuwe gebruiker behoefte aan heeft. Formuleer daarvoor een juiste strategie en zorg voor goede invulling van deze strategie.
- Overwin de belangrijkste interne organisatorische hindernissen.
- Implementeer de strategie in zowel de organisatie als in de praktijk.

4.1.2 Generieke bedrijfsstrategieën

Ondernemingen bevinden zich tegenwoordig in een turbulente omgeving. Deze omgeving wordt gekenmerkt door toenemende veranderingssnelheid van variabelen, grotere onderlinge afhankelijkheid van allerlei verschijnselen en ontwikkelingen die steeds meer autonoom van karakter zijn (Dam en Marcus, 2005). Het voorspellen van toekomstige ontwikkelingen wordt in een turbulente omgeving steeds moeilijker. Voorspellingen gaan in deze omgeving gepaard met een grote mate van onzekerheid. Om adequaat te kunnen inspelen op veranderingen is een zekere mate van flexibiliteit en innovatie vereist (Dam en Marcus, 2005, p. 105). Ondernemingen kunnen innovatie kopen of zelf ontwikkelen. Beiden hebben hun voor- en nadelen. Er zijn in de huidige turbulente omgeving twee generieke vormen van differentiatie die concurrentievoordeel geven: het (continu) hebben van een uniek product en het hebben van marktrelevantie (Griffioen, 2010). Een onderneming kan deze vormen combineren om een voordeel te behalen. Combinaties tussen deze vormen leidt volgens Griffioen tot vier verschillende generieke bedrijfsstrategieën (2010, p. 30-31).

- **Alliëren:** Beperkte marktrelevantie en geen uniek product. Door te alliëren is een onderneming in staat om samen met anderen wel de juiste competenties of productportfolio op te bouwen. In plaats van zelf te investeren, deze competenties in te kopen of een bedrijf met deze competenties over te nemen, kan het kiezen om een alliantie aan te gaan. Hierdoor kan een onderneming met een beperkte investering en met een beperkt risico een extra marktrelevantie of een uniek product creëren. In een ontwikkelalliantie zijn partijen erop gericht samen nieuwe producten of diensten te ontwikkelen met de kennis of faciliteiten vanuit beide organisaties.
- **Combineren:** Grote marktrelevantie en geen uniek product. Een onderneming kan verschillende bijpassende producten combineren onder een product. Zodoende vindt er een goede aansluiting tussen de merkbelofte en klantbehoefte plaats, waardoor de relevantie toeneemt. Klanten kopen een product als de boodschap relevant is. Marktrelevantie wordt bereikt door de juiste producten en diensten te combineren. Door de juiste producten en diensten in je aanbod te combineren kan de omzet of winst toenemen.
- **Excelleren:** Beperkte marktrelevantie en wel een uniek product. Door te excelleren in de bedrijfsvoering is een onderneming in staat nieuwe unieke producten te blijven maken. Een uniek product als strategie heeft een duidelijk en niet gemakkelijk te kopiëren voordeel ten opzichte van concurrerende producten. Het ontwikkelen van een uniek product of dienst vergt continu investeringen in de opbouw van de juiste competenties, de ontwikkeling en de juiste marketing.
- **Consolideren:** Grote marktrelevantie en een uniek product. Een onderneming kan door te blijven vernieuwen/ innoveren en door de concurrentie in de gaten te houden de verworven positie op de markt consolideren. Consolideren betekent continu blijven werken aan de marktrelevantie en nieuwe unieke producten. Deze strategie bestaat uit een combinatie van zowel combineren als het excelleren.

Aan de besproken bedrijfsstrategieën ontbreekt voor een onderneming het terugtrekken uit een markt of het niet meer maken van een product. Met betrekking tot de vraag- en doelstelling van dit onderzoek is deze strategie niet relevant. Het onderzoek gaat uit dat door het herdefiniëren van een strategie bedrijfsactiviteiten zijn continueren. Wanneer een onderneming zich terugtrekt besluit het impliciet niet door te gaan met huidige bedrijfsvoering. Dit sluit niet aan op het uitgangspunt van het onderzoek. In een veranderende omgeving wensen ondernemingen te consolideren. Op deze manier proberen ondernemingen de verworven positie op de veranderende markt vast te houden. Consolideren (en mindere mate alliëren) staat in de periode na de crisis in dit onderzoek centraal.

4.1.3 Theorie voor de vastgoedsector

De besproken theorieën zijn nagenoeg allemaal gericht op markten waar verkoop tot stand komt door vraag en aanbod. In zekere mate zijn deze bedrijfseconomische theorieën ook te vertalen naar de vastgoedsector. Maar de vastgoedsector is echter complexer dan alleen het samenbrengen van vraag en aanbod. Denk daarbij maar aan het aantal betrokken actoren bij gebiedsontwikkeling, het ontwikkelingsproces en de complexe wet- en regelgeving rondom gebiedsontwikkeling. In tabel 3 worden de belangrijkste punten van de theorieën naast elkaar gezet.

Van de genoemde theorieën wordt Ansoff gebruikt om de groeistrategie van ontwikkelaars op de ontwikkelingsmarkt vóór de (economische)crisis te formuleren. Deze theorie gaat uit van groei en sluit goed aan op de marktomstandigheden tot 2008. Ansoff veronderstelt dat je met groei de concurrentie kan voorblijven. In de theorie van Porter staat de concurrentie centraal. Porter stelt dat externe concurrentie verslagen dient te worden om de bedrijfsvoering optimaal te kunnen continueren.

Hamal en Prahalad veronderstellen juist dat door de interne competenties te veranderen de concurrentie kan worden afgetroefd. De *blue ocean strategy* van Kim en Mauborgne laat de theorieën van Porter en Hamal en Prahalad samenkomen. De combinatie van deze theorieën wordt gebruikt om de nieuwe ontwikkelingsstrategieën in de veranderende markt voor ontwikkelaars te formuleren. Deze theorieën bieden tevens het inzicht dat een ontwikkelingsstrategie bestaat uit elementen en dat de ontwikkelaar daarvoor over bepaalde competenties dient te beschikken. Door een strategie te herformuleren zijn ondernemingen in staat te consolideren op een veranderende markt.

Vergelijking	Theorieën			
	Ansoff	Porter	Hamel en Prahalad	Kim en Mauborgne
Beknopte omschrijving	Een hulpmiddel wat een onderneming kan gebruiken bij het formuleren van een strategie.	Een model wat helpt de concurrentie in kaart te brengen t.b.v. de strategie vorming.	Het creëren van nieuwe markten of een niche product op basis van kerncompetenties.	Afzetmarkten opdelen in <i>red-</i> en <i>blue oceans</i> , waarbij de mate van concurrentie centraal staat.
Accent van de theorie	Het combineert product/porfolio met concurrentie/markt op vier verschillende wijze.	De externe concurrentie verslaan om een betere marktgerichtheid te realiseren.	D.m.v. creativiteit en innovativiteit kan een onderneming zich van de rest onderscheiden.	Concurrentie irrelevant maken door nieuwe markten te creëren d.m.v. grensverlegging.
Markt omstandigheden	Een voorwaarde voor deze theorie is economische groei.	Concurrentie op de markt is er altijd, alleen in tijden van crisis is die heftiger.	De competenties zijn abstract en niet markt bepalend.	In tijden van crisis de <i>red ocean</i> omzetten in <i>blue ocean strategy</i> .
Relevantie voor onderzoek	De ontwikkelingsstrategie van de ontwikkelaar voor 2008.	Deze theorie is zowel voor als na de crisis toepasbaar.	De strategie aanpassen vanuit de competenties van de ontwikkelaar.	De <i>blue ocean strategy</i> is na 2008 toepasbaar voor de ontwikkelaar.

Tabel 3: Theorie vergelijking

4.2 Groeistrategie van de projectontwikkelaar

Vastgoedontwikkeling is een activiteit die bij veel ondernemingen wordt uitgevoerd. Bij de ene is vastgoedontwikkeling hoofdactiviteit en bij de ander nevenactiviteit. In hoofdstuk 2 hebben we kennis gemaakt met verschillende type projectontwikkelaars. Waar een beleggende ontwikkelaar ontwikkelt voor eigen portefeuille, ontwikkelt de bouwende ontwikkelaar om zijn bouwproductie op peil te houden. Dergelijke ontwikkelaars zien vastgoedontwikkeling als onderdeel van de bedrijfsactiviteiten, maar niet als hoofdthema.

Een ontwikkelingsstrategie kan worden gedefinieerd als een gekozen aanpak die gericht is op de ontwikkeling van vastgoed door een projectontwikkelaar, rekening houdend met op de lange termijn afstemming tussen de organisatie en de externe omgeving. Dit betekent dat projectontwikkelaars moeten inspelen op relevante veranderingen op de ontwikkelingsmarkt. Daarbij dienen ontwikkelaars hun competenties te verbeteren of aan te passen om een voorsprong te creëren en initiërend te blijven bij gebiedsontwikkelingen. Het doel van de ontwikkelingsstrategie van de projectontwikkelaar is vastgoedontwikkeling.

Commerciële ondernemingen dienen winst te maken om hun bedrijfsvoering uit te voeren. Dit geldt ook voor projectontwikkelaars welke een bepaald rendement of winst nastreven. Aan de hand van een strategie wordt getracht dergelijke financiële doeleinden te bereiken. Met een strategie probeert een onderneming op de markt dominant en onderscheidend te zijn (Thijs, 2004). Met het formuleren van strategieën wordt duidelijk waarop een onderneming wil concurreren, hoe een onderneming wil groeien en hoe een onderneming dit kan realiseren (Nozeman, 2009). Vanuit de opgestelde theorie van Ansoff zijn vier groeistrategieën voor handen:

- Marktpenetratie: Meer van dezelfde producten afzetten op reeds bediende markt. In dit onderzoek verstaan we onder marktpenetratie het ontwikkelen van nieuwe woningen voor de woningmarkt.
- Marktonwikkeling: Meer van dezelfde producten afzetten op nog niet eerder bediende markten. Gedegen onderzoek moet in kaart brengen welke markten voor de ontwikkelaar interessant kunnen zijn. Dit kan het inzetten van eerder opgestelde vastgoedconcepten in nieuwe markten zijn. Projectontwikkelaars kunnen er voor kiezen dezelfde producten in markten waar voldoende vraag is af te zetten, zoals in het buitenland.
- Productontwikkeling: Nieuwe producten afzetten op reeds bediende markten. Dit kan tot uiting komen door het toevoegen van nieuwe functies aan een vastgoedproduct, waardoor een nieuw product ontstaat. Een voorbeeld van productontwikkeling op de woningmarkt is de ontwikkeling van duurzame woningen.
- Diversificatie: Nieuwe producten afzetten op nog niet eerder bediende markten. Deze strategie is het meeste risicovolle van alle vier. Deze strategie betekent dat voor nieuwe vastgoedproducten nieuwe markten worden aangeboord. Ontwikkelaars die op een uit ontwikkelde markt opereren waarop zij een substantieel marktaandeel hebben zullen op zoek

gaan naar nieuwe afzetmogelijkheden. Nozeman (2009) stelt dat deze strategie te risicovol is voor projectontwikkelaars, waardoor deze nauwelijks wordt toegepast. Bovenstaande strategieën zijn alle gericht op groei. Dergelijke groeistrategieën zijn herkenbaar voor de situatie op de ontwikkelingsmarkt tot 2008. De marktomstandigheden worden in deze periode gedomineerd door economische groei, zie paragraaf 3.1.

4.2.1 Locatiegerichte groeistrategie

De strategische bedrijfsvoering van projectontwikkelaars voor de (economische)crisis zijn gericht op groei. Nozeman (2009) bevestigt dit met zijn stelling dat de meeste middelgrote ontwikkelaar een marktpenetratie strategie voeren. De activiteiten van de projectontwikkelaars zijn hierbij gericht op het ontwikkelen van projecten in bestaande marktsegmenten en marktgebieden met bekende (vastgoed)producten. Projectontwikkelaars proberen bouwen met ontwikkelen te integreren en meerdere rollen te vervullen, zoals het financieren, ontwikkelen en beheren (Vulperhorst, 2009). Daarnaast geeft Nozeman aan dat productontwikkeling een belangrijke strategie is voor projectontwikkelaars. Deze strategie zorgt voor een groei en een ontwikkeling van specifieke (vastgoed)producten zoals starters- of duurzame woningen. De overige twee groeistrategieën marktontwikkeling en diversificatie komen weinig voor, aldus Nozeman (2009). Vooral de laatste wordt als te risicovol gezien, hoewel uit jaarverslagen blijkt wel dat een aantal projectontwikkelaars (Bouwfonds en Heijmans) voor de (economische)crisis actief zijn in het buitenland. Het aanboren van nieuwe geografische markten kan als een marktontwikkeling strategie worden gezien. Daarnaast blijkt uit paragraaf 2.1 dat projectontwikkeling steeds vaker draait om het ontwikkelen van een gebied. Dergelijke ontwikkelingsactiviteiten dienen daarbij aangepast of uitgebreid te worden. Dit levert nieuwe producten en nieuwe markten op, zoals het ontwikkelen van winkelvastgoed in een gebiedsontwikkeling. Deze verschuiving kan beschouwd worden als een diversificatie strategie. Steeds meer projectontwikkelaars maken gebiedsontwikkeling tot kernactiviteit (Zeeuw, 2007, p 23; Bosse, et. al, 2009). Om productie veilig te stellen of betrokken te raken bij gebiedsontwikkelingen investeren ontwikkelaars veelvuldig in grondposities. Op de ruime kapitaalmarkt is hiervoor voldoende en goedkoop kapitaal voorhanden (Knol en Savelkoul, 2009). Met gebiedsontwikkelingen zijn de bedrijfsactiviteiten van de ontwikkelaars op de lange termijn gericht. Nozeman (2009) geeft in zijn onderzoek aan dat ontwikkelaars deze groeistrategie vooral door interne ontwikkeling implementeren.

Grondposities

Vanaf het moment dat de gemeentelijke monopolie op de grondmarkt succesvol is aangevochten en de gemeente haar dominante positie heeft verloren zijn projectontwikkelaars grond gaan kopen op de locaties, waarvan ze verwachten dat er woningbouw gaat plaatsvinden (Segeren, 2007, p. 89). Daarvoor worden ze soms uitgenodigd om samen op uitleggebieden (Vinex-locaties) met de gemeente de ruwe bouwgrond te kopen. Gemeenten en marktpartijen hebben hierbij een gezamenlijk belang. Ontwikkelaars hebben op deze wijze in de afgelopen jaren een dominante plek in de vastgoedmarkt veroverd en zich tot een bepalende actor op de aanbodzijde ontwikkeld (Knol en Savelkoul, 2009). Grondbezit vormt voor een projectontwikkelaar een belangrijke randvoorwaarde om bepaalde doelstellingen te realiseren.

Bij het innemen van grondposities vindt er wel een concurrentiestrijd plaats tussen verschillende marktpartijen, maar als de posities eenmaal zijn ingenomen, is de concurrentie over de plankwaliteit verdwenen (Groetelaers, 2004, p. 63 en Segeren, 2007, p. 92). Op basis van het zelfrealisatie beginsel of het bouwclaimmodel kunnen ontwikkelaars de concurrentie op de ontwikkelingsmarkt effectief uitschakelen. Er is dus geen concurrentie op de grond, maar wel om de grond. Grondposities zijn voor projectontwikkelaars vaak bepalend voor de rol in de gebiedsontwikkeling (Deloitte, 2010). Traditioneel werken gemeente en ontwikkelaar veel samen volgens het bouwclaimmodel (Bouwfonds, 2010). Ook ontstaan er regelmatig publiek-private samenwerkingen waarin gemeenten en ontwikkelaar gezamenlijk opereren, zie joint venture subparagraaf 2.7.1. Samenwerken is een goede oplossing om risico's te beperken, maar het kan ook een inbreuk doen op de ontwikkelvrijheid. Grondposities bepalen welke partijen betrokken raken bij de ontwikkeling en realisatie van projecten en welke niet (Vulperhorst, 2009). Daarnaast kan gesteld worden dat grondeigendom tot meer grip op het ontwikkelproces leidt. Kortom, grond betekent voor projectontwikkelaars macht!

Locatiegericht

Het vroegtijdig innemen van een grondpositie kan voor projectontwikkelaars een belangrijke strategie zijn. Dergelijke strategieën worden aangestuurd door economische groei en demografische veranderingen. Adams vertaalt dit in de uitbreidingsmogelijkheden van een stedelijk woongebied (2002, p. 129). Door de mogelijke ruimtelijke ontwikkelingsrichtingen van steden te onderzoeken

krijgen ontwikkelaars een beeld van de locaties waar in de toekomst woningbouw kan plaatsvinden (Segeren, 2007). Het gaat hier om potentiële locaties op uitleggebieden die nog niet zijn opgenomen in planologische besluiten. Grote ontwikkelaars hebben een speciale afdeling of werken samen met makelaars die gericht zijn op het onderzoeken en in kaart brengen van potentiële gronden (Adams, 2002). Het is belangrijk dat er continue potentiële gronden worden verworven om de concurrentie voort te blijven. Lokale kennis en informele contacten zijn daarbij de belangrijkste informatiebronnen.

Door vroegtijdig op grote schaal potentiële locaties aan te kopen is de kans op een goede locatie groot en de prijs relatief laag. Dit betekent overigens wel een hoog kapitaalbeslag voor ontwikkelaars (ABN AMRO, 2008). Echter, kapitaal blijkt in de periode voor de (economische)crisis ruimschoots voorhanden, waardoor ontwikkelaars goed in staat zijn om posities te verwerven. De winstmarges bij woningbouw zijn optimaal omdat de stijging van de grond- en woningprijzen groter is dan de kosten. Voordat zeker is dat ruwe grond een bestemmingswijziging krijgt wensen de meeste ontwikkelaars een optie- of een voorwaardelijke overeenkomst te sluiten met de huidige grondeigenaar. Nadat zeker is dat er ontwikkelingen mogen plaatsvinden, gaan ontwikkelaars definitief over tot het verwerven van de gronden (Adams, 2002, p. 130). Zodra duidelijk is dat er geen ontwikkeling wordt toegelaten zal de projectontwikkelaar afzien van een grondacquisitie. Indien de ontwikkelaar toch eigenaar van de grond is kan hij de gronden aan agrarische belangstellenden of gemeenten proberen te verkopen. In dit geval worden de kosten van het in portefeuille hebben van gronden gecompenseerd door de ontwikkelwinsten op andere locaties.

Ontwikkelaars verkopen regelmatig de gronden tegen een lager bedrag aan de gemeenten, dan dat ze er oorspronkelijk voor betaald hebben. Dit doen zij omdat ze dan bepaalde voorwaarde kunnen stellen bij de verkoop van de grond. Daarnaast verwachten zij dit in een later stadium terug te verdienen (Segeren, 2007). Voorbeelden van voorwaarden die voor een projectontwikkelaar een belangrijke rol kunnen spelen zijn: het veiligstellen van een bouwclaim, het verkrijgen van voorrang in de fasering van de te bouwen woningen, het verkrijgen van de meest gunstige te bouwen woningtypen, het recht alle woningen in een plangebied te mogen bouwen, de voorwaarde stellen dat de volledige grondpositie wordt overgenomen (en niet alleen waar gebouwd gaat worden) en het verkrijgen van grond op een andere locatie (Segeren, 2007).

Enkele belangrijke factoren voor deze ontwikkelingsstrategie zijn (ABN AMRO, 2008):

- Een evenwichtige mix tussen warme en koude locaties: Om de bedrijfscontinuïteit op peil te houden is de samenstelling van grondposities van groot belang. Veel koude locaties geven goede vooruitzichten op langer termijn, maar op korte termijn kan dat tot financiële tekorten leiden. Daartegenover bieden alleen maar warme grondposities wel goede resultaten op korte termijn. Nadat deze locaties ontwikkeld zijn kan de ontwikkelaar stilvallen.
- Voldoende schaalgrootte: Net als een juiste mix van locaties is het van belang een goede grondportefeuille in omvang op te bouwen. Met een grotere portefeuille zijn risico's beter te spreiden. Een overwogen verdeling van grote en kleine ontwikkelgebieden is daarbij verstandig. Hiermee wordt de continuïteit op korte en langer termijn veiliggesteld.
- Niet teveel complexe projecten: Een locatiegerichte strategie heeft baat bij een combinatie van eenvoudige en complexe projecten. Complexe multifunctionele projecten hebben een hoger risicoprofiel. De kans op afstel of uitstel is groot, waardoor mogelijke winsten en inkomsten uitblijven. Eenvoudige projecten hebben een lager risicoprofiel en hebben meer zekerheid betreffende inkomsten.
- Gerichte acquisitie: Een kernactiviteit van ontwikkelaars die een locatiegerichte groeistrategie is het acquireren van de juiste locaties. Op basis van inzicht, ervaring en een goed netwerk (bij de gemeenten) moeten de juiste gronden kunnen worden verworven.

De uitgangspositie bij een locatiegerichte groeistrategie is woningbouw op uitleglocaties. De mogelijke opbrengsten uit deze (gebieds)ontwikkelingen kunnen groot zijn. De ontwikkelaar heeft financiële baat bij de winsten op bestemmingswijziging en het ontwikkelen van de woningen. De karakteristieken van de Nederlandse wetgeving met betrekking tot de ruimtelijke ordening zorgen ervoor dat een internationale oriëntatie niet snel voor de hand ligt. De groei moet vooral komen uit het uitbreiden en van de Nederlandse ontwikkelingsmarkt (ABN AMRO, 2008, p. 52). Kleine ontwikkelaars kunnen zich specialiseren op geografische gebieden. Indien de ontwikkelaar succes heeft loopt zij wel het risico overgenomen te worden door een grotere speler.

Warme gronden op uitleggebieden zullen in toekomst schaars worden. De gemakkelijke (uitleg)locaties zijn ontwikkeld en de moeilijke blijven over (Noordanus, 2000). Daar staat tegenover dat er nieuwe kansen liggen op (on)bebouwde gronden in binnenstedelijke locaties. Echter, een ontwikkelaar kan bij binnenstedelijke ontwikkelingen niet zomaar even grond kopen, huizen bouwen

en vertrekken (Bouwfonds, 2010). Een probleem van veel binnenstedelijke locaties is dat ontwikkelaars niet kunnen verdienen uit de winsten van grondprijzen, zoals dat wel mogelijk is op uitleggebieden. De grondverwerving bij binnenstedelijke locaties wijkt aanzienlijk af met de grondverwerving van uitleglocaties. Dit heeft te maken met de hoge bouwrijp kosten, korte onderhandelingsstraject, verschillende eigenaren en gebrek aan een netwerk (Adams, 2002). Vandaar dat deze ontwikkelingsstrategie vooral gericht is op uitleglocaties.

4.3 Speelveld en concurrentie

Vanaf het moment dat de crisis de ontwikkelingsmarkt heeft bereikt is de concurrentie tussen projectontwikkelaars heviger geworden. De ontwikkelaar bevindt zich in een speelveld met veel concurrentie. De *blue ocean strategy* theorie is in deze context goed toepasbaar. De ontwikkelingsmarkt waarop hevige concurrentie heerst tussen ontwikkelaars kan worden gezien als een *red ocean*. In een overvolle markt met ontwikkelaars zijn de winsten en groeimogelijkheden beperkt. Een concurrentiestrijd is daarbij niet uit te sluiten. Indien de ontwikkelaar niet de concurrentiestrijd wil aan gaan kan die er voor kiezen een *blue ocean strategy* te volgen. Daarvoor dient de ontwikkelaar wel aanpassingen door te voeren in zijn strategie. De *blue ocean strategy* theorie is te gebruiken bij het (her)formuleren van ontwikkelingsstrategie. Met deze theorie is een ontwikkelaar in staat vastgoed op de veranderende markt te (blijven) ontwikkelen.

De ontwikkelaar kan zodoende nieuwe markten met nieuwe kansen aan boren. Oftewel de ontwikkelaar zal in moeten spelen op de veranderingen op ontwikkelingsmarkt om nieuwe kansen te creëren. In een onderzoek van Nozeman (2009) komt naar voren dat meeste middelgrote ontwikkelaars hun strategie hebben gericht op kostenleiderschap. Door het verlagen van de kosten kan de concurrentie worden afgetroefd. In mindere mate is deze reactie zichtbaar in de situatie op de ontwikkelingsmarkt vóór 2008. In deze periode staat groei namelijk centraal en lijken de bomen tot in de hemel te groeien. In de periode na 2008 stagneert de afzet van (vastgoed)producten en ontwikkelaars richten zich alleen nog op de voor hun bekende markten. De concurrentie neemt hierdoor weer toe. In deze situatie zijn de volgende reacties van de *red ocean* strategie duidelijk zichtbaar: in een bestaande markt de directe concurrentie verslaan, de bestaande vraag op de markt optimaal benutten en het verlagen van de kosten. Een *red ocean* strategie is niet gemakkelijk vol te houden. De rendementen zijn lager dan gebruikelijk, waardoor financiële doelstellingen mogelijk niet worden gehaald. Daarnaast is er ook geen duidelijkheid over het moment waarop er zich weer nieuwe kansen voordoen. Dit is mede afhankelijk van de concurrentie op de ontwikkelingsmarkt. Voor ontwikkelaars is deze strategie een kwestie van overleven.

Ontwikkelingsstrategieën hebben betrekking op de specifieke karakteristieken van een onderneming. De nadruk van de *blue ocean strategy* ligt op het zoeken van nieuwe markten. Dit kan voor iedere ontwikkelaar verschillend zijn. Het gaat voor dit onderzoek te ver om voor elke type ontwikkelaar een *blue ocean strategy* te formuleren. Met deze theorie is het de bedoeling inzicht te geven in de benaderingswijze van ontwikkelaars in algemene zin op de ontwikkelingsmarkt. Een goed voorbeeld van een *blue ocean strategy* voor op de ontwikkelingsmarkt is die van TCN. Deze ontwikkelaar richt zich vooral op de achterzijde van het proces in plaats van de voorzijde. De afzetmarkt staat in hun strategie centraal. TCN probeert op inventieve wijze vastgoedconcepten direct te koppelen aan een gebruiker en daarmee tot een haalbaar project te komen. Het verwerven van grond is in dit geval niet nodig omdat de ontwikkeling tot stand komt vanuit de eindgebruiker. Deze aanpak vereist flexibiliteit, creativiteit en inlevingsvermogen van een onderneming.

De positie van de ontwikkelaar op de ontwikkelingsmarkt bepaalt of een *red ocean* of *blue ocean strategy* toepasbaar is. Met betrekking tot dit onderzoek kunnen ontwikkelingen op uitleglocaties als een *red ocean* strategie worden betiteld. Immers, de grondposities zijn voornamelijk ingenomen op uitleglocaties. Vanuit het perspectief van de ontwikkelaars die grondposities op uitleggebieden hebben verworven zijn binnenstedelijke locaties nieuwe markten. Een ontwikkelingsstrategie die gericht is op het herontwikkelen van binnenstedelijke locaties kan als een *blue ocean strategy* worden gezien.

4.3.1 Verschuiving van strategie

Bedrijfscontinuïteit en nieuwe kansen creëren door de grenzen van de bestaande markt te verleggen of te verschuiven sluit goed aan wat Adams al eerder (in hoofdstuk 1) heeft verondersteld. Adams (2004) stelt namelijk dat fundamentele verschuivingen in de externe context strategische veranderingen in de bedrijfsvoering vereist. Dergelijke fundamentele verschuivingen kunnen worden toegerekend aan bijvoorbeeld veranderingen in technologie, ineenstorting van de vraag of veranderingen in de wet- en regelgeving. De overheid heeft voor de komende jaren de wens de productie van woningen van uitleglocaties te verschuiven naar binnenstedelijke locatie. Adams (2004)

beweert dat het ontwikkelingsproces van woningen op binnenstedelijke locaties sterk verschilt met dat van uitleglocaties.

Als ontwikkelaars die voornamelijk actief zijn op uitleggebieden ook op binnenstedelijke locaties willen (her)ontwikkelen zullen zij een andere strategie moeten voeren. Adams (2004) veronderstelt dat er drie kerncompetenties nodig zijn om een ontwikkeling haalbaarheid te maken. Dit zijn controle hebben over het grondeigendom, het veiligstellen van de (bouw)vergunningen en een efficiënte marketing. Door eerder opgedane ervaringen uit ontwikkelingen op uitleggebieden hebben ontwikkelaars deze drie kerncompetenties aangescherpt. Tot op zekere hoogte zijn dezelfde competenties nodig voor de herontwikkeling van oude industrieterreinen, maar ze verschillen wel in de wijze waarin de competenties moeten worden toegepast. Om nieuwe marktkansen te benutten dienen ontwikkelaars te investeren in nieuwe kerncompetenties. Op deze nieuwe kerncompetenties kan de ontwikkelaar vervolgens zijn ontwikkelingsstrategie afstemmen.

Ontwikkelaars die (in de toekomst) marktleider willen worden/blijven zijn diegene die zich voorbereiden op veranderingen, nieuwe markten herkennen of op de bestaande markt een vraag verschuiving zien. Ontwikkelaars die actief willen blijven bij gebiedsontwikkelingen zullen strategische moeten denken om op bestaande markten de risico's en onzekerheden te beperken. Als door de veranderingen op de ontwikkelingsmarkt de risico's en onzekerheden toenemen, dienen ontwikkelaars hun strategie te herformuleren. Ondernemingen die zich niet kunnen aanpassen op dergelijke veranderingen zijn hun toekomst niet zeker (Leonard-Barton, 1998 in Adams, 2004). Leonard-Barton stelt dat ondernemers die niet continu investeren in nieuwe kennis en activiteiten het zullen afleggen van concurrenten die daarin wel investeren. Deze ontwikkelaars boren daardoor wel nieuwe markten aan en zij hebben in de toekomst de meeste kans van slagen. Ontwikkelaars die niet blijven investeren in het actueel houden van hun kernactiviteiten zullen het zwaar krijgen. Een (ontwikkelings)strategie kan men daarom beter af stemmen op het onderscheidende vermogen van een onderneming in plaats van een (vastgoed)product, aldus Stalk et al. 1992 in Adams. De veranderende ontwikkelingsmarkt waarmee ontwikkelaars te maken hebben vraagt om een nieuwe set van kerncompetenties, of op zijn minst een verfijning van de belangrijkste bestaande competenties (Adams, 2004).

De opvattingen van Adams zijn allemaal gebaseerd op het Engelse proces van gebiedsontwikkeling in een groeiende economische marktsituatie. Adams houdt daarbij geen rekening met een tegenvallende economie. Dit onderzoek gaat uit van het Nederlandse proces van gebiedsontwikkeling in tijden van (economische)crisis. De marktomstandigheden en het ontwikkelingsproces wijken dusdanig van elkaar af dat een vergelijking niet mogelijk is. Dit geldt overigens ook voor de desbetreffende wet- en regelgeving bij de gebiedsontwikkelingen. De toevoeging van het onderzoek zit hem in deze verschillen.

4.3.2 Het einde van de groeistrategieën

De gevolgen van de veranderingen op de ontwikkelingsmarkt voor de projectontwikkelaar zijn ingrijpend. Op basis van de verwachte ontwikkelingsmarkt en eerder genoemde veranderingen zal de ontwikkelaar zijn ontwikkelingsstrategie kritisch tegen het licht moeten houden. De gevolgen van de veranderingen op de locatiegerichte groeistrategie zullen kort worden aangehaald.

De ontwikkelingen op het gebied van de demografie en het overheidsbeleid zullen een grote invloed hebben op de ontwikkelingsstrategie van de ontwikkelaar. De gebiedsontwikkeling opgave, de wensen en positie van de klant zullen de strategie van de ontwikkelaar gaan beïnvloeden. Daarbij staan nieuwe duurzame producten, klantgerichte processen, samenwerking met (maatschappelijke) partijen centraal. Op een vraaggestuurde markt is er een overcapaciteit aan plannen en heerst hevige concurrentie. De ontwikkelaar wordt hierdoor wel gedwongen om in te spelen op marktvraag. De gebruiker/ klant wordt in de ontwikkelingsmarkt leidend. Daarbij moet ook gezocht worden naar een goede verstandhouding met overheden. Door bezuinigingen en de nieuwe rol van de overheid is het zoeken naar de juiste vorm van samenwerken.

De strategie van ontwikkelaars om in een steeds vroeger stadium grondposities in te nemen en projecten veilig te stellen heeft een grote invloed op de financieringsstructuur van ontwikkelaars. Investerings in grondposities leiden tot het krimpen van de financieringsruimte en doen een groot beslag op het eigen vermogen. Ontwikkelaars hebben door de herwaardering van de grondposities nieuwe financiering nodig. Beide punten zijn in de nieuwe marktsituatie niet gewenst. Bovendien wordt het vinden van goede locaties lastig. Daarbij zijn wel ontwikkelmogelijkheden op de complexe binnenstedelijke locaties te vinden. Maar het innemen van grondpositie op deze locatie vergt veel investeringsvermogen. Het beslag op eigen vermogen is daarbij nog groter en dus niet gewenst. Het hebben van een grote grond- of vastgoedportefeuille is financieel niet verstandig. Projectontwikkelaars

hebben te maken met een schaarste aan kapitaal door bezuinigingen en terughoudende banken. Dit brengt de ontwikkeling van projecten in gevaar. De verhoogde financieringslasten maakt het moeilijk de locatiegerichte ontwikkelingsstrategie vol te houden. De investeringsmogelijkheden van ontwikkelaars wordt afhankelijk van de bereidheid van financiële instellingen of de coalitiepartner.

De grootschaligheid van projecten van voor de crisis zijn na de crisis niet meer vol te houden. Deze zijn vaak te complex, te langdurig of te kapitaalintensief. Tevens hebben deze ontwikkelingen een negatief effect op het eigen vermogen. Overzichtelijke projecten op kleinschalig niveau hebben in de veranderde markt meer kans van slagen. Voor dergelijke projecten wordt het aantrekken van financiering eenvoudiger. Ontwikkelaars zullen moeilijk kunnen participeren in de huidige samenwerkingsmodellen vanwege de risico's en vereiste kapitaal inbreng. De positie van de ontwikkelaar zal bij de samenwerkingsmodellen met betrekking tot de gebiedsontwikkelingen veranderen. De rol van de ontwikkelaar als risicodragend investeerder is niet meer aan de orde. Het nemen van ontwikkelingsinitiatieven zoals voor de crisis zal in de veranderende markt lastiger worden. Door de veranderingen op de ontwikkelingsmarkt is de basis onder de locatiegerichte ontwikkelstrategie weggeslagen. Ontwikkelaars kunnen in de toekomst niet dezelfde risico's lopen zoals ze dat in het verleden wel hebben gedaan.

Op basis van de gevolgen van de eerder opgesomde veranderingen en de verwachte ontwikkelingsmarkt is de ontwikkelaar genooddaakt zijn ontwikkelingsstrategie te herformuleren. Door een afname van het aantal transacties en de vraag naar (vastgoed)producten is de markt voor de ontwikkelaar gekrompen. Nieuwe kansen ontstaan doordat de ontwikkelingsmarkt sterk in beweging is (Gründemann, 2010). Vanuit de theorie zou het logisch zijn dat veranderde omstandigheden op de markt aanleiding zijn de ontwikkelingsstrategie aan te passen. De locatiegerichte groeistrategie van vóór de (economische)crisis welke gericht was schaalvergroting en doorgroeien, volstaat in de huidige ontwikkelingsmarkt niet meer. Hieronder wordt per groeistrategie aangegeven welke mogelijk in de toekomst markt nog uitvoerbaar is.

Volgens Ansoff zijn er vier groeistrategieën te onderscheiden (zie paragraaf 4.1.1):

Marktpenetratie: Om de bedrijfscontinuïteit te garanderen door bestaande producten op bestaande markten te verkopen wordt in de toekomst steeds lastiger, maar is niet ondenkbaar. In een stagnerende woningmarkt, waar de verkopen na genoeg stil gevallen, is het moeilijk bestaande producten af te zetten. Nozeman (2009) neemt de stelling in dat middelgrote ontwikkelaars een afnemende belangstelling hebben voor marktpenetratie. Maar uit zijn onderzoek blijkt wel dat een aanzienlijk deel van de ontwikkelaars deze strategie zal toepassen. Het vergroten van een marktaandeel in afgeslankte markt biedt veel weerstaand, maar met een klantgericht product is dit niet onmogelijk.

Marktontwikkeling: Met bestaande producten nieuwe markten aanboren zal op de ontwikkelingsmarkt lastig worden. Bij marktontwikkeling kan geografisch onderscheidt worden gemaakt tussen krimp en groei regio's. Op basis van de woningmarktcijfers is een focus op de krimpgebieden niet aan te raden. Voor wat betreft de groei regio's is de concurrentie hevig omdat daar nog wel afzetmogelijkheden zijn. Bij de ontwikkelaars die een buitenlandse expansie hebben is een terugtrekkende tendens te ontdekken. Een oriëntatie op het buitenland kan zijn vruchten afwerpen, maar is niet aan te raden. Daarbij kunnen de terugtrekkende ontwikkelaars als een teken aan de wand worden gezien om niet de buitenlandse markten te betreden.

Productontwikkeling: Met nieuwe producten op bestaande markten (gebiedsontwikkelingen) het initiatief behouden is een goede strategie. De mogelijkheden voor ontwikkelaars zijn hierbij afhankelijk van de focus van de investeringen en de rol de ontwikkelaar. Als gevolg van de vraaggestuurde markt zijn de afnemer en zijn wensen centraal komen te staan. Voor de ontwikkelaar liggen kansen in de toenemende vraag naar nieuwe concepten en klantgericht ontwikkelen.

Diversificatie: Het ontwikkelen van nieuwe producten voor nieuwe markten is niet aan te raden. De risico's voor deze strategie zijn door de eerder genoemde veranderingen en verwachte ontwikkelingsmarkt alleen maar toegenomen. Een gebrek aan extern kapitaal en onzekerheid over de afzetmogelijkheden staan deze strategie ook in de weg. Een diversificatiestrategie voeren op alleen eigen vermogen is moeilijk en brengt de liquiditeitspositie van de ontwikkelaar ernstig in gevaar.

