

Grondbeleid: Op grond waarvan?

Onderzoek naar samenwerkingsvormen binnen het grondbeleid tijdens economische laag conjunctuur



Bachelorthesis Geografie, Planologie en Milieu (GPM)

J.M. Pol

Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen

Juni 2013

Radboud University Nijmegen



Grondbeleid: Op grond waarvan?

Onderzoek naar samenwerkingsvormen binnen het grondbeleid tijdens economische laag conjunctuur

Bachelorthesis Geografie, Planologie en Milieu (GPM)

Auteur: J.M. Pol

Studentnummer: 4032330

Begeleider: Prof. Dr. P. M. Ache

Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen

Stageplaats: Afdeling Grondzaken
Gemeente Utrecht

Juni 2013

Voorwoord

De combinatie van het schrijven van deze bachelorthesis met een stage bij de gemeente Utrecht was een erg leuke en interessante ervaring. Het onderwerp grondbeleid en de verschillende samenwerkingsvormen daarbinnen zijn ontzettend actueel binnen de gemeente. Zo was het thema van de afdelingsdag 'de veranderende rol van de afdeling Grondzaken'. Hierbij werd bedoeld op het feit dat er meer aan de markt overgelaten dient te worden en dat de ambtenaren een meer regisserende en faciliterende rol dienen te vervullen. Maar ook tijdens normale werkdagen kwam dit onderwerp veelvuldig aan de orde. Dit was erg interessant om van dichtbij mee te maken. De praktijk blijkt vaak een stuk complexer te zijn dan dat je tijdens colleges leert of in de literatuur leest. Daarnaast zorgden de vaste werkdagen op kantoor ervoor dat ik met vaste regelmaat aan mijn scriptie kon werken. Tot slot was het relatief eenvoudig om zowel binnen als buiten de gemeente interviews te regelen.

Los van mijn onderzoeksonderwerp heb ik veel geleerd over het functioneren van een gemeente. Tijdens mijn stage heb ik ervaren dat de gemeente een veelkoppig monster is.

Ik ben erg blij dat ik deze mogelijkheid heb gekregen bij de gemeente Utrecht en mijn grote dank gaat daarom uit naar Nancy Kok, mijn stagebegeleider. Haar wil ik ook bedanken voor haar kritische blik op mijn onderzoek evenals Äge van Beest en Pim Sanders. Ook wil ik alle andere collega's van de afdeling Grondzaken bedanken voor hun behulpzaamheid en gezelligheid. De mensen die ik mocht interviewen en altijd bereid waren om nog een vraag via de mail te beantwoorden ben ik eveneens erg dankbaar. Tot slot wil ik graag mijn begeleider Prof. Dr. P. M. Ache bedanken voor zijn feedback.

Ik wens u veel plezier toe met het lezen van dit onderzoek.

Mariëtte Pol

Samenvatting

"Het vastlopen van gebiedsontwikkelingsprojecten staat sinds 2008 volop in de belangstelling in de vakwereld. Zowel marktpartijen als gemeenten zuchten onder de financiële gevolgen" (Janssen-Jansen, 2012). Dat er iets aan het huidige grondbeleid moet worden veranderd is duidelijk, maar er is veel onduidelijkheid over de wijze waarop dit moet gebeuren. Zo wordt er in de literatuur gepleit voor faciliterend grondbeleid waarbij de risico's vooral bij de markt komen te liggen. Daarentegen zijn er ook tegengeluiden die stellen dat marktpartijen op dit moment over te weinig kapitaal beschikken om de risico's te dragen. Kortom, de meningen zijn verdeeld als het gaat om welke samenwerkingsvorm binnen het grondbeleid het beste tijdens economische laagconjunctuur gebruikt kan worden.

De doelstelling van dit onderzoek luidt daarom als volgt:

Het doel van dit onderzoek is het optimaliseren van het bestaand gemeentelijk grondbeleid door aan te geven welke samenwerkingsvorm binnen het gemeentelijk grondbeleid het meest geschikt is bij de realisatie van woningen tijdens economische laagconjunctuur.*

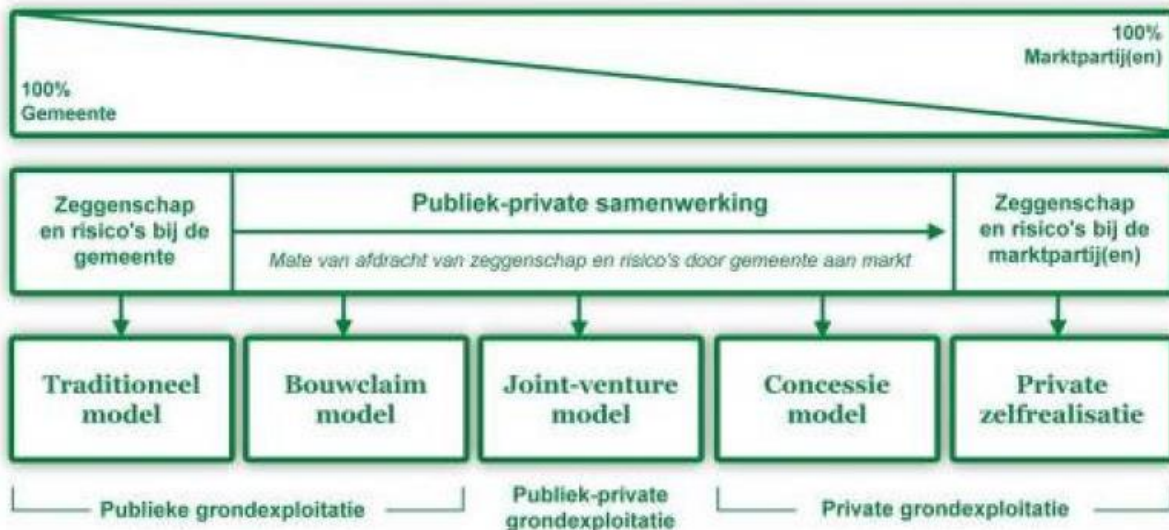
De hoofdvraag bij deze doelstelling luidt als volgt:

Kunnen gemeenten tijdens economische laagconjunctuur het beste een actief grondbeleid, een bouwclaimmodel, een joint venture of een concessiemodel hanteren bij het realiseren van woningen?

Theorie

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zal eerst een theoretisch kader worden geschetst. In de zeventiger jaren van de vorige eeuw maakte de politiek een omslag naar het neoliberalisme. Het neoliberalisme draait om marktwerking waarbij de rol van de overheid de volgende is: een institutioneel kader schetsen waarbinnen de private partijen vrij kunnen handelen. Het ontstaan van de economische crisis heeft geleid tot kritiek op het neoliberalisme. De financiële crisis wordt ook wel een crisis van het neoliberalisme genoemd. Ondanks het slechte functioneren van het neoliberalisme is de ideologie nog steeds dominant.

Publiek Private Samenwerking (PPS) is een theorie die voortvloeit uit het neoliberalisme. "PPS is een samenwerkingsverband waarbij publieke en private partijen, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling" (Wolting, 2006, p. 14). Drie vormen van PPS die in dit onderzoek worden onderzocht zijn: het bouwclaimmodel, de joint venture en het concessiemodel. Daarnaast wordt ook het actief grondbeleid in dit onderzoek meegenomen. De vier vormen van grondbeleid zijn in het volgende figuur schematisch weergegeven. Hoe verder je in het figuur naar rechts schuift, hoe meer risico's er bij de marktpartij komen te liggen.



Figuur: Publiek private samenwerking (Nijhof, 2010)

Methode

De onderzoeksvraag zal worden beantwoord door middel van een casestudy en het interviewen van deskundigen. De vier vormen van grondbeleid worden alle vier apart beoordeeld in een casestudy aan de hand van de volgende vijf beoordelingscriteria: 1. Risicobeperking; 2. Risicodeling; 3. Financiële schaalvoordelen; 4. Toegevoegde mogelijkheden voor financiering; 5. Gemeentelijke doelstelling ruimtelijke ordening en volkshuisvesting. De casestudy zal antwoord geven op de vier deelvragen die elk een andere samenwerkingsvorm betreffen. Voor het actief grondbeleid is de casus Veemarkt onderzocht, voor het bouwclaimmodel de casus Haarrijn. Kanaleneiland vormt de casus voor de joint venture en Zijdebalen vormt de casus voor de concessie.

Bij de interviews met de deskundigen worden de vier samenwerkingsvormen in het algemeen beoordeeld aan de hand van de vijf beoordelingscriteria.

Casestudy

Na het vergelijken van de resultaten van de vier cases blijkt op basis van de beoordelingscriteria dat het traditionele grondbeleid de beste samenwerkingsvorm is die de gemeente kan kiezen tijdens economische laagconjunctuur bij de realisatie van woningen. Zijdebalen waar het concessiemodel wordt gehanteerd staat op de tweede plek, het bouwclaimmodel in Haarrijn staat op de derde plek. En de joint venture in Kanaleneiland is op basis van de beoordelingscriteria de minst goede keuze.

Deskundigen

Beide deskundigen stellen dat de gemeente tijdens economische laagconjunctuur het beste kan kiezen voor concessie als het gaat om *het beperken en verdelen* van de risico's. Als het gaat om *het realiseren* van woningen waarbij de gemeente zelf eigenaar van de grond is, dan kan de gemeente nu tijdens economische laagconjunctuur nog het beste voor actief grondbeleid kiezen volgens de deskundigen. Een marktpartij zal tijdens een economisch slechte situatie niet in de risico's delen in grond die zij niet bezitten.

Koppeling casestudy met deskundigen

Het concessiemodel is in eerste instantie, als we kijken naar de risicodeling en beperking het beste model om door de gemeente gehanteerd te worden tijdens economische laagconjunctuur bij de realisatie van woningen. Maar als de grond niet in eigendom is van een private partij maar van een gemeente, dan kan de gemeente proberen de grond aan een private partij te verkopen, maar waarschijnlijk wil geen private partij dat in een slechte economische situatie doen. De gemeente heeft dan twee opties. Als het voor de gemeente van groot belang is dat de woningen gerealiseerd worden dan kan de gemeente kiezen voor actief grondbeleid. Als de gemeente er niet zo'n groot belang bij heeft kan zij proberen de grond te verkopen en anders is het beter om te wachten. De kans is namelijk klein dat een private partij tijdens economische laagconjunctuur de grond zal kopen. Als het beter gaat met de economie zou er alsnog voor een concessie gekozen kunnen worden.

Koppeling met theorie

Er blijkt dat zowel het actief grondbeleid als de concessie de samenwerkingsvormen zijn die het beste gebruikt kunnen worden. De concessie is de samenwerkingsvorm waarbij neoliberalisme het meest tot uiting komt, er wordt zoveel mogelijk aan te markt overgelaten. Bij het actief grondbeleid wordt het neoliberalisme juist niet nagestreefd. Kortom, er kan worden gesteld dat er tijdens crisis niet volledig vóór neoliberalisme wordt gekozen maar de stroming wordt ook niet volledig afgewezen binnen het grondbeleid.

Conclusie

De conclusie uit dit onderzoek is dat de beste samenwerkingsvorm tijdens economische laagconjunctuur bij de realisering van woningen niet bestaat. Als de grond in het bezit is van de gemeente is actief grondbeleid de beste samenwerkingsvorm, als de markt grondbezit heeft is de concessie de beste samenwerkingsvorm.

Inhoudsopgave

Voorwoord	I
Samenvatting	II
1 Inleiding	- 1 -
1.1 Projectkader.....	- 1 -
1.2 Doel- en vraagstelling.....	- 3 -
1.3 Leeswijzer.....	- 5 -
2 Theorie	- 6 -
2.1 Theoretisch kader.....	- 6 -
2.1.1 Neoliberalisme.....	- 6 -
2.1.2 Crisis van het neoliberalisme.....	- 7 -
2.1.3 Publiek Private Samenwerking.....	- 8 -
2.2 Operationalisatie.....	- 8 -
2.2.1 Grondbeleid.....	- 9 -
2.2.2 Samenwerkingsvormen binnen het grondbeleid.....	- 9 -
2.2.3 Laagconjunctuur.....	- 11 -
2.3 Beoordelingscriteria.....	- 12 -
2.4 Conceptueel model.....	- 13 -
3 Methoden	- 15 -
3.1 Onderzoeksstrategie.....	- 15 -
3.2 Onderzoeksmateriaal.....	- 16 -
3.3 Uitvoering vergelijkende casestudy.....	- 16 -
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid.....	- 17 -
4 De casestudy	- 19 -
4.1 Actief grondbeleid – De Veemarkt.....	- 19 -
4.2 Bouwclaim - Haarrijn.....	- 23 -
4.3 Joint venture – Kanaleneiland.....	- 27 -
4.4 Concessie – Zijdebalen.....	- 31 -
5 Vergelijking cases	- 35 -
6 Deskundigen	- 37 -
7 Koppeling	- 40 -
7.1 Koppeling tussen casestudy en deskundigen.....	- 40 -
7.2 Koppeling met theorie.....	- 42 -
8 Conclusie en aanbevelingen	- 44 -
8.1 Conclusie.....	- 44 -
8.2 Aanbevelingen.....	- 45 -
9 Reflectie	- 47 -
Lijst met afkortingen	- 49 -
Lijst van geïnterviewden	- 50 -
Referentielijst	- 51 -

Bijlage A Interviewguides

Bijlage B Foto's van de cases

Bijlage C Schema bij keuze voor samenwerkingsvorm grondbeleid

1 Inleiding

1.1 Projectkader

"Het vastlopen van gebiedsontwikkelingsprojecten staat sinds 2008 volop in de belangstelling in de vakwereld. Zowel marktpartijen als gemeenten zuchten onder de financiële gevolgen" (Janssen-Jansen, 2012). Dit is één van de vele uitspraken over gemeenten en marktpartijen in relatie tot de grondmarkt die de laatste tijd in de media verscheen. Het is duidelijk dat er problemen zijn met het huidige actief grondbeleid dat gemeenten voeren. Maar waar ligt het probleem en is er een mogelijke oplossing?

Hoogleraar vastgoed- en locatieontwikkeling Van der Krabben aan de Radboud Universiteit (2011, p.13) benoemt in zijn inauguratie argumenten vóór en tégen actief gemeentelijk grondbeleid. Het eerste argument vóór is dat de gemeente bij actief grondbeleid de regie kan voeren over gebiedsontwikkeling, dit heeft er mede toe geleid dat de afgelopen decennia de sociale huurwoningbouwopgave gerealiseerd werd. Een tweede argument is het feit dat gemeenten met winstgevende projecten andere minder winstgevende projecten kunnen subsidiëren. Ook wordt wel eens het public goods-argument genoemd: als de gemeente niet investeert in gebiedsontwikkeling, is er niemand anders die dit wel zal doen. Het laatste argument wordt mede veroorzaakt door een zekere padafhankelijkheid. Volgens Davids en 't Hart (2011) wordt de term 'padafhankelijk' tegenwoordig vaak gebruikt om een proces te beschrijven "waarbij de loop van latere ontwikkelingen voor een groot deel afhankelijk is van specifieke gebeurtenissen of keuzes in een min of meer ver verwijderd verleden".