4.4 Nieuwe ontwikkelingsstrategie

Projectontwikkelaars konden zich voor de crisis in de aanbodgerichte markt permitteren anonieme producten af te zetten. In de veranderde ontwikkelingsmarkt is dat niet meer mogelijk. In een concurrerende markt dient de strategie robuust genoeg te zijn om die een tijdje vol te houden. De strategie moet de onzekere tijden overbruggen. Dit heeft vaak betrekking op relatief korte periode. Echter, de veranderingen op middellange en lange termijn zijn van dergelijke aard dat

ontwikkelingsstrategieën voldoende robuust moeten zijn om die enige tijd vol te houden. De groeistrategieën van voor crisis voldoen daar niet aan. Het herformuleren van bestaande ontwikkelingsstrategieën is daarom aan te bevelen. Om te consolideren dient de projectontwikkelaar een nieuwe strategie te formuleren, waarbij ze uitgaan van hun eigen krachten. Mierlo stelt dat op de veranderende markt ontwikkelaars reageren met een diversiteit aan activiteiten en interne maatregelen om niet failliet te gaan (2010, p. 27). De toekomst voor ontwikkelaars is naar verwachting onzeker en aan veel veranderingen onderhevig zijn. Eén ding is daarbij wel zeker. De ontwikkelingsmarkt van voor de crisis komt niet snel meer terug. In deze dynamische wereld staat de ontwikkelaar voor enorme uitdagingen. Het voortzetten van de locatiegerichte ontwikkelingsstrategie is in de huidige en verwachte ontwikkelingsmarkt op losse schroeven komen te staan. Het innemen van grondposities en eenvoudig projecten ontwikkelen zit er daarom niet meer in. Een ontwikkelingsstrategie dient afgestemd te worden op de nieuwe marktsituatie en de vastgelopen gebiedsontwikkelingen. Daarbij is een focus op groei niet meer geschikt. De groeistrategieën marktpenetratie, marktontwikkeling en diversificatie zijn niet meer uitvoerbaar. Productontwikkeling kan voor ontwikkelaars een haalbare kaart worden, mits de strategische focus niet gericht is op groei. Bij het herformuleren van de ontwikkelingsstrategie dienen de vereiste competenties te worden herzien. De noodzakelijke competenties bepalen de levensvatbaarheid van de projectontwikkelaar op korte en lange termijn. De competenties die nodig zijn om in de toekomst betrokken te blijven bij gebiedsontwikkelingen zijn hieronder opgesomd.

- Flexibiliteit: Door een flexibele aanpak snel in kunnen spelen op de veranderingen in markt.
- Klantgericht: De klant en zijn wensen centraal zetten, zodat producten aansluiten op behoefte van de klant.
- Sociale vaardigheden: Empatisch vermogen en luisteren naar de trends uit de omgeving.
- Technische kennis: Kennis bezitten om concepten en ideeën daadwerkelijk te kunnen ontwikkelen.
- Transparant: Door transparantie in kosten, opbrengsten en risico's wordt de ontwikkelaar een betrouwbare partner.
- Maatschappelijk/duurzaam: Het ontwikkelen van duurzaam en maatschappelijk vastgoed moet leiden tot draagvlak en nieuwe projecten.
- Netwerk van relaties: betrouwbare partners en nieuwe relaties creëren.
- Risicomanagement: Het beheersen van de afzet-, verwervings-, - en procedurele risico's.
- Partnership: Het tot stand brengen van een gezamenlijke productie of financiering met partners. Samenwerken in allianties kan daarbij helpen.

Het op eigen risico investeren in vastgoedprojecten is niet meer een vereiste competentie. De hoge kapitaallasten dwingen ontwikkelaars tot maatregelen. Het investeren in grondposities komt daar niet meer in voor. Ontwikkelaars met grondposities hebben te maken met stijgende rentelasten en dalende grondwaarden. Ontwikkelaars met een grondportefeuille dienen gronden te verkopen om zo kapitaal vrij te maken en meer financieringsruimte te creëren. Marktpartijen hebben nu de voorkeur voor een publieke grondexploitatie. Het sluiten van een bouwclaimovereenkomst met uitstel van de bouwplicht is voor ontwikkelaars met grondposities nog wel een gunstige oplossing, stelt Bregman (2010).

4.4.1 Klantgerichte ontwikkelingsstrategie

Bij een klantgerichte ontwikkelingsstrategie staat de opdracht van de afnemer centraal. Deze strategie sluit aan bij de focusstrategie van Porter (zie paragraaf 4.1). De ontwikkelaar richt zich niet op de gehele markt, maar op een klant. Volgens Porter is bezit van kennis over de markt en de klant van elementair belang bij het formuleren van een strategie.

In een klantgerichte ontwikkelingsstrategie wordt er in de initiatieffase al intensief met de potentiële gebruiker/ klant contact gezocht. In de initiatieffase worden de wensen en eisen van de afnemer besproken. De wensen worden vervolgens door de ontwikkelaar vertaald in een programma van eisen. Op basis van het programma wordt een geschikte locatie gezocht en aangekocht. Vervolgens wordt conform de wensen van klant een (vastgoed) product ontwikkeld. De projectontwikkelaar loopt bij deze aanpak beperkt risico en creëert veel zekerheid. Daarnaast is het beslag op het eigen vermogen beperkt. De winstmarges zijn in deze ontwikkelingsstrategie kleiner dan in een locatiegerichte ontwikkelingsstrategie. De ontwikkelaar profiteert hier niet van de winst die tot stand komt bij een bestemmingswijziging.

Het binnenhalen van de potentiële klanten is een cruciaal element van de strategie. Dat kan deze strategie maken of kraken. Hiervoor is het hebben van een goed netwerk en klantenbestand vereist. Het op maat ontwikkelen van projecten heeft een vluchtig karakter. Het is daarom onwaarschijnlijk dat een klant voor een constante kasstroom tot stand brengt. Het uitgebreid netwerk of klantenbestand

dient dit op te vangen. Het tijdig in kaart brengen van de omvang van de huisvestingsbehoefte is daarbij van belang. Een stabiele omzet kan tot stand komen bij een uitgebreid klantenbestand en goed gevoel voor timing. Een klantgerichte ontwikkelaar kan als geen ander de wensen van de klant vertalen in een concreet (vastgoed)product op een locatie. De klantgerichte ontwikkelaar dient zich zo breed mogelijk op te stellen. De wensen van de klant kunnen immers zeer uiteenlopen. Dit betekent dat de ontwikkelaar intensief moet investeren in marktkennis. Focus houden op eenvoudig kleinschalige projecten is een ander vereiste bij deze ontwikkelingsstrategie. Complexe en multifunctionele gebiedsontwikkelingen met meerdere partijen zijn daarbij niet gewenst. Participeren in dergelijke projecten is wel mogelijk als de ontwikkelaar zich maar beperkt tot een enkele klant. De klant tegemoet komen met een op maat ontwikkeling staat bij deze ontwikkelingsstrategie centraal. Het ontwikkelen voor de juiste klanten met groeipotentie heeft grote invloed op de groei van de onderneming. Daarbij is ook de mate van herhaling en uniformiteit van de huisvestingsbehoefte van belang (ABN AMRO, 2008). Deze ontwikkelingsstrategie is toe te passen op meerdere vastgoedsegmenten. Daarbij zijn de segmenten winkel-, kantoor- en woning het meeste van belang. Door de terugkerende en omvangrijke vraag naar vastgoed is een klantgericht aanpak goed uitvoerbaar. De vraag kan zowel gericht zijn op binnenstedelijke locaties als op uitleglocaties en zowel op huurwoningen als koopwoningen. Met deze ontwikkelingsstrategie zijn er goede mogelijkheden om te specialiseren. Dit is wel afhankelijk van het segment en branche waarop de ontwikkelingsstrategie is gericht. Een internationale focus is met de ontwikkelingsstrategie ook relatief eenvoudig uitvoerbaar. Door de veranderingen op de ontwikkelingsmarkt en onstabiele toekomst is een internationale expansie op korte termijn niet vanzelfsprekend. Maar op langer termijn kan dit voor ontwikkelaars een interessant stap zijn. Voor de klantgerichte ontwikkelaar liggen er ook kansen in het winkel- en kantorensegment. De ontwikkelaar met deze strategie kan uitgroeien tot een 'totaal huisvester' voor de klant (ABN AMRO, 2008). Door het uitbreiden en aanvullen van de diensten, zoals onderhoud en beheer, kan de ontwikkelaar inspelen op de marktbehoefte. Op dit vlak liggen voor de huursector mooie kansen. De ontwikkelaar blijft na oplevering betrokken bij het project en de klant en het creëert daarmee ook een constante kasstroom. Winkel- en kantoorgebruikers zullen niet gelijk het eigendom van het pand willen overnemen. De ontwikkelaar kan dit opvangen door de gebruiker/ klant een huurcontract aan te bieden. Na deze fase kan de ontwikkelaar: het pand alsnog verkopen, het pand in portefeuille nemen als belegging of het pand verkopen aan een belegger.

4.4.2 Conceptgerichte ontwikkelingsstrategie

Een projectontwikkelaar met een conceptgericht ontwikkelingsstrategie werkt vanuit een idee of gedachte. Met deze ontwikkelingsstrategie wijkt de ontwikkelaar af van de gevestigde orde. Door vanuit concepten te denken worden grenzen verlegd en nieuwe markten gecreëerd, zoals de *blue ocean strategy* voorschrijft. De competenties creativiteit en innovatie zijn bij deze ontwikkelingsstrategie doorslaggevend.

De ontwikkelingsstrategie kan gestart worden vanuit een abstracte gedachte of vanuit een concrete locatie. Een concept voor een locatie kan het aanpakken van een binnenstad zijn. De operationele kosten zijn bij deze strategie hoog. Een concept of idee wordt vaak op eigen risico opgezet en uitgewerkt tot een maquette of concept. De belanghebbende partijen moeten vervolgens van het concept worden overtuigd. Belanghebbende kunnen gemeenten, gebruikers, grondeigenaren of ontwikkelpartners zijn. Omdat er geen grondverwerving noodzakelijk is blijft het beslag op eigen vermogen laag. Het risicoprofiel is ondanks dit gegeven toch hoog. De winstmarges zijn afhankelijk van het succes van het concept. Bij een goed concept kan de ontwikkelaar hoge marges realiseren.

Het is zaak dat de conceptgerichte projectontwikkelaar een plek in het ontwikkelingsproces van gebiedsontwikkeling weet te veroveren. De ontwikkelaar moet beschikken over creativiteit, flexibiliteit en durf. Vooral de creativiteit en durf zijn van belang om betrokken te blijven bij de ontwikkelingen van gebieden. De ontwikkelaar moet zich immers met een fris concept/idee onderscheiden van de concurrentie. Voor deze strategie is ook een bepaalde mate van flexibiliteit een vereiste. De ontwikkelaar moet snel kunnen inspelen op de wensen van de belanghebbende en kansen op de markt. Daarbij is de inhoudelijke kwaliteit van het concept en een professionele conceptpresentatie evenzeer belangrijk.

Waar de andere twee ontwikkelingsstrategieën gericht zijn op de relatief simpele projecten heeft deze ontwikkelingsstrategie goede kansen bij complexe projecten. Complexe gebiedsontwikkelingen hebben baat bij een conceptgerichte projectontwikkelaar. De ontwikkelaar dient daarvoor wel de benodigde management ervaring in huis te hebben. Het professioneel kunnen managen van een project is van cruciaal belang. Dit kan als het bestaansrecht van de conceptgerichte ontwikkelaar worden gezien. Hiernaast dient de ontwikkelaar een goed gevoel te hebben voor de juiste partners. Samenwerken is bij deze ontwikkelingsstrategie haast niet uit te sluiten. Voor de realisatie van het

concept heeft de ontwikkelaar buy-in nodig van de toekomstige gebruiker, bestaande grondeigenaar, de gemeente, medeontwikkelaar, belegger en/of financier (ABN AMRO, 2008). Bij alle betrokken partijen moet er bij aanvang en tijdens de ontwikkeling van het vastgoed draagvlak zijn voor het concept. Daarom is het noodzakelijk voordat er wordt gestart de juiste partners te vinden.

De conceptgerichte ontwikkelaar heeft mogelijkheden bij complexe woningbouw die gegund worden op basis van prijsvragen. Prijsvraagcompetities zijn zeer interessant wanneer de grondprijs enigszins behapbaar blijft en als er slaagkansen zijn in tenderprocedure. De visie van de ontwikkelaar kan bij de gunning en bij multifunctionele projecten een doorslaggevende rol spelen. Net zoals bij de klantgerichte ontwikkelingsstrategie is een internationale focus haalbaar. Het (her)ontwikkelen van binnenstedelijke locaties kan een specifieke expertise zijn welke ook in het buitenland is toe te passen. Ook hier geldt dat er kansen liggen in de repeteerbaarheid van succesvolle vastgoedconcepten. Eerder opgedane ervaring is te gebruiken bij nieuwe projecten. Dit levert een belangrijk voordeel op ten opzichte van de concurrentie.

In de huidige ontwikkelingsmarkt zijn partners gevoelig voor de prestaties van de organisatie uit het verleden. Een gevestigde naam als ontwikkelaar kan daarbij al genoeg zijn om de benodigde aandacht te krijgen. De rol van marketing zal in deze ontwikkelingsstrategie steeds belangrijker worden. In de binnenstedelijke (her)ontwikkelingsopgave liggen voor de conceptgerichte ontwikkelaar kansen. Het complexe karakter van dit type ontwikkeling zorgt voor minder concurrentie. Ontwikkelen in bestaande omgeving vraagt van de ontwikkelaar een bepaalde mate van creativiteit en goed projectmanagement. Bij het (her)ontwikkelen van binnenstedelijke locaties liggen ook goede mogelijkheden op het snijvlak van beleggen en ontwikkelen. Het herstructureren van een binnenstad zorgt voor een waardestijging van het gebied. Dit biedt de belegger en ontwikkelaar de gelegenheid een alliantie aan te gaan en in potentieel vastgoed te belegen. Vooraanvang van een project en met de ontwikkeling in het verschiet kan al gestart worden met uitbreiden van de beleggingsportefeuille. De operationele kosten dienen gedekt te worden door een stabiele kasstroom. Deze kan bestaan uit huurinkomsten van de verworven opstallen. Wanneer voldoende posities en opstal in het gebied is verworven (door partners) kan de (her)ontwikkeling beginnen.

4.5 Conclusie

De veranderingen op de ontwikkelingsmarkt hebben ingrijpende gevolgen voor ontwikkelaars. De effecten van de veranderingen zijn voor ontwikkelaars ten aanzien van de elementen en competenties groot. De (economische)crisis maakt een einde aan de mogelijkheden van de locatiegerichte groeistrategie. Eenvoudig vastgoed ontwikkelen vanuit ingenomen grondposities zal op de verwachte ontwikkelingsmarkt lastiger worden. Een ontwikkelingsstrategie dient op de veranderende omgeving afgestemd te worden. Een strategische focus op groei past daar niet bij. Door te consolideren behoudt een ontwikkelaar zijn positie en blijft die initiërend bij gebiedsontwikkelingen. Een meer klantgerichte of conceptgerichte benadering kan daarbij van dienst zijn.

Dit hoofdstuk heeft aangetoond dat de veranderende markt invloed heeft op de ontwikkelingsstrategie van de projectontwikkelaar. Een ontwikkelingsstrategie is opgebouwd uit elementen. De ontwikkelaar heeft daarnaast bepaalde competenties nodig om de strategie uit te kunnen voeren. Op basis van hoofdstuk 2, 3 en 4 zijn een aantal competenties en elementen op te sommen waaruit ontwikkelingsstrategie kan bestaan. Een projectontwikkelaar kan op de volgende elementen zijn strategie afstemmen: fase van betrokkenheid, de wijze waarop de ontwikkelaar initiatief neemt, de rol die ontwikkelaar in het ontwikkelingsproces aanneemt, type grondexploitatie, de manier van samenwerken met de gemeente of partners, de opgave, de te ontwikkelen locatie, mogelijkheden binnen de woningmarkt, andere vastgoedsegmenten, het risicoprofiel wat de ontwikkelaar hanteert, de schaal van de te ontwikkelen projecten, de voorbereiding van projecten en het verlengen of inkorten van de procesketen.

De projectontwikkelaar kan daarbij inzetten op de volgende competenties: investeringsbereidheid, dragen van financieel risico, marktkennis, ontwikkelingsinitiatief, marketing, vastgoedconcepten, managementtaak, professioneel opdrachtgever, flexibiliteit, klantgericht, sociale vaardigheden, technische kennis, transparantie, maatschappelijk/ duurzaam, netwerk van relaties, risicomanagement en partnership.

Hoofdstuk 3 en 4 hebben aangetoond dat veranderingen op de ontwikkelingsmarkt aanleiding zijn om een ontwikkelingsstrategie te (her)formuleren. Op grond van wat er in deze hoofdstukken aan de orde is gekomen kunnen twee hypothesen worden opgesteld. De eerste hypothese gaat in op het einde van de locatiegerichte groeistrategie. De eerste hypothese is als volgt gedefinieerd:

Locatiegerichte groeistrategieën zijn niet meer uitvoerbaar op de veranderende ontwikkelingsmarkt.

In verlengde van de eerste hypothese ligt de tweede hypothese. De tweede hypothese spiegelt voor wat ontwikkelaars kunnen doen om initiërend te blijven bij gebiedsontwikkeling. Deze hypothese luidt als volgt: Projectontwikkelaars (met grondposities) dienen een klantgerichte of conceptgerichte ontwikkelingsstrategie te voeren om initiërend te blijven bij gebiedsontwikkelingen.

Hoofdstuk 5 probeert praktische wijzigingen in de ontwikkelingsstrategie bloot te leggen. Een koppeling tussen de empirische resultaten uit het volgende hoofdstuk en de theorie uit hoofdstuk 3 en 4 moet een antwoordt geven op de hypothesen.

Hoofdstuk 5 Casestudy

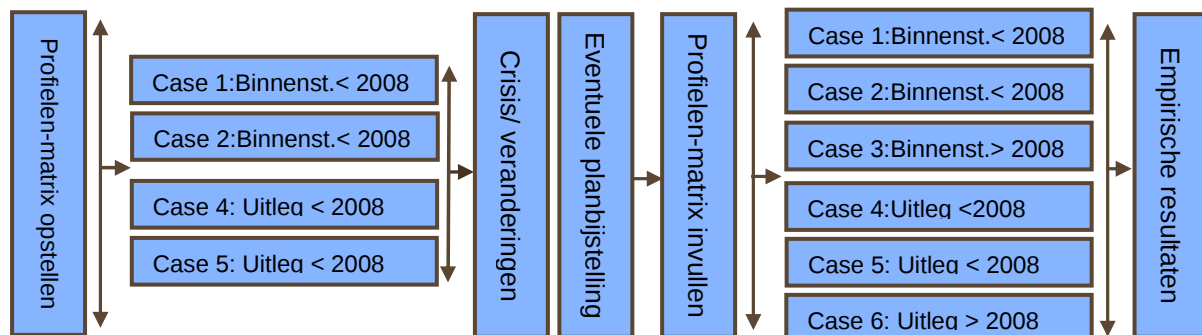
Inleiding

Het vorige hoofdstuk heeft een verband weten te leggen tussen de veranderende ontwikkelingsmarkt en de ontwikkelingsstrategie. Hoofdstuk 4 heeft daarmee aangetoond dat de veranderingen op de markt invloed hebben op de strategie van de ontwikkelaar. Hoofdstuk 5 probeert het verband tussen de (economische)crisis en de uitkomst van gebiedsontwikkeling bloot te leggen. En in het verlengde hiervan probeert de casestudy een brug te slaan tussen de uitkomsten van gebiedsontwikkeling en de gevoerde ontwikkelingsstrategie. De uitkomst van de casestudy moet aantonen dat een bijgestelde gebiedsontwikkelingen invloed heeft op de ontwikkelingsstrategie en andersom.

In paragraaf 5.1 wordt de onderzoeksstrategie uitgewerkt. Hierin worden de wijze van analyse en case selectie behandeld. In de daarop volgende paragraaf 5.2 worden alle cases geanalyseerd. Paragraaf 5.3 is een overzicht van de empirische resultaten. Deze paragraaf is opgedeeld in een algemeen empirisch resultaat, binnenstedelijke empirisch resultaat en uitleglocatie empirisch resultaat. Paragraaf 5.4 vormt de afsluiting van dit hoofdstuk.

5.1 Onderzoeksstrategie

Het doel van de casestudy is tweedelig. Dit is inzicht krijgen in de ontwikkelingstrategie van de projectontwikkelaar en de invloed van de (economische)crisis op de gebiedsontwikkeling in kaart brengen. Er is bij deze casestudy gekozen om meer de breedte in te gaan in plaats van de diepte. Daarom bevat deze casestudy in totaal zes cases. De geselecteerde cases zijn afkomstig uit de database van Metrum. Van de geselecteerde gebiedsontwikkelingen zijn case 3 en 6 na de crisis opgestart. De overige cases zijn voor de crisis opgestart. Op deze manier wordt getracht een ontwikkelingstrategie in kaart te brengen die na crisis op de ontwikkelingsmarkt volstaat.



Figuur 5: Onderzoeksstrategie

Voor de casestudy is een profielen-matrix opgesteld. Een profielen-matrix bestaat uit drie onderdelen: de variabele elementen van een ontwikkelings-strategie, de competenties van de ontwikkelaar en de uitkomst van gebiedsontwikkeling. Een profielen-matrix (en interview) is opgenomen in bijlage 1. De elementen en competenties zoals die zijn opgenomen in de matrix streven een bepaald abstractieniveau na. Bij de analyses van de cases wordt nauwelijks rekening gehouden met de achtergrond van een bepaald type ontwikkelaar. Het is dus niet de bedoeling per *type* ontwikkelaar een verschuiving in de ontwikkelingsstrategie te constateren.

De case analyse bestaat uit drie stappen. In de eerste stap worden projectdocumentatie, beleids- en visiedocumenten en overige relevante informatie over de case geraadpleegd. Na deze stap volgen de interviews met projectontwikkelaars, Metrumadviseurs en gemeentelijke projectmanager. De literatuurstudie uit de eerste stap zorgt voor de benodigde diepgang in de interviews. In de derde stap worden de resultaten van de casestudy vastgelegd door de profielen van de ontwikkelingsstrategieën in te vullen. Bij elke case dient een profielen-matrix ingevuld te worden. De empirische resultaten moeten een mogelijke verschuiving in de ontwikkelingsstrategie inzichtelijk maken. De ingevulde profielen laten zien op welke elementen / competenties er een verschuiving heeft plaatsgevonden. Zodoende kan er iets gezegd worden hoe projectontwikkelaars in de praktijk de ontwikkelingsstrategie aanpassen op de veranderende ontwikkelingsmarkt en bijgestelde gebiedsontwikkelingen.

Case selectie

Bij de casestudy worden drie binnenstedelijke gebieden en drie uitleggebieden met elkaar vergeleken. De cases zijn geselecteerd op basis van de onderstaande criteria en variatie.

Basiscriteria:

- (Her)bestemming gaat primair om woningbouw;
- Middelgrote locatie of een plandeel van grote locatie, waarvan een substantieel deel woning is;
- De case dient (in ieder geval) in ontwikkeling of in uitvoering te zijn;
- De start van case 1, 2, 4 en 5 moet in of voor 2008 liggen;
- De start van case 3 en 6 moet na 2008 liggen.

Case variatie:

- Initiatiefnemer (gemeente of ontwikkelaar);
- Grondexploitatie (publiek, privaat of combinatie);
- Samenwerkingsvorm (rolverdeling publiek-privaat);
- Type ontwikkeling (nieuwe ontwikkeling of herontwikkeling);
- Geografische ligging (geen krimpregio's, maar wel spreiding over het gehele land).

Op basis van de gestelde criteria en omschrijvingen zijn de onderstaande cases geselecteerd. Uitgesproken locatiekenmerken spelen bij de selectie en de uitwerking van de cases geen specifieke rol. Aangenomen wordt dat deze kenmerken tamelijk losstaan van een ontwikkelingsstrategie. Per case kunnen meerdere projectontwikkelaars betrokken zijn. In tabel 4 zijn alleen de ontwikkelaars opgenomen die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd.

Case	Project	Gemeente	Locatie	Start	Status	Type ontwik.	Ontwikkelaar
1	Suytkade	Helmond	Industrieterrein	2005	Uitvoering	Herontwikkeling	Van Wijnen
2	Scheldekwartier (Bestevaer)	Vlissingen	Haventerrein	2008	Uitvoering	Herontwikkeling	AM
3	Noord-Scharwoude	Langedijk	Veilingterrein	2009	In ontwikkeling	Herontwikkeling	Bouwfonds
4	Boechorst	Noordwijk	Uitleggegebied	2002	Uitvoering	Nieuwbouw	ACL
5	Groot Holthuizen (De Tol)	Zevenaar	Uitleggegebied	2008	Uitvoering	Nieuwbouw	Volker Wessel
6	Hoog Dalem	Gorinchem	Uitleggegebied	2009	In ontwikkeling	Nieuwbouw	Heijmans

Tabel 4: Case selectie

5.2 Case analyse

De presentatie van de analyse is bij elke case gelijk. De case wordt in geleid met een projectomschrijving. Vervolgens is de ontwikkelingsstrategie van de ontwikkelaar, welke die hanteert bij aanvang van het project, in kaart gebracht. Als gevolg van de (economische)crisis worden de eventuele planbijstellingen van de gebiedsontwikkeling omschreven. En tot slot is de reactie van de projectontwikkelaar op de planbijstellingen geïnventariseerd. Dit heeft vooral betrekking op een wijziging van de elementen in de ontwikkelingsstrategie en de competenties van de ontwikkelaar zelf.

5.2.1 Suytkade - Helmond

Projectomschrijving

Ten zuiden van het station van Helmond ligt een voormalig industrieterrein wat ook wel bekend staat als het Hatématerrein. Dit vervallen terrein van ongeveer 25 hectare krijgt de komende jaren een nieuwe invulling. De binnenstedelijke centrale ligging en de nabijheid van het station bieden een uniek mogelijkheid het terrein te transformeren naar een nieuw hoogstedelijk stadsdeel. Het nieuwe gebied moet een aanvulling en versterking zijn van de omliggende omgeving en Helmond als geheel. Met deze transformatie verandert het Hatématerrein in Suytkade.

Het grootste deel van dit gebied betreft het bedrijfsperceel van de voormalige Hatémafabriek. De activiteiten van deze fabriek liepen in de jaren '90 ten einde. In het gebied is nog wel een kantoor van Gamma Holding gevestigd. Daarnaast staat er nog een magazijn van een groot textielconcern. Tussen de fabrieksgebouwen is veel groen aanwezig en in het zuiden van het terrein is zelfs een vijver gelegen, zie afbeelding 1. De bedrijfsbebouwing van de fabriek, het kantoor van Gamma en het magazijn zullen alle gesloopt worden. Naar de waarde van het groen is nader onderzocht gedaan. Dit heeft geresulteerd dat er enkele groenelementen in het stedenbouwkundige plan zijn opgenomen. De overige kleinschalige bedrijfsvoering die nog in het gebied aanwezig zijn gaan in de toekomst verdwijnen. De aanwezige Cacaofabriek in het Noorden van het gebied is een gemeentelijk monument. Dit pand huisvest kunstenaars en enkele kleine bedrijven. De fabriek ligt aan de rand van het te ontwikkelen gebied en blijft daar haar status in takt.



Afbeelding 1 en 2: Voormalige Hatématerrein (links) en Stedenbouwkundig ontwerp Suytkade (rechts)
(Bron: Bestemmingsplan, 2005)

Voor de ontwikkeling van Suytkade is een plan op hoofdlijnen opgesteld. Hierin zijn de functionele en stedenbouwkundige hoofdstructuur omschreven. Het stedenbouwkundige plan is uiteindelijk, na uitvoerige analyses, in 2003 definitief vastgesteld. Suytkade bestaat uit de volgende plandelen: Groen (wonen en bedrijvigheid in het Oosten), Stad (stedelijk wonen in het centrum) en Water (watergebied aan de kanaalzijde). De nadruk in het stedenbouwkundige plan is de stedelijke samenhang tussen Suytkade en zijn omgeving. De Suytkade moet een einde maken aan het geïsoleerde karakter in ruimtelijke zin. Het openleggen van het gebied en doorgangen creëren is daarbij van groot belang. De westelijke kanaalrand van het gebied is een ideale plek om het gebied open te leggen. Door de grens van land en water te verschuiven krijgt het gebied in potentie veel kwaliteit. Het kanaal blijft vrij van ontwikkelingen. Suytkade wordt in het oostelijke en zuidelijke deel omsloten door bedrijvigheid. De niet woonfuncties concentreren zich voornamelijk op deze delen van het gebied.

Uitgangspunten bij de functionele invulling van Suytkade zijn functiemix, stedelijke dichtheid en flexibiliteit. Het vastgoedprogramma kan daarom getypeerd worden als divers en uitgebreid. Suytkade krijgt daarmee een totaal eigen karakter in vergelijking met andere projecten in de omgeving. Het woningbouwprogramma bestaat uit circa 1.100 woningen. Meer dan 80% bestaat daarvan uit gestapelde bouw. De koop- en huurappartementen bevinden zich in de goedkope en middeldure prijsklasse. Het aantal metrage kantoor komt uit op 40.000m². In de plannen is daarnaast nog ruimte voor ongeveer 30.000m² leisure functies, circa 24.000m² bedrijven en 5.000m² MBO/HBO onderwijs. In 2004 is gestart met de verkoop van de eerste woningen. Het hele plan moet volgens de eerste

planning uiterlijk in 2012 gereed zijn. De betrokken marktpartijen zien dit bij aanvang van de (her)ontwikkeling als een realistisch programma. Er heerste een euforische stemming. De verkopen waren stijgende en er was een goede afzetmarkt. Clusters (2003, p.3) stelt dat Suytkade kan uitgroeien tot een schoolvoorbeeld van herontwikkeling van een oud bedrijfsterrein.

Het stedenbouwkundig plan is overigens flexibel opgesteld. Het programma(onderdeel) kan als daar behoefte naar is bijgesteld worden naar de huidige marktvraag. Een deel van het woningbouwprogramma kan bijvoorbeeld worden ingeruild voor een grotere input van een andere programmadeel. Daarbij dient wel rekening gehouden te worden met de randvoorwaarden en uitgangspunten van de verschillende programmaonderdelen. Elk programma heeft zijn specifieke eisen. De gemeente Helmond streeft naar en zo duurzame nieuwbouw. Duurzaam bouwen is een continu proces en is sterk aan veranderingen onderhevig. Het beleid van de gemeente is er op gericht om zo actueel mogelijk te zijn op duurzaam bouwen (Bestemmingsplan, 2005). Tijdens de uitvoering van Suytkade zal hier rekening worden gehouden.

Strategie projectontwikkelaar

Voor de transformatie van het Hatématerrein is in 2003 tussen de gemeente en ontwikkelaar Van Wijnen een samenwerkingsovereenkomst gesloten. De gemeenten Helmond en van Wijnen participeren beide voor 50% in een GEM en verzorgen samen de grondexploitatie. Van de 25 hectare is Gamma Holding eigenaar van 20 hectare. De overige gronden zijn in handen van verschillende eigenaren. Om fiscale redenen verkoopt Gamma Holding de grond eerst aan de gemeente. De gemeente maakt vervolgens de grond bouwrijp en draagt deze af aan de GEM. Daarbij heeft Van Wijnen in principe de gronden verworven. De gemeente is nooit in de positie geweest om zelf de grondexploitatie te verzorgen. Van Wijnen is door middel van de ingenomen grondpositie vanaf de initiatieffase betrokken geraakt bij de gebiedsontwikkeling. Projectmanager Riemersma stelt in een interview dat je met grondposities geen directe concurrentie hebt, maar nog geen zekerheid en draagvlak hebt van de overheid voor je plan. Indien het plan ook bij de overheid een hoge prioriteit heeft, dan kan je stellen dat er sprake is van een kansrijk project. Gezien de marktsituatie en de omstandigheden op locatie is het wel verstandig geweest de gronden te verwerven. Van Wijnen is immers door de grondpositie verzekerd van bouwcontinuïteit.

Opmerkelijk is dat Gamma Holding ontwikkelaar Van Wijnen heeft benaderd om te onderzoeken op welke manier het gebied kon worden ontwikkeld en de grond verkocht kon worden. Omdat de grond bestemd was als bedrijfsbestemming vielen de resultaten tegen. Overleg tussen van Wijnen en de gemeente heeft geleid tot een bestemmingswijziging, zodat ook andere functies kunnen worden toegelaten. De ontwikkelaar heeft dit proces ingang gezet en versneld. De bereidwillige medewerking van de gemeente heeft Van Wijnen te danken aan het feit dat Helmond weinig uitbreidingslocaties heeft. Suytkade is een ideale locatie voor binnenstedelijke (her)ontwikkeling.

Van Wijnen neemt tijdens het ontwikkelingsproces de rol van realisator en stabilisator aan. De toegevoegde waarde van de realisator ligt in het ontwikkelen en realiseren van het vastgoed. De stabilisator is bij de gebiedsontwikkeling betrokken om de risico's te reduceren. Van Wijnen ontwikkelt het vastgoed en werkt daarbij samen met een woningcorporaties om de (financiële) risico's te spreiden. Van Wijnen neemt niet de rol van innovator aan. Een innovator wordt bij een gebiedsontwikkeling betrokken om een vernieuwend concept of stedenbouwkundige plan te creëren. Riemersma ziet bij aanvang van de gebiedsontwikkeling de volgende competenties als kern voor de ontwikkelaar: investeringsbereidheid, dragen van financieel risico, marktkennis, initiatief, marketing en flexibiliteit. Suytkade is als binnenstedelijk project integraal opgezet. En het kent een korte en specifieke projectvoorbereiding. De gebiedsontwikkeling is als multifunctioneel en complex te typeren. En de consument is niet of nauwelijks in het ontwikkelingsproces betrokken. Van Wijnen hanteert het gebruikelijke voorverkooppercentage van 70%. Er wordt pas gebouwd als 70% van de woning verkocht is.

Van Rens (voormalig projectdirecteur Van Wijnen Zuid) is bij aanvang niet bang voor de mogelijk effecten van een tegenvallende economie (Clusters, 2003). Van Rens stelt dat het project een eigen karakter heeft en zodanig is gefaseerd dat in beginsel nooit meer gebouwd wordt dan de markt afneemt. In de afzet van de woningen is enige flexibiliteit mogelijk van koop naar huur. De verhouding tussen huur en koop is bij aanvang goed te noemen meent Riemersma (2011). Er is bij de ontwikkelaar wel onzekerheid over de afzet van de metrages kantoor en de invulling van de leisure functies. Gezien de omvang van het vastgoedprogramma en de kenmerken van de case kan gesteld worden dat Van Wijnen haar ontwikkelingsstrategie heeft gericht op het innemen grondposities op grootschalige, multifunctionele en complexe gebiedsontwikkelingen om vastgoed te ontwikkelen.

Project in tijden van crisis

Suytkade maakte voor en tijdens de (economische)crisis moeilijke tijden mee. Riemersma stelt in een interview dat er van meet af aan teveel stedelijkheid wordt nagestreefd. Dit geldt vooral voor de hoge aantallen appartementen in het plan. Het woningbouwprogramma is achteraf gezien te ambitieus. Het programma bevat te grote woningen en is daardoor vaak te duur. Gezien de concurrerende projecten uit de omgeving past het programma van Suytkade niet in Helmond, aldus Riemersma. De inschatting van de afzetmarkt was bij aanvang van de gebiedsontwikkeling niet goed. De afzetmarkt bestaat vooral uit (oud) bewoners van Helmond. Terwijl men een groter en breder publiek wenst aan te trekken. Dit besef was er al bij aanvang, maar is door



Afbeelding 3: Bijgesteld stedenbouwkundig ontwerp
(Bron: Projectwebsite, 16 juni 2011)

de crisis aangesterkt. Het vastgoedprogramma is nu te rigide en niet flexibel. Wat toen getekend is wordt vermoedelijk niet zo gebouwd (Riemersma, 2011). De appartementen in het deelgebied Water zullen waarschijnlijk wel gebouwd worden zoals gepland. Het oorspronkelijke stedenbouwkundige ontwerp is ten aanzien van de verkaveling en het woningbouwprogramma herzien en bijgesteld. De grootste planbijstelling vanuit marktechnische en financiële overwegingen zit in het omzetten van de geplande bedrijven naar grondgebonden woningen, zie afbeelding 3 groene arcering. De principes van het stedenbouwkundige zijn daarbij wel hetzelfde gebleven. De wijze van invulling van het plangebied is dusdanig dat binnen de structuur ook andere programma's kunnen worden gerealiseerd. De bebouwing dient daarbij de contouren van blokken aan te houden. De nieuwe verkavelingsopzet bestaat uit een aantal starterswoningen, kwadrantwoningen en woningen aan het water. Onlangs is er gestart met de bouw van deze woningen. De realisatie van de grondgebonden woningen is bewust naar voren gehaald in het ontwikkelingsproces. Het plan bevatte woningen tussen de €200.000,- en €400.000,-. Terwijl er juist vraag is naar woningen tussen de €200.000,- en €250.000,-. Op basis van dit gegeven is ook het woningtype aangepast van (middel)duur naar (middel)goedkoop. Voorlopig is het woningbouwprogramma fors naar beneden bijgesteld en daar zal het niet bij blijven zijn de verwachtingen. Vooral appartementen zijn geschrapt. Riemersma stelt dat het plandeel Stad in de toekomst hoogstwaarschijnlijk op de schop gaat. De stedelijkheid van dit plan is te hoog. De appartementen zullen omgezet worden naar grondgebonden woningen. Gezien de financiële crisis en de huidige woningbouwmarkt is er meer vraag naar huur. Er zullen daarom koopwoningen gewijzigd worden in huurwoningen. Vanwege een geurlijn (milieucirkels) die over het zuidelijk gedeelte van gebied hangt is het niet mogelijk de functies leisure en kantoor om te zetten naar woningen. Riemersma (2011) zet dan ook vraagtekens bij de haalbaarheid van deze functies. Nadere haalbaarheidsstudies moeten hier binnenkort uitsluitel over geven. In de voorgenomen plannen was ook ruimte voor een woonzorgcomplex. Dit is complex is voorzien van een licht blauwe arcering (zie afbeelding 3) en is tegenover de nieuwbouwwoningen gepland. Het is echter nog niet zeker of er daadwerkelijk een dergelijk complex gerealiseerd zal worden. Het zal moeten blijken of een woonzorgcomplex binnen het plangebied haalbaar is.

De invloed van de (economische)crisis is dusdanig dat Van Wijnen niet kan ontwikkelen wat ze willen ontwikkelen. De uitkomst van de gebiedsontwikkeling is op bijna alle punten van onderdeel drie van de matrix aangepast. Dit geldt voor de projectschaal en fasering tot aan het bijstellen van het programma in kwalitatieve en kwantitatieve zin. En van inkoop/verkoop garanties voor toekomstige kopers tot het loskoppelen van de integraliteit binnen de gebiedsontwikkeling. Ook de realisatie van de openbare ruimte ontkomt niet aan bijstellingen. Deze wordt aangepast aan de marktomstandigheden en later in het proces gerealiseerd. Ondanks de bijstellingen van de gebiedsontwikkeling wordt wel dezelfde kwaliteit nagestreefd. De geplande opleverdatum 2012 wordt in ieder geval niet gehaald.

Reactie ontwikkelaar

Van Wijnen stelt dat de markt de meest dominante factor van gebiedsontwikkeling is. De markt bepaalt de uitkomsten van de gebiedsontwikkeling en de ontwikkelingsstrategie. De markt bij Suytkade laat zich vertalen in een toenemende vraag naar huurwoningen en grondgebonden woningen. De gebiedsontwikkeling en ontwikkelingsstrategie dienen hier op afgestemd te worden. Met betrekking tot de woningmarkt ziet Van Wijnen mogelijkheden in appartementen die goed aansluiten bij de markt en een meerwaarde bieden (zoals goede buitenruimte en bergingsmogelijkheden) en op de juiste locatie gelegen zijn (bijvoorbeeld de Waterburchten) nog wel kansen. Van Wijnen streeft naar aanleiding de (economische)crisis tijdens het ontwikkelingsproces op detailniveau meer terugkoppeling tussen het product en de wensen van de klant na. Daarbij wenst de ontwikkelaar de afzetmarkt goed te bedienen

door zeer marktconform en klantgericht te ontwikkelen. De projectontwikkelaar probeert op deze manier de concurrentie voor te blijven. Indien nodig zijn plannen tijdens het ontwikkelingsproces bij te stellen, zodat de vastgoedproducten goed aansluiten op de markt. Op deze manier voorkom je dat je bij aanvang van de bouw met een aantal verkochte woningen zit, zoals bij Suytkade. De voorverkooppercentages bij Suytkade zijn door de projectontwikkelaar bijgesteld naar 60%. Daarmee probeert Van Wijnen alsnog te starten met de uitvoering van de projecten.

Van Wijnen ziet met betrekking tot grondportefeuilles nog wel kansen voor posities op goede locaties. De ontwikkelingswinst voor de ontwikkelaar begint bij het innemen van grondposities. Waar nu de koper de prijs bepaalt heeft de aanbieder (ontwikkelaar) dat in het verleden gedaan. Toen was de koper blij dat die een huis kon kopen. Deze situatie is voorbij en de koper is tegenwoordig minder bereid te betalen voor zijn woning. Een positief resultaat op een plan kan door de ontwikkelaar dan behaald worden door de proceskosten te optimaliseren of aan de knoppen van de grondprijzen te draaien. De winstmarge voor de ontwikkelaar staan hierdoor onderdruk. Grondposities op goede locaties beschikken nog wel over voldoende winstpotentie. Voorlopig liggen er voldoende locaties klaar voor ontwikkeling. Van Wijnen is daarom terughoudender in het verwerven van nieuwe gronden. De projectontwikkelaar is in de toekomst vrij voorzichtig met het bouwen van projecten op eigen risico en voor de vrije verkoop. Toekomstige gebiedsontwikkelingen dienen klantgericht en individueler ontwikkelt te worden. De klant en afzetmarkt verdienen meer aandacht dan voorheen (Riemersma, 2011). De projectschaal moet voortaan gericht zijn op kleinschaligheid (20-30 woningen) in plaats van grootschaligheid (100 woningen).

Een gebiedsontwikkeling, zoals Suytkade, heeft een lange doorlooptijd. Niemand weet hoe de markt eruit ziet wanneer de gebiedsontwikkeling wordt opgeleverd. Er is veel onzeker over de financiën van de gebiedsontwikkeling. Eerder ingevulde deelplannen worden nu heroverwogen. Statische gebiedsontwikkelingen waarbij alles al is ingevuld (zoals Suytkade) lijken hun langste tijd gehad te hebben. Een flexibele verkaveling en planontwikkeling passen beter bij de huidige marktsituatie. Riemersma (2011) stelt dat projectontwikkelaars al geruime tijd bezig zijn met het bijstellen van de ruimtelijke uitgangspunten en het programma van Suytkade. Maar dat de gemeente te lang vasthoudt aan het bestaande plan en programma. Overheden zijn te log, te traag en schakelen te langzaam, aldus Riemersma. In deze context ontstaan nieuwe allianties en partnerships tussen de projectontwikkelaar en de belegger, stelt Van Wijnen. Daarbij moet wel duidelijk zijn wat de samenwerking precies inhoudt. Het delen van risico's kan een onderligger voor een partnership zijn. Met een klant- en marktgerichtheid, flexibiliteit, het aangaan van partnerships en maatschappelijk/duurzaam gaat Van Wijnen zich van de concurrentie onderscheiden. Van Wijnen zal daarbij de rol van realisator en stabilisator blijven innemen vanaf de initiatieffase.

5.2.2 Scheldekwartier - Vlissingen

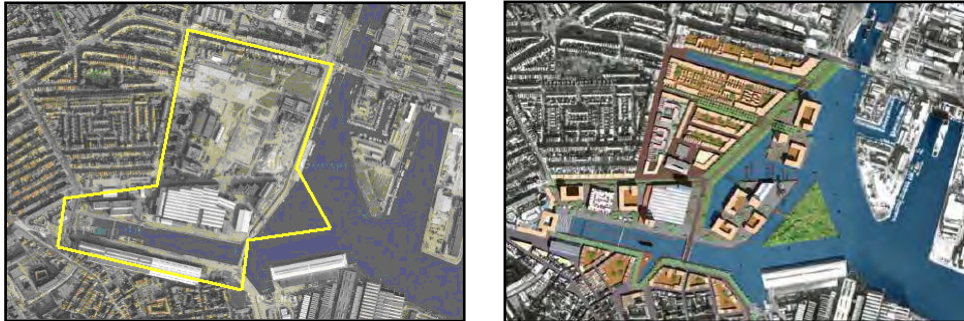
Projectomschrijving

Scheepswerf De schelde van de Koninklijke Schelde groep [KSG] domineert het Scheldekwartier jarenlang. Het KSG terrein is door de jaren heen vergroeid van de binnenstad. Het is een barrière gaan vormen voor de bereikbaarheid van de stad Vlissingen. Door de beëindiging van de scheepswerf dient zich een unieke kans aan om de ruimtelijke structuur, ruimtelijke kwaliteit en identiteit te verbeteren. Vanaf 2004 is de gemeente Vlissingen eigenaar van KSG terrein. Het gebied beslaat ongeveer 31 hectare en is omgeven door de binnenstad, 19^e eeuwse woningbouw en een kanaal wat uitmondt op de Westerschelde. Het voormalige havengebied heeft altijd de relatie tussen dit water en de binnenstad onmogelijk gemaakt. Vanaf het moment dat de bedrijfsactiviteiten zijn stilgevallen is er ruimte voor een nieuw stadsdeel aan het water: het Scheldekwartier. De aanwezige (fysieke) historie dient als inspiratie voor de inrichting van het gebied. Het industrieel erfgoed blijft behouden, zolang de herontwikkeling daarvan technisch en financieel haalbaar is. Het herbestemmen van de aanwezige Timmerfabriek, de Machinefabriek en de Plaatwerkerij zijn hiervoor toonaangevende voorbeelden.

Bij de transformatie van het Scheldekwartier ontstaat er ruimte voor uitbreiding en groei. De plannen hiervoor zijn tot stand gekomen in de periode van 2004 tot 2006 met inspraak van de lokale bevolking. Voor de gehele ontwikkeling (inclusief kadevernieuwing, nieuwe ontsluitingsweg en jachthaven) staat ongeveer 15 tot 20 jaar. De provinciale woonvisie heeft als doelstelling zorgvuldig met het ruimtegebruik om te gaan. De woningproductie in de stedelijke ontwikkelingszones dient gebundeld te worden, waarbij 50% van de woningbouwproductie binnen de grens van het bestaand bebouwd gebied dient te worden gerealiseerd (inbreiding). Het Scheldekwartier komt dit streven in positieve zin tegemoet.

Op het stedenbouwkundige ontwerp, wat in 2006 is vastgesteld, (zie afbeelding 5) is te zien hoe de bebouwing van het plangebied aan de Noord-, Oost-, en Zuidkant aansluiting vindt aan de bestaande omgeving. Het gebied is in vier plandelen op te delen met elk zijn eigen kenmerken: Binnenstad (dit is

waar Bestevaer zich bevindt), Kaden, Blauwe Dorp en Bolwerk. De Binnenstad is in het zuidelijke plandeel gelegen is kleinschalig en rustig van opzet. Dit is gelegen tussen de historische binnenstad en het Dok. Het Blauwe dorp ligt in het noordelijke deel van het gebied en wordt gekenmerkt door woningen met singels en lanen. Centraal in het plangebied (en aan het water) bevindt zich het plandeel Kaden inclusief het Dok. De kaden zorgt met haar stevig bouwblokken voor een robuust karakter. In dit plandeel komen oud in nieuw bij elkaar.



Afbeelding 4 en 5: Voormalige havengebied (links) en Stedenbouwkundig ontwerp Scheldekwardier (rechts)
(Bron: Google Maps, 2011 en Masterplan, 2006)

Het programma van het Scheldekwardier is bij aanvang ambitieus. In het gebied ontstaan nieuwe mogelijkheden voor wonen, winkelen, detailhandel, kleinschalige werkgelegenheid, cultuur, horeca en recreatie. Het totale woningbouwprogramma bestaat uit circa 1.800 woningen. Daarvan is één derde grondgebonden. De rest bestaat uit appartementen verdeeld over een aantal woontorens. De prijsklasse middeldure en dure overheersen in het woningbouwprogramma. In totaal wordt er 13.600m² bvo aan bedrijvigheid op verschillende plekken in het gebied gerealiseerd. De plint van gebouwen is vooral bestemd voor bedrijven. Voor detailhandel is ongeveer 17.000m² bvo in rekening gebracht. Dit is een vereffening van de bestaande detailhandel en de komst van nieuwe grootschalige detailhandel. Daarnaast is er ruimte voor 25.000m² bvo overige voorzieningen zoals leisure, cultuur en recreatie.

In het Masterplan (2006) worden de volgende uitgangspunten voor de ontwikkeling van het Scheldekwardier geformuleerd: de exploitatie moet financieel haalbaar zijn en het stedenbouwkundige plan moet robuust genoeg zijn om voldoende het hoofd te kunnen bieden aan marktontwikkelingen. De robuustheid van het plan wordt bereikt door een flexibele aanpak van de plandelen. De invulling van de plandelen dient niet te specifiek, maar met enige flexibiliteit te gebeuren. Op basis van haalbaarheidsstudies is gekozen het plan ruim op te zetten, waarbij veranderingen van de markt hun plek kunnen vinden in het plan (Masterplan, 2006). Ook in de exploitatie en planning zit voldoende bewegingsruimte om de pieken en dalen van de markt op te kunnen vangen, stellen de schrijvers van het Masterplan. Bij de fasering en realisering is onderscheidt gemaakt tussen een continue bouwstroom en strategische bouwstroom. Plannen die voor een continue bouwstroom moeten zorgen komen uit de gebieden Binnenstad (Bestevaer) en Blauwe Dorp. De strategische bouwstroom is afhankelijk van de marktomstandigheden. Bij de realisatie van deze deelplannen is geen voorschreven volgorde. Dit wordt bepaald door de afzetmogelijkheden tijdens het ontwikkelingsproces. De oplevering van het Scheldekwardier staat bij aanvang voor 2019 en voor deelplan Binnenstad ligt dat moment in 2012.

Strategie projectontwikkelaar

De strategie van de projectontwikkelaar AM heeft vooral betrekking op de realisatie Bestevaer. Dit deelplan omvat drie bouwblokken langs Het Dok. In totaal ontwikkelt AM 112 woningen en appartementen en enkele commerciële ruimten.

Uit de interviews blijkt dat projectontwikkelaar(s) niet vanaf het initiatief zijn betrokken. Uitgangspunt bij het Bestevaer (en Scheldekwardier) is een gemeentelijke grondexploitatie met een traditioneel model. De gemeenten Vlissingen is verantwoordelijk voor het bouw- en woonrijp maken en het uitgeven van de gronden en AM ontwikkelt de woningen en voorzieningen. Het Scheldekwardier is met de overname van het KSG terrein in 2004 voor 95% in handen van de gemeente. De gemeente voert de regie over de ontwikkeling van het totale gebied, maar werkt daarbij wel in nauwe samenwerking met marktpartijen. De marktpartijen (voor het Scheldekwardier hoogstwaarschijnlijk AM, Proper Stok en Volker Wessels) zullen de ontwikkeling van woningen en voorzieningen voor hun rekening nemen. Vanwege de risico's die zich op langer termijn voordoen en de gemeentelijke grondexploitatie is een samenwerking tussen de gemeente en marktpartijen niet vanzelfsprekend, stelt Metrum adviseur Mersie in een interview. In een voortraject van het Scheldekwardier zijn Bouwfonds en ING Real Estate

benadert voor een marktconsultatie. Beide partijen zijn daarbij gevraagd te participeren in de grondexploitatie/ grondposities in het gebied te verwerven. Beide partijen hebben dit aanbod afgeslagen. Mersie (2011) wil hiermee aantonen dat het innemen van grondposities niet de juiste strategie is. En dat het mee doen aan een prijsvraag bij het Scheldekwardier wel de juiste initiatiefvorm is. In beginsel heeft de gemeente gekozen de deelplannen te tenderen. Tenderen houdt in dat op basis van uitgangspunten de marktpartijen worden uitgenodigd in te schrijven op de ontwikkeling van een deelplan (Masterplan, 2006, p. 62). De projectorganisatie bepaalt per deelplan de ruimtelijke en functionele uitgangspunten, tijdsplanning, materiaalgebruik, etc. De exacte grenzen en invulling wordt later uitgewerkt. Projectontwikkelaar AM wint deze tender en tekent in 2008 een realisatie-overeenkomst voor dit plandeel. AM Zeeland directeur Van Driessche geeft in een interview (2011) aan dat AM onder andere op basis van de volgende criteria is geselecteerd: AM heeft aantoonbare ervaringen met vergelijkbare projecten en AM heeft de capaciteit om de ontwikkeling te kunnen realiseren. Van Driessche vervolgt door te stellen dat daarom de meeste kleine lokale partijen al snel afhaakte. Het meedoen aan prijsvragen is in de periode voor 2008 het meest kansrijk verondersteld van Driessche (2011). AM wil de concurrentie op de woningmarkt voorblijven door vraag en aanbod te laten matchen. Dit wil AM bewerkstelligen door de koper in zijn behoefte te voorzien. Tijdens het tenderen zijn de kopers al betrokken geraakt bij het proces. Een gevolg hiervan is dat het aantal dure (€400.000,-) appartementen in het programma naar boven is bijgesteld en dat er al in een vroeg stadium draagvlak voor het project was.

De ontwikkelingsstrategie van AM in deze case is meedoen aan een tender / prijsvraag om vastgoed te kunnen ontwikkelen. In deze strategie zijn de vraag van de markt en het ontwerp van de gebiedsontwikkeling de meest bepalende factoren (Van Driessche, 2011). Voor de tender dienden marktpartijen een financieel bod op de gronden te doen en een ontwerp te maken wat voldoet aan de toetsingscriteria. Hiervoor zijn in ieder geval investeringsbereidheid, vastgoedconcepten creëren, marketing, marktkennis en het dragen van financiële risico's belangrijke competenties waarover de ontwikkelaar dient te beschikken. Projectontwikkelaar AM is in de haalbaarheidsfase van het totale ontwikkelingsproces van het Scheldekwardier en in de realisatiefase van het deelplan Bestevaer betrokken geraakt. Om deze reden heeft AM een dubbele rol. Namelijk die van realisator en die van innovator. De realisator is bij het proces betrokken om het vastgoed te ontwikkelen. En met de rol als innovator werkt AM mee aan het herzien van het totale (vastgoed)concept. Om mee te doen aan een prijsvraag heeft AM een concept/ ontwerp nodig. De rol als innovator heeft dus zowel betrekking op Bestevaer als voor de gehele Scheldekwardier. Het voorverkooppercentage bij Bestevaer ligt op 70%.

Project in tijden van crisis

In 2007 werd al sterk getwijfeld over de haalbaarheid van het Scheldekwardier in zijn geheel. Zowel de gemeente als de marktpartijen waren huiverig over het ambitieuze programma. Om de gebiedsontwikkeling weer uit het slop te trekken is er besloten een realisatieteam samen te stellen. Dit team heeft de grondexploitatie in 2008 geactualiseerd en de ontwikkeling weer op het spoor gezet. Op grond van deze actualisatie heeft de gemeente Vlissingen een aantal zaken in het Scheldekwardier ten opzichte van het masterplan bijgesteld. Deze bijstellingen hebben geen gevolgen gehad voor het



Afbeelding 6: Bijgesteld stedenbouwkundig ontwerp (Bron: Bestemmingsplan Scheldekwardier, 2010)

deelplan Binnenstad en/of Bestevaer. Afbeelding 6 is een weergave van het bijgestelde stedenbouwkundige ontwerp. Om de grondexploitatie dekkend te krijgen is het aantal woningen van 1.800 bijgesteld naar circa 1.950. De toevoeging van deze woningen worden verdeeld over alle plangebieden (Bestemmingsplan Scheldekwardier-Zuid, 2010). Tevens zijn er aantal wijzigingen doorgevoerd in de verkaveling en ruimtelijke opzet van vooral de Kaden en het Blauwe dorp. Het kunstmatige eiland uit het vorige ontwerp is omgewisseld in een jachthaven. De gemeente wil met betrekking tot het genereren van inkomsten vaart maken met de ontwikkeling van Bestevaer en de realisatie van woningbouw. Dit heeft uiteindelijk geleid tot het ondertekenen van de realisatieovereenkomst voor Bestevaer. De daadwerkelijke uitvoering liet echter nog een aantal jaar op zich wachten. Als gevolg van de crisis lag de woningbouw in Vlissingen twee jaar na ondertekening grotendeels stil.

De gemeente Vlissingen heeft zich daarom georiënteerd op de effecten van de crisis en de gevolgen daarvan voor het Scheldekwardier. Een gevolg hiervan is de herijking van het Masterplan uit 2006. Dit betekent dat er wijzigingen in de programmering van het Scheldekwardier zijn aangebracht (Projectwebsite, 26 juni 2011). Dit heeft betrekking op het aantal woningen in verschillende

(prijs)categorieën, het programma (commerciële)voorzieningen en investeringen in de openbare ruimte. Momenteel worden er gesprekken gevoerd met marktpartijen (AM, Proper Stok en Volker Wessels) om te kijken hoe deze bijstellingen vorm kunnen krijgen. Er dient daarbij rekening gehouden te worden met de weggefallen en stagnerende woningmarkt in Zeeland. De focus moet liggen op de haalbare mogelijkheden. Daarbij moet niet worden vastgehouden aan blauwdrukken die ooit gemaakt zijn en welke toch niet haalbaar zijn, aldus Wethouder Polderman (Projectwebsite, 26 juni 2011). Vaststaat dat via creatieve (financiële) oplossingen de opbrengsten naar voren moet worden gehaald en dat eerdere ambities bijgesteld dienen te worden. De gebiedsontwikkeling Scheldekwardier loopt hierdoor enorme vertraging op. Het uitstellen van de werkzaamheden brengt extra kosten met zich mee en genereert geen opbrengsten. De ontwikkeling van Bestevaer en de aanleg van de jachthaven zijn daarom naar voren gehaald.

Bestevaer heeft op zichzelf ook te kampen met de gevolgen van de (economische)crisis. In 2008 is er een onderzoek gedaan naar de woningmarkt van Vlissingen. Op basis van deze uitkomsten is een programma opgesteld. Anno 2011 is dit programma achterhaald en niet uitvoerbaar. Binnen Bestevaer zijn de goedkope stadswoningen en appartementen in het goedkopere segment al verkocht. De duurdere appartementen van €400.000,-, die door inspraak van de kopers in aantallen zijn toegenomen, staan nog te koop. Van Driessche (2011) geeft hiervoor twee redenen: er is te weinig doorstroming op de woningmarkt en de doelgroep 50-plussers is conservatief in het maken van beslissingen en stelt deze uit. Door faseringen vertraagt het gehele ontwikkelingsproces van Bestevaer. Het aantal woningen is door de herijking van het masterplan opgekrikt naar 150. Bij aanvang en ondertekening van het contract was het de bedoeling dat alle woningen in keer worden ontwikkeld. Dit is recentelijk opgedeeld in drie projecten van elk 50 woningen (Van Driessche, 2011). Het temporiseren en het faseren van projecten leidt uiteindelijk tot herontwikkeling van producten (Mersie,2011). Dit geldt vooral voor de projecten die nog moeten worden gerealiseerd in Bestevaer. Zo kunnen appartementen, dure en koopwoningen worden omgezet in grondgebonden, goedkope en huurwoningen. Mersie (2011) veronderstelt dat AM de woningen die niet verkopen zal wisselen met verkoopbare woningen. Om deze reden is ook detailfunctie gewisseld in kleine stadswoningen. Het wijzigen van het programma in Bestevaer is uiterst lastig, omdat de vaststelling van het programma via een tender is gegaan, stellen zowel Mersie (2011) en Van Driessche (2011). Beide denken ook dat voor de gebiedsontwikkeling Scheldekwardier het aantal te realiseren woningen aangepast wordt. Voor het Scheldekwardier is het afzettempo te hoog bevonden en dit heeft de crisis in sterke mate nadelige beïnvloed. Het kwantitatieve aanbod moet daarbij matchen met de vraag in flexibele modellen, stelt Van Driessche (2011). In het masterplan wordt verondersteld dat de gebiedsontwikkeling flexibel uitvoerbaar is, maar dat is dus niet het geval (Mersie, 2011). "Het Masterplan lijkt meer op een blauwdruk", aldus Mersie.

Reactie ontwikkelaar

In een intentieovereenkomst is afgesproken dat de marktpartijen AM, Proper Stok en Volker Wessels hun visie op de ontwikkeling van het Scheldekwardier geven evenals randvoorwaarden benoemen. Op basis hiervan kunnen marktpartijen risicodragend participeren in het Scheldekwardier. Tijdens de looptijd van de overeenkomst spreekt de gemeente Vlissingen alleen met deze partijen. De rol van de projectontwikkelaar is in dit geval driedelig. De ontwikkelaar krijgt hierdoor een adviserend karakter en neemt de rol in van realisator, stabilisator en innovator. De rol beperkt zich in deze case al lang niet meer tot alleen (vastgoed)ontwikkeling. Het creëren van (vastgoed)concepten is een essentieel bijdrage van de ontwikkelaar bij deze gebiedsontwikkeling.

De voorverkooppercentages liggen in Bestevaer op 70%. Door de stagnerende verkoop heeft AM een overeenkomst gesloten met een belegger. Bij Bestevaer neemt een belegger alle niet verkochte wonen van AM af. De belegger hanteert met de kopers van woningen een in- of verkoopgarantie. Voor AM betekent dit wel dat ze in rendement achteruitgaan. De verkooprisico's nemen door deze regeling weer wel af. Van Driessche (2011) stelt dat samenwerken en het vormen van allianties in dergelijke partnerships voor de projectontwikkelaars de trend worden. Daarbij moeten de participerende partijen (gemeente, woningcorporatie, aannemer en belegger) echt de wil hebben om samen te werken, aldus Van Driessche (2011). Het delen van risico's moet geen probleem zijn en transparantie dient een voorwaarde te zijn. De ontwikkelaar dient daarvoor in ieder geval over de volgende competenties te beschikken: marktkennis, dragen van financieel risico, transparant en betrouwbaar.

De projectschaal in Bestevaer is gewijzigd van groot (150 woningen) naar klein (50 woningen) tegelijk. AM probeert door deze fasering de risico's te spreiden. De projectvoorbereiding gaat daarbij van lang-specifiek naar kort-specifiek gecombineerd met lang-globaal, aldus Van Driessche (2011). Gebiedsontwikkelingen moeten niet te specifiek zijn en moeten de koper trekken. Dit betekent de juiste mix aan woningtypes, in verschillende prijssegmenten, met de juiste (kwaliteit)omgeving en

waarbij de gewenste voorzieningen aanwezig zijn. In het creëren van vastgoedconcepten ziet AM niet veel. Deze concepten zijn leuk, maar het programma wat er onderligt moet wel financieel haalbaar zijn, aldus Van Driessche (2011). Mersie (2011) meent dat het creëren van vastgoedconcepten wel interessant kan zijn voor ontwikkelaars. Hij vervolgt en stelt dat een ontwikkelaar een gebied snel in een concept dient te kunnen gieten. Daarbij is het herinvesteren en het tijdelijk in gebruik nemen van bestaand vastgoed een must. Een concept moet groeien op basis van tijdelijke functies. Op basis van de tijdelijke ingebruikname van bestaande gebouwen kan de levendigheid en bekendheid van het gebied toenemen.

AM ziet op de woningmarkt kansen in de kwalitatieve groei, het aanpassen van koopwoningen naar huurwoningen en in zorg- en recreatieve concepten. De kwalitatieve groei vertaalt Van Driessche (2011) door aan de onderkant van de markt woningen te herstructureren. In Zeeland betekent dat een afname van het aantal woningen. De doorstromers/ kopers die willen verhuizen vang je aan de bovenkant van de markt op door kwalitatieve nieuwbouw toe te voegen. Via ingenomen grondposities wil AM nieuwbouwwoningen ontwikkelen. Met herstructureren van wijken onderscheidt AM zich van de concurrentie. Volgens Van Driessche wordt de toekomstige opgave een combinatie van binnenstedelijke herontwikkeling met nieuwbouw op uitleggebieden. Transformatie, herstructurering en revitalisering staan bij binnenstedelijke herontwikkeling centraal. AM verwacht het initiatief bij toekomstige gebiedsontwikkeling te nemen door op prijsvragen in te schrijven. Van Driessche (2011) meent dat er niet snel grondposities meer door AM worden ingenomen. De verwachting van AM is dat publiek-private grondexploitatie de toekomst zijn. En dat daarbij een joint venture of concessie model populaire modellen worden.

Duurzaamheid kan volgens Van Driessche alleen slagen wanneer dit verbonden wordt met de hoogte van de hypotheek. Hoe duurzamer de woningen hoe hoger de hypotheek wordt. De positie van de koper zal in het ontwikkelingsproces veranderen en complexer worden. AM ontwikkelt woningen voor de koper. Zonder kopers kan de ontwikkelaar niet voortbestaan. Goed luisteren naar de wensen van de klant is meer dan ooit van belang. De sociale vaardigheden van de projectontwikkelaar worden daarbij op de proef gesteld. Door tijdig de markt te verkennen kunnen kansen en nieuwe niche producten in kaart worden gebracht. AM dient hiervoor de behoefte van de koper in flexibele plannen proberen te vertalen. Door de woning heel *basic* aan te bieden, kunnen de kopers zelf hun woning afbouwen of uitbreiden met bijvoorbeeld een garage. Mersie (2011) stelt dat er binnen bepaalde bandbreedtes voldoende flexibiliteit moet zijn om de plannen aan te kunnen passen. "Het plan moet juridisch globaal genoeg zijn om snel te kunnen schakelen", aldus Mersie (2011). De competentie marktkennis en flexibiliteit zijn bij deze aanpak uitermate belangrijk.

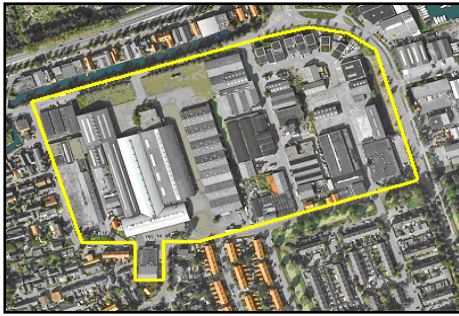
5.2.3 Noord-Scharwoude - Langedijk

Projectomschrijving

Noord-Scharwoude is een voormalige groenteveiling welke naast de historische doorvaarveiling Broeker Veiling is gelegen. Rond 1970 is de Broeker Veiling weggefuseerd en werd de Noord-Scharwoude uitgebreid. De groenteveiling heeft echter haar oorspronkelijke functies verloren en de gebouwen zijn al jaren niet meer in gebruik. Ook de toenmalige waterstructuur is grotendeels verdwenen (Kadernotitie, 2010, p, 13). De oude leegstaande gebouwen zullen plaatsmaken voor woningbouw. Het transformatiegebied Noord-Scharwoude beslaat ongeveer 10 hectare. Voor de totstandkoming van het stedenbouwkundig plan heeft er een interactieve aanpak plaatsgevonden met een klankbordgroep. Deze groep bestaat uit direct belanghebbende bewoners en andere betrokkenen. In deze klankbordgroep streven de samenwerkende partijen draagvlak na. Daarnaast wordt gesproken over de nadere invulling van het gebied. Uit de bijeenkomsten is voortgevloeid dat de karakteristieke inrichting van het voormalige veilingterrein duidelijk zichtbaar moet blijven in het stedenbouwkundige plan. Met het herstellen van de loswal, welk midden door het plangebied loopt, wordt daarin tegemoet gekomen. Een uitgangspunt daarbij is een vaarverbinding te realiseren tussen de te renoveren loswal en het water rondom het plangebied. Voor de transformatie worden veilinggebouwen en bedrijfsbebouwing gesloopt. De meest beeldbepalende gebouwen blijven bespaard van sloopwerkzaamheden. Dit geldt bijvoorbeeld voor het voormalige koelhuis met drie bogen, welke centraal in het plangebied is gelegen.

De nadruk van het Westelijk plan ten opzichte van de loswal ligt op woningbouw. Het grootste gedeelte van het woningbouwprogramma wordt in dit plangebied gerealiseerd. Het totale woningbouwprogramma moet ruimte bieden aan ongeveer 370 huur- en koopwoningen. In dit programma zijn onder meer grondgebonden eengezinswoningen en appartementen opgenomen. Het streven is 40% sociale woningen te realiseren. In de kadernotitie wordt hierbij overigens de volgende kanttekening gemaakt. Omdat een binnenstedelijke ontwikkeling duurder en vele malen complexer is dan een willekeurige uitleglocatie zal het percentage sociale woningen mede afhankelijk zijn van de

financiële haalbaarheid van het plan (2010, p.10). De meeste betaalbare (huur)woningen zijn zorg toegankelijk. De doelgroep voor de Noord-Scharwoude loopt uiteen van starters en gezinnen tot aan senioren.



Afbeelding 7 en 8: Voormalige veilingterrein (links) en Stedenbouwkundig ontwerp Noord-Scharwoude (rechts)
(Bron: Kadernotitie, 2010 en Presentatie Metrum, 2009)

De focus in het oostelijke deelgebied ligt op wonen gecombineerd met commerciële functies. Voor dit plangebied is in totaal 3.500m² bvo gereserveerd voor commerciële voorzieningen. Hieronder vallen ten minste de realisatie van een supermarkt en de verplaatsing van zittende bedrijven. Het beeld wat wordt neergezet in de oostzijde verschilt met het beeld aan de westzijde. In het westelijke deel van het gebied wordt een dorps karakter nagestreefd. Kenmerkend hiervoor zijn diversiteit en variatie in zowel de ruimtelijke opbouw als in de woningtypen. In het oostelijk deel bevindt zich de bedrijvigheid. Daar wordt grootschalige uitstraling nagestreefd. Een belangrijk uitgangspunt voor de gemeente Langedijk is dat het gehele plangebied aansluiting vindt op de naburige woonwijken.

De gemeente Langedijk heeft daarnaast de volgende uitgangspunten voor de (her)ontwikkeling van Noord-Scharwoude opgesteld: een dorps karakter creëren, aansluiting vinden op de cultuurhistorie en bestaande groen, water en bebouwingstructuur en de leefbaarheid waarborgen waarbij speciale aandacht uitgaat naar starters en mensen met een zorgbehoefte. De marktpartijen streven bij de (her)ontwikkeling een hoog ambitieniveau na op het gebied van duurzaamheid, stedenbouw en de inrichting van de openbare ruimte. De partijen stellen dat een verhoging van het percentage sociale woning vanwege naburige sociale woningbouw niet wenselijk is en dat een binnenstedelijke locatie zich niet leent voor dure koopwoningen. De afzetmogelijkheden liggen daarom bij middeldure koopwoningen. De sloopwerkzaamheden voor Noord-Scharwoude zijn inmiddels afgerond, waardoor er gestart kan worden met de sanering van het terrein. In vervolg hiervan volgt het bouwrijp maken en de start van woningbouw. Bouwfonds verwachtte bij het initiatief (in 2006) Noord-Scharwoude als geheel in 2011 op te leveren.

Strategie projectontwikkelaar

Na veel touwtrekken is uiteindelijk Bouwfonds eigenaar geworden van alle gronden en opstallen, met uitzondering van delen openbaar gebied (gemeentelijk eigendom). Doordat Schuitema NV (C1000) en Bouwfonds beide 50% grondeigenaar in het gebied het niet eens konden worden over de voorwaarde waaronder de (her)ontwikkeling ging plaatsvinden liep het ontwikkelingsproces veel vertraging op. De gemeente heeft zich bewust afzijdig gehouden van dit conflict. De gemeente Langedijk meent dat er eerst onderling overeenstemming moet zijn voordat de gemeente in actie komt. De gemeente heeft wel de voorwaarde dat er zo spoedig mogelijk gesloopt moet worden. Vooral Schuitema is verantwoordelijk voor de opgelopen vertraging. Schuitema heeft één belang en dat is een nieuwe supermarkt. Om dit te bewerkstelligen gebruik Schuitema zijn grondpositie, aldus projectmanager Gouweleeuw van Bouwfonds in een interview (2011). Bouwfonds heeft (achteraf te dure) grondposities en wenst zo spoedig mogelijk met de ontwikkeling van de woningbouw te beginnen. De gemeente Langedijk heeft met betrekking tot de veiligheid een belang bij een snelle sloop van het terrein. Uiteindelijk is de grond van Schuitema, tijdens de sloopwerkzaamheden in 2009, overgenomen door Bouwfonds. Tussen Schuitema en Bouwfonds is een afspraak gemaakt om een supermarkt op turn-key basis op te leveren. De projectontwikkelaar heeft daarmee alle gronden in handen. Dit betekent dat Bouwfonds het gehele terrein herontwikkelt.

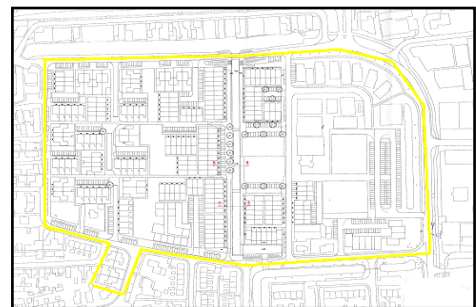
Tussen Bouwfonds als exploitant voor het gehele terrein en de gemeente Langedijk is een samenwerkingsovereenkomst gesloten. In het verleden is een dik dossier ontstaan over de wijze waarop kostenverhaal door de gemeente zou kunnen worden toegepast. Dit dossier dateert van voor 2008. De Grondexploitatiewet was toen nog niet van kracht. De gemeente heeft geen grondpositie in het gebied. Er ligt nog geen bestemmingsplan met bouwtitels voor een nieuwe invulling van het terrein. Het streven is een anterieure overeenkomst te sluiten met Bouwfonds, waarin de

gemeentelijke kosten worden verhaald. De projectontwikkelaar is met het innemen van de grondposities vanaf de initiatieffase bij de gebiedsontwikkeling betrokken. Destijds was het verkrijgen van grondposities een kansrijke vorm van initiatief bij gebiedsontwikkelingen (Gouweleeuw, 2011). Doordat de projectontwikkelaar het volledige eigendom heeft van de gronden is een private grondexploitatie van toepassing. Gouweleeuw (2011) geeft aan een concessiemodel bij Noord-Scharwoude van toepassing is. De grondpositie biedt de ontwikkelaar de mogelijkheid om woningen te ontwikkelen voor de grote vraag bij aanvang van de gebiedsontwikkeling (Rijs, 2011). De gemeente heeft een actieve faciliterende houding in deze opzet. Op grond hiervan is gekozen een exploitatieovereenkomst tussen de gemeente en ontwikkelaar te sluiten. Het initiatief om de Noord-Scharwoude te herontwikkeling komt van Bouwfonds, Woningbouwvereniging Langedijk en gemeente Langedijk. De projectontwikkelaar is daarbij de ontwikkelende en risicodragende partij. Het doel van de ontwikkelaar is een actieve rol spelen bij de planvorming en de bouwproductie voor de komende jaren continueren. De rol die de ontwikkelaar bij Noord-Scharwoude in neemt is die van realisator en vooral van stabilisator. De ontwikkelaar is betrokken om het vastgoed te realiseren en draagt het volledige risico van de ontwikkeling.

Bij de transformatie van het gebied dient de geschiedenis voelbaar te blijven. Daarom is gekozen de bedrijfspanden en bestaande woningen in het oostelijk deel van het plan voor een deel te behouden. Volgens metrumadviseur Rijs is het woningbouwprogramma uitvoerbaar en past het bij de marktsituatie (2011). Echter, hij zet wel vraagtekens bij de haalbaarheid van het verdichte woningbouwprogramma. De competenties die de projectontwikkelaar heeft zijn volgens Rijs (2011): onderhandelen, calculatie en marktkennis. Gouweleeuw (2011) vult Rijs aan met de volgende competenties: dragen van financieel risico's, ontwikkelingsinitiatief en investeringsbereidheid. In de strategie voor 2008 van de projectontwikkelaar zijn de volgende competenties in nauwelijks aanwezig: transparant en maatschappelijk/duurzaam. De ontwikkelingen op de woningmarkt en financiële markten hebben de grote invloed op de ontwikkelingsstrategie en de investeringsbereidheid van de ontwikkelaar. Daarnaast heeft de maatschappelijke participatie ook de strategie beïnvloedt. De kansen op woningmarkt liggen voor Bouwfonds op nieuwbouw. Bouwfonds hanteert een voorverkooppercentage van 70%. De gebiedsontwikkeling is grootschalig van omvang, waarbij een lange globale plan voorbereiding is toegepast. Gouweleeuw (2011) definieert de gebiedsontwikkeling als complex en monofunctioneel. De complexiteit zit hem vooral in de inpassing van het project in de bestaande omgeving, het uitkopen van de eigenaren en de hoge kosten van de herstructurering en bodemsanering. Het monofunctionele karakter heeft betrekking tot de hoge mate van woningbouw in het programma.