De argumenten tégen actief gemeentelijk grondbeleid komen overeen met de argumenten die de Amerikaans hoogleraar George Lefcoe (1977) vond tijdens zijn onderzoek naar de vraag of het actief gemeentelijk grondbeleid ook bruikbaar zou zijn in Amerikaanse steden. In de eerste plaats voorzag hij grote risico's voor gemeenten op de grondmarkt. Het tweede argument, volgens Lefcoe, overigens moeilijk te onderbouwen is dat marktpartijen het ontwikkelen van een locatie waarschijnlijk net zo goed, zo niet beter, kunnen dan gemeenten. Een ander argument is het dubbelepettenprobleem: Gemeenten zijn op dit moment marktspeler op de grondmarkt en daarnaast behartigen zij ook het algemeen ruimtelijk belang. Dit kan met elkaar in conflict komen. Van der Krabben (2011, p. 14) voegt hier nog een aantal argumenten aan toe. De Wet ruimtelijke ordening (Wro) biedt nieuwe mogelijkheden voor gemeenten om regie te voeren over de gebiedsontwikkeling en kosten te verhalen ook al is zij geen eigenaar van de grond. Daarnaast wordt op dit moment het model van integrale gebiedsontwikkeling op uitleglocaties 'gekopieerd' naar binnenstedelijke locaties en blijkt daar veel minder effectief. Het laatste punt dat Van der Krabben noemt is wat moeilijker te duiden. "Actief gemeentelijk grondbeleid leidt tot een kunstmatige 'knip' tussen de grondexploitatie en de vastgoedexploitatie". Hiermee wordt bedoeld dat de gehele gebiedsontwikkeling vast loopt als de in de grondexploitatie beoogde realisatie niet wordt behaald. Als de grond- en vastgoedexploitatie in handen liggen van één partij is dit mogelijk niet het geval.

Winsemius (2007, p. 8) noemt nog een ander punt tegen actief grondbeleid. In zijn visie worden de sturingsmogelijkheden van gemeenten zonder grond vaak onderschat. In bestemmingsplannen kunnen gemeenten vrij gedetailleerd eisen vastleggen. "Daarnaast zijn er ook beperkingen aan het zelfuitvoeringsrecht, het moet namelijk geschieden in de door de gemeente gewenste vorm".

Ook Heurkens (in: Luijten, 2012b) noemt dat "het faciliteren van de markt niet betekent dat de gemeente helemaal geen sturingsmogelijkheden heeft, alleen ze stuurt niet langer op

grond, maar op het proces. (...) In feite gaat het daarbij om de bewustwording dat planners al marktactoren zijn: men staat niet buiten de markt, men is er onderdeel van".

Afweging faciliterend en actief gemeentelijk grondbeleid

Uit het voorgaande blijkt dat er voor zowel actief als faciliterend gemeentelijke grondbeleid het één en ander te zeggen is, maar de meeste argumenten lijken toch te pleiten voor faciliterend grondbeleid. Dit blijkt ook als we kijken naar de meningen van de volgende deskundigen: Van der Krabben (2011, p. 9), Peek, knowledge-manager bij Fakton financiële vastgoedregisseurs (in: Jager, J. & Ploeg, A., 2012, p. 32), Van der Made, directeur stedelijke ontwikkeling van Den Bosch (in: Jager, J. & Ploeg, A., 2012), De Zeeuw (2012, p. 148), Winsemius (2007, p.13) en Heurkens (in: Luijten, 2012b). Zij stellen allemaal in meer of mindere mate dat gemeenten hun actieve rol zullen moeten afbouwen. Daarbij stellen de meesten dat actief grondbeleid niet principieel moet worden afgewezen.

En ook gemeenten zelf zien in dat zij meer voor faciliterend grondbeleid zullen moeten gaan kiezen. Zo wordt de beleidslijn in de nota grondbeleid van de gemeente Utrecht (2011, p. 6) als volgt beschreven: "regie door te faciliteren waar dat kan en acteren waar dat moet". En ook Visser (in: Luijten, 2012a) stelt; "de problematiek is voor veel gemeenten nu wel geland, misschien nog niet overal op de werkvloer, maar het realisme is er. Dat is een groot verschil ten opzichte van de periode hiervoor".

Khandekar en Ten Have (2012) noemen een probleem waarom op dit moment de afbouw van actief grondbeleid moeilijk is. Zij stellen dat tijdens economische laagconjunctuur de stap naar faciliterend grondbeleid veel lastiger is dan in een economisch gunstige situatie. Volgens hen worden gemeenten op dit moment geconfronteerd met ontwikkelaars die weinig kapitaal hebben. De markt zal daarom niet alle risico's op zich willen nemen. Als gemeenten in de huidige situatie iets willen realiseren zullen zij dus moeten delen in de risico's met de markt.

Binnen faciliterend grondbeleid bestaat een aantal samenwerkingsvormen. Een samenwerkingsvorm tussen de overheid en de markt wordt een Publiek Private Samenwerking (PPS) genoemd. In het volgende hoofdstuk zullen deze verschillende modellen worden uiteengezet. Een klein aantal auteurs schrijft over de invloed die de laagconjunctuur heeft op de keuze voor een samenwerkingsvorm. Khandekar en Ten Have (2012) stellen het volgende: "het delen van risico's in de gebiedsontwikkeling (joint venture) of het volledig overdragen van de financiële risico's (concessiemodel) is anno 2012 vrijwel uitgesloten". De Zeeuw (n.d.) stelt dat op dit moment in de crisis de bouwclaim weer aan populariteit wint, omdat het planproces- en grondexploitatie-risico bij de overheid ligt en niet bij de marktpartij. Volgens De Zeeuw scoort de joint venture minder op deze punten maar zal dit model de crisis zeker overleven. Daarnaast stelt hij dat het concessiemodel het lastig heeft in deze tijd van crisis omdat bijna alle risico's bij de marktpartij liggen. Toch moeten varianten van het concessiemodel niet worden afgeschreven. Als we deze drie auteurs mogen geloven is de bouwclaim tijdens laagconjunctuur het beste toe te passen. Helaas wordt deze keuze in de artikelen niet verder toegelicht en er wordt überhaupt weinig gezegd over de samenwerkingsvormen tijdens economische laagconjunctuur.

Kortom, dat er iets aan het huidige grondbeleid veranderd moet worden is nu wel duidelijk. De auteurs zijn het er niet over eens welke vorm van grondbeleid het beste kan worden uitgevoerd; met name tijdens economische laagconjunctuur zijn de meningen verdeeld. Het

is daarom wetenschappelijk relevant om te onderzoeken welke samenwerkingsvorm in deze situatie het beste door de gemeente gehanteerd kan worden.

Daarnaast is het onderzoek ook zeer maatschappelijk relevant. Op dit moment zit de woningmarkt op slot, dit heeft onder andere grote gevolgen voor de bouwwereld. Deze sector is voor een groot deel afhankelijk van nieuwbouw en renovatie van woningen. De afgelopen jaren hebben steeds meer bouwbedrijven het moeilijk, veel bedrijven gaan of zijn al failliet gegaan (Nieuwsuur, 2013). Maar ook voor starters, kopers en verkopers op de woningmarkt is het op dit moment moeilijk. Vereniging Eigen Huis (2013) stelt dat “vrijwel iedereen met serieuze verhuisplannen wacht met de koop van zijn nieuwe huis tot het oude is verkocht en starters lukt het nauwelijks om hun eerste huis te kopen”.

De uitkomst van dit onderzoek zal een bijdrage leveren aan het oplossen van dit probleem. Zo blijkt uit onderzoek van Deloitte en de praktijkleerstoel ‘Gebiedsontwikkeling’ van de TU Delft het volgende: “Betrokkenen in de bouwsector – ook gemeenten zelf - vinden dat gemeenten en provincies een sleutelrol kunnen spelen in de stilgevallen vastgoedmarkt” (Buitelaar, 2013).

1.2 Doel- en vraagstelling

Volgens Verschuren en Doorewaard (2007, p. 46) “bestaat het projectkader van een praktijkgericht onderzoek in de meeste gevallen uit een complex probleem waarmee een stadbestuur, een milieuorganisatie, een NGO of het management van een organisatie kampt”. Een praktijkgericht onderzoek houdt zich bezig met het oplossen van een handelingsprobleem. Dit geldt dus ook voor dit onderzoek naar gemeentelijk grondbeleid, het gaat om een complex probleem op het gebied van grondbeleid waar de gemeenten mee kampen. Verschuren en Doorewaard (2007, p. 49) delen praktijkgericht onderzoek op in een probleemanalyse, een diagnose, een ontwerp, een interventie/verandering en tot slot een evaluatie.

De probleemanalyse voor dit onderwerp is al gedaan. Het is duidelijk dat het grondbeleid dat de afgelopen jaren is gevoerd te veel risico's met zich mee heeft gebracht en dat dit in de toekomst anders zal moeten. Tegelijkertijd blijkt ook dat er wel regie op de productie nodig zal zijn. Er zal dus een nieuwe aanpak nodig zijn.

Bij de diagnose worden de achtergronden en het ontstaan van de gesignaleerde problematiek bestudeerd. Met deze resultaten kan worden bekeken in welke hoek men naar een oplossing moet zoeken. Uit het projectkader blijkt dat gemeenten zullen moeten overstappen van actief gemeentelijk grondbeleid naar faciliterend grondbeleid om de risico's in de toekomst te kunnen beperken. Daartegenover staat dat marktpartijen weinig kapitaal bezitten tijdens economische laagconjunctuur. Daarom willen en of kunnen marktpartijen ook niet altijd alle risico's dragen. In dit speelveld moet worden gezocht naar een vorm van grondbeleid die hier het beste bij aansluit.

Bij het ontwerp wordt een interventieplan ontwikkeld om het probleem op te lossen. Dit zal in dit onderzoek het geval zijn. Er zal worden bekeken welke vorm van grondbeleid het beste kan worden gehanteerd tijdens economische laagconjunctuur. Uit het projectkader blijkt dat een aantal auteurs stelt dat de bouwclaim tijdens laagconjunctuur het meest populair is. Uit dit onderzoek zal dus ook blijken of deze stelling klopt. Hierbij zal het onderzoek worden afgebakend tot alleen de woningsector omdat in deze sector op dit moment de meeste vraag is. De vraag op de markt van commercieel vastgoed is op dit moment zeer beperkt.

Dit alles in acht nemende luidt de doelstelling van dit onderzoek als volgt:

Het doel van dit onderzoek is het optimaliseren van het bestaand gemeentelijk grondbeleid door aan te geven welke samenwerkingsvorm binnen het gemeentelijk grondbeleid het meest geschikt is bij de realisatie van woningen tijdens economische laagconjunctuur.*

*De mogelijke samenwerkingsvormen binnen het grondbeleid die in dit onderzoek zullen worden gehanteerd zijn actief grondbeleid, bouwclaim, joint venture en concessie. Deze verschillende vormen worden in paragraaf 2.2 verder uitgewerkt.

De hoofdvraag bij deze doelstelling luidt als volgt:

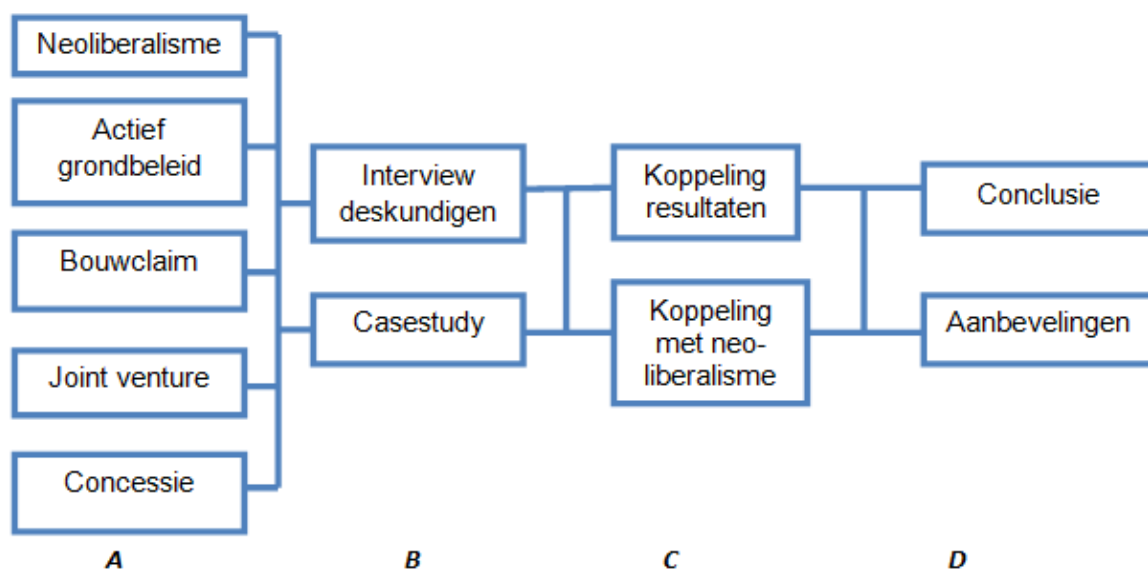
Kunnen gemeenten tijdens economische laagconjunctuur het beste een actief grondbeleid, een bouwclaimmodel, een joint venture of een concessiemodel hanteren bij het realiseren van woningen?

Uit de hoofdvraag zullen een aantal deelvragen worden afgeleid. De voornaamste functie van deze deelvragen is volgens Verschuren en Doorewaard (2007) sturing. De deelvragen luiden als volgt:

- *In hoeverre is het actief grondbeleid geschikt om door gemeenten gehanteerd te worden bij de realisatie van woningen tijdens economische laagconjunctuur?*
- *In hoeverre is een bouwclaimmodel geschikt om door gemeenten gehanteerd te worden bij de realisatie van woningen tijdens economisch laagconjunctuur?*
- *In hoeverre is de joint venture geschikt om door gemeenten gehanteerd te worden bij de realisatie van woningen tijdens economisch laagconjunctuur?*
- *In hoeverre is een concessiemodel geschikt om door gemeenten gehanteerd te worden bij de realisatie van woningen tijdens economisch laagconjunctuur?*

De antwoorden op de deelvragen samen zullen het antwoord op de hoofdvraag vormen.

Bij de hier voorgenoemde doel- en vraagstelling is het volgende onderzoeksmodel ontworpen.



Figuur 1 Onderzoeksmodel

In deel A van het onderzoeksmodel wordt gekeken naar de bestaande theorie over het neoliberalisme en de verschillende vormen van grondbeleid. Aan de hand van deze theorie worden deskundigen geïnterviewd en wordt er een casestudy gedaan (deel B). De resultaten van deze interviews en casestudy worden vervolgens in deel C gekoppeld. De resultaten van deze koppeling zullen worden gekoppeld aan het neoliberalisme. Tot slot zal deze analyse een bijdrage leveren aan het optimaliseren van het grondbeleid (deel D) door conclusies te trekken en aanbevelingen te doen.

1.3 Leeswijzer

In deze paragraaf wordt de opbouw van dit onderzoek uiteengezet. In het volgende hoofdstuk zal de theorie behorende bij het grondbeleid beschreven worden. In het derde hoofdstuk wordt besproken aan de hand van welke methode dit onderzoek wordt gedaan. Daarbij komen de onderzoekstrategie, het onderzoeksmateriaal, de uitvoering vergelijkende casestudy en de validiteit en betrouwbaarheid aan bod. Het vierde hoofdstuk zal in het teken staan van de uitwerking en analyse van de vier cases. In het daaropvolgende hoofdstuk zullen de resultaten van deze cases met elkaar worden vergeleken. In het zesde hoofdstuk worden de resultaten van de interviews met de deskundigen besproken. Hoofdstuk 7 bestaat uit twee paragrafen. In de eerste paragraaf wordt er een koppeling gemaakt tussen de casestudy en de deskundigen. In de tweede paragraaf wordt er een koppeling gemaakt met de theorie. In hoofdstuk 8 volgen de conclusie en de aanbevelingen. Tot slot zal de scriptie worden afgesloten met in het laatste hoofdstuk de reflectie.

2 Theorie

In dit hoofdstuk wordt eerst een theoretisch kader geschetst omtrent de PPS. In de tweede paragraaf zal het begrip grondbeleid worden geoperationaliseerd en de verschillende vormen van PPS worden uitgewerkt. In de derde paragraaf zullen de beoordelingscriteria aan de orde komen. In de laatste paragraaf zal het conceptueel model worden gegeven.

2.1 Theoretisch kader

Het theoretisch kader zal bestaan uit theorieën die iets zeggen over de relatie tussen de markt en de overheid. Hierbij zal van een abstracter naar een specifiekere niveau worden gegaan. Eerst zal het neoliberalisme worden besproken, vervolgens de crisis waarin het neoliberalisme zich bevindt en tot slot de Publiek-Private Samenwerking.

2.1.1 Neoliberalisme

In de zeventiger jaren van de vorige eeuw maakte de politiek een omslag naar het neoliberalisme. Harvey (2005) stelt dat het neoliberalisme er vanuit gaat dat het menselijk welzijn het beste kan worden bereikt door "liberating individual entrepreneurial freedoms and skills within an institutional framework characterized by strong private property rights, free markets, and free trade". De rol van de overheid hierbij is om een institutioneel kader te schetsen waarbinnen de private partijen vrij kunnen handelen. Een andere taak van de overheid is het garant staan, bijvoorbeeld voor de kwaliteit en integriteit van het geld. Daarnaast is de overheid verantwoordelijk voor defensie, politie en andere voorzieningen om privé-eigendommen te beschermen en het waarborgen van een goed werkende markt. Als er nog geen goede markt bestaat, moet er een goed werkende markt ontwikkeld worden, indien nodig met hulp van de staat. Maar staatsinterventies in de markt moeten zo min mogelijk plaats vinden. Dit omdat machtige belangengroepen onvermijdelijk hun eigen voordeel doen met deze interventies. Kortom, deze theorie stelt dat de overheid zich moet beperken tot noodzakelijke taken.

Hodkinson (2010) stelt dat er vier verschillende maar wel overlappende definities zijn van het neoliberalisme. De eerste is het 'ideological hegemonic project' wat betekent dat de overheid evenwicht zoekt tussen arbeid en kapitaal door het inschakelen van marktsystemen zonder dat het de samenleving beperkingen oplegt. Deze gedachte is onder andere internationaal gepropageerd door denktanks en intellectuelen als Hayek en Friedman in hun aanval op het 'egalitair liberalisme'.

De tweede definitie die aan het neoliberalisme gegeven wordt volgens Hodkinson (2010) is 'policy en program'. Hierbij moet men denken aan het proces waarbij het nationale institutionele beleid wordt vervangen door een nieuw beleid dat zich richt op marktgerichte economische groei. Dit zijn twee fasen die in elkaar overlopen, deze fasen worden onderscheiden in de 'roll-back' en de 'roll-out'. De definitie 'policy en program' richt zich op de 'roll-back'; het terugdringen van de staatsinterventie door middel van privatisering en liberalisering van de markt. De 'roll-out' verwijst naar de derde definitie van neoliberalisme, namelijk als een 'new state form'. Hierbij gaat het om nieuwe vormen van regelgeving en een nieuwe vorm van besturen met als doel het vastleggen en beheren van zowel de vermarkting als de gevolgen ervan (Hodkinson, 2010).

Deze tweede en derde definitie zijn in de praktijk lastig te onderscheiden omdat deze twee fasen in elkaar overlopen. Een praktijkvoorbeeld in Nederland van deze twee fasen is het verzelfstandigen van de woningcorporaties. In 1959 werd de staatscommissie

'Commissie de Roos' ingesteld, met de opdracht mogelijkheden aan te geven om de corporaties zelfstandiger te doen functioneren (Snuverink, 2006). Het advies van de Commissie De Roos dat in 1962 uitkwam, was de start van het verzelfstandigingsproces in de volkshuisvesting. Al spoedig namen corporaties de bouwtaak van gemeenten over en groeiden corporaties, met behulp van financiële steun van het Rijk tot marktleider in de sociale huursector. Dat de bouwtaak van de gemeente werd overgenomen kan onder de roll-back geschaard worden, de invloed van de overheid werd op dit vlak teruggedrongen. In 1977 werd het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV) van kracht, dit regelde de nieuwe verhouding tussen overheid en corporaties. Dit kan dus omschreven worden als de 'roll-out'; een nieuwe vorm van regelgeving met als doel het vastleggen en beheren van zowel de vermarkting als de gevolgen ervan. De Wet Balansverkortings in 1995 vormde de afronding van de (financiële) verzelfstandiging van woningcorporaties. In dit voorbeeld is dus te zien dat de tweede en derde definitie van het neoliberalisme heel nauw met elkaar samenhangen.

De vierde en laatste definitie wordt door Hodgkinson (2010) de 'governmentality' genoemd. Hierbij gaat het om hoe de neoliberale politiek op verschillende locaties en schalen in de staat doorwerkt tot op persoonlijk niveau. Hierbij kan men denken aan de begrippen zelfstandig en ondernemend.

In dit onderzoek zal de tweede en derde definitie van het neoliberalisme gebruikt worden. Het onderzoek draait namelijk om het feit in hoeverre de overheid moet terugtrekken en taken uithanden moet geven (roll-back) en in hoeverre nieuw beleid moet worden ingevoerd wat betreft PPS (roll-out).

2.1.2 Crisis van het neoliberalisme

Het ontstaan van de economische crisis heeft geleid tot kritiek op het neoliberalisme. Aalbers (2013) stelt dat de financiële economische crisis ook een crisis is van het neoliberalisme. Saad-Filho (2010) stelt dat het neoliberalisme vijf ontwikkelingen tot gevolg heeft gehad die een belangrijke rol hebben gespeeld bij de aanloop naar de financiële crisis. De vijf ontwikkelingen zijn: 1. De kapitaaltoename; 2. De financialisering en de verveelvoudiging van de werkende klasse en de financialisering van 3. De wereldeconomie; 4. De staat en 5. De ideologie zelf. Om het neoliberalisme weer een nieuw kans te geven zullen volgens Saad-Filho op deze vijf niveaus veranderingen moeten plaatsvinden.

Bij het praktijkvoorbeeld van de woningcorporaties is te zien dat corporaties nu tijdens de crisis weer terug moeten naar de basis. "Weg met alle commerciële activiteiten en randwerkzaamheden. Woningcorporaties moeten weer gaan doen waar ze voor zijn opgericht, namelijk het bouwen en onderhouden van sociale huurwoningen in hun eigen regio", aldus minister Stef Blok (in: Spiering, 2012). In dit voorbeeld is te zien dat er afstand wordt genomen vanuit het neoliberalisme, maar Smith (in: Aalbers, 2013, p. 1053) betoogt echter dat ondanks het slechte functioneren van het neoliberalisme de ideologie nog steeds dominant is. Een voorbeeld dat Aalbers (2013) hiervan noemt is het feit dat de meeste overheden in Noord-Amerika en (West)-Europa op de crisis reageren met nog meer neoliberalisme. Zo wordt er bijvoorbeeld gestopt met staatssteun. De financiële sector en andere grote bedrijven worden gesteund en publieke goederen worden geprivatiseerd. Het is daarom volgens Aalbers te vroeg om het neoliberalisme dood te verklaren. Het vergt tijd voordat het neoliberalisme haar leidende positie zal verliezen, net zoals dat het tijd kostte voordat zij haar leidende positie kreeg. Gramsci (in: Van der Starre, 2012, p. 50) stelt dat een werkelijk alternatief van onderaf opgebouwd moet worden. Deze zal gebaseerd moeten zijn op "het veranderen van de maatschappij vanaf de basis door nieuwe vormen van participatie

en samenwerking te organiseren die niet gebaseerd zijn op de fragmentatie en abstract individualisme”.

2.1.3 Publiek Private Samenwerking

Een theorie die voortvloeit uit het neoliberalisme is de PPS. Wolting (2006, p. 14) geeft de volgende definitie van PPS: “PPS is een samenwerkingsverband waarbij publiek en private partijen, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling”. Hierbij ligt dus de focus op de samenwerking tussen de overheid en de markt. PPS kreeg in het jaar 1986 voor het eerst flinke maatschappelijke en politieke aandacht toen het werd genoemd in het regeerakkoord van het tweede kabinet Lubbers (Bregman en De Win, 2005). Volgens Bregman en De Win (2005, p. 1) stond in het akkoord het volgende:

“Nieuwe vormen worden opgezet van publieke en private samenwerking met de gemeentelijke overheid, het plaatselijke c.q. regionaal bedrijfsleven en indien nodig de rijksoverheid, gericht op het opvoeren van het investeringsvolume ten behoeve van onder meer de stedelijke vernieuwing”.

Sinds 1990 heeft de PPS-praktijk zich steeds verder uitgebreid; veel gemeenten en marktpartijen kregen met het fenomeen te maken. Klijn en Van Twist (2007, p. 2) stellen dat iedereen van PPS lijkt te houden. “Ministeries spreken er al jaren positief over, alle grote gemeenten hebben wel enkele projecten die ze als PPS aanduiden en het onderwerp mag zich verheugen in veel belangstelling van onderzoekers”. Kortom PPS is enorm populair in Nederland.

Klijn en Van Twist plaatsen een aantal kanttekeningen bij PPS. Zo stellen zij dat de naam PPS gebruikt te worden voor verschillende organisatorische vormen. In de literatuur lijkt men het dan over dezelfde samenwerkingsvorm te hebben maar dit is niet altijd het geval. In de volgende paragraaf zullen de verschillende vormen van PPS verder worden uitgewerkt.

Daarnaast plaatsen Klijn en Van Twist ook een kanttekening bij de uitvoering van PPS. Op dit moment gaat de aandacht bij PPS met name uit naar de juridische en financiële aspecten. Maar in de opvatting van Klijn en Van Twist “is juist het management van PPS-projecten van cruciale betekenis voor het welslagen daarvan”. Over het algemeen gaat het bij PPS-projecten om langdurige en complexe realisatieprocessen waarbij een goede uitkomst van het proces niet eenvoudig is. Daarom zal in de toekomst volgens Klijn en Van Twist vooral veel aandacht moeten worden besteed aan de rol die managers in PPS-projecten moeten spelen.

Tijdens dit onderzoek zal worden geprobeerd de voorgaande kritiek op de PPS in acht te nemen. Zo zal er telkens duidelijk worden aangegeven om welke PPS-vorm het gaat om verwarring te voorkomen.

2.2 Operationalisatie

In deze paragraaf zullen de belangrijkste begrippen in dit onderzoek geoperationaliseerd worden. Eerst zal het grondbeleid aan bod komen vervolgens zullen de samenwerkingsvormen binnen het grondbeleid worden besproken. Tot slot zal het begrip laagconjunctuur worden uiteengezet.

2.2.1 Grondbeleid

De Rijksoverheid (2013) omschrijft grondbeleid als volgt: "In het grondbeleid bepaalt de overheid hoe de bouwgrond in Nederland wordt gebruikt en verdeeld. Het beleid zorgt ervoor dat de grond efficiënt en eerlijk wordt verdeeld". Het tweede deel van deze definitie is naar mijn idee niet erg sterk omdat het zeer aanvechtbaar is, want of het beleid efficiënt eerlijk wordt verdeeld kan in twijfel worden getrokken. Verschillende gemeenten zullen hier verschillende maatstaven voor hebben.

Onderzoeksinstituut OTB (2009) omschrijft grondbeleid als "een doelgerichte overheidsinterventie op de grondmarkt. Doelgericht, omdat de overheid door de interventie bepaalde overheidsdoelstellingen wil kunnen bereiken". In deze omschrijving kan ik mij beter vinden omdat hij de nadruk legt op de doelstellingen van de overheid en niet suggereert dat dit ook het meest efficiënt is. De definitie kan naar mijn idee wel wat worden uitgebreid, hij is erg beknopt. Wat wordt er bijvoorbeeld precies met de grondmarkt bedoeld?

Gemeente Edam-Volendam (2011) beschrijft in haar nota grondbeleid als volgt: "Het op zodanige wijze handhaven van bestaand grondgebruik, dan wel het realiseren van gewenste veranderingen in dit grondgebruik, dat dit past in de door de gemeente geformuleerde doelstellingen in het kader van de ruimtelijke ordening, de volkshuisvesting, het economisch beleid en het milieubeleid". Deze beschrijving is een stuk uitgebreider en omvat een aantal doelen dat in dit onderzoek niet aan bod komen. Zo zal het in dit onderzoek draaien om hoe gewenste veranderingen door middel van het grondbeleid het beste kunnen worden gerealiseerd. Het handhaven van bestaand grondgebruik zal niet aan de orde komen. Daarentegen zullen de ruimtelijke ordening, de volkshuisvesting en het economische beleid als doelstellingen van de gemeente centraal staan. De doelstelling ruimtelijke ordening betekent volgens Van der Krabben (persoonlijke communicatie, 17 april 2013) het volgende: "dat je als gemeente geacht wordt een zorgvuldige ruimtelijke ordening te voeren". Omdat het bouwen van woningen invloed heeft op de ruimtelijke ordening in de stad, wordt deze doelstelling in dit onderzoek meegenomen. Volkshuisvesting betekent "het verschaffen van voldoende en doelmatige woningen aan het volk" (Van Hoek, 2013). De doelstelling volkshuisvesting zal worden meegenomen omdat het dit onderzoek woningen betreft. Tot slot is het economisch beleid van belang omdat de realisatie van de woningen moet passen binnen het geheel van beslissingen, voornemens en handelwijzen van een gemeente met betrekking tot economische zaken (Juridisch woordenboek, 2013). Het milieubeleid zal in dit onderzoek niet worden meegenomen omdat dit te complex zou worden binnen het korte tijdsbestek waarin dit onderzoek zal worden gedaan. De definitie van grondbeleid die in dit onderzoek zal worden gehanteerd, luidt daarom als volgt:

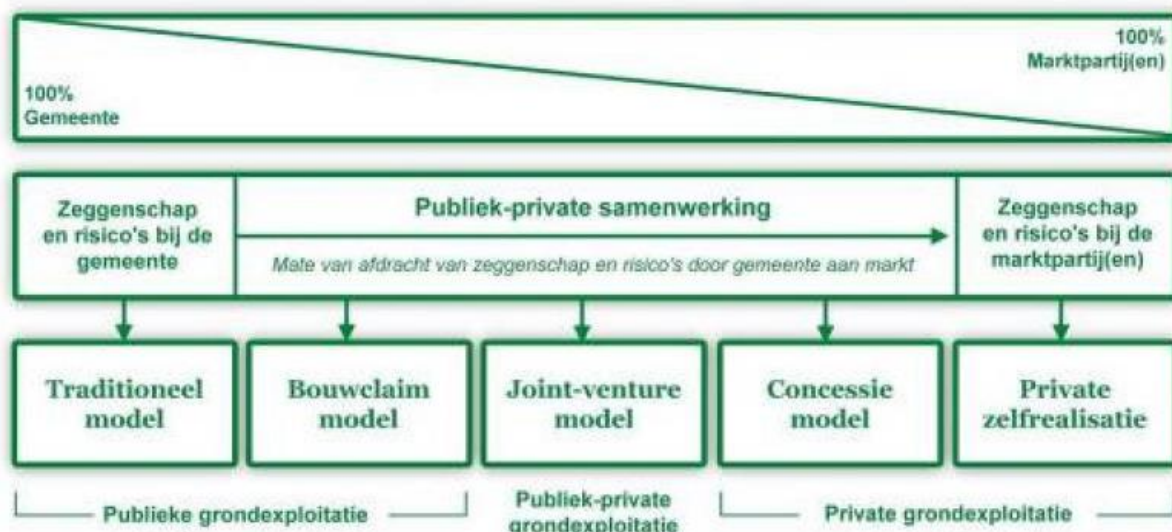
Grondbeleid is het realiseren van gewenste veranderingen in het grondgebruik op zodanige wijze dat dit past in de door de gemeente geformuleerde doelstellingen in het kader van de ruimtelijke ordening, de volkshuisvesting en het economisch beleid.