Project in tijden van crisis

Bouwfonds en de gemeente hebben in overleg besloten niet verder te gaan met de planvorming zoals in afbeelding 8 is weergegeven. De onzekerheden op de ontwikkelingsmarkt gaan nog wel even aanhouden verwacht de ontwikkelaar. Bouwfonds probeert de schade bij Noord-Scharwoude te beperken door af te boeken op de grondposities en een realistisch plan te ontwikkelen wat past bij de marktsituatie. De gehele ontwikkeling is door het eerste te optimistische plan (met onderliggende berekeningen) en door de crisis financieel zwaar onderdruk komen te staan. De samenwerkingen staan hierdoor ook onderdruk. De ontwikkelaar geeft aan dat de gemeente zich daarbij begripvol opstelt. Echter, de gemeente stelt haar ambities niet of nauwelijks bij en komt de ontwikkelaar beperkt tegemoet, aldus Gouweleeuw (2011). Zowel de gemeente als de ontwikkelaar is van mening dat het beter is om een stedenbouwkundige te benaderen die meer gevoel heeft voor de locatie Noord-Scharwoude. In overleg met de markt en de gemeente is een nieuwe stedenbouwkundige ontwerp opgesteld, zie afbeelding 9. Het nieuwe plan wijkt qua dichtheid, opzet en verkaveling sterk af van het eerder ontwerp. Vooral de invulling van het oostelijk deel is gewijzigd. Waar in het eerste plan daar nog veel ruimte was voor woningbouw. Is dat nu gereserveerd voor de supermarkt en andere commerciële voorzieningen met bijhorende parkeerplaatsen. Nu is daar nog nauwelijks ruimte voor woningbouw. De geplande vaarverbinding door het Noord-scharwoude staat op losse schroeven. De ontwikkelaar geeft aan dat de realisatie een aantal knelpunten oplevert waardoor de haalbaarheid in geding komt. Het veilingterrein is voor Bouwfonds een duur terrein. De kosten van de sanering en herstructurering wil de projectontwikkelaar terugverdienen met de verkoop van woningen. Noord-Scharwoude leent zich wel vanuit het verleden voor een relatief dichte bebouwing. Vooral de grote massa en schaal van



Afbeelding 9: Bijgesteld stedenbouwkundig ontwerp (Bron: RRog Stedenbouw en landschap, 2011)

de gesloopte veilinghallen zijn kaderschetsend voor dit beeld. Een woningbouwprogramma met een hoge dichtheid appartementen aangevuld met grondgebonden woningen lijkt daarom geschikt. Echter, het eerder opgestelde stedenbouwkundige ontwerp is niet haalbaar gebleken. Dit ontwerp heeft een te hoge woningdichtheid en is te ambitieus (Rijs, 2011; Gouweleeuw, 2011). Het programma is, mede door de (economische)crisis, in aantallen grof naar beneden bijgesteld. Het totale plan is nu voorzien van 240 woningen. In het programma worden woningen van huur omgezet naar koop en van appartementen naar eengezinswoning. Bij Noord-Scharwoude is een schaalverkleining toegepast om de risico's te beperken. De risico's worden bij Noord-Scharwoude zorgvuldiger afgewogen. Gevolg hiervan is dat de besluitvorming langer duurt en dat de ontwikkeling in fases gaat. De kwaliteit van het plan is daardoor wel vooruit gegaan stelt Gouweleeuw (2011). De ontwikkelaar verwacht de 40% sociale woningen wel te realiseren. Dit is overigens wel afhankelijk van de samenwerking en de afname van de woningcorporatie. Noord-Scharwoude heeft de doelgroep gespecificeerd in starters en doorstromers in het (middel)laag koopsegment. Kopers van een 2/1-kapper zullen een dergelijk woning naar verwachting eerder op een uitleglocatie dan op een binnenstedelijke locatie (Gouweleeuw, 2011).

De (economische)crisis heeft volgens Rijs (2011) invloed op het aantrekken van vreemd vermogen. Dit zal voor de projectontwikkelaar moeilijker worden vermoedt Rijs (2011). Voor Bouwfonds is dit niet aan de orde. Bouwfonds een gefinancierde ontwikkelaar en dochteronderneming van de Rabobank. Dit kan ook een reden zijn waarom het voorverkooppercentage van 70% van toepassing blijft en niet wordt bijgesteld zoals dat gebruikelijk is bij tegenvallende verkopen. Rijs (2011) verwacht dat de projectkwaliteit van Noord-Scharwoude verbetert door de kleinschaligheid. Dergelijke binnenstedelijke projecten worden in fasering gerekt, schaal verkleind en krijgen een integrale en klantgerichte aanpak vervolgd Rijs (2011). Een planning dient reëel te worden opgesteld. Door de onderhandelingen tussen Schuitema en Bouwfonds heeft de herontwikkeling veel vertraging opgelopen. Bouwfonds heeft daarom haast en wil zo snel mogelijk een bestemmingsplanwijziging en starten met bouwwerkzaamheden. De integraliteit van het gehele plan komt in geding doordat niet volgens planning wordt gebouwd. Als de ontwikkelaar ergens een kans ziet gaat die ontwikkelen. Dit komt de integraliteit niet ten goede. Voor het project is het zaak draagvlak te creëren bij zowel de politiek als de inwoners van Langedijk. Daarvoor is tijd nodig en past geen haast. De gemeente waakt bij Noord-Scharwoude voor een haastige herontwikkeling van het terrein. De ontwikkelaar verwacht in 2012 te starten met de bouw en in 2016 Noord-Scharwoude op te leveren.

Reactie ontwikkelaar

De projectontwikkelaar gaat uit dat in (goedkope) kleinschaligheid op lange termijn niet altijd de oplossing is. Bouwfonds veronderstelt te weten wat de koper wenst. Het ontwikkelingsproces afstemmen op de koper levert volgens Gouweleeuw op langer termijn ook niet altijd het gewenste resultaat op. De winstmarges komen in het vervolg in sterke mate onderdruk te staan, aldus Gouweleeuw (2011). Rijs (2011) stelt dat de ontwikkelaar bij Noord-Scharwoude veel heeft geïnvesteerd, waardoor hij een lager rendement moet accepteren. De projectontwikkelaar probeert in samenwerking met de gemeente zoveel mogelijk subsidie binnen te halen. Zo is er met succes Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing [ISV] subsidie voor de bodemverontreiniging ontvangen. Deze financiële middelen dienen een positieve bijdrage te leveren aan de grondexploitatie.

De ontwikkelaar geeft aan dat de ontwikkelingsstrategie op basis van de aangepaste uitgangspunten van de gebiedsontwikkeling is bijgesteld. De markt is bepalend voor het formuleren van een ontwikkelingsstrategie voor een nieuwe gebiedsontwikkeling, aldus Gouweleeuw (2011). In eerste instantie richt zich dit tot een marktconform plan met realiteitswaarde en draagvlak. Door de planbijstellingen zijn de (financiële) haalbaarheid en (ruimtelijke) ambities wel meer onderdruk komen te staan. Dit vereist investeringsbereidheid en creativiteit van alle partijen (Rijs, 2011). Het werken met concepten ziet de ontwikkelaar niet als uitweg. Dit is te locatiespecifiek om voor gebiedsontwikkeling in te zetten. De ontwikkelaar ziet in het vervolg het stedenbouwkundige ontwerp op flexibele wijze vertaald worden in een bestemmingsplan. Daarbij moet niet alles worden vastgelegd. Een dergelijke aanpak gaat op basis van vertrouwen.

Gouweleeuw (2011) stelt dat een ongevraagd voorstel het voordeel heeft dat de ontwikkelaar zonder beperkingen een plan kan neerleggen, waarbinnen je de opgave kansrijk acht. Bij een prijsvraag dient een plan aan de (politieke) voorwaarden van de gemeente te voldoen om kansrijk te zijn. Voorwaarden kunnen betrekking hebben op een bepaald percentage sociale woningen of duurzaam bouwen. Hetgeen wat lastig te realiseren is in een onzeker ontwikkelingsmarkt. Gouweleeuw (2011) veronderstelt dat Bouwfonds in het vervolg minder hoge voorinvesteren zal doen. Het verwerven van grondposities in de toekomst is onder andere daarom bij Bouwfonds minder aan de orde. Een ongevraagd is voor de ontwikkelaar wel een interessante initiatiefvorm. Duurzaam bouwen is daarbij

een goed streven, maar dit heeft nog geen specifieke aandacht bij de ontwikkelaar. De kosten zijn hiervoor nog te hoog.

Bouwfonds wil de concurrentie voorblijven door de koper bij de plannen te betrekken. De koper dient een bepaalde zeggenschap in de ontwikkeling te hebben, aldus Gouweleeuw (2011). Je dient als ontwikkelaar de stem van de klant te horen. Door middel van klantenpanels zijn de kopers bij de gebiedsontwikkeling betrokken. Bouwfonds beperkt de invloed van de koper door een cascowoning op te leveren. Zodat de koper door middel van standaard opties de woningen naar wens kan aankleden.

Gouweleeuw geeft aan dat er bij Noord-Scharwoude geen weg terug is in verband met de ingenomen grondposities in het gebied. Door de hoge voorinvesteringen in de grondexploitatie hangt het project als een financiële molensteen rond de nek van Bouwfonds, aldus Gouweleeuw (2011). Om deze reden gaat de ontwikkelaar dergelijke binnenstedelijke ontwikkelingen (met meerdere zittende grondeigenaren) in het vervolg niet meer oppakken. In het vervolg zal de ontwikkelaar een publiek-private grondexploitatie (GEM) of samenwerking (PPS) nastreven bij soortgelijke projecten.

Bouwfonds heeft de ontwikkelingsstrategie zowel op binnenstedelijke- als uitleglocaties gericht. De ontwikkelaar heeft veel grondposities op uitleglocaties, welk zij in ontwikkeling gaan brengen. Vanuit de geachte om kennis te vergaren, risico's en financiële aspecten heeft de ontwikkelaar de ontwikkelingsstrategie verlegd naar binnenstedelijke locaties. Deze verschuiving van locatie focus is in de praktijk omslachtiger dan vooraf verwacht. Grondposities met weinig toekomst zullen aan de oorspronkelijke eigenaar (met eventueel verlies) worden terugverkocht. Daarbij dient de opmerking geplaatst te worden dat de ontwikkelaar niet in alle gevallen het volledige grondeigendom heeft, maar ook opties of clausules heeft gesloten met de huidige eigenaren. Grondposities op kansrijke locaties worden nog wel verworven.

De ontwikkelaar veronderstelt dat gebiedsontwikkelingen haalbaar zijn wanneer de betrokken partijen inzicht hebben in elkaars (financiële)probleem. Transparantie is daarbij van elementair belang. Samenwerken in partnership of allïeren met de gemeente moet leiden tot het delen van risico's en investeringsbereidheid bij de overheid. De ontwikkelaar kan het in de huidige ontwikkelingsmarkt niet alleen, aldus Gouweleeuw (2011). De competenties die de ontwikkelaar centraal gaat zetten zijn: marktkennis, klantgericht en partnership, transparant en (gebieds)marketing. In mindere mate zijn dat sociale vaardigheden, investeringsbereidheid en risicomangement. De projectontwikkelaar dient bij gebiedsontwikkelingen in een samenwerking of in een alliantie een betrouwbare partner te worden (Rijs, 2011; Gouweleeuw, 2011). Binnen deze samenwerking of alliantie dient de ontwikkelaar op creatieve wijze de financiering rond te krijgen (Rijs, 2011).

5.2.4 Boechorst - Noordwijk

Projectomschrijving

De ontwikkeling van Boechorst vindt haar oorsprong in de jaren '90. De locatie Groot Bronsgeest is de aangewezen als uitbreidingslocatie voor woningbouw. De planvorming stagneerde destijds vanwege de contouren van het desbetreffende Streekplan. Een deel van het ontwikkelingsplan lag buiten de contouren, waardoor een vervolg niet mogelijk was. In 2000 is besloten een alternatief plan op te stellen, waarbij Bronsgeest-Zuid (het huidige Boechorst) en Offem-Zuid als uitleglocaties bestemd werden. Boechorst is daarmee onderdeel van de gebiedsontwikkeling Nieuw Oost (Voortgangsrapportage, 2007). Een integrale aanpak moet tussen de locaties een ruimtelijke en functionele samenhang garanderen. Naast samenhang van de stedenbouwkundige structuur, architectuur en inrichting van het openbaar gebied zijn ook verwijzingen naar de historie van het gebied van belang. Boechorst is gelegen op de rand van open landschap en stedelijk gebied. De locatie kan niet los van de bollenstructuur worden gezien. De relatie met bollenvelden is zichtbaar in de ruimtelijke opzet van het project. Lange lijnen en kleur, gestructureerd volgens een efficiënt patroon, vormen de basisgedachte voor het stedenbouwkundige ontwerp (Gemeente Noordwijk, 2011). Het stedenbouwkundige plan is in 2003 geoptimaliseerd zodat een overschrijding op het aantal woningen en het percentage gestapelde bouw wordt voorkomen. Het plangebied van ongeveer 23 hectare ligt ten Oosten van Noordwijk. Boechorst is omgeven door de oude dorpskern van Noordwijk, bollenvelden en sportvelden. Een woonvisie uit 2007 houdt al rekening met een bepaalde spanning op de woningmarkt. De gemeente Noordwijk probeert door gerichte nieuwbouw de spanning te verminderen. De volgende uitgangspunten moeten daarbij helpen: het aanbod zelfstandige woningen voor lage inkomens vergroten, topsegment en levensloop bestendige woningen vergroten, het gat tussen huur en koop verkleinen en het streven om 40% sociale woningbouw te realiseren.

Het oorspronkelijke plan heeft een tweedelig karakter. Een gedetailleerd gedeelte en een globaal uit te werken gedeelte. Het overgrote deel van Boechorst heeft een globaal karakter. Het plan bevat bestemmingen waarbij niet direct is aangegeven op welke wijze de woningen of voorzieningen moeten worden gerealiseerd. Het woningbouwprogramma telt ongeveer 750 huur- en koopwoningen. Daarbij

bestaat het programma voor 35% uit appartementen in verschillende prijsklasse en uit eengezinswoningen. Van het totale programma behoort 30% van de woningen tot de sociale sector.



Afbbeelding 10 en 11: Boechorst in 2006 (links) en Stedenbouwkundig ontwerp Boechorst (rechts)
(Bron: Voortgangsrapportage, 2007 en Bestuursoverdracht, 2007)

In het plangebied is ruimte voor 800m² bvo aan sociaal-medische voorzieningen, detailhandel en horeca. Daarnaast komt in Broechorst een brede school en maatschappelijke voorzieningen. Hiervoor is circa 10.000m² bvo voor gereserveerd. Het in 2003 vastgestelde stedenbouwkunde plan bestaat uit zes deelplannen. Dit zijn Peterhof, De Hof, Narcissenhof, De Hagen, Voorhof en Voorduinen. Inmiddels is het grootste deel van Boechorst opgeleverd en in gebruik. De deelplannen Voorhof en De Hagen moeten nog wel worden opgeleverd. Dit zijn de grasvelden op afbeelding 9 linksboven.

Door de tijd heen zijn er enkele aanpassingen geweest in het ontwerp. Zo zijn 2005 de deelplannen Voorduinen en Voorhof geoptimaliseerd. Hierbij zijn twee appartementencomplexen vervangen door zeven villa's en acht woningen. Daarnaast is het ontwerp van deelplan Voorhof gewijzigd in U-vormig gebouw. De indeling van deelplan de Hagen is bewust opengehouden in verband met de geplande school. Aan de hand van de woonvisie uit 2007 is het aantal sociale woningen voor Boechorst verhoogd naar 40%. Deelplan Voorhof bestaat voornamelijk uit koopappartementen. Deze woningen gaan pas in de verkoop wanneer de verkoop van Voorduinen is afgerond (Voortgangsrapportage, 2007). Deelplan De Hagen bevat in totaal 140 woningen. Bij de Hagen wordt een optimale stedenbouwkundige opzet in relatie tot de gebiedsontwikkeling Nieuw Oost nagestreefd. In dit plandeel wordt de Brede School gerealiseerd.

Strategie projectontwikkelaar

Boechorst is ontwikkeld door een samenwerking tussen de gemeente en meerdere projectontwikkelaars. Voor de ontwikkeling wordt een echte traditionele rolverdeling gehanteerd, aldus Metrumadviseur Koiter in een interview (2011). De gemeente richt zich op de grondexploitatie en de marktpartijen op de opstalexploitatie. Een van de ontwikkelaars is Aannemingscombinatie Leiderdorp [ACL]. De gemeente en de ontwikkelaars hebben een bouwteam opgesteld ten behoeve van de ontwikkeling van Boechorst. Dit bouwteam bestaat uit de gemeente, projectontwikkelaars, stedenbouwkundige en architect. Op basis van contracten uit 2001 hebben de marktpartijen de verworven grondposities in Boechorst overgedragen aan de gemeente. De marktpartijen hebben de handen op de gronden weten te leggen, voordat de gemeente bouwplannen op die locatie had (Koiter, 2011). De ontwikkelaars maken bij Boechorst gebruik van het bouwclaimmodel. Zij leveren ruwe bouwgrond in ruil tegen bouwrechten. De projectontwikkelaars hebben het recht gekregen de woningen in Boechorst te realiseren (Greef, 2006). ACL heeft meerdere grondposities in het gebied en wenst door een bouwclaim de bouwproductie veilig te stellen. Via dit model heeft de ontwikkelaar concurrentie eenvoudig uitgeschakeld en loopt nauwelijks risico's. Er is sprake van een gemeentelijke grondexploitatie, waarbij de gemeente Noordwijk de regie voert. Koiter (2011) stelt, dat de gemeente het initiatief nam bij de ontwikkeling en dat zij verantwoordelijk is voor de verkavelingsopzet. De gemeente geeft bouwrijpe kavels uit voor de bouw van de woningen en stelt per jaar een bouwprogramma vast. De gemeente is ten aanzien van de planning van de woningbouw daarbij wel gebonden aan de projectontwikkelaars. De gemeente is hiervoor te weinig deskundig en loopt teveel risico met deze grondexploitatie (Koiter, 2011).

Afhankelijk van de ontwikkelingen op de markt zijn afspraken gemaakt over het bijstellen van bepaalde uitgangspunten. Eerder gemaakte afspraken zijn indien noodzakelijk te herzien. Bij Boechorst geldt dat het programma van eisen, de woningaantallen, VON prijzen aan de gewijzigde marktomstandigheden in overleg tussen marktpartijen zijn aan te passen (Greef, 2006). In het programma kunnen ten aanzien van de haalbaarheid wijzigingen van ten hoogste 10% op de aantallen worden doorgevoerd. Eenmaal per jaar worden een aantal bouw kavels aan de ontwikkelaars aangeboden. Het bouwrecht zal zoveel mogelijk per jaarprogramma worden

gerealiseerd. Daarbij heeft de ontwikkelaar de mogelijkheid deze in overleg aan te passen (Greef, 2006). In de overeenkomst verplichten de ontwikkelaars zich om de woningbouwplannen op te af te nemen bouwgronden te ontwikkelen. Daarmee beperkt de ontwikkelaar de risico's en vergroot men de kans om te bouwen. De betrokken projectontwikkelaars zijn verplicht de overeengekomen aantallen en type woningen op te leveren conform planning. ACL heeft een bouwplicht voor de woningen, nadat 60% van de woningen is verkocht en er een bruikbare vergunning voor handen is (Greef, 2006). Voor Boechorst is er geen projectfinanciering. De ontwikkeling is vooral door de gemeente Noordwijk gefinancierd. De ontwikkelaars zijn bij Boechorst betrokken om het programma te realiseren. De rol van ACL in Boechorst beperkt zich tot realisator. ACL is een bouwende ontwikkelaar en heeft een sterke focus op de uitvoering van het project. Als ACL bij de gebiedsontwikkeling betrokken raakt is alles al bekend, aldus De Graaf van ACL in een interview (2011). De volgende competenties zijn bij ACL dominant aanwezig: technische kennis, netwerk van relaties, marketing, marktkennis en risicomanagement. De gebiedsontwikkeling heeft een monofunctioneel karakter en heeft een grootschalige opzet. Boechorst is als een eenvoudige uitleglocatie te typeren. Het woningbouwprogramma van de ontwikkeling past bij aanvang in de marktsituatie van toen. Er waren geen problemen met de verhouding goedkoop-duur, koop-huur of grondgebonden-gestapelde bouw. De Graaf geeft aan dat voor ACL de afzet buitengewoon voorspoedig is verlopen en dat er weinig risico's waren bij de ontwikkeling van Boechorst (2011).

Project in tijden van crisis

In de projectomschrijving is uit de jaartallen al op te maken dat Boechorst in een ver gevorderd stadium was voordat de (economische)crisis Noordwijk bereikte. Voor wat betreft Boechorst zijn er geen grote wijzigingen in de plannen doorgevoerd aan de hand van de crisis. Daarnaast is de woningmarkt in Noordwijk lange tijd goed gebleven, aldus Koiter (2011). Het vertrouwen in de woningmarkt was bij de betrokkenen van Boechorst lang goed. De markt van Noordwijk is in verhouding met de omgeving een duurder markt, waar veel snobs kopen.

Ten behoeve van de planoptimalisatie hebben er wel een aantal wijzigingen plaatsgevonden. Dit is ook al aangegeven in de projectomschrijving. Deze optimalisaties behelzen enkele veranderingen in de verkavelingsopzet. Hierbij zijn kavels verbreedt en verdiept. Een andere wijziging is het vervangen van tien woningen in vier duurdere woningen. De belangrijkste aanpassing zit wellicht in het aanpassen van de verkaveling / infrastructuur van De Hagen. Een bocht is haaks gemaakt ten behoeve van een betere verkeersstructuur. In het bestemmingsplan uit 2001 staat het woningaantal wat gerealiseerd mag worden op 750 en het percentage gestapelde bouw op 35% van de woningen. Het totale woningbouwprogramma in Boechorst is bijgesteld naar circa 810 woningen. Het aantal gestapelde woningen bedraagt nu 427 appartementen (oftewel 52%). De realisatie van deze deelplannen leidt tot een overschrijding van het oude bestemmingsplan. Vandaar dat het desbetreffende bestemmingsplan voor deze deelplannen in 2010 is herzien. De gestapelde bouw in De Hagen en de Voorhof is gelegen aan de rand van de Boechorst, net als de andere appartementengebouwen in de wijk (Bestemmingsplan, 2010). Daarmee sluit de verkaveling goed aan de rest van Boechorst. ACL heeft ook een bouwclaim in De Hagen. Voor deelplan De Hagen is het bestaande verkavelingsplan aangepast. In de vernieuwde verkaveling is een vergroting van het sociale woningbouwprogramma doorgevoerd. Naar aanleiding van de Woonvisie uit 2007 is besloten het aandeel sociale woningen naar 40% bij te stellen. Om dit te bereiken wordt in De Hagen een woningaantal van 144 woningen gerealiseerd (Bestemmingsplan, 2010). Het aantal woningen (70 stuks) en appartementen (74 stuks) is in De Hagen daarom nagenoeg evenredig verdeeld. Koiter (2011) vond deze aanpassing niet te verstandig. De uitwerking en realisatie van de bouwplannen in De Hagen zijn in afrondende fase. In De Hagen worden naast de sociale woningen ook eengezins- en 2/1-kapwoningen ontwikkeld in het (middel)duur segment. Met de komst van de brede school worden extra parkeervoorzieningen gerealiseerd. Daarnaast komt er ook een doorgaande (fiets)route tussen het plangebied en Offem-Zuid. Een waterpartij gaat een natuurlijke scheiding vormen tussen het woongedeelte van Boechorst en de school. De Brede school bevindt zich in de eerste fase van De Hagen. De start van de tweede fase van De Hagen is afhankelijk van de oplevering van de Brede school. Deze oplevering stond in 2010, maar is verschoven naar 2012. Door een nieuwe fasering is de einddatum van Boechorst verschoven naar 2014.



Afbeelding 12: Ontwerp deelplan Voorhof
(Bron: Bestemmingsplan Boechorst, 2010)

Reactie ontwikkelaar

De betrokken projectontwikkelaars voelen bij Boechorst dankzij de flexibele contracten met de gemeente Noordwijk weinig druk van de (economische)crisis. Als de ontwikkelaar niet binnen vier maanden 60% van de woningen verkocht krijgt is de ontwikkelaar bevoegd het woonprogramma en de termijnen aan te passen. Het geleden renteverlies als gevolg van het uitstellen van de levering van de bouwrijpe kavels dient door de projectontwikkelaar financieel gecompenseerd te worden. De projectontwikkelaar kan wanneer de omvang van het aantal woningen niet gewenst is (door een veranderende marktsituatie) vragen de leveringsdatum van de bouwrijpe kavels te verlengen en de planning op te schorten. Koiter (2011) veronderstelt dat de gemeente Noordwijk geen inzicht heeft in de planning van de bouwgronden en de daarmee samenhangende risico's. Gemeente Noordwijk kan in het vervolg niet meer zonder tegenprestaties de grond bouwrijp maken, zoals dat bij Boechorst is gebeurd. De gemeente moet sancties stellen voordat de ontwikkelaar de gronden mag ontwikkelen, aldus Koiter (2011). De ontwikkelaar moet in het vervolg de risico's dragen en de verantwoordelijk nemen voor de eventuele tekorten op de exploitatie (Koiter, 2011). De Graaf (2011) geeft aan dat ACL in de toekomst vooral vanuit kleine grondposities flexibele projecten wil ontwikkelen. Daarbij richt ACL zich op de grond- en de opstalexplotatie, aldus De Graaf (2011).

Over het hele verwervingstraject bij Boechorst kan gesteld worden dat, in de krachtmeting tussen de gemeente en de markt, de marktpartijen duidelijk aan het langste eind hebben getrokken (Greef, 2006, p. 107). Een uitgebreide beschrijving van de verwervingsprocedure ligt buiten de scope van dit onderzoek. Maar de projectontwikkelaars met grondposities in het gebied hebben handig gebruik weten te maken van het gebrek aan kennis bij de gemeente Noordwijk, stelt Koiter in een interview (2011). In een onderzoek onderleiding van Greef wordt verondersteld dat de ontwikkelaars de gemeente hebben uitgemolken (2006). Door het bouwclaimmodel heeft de gemeente Noordwijk flinke verliezen geleden bij Boechorst. De projectontwikkelaars hebben simpelweg de grond (zonder optiecontracten) gekocht. Gezien de marktsituatie was dat een verstandige keuze om de concurrentie voor te blijven en de bouwproductie veilig te stellen. De risico's waren toen niet zichtbaar. Nu ligt dat anders. Grondportefeuilles zullen daarom in de komende jaren niet worden uitgebreid, verwacht Koiter (2011). Afstoten van gronden is bij ontwikkelaars eerder aan de orde. Het is verstandig om pas te investeren voordat je weet wat je gaat afzetten. Dit sluit niet aan bij het innemen aan grondposities. Een ongevraagd voorstel is voor projectontwikkelaars daarom een betere vorm van initiatief om vastgoed te ontwikkelen, verondersteld Koiter (2011). ACL ziet in een ongevraagd voorstel of in het meedoen aan een prijsvraag weinig mogelijkheden (De graaf, 2011). De Graaf veronderstelt dat dit alleen maar verliezen en risico's opleveren. Meedoen aan een prijsvraag is wel een manier om je bedrijfsvoering te continueren.

De ontwikkelaar dient het gat tussen de start bouw en volledige verkoop bij Boechorst te dichten. Door de veranderende markt en gebiedsontwikkelingen lijkt deze rol in het vervolg in geding te komen. De financiering vanuit de ontwikkelaar is niet meer mogelijk omdat de banken minder kredieten verstrekken. Daarnaast hoeft de koper niet meer gezocht te worden omdat die al in het begin van het ontwikkelingsproces centraal staat. De rol van de ontwikkelaar moet met deze veranderingen meegaan. Koiter (2011) ziet in deze context een trend dat de ontwikkelaar een minder dominante rol gaat spelen. Er zijn daarin wel mogelijkheden voor de bouwende ontwikkelaar en als adviseur voor kopers. De projectontwikkelaar kan de koper van ontwikkelingsadvies voorzien. De koper is in dit geval al in bezit van een kavel. En de ontwikkelaar helpt de koper alleen bij de ontwikkeling van de woning. In collectieve particulier opdrachtgeverschap [CPO] en particuliere bouw liggen voor de ontwikkelaar ook kansen. De ontwikkelaar gaat op maat ontwikkelen vermoedt Koiter (2011). Deze aannames staan in contrast wat de Graaf in een interview aangeeft. ACL ziet geen wijzigingen omtrent de rol van de ontwikkelaar. En ACL betreft de koper in het ontwikkelingsproces pas wanneer het project vorm krijgt of wanneer er een brochure is. ACL biedt de koper een standaardpakket aan met een aantal opties. Door dit pakket kan de koper zijn individuele wensen realiseren, aldus de Graaf (2011). Deze aanpak hanteert ACL zowel voor als na de crisis. De projectontwikkelaar zal bij toekomstige projecten letten op de fasering en kleinschaligheid. Bij vergelijkbare gebiedsontwikkelingen wordt door ACL het woningbouwprogramma wel aangepast van groot naar klein, duur naar goed en koop naar huur. Over het algemeen worden er meer woningen met een lagere verkoopprijs ontwikkeld, aldus De Graaf (2011).

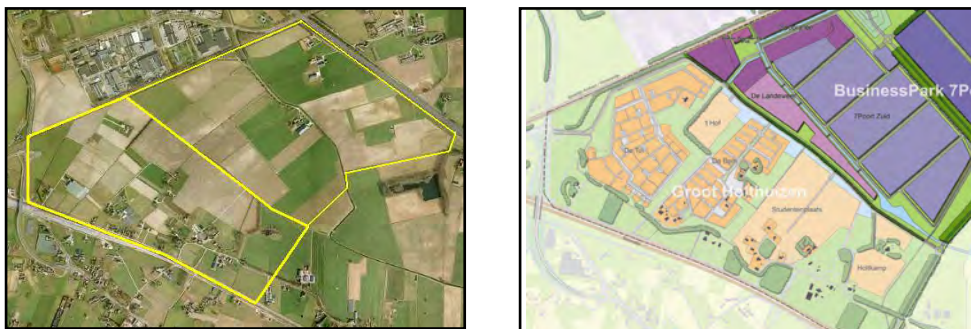
Koiter (2011) denkt dat de gebiedsontwikkelingen van de toekomst gekenmerkt worden door: kleinschaligheid, proces denken, klantgericht en duurzaamheid. De gebiedsontwikkeling wordt te risicovol voor gemeenten en de projectontwikkelaar heeft geen financieringsruimte. De ontwikkelaar kan met een ongevraagd voorstel komen voor een gebied. Dit voorstel kan dan vervolgens door de gemeente gefinancierd worden. De competenties vastgoedconcepten creëren, marktkennis en risicomangement zijn in deze ontwikkelingsstrategie een vereiste. ACL geeft aan waarschijnlijk geen

samenwerking met de gemeente of woningcorporaties aan te gaan. ACL is vrij conservatief wat betreft het aanpassen van de ontwikkelingsstrategie. ACL blijft wachten op betere tijden om de nieuwbouw op uitleggebieden voort te kunnen zetten. De Graaf (2011) ziet wel dat binnenstedelijk (her)ontwikkeling toeneemt, maar daar doet ACL niet aan mee. Binnenstedelijke herontwikkeling is een andere discipline, aldus De Graaf (2011). Met betrekking tot de klantgerichte benadering houdt ACL vast aan de standaard opties. ACL biedt de opties overigens pas aan wanneer de koper de woning heeft gekocht (De Graaf, 2011). In duurzame woningen of in het denken van concepten ziet ACL ook niets. De competenties die ACL in zijn ontwikkelingsstrategie centraal zet zijn: marketing, flexibiliteit, klantgerichtheid en technische kennis.

5.2.5 Groot Holthuizen - Zevenaar

Projectomschrijving

De gemeente Zevenaar ontwikkelt ten Oosten van Zevenaar een locatie voor nieuwe woningbouw (Groot Holthuizen) en nieuwe bedrijvigheid (7Poort). De totale locatie is circa 185 hectare groot. Hiervan is 57 hectare bestemd voor woningbouw. Het geplande woongebied ligt afzijdig ten opzichte van de kern Zevenaar. In het landschap van zijn een aantal lange lijnen door de verkaveling duidelijk zichtbaar. Deze lijnen zorgen voor een aansluiting op de omgeving. Boerderijen met hun erfbebouwing, boomgaarden en paardenweides bepalen het huidige beeld van het gebied (Stedenbouwkundig plan, 2008). De structuur van het woongebied is afgestemd op deze kenmerken. Daarbij is het woongebied verdeeld over verschillende buurtschappen met elk een eigen landelijk karakter. De buurtschappen zijn zo verkaveld dat waardevolle erven en de groenstructuur behouden blijven. Buurtschappen worden van elkaar gescheiden door tussenliggende velden met elk een eigen karakter en gebruik. In Groot Holthuizen worden in totaal 1.500 woningen in de volgende vier buurtschappen gerealiseerd: De Tol, De Bem, Studentenplaats en De Holtkamp. De nieuwe woonwijk is een toonbeeld van energiezuinigheid en milieuvriendelijkheid. Elk buurtschap krijgt zijn eigen identiteit en tussen de 250 en 450 woningen. Voor de plannen van Groot Holthuizen is 45.000m² aan stedelijke voorzieningen gereserveerd. De voorzieningen bestaan uit een brede school, eerstelijnszorg (huisarts en tandarts) en een winkelvevoorziening voor de dagelijkse boodschappen. De openbare ruimte van het plan is van hoogwaardige kwaliteit. De ruimte van de uitleglocatie zit bij Groot Holthuizen vooral tussen de woningbouw. De woningdichtheid is voor een uitleglocatie hoog. Het bestemmingsplan is in 2007 goedgekeurd en de werkzaamheden in de Tol (met 't Hof) en de Bem zijn gestart in 2008. Volgens de planning wordt de complete wijk in 2018 in opgeleverd.



Afbeelding 13 en 14: Landbouw verkaveling plangebied (links) en Stedenbouwkundig ontwerp Groot Holthuizen (rechts) (Bron: Google maps, 2011 en Uitwerkingsplan de Tol, 2008)

De Tol is één van de vier buurtschappen in het plangebied (meest linkse verkaveling op afbeelding 13). Voor dit deelplan is het inrichtingsplan in 2008 vastgesteld. De Tol is het dichtst bij de dorpskern van Zevenaar gelegen en is tegelijk met de Bem in uitvoering gebracht. De Tol bestaat uit 450 woningen en is opgedeeld in vier plandelen. Ieder plandeel heeft hetzelfde thema, maar is verschillend van invulling. Voornamelijk de invulling van het woningbouwprogramma verschilt sterk van elkaar. Het thema van alle plandelen in de Tol is: 'Dorps wonen'. Dit thema heeft invloed op de verkaveling en het woningbouwprogramma. Dit programma bestaat uit rijtjeswoningen, 2/1-kappers, appartementen en vrijstaande woningen. Het programma is gericht op de verschillende prijssegmenten en bestaat uit huur- en koopwoningen. De grondgebonden woningen overheersen in het woningbouwprogramma.

Naast de Tol is de Bem een buurtschap die in uitvoering is. De Bem wordt gekenmerkt door het 'zonnig wonen'. Dit thema kan vertaald worden in het realiseren van een veranda of serre op de zuidkant, het soort materiaal, het kleurgebruik en de asymmetrische vormgeving ten opzicht van de rest van de woningen (Uitwerkingsplan De Bem, 2008). Het merendeel van de woningen heeft dan

ook een tuin, serre of veranda op het zuiden. Met het aanbrengen van een vlinder of terras worden de woningen in de Bem zo zonnig mogelijk gemaakt. In de Bem worden circa 300 woningen gebouwd in dezelfde woningcategorieën en prijssegmenten als in de Tol. De Bem is voorzien van een brede school. In een voormalige boerderij moet deze brede school huisvesten. De ontwikkeling van Groot Holthuizen dient in oostelijke richting plaats te vinden. Nadat de woningen zijn gerealiseerd volgt de ontwikkeling van voorzieningen. Dit heeft betrekking op de groen- en maatschappelijke voorzieningen in de Tol. De ontwikkelingen van de woningen is gebaseerd op een behoefteanalyse. Deze analyse kan positief en negatief uitpakken. De ontwikkeling van Groot Holthuizen is daarom in drie fasen opgesplitst. Fase 1: gaat uit van een realisatie van 450 woningen tussen 2008 en 2011. Fase 2: bestaat uit 1.000 woningen tussen 2011 en 2015. In fase 3 die van 2015 tot 2020 loopt moet het gehele plan gerealiseerd zijn.

Strategie projectontwikkelaar

Bij de ontwikkeling van Groot Holthuizen zijn verschillende projectontwikkelaars betrokken. De meest opvallende is de ontwikkelingssamenwerking uit Tol 1. Dit plandeel bevat 209 woningen en wordt ontwikkeld door een ontwikkelingscombinatie Groot Holthuizen. Deze samenwerking bestaat uit Baston Wonen (woningcorporatie), Gerard Zaat Ontwikkelingsmaatschappijen en Kondor Wessels Projecten [KWP]. De ontwikkeling van de Bem is ook in handen van meerdere projectontwikkelaars. Projectontwikkelaar Van Wanrooij heeft een bouwclaim van 90 woningen in de Bem. De Tol (inclusief 't Hof) en Bem worden bij aanvang tegelijk ontwikkeld. Als deze plandelen opgeleverd zijn worden Studentenplaats en De Holtkamp ontwikkeling gebracht. De gemeente Zevenaar is initiatiefnemer van de gebiedsontwikkeling. De ontwikkelaars raken bij de ontwikkeling betrokken tussen de initiatief- en de haalbaarheidsfase.

Voor de Tol 1 is een combinatie van het traditionele model met een bouwclaim van toepassing. Gerard Zaat was in bezit van gronden in de Tol 1. KWP heeft de gronden van Zaat overgenomen. Deze grondtransactie heeft plaatsgevonden na de selectie procedure voor de bouwveloppe, aldus projectmanager Haarst van KWP (2011). Haarst (2011) gaat verder en stelt dat grondposities in een markt voor 2008 altijd kansrijk zijn. Door middel van grondposities kom je als ontwikkelaar aan bod. KWP heeft voor 2008 veel koopopties op gronden. Daarbij neemt KWP pas van de huidige eigenaar de gronden over bij een bestemmingswijziging. Via deze ontwikkelingsstrategie kan KWP de concurrentie op de woningmarkt eenvoudig voor blijven, aldus Haarst (2011). De markt voor 2008 was goed. Het aantrekken van financiën was geen probleem. In deze markt lag de focus van KWP op grondposities in eenvoudige uitlegebieden (zoals Groot Holthuizen).

De gemeentelijke projectmanager mevr. Koenen legt uit dat de gemeente Zevenaar de bouwveloppe methode hanteert (2011). De gemeente stelt een bouwveloppe beschikbaar waarop marktpartijen in competentie plannen kunnen in dienen. De gemeente Zevenaar heeft alle gronden van Groot Holthuizen in handen. Dit betekent dat er een gemeentelijke grondexploitatie van toepassing is. De gemeente maakt de gronden bouw- en woonrijp en is verantwoordelijk voor de gronduitgifte. Voordat de projectontwikkelaar zich kan inkopen op een bouwveloppe dient het een plan/ ontwerp op te stellen. De gemeente kiest op basis van kwaliteit het beste plan uit. De grondprijs is daarbij vastgesteld en wordt niet residueel bepaald. Daardoor ligt de nadruk op de kwaliteit van het plan, aldus Koenen (2011). Er vindt pas een grondtransactie plaats wanneer er gestart wordt met de bouw. Alle risico's van de grondexploitatie liggen op deze manier bij de gemeente Zevenaar. Voor de Tol is daarom een combinatie van prijsvraag en het innemen van grondposities van toepassing.