2.2.2 Samenwerkingsvormen binnen het grondbeleid

In het grondbeleid wordt onderscheid gemaakt tussen actief en faciliterend grondbeleid. Het kenniscentrum grondbeleid gemeenten (2013) beschrijft dat bij actief grondbeleid de gemeente grondposities inneemt. Voor de hand liggend zou zijn dat de tegenhanger van actief grondbeleid passief grondbeleid wordt genoemd. Maar omdat deze term echter "de ongewenste connotatie geeft dat de gemeente de ontwikkelingen eerder volgt dan initieert, heeft de term 'faciliterend grondbeleid' daarom in het algemeen de voorkeur". In deze thesis zal om deze reden ook uitsluitend worden gesproken over faciliterend grondbeleid. Bij deze

vorm is de grond geheel of gedeeltelijk in eigendom van de markt en treedt de overheid faciliterend op.

In figuur 2 zijn de verschillende vormen van grondbeleid door Nijhof (2010) schematisch weergegeven. De indeling is gebaseerd op twee elementen; het risico en de grondexploitatie. De overheid treedt bij het traditionele grondbeleid het meest actief op omdat de grondexploitatie gevoerd wordt door de overheid en de overheid daarbij de meeste risico's draagt. Ook bij het bouwclaimmodel is de gemeente verantwoordelijk voor de grondexploitatie en draagt de gemeente veel risico's. Het grootste verschil tussen deze twee vormen is het feit dat bij traditioneel grondbeleid de grond al van de gemeente is en bij een bouwclaim de grond van de marktpartij is en de gemeente deze terug koopt in ruil voor een bouwclaim voor de marktpartij. Het joint venture model zit tussen het bouwclaimmodel en het concessie model in. De risico's zijn verdeeld tussen gemeente en markt en er wordt een gemeenschappelijke grondexploitatie opgesteld. Tot slot is het concessiemodel het meest faciliterend; de grondexploitatie vindt door de markt plaats en de risico's liggen ook grotendeels bij de markt. Bij zelfrealisatie doet de private partij de grond- en de vastgoedexploitatie geheel zelf.



Figuur 2 Publiek private samenwerking (Nijhof, 2010)

De verschillende vormen van grondbeleid zullen nu verder worden uiteengezet. Actief grondbeleid, ook wel traditioneel grondbeleid genoemd, betekent volgens Bregman en De Win (2005, p. 16) dat de gemeente de gronden verwerft, de gronden bouw- en woonrijp maakt en de bouwrijpe kavels vervolgens uitgeeft. Deze vier fasen samen vormen de grondexploitatie. De gemeente heeft bij actief grondbeleid grote vrijheid bij het inrichten van de grondexploitatie, zij is immers volledig verantwoordelijk. Daartegenover staat dat alle risico's ook voor rekening van de gemeente zijn. Er kan worden gesteld dat er bij actief grondbeleid eigenlijk geen sprake is van een samenwerking. Pas bij de vastgoedexploitatie komt de private partij in beeld, er is dan natuurlijk wel overleg over bijvoorbeeld de uitgiftevoorwaarden.

Bij een bouwclaim is de ruwe grond (grotendeels) in eigendom van een private partij (Kenniscentrum PPS, 2006). Vooraf worden er afspraken gemaakt over zeggenschap, verantwoordelijkheden en werkzaamheden en worden risico's vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Hierbij moet de publieke partij samen met de private partij tot een overeenkomst komen over de voorwaarden waaronder de private partij bereid is om zijn

grond aan de overheid te leveren. Vaak krijgt de private partij dan een bouwclaim: nadat de gemeente de grond bouwrijp heeft gemaakt, krijgt de private partij de bouwrijpe kavels terug om hierop binnen door de overheid vastgestelde kaders vastgoed te ontwikkelen en te exploiteren door middel van verkoop of verhuur.

Bij een joint venture worden de werkzaamheden, zeggenschap en de risico's van de grondexploitatie niet verdeeld over de partijen maar gedeeld. Hiervoor wordt een joint venture opgericht waarin zowel de overheid als de private partij deelnemen. De joint venture voert namens beide partijen de grondexploitatie uit. De meest bekende vorm van een joint venture is een grondexploitatiemaatschappij (GEM). Bij een GEM dragen de partijen gezamenlijk het risico bij de grondexploitatie naar verhouding waarin zij in de GEM participeren.

Bij het concessiemodel 'berust het grondexploitatierisico in beginsel volledig bij marktpartijen' (Bregman en De Win, 2005, p. 321). Anders dan bij de vorige drie modellen beschikt de marktpartij bij een concessie al over de grond als deze nog niet bouwrijp is. De private partij verwerft deze niet-bouwrijpe grond van de oorspronkelijke eigenaar, dit kunnen particulieren, ondernemers en/of overheden zijn. De marktpartij is dus verantwoordelijk voor zowel de grond- als de vastgoedexploitatie.

Tot slot is bij zelfrealisering de private partij ook volledig verantwoordelijk voor de grond- en vastgoedexploitatie. Volgens Bregman en De Win (2005, p. 322) zit het verschil tussen zelfrealisering en het concessiemodel in het feit dat;

"bij zelfrealisering het bouwrijp maken en de inrichting van het openbaar gebied in beginsel door de gemeente plaatsvinden, en de gronden die daarvoor bestemd zijn daaraan voorafgaand aan de gemeente worden overgedragen, terwijl bij de concessieovereenkomst de gronden binnen het plangebied – voor zover nog niet eigendom van de marktpartij – in de oorspronkelijke staat door de gemeente aan de marktpartij worden overgedragen, waarna de inrichting van het openbaar gebied een zaak is die voor rekening en risico van de marktpartij plaatsvindt".

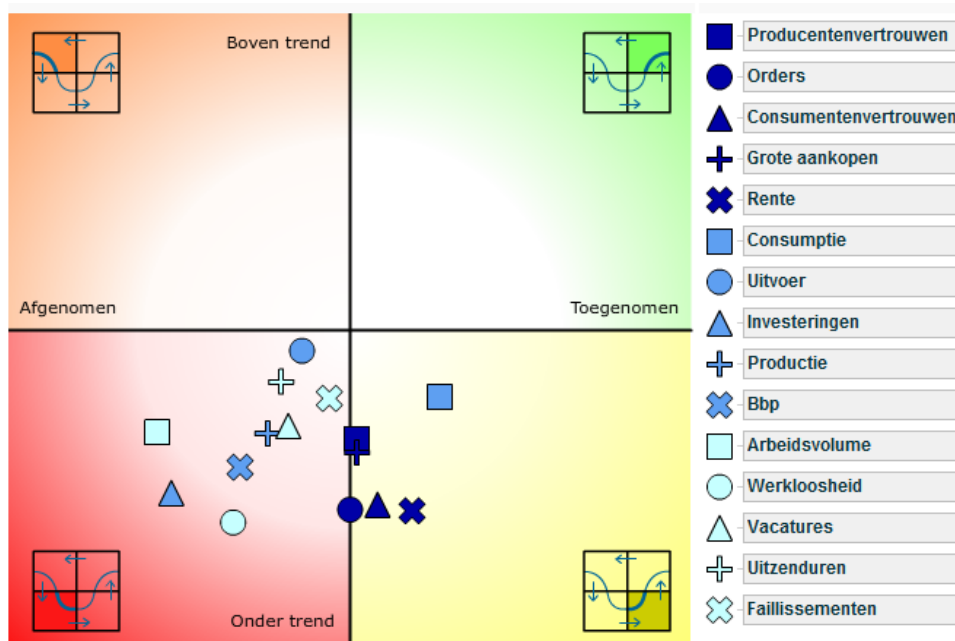
2.2.3 Laagconjunctuur

LWEO (2013) legt conjunctuur als volgt uit:

"De productiecapaciteit en de bestedingen bepalen de hoogte van het bruto binnenlands product (bbp). De productiecapaciteit is bepalend voor de groei op lange termijn. Op korte termijn bepalen de bestedingen de hoogte van het bbp en dus ook van het inkomen. De bestedingen kennen geen stabiel verloop, soms zijn de bestedingen hoger dan de gemiddelde groei (trend) en soms zijn ze lager. We noemen dit de conjunctuurbeweging of kortweg de conjunctuur. Bij een groei boven de trend is er sprake van hoogconjunctuur, bij een groei lager dan de trend is er sprake van laagconjunctuur. Afnemende groei van het nationaal inkomen beneden de trendmatige groei heet een recessie. Bij een depressie is de groei negatief. We spreken dan van krimp".

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2013) houdt de conjunctuur bij in Nederland. Het beeld van de conjunctuur vatten zij samen in een conjunctuurklok. In de klok zijn vier fasen van de conjunctuurcyclus te zien. Boven de horizontale lijn is er hoogconjunctuur en onder deze lijn is er laagconjunctuur. Rechts van de verticale lijn neemt de conjunctuur toe en links van deze lijn neemt de conjunctuur af. In de klok is een selectie van

conjunctuurindicatoren opgenomen. Deze indicatoren zijn weergegeven als de afwijking van hun lange termijntrend. Door de indicatoren gezamenlijk af te beelden, ontstaat een samenhangend beeld van de stand van de conjunctuur volgens het CBS (2013). In figuur 3 is de conjunctuurklok van mei 2013 te zien. In deze conjunctuurklok is te zien dat alle elementen onder trend liggen. En veel elementen liggen zelfs in het rode gebied dat betekent dat de conjunctuur nog steeds afneemt. Hieruit blijkt dat de Nederlandse economie zich in een crisis bevindt.



Figuur 3 Conjunctuurklok mei 2013 (CBS, 2013)

2.3 Beoordelingscriteria

Er zullen nu beoordelingscriteria worden geformuleerd waarmee de verschillende samenwerkingsvormen tegen elkaar kunnen worden afgewogen. Aan de hand van deze criteria kunnen antwoorden worden gegeven op de deelvragen en vervolgens op de hoofdvraag.

Volgens Wolting (2006, p.77), oprichter van Akro Consult – adviesbureau voor ruimtelijke processen en gespecialiseerd in het opzetten en begeleiden van PPS en gebiedsontwikkeling, is het credo van PPS: “Doe niet samen wat je ook alleen kunt doen en bepaal vooraf welke meerwaarde PPS zou kunnen leveren”. Daarnaast noemt hij een aantal punten waarop PPS een meerwaarde kan leveren;

- "risicobeperking en risicodeling;
- vergroting van (de beschikbare capaciteit met) creativiteit/kennisniveau;
- kwalitatieve verbetering van het uiteindelijke projectresultaat;
- financiële schaalvoordelen;
- toegevoegde mogelijkheden voor financiering”.

In dit onderzoek zullen de drie financiële aspecten ‘risicobeperking en risicodeling, financiële schaalvoordelen en toegevoegde mogelijkheden voor financiering’ meegenomen worden omdat deze voor zowel publieke als private partijen tijdens laagconjunctuur erg belangrijk zijn. In veel gevallen zullen deze aspecten zelfs de doorslag geven bij een keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm. Daarnaast is het interessant om deze aspecten te

onderzoeken omdat ze op dit moment anders zouden kunnen uitpakken dan tijdens hoogconjunctuur. Zo zijn de risico's nu ten tijde van de crisis veel hoger. Daarentegen kunnen de schaalvoordelen en toegevoegde mogelijkheden voor financiering veel lager uitvallen. Omdat de risicobeperking en risicodeling in tijden van crisis erg belangrijk zijn, zullen deze allebei individueel worden behandeld.

Daarentegen wordt verwacht dat de aspecten 'vergroting van creativiteit/kennisniveau' en 'kwalitatieve verbetering van het uiteindelijke projectresultaat' ten tijde van laagconjunctuur niet noemenswaardig anders zullen zijn dan tijdens hoogconjunctuur. Deze aspecten zullen er niet voor zorgen dat men tijdens economische voorspoed voor een andere samenwerkingsvorm zal kiezen dan tijdens een slechte economische situatie.

Vergroting van creativiteit/kennisniveau en kwalitatieve verbetering van het uiteindelijke projectresultaat zullen in dit onderzoek niet worden meegenomen. Hierdoor blijven op dit moment uitsluitend de financiële beoordelingscriteria over. Inhoudelijke criteria zouden een welkome aanvulling kunnen vormen.

De in deelparagraaf 2.2.1 genoemde gemeentelijke doelstellingen zullen in dit onderzoek de 'inhoudelijke' beoordelingscriteria vormen. De reden hiervoor is dat als de samenwerkingsvorm deze doelstellingen niet waar kan maken, gemeenten ook niet snel zullen instemmen met deze samenwerkingsvorm. Dit ligt in lijn met het eerste argument dat vaak aangevoerd wordt vóór actief grondbeleid en dat ook in de inleiding is genoemd; bij actief grondbeleid kan de gemeente de regie voeren over gebiedsontwikkeling. Het is dus interessant om te onderzoeken in hoeverre de gemeente haar doelstellingen waar kan maken bij de andere samenwerkingsvormen; dit zou het argument vóór actief grondbeleid ontkrachten.

De genoemde gemeentelijke doelstellingen zijn: ruimtelijke ordening, volkshuisvesting en economisch beleid. Om te kijken of een samenwerkingsvorm binnen de gemeentelijke doelstelling in het kader van economisch beleid valt, zullen de hiervoor genoemde financiële beoordelingscriteria gebruikt worden.

De gemeentelijke doelstellingen in het kader van ruimtelijke ordening en volkshuisvesting zijn nieuwe beoordelingscriteria die aan het rijtje zullen worden toegevoegd. Ruimtelijke ordening is van belang omdat gemeenten graag voldoende grip houden op de ruimtelijke ordening, ook al geven zij taken uit handen. Er zal dus per PPS-vorm gekeken worden of de gemeente voldoende invloed kan uitoefenen op de ruimtelijke ordening om deze doelstelling te behalen. Dit geldt ook voor de volkshuisvesting; of deze doelstelling kan worden behaald door het toepassen van een bepaalde samenwerkingsvorm.

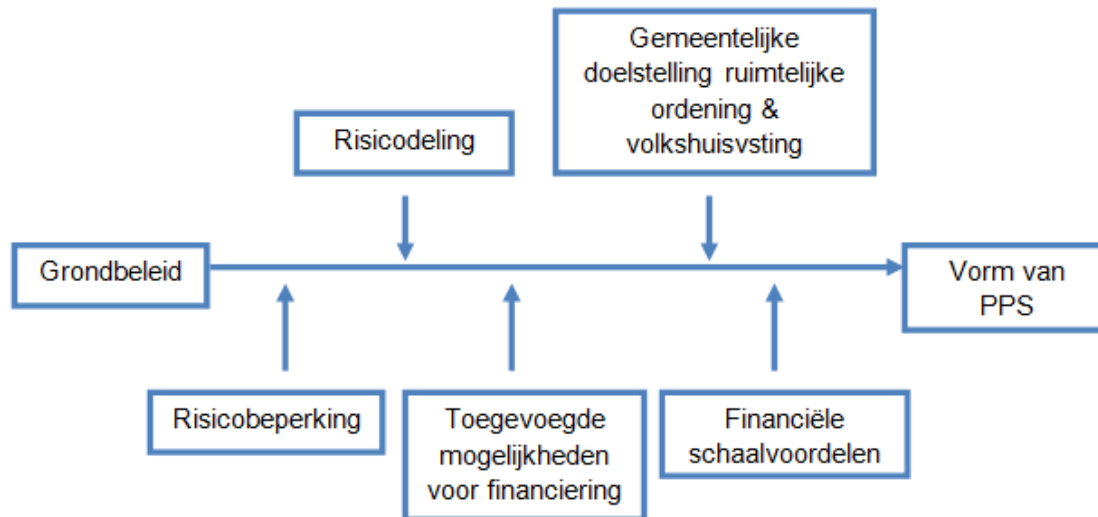
Met de toevoeging van de laatste twee gemeentelijke doelstellingen komen we tot de volgende vijf punten die de beoordelingscriteria zullen vormen tijdens dit onderzoek:

1. Risicobeperking;
2. Risicodeling;
3. Financiële schaalvoordelen;
4. Toegevoegde mogelijkheden voor financiering;
5. Gemeentelijke doelstelling ruimtelijke ordening en volkshuisvesting.

2.4 Conceptueel model

In figuur 4 is het conceptueel model weergegeven. In dit model is te zien dat het 'Grondbeleid' invloed heeft op de 'Vorm van PPS', oftewel het type grondbeleid dat een gemeente wil voeren beïnvloedt de keuze voor een bepaalde vorm van PPS. Als de

gemeente actief wil optreden tijdens een project zal zij eerder geneigd zijn te kiezen voor actief grondbeleid. De keuze die de gemeente hierbij maakt wordt beïnvloed door de vijf beoordelingscriteria: risicobeperking en risicodeling, financiële schaalvoordelen, toegevoegde mogelijkheden voor financiering, gemeentelijke doelstelling ruimtelijke ordening en tot slot de gemeentelijke doelstelling volkshuisvesting. Er wordt verwacht dat gemeenten over het algemeen zullen kiezen voor de vorm van PPS waarbij de beoordelingscriteria bij een bepaald project het meest gunstig zullen zijn.



Figuur 4 Conceptueelmodel

3 Methoden

In dit hoofdstuk zal worden besproken welke onderzoeksstrategie en welk onderzoeksmateriaal er in dit onderzoek zal worden gebruikt.

3.1 Onderzoeksstrategie

In deze paragraaf zal een keuze worden gemaakt tussen de vijf onderzoeksstrategieën die Verschuren en Doorewaard (2007) benoemen. Deze zijn: survey, experiment, casestudy, gefundeerde theoriebenadering en bureauonderzoek. De gefundeerde theoriebenadering valt als eerste af omdat het onderzoek naar grondbeleid niet theorie- maar praktijkgericht zal zijn, zoals besproken is voorafgaand aan de doelstelling. Ook het bureauonderzoek valt snel af omdat men bij deze manier van onderzoek niet zelf het veld in gaat. Bureauonderzoek vindt hoofdzakelijk plaats achter het bureau, in de bibliotheek en/of in archieven. Voor het onderzoek naar grondbeleid zal daar niet voldoende informatie te vinden zijn. De kennis die nodig is moet in de praktijk oftewel in het veld gevonden worden. Het experiment valt af omdat het niet mogelijk is om het 'grondbeleid' zelf uit te voeren, het grondbeleid is hier veel te complex voor. Tot slot valt ook het survey-onderzoek. Bij deze vorm worden grote aantallen willekeurige onderzoekseenheden gekozen waardoor de generaliseerbaarheid groot is. Hierbij gaat het onderzoek de breedte in en niet de diepte. Dit laatste is een nadeel voor het onderzoek naar grondbeleid omdat hier een diepgaand onderzoek voor nodig is.

De casestudy is de overgebleven onderzoeksstrategie die in het onderzoek naar actief dan wel faciliterend grondbeleid gebruikt zal worden. Bij dit type onderzoek gaat men minder in de breedte, maar meer in de diepte. Volgens Verschuren en Doorewaard (2007, p. 168) krijgt men "door een gedetailleerde waarneming op locatie, het voeren van gesprekken in combinatie met het bestuderen van allerlei documenten, een diepgaand inzicht in de wijze waarop bepaalde processen zich in de praktijk voltrekken en waarom ze zich zo en niet anders afspelen". Een casestudy wordt meestal gedaan door middel van kwalitatief onderzoek.

Er wordt door Verschuren en Doorewaard (2007) onderscheid gemaakt tussen een enkelvoudige casestudy en een vergelijkende casestudy. Bij een enkelvoudige casestudy wordt één case diepgaand bekeken. Bij de vergelijkende casestudy worden verschillende cases met elkaar vergeleken. Deze laatste vorm lijkt de juiste als we kijken naar de hoofdvraag:

Kunnen gemeenten tijdens laagconjunctuur het beste een actief grondbeleid, een concessiemodel, een bouwclaimmodel of een joint venture hanteren bij het realiseren van woningen?

Uit de hoofdvraag blijkt dat er meerdere mogelijkheden zijn, dit vraagt dus om meerdere casestudy's. Bij elke deelvraag, die een vorm van grondbeleid voorstelt, zal een case gekozen worden die de situatie in de desbetreffende deelvraag het beste omvat.

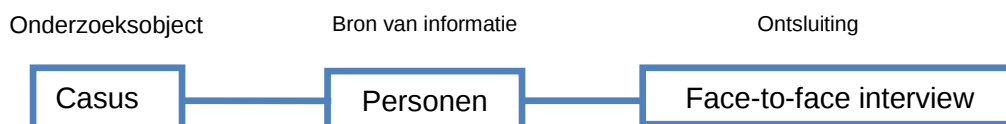
Bij het uitvoeren van de casestudy zal de hiërarchische methode gebruikt worden. Dit betekent volgens Verschuren en Doorewaard (2007) dat de cases eerst afzonderlijke onderzocht worden, alsof men enkelvoudige casestudy's uitvoert. Hierbij is het belangrijk dat de cases onafhankelijk van elkaar bekeken worden. In de tweede fase worden de resultaten van de afzonderlijke cases met elkaar vergeleken. Hierbij probeert men verklaringen te vinden voor de overeenkomsten en verschillen tussen de cases.

3.2 Onderzoeksmateriaal

In deze paragraaf zal besproken worden welke gegevens en bronnen er zullen worden gebruikt tijdens het uitvoeren van het onderzoek. Het onderzoeksobject kan volgens Verschuren en Doorewaard (2007) een persoon, een situatie, een voorwerp of een proces zijn. In dit onderzoek zal het onderzoeksobject een combinatie zijn tussen een proces en een situatie omdat er onderzoek gedaan wordt naar welk type proces (vorm van samenwerking) in welke situatie het meest geschikt zal zijn. Zoals besproken bij de onderzoeksstrategie zal er in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van een vergelijkende casestudy. In deze casestudy komen de situatie en het proces terug en daarom is er voor gekozen om de cases als onderzoeksobject te benoemen.

Een casus kan worden onderzocht aan de hand van meerdere bronnen van informatie. De bronnen die Verschuren en Doorewaard (2007) onderscheiden zijn: personen, media, werkelijkheid, documenten en literatuur. Personen zullen de belangrijkste informatiebron vormen in dit onderzoek. De personen die geïnterviewd worden kunnen als informant en als deskundige worden geïnterviewd. Als informant kan iemand informatie verschaffen over hoe een proces is verlopen. Als deskundige is de persoon leverancier van kennis. De interviews zijn allemaal face-to-face.

De werkelijkheid kan bij deze casestudy's niet als informatiebron worden gebruikt. Het is niet mogelijk om aan het fysieke project zelf te zien hoe het proces verlopen is. De literatuur is als informatiebron in het projectkader gebruikt maar zal verder in het onderzoek niet meer worden gebruikt. De media zal in enkele gevallen informatie kunnen geven over het verloop van projecten. Tot slot bleek tijdens het onderzoek al snel dat documenten geen aanvullende informatie konden bieden. Er is weinig tot niets vast gelegd over hoe de keuze tot stand is gekomen voor een bepaalde samenwerkingsvorm. Dus het onderzoek zal hoofdzakelijk bestaan uit het interviewen van personen zoals in onderstaand figuur is afgebeeld.



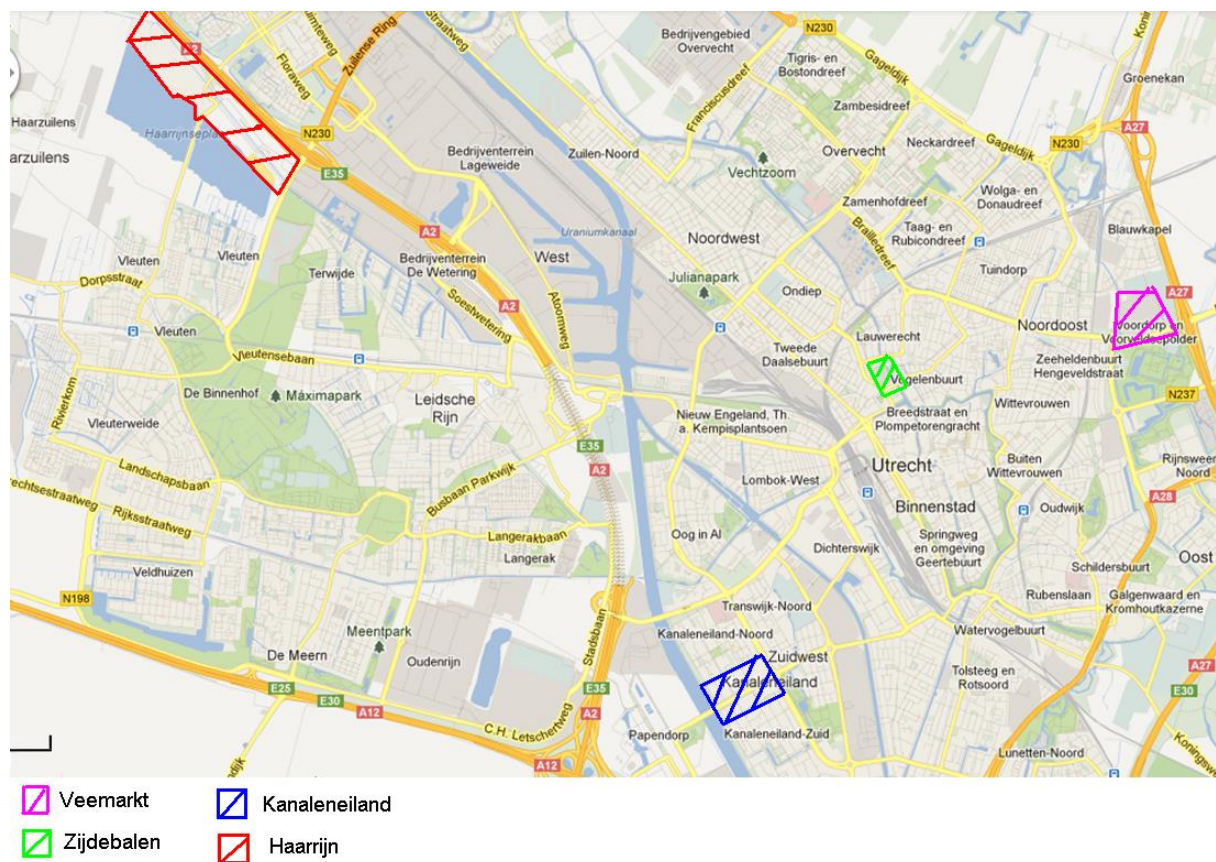
Figuur 5 Onderzoeksmateriaal

3.3 Uitvoering vergelijkende casestudy

Zoals beschreven in paragraaf 3.1 zal dit onderzoek uitgevoerd worden aan de hand van een vergelijkende casestudy. Er zal voor elk type grondbeleid dat in paragraaf 2.2 beschreven is een casus bekeken worden. Zo zal er gekeken worden naar een wijk waarbij woningen worden gerealiseerd door middel van actief grondbeleid, concessie, bouwclaim en tot slot joint venture. Door het uitvoeren van deze vier studies zal getracht worden de vier deelvragen te beantwoorden. Tijdens het schrijven van dit onderzoek mocht ik stage lopen bij de Afdeling Grondzaken van gemeente Utrecht. De vier cases bevinden zich daarom allemaal in de stad Utrecht. De Veemarkt zal de casus vormen voor het traditionele grondbeleid. De wijk Haarrijn zal onderzocht worden vanwege de bouwclaim. Kanaleneiland en Zijdebalen vormen het onderzoeksobject voor respectievelijk joint venture en concessie. Er zal in dit onderzoek geen aparte casus zijn voor de zelfrealisatie, omdat het verschil tussen de concessie en de zelfrealisatie zeer gering is. De samenwerking bij deze twee vormen is in grote lijnen hetzelfde, alleen de ontwikkeling van de realisatie van het openbaar gebied gebeurt bij zelfrealisatie door de gemeente en bij concessie door de private partij. Dit

verschil is niet relevant voor mijn onderzoek. In figuur 6 is een afbeelding te zien van de stad Utrecht waarop deze verschillende deelgebieden zijn afgebeeld.

De informatieverzameling over de casestudy's heeft zoals besproken in paragraaf 3.2 plaatsgevonden aan de hand van interviews met personen. Per casus is zowel gesproken met ambtenaren van de gemeente Utrecht als met vertegenwoordigers van betrokken private partijen. Tijdens dit onderzoek is ook gesproken met deskundigen op het gebied van PPS die onafhankelijk van de cases iets over de samenwerkingsvormen tijdens laagconjunctuur konden vertellen. De interviewguides zijn te vinden in bijlage A. In grote lijnen zijn deze interviewguides bij elk interview aangehouden. In sommige gevallen zijn de interviews iets aangepast tijdens het onderzoek door nieuwe bevindingen. Tijdens de interviews werden de vragen ook aangepast op de voorgaande antwoorden van de geïnterviewden.