Alle ontwikkelaars (waaronder KWP) nemen in Groot Holthuizen de rol van realisator en in minder mate innovator in. De ontwikkelaar realiseert het vastgoed en ontwerpt/ stelt een vastgoedconcept op. KWP is bij de gebiedsontwikkeling betrokken geraakt toen er al een stedenbouwkundig plan was. De ontwikkelaar heeft daarom weinig sturing kunnen geven aan de plannen van de Tol 1. KWP ontwikkelt het vastgoed op basis van dit stedenbouwkundige plan en beeldkwaliteitplan, aldus Haarst (2011). Het woningbouwprogramma lag toen al vast KWP. Er was al bepaald wat gebouwd moest worden, vervolgd Haarst (2011). De koper heeft in de Tol dus geen positie of invloed in het ontwikkelingsproces. KWP ontwikkelt de koopwoningen en de huurwoningen voor Baston Wonen in de Tol. Op deze manier stelt KWP bij de Tol de bouwcontinuïteit veilig.

Groot Holthuizen is een uitleglocatie waar vanaf de initiatieffase al zware wolken van de crisis boven hingen, aldus Koenen (2011). Volgens haar heeft dit geleid tot een hechte en transparante communicatie tussen de betrokken partijen. "Daarom zijn er afspraken gemaakt om elkaar binnen Groot Holthuizen niet te beconcurreren", aldus Koenen (2011). De woningaantallen en segmenten zijn om deze reden bij de Tol en de Bem beter op elkaar afgestemd. Dominante competenties van de betrokken ontwikkelaars zijn: investeringsbereidheid, vastgoedconcepten creëren, markt- en technische kennis, partnership en netwerk van relaties. Omdat Haarst directievoerend lid is van de

ontwikkelingscombinatie Groot Holthuizen heeft KPW de competentie managementtaak centraal staan. Het voorverkooppercentage wat KWP bij de Tol hanteert ligt op 70%. Bij aanvang is de projectschaal van Groot Holthuizen grootschalig en ambitieus. De projectvoorbereiding die KPW bij aanvang hanteert is op korte termijn een specifiek plan uitwerken, aldus Haarst (2011).

Project in tijden van crisis

De (economische)crisis heeft grote invloed op de visie en planvorming van de gemeente Zevenaar en betrokken ontwikkelaars. Een van de eerste veranderingen in Groot Holthuizen is het gefaseerd bouwen. De planbijstellingen moet wel binnen de visie van de gemeente passen, aldus Koenen (2011). De synchroon lopende uitvoering van de Tol en Bem is als eerste aangepast. Daarbij heeft de uitvoering van de Tol eerste prioriteit gekregen. De uitvoering van de Bem is tijdelijk stopgezet. Zo wordt voorkomen dat er teveel woningen op de markt komen die te lang leeg blijven staan na oplevering. KWP had vanaf het begin al sterke twijfels bij het tegelijk in ontwikkeling brengen van deze deelplannen (Haarst, 2011).

Het woningbouwprogramma bij aanvang van Groot Holthuizen past bij de marktsituatie van toen, stelt projectmanager Koenen van Gemeente Zevenaar (2011). KPW heeft echter het programma vanaf het begin te ambitieus bevonden en de haalbaarheid van Groot Holthuizen als geheel in twijfel getrokken (Haarst, 2011). De gemeente Zevenaar heeft de verwachting dat 70% van de doelgroep buiten Zevenaar komt. Dit is niet realistisch, aldus Haarst (2011). Nu de afzetmarkt is veranderd komt het woningbouwprogramma onderdruk te staan. Dit heeft betrekking op de aantallen en de segmentering. Gevolg hiervan is dat de grondprijzen onderdruk komen te staan, vervolgt Koenen (2011). De gemeente hanteert nu lager VON prijzen dan gerekend. De bandbreedte ligt tussen €280.000,- en de €320.000,-. Voor de crisis lag de gemiddelde grondprijs net iets boven de €320.000,- en na de crisis ligt dit gemiddelde net onder de €280.000,-. Omdat kopers de financiering moeilijk rond krijgen is een 2/1-kapper op een kavel van 180m² van €300.000,- nu niet meer haalbaar. In het vervolg moet de VON prijs omlaag en het kavel groter. Het woningbouwprogramma is in aantallen aangepast. De kwaliteit van de woonwijk dient minimaal constant te blijven. Bijstellen van programma gaat gebeuren, maar met behoud van het eindbeeld. Het woningbouwprogramma (van het 't Hof) bevat teveel appartementen, welke uiteindelijk geschraapt gaan worden. Daarnaast zijn de sociale huurwoningen in de komende fases uit het woningbouwprogramma gehaald. Dit komt omdat de woningcorporatie niet meer kan investeren, aldus Koenen (2011). Een huurproject van een belegger is om deze reden in het ontwikkelingsproces naar voren geschoven. KWP heeft tijdens de crisis een deel op eigen risico en een deel voor de woningcorporatie gebouwd. De sociale woningen zijn gefaseerd gerealiseerd.

De opgelopen vertraging heeft geleid tot het maken van gezamenlijke afspraken met betrekking tot de fasering en producten in Groot Holthuizen. Door aanpassingen in de plannen is het voor de consument nu mogelijk zowel in de Tol als in de Bem zelf een woning te realiseren. Daarbij heeft de consument keuze in CPO of het kopen van een bouwkaaf. De gemeente is hierbij verantwoordelijk voor de uitgifte van de vrije kavels. Van CPO is sprake wanneer een groep particulieren, georganiseerd in een vereniging of stichting, een bouwlocatie verworft en gezamenlijk in eigen beheer een woningbouwproject ontwikkelt en realiseert (Nieuwsbrief nr. 5, 2010). Omdat door consumenten zelf invulling geven aan de wensen kan de woning naar eigen wens worden gebouwd. "Momenteel worden de woningen in de Bem die door een CPO tot stand zijn gekomen als enige bewoond", aldus Koenen (2011).

De betrokken ontwikkelaar in de Bem heeft aangegeven de woningen meer doorsnee te realiseren. De woningen worden minder strak en modern dan gepland. Zodoende moeten de woningen meer kopers trekken. Het zonnige concept in de Bem wordt niet helemaal losgelaten, maar de scherpe kantjes gaan er door de (economische)crisis wel vanaf (Koenen, 2011). De woningen in de Bem dienen minder uitgesproken architectuur te hebben en beter op de marktvraag aan te sluiten. De verkaveling blijft voor dit plandeel ongewijzigd. De uitvoering van de plannen in de Bem liggen momenteel stil. De betrokken ontwikkelaars hadden in dit plandeel een zeer klantgerichte benadering. De Tol is veel minder klantgericht ontwikkeld (Koenen, 2011). Bij de Tol is na de crisis kwaliteit centraal komen te staan. KPW wil een goede aansluiting en overgang van publiek naar privaat. Haarst (2011) stelt, dat de openbare ruimte bij oplevering van de woningen gereed dient te zijn. Het aanleggen van straten, verlichting, speeltuin en groenvoorzieningen zijn daarvoor van belang. De projectontwikkelaar vindt dat het naar voren halen van de realisatie van de openbare ruimte het plan door de crisis heen sleept. De producten zijn door de crisis wel verschaald verondersteld Haarst (2011). Er wordt bezuinigd op de bouwkosten waardoor de afzet van de woningen verslechterd. In het woningbouwprogramma worden woningen gewijzigd van duur naar middelduur. In het dure segment zijn woningen van koop naar huur omgezet. Er worden in zowel de Tol als in de Bem appartementen omgezet in grondgebonden woningen. De ontwerpen van de woningen blijven ongewijzigd. De koper

krijgt hetzelfde voor een lagere prijs, aldus Haarst (2011). Bij KPW wordt door de crisis ook met erfpachtconstructies gewerkt om de betaalbaarheid voor de kopers te verbeteren. Zodoende kan de afzetmarkt vergroot worden. Metrumadviseur Krabbe en projectmanager Koenen veronderstellen beide dat de voorgestelde plannen op het 't Hof worden bijgesteld. De ontwikkelingen op de deelplannen Studentenplaats en Holtkamp zijn voorlopig uitgesteld. De integraliteit is op deze manier binnen Groot Holthuizen losgekoppeld. Koenen (2011) stelt, dat de ontwikkeling van Groot Holthuizen nog redelijk volgens planning loopt. Andere projecten in de gemeente Zevenaar lopen wel veel vertraging op. Dit betekent dat er binnen een bepaald termijn (te)veel woningen worden opgeleverd. De oplevering van Groot Holthuizen als geheel kan daardoor in gevaar komen.

Reactie ontwikkelaar

De bouw van de Tol wordt in fases ontwikkeld. Grote deelplannen opknippen en faseren zijn oplossingen om toch een doorstart te kunnen maken. Op deze manier is er voor de vroege koper niet het risico dat die tijdenlang moet wachten op zijn woning omdat er nog geen 70% van het project is verkocht. Grotere projecten die niet gefaseerd kunnen worden komen niet meer van de grond verwacht Haarst (2011). Daarvan worden de gewenste voorverkooppercentages niet gehaald. Deze projecten lopen vast. De kopers van een dergelijk project die wel hebben gekocht haken tijdens de vertraging af. Bij Groot Holthuizen worden door de crisis ook plandelen gestart wanneer 50% of 60% is verkocht. In de Tol wordt gestunt met de VON prijzen om de verkoop te stimuleren. De verkoopprijzen zijn verlaagd en de VON prijzen zijn inclusief bouwrente. De koopwoningen worden onder €280.000 aangeboden, aldus Koenen (2011). Daarnaast lopen nog meer acties bij Tol. Daarbij moet men danken aan een vrije indeling van de woning, gratis interieuradvies en extra opties in de keuken sanitair en tuin.

Koenen (2011) stelt dat de projectvoorbereiding is gewijzigd. De voorbereiding is opener en transparanter geworden. De voorbereiding laat zich na de crisis kenmerken door lange termijn-globaal plan gecombineerd korte termijn-specifiek plan. De projectontwikkelaar stelt dat de koper nu meer invloed heeft gekregen. Het ontwikkelingsproces zal naar verwachting veranderen. Gemeentelijk projectmanager Koenen schetst het rijtje So-Vo-Do-Realisatie. Zij veronderstelt dat de ontwikkelaar in het vervolg met een So de klant gaat benaderen. Indien de koper positief reageert worden achtereenvolgens de fases Vo-Do-Realisatie doorlopen. Als initiatief binnen deze kaders is een ongevraagd voorstel het meest geschikt. De projectontwikkelaar dient daarbij de rol als innovator aan te wenden. Voor Groot Holthuizen kan dit betekenen dat de verkaveling en het woningbouwprogramma aangepast dienen worden. De gemeente Zevenaar gaat in het vervolg de uitvoering korter op elkaar plannen en een betere fasering toepassen. Tevens gaat de gemeente de kosten spreiden waardoor niet alle uitgave voorin het proces zitten. Gemeenten moeten een dergelijke ontwikkeling als Groot Holthuizen niet willen (Koenen, 2011). Bij Groot Holthuizen liggen teveel risico's bij de gemeente. In het vervolg wordt de rol van de gemeente abstracter verwacht Koenen (2011). Daarbij wordt meer aan de markt overgelaten. Nu wordt de gemeente teveel belast met kosten. Door samenwerking of alliiëren met gemeenten en andere ontwikkelaars zijn risico's beter te verdelen. De gemeente kan zodoende gebruik maken van de marktkennis van projectontwikkelaars en de ontwikkelaar heeft op zijn beurt goede mogelijkheden om de projectfinanciering rond te krijgen. Er gaan nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan tussen verschillende projectontwikkelaars en beleggers verwacht Koenen (2011). In deze context komt de koper centraal te staan (Koenen, 2011; Haarst 2011).

KPW ziet kansen op de woningmarkt liggen in het ontwikkelen van binnenstedelijke locaties en in het helpen van de financiering van de koper. De projectontwikkelaar gaat zich bezig houden hoe de koper zijn woning het beste gefinancierd kan krijgen. KWP is momenteel in gesprek met banken wat de mogelijkheden hierin zijn. De gedachte hierbij is dat een ontwikkelaar zonder koper geen woningen kan ontwikkelen. De koper moet meer voor hetzelfde krijgen. De binnenstedelijke locaties waarop KPW zich richt hebben een kleine omvang en worden getransformeerd van bedrijventerrein naar woningbouw. KPW zet daarbij (ook) in op het herontwikkelen van cultureel erfgoed. KPW heeft hier al veel ervaring mee en wil zich hiermee onderscheiden van de concurrent. Bedreigingen in de woningmarkt liggen op uitleglocaties. KPW gaat geen weilanden meer aankopen (Haarst, 2011). Grondposities zijn in de gewijzigde markt niet gewenst. Door gebiedsontwikkelingen welke niet de juiste producten bevatten of niet op het juist moment op de markt komen worden nu een streep gehaald, aldus Haarst (2011). KWP blijft met grondposities op de verkeerde locaties zitten. "Het enige wat je kunt met deze gronden is afboeken en/of hopen op betere tijden" (Haarst, 2011). KWP is in de toekomst voorzichtig met het verwerven van gronden. Alleen op goede (uitleg)locaties worden grondposities ingenomen om een bouwclaim veilig te stellen.

Het aantrekken van vreemd vermogen wordt voor de ontwikkelaar lastiger, stelt Haarst (2011). De projectontwikkelaar moet een betrouwbare partner zijn en (meer) eigen vermogen bij projecten in brengen om bij banken (in het vervolg) de projectfinanciering rond te krijgen. Het inbrengen van eigen vermogen moet de ontwikkelaar maar kunnen en bereidt toe zijn. De ontwikkelaar dient een lange adem te hebben en over voldoende liquide middelen te beschikken om in de toekomst actief te zijn, aldus Haarst (2011). Op de veranderende ontwikkelingsmarkt wordt een beroep gedaan op creativiteit van de projectontwikkelaar. Dit komt tot uiting in kwalitatief goede producten ontwikkelen. Haarst veronderstelt dat daarbij duurzaamheid een steeds belangrijker onderdeel wordt (2011). Plus wonen is een concept van KPW dat inzet op duurzaam bouwen via catalogus bouw. Er zijn in deze bouwmethode diverse ontwerpmogelijkheden waarin voordelen in tijd en geld kunnen worden behaald. De ontwikkeling van de Tol is een afgeleide van dit concept. KWP gaat na de (economische)crisis de procesketen verlengen. KWP gaat zich meer op de kopersbegeleiding richten in het begin van het ontwikkelingsproces. De makelaar gaat verdwijnen of neemt een andere rol aan verwacht KWP. Ook de aannemer gaat tijdens de realisatiefase het aanspreekpunt van kopers overdragen aan de ontwikkelaar. Op de veranderende ontwikkelingsmarkt liggen voor de ontwikkelaars mogelijkheden in CPO denken Koenen (2011) en Haarst (2011). CPO combineert de wensen van de koper bij een woning met de betaalbaarheid van een woning. Een koper heeft bij CPO een exact beeld van de totale prijs en zal daarom niet snel afhaken. Dit dient als uitgangspunt en biedt veel zekerheid voor de ontwikkelaar. De competenties vastgoedconcepten creëren, marketing, flexibiliteit, klantgericht, maatschappelijk/ duurzaam en partnership krijgen in de toekomst bij KWP meer aandacht. KWP wenst bij toekomstige gebiedsontwikkeling vanaf de initiatieffase betrokken te raken. De gemeente vindt dit ook wenselijk. Omdat zo de ontwikkelaar mee kan denken aan het stedenbouwkundig plan (Koenen, 2011).

5.2.6 Hoog dalem - Gorinchem

Projectomschrijving

Ten Oosten van Gorinchem wordt tegen Laag Dalem de nieuw woonwijk Hoog Dalem gerealiseerd. Gorinchem bevindt zich van oudsher in de Nieuwe Hollandse Waterlinie. Deze militaire verdedigingslinie stamt uit de 19e eeuw. Hoog Dalem was als inundatiegebied een belangrijk onderdeel van deze Waterlinie. Ten behoeve van de verdediging van Gorinchem is Hoog Dalem in het verleden met enkele decimeter onderwater gezet. Het gebied heeft in deze context een cultuurhistorisch betekenis. De provincie heeft met betrekking tot deze Waterlinie bepaald dat Gorinchem mag uitbreiden, mits in lage dichtheid gebouwd wordt en dat het stedenbouwkundig plan past bij de identiteit van de Waterlinie. Daarbij dient het thema water een belangrijke rol te spelen bij zowel de inrichting als de architectuur. De ruimtelijke uitgangspunten van het plan hebben een hoogwaardige kwaliteit en zijn ruim van opzet.

De ontwikkeling van de uitleglocatie Hoog Dalem dient het scheefwonen in de gemeente Gorinchem tegen te gaan (Ten Huis, 2007). De behoefte aan duurdere woningen is daardoor hoog. Door woningen in het duurdere segment te realiseren worden scheefwoners uit de stad getrokken, zodat goedkopere woningen vrijkomen. Dit levert tevens herstructureringsmogelijkheden op voor de binnenstad van Gorinchem. Het bovenstaande betekent wel dat er weinig ruimte is bij het opstellen van een woningbouwprogramma. De totale hoeveelheden sociale woningen en particuliere opdrachtgeverschap woningen zijn snel volgens een marktconform programma vastgesteld.



Afbeelding 15 en 16: Landbouw verkaveling plangebied (links) en Stedenbouwkundig ontwerp Hoog Dalem (rechts)
(Bron: Google maps 2011 en Beeldkwaliteitplan, 2008)

Het woningbouwprogramma van Hoog Dalem bevat in totaal 1.400 huur- en koopwoningen. De afzetmarkt voor nieuwbouwwoningen in Gorinchem is beperkt (Exploitatie rapportage, 2009). De verwachting is dat de jaarlijks 150 woningen kunnen worden afgenomen. Bij de fasering van de

deelplannen is hier zoveel rekening meegehouden. Het accent van het woningbouwprogramma ligt op koopwoningen in het middel- en duurdere segment. Ongeveer 50% van het totale woningbouwprogramma bestaat uit grondgebonden woningen in deze prijsklasse. Het aantal meergezinswoningen is met 350 woningen beperkt te noemen. In Hoog Dalem komt 12.000m² bvo aan voorzieningen, winkels en horeca. Hiervoor dienen ten minste een winkelcentrum en een school inclusief kinderopvang gerealiseerd te worden. Daarnaast is er in het programma circa 6.000m² bvo aan bijzondere bebouwing gereserveerd. Daarbij moet men denken aan een kerk en een buurthuis.

Hoog Dalem is in vier deelgebieden opgesplitst met elk een eigen uitstraling maar wel dezelfde mix aan woningtypes. Het Hoog is het noordwestelijke eiland in het plangebied. Dit plangebied is de entree van de woonwijk en is voorzien van woon- en winkelcentrum. Op de scheiding van het Hoog en het middengebied komen de school, de kerk en het buurthuis. De Noordelijke Eilanden wordt gekenmerkt door haar bruggen en grachten. Dit plangebied straalt de sfeer uit van een vestigingstad langs de Waterlinie. Het plangebied Het lint bevindt zich op het middengebied en loopt van oost naar west. Hier komen in een groene omgeving appartementengebouwen, vrijstaande en geschakelde woningen variërend in grote. En tot slot bestaat het zuidelijke deel van het gebied uit De Donken. De woningen staan hier in een wijde opzet verhoogd in het groen.

Binnen Hoog Dalem voeren natuurlijk groen en water de boventoon. Hoog Dalem is omgeven door stad, polder en uiterwaarden. De natuur krijgt in het plan daarom alle ruimte. Het aangrenzende polderlandschap gaat geleidelijk over in het stedelijke plangebied. De verschillen tussen water en land vervagen binnen het plangebied. Met betrekking tot de waterhuishouding is bij Hoog Dalem voor een duurzame oplossing gekozen. Het dakwater komt niet in het riool, maar wordt weggevoerd naar omliggende wateroppervlaktes. Tevens zijn alle woningen voorzien van een collectief systeem van waterpompen. Aan het opgepompte grondwater wordt warmte onttrokken die gebruikt wordt voor de centrale verwarming. Vloerverwarming in alle woningen kan daardoor standaard worden. Na realisatie van de woning is het streven de bronnen tot het gewenste capaciteitsniveau in gebruik te nemen.

Hoog Dalem is de afgelopen jaren volop in ontwikkeling. Omdat de bodem van Hoog Dalem bestaat uit veengrond is het noodzakelijk deze te verstevigen. In 2007 is daarom begonnen met het inklinken van zandpakketten. Na het inklinken van de bodem is in 2008 vervolgens gestart met de verkoop van de woningen van deelgebied De Donken. De bouwwerkzaamheden voor De Donken staat bij aanvang voor eind 2009 gepland. In 2010 moet dit deelgebied in zijn geheel opgeleverd zijn. Hoog Dalem in zijn totaal moet in 2016 volledig klaar zijn.

Strategie projectontwikkelaar

Bij de ontwikkeling van Hoog Dalem zijn drie projectontwikkelaars betrokken. Dit zijn AM, Heijmans Vastgoed [Heijmans] en Mega projecten. De eerste twee ontwikkelaars vormen samen VOF Oosterlinge. Deze VOF is doorgezet vanuit Laag Dalem. Beide partijen zijn in de VOF voor 50% vennoot. Oosterlinge werkt met de gemeente samen in de vorm van een publiek-private samenwerking. Voor deze samenwerking is een GEM opgericht, ook wel bekend als de Hoog Dalem CV. De GEM is verantwoordelijk voor het bouw- en woonrijp maken van de gronden en de uitgifte daarvan. Het woningbouwprogramma wordt door de VOF (waaronder Heijmans) ontwikkeld. De gemeente Gorinchem garandeert hierbij medewerking aan planologische zaken, vergunningen en toestemmingen voor de realisatie van de gebiedsontwikkeling. De rol van Heijmans als ontwikkelaar is een combinatie van realisator (realisatie van woningen vanuit de VOF) en stabilisator (risico's delen in de GEM).

Heijmans (en AM) is vanaf het initiatief rond 2003 betrokken bij de planvorming van Hoog Dalem door middel van ingenomen grondpositie. Beide ontwikkelaars maken hierbij gebruik van het bouwclaim-model. De grondposities zijn verworven op basis van woonvisies en voordat Gorinchem bouwplannen had voor die locatie, aldus projectmanager Loevendie van Heijmans in een interview (2011). De gemeente Gorinchem heeft (om deze reden) altijd de voorkeur gehad om met marktpartijen samen te werken, stelt Metrum adviseur Linssen. In deze marktsituatie is het innemen van grondpositie ondanks de hoge voorinvesteringen kansrijk vervolgt Linssen. "Als een concurrent de grond in bezit heeft ben je nergens met een goed voorstel of prijsvraag". Door het innemen van grondposities kunnen ontwikkelaars vroegtijdig invloed uitoefenen, meebeslissen en lopen ze niet het risico de ontwikkeling van het vastgoed mis te lopen. Loevendie (2011) stelt dat je bij een prijsvraag vanuit de overheid het roer minder stevig in handen hebt dan bij het innemen van grondposities. Loevendie vervolgt dat je bij grondposities het proces meer onder controle hebt en meer invloed hebt op de uitkomst van de gebiedsontwikkeling. De deelgebieden Noord en Zuid zijn in bezit van de CV. Mega Projecten is eigenaar van de grond in het middengebied. Mega Projecten wil in een zo hoog mogelijke dichtheid vrije sector woningen realiseren. De CV is echter van mening dat er beter verschillende woningen gebouwd kunnen worden in een lagere dichtheid. Onderhandelingen tussen de CV en Mega projecten

hebben tot niets geleid. Hierdoor is er een exploitatieplan opgesteld. Inmiddels is de procedure om Mega projecten te onteigenen in een ver gevorderd stadium. Mega projecten kan hierdoor geen beroep meer doen op zelfrealisatierecht.

Heijmans (en AM) heeft de verplichting bouwrijpe kavels af te nemen indien een bouwvergunning onherroepelijk is of indien 70% van de woningen van het deelproject is verkocht (Ten Duis, 2007). Het woningbouwprogramma is marktconform en voldoet aan de gestelde eisen van de gemeente. Hierbij nemen beide ontwikkelaars genoegen met minder dan het maximale rendement. Deze houding kan vanuit maatschappelijke (competentie en) besef van de ontwikkelaar verklaard worden. Een ander motief hiervoor kan het kweken van goodwill zijn of het veiligstellen van toekomstige projecten om de bedrijfscontinuïteit te waarborgen. De competenties waarover Heijmans beschikt zijn investeringsbereidheid, dragen van financieel risico, markt- en technische kennis, netwerk van relaties en partnership. Deze competenties zijn tevens noodzakelijk wil een ontwikkelaar in en GEM participeren. Heijmans bevat ook de volgende competenties: flexibiliteit, duurzaamheid en transparant. Door in een GEM te stappen wordt je wel in je flexibiliteit beperkt, aldus Loevendie (2011).

Metrum adviseur Linssen (2011) stelt dat het plan met haar uitgangspunten bij het initiatief gezien de marktsituatie uitvoerbaar is. Het plan is misschien wel te specifiek in het ontwerp en te weinig flexibel. De markt is de bepalende factor voor zowel de gebiedsontwikkeling als de ontwikkelingsstrategie. De ingenomen grondposities en de daaruit voorkomende samenwerking zijn daar voldoende op afgestemd, aldus Linssen (2011). De koper heeft tijdens deze strategie weinig inspraak. Hoog Dalem streeft met haar waterkarakter een hoog ambitieniveau na. Hoog Dalem is daarmee onderscheidend ten opzichte van andere uitleggebieden. Dit betekent wel dat de complexiteit toeneemt en dat je die kwaliteit tot het eind van de ontwikkeling moet vasthouden, aldus Loevendie (2011). Heijmans ontwikkelt woningen voor de kopers- en huurdersmarkt. Een woningcorporatie neemt bij Hoog Dalem de huurwoningen af van Heijmans en zet deze in de markt via koopgarant.

Project in tijden van crisis

Het uitgangspunt bij Hoog Dalem is de woningbouw en voorzieningen volgens planning en fasering te realiseren. Het streven hierbij is een doorlopend bouwproces tot stand laten komen. Hierdoor dient de wijk een integraal karakter te krijgen. Dit levert de meeste efficiënt mogelijke doorlooptijd op en kan kostenbesparende doorwerken. Er is daarom gekozen om te starten bij de meest zuidwestelijke cluster van het plangebied (De Donken) om vervolgens de clusters ten oosten van dit deelpan te realiseren. De fasering is afgestemd op 150 woningen per jaar. Verspreid over De Donken komen vijf clusters met verschillende woningtypen. Maar eind 2009 zijn de eerste gevolgen van de (economische)crisis al zichtbaar in Hoog Dalem. Van de woningen uit het eerste cluster die in de verkoop staan is bij start bouw nog maar 32% verkocht. Het bouwrijp maken van de gronden is dan al in uitvoering. Ook de aanleg van de nutsvoorzieningen is in volle gang. Door de tegenvallende verkoop wordt de grens van 70% niet gehaald. De VOF (waaronder Heijmans) is genoodzaakt maatregelen te nemen om de gebiedsontwikkeling voort te trekken. Daarbij begint Heijmans met het bijstellen van het voorverkoop percentage naar 80%. De gemeente is echter terughoudend wat betreft het aanpassen van het stedenbouwkundig ontwerp en/of het woningbouwprogramma voor de komende jaren, louter op grond van de huidige marktsituatie (Exploitatieplan Hoog Dalem, 2009). Daarnaast hecht de gemeente groot belang aan een spoedige realisatie. Als gevolg van de aanhoudende (economische)crisis is ondanks de houding van de gemeente de woningafzet bijgesteld naar gemiddeld 100 woningen per jaar (Herziening grondexploitatie, 2010). Dit wordt overigens nog steeds als een risico wordt gezien.

De fasering en verkavelingsopzet van Hoog Dalem zijn door de (economische)crisis bijgesteld. Deelprojecten zijn verschoven en lopen vertragingen op. De integraliteit binnen Hoog Dalem houdt voorlopig nog wel stand. Metrumadviseur Linssen (2011) stelt de projectschaal van de deelplannen Noordelijke eilanden en de Lint worden heroverwogen. Daarbij wijzigt alles van hoofdlijnen tot aan detail. Linssen vervolgt in het interview dat de crisis invloed heeft op de financieringsmogelijkheden van de kopers. Om dit op te vangen overweegt de gemeente de grond in erfpacht uit te geven. De gemeente heeft daarnaast ook besloten een cluster van de Donken als tender aan te bieden. Dit was in goede tijden nooit gebeurd, stelt Linssen (2011). Verwacht wordt dat bepaalde waterpartijen geschrapt zullen worden vanwege de kosten. Loevendie (2011) stelt dat er in deze tijden kritisch gekeken moet worden naar wat wel en wat niet meer kan in de gebiedsontwikkeling. "De waterstructuur in de Noordelijke Eilanden is een kostbare kwaliteit. Mogelijk kan dit water omgezet worden in een groenstructuur. Daarmee verandert de kwaliteit, maar dat wil nog niet zeggen dat het van mindere kwaliteit is. Het schilt in ieder geval wel in de kosten".

In Hoog Dalem vinden er een aantal wijzigingen plaats in het woningprogramma. Woningen uit het dure prijsklasse worden in grote getallen omgezet naar woningen in goedkopere prijsklasse. De

(middeldure) woningen die in 2008/2009 zijn ontwikkeld worden nu als starterswoningen in de markt gezet. En in plandeel de Donken zijn 2/1-kapwoningen omgezet naar rijtjeswoningen. Er is over het algemeen een structurele wijziging van (middel)duur naar (middel)goedkoop. Hierdoor zal het aantallen woningen toenemen, verwacht Loevendie (2011). Omdat de vraag naar huurwoningen groot is worden deelprojecten met dit type woningen naar voren gehaald (Loevendie, 2011). De ontwikkeling van woningen in Hoog Dalem zal in kleinere deelprojecten plaatsvinden. Daarbij wordt een geleidelijke fasering nagestreefd. Loevendie (2011) veronderstelt dat het inhoudelijke ontwikkelingsproces in principe niet. "Bepaalde processen worden alleen wel opnieuw doorlopen. Er wordt opnieuw financieringsafspraken gemaakt. En door veranderingen en planbijstellingen gaat het plan weer terug naar de tekentafel". Dit neemt veel tijd in beslag. Zowel Linssen (2011) als Loevendie (2011) stellen dat de projectvoorbereiding van lang specifiek gewijzigd is van lang globaal in combinatie met kort specifiek. Doordat de projectschaal kleiner is neemt doorlooptijd toe. Er wordt gestreefd de kwaliteit van het project constant te houden. Dit zal lastig worden gezien de aanpassingen in de ruimtelijke uitgangspunten en kwaliteit van de openbare ruimte. De geplande oplevering van Hoog Dalem in zijn geheel is (in 2010) bijgesteld naar 2019.

Reactie ontwikkelaar

In de veranderende markt is de koper moeilijker te vinden. Daarnaast hebben kopers weinig zekerheid betreffende de financiering en de verkoop van zijn huidige woning. De ontwikkelaars (Heijmans en AM) hebben in samenwerking met de gemeente, banken en makelaars twee maatregelen in het leven geroepen om het vertrouwen in de woningmarkt van Gorinchem te herstellen en de verkoop van nieuwbouwwoningen te stimuleren (Nieuwsbrief, 2010). Dit zijn gegarandeerde verkoop oude woningen en uitgestelde aankoop grond. Bij de eerste maatregel kan een consument die een woning in Hoog Dalem koopt een NoRisk-garantie afsluiten. De koper krijgt dan de zekerheid dat zijn oude woning voor 90% van de getaxeerde waarde wordt overgenomen door de gemeente. Ondertussen wacht de koper tot zijn woningen wordt opgeleverd. De woning kan tijdelijk verhuurd worden en later weer op de woningmarkt gebracht worden. Deze maatregel geldt voor alle Gorcumers die wel naar een koopwoning willen verhuizen, maar enige terughoudendheid hebben vanwege de stagnerende huizenverkoop (Nieuwsbrief, 2010). Deze maatregel moet een impuls zijn om de kopers op de woningmarkt in beweging te krijgen. De tweede maatregel is al eerder vluchtig aan bod gekomen. De gemeente maakt het kopers mogelijk de grond waar de woning op staat niet (direct) betaald hoeft te worden. Dit kan ook op een later moment. Omdat de koper al wel erfpacht betaald blijven de financiële lasten nagenoeg constant.

Op de veranderende markt is tijd uitzitten geen optie meent Loevendie (2011). Een proactieve is noodzakelijk om woningen te verkopen. Toekomstige kopers willen voordat ze kopen de prijs weten van het totale plaatje, stelt Loevendie. Voor de (economisch)crisis werd eerst de woning gekocht en daarna pas de opties besproken. Heijmans gaat de consument van Hoog Dalem op zijn wenken bedienen door een individuelere benadering. Door middel van panels worden consumenten bij de projecten betrokken. De consument moet zichzelf in de plannen herkennen. Via deze wijze wil Heijmans inzicht krijgen in de vraag van de markt. Het ontwikkelingsproces moet klantgericht en flexibeler (Linssen, 2011). Loevendie (2011) vindt dat de ontwikkelaar daarbij meer faciliterend moet optreden door werk uit de handen van de koper te nemen. Als ontwikkelaar dien je woningen af te leveren die een hoog afwerkingniveau hebben en woonklaar zijn. Loevendie (2011) verwijst hierbij naar turn-key projecten in de kantorenmarkt.

Heijmans gaat binnen de grondportefeuille de kansloze positie (in krimpregio's) verkopen. Deze posities zijn niet haalbaar. Door de drukkende rentelasten en de afwaardering is het verstandig deze gronden te verkopen aan de oorspronkelijke eigenaar (Loevendie, 2011). Het afbouwen van deze posities moet kapitaal vrij maken. Grondposities op kansvolle locaties houdt Heijmans vast. Omdat deze ondanks de marktsituatie wel mogelijkheden bieden om vastgoed te ontwikkelen. Omdat er een gebrek is aan vreemd vermogen bij projectontwikkelaars is het verstandig op korte termijn geen nieuwe posities meer te verwerven (Lissen, 2011). Loevendie (2011) geeft aan dat het verwerven van nieuwe grondpositie niet in de planning zit. Voorlopig is er voldoende plancapaciteit op de ingenomen posities aanwezig, aldus Loevendie.

Het wijzigen van woningen naar een lager prijssegment heeft de meeste invloed gehad op de ontwikkelingsstrategie van de ontwikkelaar bij Hoog Dalem. De ontwikkelingsstrategie van Heijmans richt zich in het vervolg bij Hoog Dalem op kleine projecten met een klantgerichte focus. Daarbij wenst Heijmans de producten dicht bij de consument te brengen. In het verlengde hiervan heeft Heijmans het concept Wenswonen ontwikkeld. Met Wenswonen komt Heijmans tegemoet aan de wensen van kopers. In Laag Dalem zijn hogere segment woningen vanuit Wenswonen gerealiseerd. In Hoog Dalem is dit concept tot op heden niet toegepast. Markt- en technische kennis, creativiteit,

transparantie en betrouwbaar worden competenties waarmee Heijmans zich van de concurrentie gaat onderscheiden. Heijmans veronderstelt dat deze competenties nodig zijn om (vastgoed)concepten te creëren voor gemeenten, waaruit een samenwerking of alliantie kan volgen. Daarbij zijn het aangaan van nieuwe partnerships en risicomanagement als competenties ook belangrijk. Een ongevraagd voorstel kan in deze context ook weleens interessant worden, stelt Loevendie (2011). De betrokkenheid van de ontwikkelaar als innovator bij gebiedsontwikkelingen kan daarbij verschuiven van initiatieffase naar de haalbaarheidsfase. Heijmans zet nieuwe markeringsactiviteiten (zoals sociale media) in om de verkoop te optimaliseren.

5.3 Empirische resultaten

Voor de cases zijn interviews afgenomen met de betrokken ontwikkelaar, Metrumadviseur of gemeentelijke projectmanager. Uiteindelijk is het niet gelukt de Metrumadviseur voor de Suytkade te spreken omdat zijn betrokkenheid uit 1998 dateert. Een gesprek zou voor dit onderzoek geen toevoeging zijn. Van de overige geplande betrokkenen is het wel gelukt de vragenlijst door te nemen. Op basis van de uitkomsten van deze gesprekken en de literatuurstudie over de projecten worden de empirische resultaten gepresenteerd. Hieronder volgt eerst een algemeen empirisch resultaat en in de volgende subparagrafen wordt per ontwikkellocatie het empirische resultaat getoond. In bijlage 2 is een complete tabel van de empirische resultaten opgenomen. Hierin wordt per case de ontwikkelingsstrategie (bestaande uit elementen en competenties) en planbijstellingen in een tabel naast elkaar gezet.

5.3.1 Algemeen

Er is in de praktijk een duidelijk algemene tendens te ontdekken met betrekking tot het (her)formuleren van de ontwikkelingsstrategie. Uit de cases komt naar voren dat de veranderende ontwikkelingsmarkt invloed heeft op zowel de uitkomsten van de gebiedsontwikkeling als de gevoerde en te voeren ontwikkelingsstrategie. Er is geen duidelijke verschuiving van type locatie of overstap van vastgoedsegment te constateren. Het ontwikkelen van woningen blijft de hoofdtaak van de betrokken ontwikkelaars. Het blijkt wel dat de elementen van een ontwikkelingsstrategie en de competenties die de ontwikkelaar daarvoor nodig heeft wel zijn of worden bijgesteld. Vanwege de (economische)crisis bevinden zich veel ontwikkelende partijen in zwaar weer. Daarbij zien de ontwikkelaars wel degelijk in dat de projecten met te grote ambities moeilijk verkoopbaar zijn. Een koerswijziging biedt voor deze ontwikkelaars een uitweg. De stagnerende projecten moeten worden bijgesteld aan de situatie op de afzet- en ontwikkelingsmarkt. De markt bepaalt de gebiedsontwikkeling en ontwikkelingsstrategie is een vaak gehoord antwoord tijdens de interviews. De meeste onderzochte projecten hebben door de crisis geen marktconform programma. Deze ontwikkelingen stagneren of worden tijdelijk uitgesteld. De programma's worden vervolgens massaal bijgesteld. Over het algemeen worden appartementen omgezet naar grondgebonden woningen, duur wordt middelduur of middelgoedkoop en koop wordt huur. Daarnaast zijn er twee tendensen waar te nemen als men naar het kwantitatieve programma kijkt. Er worden woningen geschrapt (Noord-Scharwoude en Scheldekwartier) en er worden woningen aan het kwantitatieve programma toegevoegd (Suytkade en Groot Holthuisen).