Figuur 6 Ligging van de cases. (Google Maps, 2013)

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de validiteit, de geldigheid, van dit onderzoek zo groot mogelijk te maken zijn de begrippen behorende bij dit onderzoek in paragraaf 2.2 zo goed mogelijk geoperationaliseerd. Om geen miscommunicatie te krijgen tijdens de interviews over de verschillende vormen van grondbeleid is voorafgaand aan elk interview gevraagd of de geïnterviewde bekend is met de samenwerkingsvormen. Aan de hand van figuur 2 waarin een schematische weergave van de samenwerkingsvormen is gegeven, is afgestemd of de interviewer en de geïnterviewde dezelfde betekenis geven aan de verschillende vormen.

Daarnaast richt de hoofdvraag van dit onderzoek zich op Nederlandse gemeenten in het algemeen, terwijl de cases allemaal in de gemeente Utrecht liggen. Er zijn voor de cases

heel verschillende woonwijken geselecteerd. Door te kiezen voor deze verscheidenheid is getracht om de validiteit te verhogen.

Wat betreft de validiteit is het ook belangrijk te realiseren dat het beantwoorden van een deelvraag met uitsluitend één casus zorgvuldig dient te gebeuren. Als een project niet goed liep is er altijd gevraagd of de samenwerkingsvorm hier de oorzaak van was of dat er andere factoren een rol speelden. Dit geldt ook voor de beoordelingscriteria. Als er bijvoorbeeld financiële schaalvoordelen waren, werd altijd gevraagd of deze het gevolg waren van de samenwerkingsvorm of door een andere factor werden veroorzaakt. Ook zijn er deskundigen geïnterviewd om een nog breder beeld te kunnen krijgen van de onderzochte samenwerkingsvormen.

Bij de selectie van de cases is getracht om de overige factoren zoveel mogelijk gelijk te houden. Naast het feit dat alle cases woonwijken betreffen, bevinden alle projecten zich ook ongeveer in dezelfde fase. Zo zijn de projecten allemaal gestart in de tijd dat het nog goed ging met de economie. Nu lopen de projecten tegen dezelfde marktomstandigheden aan.

Volgens Vennix (2010, p.186) wordt van een betrouwbare meting gesproken als "het meetresultaat stabiel is, met andere woorden als bij herhaalde meting dezelfde uitkomsten zouden worden vastgesteld". Om dit onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken zijn bij elke casus beide betrokken partijen gesproken, om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de situatie. Daarnaast is getracht om per betrokken partij meerdere personen te spreken om het onderzoek nog betrouwbaarder te maken.

4 De casestudy

In dit hoofdstuk zullen de vier cases worden geanalyseerd. De vier cases zullen apart worden verwerkt en pas in het volgende hoofdstuk met elkaar worden vergeleken. Aan het begin van elke casus wordt een overzicht weergegeven met een aantal feiten over de betreffende casus. Aan het einde van elke casus wordt een scoretabel weergegeven. Deze scoretabellen zijn door mijzelf ontwikkeld en geheel gebaseerd op wat de geïnterviewden van het betreffende samenwerkingsmodel vonden.

In bijlage A zijn de interviewguides te vinden die voor dit onderzoek zijn gebruikt. In bijlage B staan foto's van de verschillende cases.

4.1 Actief grondbeleid – De Veemarkt

De Veemarkt zal de casus vormen voor het onderzoek naar deelvraag 1 over actief grondbeleid. Op een voormalig veemarkterrein wordt een gemengde stedelijke woonwijk gerealiseerd met huurwoningen, sociale koopwoningen en vrije sector woningen. De realisatie zal in verschillende fasen plaatsvinden, daarvoor is het project opgedeeld in verschillende bouwvelden zoals in figuur 7 is te zien (Gemeente Utrecht, 2013a). In tabel 1 zijn een aantal kenmerken van de Veemarkt weergegeven.

Er is voor dit onderzoek met vier mensen gesproken die betrokken zijn bij dit project. Er zal eerst worden ingegaan op de totstandkoming van de keuze voor actief grondbeleid bij de casus Veemarkt. Vervolgens zal per beoordelingscriterium de gevonden informatie worden besproken. Tot slot zal er een conclusie worden getrokken.



Figuur 7 Veemarkt Bron: Habitoo (2013)

Tabel 1 Overzicht kenmerken Veemarkt

Oppervlakte gebied in hectare	19,7
Aantal wooneenheden	550
Grondeigendom	Gemeente
Betrokken partijen	Era contour, Gemeente Utrecht
Keuze gemaakt voor actief grondbeleid	2008
Wijziging bestemmingsplan	2011
Stedenbouwkundig Plan van Eisen (SPVE)	2011
Start grondexploitatie	2011
Start vastgoedexploitatie	2014
Geplande einddatum afronding realisatie	2020

Bronnen: Interviews, Gemeente Utrecht (2013a), Kortman (2011).

Totstandkoming samenwerkingsvorm

Uit de interviews blijkt dat het in eerste instantie de bedoeling van de gemeente was om het hele gebied in één keer aan een ontwikkelaar te verkopen. De keuze voor een concessie zou hierbij ook mogelijk zijn geweest. Maar toen in 2008 de crisis ontstond werd dit idee van de baan geschoven omdat er waarschijnlijk toch geen koper zou komen. Het nieuwe plan was om het project gefaseerd uit te gaan geven, ook wel organisch ontwikkelen genoemd. De grondexploitatie zal daarbij door de gemeente worden gedaan. Per bouwveld wordt nu telkens een geschikte ontwikkelaar gezocht voor de uitgifte en vastgoedexploitatie. De

geïnterviewden stellen dat het proces en de samenwerkingsvorm inspelen op de crisis. Er heeft dus een afweging plaatsgevonden voor het kiezen van een samenwerkingsvorm.

Risicodeling

Uit de interviews blijkt dat de gemeente bij deze casus verantwoordelijk is voor de grondexploitatie en de bijbehorende risico's. De marktpartij is verantwoordelijk voor de vastgoedexploitatie en de bijbehorende risico's. Bij deze casus geldt pas een bouwplicht als de marktpartij een voorverkooppercentage van 70% behaalt. In die zin valt het voor de marktpartijen mee met de risico's. Tot dat de 70% behaald is, ligt het risico nog volledig bij de gemeente. Alleen het risico van de overige 30% en het risico van al het geld dat de marktpartij tot dan toe heeft geïnvesteerd in het plan zijn de totale risico's voor de private partij. Het grootste risico ligt dus bij de gemeente en uit de interviews blijkt dat dit risico ten tijde van de crisis nog groter is geworden. Onder andere doordat partijen bij deze casus langer de tijd krijgen om plannen rond te krijgen.

Risicobeperking

Volgens de geïnterviewden speelde risicobeperking ten tijde van de planontwikkeling nog geen rol maar speelt het nu wel een grote rol. Op verschillende manieren worden de financiële risico's in dit project gereduceerd. Zo is er heel goed afgewogen hoe de grond bouwrijp moet worden gemaakt. Doordat het aanbestedingsklimaat op het moment erg gunstig is zijn hier voordelen mee behaald. Die voordelen worden bij de grondexploitatie ingeboekt. Op papier kan dan de planning weer wat naar achter geschoven worden.

Door bij de verschillende bouwvelden verschillende ontwikkelstrategieën toe te passen worden de risico's beperkt. Er zijn vijf ontwikkelvormen bedacht; van Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO) tot traditioneel opdrachtgeverschap.

Ook wordt er telkens goed gekeken naar wat wel verkoopt en wat niet. Als blijkt dat grote koopwoningen niet verkocht zullen worden, worden deze veranderd naar bijvoorbeeld kleinere koopwoningen. Nadeel is dat het project heel compact is. Daarom is het lastig om het plan aan te passen. Bij een verandering kan bijvoorbeeld de parkeergelegenheid in het geding komen door een toename van het aantal woningen per deelgebied.

Naast het feit dat het plan gefaseerd wordt uitgevoerd, zijn er ook verschillende fases in het proces. Een plan dient normaal gesproken voor advies te worden voorgelegd aan een welstandscommissie. Zij kunnen het plan goedkeuren of afkeuren. In het laatste geval moet je dus weer helemaal van vooraf aan beginnen. In dit proces is er een stedenbouwkundige aanwezig. Deze persoon vormt eigenlijk het voorportaal van de Welstand. Eens in de zoveel tijd kunnen de partijen met deze persoon in overleg. De stedenbouwkundige kan het plan dan bijsturen. Uit de interviews blijkt dat dit als een prettige manier van planontwikkeling wordt ervaren. Veel prettiger dan wanneer je aan het eind van de rit bij Welstand moet langskomen. Dit kan erg vertragend werken.

Kortom, de risico's liggen grotendeels bij de gemeente en worden beperkt door; meevallers in te boeken, het gebruik van verschillende ontwikkelingsstrategieën, het inspelen met het programma op de vraag en het tijdens de planontwikkeling al feedback krijgen op welstandsaspecten. Uit de interviews blijkt dat de partijen deze risicoverdeling en -beperking in deze tijd van crisis voldoende vinden. Projecten waarbij je vooral voorwaarden en verplichtingen oplegt aan de marktpartijen leiden op dit moment niet tot uitgifte van gronden aldus de geïnterviewden.

Financiële schaalvoordelen

Uit de interviews blijkt dat bij het bouwrijp maken van de Veemarkt schaalvoordelen zijn behaald omdat het hele gebied in één keer bouwrijp gemaakt kon worden. De samenwerkingsvorm heeft volgens de geïnterviewden hier geen invloed op. Bij een zelfrealisatie zouden deze schaalvoordelen ook kunnen worden behaald. De crisis heeft daarentegen volgens de geïnterviewden wel invloed op de schaalvoordelen omdat het project nu gefaseerd zal worden uitgevoerd. Ook het woonrijp maken zal nu in fases gebeuren. Deze risicobeperking weegt volgens een geïnterviewde zeker op tegen het schaalvoordeel dat je behaalt door het gebied in één keer woonrijp te maken. Dus het juist op kleine schaal ontwikkelen zou ook als schaalvoordeel gezien kunnen worden. Nu de fasering al als risicobeperking is benoemd zal het niet benoemd worden als schaalvoordeel.

Toegevoegde mogelijkheden tot financiering

Uit de interviews bleek dat de toegevoegde mogelijkheden tot financiering voor deze casus niet noemenswaardig waren. Bij dit project is er wel gebruikt gemaakt van een geringe subsidie en gemeentelijke bijdragen. Tegelijkertijd waren er ook afboekingen. In het gebied was namelijk eerst een veemarkt en later nog belangrijker een automarkt die huur opleverden voor de gemeente. Hiervoor wilde de gemeente dus gecompenseerd worden. Wat betreft de samenwerkingsvorm waren er geen toegevoegde mogelijkheden tot financiering.

Gemeentelijke doelstellingen volkshuisvesting en ruimtelijke ordening

De gemeente kan haar gemeentelijke doelstellingen bij actief grondbeleid relatief makkelijk verwezenlijken omdat de gemeente altijd de laatste zeggenschap blijft houden aldus de geïnterviewden. Daarnaast is het voordeel dat bij actief grondbeleid een plan gemakkelijker aangepast kan worden dan bij een PPS. Bij actief grondbeleid moet er binnen de gemeente natuurlijk wel overleg plaats vinden over de aanpassingen van het plan, maar er zijn geen samenwerkingscontracten die aangepast hoeven te worden. De wendbaarheid van een traditioneel model is in deze tijd daarom groter aldus één van de geïnterviewden.

Uit de interviews blijkt dat als de gemeente in deze tijd van crisis te veel eisen stelt, marktpartijen afhaken. Gemeenten willen ook dat hun projecten worden gerealiseerd en daarom merk je ook wel dat de eisen vanuit de gemeente minder worden. In de regel is actief grondbeleid echter wel een manier om gemakkelijk je wensen als gemeente verwezenlijkt te krijgen.

Wat betreft de gemeentelijke doelstelling volkshuisvesting kreeg de marktpartij bij deze casus aan de voorkant van het proces mee hoeveel procent van het programma sociale huur, sociale koop en bereikbare koop moest zijn. Ook qua ruimtelijke ordening werden er door de gemeente eisen gesteld. Met name omdat dit de eerste fase is van de Veemarkt en dus een beeld moet worden bepaald voor toekomstige kopers van andere deelgebieden in de wijk. De gemeente wil om deze reden toch duidelijk aan haar strategie vasthouden.

Omdat er tijdens het proces al participatie was van o.a. de toekomstige bewoners werd het plan hierdoor ook beïnvloedt. Daardoor is de duurzaamheid er nog wat meer ingekomen dan van te voren het plan was.

Conclusie

De samenwerking binnen dit project tot zover liep volgens beide partijen goed. De partijen stellen dat er in deze tijd noodgedwongen meer ruimte ontstaat voor onderhandelingen en aanpassingen, zoals met betrekking tot het aantal woningen. Vroeger was dat eigenlijk niet of nauwelijks bespreekbaar. Zowel de marktpartij als de gemeente zien wel in dat het binnen bepaalde marges niet anders kan; het is geven en nemen in deze tijd. Daarnaast stelt één van de geïnterviewden dat processen in toenemende mate bestaan uit meer samen ontwikkelen en oplossen zonder de zware vorm van contracten.

Of met de recente wetenschap over de crisis de geïnterviewden nog steeds dezelfde keuzes zouden hebben gemaakt voor dit project is niet bekend. Dit project staat pas aan het begin, dus nu is nog niet te zeggen of kan worden gesproken van een geslaagd project.

Over de risicobeperking zijn beide partijen tevreden en de risicodeling vinden beide partijen voldoende. Er zijn financiële schaalvoordelen behaald op het gebied van woonrijp maken, maar niet ten gevolge van de samenwerkingsvorm. Gesteld kan worden dat toegevoegde mogelijkheden tot financiering geen rol hebben gespeeld in het project. Daarom worden zowel de financiële schaalvoordelen als de toegevoegde mogelijkheden tot financiering neutraal beoordeeld. Binnen dit proces kon de gemeente haar doelstellingen goed verwezenlijken en de marktpartij was hier ook positief over.

Aan de hand van de bevindingen bij deze casus is tabel 2 gemaakt. Deze tabel is volledig gebaseerd op de ervaringen van de geïnterviewden met het betreffende samenwerkingsmodel in deze casus. In de tabel is kort weergegeven of de onderwerpen ++ (Zeer positief), + (Positief), +/- (Neutraal), - (Negatief) dan wel -- (Zeer negatief) scoren.

Tabel 2 Scoretabel Veemarkt

Criterium:	Score:
Risicodeling	+
Risicobeperking	++
Financiële schaalvoordelen	+/-
Toegevoegde mogelijkheden tot financiering	+/-
Gemeentelijke doelstelling Ruimtelijke ordening & Volkshuisvesting	++

(Pol, 2013)

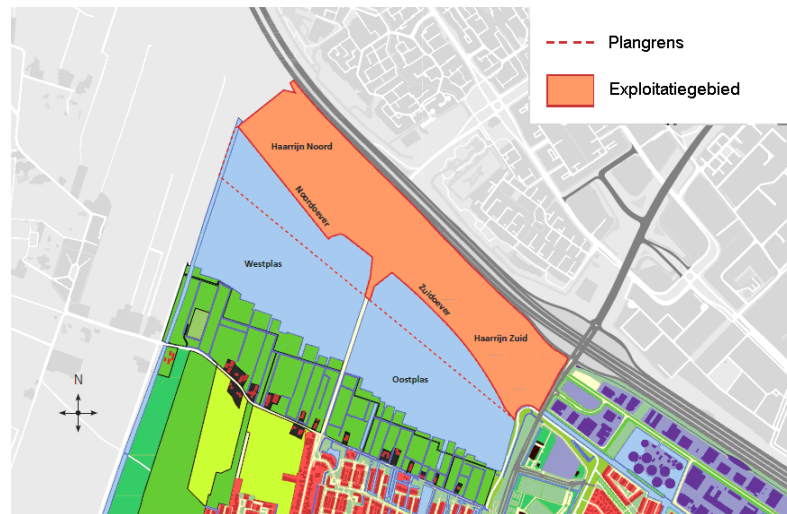
Tot slot zal de volgende deelvraag voor deze casus worden beantwoord:

In hoeverre is het actief grondbeleid geschikt om door de gemeente Utrecht gehanteerd te worden bij de casus Veemarkt voor de realisatie van woningen tijdens economische laagconjunctuur?

Actief grondbeleid is in de casus Veemarkt tot nog toe zeer geschikt om door de gemeente Utrecht gehanteerd te worden. Het grootste voordeel is dat de gemeente de Veemarkt volledig aan de gemeentelijke doelstellingen kan laten voldoen. Hier tegenover staat dat de risico's volledig bij de gemeente liggen, maar in deze situatie zijn beide partijen hier tevreden over. De partijen zijn zeer tevreden over de risicoverdeling.

4.2 Bouwclaim - Haarrijn

De wijk Haarrijn is onderdeel van de grootste vinex-wijk van Nederland, Leidsche Rijn. In deze vinex-wijk is veel gebruik gemaakt van bouwclaims, zo ook in Haarrijn. De betreffende marktpartij bezat grond in Haarrijn Noord (zie figuur 8) en heeft daar nu een bouwclaim gekregen van de gemeente in ruil voor de grond. Haarrijn zal in de toekomst een gevarieerd gebied worden met woningen, een bedrijventerrein en een strandzone (Gemeente Utrecht, 2013b). De bedrijven komen aan de rand van de snelweg en zullen eveneens dienen als geluidswerende voorziening. In



Figuur 8 Haarrijn (Gemeente Utrecht, 2007)

tabel 3 zijn een aantal kenmerken van Haarrijn weergegeven.

Er is tijdens dit onderzoek met drie mensen gesproken die betrokken zijn bij dit project. Er zal nu eerst worden uiteengezet hoe de bouwclaim in Haarrijn precies tot stand is gekomen. Vervolgens zal per beoordelingscriterium de gevonden informatie worden besproken. Tot slot zal er een conclusie volgen.

Tabel 3 Overzicht kenmerken Haarrijn

Oppervlakte gebied in hectare	17,8
Aantal wooneenheden	600-700
Grondeigendom	Ballast Nedam en twee andere partijen
Betrokken partijen	Ballast Nedam, Gemeente Utrecht
Wijziging bestemmingsplan	Bestemmingsplan wacht op bestuurlijke besluitvorming.
Vaststelling samenwerkingsovereenkomst	Naar verwachting 2014
SPVE	2008
Start grondexploitatie	2003
Start vastgoedexploitatie	Afhankelijk van bestemmingsplanprocedure en afzetbaarheid woningen. Planning is nog onduidelijk, naar verwachting begin 2018 start fase 1.
Geplande einddatum afronding realisatie deel Ballast Nedam	Onduidelijk: waarschijnlijk 2018

Bronnen: Interviews, Overheid.nl (2010)

Totstandkoming samenwerkingvorm

In het gebied Haarrijn waren drie marktpartijen die grond bezaten. De drie partijen kregen de keuze om het gebied zelf te realiseren of bij de realisatie samen te werken met de gemeente Utrecht. Er is ook besproken om de drie marktpartijen het gebied samen te laten ontwikkelen, maar deze samenwerking kwam niet tot stand. Uiteindelijk is één marktpartij graag de samenwerking met de gemeente aangegaan in de vorm van een bouwclaim. Toen deze samenwerkingsovereenkomst uiteindelijk werd gesloten was het 2010-2011 en was de crisis volop aanwezig. De betreffende ontwikkelaar zal nu uitsluitend in het gebied waar zij eerst ook eigenaar was ongeveer 100 woningen gaan realiseren. Met de andere twee

partijen heeft de gemeente een koopovereenkomst gesloten waarbij de gemeente de gronden van de marktpartijen heeft gekocht en zonder het bouwclaimmodel.

De geïnterviewden zijn het er over eens dat de samenwerking in de vorm van een bouwclaim voordelen met zich meebrengt. Een belangrijk voordeel om te kiezen voor een bouwclaim is het feit dat nu één partij de regie heeft. Je kunt niet een schip sturing geven met twee kapiteins stelde een geïnterviewde. Als de marktpartij voor zelfrealisatie had gekozen was er ook één partij die de regie had, maar het nadeel daarbij is dat je dan alleen je eigen stukje grond hebt. Voordeel van de bouwclaim is dus dat de grond van het hele gebied Haarrijn in handen komt van één eigenaar, de gemeente. Discussies over het feit welk bouwkwavel aan welke partij toekomt, die op de grens van eigendommen liggen, vermijdt je op deze manier. De eigendomsverhoudingen zijn derhalve van belang bij de keuze voor een bouwclaim.

Kortom, uit deze totstandkoming van de bouwclaim in deze casus blijkt dat hier een duidelijke afweging aan vooraf is gegaan.

Risicodeling

Over de risicodeling zijn de geïnterviewden positief. De gemeente loopt risico op de grondexploitatie. En het risico van de opstalexploitatie oftewel de vastgoedexploitatie komt de marktpartij toe. Maar dit laatste risico is beperkt, omdat ook hier een voorverkooppercentage van 70% wordt gehanteerd. Pas als dit percentage bereikt is, dient de grond daadwerkelijk te worden afgenomen door de marktpartij. Het risico van de grondexploitatie gaat dus pas dan over van de gemeente naar de ontwikkelaar. Er is in dit project wel een afnameplicht maar geen realisatieplicht. Het voorverkooppercentage van 70% is een afspraak die bij veel projecten wordt gemaakt. Over de risicoverdeling en beperking werd als twee gelijkwaardige partijen onderhandeld. De geïnterviewden vonden het voorverkooppercentage van 70% reëel. Wel geven zij aan dat er altijd wel zaken zijn die ze liever anders hadden gezien.

Risicobeperking

Om de risico's verder te beperken is afgesproken dat het hele plan gefaseerd wordt uitgevoerd. Elk jaar worden er een x aantal woningen op de markt gebracht, zolang die niet verkocht zijn worden er geen nieuwe woningen op de markt gebracht. Dus de eerste fase moet verkocht zijn alvorens met de tweede fase gestart wordt. In hoogconjunctuur zouden deze faseringen een kleinere rol spelen. Daarnaast hoeft de gemeente een fase pas bouwrijp te maken als de volgende fase aan bod komt. Op deze manier worden kosten naar achter geschoven. De geïnterviewden zijn positief over dit risicomanagement.

Financiële schaalvoordelen

Op het eerste gezicht bleek uit de interviews dat er geen financiële schaalvoordelen zijn bij dit project. Het project wordt namelijk gefaseerd uitgevoerd, waardoor de grond- en vastgoedexploitatie ook in fases zullen plaatsvinden. Op deze manier kunnen er geen schaalvoordelen bereikt worden doordat één groot gebied in één keer geëxploiteerd kan worden. Maar het in fasen uitgeven kan ook als een schaalvoordeel gezien worden. Het op kleine schaal leveren van grond beperkt namelijk de risico's en dit is een voordeel.

Over het feit of er meer schaalvoordelen zouden zijn als er voor een andere samenwerkingsvorm zou zijn gekozen, zijn de meningen verdeeld. Een geïnterviewde stelt niet echt in schaalvoordelen te geloven bij het realiseren van woningen. Hiermee bedoelt de geïnterviewde niet te geloven in het feit dat hoe groter het aantal woningen, hoe goedkoper

het project in verhouding zal zijn. De geïnterviewde gelooft daarom niet dat het kiezen voor een bouwclaimmodel leidt tot meer of minder financiële schaalvoordelen dan bij een ander samenwerkingsmodel.

Een andere geïnterviewde stelt dat de gemeente de enige partij is die nog een grotere gebiedsontwikkeling van de grond kan krijgen. De financiële mogelijkheden van de marktpartijen zijn op dit moment wel zo ongeveer uitgeput. Dus daarom ontkom je er niet aan, als je een gebiedsontwikkeling van de grond wilt krijgen, dat de gemeente zal moeten voorfinancieren om uiteindelijk bouwrijpe grond aan marktpartijen uit te geven. Hieruit kan geconcludeerd worden dat alleen samenwerkingsvormen waarbij de gemeente een actieve rol speelt, nog kan leiden tot schaalvoordelen. In dit project was daar dus geen sprake van.

Kortom de bouwclaim heeft er niet toe geleid dat er schaalvoordelen zijn behaald doordat er nu op grotere schaal ontwikkeld en bouwrijp gemaakt kon worden. Wel kan het gefaseerd uitbrengen als een schaalvoordeel gezien worden want dit komt het risicomanagement ten goede.

Toegevoegde mogelijkheden tot financiering

Bij dit project is een locatiesubsidie verstrekt, dit is een bedrag dat per woning beschikbaar wordt gesteld. Dit heeft te maken met de grote omvang van de vinex-wijk Leidsche Rijn waar Haarrijn toe behoort. Deze subsidie zou ook bij een andere samenwerkingsvorm verstrekt zijn. Verder waren er geen andere toegevoegde mogelijkheden tot financiering. Het kiezen voor een bouwclaim heeft daarmee dus niet geleid tot extra financiering.

Gemeentelijke doelstellingen volkshuisvesting en ruimtelijke ordening

Het stedenbouwkundig plan voor Haarrijn is vrij ver uitgewerkt door de gemeente. In het plan staan onder meer afspraken over het aantal woningen en de breedtes van de woningen. Daarnaast zijn ook de woningcategorieën gedefinieerd. Zowel de doelstelling ruimtelijke ordening als volkshuisvesting hebben daarmee een grote stem in het plan. Daarnaast wordt het project beïnvloed door de prioriteit die de gemeente geeft aan een project. 'Welk plan gaat voor?' Dit heeft zeker tijdens deze crisis ook invloed op het project.

De geïnterviewden stellen dat de gemeente haar doelstellingen in dit plan duidelijk laat terugkomen. Al stelt een geïnterviewde dat bij een bouwclaimmodel het proces door beide partijen wordt beïnvloed waardoor het toch iets lastiger is om de gemeentelijke doelstellingen te realiseren dan wanneer er actief grondbeleid zou zijn gevoerd. Daarnaast stellen de geïnterviewden dat de doelstellingen de onderhandelingen soms moeilijker maakten omdat er door het vrij ver uitgewerkte plan minder ruimte is voor deze onderhandelingen.

Conclusie

De samenwerking binnen dit project verliep volgens beide partijen stroef. Dit was niet te wijten aan de samenwerkingsvorm, maar aan de crisis. In tijden van crisis is iedereen meer op zijn hoede. Iedere partij probeert natuurlijk voor zichzelf de meeste voordelen binnen te halen, maar uiteindelijk zitten er voor beide partijen voor- en nadelen aan. Over de samenwerking binnen de bouwclaim zelf waren beide partijen positief. De geïnterviewden stelden dat voor de gemeente het voordeel is dat zij binnen randvoorwaarden kan bepalen wat er in het gebied gerealiseerd wordt. Daarnaast werd gesteld dat het voor een marktpartij niet veel uitmaakt of er bouwrijpe grond teruggekocht moet worden van de gemeente of dat de private partij de grondexploitatie zelf doet.

De risicodeling binnen dit project werd door beide partijen voldoende bevonden al zeggen zij beiden dat het altijd nog beter kan. De risicobeperking door middel van de

fasering wordt door beide partijen goed gevonden. Financiële schaalvoordelen bleken bij deze casus alleen op het gebied van risicomanagement aanwezig te zijn. Toegevoegde mogelijkheden tot financiering bleken bij deze samenwerkingsvorm niet van toepassing te zijn. De gemeentelijke doelstellingen zijn volgens beide partijen duidelijk terug te zien in dit plan. De doelstellingen hadden alleen een wat nadelig effect op de onderhandelingen. Maar al met al waren de geïnterviewden hier positief over. Wat betreft de beoordelingscriteria scoren 'risicodeling', 'risicobeperking' en beide gemeentelijke doelstellingen positief bij deze samenwerkingsvorm. Risicobeperking scoort hierbij het meest positief. Financiële schaalvoordelen en toegevoegde mogelijkheden tot financiering scoren minder positief. Aan de hand van de bevindingen bij deze casus is tabel 4 gemaakt.

Tabel 4 scoretabel Haarrijn

Criterium:	Score:
Risicodeling	+
Risicobeperking	++
Financiële schaalvoordelen	+/-
Toegevoegde mogelijkheden tot financiering	+/-
Gemeentelijke doelstelling Ruimtelijke ordening & Volkshuisvesting	+/-

(Pol, 2013)

Tot slot zal volgende deelvraag voor deze casus worden beantwoord:

In hoeverre is het bouwclaimmodel geschikt om door de gemeente Utrecht gehanteerd te worden bij de casus Haarrijn voor de realisatie van woningen tijdens economische laagconjunctuur?

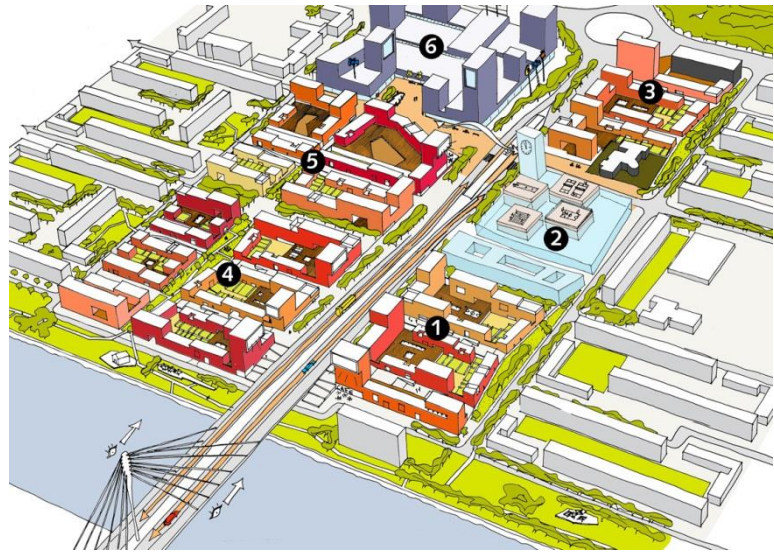
De bouwclaim is redelijk geschikt om in de casus Haarrijn door de gemeente Utrecht gehanteerd te worden. De risico's zijn in Haarrijn goed beperkt en ook over de risicodeling zijn de partijen redelijk positief. De gemeentelijke doelstellingen konden in Haarrijn wat lastiger gerealiseerd worden en hadden een wat negatieve invloed op de samenwerking.