De meeste ontwikkelaars die door grondposities bij de gebiedsontwikkeling zijn betrokken geven aan in het vervolg minder of geen grondposities meer te verwerven. Alleen op kansrijke locaties zullen grondposities worden ingenomen. De gronden in portefeuille worden zodra zich een kans voordoet in ontwikkeling gebracht. Indien zich deze mogelijkheid niet aandient is het voorlopig afwachten op betere tijden. De ontwikkelaars (AM, KWP, Heijmans en Bouwfonds) hebben aangegeven eventueel de gronden aan de huidige eigenaar terug te verkopen. Een ongevraagd voorstel is een vorm van initiatief die in deze context als waardig alternatief wordt gezien. De ontwikkelaars (Bouwfonds, KWP en Heijmans) welke een ongevraagd voorstel in het vervolg kansrijk achten geven te kennen dat de rol van de ontwikkelaar daarbij een combinatie van realisator en innovator wordt. De projectschaal wordt in alle cases van grootschalig naar kleinschalig bijgesteld. In het verlengde hiervan is er ook een algemene trend te ontdekken in de projectvoorbereiding. De voorbereiding wijzigt van lange termijn een specifiek plan voorbereiden naar lange termijn een globaal plan voorbereiden in combinatie met korte termijn een specifiek project invulling. Alle ontwikkelaars wensen in het vervolg een flexibele planinvulling. Blauwdruk planning is op de veranderde ontwikkelingsmarkt niet wenselijk. Een klantgerichte benadering wordt ook door nagenoeg alle ontwikkelaars nagestreefd. De koper staat centraal in het ontwikkelingsproces. Zijn invloed gaat hierdoor toenemen. Dit was voor de (economische)crisis niet of nauwelijks aan de orde.

De competenties investeringsbereidheid en het dragen van financiële risico's zijn voor de (economische)crisis dominant aanwezig bij de projectontwikkelaars. Na de crisis zijn deze competenties nadrukkelijk minder dominant aanwezig. Ook het ontwikkelingsinitiatief en

opdrachtgeverschap zijn na de crisis in minder mate aanwezig bij de ontwikkelaars. Over de gehele breedte zijn de competenties netwerk van relaties in de ontwikkelingsstrategie (van zowel voor als na de crisis) gelijk gebleven. Marktkennis, het creëren van vastgoedconcepten en flexibiliteit zijn bij de betrokken ontwikkelaars na de crisis toegenomen in verhouding met voor de crisis. In sterke mate gaan de ontwikkelaars zich na de crisis richten op de competenties: partnerschap (samenwerken of allieren), risicomangement, transparant (betrouwbaar), klantgericht en sociale vaardigheden.

5.3.2 Binnenstedelijke locaties

De ontwikkelaars die door middel van grondposities bij de gebiedsontwikkeling zijn betrokken geraakt nemen de rol van realisator en stabilisator. Dit geldt voor Van Wijnen en Bouwfonds. Beide ontwikkelaars ontwikkelen het vastgoed en zijn betrokken om de risico's op de grondexploitatie te reduceren. Bouwfonds valt hierbij op door de gehanteerde private grondexploitatie met concessiemodel. Bij het Scheldekwardier blijkt dat eerder benaderde ontwikkelaars niet de risico's van de grondexploitatie willen dragen. Het meedoen aan een prijsvraag is voor AM een succesvolle vorm van initiatief. Alle ontwikkelaars zijn vanaf de initiatieffase bij de ontwikkeling betrokken. Voor het Scheldekwardier ligt dit anders omdat de gehele ontwikkeling wordt herzien. Daarbij is AM betrokken voor een marktconsultatie. Met betrekking tot Bestevaer is AM vanaf de realisatiefase bij de ontwikkeling betrokken. De samenwerkingen bij aanvang in de cases lopen zeer uiteen. Na de crisis zien de projectontwikkelaars mogelijkheden in een concessie en joint venture model. Daarbij gaan ook alle ontwikkelaars uit van een publiek-private grondexploitatie op zowel binnenstedelijke- als uitleglocaties. De betrokken ontwikkelaars zien een toename van de binnenstedelijke opgave, maar hebben grondposities op uitleglocaties die zij in ontwikkeling willen brengen. AM en (in mindere mate) Bouwfonds betrekken de koper bij het ontwikkelingsproces. AM heeft op basis van deze inspraak het programma aangepast. Achteraf heeft deze aanpassing ongelukkig uitgepakt. Aangezien de gewijzigde woningen in het programma nog te koop staan. De projectschaal is in alle cases van grootschalig bijgesteld naar kleinschalig. Het voorverkooppercentage wordt alleen door Van Wijnen naar beneden bijgesteld. Bouwfonds beschikt als gefinancierde ontwikkelaar (waarschijnlijk) over voldoende financiële middelen, waardoor zij de voorverkooppercentages niet snel zullen bijstellen. AM heeft met betrekking tot de afzet een samenwerking met een belegger aangegaan. Dit betekent dat het 70% voorverkooppercentage ongewijzigd blijft. Bij alle ontwikkelaars zijn de risico's opgelopen en valt het rendement lager uit dan verwacht. Van Wijnen en Bouwfonds zijn beide gestart met een te ambitieus plan die door de crisis is/wordt bijgesteld. Door deze bijstelling nemen de risico's toe en het rendement op de grond- en opstalexploitatie af. Dit geldt ook voor het Scheldekwardier, alleen is daar AM niet bij de grondexploitatie betrokken. Bij deze case loopt de gemeente alle risico's. Bouwfonds gaat in het vervolg vergelijkbare binnenstedelijke projecten in een GEM of PPS ontwikkelen.

De investeringsbereidheid en het dragen van financiële risico's zijn voor alle ontwikkelaars voor de (economisch)crisis kerncompetenties. Deze competenties staan na de crisis in verschillende mate minder centraal bij de ontwikkelaars. Marktkennis en marketing zijn zowel voor als na de crisis belangrijke competenties bij alle ontwikkelaars. Voor de competentie transparant hebben alle ontwikkelaars voor de crisis geen aandacht. Opvallend is dat alle ontwikkelaars na de crisis deze competentie in toenemende mate een centrale rol toewijzen. Duurzaam, netwerk van relatie en technische kennis zijn zowel voor als na de crisis geen kerncompetentie bij de projectontwikkelaars. Van Wijnen en AM geven aan de technische kennis indien nodig uit te besteden. Het creëren van vastgoedconcepten krijgt als competentie ook geen extra aandacht bij de ontwikkelaars. Deze competentie is zowel voor als na gemiddeld van toepassing. De ontwikkelaars geven allemaal te kennen dat klantgericht en partnership toekomstige kerncompetenties worden. Deze competenties steken met kop en schouder boven de rest uit.

De geselecteerde binnenstedelijke locaties hebben alle drie te kampen met vertragingen en tijdelijke uitstel van deelprojecten. De fasering en geplande opleverdatum worden in alle cases niet gehaald en uitgesteld. De verkaveling en het stedenbouwkundige ontwerp zijn ook in alle drie de cases grondig bijgesteld. Voor Suytkade en Scheldekwardier vinden er momenteel haalbaarheidsstudies plaats over de exacte invulling van het programma en ontwerp. In beide cases zijn zowel commerciële functie als bedrijvigheid omgezet in woningbouw. Voor Noord-Scharwoude is zeer recentelijk een nieuw plan opgesteld. In alle cases worden de woningbouwprogramma's onder de loep genomen. Dit betekent voor Suytkade dat er appartementen geschrapt en/of omgezet worden in grondgebonden woningen. Ook worden er koop omgezet in huur. Gelijkaardige ingrepen zijn in het Scheldekwardier te herkennen. Echter, hier worden woningen aan het programma toegevoegd om de ontwikkeling haalbaar te houden. In tegenstelling tot het Scheldekwardier worden bij Noord-Scharwoude vooral woningen weggesneden. De projectkwaliteit van de Noord-Scharwoude verbetert in tegenstelling tot de andere projecten. De integraliteit blijft bij alle cases gewaarborgd stellen de ontwikkelaars. Aan de

stedenbouwkundige openbare ruimte wordt bij Suytkade en het Scheldekwardier nauwelijks inbreuk gedaan. Bij dezelfde cases is een aangepaste projectfinanciering van toepassing. Bij Suytkade geldt dat voor een in- of verkoopgarantie voor kopers. Een vergelijkbare regeling hanteert een belegger bij Bestevaer. Tabel 5 is een beknopt overzicht van de empirische binnenstedelijke locaties resultaten.

Ontwikkelingsstrategie	Suytkade	Scheldekwardier Bestevaer	Noord-Scharwoude
Elementen in de ontwikkelingsstrategie voor 2008	Van Wijnen heeft grondposities en maakt gebruik van een bouwclaim. De ontwikkelaar zit in een GEM en treedt op als realisator en stabilisator. Koper heeft geen invloed op proces.	Door de publieke grex met traditioneel model is AM via een prijsvraag vanaf de haalbaarheidsfase betrokken. AM neemt de rol van realisator en innovator aan. Koper heeft invloed op project.	Bouwfonds hanteert een private grex met concessiemodel. De ontwikkelaar neemt de rol van stabilisator en realisator aan. Grootchalig project en een specifieke projectvoorbereiding.
Competenties van de projectontwikkelaar voor 2008	Investeringsbereidheid, dragen van financieel risico, marktkennis, initiatief, marketing en flexibiliteit.	Investeringsbereidheid, dragen van financieel risico, marktkennis, vastgoedconcepten creëren en marketing.	Onderhandelen, marktkennis, initiatief, dragen van financieel risico en investeringsbereidheid.
Planbijstellingen ontwikkeling door crisis	Aanpassingen in zowel in kwalitatieve als kwantitatieve programmering. De projectschaal, fasering, verkaveling, en integraliteit zijn aangepast.	Het aantal woningen is naar boven bijgesteld. Projectfinanciering en programma omzetting zijn aan de orde. De verkaveling, ontwerp, fasering zijn bijgesteld.	Nieuw ontwerp met bijgestelde verkaveling en programma. Aantal woningen is verlaagd en omgezet, fasering, integraliteit, schaalverkleining zijn toegepast.
Elementen in de ontwikkelingsstrategie na 2008	Grootchalig wordt kleinschalig. Terughoudend in grondpositie verwerven. Flexibele plannen als realisator en stabilisator ontwikkelen. Klantgericht, samenwerken en risico's delen staan centraal.	Samenwerking met belegger drukt rendement en verlaagt risico's. De projectschaal verkleint. Kansen liggen in herstructurering (binnenstedelijk) i.c.m. nieuwbouw op grondposities (uitleg).	Een ongevraagd voorstel en grondpositie op binnenstedelijk- en uitleglocaties zijn kansrijk. Koper is in beperkte mate betrokken in het proces. Marktconform en flexibele plannen. Samenwerken.
Competenties van de projectontwikkelaar na 2008	Partnership, flexibiliteit, marktkennis, klantgericht en maatschappelijk/duurzaam.	Partnership, marktkennis, betrouwbaar, transparant, klantgericht, flexibiliteit en sociale vaardigheden.	Marktkennis, klantgericht, partnership, betrouwbaar/ transparant, gebiedsmarketing en sociale vaardigheden.

Tabel 5: Empirische resultaten binnenstedelijke locaties

5.3.3 Uitleglocaties

De betrokken projectontwikkelaars nemen allemaal de rol van realisator aan. Daarbij vult KWP dit aan met innovator en Heijmans met stabilisator. ACL blijft in het vervolg de rol van realisator innemen. Heijmans en KWP combineren in het vervolg beide de rol van innovator met realisator. Als innovator ligt de toegevoegde waarde van de ontwikkelaar in de conceptontwikkeling. De realisator wordt bij een gebiedsontwikkeling betrokken om het vastgoed te ontwikkelen. De ontwikkelaars zijn allemaal door grondposities bij de ontwikkeling betrokken geraakt. Voor KWP geldt dat zij voor de grondverwerving winnaar zijn van een prijsvraag. ACL en Heijmans zijn in bezit van de grond voordat de gemeente voor de desbetreffende gronden plannen heeft. Beide ontwikkelaars maken dan ook gebruik van een bouwclaim. Bij de cases Boechorst en Groot Holthuizen worden een publieke grondexploitatie met traditioneel model gehanteerd. In Hoog Dalem wordt een publiek-private grondexploitatie met een joint venture gebruikt. Heijmans heeft om deze reden met meer risico's te kampen dan ACL en KWP. Door een joint venture worden de risico's van de ontwikkeling wel verdeeld over de gemeente en de betrokken ontwikkelaars. De rendementen zijn overigens bij alle ontwikkelaars naar beneden bijgesteld door de crisis. Alle drie de ontwikkelaars hanteren een voorverkooppercentage van 70% voor de (economische)crisis. ACL heeft de voorverkooppercentages niet hoeven bijstellen omdat het project grotendeels al voor de crisis was opgeleverd. Heijmans stelt de percentages naar boven bij en KWP stelt het percentage naar beneden bij. Heijmans geeft aan niet meer op eigen risico te ontwikkelen. KWP stelt dat er (deels op eigen risico) gebouwd moet omdat anders de kopers afhaken. KWP knipt daarbij projecten op in kleine deelprojecten. De invloed van de koper is bij aanvang bij alle cases beperkt. Bij Groot Holthuizen hebben de kopers door de crisis wel de mogelijkheid gekregen via CPO of een bouwkaaf zelf een woning te realiseren. KWP en ACL gaan de kopers in vervolg standaard opties aanbieden. Heijmans gaat de koper in het vervolg actief in het ontwikkelingsproces betrekken. De projectschaal is bij alle cases gewijzigd naar kleinschaligheid. KWP en Heijmans gaan de procesketen klantgericht maken. Voor KWP heeft dat betrekking op meer kopersbegeleiding en het tegemoet komen in de financiering van de koper. Heijmans gaat hoogwaardige woningbouw als turn-key projecten opleveren.

Marketing, marktkennis en investeringsbereidheid zijn competenties die bij alle ontwikkelaars voor de crisis dominant zijn. De competentie ontwikkelingsinitiatief en management is zowel voor als na de crisis gemiddeld van toepassing bij de ontwikkelaars. Marketing en marktkennis zijn een competentie die zowel voor als na de crisis in bovenmate bij alle ontwikkelaars aanwezig is. De competenties klantgericht en flexibiliteit zijn na de crisis in sterke mate toegenomen bij Heijmans en KWP. De kerncompetenties van ACL blijven nagenoeg allemaal constant. Een kleine toenemende verschuiving is waar te nemen bij de competenties partnership, netwerk van relaties en vastgoedconcepten creëren. Deze laatste competentie zetten overigens de andere ontwikkelaars in sterke mate centraal

in hun ontwikkelingsstrategie. De competenties partnership en risicomanagement gaan bij alle ontwikkelaars in het vervolg een bovenmate dominante rol spelen.

De (economische)crisis heeft invloed gehad op de uitkomsten van de gebiedsontwikkeling. Boechorst valt buiten deze beschouwing omdat dit project grotendeels voor de crisis is gerealiseerd. Groot Holthuizen heeft te kampen met sterke vertragingen, het tijdelijke stopzetten van deelprojecten en een nieuwe stedenbouwkundige opzet. Ook Hoog Dalem heeft nadrukkelijk te maken met verschuivende en uitgestelde deelprojecten. In het woningbouwprogramma van zowel Hoog Dalem als Groot Holthuizen wordt in kwalitatieve en kwantitatieve zin gewijzigd. Woningen worden omgezet van koop naar huur en van appartement naar grondgebonden. Daarnaast zijn in beide cases de VON prijzen naar beneden bijgesteld. Bij Hoog Dalem wordt mogelijk de grond in erfpacht uitgegeven en de openbare waterkwaliteit omgezet in een groenstructuur. In Groot Holthuizen wordt woningbouw door de ontwikkelaar omgezet in CPO en stukken bouwgrond worden getenderd. Bij Groot Holthuizen zijn de nog te ontwikkelen sociale woningen (onder invloed van de crisis) uit het woningbouwprogramma geschrapt. In beide cases worden de geplande opleverdatum waarschijnlijk niet gehaald. Tabel 6 is een beknopte samenvatting van de empiristische resultaten van de uitleglocaties.

Ontwikkelingsstrategie	Boechorst	Groot Holthuizen De Tol	Hoog Dalem
Elementen in de ontwikkelingsstrategie voor 2008	ACL richt zich d.m.v. grondposities op de opstalontwikkeling. Vanaf de initiatieffase is ACL als realisator betrokken bij het traditionele model. Risico's zijn beperkt en het rendement hoog.	Door een prijsvraag i.c.m. een bouwclaim is KWP vanaf de haalbaarheidsfase betrokken. Daarbij heeft KWP de rol van realisator en innovator. De risico's zijn beperkt. De voorbereiding is kort - specifiek.	Heijmans heeft de rol van realisator en stabilisator vanaf de initiatieffase aangenomen. Via een joint venture en bouwclaim worden risico's gedeeld en woningen ontwikkelt in een VOF samenwerking.
Competenties van de projectontwikkelaar voor 2008	Markt- en technische kennis, opdrachtgeverschap, marketing, netwerk van relaties en risicomanagement.	Investeringsbereidheid, vastgoedconcepten creëren, markt- en technische kennis, managementtaak en netwerk van relaties.	Investeringsbereidheid, dragen van financieel risico, marktkennis, marketing, netwerk van relatie en partnership.
Planbijstellingen ontwikkeling door crisis	Boechorst is voor de crisis al grotendeels opgeleverd. Daardoor is het plan in zeer beperkte mate bijgesteld. Het programma is wel bijgesteld.	De ontwikkeling is vertraagd en gefaseerd. De programmering is kwalitatieve en kwantitatieve zin aangepast. De integraliteit is losgekoppeld. Plankwaliteit blijft constant.	De ontwikkeling vertraagd, verschoven en en gefaseerd. Het programma is bijgesteld en omgezet. De openbare ruimte wordt aangepast, maar blijft in kwaliteit gelijk.
Elementen in de ontwikkelingsstrategie na 2008	ACL houdt vast aan de strategie van voor 2008. Vanuit grondposities op uitleglocaties woningen realiseren. Vergelijkbare projecten worden wel bijgesteld in programma en fasering.	KWP gaat in het vervolg de rol van innovator i.c.m. realisator in nemen vanuit grondposities en ongevraagd voorstel. CPO en en kleine stedelijke projecten komen tot stand door een bouwclaim of joint venture.	Een ongevraagd voorstel en grondpositie zijn in het vervolg kansrijk om kleine uitleglocatie's te ontwikkelen. Via bouwclaim of concessie stapt Heijmans tijdens de haalbaarheidsfase in het proces.
Competenties van de projectontwikkelaar na 2008	Marketing, flexibiliteit, klantgericht, technische- en marktkennis, netwerk van relaties en risicomanagement.	Vastgoedconcepten creëren, flexibiliteit, klantgericht, partnerschap, duurzaam, netwerk van relaties en marketing.	Markt- en technische kennis, partnership, marketing, klantgericht, transparant en vastgoedconcepten creëren.

Tabel 6: Empirische resultaten uitleglocaties

5.4 Conclusie

Uit het empirische onderzoek komt duidelijk naar voren dat de ontwikkelingsmarkt bepalend is voor zowel de ontwikkelingstrategie als de uitkomsten van de gebiedsontwikkeling. Uiteindelijk bepaalt de markt waar vraag naar is en hoe dit het beste tot stand kan komen. De ontwikkelaars laten vanuit de praktijk duidelijk zien dat zij zich aanpassen aan de veranderingen op de ontwikkelingsmarkt. De markt in een economische terugval is anders dan een markt in economische groei. Daarbij beseffen de ontwikkelaars dat zij het alleen niet kunnen. Dit blijkt uit de toename van de competentie partnership. De projectontwikkelaar moet een betrouwbare partner worden voor de gemeente, belegger of collega ontwikkelaar. Door samen te werken of te allieren zijn risico's te verdelen en financieringen makkelijker rond te krijgen. De gebiedsontwikkelingen dienen vanuit flexibele plannen ontwikkeld te worden. Hierbij dient niet alles al in detail juridisch vastgelegd te worden. Er dient met bepaalde marges gewerkt te worden waarbinnen de ontwikkeling kan plaatsvinden.

De locatiegerichte ontwikkelingsstrategie is bij een aantal cases (Boechorst, Hoog Dalem en Noord-Scharwoude) toegepast. Door de ingenomen grondposities zal deze ontwikkelingsstrategie door ontwikkelaars nog wel worden toegepast. Echter, uit de cases en interviews blijkt ook wel dat in het vervolg een klantgerichte ontwikkelingsstrategie of conceptgericht ontwikkelingsstrategie kansrijk zijn. Dit blijkt uit de toegenomen initiatievorm ongevraagd voorstel. Hieruit kan men opmaken dat het innemen van grondposities niet meer de doorslaggevende voor van initiatief is. De veranderende rol van de ontwikkelaar naar innovator bevestigt dit. Anders zou de rol van de ontwikkelaar zich wel beperken tot realisator. Een andere trend is dat de competentie vastgoedconcepten creëren aan terrein wint. Alle gesproken projectontwikkelaars hebben in de interviews te kennen gegeven een klantgerichte benadering in het vervolg toe te passen. De toegenomen competentie klantgericht en de focus op kleinschalige (deel)projecten zijn daarvan getuigen. Een klantgerichte ontwikkelingsstrategie biedt op basis van dit breed gedragen beeld goede toekomst mogelijkheden.

Hoofdstuk 6 Conclusie

Inleiding

Dit hoofdstuk dient als afsluiting van het onderzoek. Uit dit hoofdstuk zal moeten blijken in hoeverre projectontwikkelaars de ontwikkelingsstrategie aanpassen op de veranderende ontwikkelingsmarkt. De geraadpleegde theorie uit hoofdstukken 2, 3 en 4 en de onderzochte empirie uit hoofdstuk 5 staan aan de basis van deze conclusie. In dit hoofdstuk is ook een kritische reflectie opgenomen. Bij deze reflectie worden bij conclusies en bij de onderzoeksstrategie enkele mitsen en maren geplaatst.

In de eerste paragraaf (6.1) van de conclusie wordt op beredenerende wijze de deelvragen beantwoordt. De deelvragen worden hierbij kort en bondig behandeld. In paragraaf 6.2 worden de centrale vraag en hypothese van het onderzoek voorzien van een antwoord. En tot slot is in 6.3 de kritische reflectie uitgewerkt.

6.1 Deelconclusies

Wat is de (historische) context van gebiedsontwikkeling vanuit het perspectief van de ontwikkelaar?

Om goed in beeld te brengen hoe projectontwikkelaars betrokken kunnen raken bij gebiedsontwikkelingen is het van belang eerst de historische context van gebiedsontwikkeling te schetsen. Uit het onderzoek komt naar voren dat de rol van de gemeente zeer bepalend is voor de projectontwikkelaar. Gemeenten kunnen met het ruimtelijke- en grondbeleid vastgoedprojecten sturen. Tevens kan de gemeente als samenwerkingspartner in een PPS of GEM optreden.

Projectontwikkeling zoals we dat tegenwoordig kennen is ontstaan in de jaren '50 en '60. Vele partijen zijn in deze periode actief in de projectontwikkeling met elk een eigen specifieke achtergrond. Door schaalvergroting en toenemende bouwvoorschriften neemt de complexiteit toe. Vanaf de jaren '70 gaan ondernemingen zich specialiseren in vastgoedontwikkeling. De projectontwikkelaar dient fouten in bouwprocessen te voorkomen en het proces te coördineren en integreren. Door de oliecrisis in de jaren '80 trekt de overheid zich terug uit de volkshuisvesting. Ontwikkelaars richten zich dan op projecten aan de rand van de stad en woningcorporaties hebben de focus op projecten in de stad. Gemeenten passen daarbij een actief grondbeleid toe. Vanaf de Vierde nota van ruimtelijke ordening verliest de gemeente haar dominante rol en monopolie positie op de grondmarkt. Projectontwikkelaars nemen in het vervolg op grote schaal grondposities in. De overheid geeft de markt ruimte en de eerste PPS zijn vanaf de jaren '90 een feit. Geleidelijk verandert projectontwikkeling in de gebiedsontwikkeling op binnenstedelijke- en uitleglocaties. Projectontwikkeling draait al lang niet meer om de ontwikkeling van één gebouw, maar om een gebied. Projectontwikkeling krijgt hierdoor een integraal karakter, een grotere omvang en langere doorlooptijd. Tot 2008 kent gebiedsontwikkeling een sterke toename van rendementen en risico's. Vanuit eerder ingenomen grondposities en in verschillende samenwerkingsvormen worden gebieden ontwikkeld. Ingenomen grondposities bieden de ontwikkelaar de mogelijkheid om bij een gebiedsontwikkeling betrokken te raken. Vanuit de eigendomsrechten stelt de ontwikkelaar zichzelf veilig van bouwcontinuïteit. Grondbezit is voor een projectontwikkelaar een machtig middel om vastgoed te ontwikkelen.

Hoe ziet de toekomstige ontwikkelingsmarkt eruit en wat zijn daar de gevolgen van voor projectontwikkelaars?

Sinds 2008 zijn de ontwikkelingsmarkt en de uitkomsten van gebiedsontwikkelingen sterk gewijzigd. De belangrijkste aanleiding is de (economische)crisis op de financiële markten. Als gevolg daarvan is een einde gekomen aan economische groei. Dit heeft geleid tot een afname van beschikbaar kapitaal en een dalend vertrouwen in de economie. De ontwikkelingsmarkt kan op korte termijn de volgende veranderingen tegemoet zien; de aanbodmarkt wijzigt in een vraagmarkt, een vraagitval op de woningmarkt en ontwikkelaars hebben moeite om kapitaal aan te wenden. Op middel termijn verandert de rol van de overheid, de ontwikkelingsopgave verschuift naar binnenstedelijke locaties, ruimtelijke ambities worden bijgesteld, gebiedsontwikkelingen worden herzien en gefaseerd, grootschaligheid verandert in kleinschaligheid en grondposities dalen in waarde en drukken zwaar op de balans. Op lange termijn staan veranderingen in de demografische cijfers centraal. De maatschappelijke rol van de ontwikkelaar en duurzaam bouwen worden in het vervolg steeds belangrijker. De gevolgen van de geschetste veranderingen op de ontwikkelingsmarkt hebben grote invloed op de projectontwikkelaar en de toekomstige ontwikkelingsmarkt. Op de toekomstige markt staan kennis, kleinschaligheid, flexibiliteit, vraaggericht en het aantrekken van kapitaal centraal. Eerder ingenomen grondposities vormen in deze context een financiële molensteen voor

ontwikkelaars. Dit zorgt ervoor dat de oude manier van ontwikkelen niet meer werkt. De kopersstaking dwingt de ontwikkelaars te luisteren naar de wensen van de koper. Door het gebrek aan kapitaal wordt de ontwikkelaar beperkt in zijn investeringsmogelijkheden. Hierdoor wordt van de projectontwikkelaar verwacht meer eigen vermogen in te brengen. Samenwerken met gemeente, belegger, woningcorporaties of projectontwikkelaar kan bijdragen in het beperken van de risico's en kan het aantrekken van kapitaal bevorderen. Bestaande samenwerkingsvormen komen door de veranderende markt onder druk te staan. Op basis van de verwachte ontwikkelingsmarkt en eerder genoemde veranderingen zal de ontwikkelaar zijn ontwikkelingsstrategie moeten herzien en eventueel moeten bijstellen.

Welke ontwikkelingsstrategieën zijn voor projectontwikkelaars te onderscheiden en onder welke marktomstandigheden zijn deze uitvoerbaar?

De marktomstandigheden zijn bepalend voor de ontwikkelingsstrategie. De ontwikkelingsmarkt vóór 2008 laten zich kort omschrijven door economische bloei, goedkope kapitaal, schaalvergroting en goede afzetmogelijkheden. De markt was toen op zijn top en de ontwikkelingsstrategieën zijn dan allemaal gericht op groei. Op deze markt staan aantrekken van vreemd vermogen en grondverwerving centraal. Voor de crisis werd het hebben van grondposities een steeds belangrijker voorwaarde om aan gebiedsontwikkeling mee te kunnen doen. Een belangrijke strategie voor ontwikkelaars is dan de locatiegerichte ontwikkelingsstrategie. Bij deze strategie ontwikkelt de projectontwikkelaar, eventueel, in publiek-private samenwerking, vastgoed vanuit grondposities op uitleglocaties. Door vroegtijdig op grote schaal grond potentiële locaties aan te kopen is de kans op een goede locatie groot en de prijs relatief laag. De locatiegerichte ontwikkelingsstrategie is tot 2008 goed uitvoerbaar omdat kapitaal ruimschoots voorhanden is.

Na de (economische)crisis zijn groeistrategieën (zoals de locatiegerichte groeistrategie) moeilijk meer vol te houden. Alle basiselementen van deze strategie zijn door de veranderende markt gewijzigd. De veranderende ontwikkelingsmarkt vraagt om een andere aanpak. Het innemen van grondposities is na 2008 door dalende grondwaarden en hoge kapitaallasten voor ontwikkelaars niet wenselijk. Projectontwikkelaars dienen een ontwikkelingsstrategie te formuleren vanuit de kracht van de onderneming. De nieuwe marktomstandigheden vragen om beperkte risico's en een flexibele en creatieve aanpak waarbij de klant centraal staat. Binnen deze nieuwe marktomstandigheden is een klantgerichte ontwikkelingsstrategie of conceptgerichte ontwikkelingsstrategie (mogelijk) beter uitvoerbaar. Bij de klantgerichte strategie ligt de focus op een klant in plaats van een gehele markt. Met deze strategie wordt vastgoed op maat voor de klant ontwikkeld. Bij een conceptgerichte strategie wordt vastgoed ontwikkeld vanuit een idee of gedachte. De ontwikkelaar moet bij deze strategie creatief en flexibel zijn. De focus van de strategie ligt op de ontwikkeling van binnenstedelijke locaties. Beide ontwikkelingsstrategieën hebben geen grote investeringen nodig om uit te voeren en bij beide strategieën zijn marktkennis en de koper bepalend. De procesketen van de ontwikkelaar wordt in beide strategieën ingekort, waardoor ook risico's afnemen.

Zijn er verschillen te constateren in de competenties en/ of elementen van de huidige strategieën van de projectontwikkelaars (met grondposities) in vergelijking met de strategieën van voor de crisis?

Deze deelvraag wordt aan de hand van het empirische onderzoek beantwoord. In de praktijk zijn duidelijk verschillen te constateren in de competenties van de ontwikkelaar en elementen van de ontwikkelingsstrategie. Met betrekking tot de elementen is een duidelijke verschuiving te zien in de initiatiefvorm bij gebiedsontwikkeling van de ontwikkelaar. Het empirische onderzoek laat zien dat grondposities hun heilige status hebben verloren en alleen gewenst zijn als de locatie kansrijk is. Over het algemeen geven de projectontwikkelaars aan dat zij in het vervolg in mindere mate grondposities gaan verwerven. Een ongevraagd voorstel biedt voor een aantal ontwikkelaars kansen om bij gebiedsontwikkeling betrokken te raken. De rol van ontwikkelaar is in de toekomst een combinatie van realisator en innovator. Dit verschilt sterk met voor de crisis. Daar beperkte de ontwikkelaar zich alleen tot de realisatie van vastgoed(realisator). In de optimistische plannen van voor de crisis zijn de risico's toegenomen en de winstmarges verdampt. De vraag naar grondgebonden woningen blijft ongewijzigd. De omvang van projecten is door de crisis omgeslagen van grootschalig naar kleinschalig. Integrale, complexe en multifunctionele gebiedsontwikkelingen zijn na de crisis niet meer uitvoerbaar. Het joint venture en concessiemodel winnen na de crisis terrein. Voor ontwikkelaars met grondposities kan een bouwclaim zonder bouwplicht interessant zijn. De projectvoorbereiding wijzigt van op korte termijn een specifiek plan voorbereiden naar op lange termijn een globaal plan in combinatie met korte termijn een specifiek plan voorbereiden. Na de crisis gaat de ontwikkelaar met de toegenomen competentie marktkennis, flexibiliteit, klantgericht vastgoedconcepten creëren. De competenties het delen van financiële risico's en investeringsbereidheid zijn voor de crisis dominant. Deze competenties worden

na de crisis omgezet in partnerschap (samenwerken en alliiëren), risicomanagement, transparant (betrouwbaar) en sociale vaardigheden. Het netwerk van relaties en marketing blijven zowel voor als na de crisis dominante competenties bij de ontwikkelaar. In tabel 7 worden de ontwikkelingsstrategieën op basis van de elementen en competenties met elkaar vergeleken.

	Locatiegerichte ontwikkelingsstrategie	Klantgerichte ontwikkelingsstrategie	Conceptgerichte ontwikkelingsstrategie
Elementen in de ontwikkelingsstrategie	Initiatieffase Grondposities Realisator/Stabilisator Bouwclaim/ Joint Venture Eenvoudig/ monofunctioneel Uitleglocatie Woonsegment Hoog risico - hoog rendement Grootchalig projecten Korte termijn - specifiek plan	Initiatieffase Grondposities/ongevraagd Realisator/innovator Traditioneel model Eenvoudig/monofunctioneel Binnenstedelijke/uitleg Meerdere segmenten Gemid.risico - rendement Kleinschalige projecten Kort termijn - specifiek plan	Initiatief/haalbaarheidsfase Ongevraagd/prijsvraag Realisator/innovator Concessie model Complex/multifunctioneel Binnenstedelijke locatie Combinatie van segmenten Hoog risico - hoog rendement Middelmatige projecten Lang termijn - globaal plan
Competenties van de ontwikkelaar	Investeringsbereidheid Dragen financieel risico Ontwikkelingsinitiatief Marketing Technische kennis Partnerschip Risicomanagement	Flexibiliteit Klantgericht Sociaal vaardig Transparant Netwerk van relatie Technische kennis Marktkennis	Marktkennis Vastgoedconcepten creëren Managementtaak Ontwikkelingsinitiatief Flexibiliteit Technische kennis Partnerschip

Tabel 7: Ontwikkelingsstrategie vergelijking

Wat is voor ontwikkelaars (met grondposities) een (geschikte) ontwikkelingsstrategie wanneer zij in de toekomst initiërend willen zijn bij gebiedsontwikkelingen?

Projectontwikkelaars die in het verleden vanuit grondposities vastgoed ontwikkelen zullen dit op korte termijn blijven doen. De grondposities zijn immers al ingenomen. Vanuit de empirie komt naar voren dat wanneer projectontwikkelaars de kans hebben de ingenomen posities in ontwikkeling te brengen dat niet zullen laten. Zij zijn echter realistisch genoeg en weten wanneer dat moment zich niet aandient de gronden beter verkocht kunnen worden aan de oorspronkelijke eigenaar. Het innemen van grondposities was in een ruime kapitaalmarkt een eenvoudige manier om de concurrentie voor te blijven. De ontwikkelaar had alleen concurrentie bij het innemen van de posities. Na de grondverwerving was de concurrentie verdwenen. Deze geschetste situatie zal in het vervolg weinig voorkomen. Alleen op kansrijke locaties zal een dergelijke concurrentiestrijd zich voordoen. De veranderende ontwikkelingsmarkt heeft het verwerven van grondposities haast onmogelijk gemaakt. De projectontwikkelaars welke in het verleden grondposities hebben verworven geven in de empirie te kennen dit in het vervolg in mindere mate te gaan doen. De hoofdredacteur van PropertyNL van Enk heeft de verwachting dat ontwikkelaars het vooral van kennis zullen moeten hebben en niet van de macht van grondposities (Enk, 2010). Met deze stelling volgt van Enk de trend van het onderzoek. De trend is namelijk dat voor de crisis het hebben van grondposities een belangrijke voorwaarde was om aan gebiedsontwikkeling mee te doen. Deze trend en stelling worden onderbouwd door de nieuwe Synchroon topman van Breukelen. Hij veronderstelt dat Synchroon in de toekomst het meer moet hebben van een goed doordacht idee om een ontwikkelpositie te verwerven (PropertNL, 2010, p. 36). Synchroon past met deze koerswijziging ook de kerncompetenties aan.

Vanuit de theorie kan in de veranderende ontwikkelingsmarkt gebruik worden gemaakt van de *blue ocean strategy*. De ontwikkelaar zal in de veranderende markt op zoek moeten gaan naar een nieuwe ontwikkelingsstrategie. Dit onderzoek maakt daarbij gebruik van het wijzigen van elementen in de ontwikkelingsstrategie en competenties van de ontwikkelaar. Deze aanpak ligt in het verlengde van de theorie van Hamel en Prahalad. Zij veronderstellen namelijk dat nieuwe markten/ ontwikkelkansen gecreëerd kunnen worden door de competenties bij te stellen. Uit de empirie blijkt onder andere dat de competenties; flexibiliteit, klantgerichtheid, het creëren van vastgoedconcepten in het vervolg een belangrijke gaan spelen. Uit de empirie blijkt tevens dat de elementen; ongevraagd voorstel, rol als innovator, toenemende binnenstedelijke opgave, kleinschalige projectschaal en flexibele projectvoorbereiding na de crisis in toenemende mate bepalend worden. Op grond van wat in dit onderzoek aan de orde is gekomen kan gesteld worden dat de context om een locatiegerichte ontwikkelingsstrategie dusdanig is gewijzigd en dat voortzetting van deze ontwikkelingsstrategie op de verwachte ontwikkelingsmarkt niet verstandig of aan te raden is. Nog tijdens dit onderzoek maakt NS Poort bekend haar grondposities rondom stationslocaties af te stoten (PropertNL, 2011). NS Poort ontwikkelde voorheen nabij stations zelf vastgoed, maar laat dit in het vervolg aan andere over. Dit actuele praktijkvoorbeeld onderstreept de trend van het onderzoek en zet kracht bij de hypothese

aanname. Binnen de kaders van dit onderzoek kan daarom de eerste hypothese worden aangenomen. Locatiegerichte groeistrategieën zijn niet meer uitvoerbaar op de veranderende ontwikkelingsmarkt. Echter, de locatiegerichte ontwikkelingsstrategie zal voorlopig nog wel worden gevolgd omdat grondposities (op kansrijk locaties) al zijn of nog worden ingenomen.

6.2 Eindconclusie

In hoeverre passen projectontwikkelaar (met grondposities) hun ontwikkelingsstrategie aan op de veranderende ontwikkelingsmarkt om betrokken te blijven bij gebiedsontwikkelingen?

Dit onderzoek heeft verbanden weten te leggen tussen de (veranderende) ontwikkelingsmarkt, de (gewijzigde) ontwikkelingsstrategie en de (bijgestelde) uitkomsten van gebiedsontwikkelingen. De veranderende ontwikkelingsmarkt is voor beide punten bepalend. Met deze achtergrond slaat dit onderzoek een brug tussen de bijgestelde gebiedsontwikkeling en de aangepaste ontwikkelingsstrategie. De maatschappelijke boodschap van het onderzoek richt zich op verhoudingen in het speelveld van de projectontwikkelaar. Het besef dringt bij projectontwikkelaars door dat zij niet alleen de crisis te lijf kunnen gaan. Samenwerken en alliiëren met andere partijen is in deze context boven komen drijven. In het verlengde hiervan ligt de wetenschappelijke boodschap. De ontwikkelaars zijn door de crisis gaan inzien dat grondposities niet meer heilig zijn. Een veranderende ontwikkelingsmarkt eist een andere ontwikkelingsstrategie van de projectontwikkelaar. Een wijziging in elementen en/of competenties is daarbij onvermijdelijk.

Voor de (economische)crisis is de ontwikkelingsmarkt op zijn best. De verkoopbaarheid van gebiedsontwikkeling komt hierdoor nauwelijks in geding. In deze markt overstijgt de vraag naar woningen het aanbod. De projectontwikkelaars hebben het in deze aanbodmarkt voor het zeggen. De economie laat zich dan kenmerken door groei en bloei. Het aantrekken van vreemd vermogen en het rond krijgen van financiering is in de markt vóór 2008 geen probleem. Eigen vermogen hoeven de ontwikkelaars niet of nauwelijks in te brengen. Woning- en grondprijzen stijgen in deze periode jaar op jaar. Ontwikkelaars zijn hierdoor in staat op grote schaal woningen te ontwikkelen. Ook voor de koper is de aanschaf van een woning in deze periode interessant. De koper kan in deze periode daarvoor goede hypotheek afsluiten.

De gebiedsontwikkelingen van voor de crisis zijn gestoeld op ambitieuze plannen en optimistische berekeningen. Gebiedsontwikkelingen van voor de crisis zetten in op het financieel verbinden van private en publieke functies. Het ontwikkelingsproces kent een lang doorlooptijd en vele betrokkenen. Daarbij moet men denken aan woningcorporaties, gemeenten, beleggers, afnemers en projectontwikkelaars. Via verschillende publiek-private samenwerkingen komen deze gebieden tot stand. Gebiedsontwikkeling van voor de (economische)crisis kan samengevat worden als grootschaligheid, ambitieuze programma's en het verbinden van multifunctionele deelprojecten op basis van grote financiële risico's. De locatiegerichte ontwikkelingsstrategie sluit naadloos aan op deze gebiedsontwikkelingen en ontwikkelingsmarkt. Voor deze ontwikkelingsstrategie is veel vreemd vermogen nodig. De banken staan in deze periode in de rij om de ontwikkelaar van een financiering te voorzien. De ontwikkelaar is op deze manier eenvoudig in staat deze strategie uit te voeren. De grondposities die zijn ingenomen bieden ontwikkelaar de gelegenheid om vastgoed in de gebiedsontwikkeling te ontwikkelen. Deze ontwikkelingsstrategie is gericht op groei. Daarmee sluit deze strategie aan op de theorie van Ansoff. Een onderneming kan de concurrentie voorblijven door een groeistrategie te volgen, aldus Ansoff (1965). De volgende competenties zijn voor deze strategie nodig: investeringsbereidheid en het dragen van financiële risico's. Het empirische gedeelte van het onderzoek leert ons dat de ontwikkelaars deze competenties ook daadwerkelijk bezitten.

De (economische)crisis doet vanaf 2008 de ontwikkelingsmarkt op zijn grondvesten schudden. De crisis maakt een einde aan economische groei. En het zijn vooral de ontwikkelaars die dit als eerste voelen. Projectontwikkelaars hebben te kampen met vraaguitval, hoge financieringslasten, tegenvallende rendementen en toenemende risico's. De veranderingen op de markt maken grote financiële (voor)investeringen haast onmogelijk. Grondposities drukken daarom zwaar op de balans van de ontwikkelaars. De verwachte ontwikkelingsmarkt is een vraaggestuurde markt met een afwachterende koper. De dalende/negatieve woningcijfers halen een streep door prijsstijging en een goede woningafzet. De wensen van de kopers op de woningmarkt worden doorslaggevend voor de verkoop van een project. Het aantrekken van vreemd vermogen is na de crisis voor ontwikkelaars lastig al dan niet onmogelijk geworden. Projectontwikkelaars hebben te maken met schaarste aan kapitaal, bezuinigingen van overheden en terughoudende banken. De concurrentie tussen de ontwikkelaars is door de veranderende markt in sterke mate toegenomen. De ontwikkelingsmarkt is voor ontwikkelaars een *red ocean* geworden, waar de concurrentie moordend is. De veranderende

markt zorgt ervoor dat gebiedsontwikkelingen worden bijgesteld. Op creatieve wijze wordt gezocht om risico's te beperken en opbrengsten te genereren. Projecten opknippen, faseren, naar voren halen en/of tijdelijk uitstellen moeten dit tegemoet komen. Grootchalige projecten van voor de crisis zijn na de crisis niet meer vol te houden. Deze gebiedsontwikkelingen zijn te complex, te langdurig en te kapitaalintensief. Grootchalige gebiedsontwikkelingen verliezen door planbijstellingen het integrale en multifunctionele karakter. In het vervolg worden kleine flexibele deelprojecten los van elkaar ontwikkeld. De woningbouwprogramma's van voor de crisis worden omgezet (van koop naar huur), woningtype worden aangepast (van appartement naar grondgebonden) en de aantallen worden gewijzigd. De VON prijzen dalen en er wordt met in- en verkoopgaranties gewerkt om de ontwikkelingen voort te trekken. De vraag vanuit de markt en financiële haalbaarheid bepalen de planbijstellingen in de gebiedsontwikkeling.

Door een strategie te herformuleren zijn ontwikkelaars in staat te consolideren op een veranderende markt. Voor de nieuwe vorm van gebiedsontwikkelingen (2.0) zijn grondposities geen vereiste meer. Met een klantgerichte- en conceptgerichte ontwikkelingsstrategie is de bijgestelde gebiedsontwikkeling goed uit te voeren. De projectontwikkelaar moet in het vervolg snel kunnen schakelen en kunnen inspelen op de vraag van de koper. Met beide strategieën is dat mogelijk. De klantgerichte ontwikkelingsstrategie is ideaal om de bijgestelde gebiedsontwikkeling op maat te ontwikkelen. De inbreng van eigen vermogen is beperkt. Door de klant al in een vroeg in het proces te betrekken loopt de ontwikkelaar bij een klantgerichte ontwikkelingsstrategie beperkt risico en creëert het zekerheid. Deze strategie maakt een goede kans bij een ongevraagd voorstel. De ontwikkelaar dient te beschikken over de competenties marktkennis, flexibiliteit, klantgericht en sociale vaardigheden. De bijgestelde gebiedsontwikkeling op de veranderende markt zijn samen een goede onderligger voor de conceptgerichte ontwikkelingsstrategie. Ondanks de complexiteit van gebiedsontwikkelingen op zowel binnen- als uitleglocaties is deze strategie op beide locaties uitvoerbaar. Samenwerken of aangaan van een alliantie met een belegger of afnemer is bij deze ontwikkelingsstrategie een belangrijk onderdeel. Het meedoen aan prijsvragen is voor deze strategie een goede initiatiefvorm. Deze ontwikkelingsstrategie gaat wel gepaard met de benodigde risico's. Dat maakt deze ontwikkelingsstrategie wellicht lastiger uitvoerbaar. De ontwikkelaar dient voor deze strategie te beschikken over de competenties marktkennis, partnership, vastgoedconcepten creëren, flexibiliteit en creativiteit.

Op grond van deze trend kan ook de tweede hypothese worden aangenomen. De tweede hypothese luidt als volgt: Projectontwikkelaars (met grondposities) dienen een klantgerichte of conceptgerichte ontwikkelingsstrategie te voeren om betrokken te blijven bij gebiedsontwikkelingen. Deze aanname dient gelijk genuanceerd te worden. Het gaat namelijk te ver om te stellen dat alle ontwikkelaars met grondposities in het vervolg een klantgerichte- of conceptgerichte ontwikkelingsstrategie dienen te volgen. Het onderzoek streeft een bepaald abstract niveau na. De conclusies en hypothese (aannames) zijn niet voor de gehele ontwikkelingsmarkt en alle projectontwikkelaars te generaliseren. Niet elke (type) projectontwikkelaar heeft de kwaliteiten, capaciteiten en achtergrond om van ontwikkelingsstrategie te wijzigingen en een klantgerichte- en conceptgerichte ontwikkelingsstrategie te volgen. Op basis van de gevoerde casestudy, gelezen theorie en algemene tendens van het onderzoek kan men de tweede hypothese aannemen, maar dit geldt dus niet voor alle ontwikkelaars. Dit neemt overigens niet weg dat er voor ontwikkelaars (met grondposities) wel degelijk mogelijkheden en kansen zijn om in het vervolg via een klantgerichte- en conceptgerichte ontwikkelingsstrategie vastgoed te ontwikkelen bij een gebiedsontwikkeling. De projectontwikkelaar dient daarbij het vertrekpunt van de ontwikkelingsstrategie aan te passen van macht (grondposities) naar kracht (een concept of klant). Dit betekent in het vervolg het ontwikkelen en het afzetten van nieuwe producten (bijgestelde gebiedsontwikkeling (2.0)) op de ontwikkelingsmarkt.

6.3 Kritische reflectie

In deze kritische reflectie worden de beperkingen van de onderzoeksstrategie, empirische resultaten en theorie besproken. Te beginnen bij de onderzoeksstrategie. Men kan zich afvragen of een casestudy wel de meest geschikte manier is om een aanpassing van de ontwikkelingsstrategie in kaart te brengen. Een casestudy voert men over het algemeen uit in de diepte. De casestudy in dit onderzoek probeert een globaal beeld te schetsen van de praktijk. Daarbij wordt geprobeerd de bijgestelde gebiedsontwikkeling en de gewijzigde ontwikkelingsstrategie in abstracte lijnen weer te geven. Het versturen van een vragenlijst sluit misschien beter aan op deze doelstelling. Vragenlijsten kunnen wellicht ook een gedetailleerder beeld schetsen van de wijzigingen in de praktijk. Echter, planbijstellingen in een gebiedsontwikkeling zijn op deze manier minder goed in kaart te brengen.

Verbanden tussen de veranderende ontwikkelingsmarkt en uitkomsten van gebiedsontwikkelingen zijn daardoor moeilijker te leggen.

De uitkomsten van de casestudy vallen of staan met de opgestelde profielen-matrix. Deze lijst met elementen en competenties is op basis van theorie en een (soort van) brainstormsessie opgesteld. Als aan de lijst elementen of competenties ontbreken zijn deze niet in de praktijk te toetsen. Daardoor kan er een incompleet beeld ontstaan. Het is overigens achteraf lastig vast te stellen of de lijst compleet is of niet. Bij de afgenomen interviews zijn hierover overigens geen op- of aanmerkingen gemaakt. Er is bij het opstellen van de profielen-matrix ook geen onderscheid gemaakt bij het type projectontwikkelaar. Verder onderzoek op dit punt kan inzicht geven waarom en hoe een bepaald type ontwikkelaar reageert op de veranderende ontwikkelingsmarkt. Dit onderzoek streeft een bepaald abstractie niveau na en staat daarom niet elke keer stil bij de achtergrond van de ontwikkelaar.

De empirische resultaten zijn vooral afkomstig van de relatief grotere spelers op de ontwikkelingsmarkt. Kleine lokale ontwikkelaars komen in dit onderzoek nagenoeg niet aan bod. Deze kleine projectontwikkelaars zouden een toevoegde kunnen zijn voor de empirische resultaten. Echter, daarbij moet men wel kritisch kijken wat een lokale ontwikkelaar kan toevoegen aan dit onderzoek. Een lokale "ontwikkelaar" die in de projectontwikkeling is gerold om een extra centje te verdienen werkt vanuit een ander motief dan een professionele organisatie. De geselecteerde cases zijn van doorslaggevend belang voor de empirische resultaten. Zo is de toevoeging van Boechorst in het empirische onderzoek beperkt. Deze case is voor de crisis al grotendeels opgeleverd. Een betere afkadering en afstemming van de cases had dit kunnen voorkomen. Noord-Scharwoude dient in deze context ook genoemd te worden. Deze case is na de economische crisis op belangrijke punten bijgesteld. Maar zijn deze wijzigingen allemaal wel aan de crisis toe te wijden? Of was het eerste stedenbouwkundige plan al niet uitvoerbaar?

De theorie in dit onderzoek sluit niet naadloos aan op het behandelde onderwerp. Door het gebrek aan theorie over de ontwikkelingsstrategie van een projectontwikkelaar is er gekozen gebruik te maken van algemene bedrijfseconomische theorieën. In de vertaling van deze theorie naar de vastgoedmarkt en de ontwikkelaar kunnen hiaten zitten of kort door de bocht zijn. Echter, de gebruikte theorie heeft in dit onderzoek wel degelijk een toegevoegde waarde en biedt in het onderzoek ook enige houvast.

Tot slot kan de actualiteit van het onderwerp van dit onderzoek in de reflectie niet ontbreken. Als onderzoeker is het interessant om een actueel probleem te onderzoeken. Maar dit heeft ook zijn nadelen. De onderzochte gebiedsontwikkelingen bevinden zich tijdens het onderzoek in de haalbaarheidsfase. Naar de (woningbouw)programma's en deelprojecten van de onderzochte gebiedsontwikkelingen (Suytkade, Scheldekwardier, Groot Holthuizen en Noord-Scharwoude) worden *as we speak* studies gedaan naar de haalbaarheid en mogelijkheden daarvan. Dit maakt het empirische gedeelte zeer actueel, maar ook zeer lastig uitvoerbaar.

De actualiteit heeft ook betrekking op de veranderende ontwikkelingsmarkt. De veranderingen en verwachte ontwikkelingsmarkt zijn een momentopname. Zo is zeer recentelijk de overdrachtsbelasting van 6% tijdelijk verlaagd naar 2%. Vergelijkbare overheidsingrepen op bijvoorbeeld de hypotheekrenteaftrek zijn in de toekomst niet te sluiten. Met dergelijke grillige ingrepen heeft dit onderzoek geen rekening gehouden. De veranderende ontwikkelingsmarkt, empirische resultaten en conclusies kunnen daarom van tijdelijke aard zijn. Wat de ontwikkelingsmarkt nog te wachten staat blijft voor iedereen de vraag. Het is daarom ook niet mogelijk om aanbevelingen te doen. Door middel van het schetsen van scenario's zijn de mogelijkheden die ontwikkelaars hebben specifiek uit te werken. Maar wegens tijdgebrek is dit (helaas) niet meer uitvoerbaar.

Literatuurlijst

ABN AMRO (2008). Kiezen is macht: studie naar de toekomst van projectontwikkeling in Nederland, Amsterdam.

Adams, D. & Watkins, C. (2002). Greenfields, Brownfields & Housing development, Blackwell publishing.

Adams, D. (2004). The Changing Regulatory Environment for Speculative Housebuilding and the Construction of Core Competencies for Brownfield Development, Environment and Planning A, 36, pp.601-624.

Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy, MC Graw-Hill, New York.

Beukering, C. (2009). Vastgoedontwikkeling na de kredietcrisis en de zes naschokken. Service Magazine, augustus, pp. 21-25.

Bosse, P. van, Ieperen, R. van en Zuidema, M. (2009). Gebiedsontwikkeling is van alle tijden. Rotterdam.

Bouwfonds. (2006). Grondbeleid in Nederland, juni, NAW dossier Nr. 22.

Bouwfonds.(2010). De nieuwe ontwikkelaar, september, NAW dossier Nr. 37.

Bregman, A. & Win, R. de (2005). Publiek-private samenwerking bij de ruimtelijke inrichting en haar exploitatie. Den Haag.

Bregman, A. (2010).Terug naar een zuivere rolverdeling. Building Business, maart, pp 14-15.

Brouns, J. (2009). Grondeigen(dom)? een theoretisch onderzoek naar de inzet van ongevraagde voorstellen binnen de gebiedsontwikkeling, Amsterdam.

Buitelaar, E., Heijden, R. van der & Argioli, R. (2007). Managing traffic by privatization of road capacity: a property rights approach, in Transport Reviews (2007), vol. 27, no. 6, pp. 699-713.

CPB (1999). De grondmarkt; een gebrekkige markt en een onvolmaakte overheid, Den Haag, Sdu Uitgevers.

Daalhuizen, E. (2011). Effectieve crisisbestrijding voor lagere overheden: niet de betaalbaarheid vergroten, maar onzekerheden in de productiekolom wegnemen, Fakton, Rotterdam.

Dam, N. & Marcus, J. (2005). Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management, Noordhoff Wolters.

Damen, T. (2010). Gebiedsontwikkeling met toekomst. Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling, TU Delft.

Deloitte Real Estate Advisory (2010). Schuivende panelen: een visie op gebiedsontwikkeling. Utrecht, Deloitte en TU Delft.

Deloitte Real Estate Advisory (2010b). Financiële effecten crisis bij gemeentelijke grondbedrijven. Den Haag: VNG.

EIB (2011). Verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid 2011

Enk W. van (2010). De tikker van gebiedsontwikkeling, PropertyNL,nr 17, pp. 1.

- Franzen, A. (2010). Met het oog op gebiedsontwikkeling 2.0. Amsterdam Metropoolprijs voor gebiedsontwikkeling, pp. 64-71, Amsterdam.
- Franzen, A., Rheenen & M. en Zeeuw, F. de (2011). Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: wat nu te doen?, TU Delft, Delft
- Graaf, K. de (2010a). Vak gebiedsontwikkeling moet opnieuw worden uitgevonden. Building Business, mei, pp. 16-17.
- Graaf, K. de (2010b). Het einde van de bulk. Building Business, mei, pp. 18-21.
- Griffioen, A. (2010). Vernieuw je businessmodel met de strategiever snelling. Management executive, maart/april, pp 27-31.
- Groetelaers, D. (2004). Instrumentarium locatieontwikkeling: sturingsmogelijkheden voor gemeenten in een veranderde marktsituatie, TU Delft, Delft.
- Gründemann, M. (2010). Een sturingsmodel voor de ontwikkelaar in een veranderd speelveld, Amsterdam.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston.
- Heemskerk, G. (2010). Kansen op de grondmarkt. Property NL, Nr. 15, pp. 48-49.
- Jokovi, M., Boon, C. en Filius, F. (2006). Woningproductie ten tijde van Vinex, Nai, Rotterdam.
- Joolingen, P. Kersten, R. van en Franzen, A. (2009). Gebiedsontwikkeling en de kredietcrisis: een recessie met structurele consequenties, Delft, TU Delft.
- Joolingen, P. Kersten, R. van en Hee, M. van der (2011). Gebiedsontwikkeling: valt het stil of slaan we de handen ineen? Den Haag, Akro Consult.
- Kazemi, F., V. Gruis en Zeeuw, F. de (2009). Zij maakt het verschil, NEPROM en Vernieuwde Stad, Voorburg.
- Kenniscentrum PPS (2006). Publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkeling: wanneer wel wanneer niet?, Den Haag, Minister van Financiën.
- Kim, C. & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. Boston, Massachusetts, Amerika: Harvard
- Klein, H. & Rorink, F. (2005). Verandermanagement: een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie. Amsterdam, Pearson Education Uitgeverij.
- Knol, M. & Savelkoul, H. (2009). Kredietcrisis en grondbeleid. Real Estate Magazine, Nr. 62, pp. 44-46.
- Korthals Altes, W. & Groetelaers, D. (2000). De ontwikkeling van uitbreidingslocaties: context en praktijk, TU Delft, Delft.
- Kremers, J. (2008). Van een aanbodgestuurde naar een meer vraaggestuurde woningmarkt, VROM, Amsterdam.
- Loosen, M. (2002). De Centrale middenvelder in de vastgoedcyclus: Projectontwikkeling, projectmanagement en vastgoedadvisering in een dynamische en complexe taakomgeving, Soesterberg.
- Luijten, A. & Franzen, A. (2010). Gebiedsontwikkeling: juist nu.
- Mierlo, Y. (2010). Ontwikkelaar nieuwe stijl: toekomstige succesvolle strategieën en

businessmodellen voor ontwikkelaars. Scheveningen.

Ministerie van VROM. V&W. EZ en LNV (2004). Nota Ruimte: ruimte voor ontwikkeling. Den Haag.
NEPROM (2011). Nieuwbouwbarometer koopwoningen winter 2010 – 2011. Voorburg.

Nirov (2010). Output 18: Crisis en de kracht van de ruimtelijk beleid, over de overmaat aan plancapaciteit. Den Haag.

Noordanus, P. (2000). Nieuwe businessmodellen nodig voor woningontwikkelaars. Building Business, september, pp. 14-17.

Noordanus, P. (2009). After the crunch: de betekenis van de kredietcrisis voor de vastgoedsector. Building Business, maart, pp. 1-13.

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

Nooteboom, L.W. (1994), Nederlandse grondverwerving en gronduitgifte: een huwelijk onder druk.

Nozeman E. & Fokkema, J. (2008). Handboek Projectontwikkeling: een veelzijdig vak in een dynamische omgeving, Neprom, Voorburg.

Nozeman, E. (2009). Growth strategies of real estate companies in a mature market, ERES Conference 2009 Stockholm.

NVB (2010). Huizenkopers in profiel; woonwensenonderzoek, Voorburg.

NVM (2011). Analyse woningmarkt: 1e kwartaal 2011.

Oude Veldhuis, M., Rompelman, D. en Fokkema, J. (2000). Werken aan ruimtelijke ontwikkeling. Voorburg, Neprom.

Priemus, H. (2007). Van bouwkartel naar grondpositie, Buildingbusiness, maart, pp. 54-59.

PropertyNL (2010). We krijgen het vak nu weerscherp, PropertyNL, nr 18-19, pp. 35-37.

PropertyNL (2011). Nog meer focus op stations, PropertyNL, nr 5, pp. 20-21.

PropertyNL (2011). Thema Woningmarkt, Nr. 7, pp. 42-53.

Putman, M. (2010). Een nieuwe ontwikkelaar?: een toekomstperspectief voor de projectontwikkelaar in gebiedsontwikkeling, Rotterdam.

Regt, W. de (2003). De grondmarkt in gebruik: een studie over de grondmarkt, ten behoeve van beleidsonderzoek en grondgebruiksmodellering, Bilthoven, Milieu en Natuur Planbureau.

Roeloffzen, J. (2004). Een procesaanpak voor integrale gebiedsontwikkeling, een haalbare kaart?, TNO, Delft.

Rooy, P. van, Luin A. van en Dil, E. (2006). Nederland Boven Water, Praktijkboek Gebiedsontwikkeling Habiforum / Nirov / VROM, Gouda.

Segeren, A., Needham, B. en Groen, J. (2005). De markt doorgrond: een institutionele analyse van grondmarkten in Nederland, Nai, Rotterdam.

Segeren, A. (2007). De grondmarkt voor woningbouwlocaties: belangen en strategieën van grondeigenaren, Nai, Rotterdam.

Sturm-Reijnders, M. (2010). Gebiedsontwikkeling 2.0: uitgangspunten voor een succesvolle samenwerking bij gebiedsontwikkelingen als gevolg van de kredietcrisis, Den Dolder.

- Thijs, J. (2004). De juiste Groeistrategie volgens Ansoff. ICBS.
- Tuinen, J. van (2005). De bouw tot 2015: trends en scenario's. Bouwend Nederland, Tilburg.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). Het ontwerpen van een onderzoek. Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Versteijlen, G. & Randeraat, L. van. (2010). Gebiedsontwikkeling in een nieuw jasje.
- Vlek, P. (2009). Investeren in vastgoed grond en gebieden, Vlaardingen: Management Producties.
- VNG (2005). Verbeelden, verbinden, verwezenlijking, handreiking ruimtelijke ontwikkelingsstrategie voor gemeenten, VNG uitgeverij, Den Haag.
- Vries, P de & Louw, E. (2006). Marktwerving op de woningbouwmarkt. Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, pp. 22-26.
- VROM Adviescommissie Gebiedsontwikkeling (2005). De praktijk van gebiedsontwikkeling: ontwikkelkracht, eindrapport, Lysias Consulting Group BV, Amersfoort.
- VROM & NEPROM (2011). De reiswijzer gebiedsontwikkeling: een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden, Den Haag.
- Vulperhorst, L. (2009). Blindeman of coproductent? Nieuwe marktordening in de vastgoedsector door schaarse financieringsmogelijkheden. Vastgoedlezing, Den Haag.
- Vulperhorst, L. (2010). Cocreëren en cofinancieren als nieuw model. Building Business, juni/juli, pp. 26-29.
- Weert, R., (2007). Organisatiemodellen voor gebiedsontwikkeling, analyse invloed op perceptie van betrokken actoren, Universiteit Twente en Amsterdam School of Real Estate, Twente.
- Zeeuw, F. de (2007). De engel uit het marmer: reflecties op gebiedsontwikkeling, Delft, TU Delft.
- Zeeuw, F. de (2008). Gebiedsontwikkeling is een vak. Property Research Quarterly, april, Nr 1, pp.4.
- Zeeuw, F. de & Franzen, A. (2009). Gebiedsontwikkeling in andere realiteit: wat nu te doen? Delft, TU Delft.
- Websites:
- http://www.heuvel.nl/agr_landelijk_vg/verkoop_aan_projectontwikkelaars/?section=aog, d.d. 23-04-2011.
- <http://www.stec.nl/nieuws/12-nieuws/89-eenderde-gemeentelijke-plannen-moet-worden-geschrap.html>, d.d. 12-03-2011.
- <http://www.dienstenmarketing.nl/daten/strategie.html>, d.d. 16-03-2011.

Bijlage 1 Interview met profielen-matrix

Vragenlijst Projectontwikkelaars

Naam:
Functie:
Organisatie:

Betrokkenheid ontwikkelaar

1. Op welke wijze en in welke fase van het ontwikkelingsproces bent u betrokken geraakt bij (een plandeel van) de gebiedsontwikkeling? Vul van onderdeel 1 punt 1 en 2 in.

.....
.....
.....

2. Welke rol neemt u aan als ontwikkelaar bij (een plandeel van) de gebiedsontwikkeling?

Denk daarbij aan: Realisator, Stabilisator of Innovator. Vul van onderdeel 1 punt 3 in.

.....
.....
.....

3. Is er een samenwerking met de partners, overheid of opdrachtgever tot stand gekomen? En welk samenwerkingsmodel is hiervoor gebruikt?

Denk daarbij aan: traditioneel, bouwclaim, joint venture (GEM), concessie of private exploitatie. Vul van onderdeel 1 punt 4 en 5 in.

.....
.....
.....

Ontwikkelingsmarkt voor 2008

4. Hoe omschrijft u de situatie op de ontwikkelingsmarkt tijdens de initiatieffase van het project?

Denk daarbij aan: opgave op uitleg- of binnenstedelijke locatie, concurrentie, woningvraag, vreemd vermogen, grondposities en de rol van de overheid. Vul van onderdeel 1 punt 6 en 7 in.

.....
.....
.....

5. Welke vormen van initiatief bij gebiedsontwikkelingen zijn in deze periode volgens u kansrijk?

Denk daarbij aan: grondpositie, ongevraagd voorstel of prijsvraag.

.....
.....
.....

6. Hoe kan men het marktaandeel m.b.t. woningbouw vergroten om de concurrentie voor te blijven?

.....
.....
.....

Uitgangspunten gebiedsontwikkeling bij initiatief

7. Geef beknopt de plandelen, de ruimtelijke uitgangspunten, het programma, verwachte planning van de gebiedsontwikkeling weer?

.....
.....
.....

Ontwikkelingsstrategie projectontwikkelaar (elementen en competenties) bij initiatief

8. Welke competenties zijn in uw ontwikkelingsstrategie bij de gebiedsontwikkeling (en bij vergelijkbare projecten) dominant? Vul onderdeel 2 voor 2008 in.

.....

.....

.....

9. Welke factoren van de gebiedsontwikkeling hebben volgens u invloed op de ontwikkelingsstrategie?

.....

.....

.....

10. Voor welke markt ontwikkelt u de woningen? Welke positie geeft u de consument in het proces?

.....

.....

.....

Veranderende ontwikkelingsmarkt vanaf 2008

11. Hoe omschrijft u de omstandigheden op de ontwikkelingsmarkt na 2008?

Denk daarbij aan: opgave, concurrentie, woningvraag, vreemd vermogen, grondposities en de rol van de overheid. Vul van onderdeel 1 punt 6 en 7 in.

.....

.....

.....

12. Welke kansen en bedreigingen ziet u m.b.t. woningbouw en andere vastgoedsegmenten? En welke toekomst dicht u daarbij grondportefeuilles toe? Vul van onderdeel 1 punt 8 en 9 in.

.....

.....

.....

13. Hoe kan de projectontwikkelaar (als u) zich het beste weren tegen de veranderingen op de ontwikkelingsmarkt? Of is dit een kwestie van tijd uitzitten?

.....

.....

.....

Uitgangspunten / wijzigingen bij gebiedsontwikkeling aan de hand van de crisis

14. Wat is de invloed van de crisis op het proces van de gebiedsontwikkeling geweest?

Denk daarbij aan: samenwerkingen, vastgoedprijzen, vreemd vermogen, project schaal en voorbereiding, risico's / rendement – verhouding, verkooppercentages en procesketen. Vul van onderdeel 1 punt 10, 11, 12, 13 en 14 in.

.....

.....

.....

15. Welke gevolgen heeft de crisis op de uitkomst van de gebiedsontwikkeling?

Denk daarbij aan: fasering, project kwaliteit, integraliteit, schaal omvang, kwalitatieve en kwantitatieve programmering en financiële consequenties. Vul onderdeel 3 in.

.....

.....

.....

16. Aan welke criteria dient een gebiedsontwikkeling te voldoen om in de toekomst haalbaar te zijn? Wat zijn crisis bestendige gebiedsontwikkelingen?

Denk daarbij aan: opgave op locatie, grondposities, creatieve concepten, omvang projecten, samenwerking met partners en overheid, financieringsmogelijkheden, positie van consument en duurzaamheid.

.....

.....

.....

Bijgestelde ontwikkelingsstrategie (elementen en competenties)

17. Welke wijzigingen heeft u in de ontwikkelingsstrategie doorgevoerd op basis van de aangepaste gebiedsontwikkeling?

.....
.....
.....

18. Denkt u dat de ontwikkelaar in de huidige ontwikkelingsmarkt aan andere competenties moet voldoen, dan voor de crisis? Motiveer uw antwoord.

.....
.....
.....

19. Met welke competenties (en elementen) in de ontwikkelingsstrategie onderscheidt u zich van de rest op de toekomstige ontwikkelingsmarkt, zodat u initiërend bent gebiedsontwikkeling? Vul onderdeel 2 na 2008 in.

.....
.....
.....

Profielen-matrix projectontwikkelaars

Onderdeel 1: Variabele elementen in een ontwikkelingsstrategie

Elementen	Vraag	Toelichting	< 2008 Start	> 2008 Na crisis
<i>1. Fase betrokkenheid</i>	1			
Initiatief		De eerste fase van het proces is de initiatieffase. In deze fase wordt onderzocht of gebiedsontwikkeling gewenst is.		
Haalbaarheid		De haalbaarheidsfase is in 3 subfases te verdelen. Dit zijn definitiefase, ontwerpfasen en voorbereidingsfase.		
Realisatie		Deze fase is gericht op de daadwerkelijke realisatie van het gebied, zoals vastgesteld in de vorige fase.		
<i>2. Initiatief</i>	1			
Grondpositie		Ontwikkelaars kunnen vanuit de eigendomspositie van grond afdwingen dat zij bij een ontwikkeling worden betrokken doordat zij exclusieve zeggenschap hebben.		
Ongevraagd		Met het winnen van een prijsvraag vloeit het krijgen van een ontwikkelrecht voort. Veelal hebben deze rechten betrekking op de realisatie van de opgave zoals vastgesteld.		
Prijsvraag		Een ongevroegd voorstel is het doen van een plansuggestie aan een publieke organisatie tot het oplossen of aanpakken van een probleem of realisatie van een project.		
<i>3. Rol ontwikkelaar</i>	2			
Realisator		De ontwikkelaar wordt vooral betrokken om de projecten te helpen realiseren. De toegevoegde waarde zal vooral liggen in het financieren en projectmanagement (incl. contractvorming).		
Stabilisator		De ontwikkelaar wordt vooral betrokken om de risico's te reduceren. De toegevoegde waarde zal vooral liggen in de financiering.		
Innovator		De ontwikkelaar wordt vooral betrokken om een succesvol, vernieuwend concept te ontwikkelen. De toegevoegde waarde zal vooral liggen in de conceptontwikkeling.		
<i>4. Grondexploitatie</i>	3			
Publiek		Alle gronden zijn in eigendom van de gemeente. De gemeente is verantwoordelijk voor de planvorming, haalbaarheid en grondexploitatie.		
Publiek-privaat		Publiek en private partijen delen samen de zeggenschap en risico's over de grondexploitatie.		
Privaat		De zeggenschap en risico's liggen in bij de private partij. De private partij heeft de gronden in eigendom en zorgt zelf voor het bouwrijp maken.		
<i>5. Samenwerking</i>	3			
Traditioneel model		De gemeente verworft alle gronden binnen een plangebied, maakt deze bouw- en woonrijp en geeft bouw kavels uit aan marktpartijen die tot ontwikkeling overgaan.		
Bouwclaim		De private partijen dragen hun gronden over aan de gemeente die deze vervolgens, bouw- en woonrijp maakt en uitgeeft. Private partijen verbinden hieraan rechten.		
Joint Venture		De herverdeling van gronden gaat via een gezamenlijke publiek-private onderneming (GEM). Dit is de kern van de samenwerking.		
Concessie		De gemeente stelt globale publiek-rechtelijke randvoorwaarden op en de gehele planontwikkeling (grond- en opstal exploitatie) wordt overgelaten aan private partijen.		
Exploitatieovereenkomst		Indien een of meer eigenaren zich beroepen op zelfrealisatie, kan de gemeente met de marktpartij een exploitatieovereenkomst afsluiten.		
<i>6. Opgave</i>	4, 11			
Eenvoudig, monofunctioneel		Het gaat om een eenvoudige opgave, zoals het bouwen woningen.		
Complex, multifunctioneel, incl. commercieel vastgoed		Het gaat bij een transformatieopgave, waarbij woningbouw gecombineerd wordt met commercieel vastgoed (winkels, kantoren of bedrijfsruimte).		

7. Locatie	4, 11			
Binnenstedelijk		Zijn complex en vaak ingeklemd tussen bestaande bebouwing. VB: herontwikkeling of transformatie van industrie- of bedrijventerreinen.		
Uitleg		Nieuwe ontwikkelingen op uitleggebieden. Over het algemeen zijn deze locaties omgeven door weilanden. VB: ontwikkeling van een woonwijk aan een stads- of dorpskern.		
8. Woningbouw kansen	12			
Renovatie		Herstellen en wanneer nodig gedeeltelijk vernieuwen van een bestaand pand.		
Nieuwbouw		Het realiseren / ontwikkelingen van nieuwbouwwoningen.		
Herstructurering		De veroudering van een woongebied tegengaan door eenmalig in te grijpen.		
9. Vastgoedsegmenten	12			
Winkel		De ontwikkelaar ziet ontwikkelmogelijkheden in het winkelsegment.		
Kantoor		De ontwikkelaar ziet ontwikkelmogelijkheden in het kantorensegment		
Woning		De ontwikkelaar ziet ontwikkelmogelijkheden in een specifiek woonsegment:.....		
Industrie		De ontwikkelaar ziet ontwikkelmogelijkheden in bedrijfspanden.		
10. Risico/ rendement	14			
Groot		Hoog risico met hoog rendement.		
Middel		Middel risico met middel rendement.		
Klein		Laag risico met laag rendement.		
11. Voorverkoop percentage	14			
Onder de 70% percentage		Start van de bouw ligt onder de 70% voorverkoop.		
Verkoop percentage is 70%		Start van de bouw ligt op 70% voorverkoop.		
Boven de 70% percentage		Start van de bouw ligt boven de 70% voorverkoop.		
12. Project schaal	14			
Grootschalig		Gebied is groter dan 50 Ha en bevat meer dan 750 woningen.		
Middel		Gebied is tussen de 25-50 Ha en bevat tussen de 250-750 woningen.		
Kleinschalig		Gebied is kleiner dan 25 ha en bevat minder dan 250 woningen		
13. Project voorbereiding	14			
Kort – specifiek		Op korte termijn een specifiek plan voorbereiden.		
Lang - specifiek		Op lang termijn een specifiek plan voorbereiden.		
Kort - globaal		Op korte termijn een globaal plan voorbereiden.		
Lang - globaal		Op langer termijn een globaal plan voorbereiden.		
14. Procesketen	14			
Verlengen		Het ontwikkelingsproces van projectontwikkeling verlengen. Het toevoegen van werkzaamheden aan de bedrijfskolom van de ontwikkelaar.		
Verkorten		Het ontwikkelingsproces van projectontwikkeling inkorten. Een bepaalde focus hebben op een onderdeel van het proces.		

0 = niet van toepassing

1 = in zeer beperkte mate van toepassing

2 = in beperkte mate van toepassing

3 = Gemiddeld van toepassing

4 = in bovenmate van toepassing

5 = in sterke mate van toepassing

Onderdeel 2: Variabele competenties voor de projectontwikkelaar

Competenties	Vraag	Toelichting	< 2008 Start	> 2008 Na crisis
1. Investeringsbereid	8, 19	In het gehele ontwikkelingsproces en uitvoering bereid zijn investeringen te doen.		
2. Dragen financieel risico	8, 19	Tot het moment dat het gerealiseerde vastgoed verkocht of verhuurd de financiële risico's dragen.		
3. Marktkennis	8, 19	Het in staat zijn de vraag naar vastgoed in kwantitatieve en kwalitatieve zin in kaart te brengen.		
4. Vastgoedconcepten creëren	8, 19	De creativiteit hebben en innovatief zijn om de marktkennis en marktvraag om te zetten in een concept of visie.		
5. Managementtaak	8, 19	Het voeren van het project- en procesmanagement.		
6. Ontwikkelingsinitiatief	8, 19	Andere partijen enthousiast maken voor concept en idee, waardoor projecten ontwikkeld kunnen worden.		
7. Professioneel opdrachtgever	8, 19	Het vervullen van de opdrachtgever op verschillende plaatsen en onder verschillende marktomstandigheden.		
8. Marketing	8, 19	Een marketingbeleid hebben om een afnemer of consument voor zijn vastgoedproduct te bereiken.		
Aanvulling				
9. Flexibiliteit	8, 19	Door een flexibele aanpak snel in kunnen spelen op de veranderingen in markt.		
10. Klantgericht	8, 19	De klant en zijn wensen centraal zetten, zodat producten aansluiten op behoefte van de klant.		
11. Sociaal vaardig	8, 19	Empatisch vermogen en luisteren naar de geluiden uit de omgeving.		
12. Technische kennis	8, 19	De technische kennis hebben om concepten en ideeën daadwerkelijk te kunnen ontwikkelen.		
13. Transparant	8, 19	Door transparantie in kosten, opbrengsten en risico's wordt de ontwikkelaar een betrouwbare partner.		
14. Maatschappelijk / duurzaam	8, 19	Het ontwikkelingen van duurzaam en maatschappelijk vastgoed moet leiden tot draagvlak en nieuwe projecten.		
15. Netwerk van relatie	8, 19	Het opzetten / onderhouden van netwerken van gemeente, particulieren en branchegeenoten.		
16. Risicomanagement	8, 19	Het beheersen van de afzet-, verwervings-, - en procedurele risico's.		
17. Partnership	8, 19	Het tot stand brengen van een gezamenlijke productie of financiering met partners. Samenwerken i.p.v. selecteren.		

0 = niet van toepassing

1 = in zeer beperkte mate van toepassing

2 = in beperkte mate van toepassing

3 = Gemiddeld van toepassing

4 = in bovenmate van toepassing

5 = in sterke mate van toepassing

Onderdeel 3: Uitkomst van gebiedsontwikkeling

Uitkomsten	Vraag	Toelichting	> 2008 Na crisis
<i>1. Fasering</i>	16		
Deelprojecten verschuiven		Projecten naar voor of naar achter schuiven in het totale ontwikkelingsproces.	
Deelprojecten vertragen		Projecten welke een bepaalde vertraging hebben opgelopen.	
Deelprojecten stopzetten/ uitsstellen		Projecten waarvan de uitvoering is stopgezet of met (on)bepaalde tijd is uitgesteld.	
<i>2. Integraliteit project</i>	16		
Loskoppelen		De integrale wijze van ontwikkelen loskoppelen. Deelprojecten verzelfstandigen, zodat de uitvoering eenvoudiger wordt.	
<i>3. Financiële consequentie</i>	16		
Projectfinanciering		Garanderen geldleningen: projectfinanciering verlenen op basis van voorwaarden van de gemeenten.	
Grond verkoop aan gemeente		De gemeente koopt de gronden van de ontwikkelaar.	
In- of verkoopgarantie oude woning		De koper zekerheid bieden omtrent de verkoop/koop van zijn oude / nieuwe woningen.	
<i>4. Programmering kwalitatief</i>	16		
Omzetting programma		Wijziging in woonsegment, van koop naar huur.	
Aanpassing woningtype		Wijziging in woonklasse, van duur naar goedkoop.	
<i>5. Programmering kwantitatief</i>	16		
Het bijstellen van aantallen		Een bijstelling in het totaal aantal te realiseren woningen.	
Productie temporisering/ versnellen van deelprojecten		Een bijstelling van het tempo in de bouwproductie van deelproject of gebiedsontwikkeling.	
<i>6. Kwaliteit project</i>	16		
Kwaliteitsverbetering		Kwaliteit van het deelproject of gebiedsontwikkeling neemt toe.	
Kwaliteit blijft constant		Kwaliteit van het deelproject of gebiedsontwikkeling blijft constant.	
Kwaliteitsverarming		Kwaliteit van het deelproject of gebiedsontwikkeling neemt af.	
<i>7. Stedenbouwkundig</i>	16		
Realisatie openbare ruimte		De realisatie van de openbare ruimte naar voren of achter halen om het gebied aantrekkelijker te maken.	
Kwaliteit openbare ruimte		De kwaliteit van de openbare ruimte aanpassingen aan de marktomstandigheden.	

0 = niet van toepassing

1 = in zeer beperkte mate van toepassing

2 = in beperkte mate van toepassing

3 = Gemiddeld van toepassing

4 = in bovenmate van toepassing

5 = in sterke mate van toepassing

Vragenlijst Metrum

Naam:.....
Functie:
Organisatie:

Betrokkenheid Metrum

1. Op welke wijze en in welke fase van het ontwikkelingsproces is Metrum betrokken geraakt bij (een plandeel van) de gebiedsontwikkeling?

.....
.....
.....

2. Welke projectontwikkelaar(s) zijn betrokken bij (een plandeel van) de gebiedsontwikkeling? En welke rol nemen zij tijdens het proces aan: realisator, stabilisator of innovator? Vul van onderdeel 1 punt 1 in.

.....
.....
.....

3. Hebben dezelfde ontwikkelaar(s) (van vraag 2) ook grondposities verworven in het gebied? Indien niet, hoe en in welke fase zijn de ontwikkelaar(s) dan wel betrokken geraakt bij de ontwikkeling? Vul van onderdeel 1 punt 2 en 3 in.

.....
.....
.....

4. Welk samenwerkingsmodel is gebruikt bij (een plandeel van) de gebiedsontwikkeling? Denk daarbij aan: traditioneel, bouwclaim, joint venture (GEM), concessie of private exploitatie. Vul van onderdeel 1 punt 4 en 5 in.

.....
.....
.....

Ontwikkelingsmarkt voor 2008

5. Hoe omschrijft u de situatie op de ontwikkelingsmarkt tijdens de initiatieffase van het project? Denk daarbij aan: opgave op uitleg- of binnenstedelijke locatie, concurrentie, woningvraag, vreemd vermogen, grondposities en de rol van de overheid. Vul van onderdeel 1 punt 6 en 7 in.

.....
.....
.....

6. Welke vormen van initiatief bij gebiedsontwikkelingen zijn in deze periode volgens u kansrijk? Denk daarbij aan: grondpositie, ongevraagd voorstel of prijsvraag.

.....
.....
.....

Uitgangspunten gebiedsontwikkeling bij initiatief

7. Geef beknopt de plandelen, de ruimtelijke uitgangspunten, het vastgoedprogramma, verwachte planning van de gebiedsontwikkeling weer?

.....
.....
.....

8. Zijn volgens u het programma en de ruimtelijke uitgangspunten uitvoerbaar en passen die in de marktsituatie van die tijd?

.....

.....

.....

Ontwikkelingsstrategie projectontwikkelaar (elementen en competenties) bij initiatief

9. Welke competenties zijn in de ontwikkelingsstrategie van de projectontwikkelaar(s) bij het initiatief van de gebiedsontwikkeling dominant aanwezig? Vul onderdeel 2 voor 2008 in.

.....

.....

.....

10. Welke factoren van de gebiedsontwikkeling hebben volgens u invloed op de ontwikkelingsstrategie van de projectontwikkelaar(s)?

.....

.....

.....

11. Is volgens u de ontwikkelingsstrategie goed afgestemd op de opgave van de gebiedsontwikkeling?

.....

.....

.....

Veranderende ontwikkelingsmarkt vanaf 2008

12. Hoe omschrijft u de situatie op de ontwikkelingsmarkt na 2008?

Denk daarbij aan: opgave, concurrentie, woningvraag, vreemd vermogen, grondposities en de rol van de overheid. Vul van onderdeel 1 punt 6 en 7 in.

.....

.....

.....

13. Hoe kan de ontwikkelaar zich volgens u het beste weren tegen de veranderingen op de ontwikkelingsmarkt? Of is dit een kwestie van tijd uitzitten?

Denk daarbij aan: bijstellen ontwikkelingsstrategie of een andere rol aannemen.

.....

.....

.....

14. Welke kansen en bedreigingen ziet u voor de ontwikkelaar(s) m.b.t. woningbouw en andere vastgoedsegmenten? Welke toekomst dicht u daarbij grondportefeuilles toe? Vul van onderdeel 1 punt 8 en 9 in.

.....

.....

.....

Uitgangspunten / wijzigingen bij gebiedsontwikkeling aan de hand van de crisis

15. Wat is de invloed van de crisis op het proces van de gebiedsontwikkeling geweest?

Denk daarbij aan: samenwerkingen, vastgoedprijzen, vreemd vermogen, project schaal en voorbereiding, risico's / rendement – verhouding, verkooppercentages en procesketen. Vul van onderdeel 1 punt 10, 11, 12, 13 en 14 in.

.....

.....

.....

16. Welke gevolgen heeft de crisis op de uitkomst van (een plandeel van) de gebiedsontwikkeling?

Denk daarbij aan: fasering, project kwaliteit, financiële consequenties, integraliteit, kwalitatieve en kwantitatieve programmering en stedenbouwkundige aspecten. Vul onderdeel 3 na 2008 in.

.....

.....

.....

17. Aan welke criteria dient een gebiedsontwikkeling te voldoen om in de toekomst haalbaar te zijn? Wat zijn crisis bestendige gebiedsontwikkelingen?

Denk daarbij aan: opgave op locatie, grondposities, creatieve concepten, omvang projecten, samenwerking met partners en overheid, financieringsmogelijkheden, positie van consument en duurzaamheid.

.....

.....

.....

Bijgestelde ontwikkelingsstrategie (elementen en competenties)

18. Welke wijzigingen ziet u in de ontwikkelingsstrategie van de ontwikkelaar(s) op basis van (een plandeel van) de aangepaste gebiedsontwikkeling?

.....

.....

.....

19. Denkt u dat projectontwikkelaar(s) in de huidige ontwikkelingsmarkt aan andere competenties moet voldoen, dan voor de crisis? Motiveer uw antwoord.

.....

.....

.....

20. Met welke competenties en elementen kunnen ontwikkelaar(s) initiërend zijn bij toekomstige gebiedsontwikkelingen? Vul onderdeel 2 na 2008 in.

.....

.....

.....

Profielen-matrix Metrum

Onderdeel 1: Variabele elementen in een ontwikkelingsstrategie

Elementen	Vraag	Toelichting	< 2008 Start	> 2008 Na crisis
<i>1. Rol ontwikkelaar</i>	2			
Realisator		De ontwikkelaar wordt vooral betrokken om de projecten te helpen realiseren.		
Stabilisator		De ontwikkelaar wordt vooral betrokken om de risico's te reduceren. De toegevoegde waarde zal vooral liggen in de financiering.		
Innovator		De ontwikkelaar wordt vooral betrokken om een succesvol, vernieuwend concept te ontwikkelen. De toegevoegde waarde zal vooral liggen in de conceptontwikkeling.		
<i>2. Fase betrokkenheid</i>	3			
Initiatief		De eerste fase van het proces is de initiatieffase. In deze fase wordt onderzocht of gebiedsontwikkeling gewenst is.		
Haalbaarheid		De haalbaarheidsfase is in 3 subfases te verdelen. Dit zijn definitiefase, ontwerpfase en voorbereidingsfase.		
Realisatie		Deze fase is gericht op de daadwerkelijke realisatie van het gebied, zoals vastgesteld in de vorige fase.		
<i>3. Initiatief</i>	3			
Grondpositie		Ontwikkelaars kunnen vanuit de eigendomspositie van grond afdwingen dat zij bij een ontwikkeling worden betrokken doordat zij exclusieve zeggenschap hebben.		
Ongevraagd		Met het winnen van een prijsvraag vloeit het krijgen van een ontwikkelrecht voort. Veelal hebben deze rechten betrekking op de realisatie van de opgave zoals vastgesteld.		
Prijsvraag		Een ongevraagd voorstel is het doen van een plansuggestie aan een publieke organisatie tot het oplossen of aanpakken van een probleem of realisatie van een project.		
<i>4. Grondexploitatie</i>	4			
Publiek		Alle gronden zijn in eigendom van de gemeente. De gemeente is verantwoordelijk voor de planvorming, haalbaarheid en grondexploitatie.		
Publiek-privaat		Publiek en private partijen delen samen de zeggenschap en risico's over de grondexploitatie.		
Privaat		De zeggenschap en risico's liggen in bij de private partij. De private partij heeft de gronden in eigendom en zorgt zelf voor het bouwrijp maken.		
<i>5. Samenwerking</i>	4			
Traditioneel model		De gemeente verworft alle gronden binnen een plangebied, maakt deze bouw- en woonrijp en geeft bouw kavels uit aan marktpartijen die tot ontwikkeling overgaan.		
Bouwclaim		De private partijen dragen hun gronden over aan de gemeente die deze vervolgens, bouw- en woonrijp maakt en uitgeeft. Private partijen verbinden hieraan rechten.		
Joint Venture		De herverdeling van gronden gaat via een gezamenlijke publiek-private onderneming (GEM). Dit is de kern van de samenwerking.		
Concessie		De gemeente stelt globale publiek-rechtelijke randvoorwaarden op en de gehele planontwikkeling (grond- en opstal exploitatie) word overgelaten aan private partijen.		
Exploitatieovereenkomst		Indien een of meer eigenaren zich beroepen op zelfrealisatie, kan de gemeente met de marktpartij een exploitatieovereenkomst afsluiten.		
<i>6. Opgave</i>	5, 12			
Eenvoudig, monofunctioneel		Het gaat om een eenvoudige opgave, zoals het bouwen woningen.		
Complex, multifunctioneel, incl. commercieel vastgoed		Het gaat bij een transformatieopgave, waarbij woningbouw gecombineerd wordt met commercieel vastgoed (winkels, kantoren of bedrijfsruimte).		

7. Locatie	5, 12			
Binnenstedelijk		Zijn complex en vaak ingeklemd tussen bestaande bebouwing. VB: herontwikkeling of transformatie van industrie- of bedrijventerreinen.		
Uitleg		Nieuwe ontwikkelingen op uitleggebieden. Over het algemeen zijn deze locaties omgeven door weilanden. VB: ontwikkeling van een woonwijk aan een stads- of dorpskern.		
8. Woningbouw kansen	14			
Renovatie		Herstellen en wanneer nodig gedeeltelijk vernieuwen van een bestaand pand.		
Nieuwbouw		Het realiseren / ontwikkelingen van nieuwbouwwoningen.		
Herstructurering		De veroudering van een woongebied tegengaan door eenmalig in te grijpen.		
9. Vastgoedsegmenten	14			
Winkel		De ontwikkelaar ziet ontwikkelmogelijkheden in het winkelsegment.		
Kantoor		De ontwikkelaar ziet ontwikkelmogelijkheden in het kantorenssegment		
Woning		De ontwikkelaar ziet ontwikkelmogelijkheden in een specifiek woonsegment:.....		
Industrie		De ontwikkelaar ziet ontwikkelmogelijkheden in bedrijfspanden.		
10. Risico/ rendement	15			
Groot		Hoog risico met hoog rendement.		
Middel		Middel risico met middel rendement.		
Klein		Laag risico met laag rendement.		
11. Voorverkoop percentage	15			
Onder de 70% percentage		Start van de bouw ligt onder de 70% voorverkoop.		
70% verkoop percentage		Start van de bouw ligt op 70% voorverkoop.		
Boven de 70% percentage		Start van de bouw ligt boven de 70% voorverkoop.		
12. Project schaal	15			
Grootchalig		Gebied is groter dan 50 Ha en bevat meer dan 750 woningen.		
Middel		Gebied is tussen de 25-50 Ha en bevat tussen de 250-750 woningen.		
Kleinschalig		Gebied is kleiner dan 25 ha en bevat minder dan 250 woningen		
13. Project voorbereiding	15			
Kort – specifiek		Op korte termijn een specifiek plan voorbereiden.		
Lang - specifiek		Op lang termijn een specifiek plan voorbereiden.		
Kort - globaal		Op korte termijn een globaal plan voorbereiden.		
Lang - globaal		Op langer termijn een globaal plan voorbereiden.		
14. Procesketen	15			
Verlengen		Het ontwikkelingsproces van projectontwikkeling verlengen. Het toevoegen van werkzaamheden aan de bedrijfskolom van de ontwikkelaar.		
Verkorten		Het ontwikkelingsproces van projectontwikkeling inkorten. Een bepaalde focus hebben op een onderdeel van het proces.		

- 0 = niet van toepassing
 1 = in zeer beperkte mate van toepassing
 2 = in beperkte mate van toepassing
 3 = Gemiddeld van toepassing
 4 = in bovenmate van toepassing
 5 = in sterke mate van toepassing

Onderdeel 2: Variabele competenties voor de projectontwikkelaar

Competenties	Vraag	Toelichting	< 2008 Start	> 2008 Na crisis
1. Investeringsbereid	9,19	In het gehele ontwikkelingsproces en uitvoering bereid zijn investeringen te doen.		
2. Dragen financieel risico	9,19	Tot het moment dat het gerealiseerde vastgoed verkocht of verhuurd de financiële risico's dragen.		
3. Marktkennis	9,19	Het in staat zijn de vraag naar vastgoed in kwantitatieve en kwalitatieve zin in kaart te brengen.		
4. Vastgoedconcepten creëren	9,19	De creativiteit hebben en innovatief zijn om de marktkennis en marktvraag om te zetten in een concept of visie.		
5. Managementtaak	9,19	Het voeren van het project- en procesmanagement.		
6. Ontwikkelingsinitiatief	9,19	Andere partijen enthousiast maken voor concept en idee, waardoor projecten ontwikkeld kunnen worden.		
7. Professioneel opdrachtgever	9,19	Het vervullen van de opdrachtgever op verschillende plaatsen en onder verschillende marktomstandigheden.		
8. Marketing	9,19	Een marketingbeleid hebben om een afnemer of consument voor zijn vastgoedproduct te bereiken.		
Aanvulling				
9. Flexibiliteit	9,19	Door een flexibele aanpak snel in kunnen spelen op de veranderingen in markt.		
10. Klantgericht	9,19	De klant en zijn wensen centraal zetten, zodat producten aansluiten op behoefte van de klant.		
11. Sociaal vaardig	9,19	Empatisch vermogen en luisteren naar de geluiden uit de omgeving.		
12. Technische kennis	9,19	De technische kennis hebben om concepten en ideeën daadwerkelijk te kunnen ontwikkelen.		
13. Transparant	9,19	Door transparantie in kosten, opbrengsten en risico's wordt de ontwikkelaar een betrouwbare partner.		
14. Maatschappelijk / duurzaam	9,19	Het ontwikkelingen van duurzaam en maatschappelijk vastgoed moet leiden tot draagvlak en nieuwe projecten.		
15. Netwerk van relatie	9,19	Het opzetten / onderhouden van netwerken van gemeente, particulieren en branchegeenoten.		
16. Risicomanagement	9,19	Het beheersen van de afzet-, verwervings-, - en procedurele risico's.		
17. Partnership	9,19	Het tot stand brengen van een gezamenlijke productie of financiering met partners. Samenwerken i.p.v. selecteren.		

0 = niet van toepassing

1 = in zeer beperkte mate van toepassing

2 = in beperkte mate van toepassing

3 = Gemiddeld van toepassing

4 = in bovenmate van toepassing

5 = in sterke mate van toepassing

Onderdeel 3: Uitkomst van gebiedsontwikkeling

Uitkomsten	Vraag	Toelichting	> 2008 Na crisis
<i>1. Fasering</i>	16		
Deelprojecten verschuiven		Projecten naar voor of naar achter schuiven in het totale ontwikkelingsproces.	
Deelprojecten vertragen		Projecten welke een bepaalde vertraging hebben opgelopen.	
Deelprojecten stopzetten/ uitsstellen		Projecten waarvan de uitvoering is stopgezet of met (on)bepaalde tijd is uitgesteld.	
<i>2. Integraliteit project</i>	16		
Loskoppelen		De integrale wijze van ontwikkelen loskoppelen. Deelprojecten verzelfstandigen, zodat de uitvoering eenvoudiger wordt.	
<i>3. Financiële consequentie</i>	16		
Projectfinanciering		Garanderen geldleningen: projectfinanciering verlenen op basis van voorwaarden van de gemeenten.	
Grond verkoop aan gemeente		De gemeente koopt de gronden van de ontwikkelaar.	
In- of verkoopgarantie oude woning		De koper zekerheid bieden omtrent de verkoop/koop van zijn oude / nieuwe woningen.	
<i>4. Programmering kwalitatief</i>	16		
Omzetting programma		Wijziging in woonsegment, van koop naar huur.	
Aanpassing woningtype		Wijziging in woonklasse, van duur naar goedkoop.	
<i>5. Programmering kwantitatief</i>	16		
Het bijstellen van aantallen		Een bijstelling in het totaal aantal te realiseren woningen.	
Productie temporisering/ versnellen van deelprojecten		Een bijstelling van het tempo in de bouwproductie van deelproject of gebiedsontwikkeling.	
<i>6. Kwaliteit project</i>	16		
Kwaliteitsverbetering		Kwaliteit van het deelproject of gebiedsontwikkeling neemt toe.	
Kwaliteit blijft constant		Kwaliteit van het deelproject of gebiedsontwikkeling blijft constant.	
Kwaliteitsverarming		Kwaliteit van het deelproject of gebiedsontwikkeling neemt af.	
<i>7. Stedenbouwkundig</i>	16		
Realisatie openbare ruimte		De realisatie van de openbare ruimte naar voren/achter halen om het gebied aantrekkelijker te maken.	
Kwaliteit openbare ruimte		De kwaliteit van de openbare ruimte aanpassingen aan de marktomstandigheden.	

0 = niet van toepassing

1 = in zeer beperkte mate van toepassing

2 = in beperkte mate van toepassing

3 = Gemiddeld van toepassing

4 = in bovenmate van toepassing

5 = in sterke mate van toepassing

Bijlage 2 Complete empirische resultaten tabel

Binnenstedelijke locaties resultaten

Ontwikkelingsstrategie		Suytkade	Scheldekwartier Bestevaer	Noord-Scharwoude
Onderdeel	Punt			
Elementen in de ontwikkelingsstrategie voor 2008	Rol ontwikkelaar Fase betrokkenheid Initiatief Grondexploitatie Samenwerking Opgave Locatie Woningbouw kansen Risico/rendement Voorverkooppercentage Projectschaal Projectvoorbereiding Procesketen	Realisator en Stabilisator Initiatieffase Grondpositie Publiek-private Joint Venture Complex - multifunctioneel Binnenstedelijk Nieuwbouw Hoog risico - hoog rendement Ligt op 70% Grootschalig - 1.100 woningen Lang termijn-specifiek/globaal Verlengen	Realisator en Innovator Initiatief- en realisatiefase Prijsvraag Publiek Traditioneel model Complex - multifunctioneel Binnenstedelijk Nieuwbouw Hoog risico - hoog rendement Ligt op 70% (Middel)groot - 150 en 1.800 won. Lang termijn - specifiek plan Verlengen	Realisator en Stabilisator Initiatieffase Grondpositie Privaat Concessie model Complex - monofunctioneel Binnenstedelijk Nieuwbouw Hoog risico - hoog rendement Ligt op 70% Grootschalig 370 woningen Lang termijn - specifiek plan Verlengen
Competenties van de project-ontwikkelaar voor 2008	Investeringsbereidheid Dragen financieel risico Marktkennis Vastgoedconcepten Managementtaak Initiatief opdrachtgeverschap Marketing Flexibiliteit Klantgericht Sociaal vaardig Technische kennis Transparant Duurzaam Netwerk van relatie Risicomanagement Partnership	In sterke mate van toepassing In sterke mate van toepassing In sterke mate van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing In sterke mate van toepassing Gemiddeld van toepassing In bovenmate van toepassing In bovenmate van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing In mindere mate van toepassing In mindere mate van toepassing Gemiddeld van toepassing In bovenmate van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing	In sterke mate van toepassing In sterke mate van toepassing In bovenmate van toepassing In bovenmate van toepassing In bovenmate van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing In bovenmate van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing In mindere mate van toepassing In mindere mate van toepassing In mindere mate van toepassing In mindere mate van toepassing In bovenmate van toepassing In bovenmate van toepassing Gemiddeld van toepassing	In sterke mate van toepassing In sterke mate van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing In mindere mate van toepassing In sterke mate van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing In beperkte mate van toepassing In mindere mate van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing
Planbijstellingen ontwikkeling door crisis	Deelprojecten verschuiven Deelprojecten vertragen Deelprojecten uitstellen Integraliteit loskoppelen Projectfinanciering In- verkoopgarantie woning Omzetting programma Aanpassing woningtype Woning aantallen bijstellen Productie temporiseren Kwaliteit project Verschuiven realisatie o.r. Kwaliteit openbare ruimte	In sterke mate van toepassing In sterke mate van toepassing In sterke mate van toepassing In sterke mate van toepassing In bovenmate van toepassing In bovenmate van toepassing In sterke mate van toepassing In sterke mate van toepassing In sterke mate van toepassing In sterke mate van toepassing Blijft constant Blijft constant Gemiddeld van toepassing	In sterke mate van toepassing In bovenmate van toepassing In bovenmate van toepassing Gemiddeld van toepassing In bovenmate van toepassing Niet van toepassing In bovenmate van toepassing In bovenmate van toepassing In bovenmate van toepassing In sterke mate van toepassing In bovenmate van toepassing Blijft constant Blijft constant Gemiddeld van toepassing	In sterke mate van toepassing In bovenmate van toepassing Gemiddeld van toepassing In bovenmate van toepassing In bovenmate van toepassing Niet van toepassing In bovenmate van toepassing In beperkte mate van toepassing In sterke mate van toepassing In bovenmate van toepassing Project kwaliteit verbetert Blijft constant In mindere mate van toepassing
Elementen in de ontwikkelingsstrategie na 2008	Rol ontwikkelaar Fase betrokkenheid Initiatief Grondexploitatie Samenwerking Opgave Locatie Woningbouw kansen Risico/rendement Projectschaal Voorverkooppercentage Projectvoorbereiding Procesketen	Realisator en Stabilisator Initiatieffase Prijsvraag / grondpositie Publiek-private Joint Venture / Concessie Complex Binnenstedelijk Nieuwbouw Hoog risico - middel rendement Kleinschalig (20-30 woningen) Bijgesteld naar 60% Lang termijn - globaal plan Blijft constant - taken uitbesteden	Realisator- stabilisator- innovator Initiatief- en haalbaarheidsfase Prijsvraag / grondpositie Publiek-private GEM / concessie / bouwclaim Complex Binnenstedelijk i.c.m. uitleg Herstructurering i.c.m. nieuwbouw Hoog risico - laag rendement Kleinschalig (50 woningen) I.s.m. een belegger 70% Kort-specifiek i.c.m. lang-globaal Blijft constant	Realisator-stabilisator-innovator Initiatieffase Ongevraagd voorstel/grondpositie Publiek-private Bouwclaim / Joint Venture Complex Binnenstedelijk / uitleg Nieuwbouw Laag risico - laag rendement Kleinschalig Blijft staan op 70% Lang termijn - globaal / flexibel Verkorten - taken uitbesteden
Competenties van de project-ontwikkelaar voor 2008	Investeringsbereidheid Dragen financieel risico Marktkennis Vastgoedconcepten Managementtaak Initiatief opdrachtgeverschap Marketing Flexibiliteit Klantgericht Sociaal vaardig Technische kennis Transparant Duurzaam Netwerk van relatie Risicomanagement Partnership	In bovenmate van toepassing In bovenmate van toepassing In bovenmate van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing In bovenmate van toepassing Gemiddeld van toepassing In bovenmate van toepassing In sterke mate van toepassing In sterke mate van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing In mindere mate van toepassing In sterke mate van toepassing In bovenmate van toepassing In sterke mate van toepassing In sterke mate van toepassing	Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing In sterke mate van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing In mindere mate van toepassing In sterke mate van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing In sterke mate van toepassing In sterke mate van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing In sterke mate van toepassing	In beperkte mate van toepassing In beperkte mate van toepassing In sterke mate van toepassing Gemiddeld van toepassing In beperkte mate van toepassing In bovenmate van toepassing Gemiddeld van toepassing In sterke mate van toepassing Gemiddeld van toepassing In bovenmate van toepassing Gemiddeld van toepassing In sterke mate van toepassing In sterke mate van toepassing Gemiddeld van toepassing Gemiddeld van toepassing In bovenmate van toepassing

Uitleglocaties resultaten

Ontwikkelingsstrategie		Boechorst	Groot Holthuisen	Hoog Dalem
Onderdeel	Punt		De Tol	
Elementen in de ontwikkelingsstrategie voor 2008	Rol ontwikkelaar	Realisator	Realisator / innovator	Realisator / stabilisator
	Fase betrokkenheid	Initiatief	Haalbaarheidsfase	Initiatief
	Initiatief	Grondpositie	Prijsvraag i.c.m. grondpositie	Grondpositie
	Grondexploitatie	Publiek	Publiek	Publiek-privaat
	Samenwerking	Traditioneel model met bouwclaim	Traditioneel model met bouwclaim	Joint Venture en bouwclaim
	Opgave	Eenvoudig - monofunctioneel	Eenvoudig - monofunctioneel	Eenvoudig - monofunctioneel
	Locatie	Uitleglocatie	Uitleglocatie	Uitleglocatie
	Woningbouw kansen	Nieuwbouw	Nieuwbouw	Nieuwbouw en renovatie
	Risico/rendement	Laag risico - hoog rendement	Laag risico - hoog rendement	Middel risico - hoog rendement
	Voorverkooppercentage	Ligt op 70%	Ligt op 70%	Ligt op 70%
	Projectschaal	Grootschalig - 750 woningen	Grootschalig - 1.500 en 450 won.	Grootschalig - 1.400 woningen
	Projectvoorbereiding	Lang - specifiek	Kort en lang- specifiek	Lang - specifiek
	Procesketen	Verlengen	Verlengen	Verlengen
Competenties van de project-ontwikkelaar voor 2008	Investeringsbereidheid	Gemiddeld van toepassing	In bovenmate van toepassing	In sterke mate van toepassing
	Dragen financieel risico	Gemiddeld van toepassing	Gemiddeld van toepassing	In sterke mate van toepassing
	Marktkennis	In bovenmate van toepassing	In bovenmate van toepassing	In sterke mate van toepassing
	Vastgoedconcepten	In beperkte mate van toepassing	In sterke mate van toepassing	In beperkte mate van toepassing
	Managementtaak	In beperkte mate van toepassing	In sterke mate van toepassing	In beperkte mate van toepassing
	Initiatief	Gemiddeld van toepassing	Gemiddeld van toepassing	Gemiddeld van toepassing
	Opdrachtgeverschap	In bovenmate van toepassing	In bovenmate van toepassing	Gemiddeld van toepassing
	Marketing	In bovenmate van toepassing	In bovenmate van toepassing	Gemiddeld van toepassing
	Flexibiliteit	Gemiddeld van toepassing	Gemiddeld van toepassing	Gemiddeld van toepassing
	Klantgericht	Gemiddeld van toepassing	In bovenmate van toepassing	Gemiddeld van toepassing
	Sociaal vaardig	In beperkte mate van toepassing	Gemiddeld van toepassing	Gemiddeld van toepassing
	Technische kennis	In beperkte mate van toepassing	In beperkte mate van toepassing	Gemiddeld van toepassing
	Transparant	In beperkte mate van toepassing	Gemiddeld van toepassing	Gemiddeld van toepassing
	Duurzaam	In beperkte mate van toepassing	Gemiddeld van toepassing	In bovenmate van toepassing
	Netwerk van relatie	Gemiddeld van toepassing	In sterke mate van toepassing	In sterke mate van toepassing
	Risicomanagement	In bovenmate van toepassing	Gemiddeld van toepassing	Gemiddeld van toepassing
	Partnership	In zeer beperkte mate van toepas.	Gemiddeld van toepassing	In sterke mate van toepassing
Planbijstellingen ontwikkeling door crisis	Deelprojecten verschuiven	In zeer beperkte mate van toepas.	In sterke mate van toepassing	In sterke mate van toepassing
	Deelprojecten vertragen	In zeer beperkte mate van toepas.	In bovenmate van toepassing	In bovenmate van toepassing
	Deelprojecten uitstellen	In zeer beperkte mate van toepas.	In bovenmate van toepassing	In beperkte mate van toepassing
	Integraliteit loskoppelen	In beperkte mate van toepassing	In bovenmate van toepassing	In zeer beperkte mate van toepas.
	Projectfinanciering	In beperkte mate van toepassing	Gemiddeld van toepassing	In zeer beperkte mate van toepas.
	In- verkoopgarantie woning	Niet van toepassing	In zeer beperkte mate van toepas.	In bovenmate van toepassing
	Omzetting programma	Gemiddeld van toepassing	In bovenmate van toepassing	In bovenmate van toepassing
	Aanpassing woningtype	In beperkte mate van toepassing	Gemiddeld van toepassing	In sterke mate van toepassing
	Woning aantallen bijstellen	Gemiddeld van toepassing	In bovenmate van toepassing	In bovenmate van toepassing
	Productie temporiseren	In beperkte mate van toepassing	Gemiddeld van toepassing	In bovenmate van toepassing
	Kwaliteit project	Blijft constant	Blijft constant	Blijft constant
	Verschuiven realisatie o.r.	Niet van toepassing	Naar voren	Blijft constant
	Aanpassen openbare ruimte	Niet van toepassing	In bovenmate van toepassing	In bovenmate van toepassing
Elementen in de ontwikkelingsstrategie na 2008	Rol ontwikkelaar	Realisator	Innovator i.c.m. realisator	Innovator i.c.m. realisator
	Fase betrokkenheid	Initiatief- en haalbaarheidsfase	Initiatief	Haalbaarheidsfase
	Initiatief	Grondpositie	Ongevraagd voorstel/grondpositie	Ongevraagd voorstel/grondpositie
	Grondexploitatie	Private	Publiek-private	Publiek-privaat
	Samenwerking	Bouwclaim met traditioneel model	Bouwclaim en joint venture	Bouwclaim / GEM / concessie
	Opgave	Eenvoudig	Complex	Zowel eenvoudig als complex
	Locatie	Uitleglocaties	Binnenstedelijk en goede uitleg	Uitleglocatie
	Woningbouw kansen	Nieuwbouw	Renovatie en nieuwbouw	Renovatie en nieuwbouw
	Risico/rendement	Hoog risico - hoog rendement	Hoog risico - laag rendement	Hoog risico - laag rendement
	Voorverkooppercentage	Blijft op 70%	Bijgesteld naar 50% en 60%	Bijgesteld naar 80%
	Projectschaal	Kleinschalige en flexibele opgave	Kleinschalig en CPO vorm	Kleinschalig
	Projectvoorbereiding	Lang termijn - globaal plan	Kort-specifiek i.c.m. lang-globaal	Kort-specifiek i.c.m. lang-globaal
	Procesketen	Blijft constant	Verlengen met kopersbegeleiding	Verkorten
Competenties van de project-ontwikkelaar voor 2008	Investeringsbereidheid	In beperkte mate van toepassing	In bovenmate van toepassing	In bovenmate van toepassing
	Dragen financieel risico	In beperkte mate van toepassing	In bovenmate van toepassing	In bovenmate van toepassing
	Marktkennis	In bovenmate van toepassing	In bovenmate van toepassing	In sterke mate van toepassing
	Vastgoedconcepten	In bovenmate van toepassing	In sterke mate van toepassing	In sterke mate van toepassing
	Managementtaak	Gemiddeld van toepassing	Gemiddeld van toepassing	Gemiddeld van toepassing
	Initiatief	Gemiddeld van toepassing	Gemiddeld van toepassing	Gemiddeld van toepassing
	Opdrachtgeverschap	In beperkte mate van toepassing	Gemiddeld van toepassing	In bovenmate van toepassing
	Marketing	Gemiddeld van toepassing	In bovenmate van toepassing	In sterke mate van toepassing
	Flexibiliteit	In bovenmate van toepassing	In sterke mate van toepassing	In bovenmate van toepassing
	Klantgericht	Gemiddeld van toepassing	In sterke mate van toepassing	In sterke mate van toepassing
	Sociaal vaardig	In beperkte mate van toepassing	In bovenmate van toepassing	In bovenmate van toepassing
	Technische kennis	Gemiddeld van toepassing	Gemiddeld van toepassing	In sterke mate van toepassing
	Transparant	Gemiddeld van toepassing	Gemiddeld van toepassing	In sterke mate van toepassing
	Duurzaam	Gemiddeld van toepassing	In sterke mate van toepassing	In bovenmate van toepassing
	Netwerk van relatie	In bovenmate van toepassing	In sterke mate van toepassing	Gemiddeld van toepassing
	Risicomanagement	In bovenmate van toepassing	Gemiddeld van toepassing	In bovenmate van toepassing
	Partnership	In beperkte mate van toepassing	In bovenmate van toepassing	In sterke mate van toepassing

Bijlage 3 Lijst met geïnterviewden

Suytkade - Helmond

M. Riemersma, projectmanager, Van Wijnen

Scheldekwartier - Vlissingen

A. Mersie, adviseur, Metrum

G. van Driessche, Directeur, AM Zuid

Noord-Scharwoude - Langedijk

M. Rijs, adviseur, Metrum

S. Gouweleeuw, projectmanager, Bouwfonds

Boechorst - Noordwijk

F. Koiter, adviseur, Metrum

W. de Graaf, projectontwikkelaar, De Aannemings Combinatie Leiderdorp

Groot Holthuizen - Zevenaar

T. Koenen, projectmanager, gemeente Zevenaar

E. Haarst, projectmanager, Konder Wessels projecten

Hoog Dalem - Gorinchem

E. Lissen, adviseur, Metrum

G. Loevendie, projectmanager, Heijmans Vastgoed

Bijlage 4 Case documentatie

Suytkade - Helmond

Clusters, J. (2003). In Suytkade kun je alles doen, zelfs niets. NEPROM Pro Magazine, pp 4-8.
Gemeente Helmond (2005). Bestemmingsplan Suytkade, Deel 1/3 toelichting.
Gemeente Helmond (2011). Bestemmingsplan Suytkade, Groenkwartier Noord.
Projectwebsite; <http://www.suytkade.nl>, d.d. 16 juni 2011

Scheldekwartier - Vlissingen

Gemeente Vlissingen (2010). Bestemmingsplan Scheldekwartier-Zuid.
Projectwebsite; <http://www.vlissingen.nl/scheldekwartier>, d.d. 26 juni 2011
VHP Stedenbouwkundige (2006). Masterplan Vlissingen Dokkershaven.

Noord-Scharwoude- Langedijk

Gemeente Langedijk (2010). Kadernotitie Herontwikkeling Veilingterrein Noord-Scharwoude.
Presentatie Metrum (2009).
RRog Stedenbouw en landschap (2011).

Boechorst - Noordwijk

Gemeente Noordwijk (2007). Voortgangsrapportage project Boechorst.
Gemeente Noordwijk (2010). Bestemmingsplan Boechorst
Gemeente Noordwijk; <http://www.noordwijk.nl/Smartsite.shtml?id=52121>, d.d. 15 juni 2011
Greef, J. (2006). Gronduitgifteprijsen op uitleglocaties: casestudies voor het onderzoek prijskolom nieuwbouwwoningen, Delft.
Projectbureau Boechorst (2007). Bestuursoverdracht: exploitatie en grondproductie Boechorst

Groot Holthuizen - Zevenaar

Gemeente Zevenaar (2008). Uitwerkingsplan de Tol
Gemeente Zevenaar (2008). Uitwerkingsplan de Bem
Gemeente Zevenaar (2010). Groot Holthuizen nieuwsbrief nr. 5
Urban landscapes (2008). Stedenbouwkundig plan voor de uitbreiding van Groot Holthuizen & Zevenpoort.

Hoog Dalem - Gorinchem

Gemeente Gorinchem (2008). Beeldkwaliteitplan Hoog Dalem Gorinchem.
Gemeente Gorinchem (2009). Exploitatieplan Hoog Dalem, bijhorende bij het bestemmingsplan Hoog Dalem.
Gemeente Gorinchem en VOF Oosterlinge (2010). Hoog Dalem Nieuws, jaargang 3, april.
Metrum (2010). Herziening grondexploitatie Hoog Dalem cv.
Ten Duis, M. (2007). De directe en indirecte gevolgen van de Grondexploitatiewet voor de bonafide ontwikkelaar, Delft.