4.3 Joint venture – Kanaleneiland

GEM Kanaleneiland Centrum is een samenwerkingsverband van de gemeente, een ontwikkelaar en twee corporaties.

Het herstructureringsproject bestaat uit zes deelprojecten zoals in figuur 9 te zien is. In deel 1, 4 en 5 worden voornamelijk woningen gerealiseerd. In deelproject 2 wordt o.a. een ROC gerealiseerd. In deelproject 3 komt een cluster van maatschappelijke voorzieningen, gecombineerd met bedrijven en woningen. Tot slot gaat deelproject 6 over het winkelcentrum. Dit onderzoek is gericht op de woningen en daarom zullen deelprojecten 1, 4 en 5 het

belangrijkst zijn in deze casus. In tabel 5 zijn de kenmerken van Kanaleneiland weergegeven.



Figuur 9 GEM Kanaleneiland (Architectuurcentrum Aorta, 2011)

Er is tijdens dit onderzoek met vijf mensen gesproken die betrokken zijn bij dit project. Er zal nu eerst worden uiteengezet hoe de joint venture in Kanaleneiland precies is ontstaan. Vervolgens zal per beoordelingscriterium de gevonden informatie worden besproken. En tot slot zal er een conclusie volgen.

Tabel 5 Overzicht kenmerken Kanaleneiland

Oppervlakte gebied in hectare	Ca 20
Aantal wooneenheden	1100
Grondeigendom	Gemeente Utrecht, Mitros, Portaal
Betrokken partijen	Heijmans, Gemeente Utrecht, Mitros, Portaal
Eerst gedachten samenwerking	2003
Vaststelling samenwerkingsovereenkomst	2006
Wijziging bestemmingsplan	2009
SPVE	2008
Start grondexploitatie	2008
Start vastgoedexploitatie	2009
Geplande einddatum afronding realisatie	2020

Bronnen: Interviews, Kanaleneiland centrum (2013)

Totstandkoming samenwerkingsvorm

De samenwerking kwam tot stand doordat de vier partijen een gezamenlijk belang hadden in het gebied. De twee corporaties hadden bezit in het gebied en kregen na de ontwikkeling hun bezit ook weer terug. De ontwikkelaar weet veel van het ontwikkelen en de markt. En de gemeente heeft als prioriteit de ontwikkeling van het centrumgebied van Kanaleneiland, een maatschappelijke investering. De samenwerking tussen juist deze vier partijen is daarom vrij logisch volgens de geïnterviewden.

Risicodeling

De vier partijen zitten allemaal voor een kwart in de GEM, dat betekent dat zij ook alle vier verantwoordelijk zijn voor een kwart van de grondexploitatie-risico's. Alle vier de partijen hebben een even groot bedrag in de GEM geïnvesteerd. De vier partijen vinden dit in deze situatie een goede verdeling. De vastgoedexploitatie wordt door de drie partijen zonder de gemeente gedaan. De gemeente is hier dus niet verantwoordelijk voor.

Een aantal geïnterviewden stelt wel dat de risicodeling in het geval het project echt misloopt nadeliger zou kunnen zijn voor de corporaties. Het project is bij de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) gefinancierd. Als het project niet rond komt zal de BNG eerst de vier partijen financieel aansprakelijk stellen. Als dit niet voldoende is kan de bank ook aanspraak maken op de gronden en panden die in het gebied staan. De panden zijn in eigendom van de corporaties, dus zij lopen hier het risico.

Ook stelt een aantal geïnterviewden dat de belangen erg verschillend liggen omdat de gemeente wel bij de grondexploitatie zit en niet bij de vastgoedexploitatie. Als dan bijvoorbeeld bij de grondexploitatie ervoor wordt gekozen om de grondprijs omhoog te doen zodat de grondexploitatie weer meer rendabel is, dan moet je dit uiteindelijk in de vastgoedrealisatie weer goed zien te krijgen door bijvoorbeeld lagere bouwkosten. Het probleem verschuift dan naar de vastgoedontwikkeling waar alleen de corporaties en de marktpartij inzitten. Hier zit dus een verschil in de belangen van enerzijds de gemeente en anderzijds de overige drie partijen.

Kortom de risicoverdeling van iedereen een kwart wordt op zich heel positief gevonden maar in de praktijk zijn er twee punten die ervoor zorgen dat de betrokken partijen iets minder positief zijn over de verdeling.

Risicobeperking

Aan het begin van het project is er een financieringsplafond afgesproken zodat de partijen niet meer investeren dan zij kunnen financieren. Omdat tijdens het project de crisis is ontstaan, willen de partijen het project meer gefaseerd gaan uitvoeren dan van te voren het plan was. In de GEM is het lastig om deze fasering precies vorm te geven. De verschillende partijen hebben verschillende belangen per deelgebied waardoor het soms erg lastig is om tot overeenstemming te komen.

Een andere maatregel die genomen wordt om de risico's te beperken is: risico's die laat in de tijd zitten heel nadrukkelijk proberen af te kaderen en naar voren te halen. Zo wordt er nu al gekeken of er een afnemer te vinden is voor het winkelcentrum. Hiermee wordt geprobeerd te voorkomen dat je aan het eind van de rit voor groot negatief vastgoed komt te staan.

Een geïnterviewde stelt dat je je nu terugkijkend kunt afvragen of alle risico's wel even goed in beeld zijn gebracht. Of de toen afgesproken risicodeling, met de kennis van nu, voldoende is weet de geïnterviewde niet. Een andere geïnterviewde noemt het een communicerend vat; wanneer het slecht gaat met de economie wordt er weer meer gekeken naar de risico's en vice versa.

Financiële schaalvoordelen

Een financieel schaalvoordeel dat genoemd werd door één van de geïnterviewden is te danken aan de bedrijfsfinanciering. In de GEM zitten verschillende partijen die elk hun eigen specialiteit hebben, hier zijn voordelen mee te behalen. Zo kunnen de corporaties in deze samenwerking nog huur ontvangen voor de bestaande sociale woningbouw zolang deze nog niet gesloopt hoeven te worden, deze inkomsten komen op de balans van de GEM te staan.

De ontwikkelaar kan op eigen risico een plan ontwikkelen, deze investering kan de ontwikkelaar doen door de schaalvoordelen die de ontwikkelaar op dit gebied heeft.

Daartegenover stelt deze geïnterviewde dat nu tijdens de crisis de scope van één of meerdere partijen kan veranderen. Dit kan tot gevolg hebben dat je naast de schaalvoordelen ook schaalnadelen gaat krijgen. De hoge proceskosten zijn waarschijnlijk het belangrijkste nadeel. In deze tijd van crisis zijn partijen terughoudender en de belangen kunnen meer tegenover elkaar komen te liggen, waardoor het lang duurt voordat er overeenstemming is bereikt.

Toegevoegde mogelijkheden tot financiering

De geïnterviewden stellen dat het vooral voor de private partij en misschien ook voor de corporaties een voordeel is dat men kon financieren bij de BNG. Zonder de samenwerking met de gemeente kunnen private partijen dit meestal niet. Verder waren er volgens de geïnterviewden geen toegevoegde mogelijkheden tot financiering.

Gemeentelijke doelstellingen volkshuisvesting en ruimtelijke ordening

De gemeente heeft in dit plan duidelijk aangegeven hoe onder andere de gemeentelijke doelstellingen volkshuisvesting en ruimtelijke ordening gerealiseerd moeten worden. De partijen waren het hier ook redelijk over eens. De crisis heeft invloed op de doelstellingen. De doelstellingen worden net zoals de plannen bijgesteld. Eén van de geïnterviewden stelt dat het gefaseerd exploiteren een nadelige invloed kan hebben op de doelstelling ruimtelijke ordening. Doordat projecten steeds meer gefaseerd uitgevoerd worden, dreig je als gemeente het overzicht te verliezen.

Conclusie

De geïnterviewden stellen dat de samenwerking in het begin goed liep maar dat de crisis hier verandering in heeft gebracht. De partijen zijn te veel bezig met het haalbaar maken van het plan en gaan daarbij vooral na wat hun eigen belangen zijn. De geïnterviewden stellen achteraf dat de organisatie en de besluitvorming te complex is. De geïnterviewden stellen allemaal dat zij een samenwerking als deze niet meer zouden willen. Het project had beter in deelplannen opgeknipt kunnen worden waarbij bij in elk plan twee tot maximaal drie partijen zijn betrokken. Bij deze voorwaarden zouden de partijen misschien nog wel een joint venture willen aangaan.

Wat betreft de risicodeling scoort de joint venture redelijk positief. Maar de risicobeperking en de financiële schaalvoordelen worden door de samenwerking negatief beïnvloed. Dit komt doordat het met zoveel partijen erg lastig is om overeenstemming te bereiken. De toegevoegde mogelijkheden tot financiering scoren positief en de gemeentelijke doelstellingen scoren neutraal.

Kortom de financiële en juridische aspecten zijn redelijk goed geregeld in deze casus maar het management binnen de GEM is te ingewikkeld waardoor het project alsnog stroef verloopt. Dit is ook de kritiek op PPS die in deelparagraaf 2.1.3 werd besproken: bij PPS zijn vaak de juridische en financiële aspecten goed geregeld, maar aan het management wordt te weinig aandacht besteed. Dit is in GEM Kanaleneiland ook het geval.

Aan de hand van de bevindingen bij deze casus is tabel 6 gemaakt.

Tabel 6 scoretabel Kanaleneiland

Criterium:	Score:
Risicodeling	+
Risicobeperking	+/-
Financiële schaalvoordelen	-
Toegevoegde mogelijkheden tot financiering	+
Gemeentelijke doelstelling Ruimtelijke ordening & Volkshuisvesting	+/-

(Pol, 2013)

Tot slot zal de volgende deelvraag voor deze casus worden beantwoord:

In hoeverre is de joint venture geschikt om door gemeente Utrecht gehanteerd te worden bij de casus Kanaleneiland bij de realisatie van woningen tijdens economische laagconjunctuur?

De joint venture is minder geschikt om door de gemeente Utrecht in de casus Kanaleneiland gehanteerd te worden. De financiële schaalvoordelen die de joint venture zou kunnen opbrengen worden teniet gedaan door de hoge proceskosten. Daarnaast hebben de tegengestelde belangen binnen de GEM Kanaleneiland die door de crisis zijn ontstaan een negatieve invloed op de risicobeperking.

4.4 Concessie – Zijdebalen

Het oude bedrijventerrein Zijdebalen krijgt een nieuw leven als woonwijk aan de Vecht zoals te zien is in figuur 10. De ontwikkelingsplannen bestaan uit gloednieuwe woon-, werk- en leefruimte (Zijdebalen, 2013). Dit onderzoek zal gericht zijn op de woningen, voornamelijk appartementen, die er gerealiseerd zullen worden.

Zijdebalen vormt de casus



Figuur 10 Zijdebalen (Zijdebalen, 2013)

voor concessie omdat de private partij volledig verantwoordelijk is voor de grond- en vastgoedexploitatie. Bij deze casus gaat het niet om een zelfrealisatie omdat de marktpartij ook verantwoordelijk is voor de openbare ruimte. De gemeente wilde wel graag dat er in dit gebied iets gerealiseerd werd. Het voorkeursrecht dat de gemeente had werd daarom vrijgegeven.

Helaas viel de woningverkoop van dit project dermate tegen als gevolg van de huidige marktomstandigheden dat er met dit project nog niet kon worden gestart. Andere kenmerken van dit project zijn te vinden in tabel 7.

Er is tijdens dit onderzoek met vier mensen gesproken die betrokken zijn bij dit project. Er zal nu eerst uiteengezet worden hoe de concessie in Zijdebalen precies tot stand is gekomen. Vervolgens zal de gevonden informatie per beoordelingscriterium worden besproken. Tot slot zal er een conclusie volgen.

Tabel 7 Overzicht kenmerken Zijdebalen

Oppervlakte gebied in hectare	5,4
Wooneenheden	500
Betrokken partijen	Madevin, Gemeente Utrecht
Grondeigendom	Madevin
Wijziging bestemmingsplan	2010
Vaststelling samenwerkingsovereenkomst	2007 (raamovereenkomst) 2010 (anterieure overeenkomst)
SPVE	2010
Start grondexploitatie	-
Start vastgoedexploitatie	-
Geplande einddatum afronding realisatie	-

Bronnen: Interview, Zijdebalen(2013)

Totstandkoming samenwerkingsvorm

Het proces rondom Zijdebalen startte in 2005-2006. Het initiatief voor dit project kwam niet van de gemeente maar van de private partij. De gemeente heeft het gebied nooit zelf willen ontwikkelen. De private partij kwam met een idee waar de gemeente erg enthousiast van werd. Omdat de ontwikkelaar nog geen posities had in het gebied, moest zij eerst de gronden van de private partijen die er op dat moment zaten kopen. Toen zij eenmaal de grondposities kreeg, schreef de gemeente het SPVE. Dit werd in 2010 afgerond en in dit zelfde jaar werd het bestemmingsplan gewijzigd en ook de anterieure overeenkomst volgde snel.

Risicodeling

De risico's van zowel de grondexploitatie als de vastgoedexploitatie liggen volledig bij de marktpartij in Zijdebalen. Hier zijn beide partijen positief over. Beide partijen waren het eens dat het goed is dat de gemeente in dit project uitsluitend een begeleidende rol heeft aangenomen.

Risicobeperking

De gemeente heeft de marktpartij geen bouwplicht opgelegd omdat de gemeente hiermee ook haar eigen risico's kon beperken. De Europese regelgeving stelt dat als het aanbestedingsbedrag boven een bepaald bedrag zit en de gemeente eisen stelt waaronder een bouwplicht, de gemeente als medeopdrachtgever wordt aangemerkt. Deze rol wilde de gemeente niet. Daarnaast zou het project ook gefaseerd worden uitgevoerd om de risico's te beperken.

Financiële schaalvoordelen

Uit de interviews blijkt dat als een project van grote omvang is, het vanuit de gemeente meer steun krijgt. De projecten zouden dan sneller doorlopen kunnen worden. Daarnaast stelt één van de geïnterviewden dat de marges bij een groot project gelijk zijn aan de marges van een klein project. Op dit moment tijdens economische laagconjunctuur zijn deze marges erg laag. Maar het voordeel is dat het absolute bedrag groter is bij een groot project waardoor je deze trajecten nog wel kunt doorlopen. Ook is het voor beide partijen, maar vooral voor de gemeente, een voordeel dat er nu maar één plan voor het hele gebied gemaakt hoeft te worden. Deze hiervoor genoemde voordelen zouden ook behaald kunnen worden als er gekozen zou zijn voor een andere samenwerkingsvorm.

Er is één voordeel bij concessie dat volgens één van de geïnterviewden lastig te behalen is met de andere vormen. Als de gemeente meer in het voortraject doet, bijvoorbeeld de gehele grondexploitatie bij actief grondbeleid of de bouwclaim, gaat de gemeente over het algemeen praten met grote partijen over de vastgoedexploitatie, dit omdat de gemeente direct wil weten of de private partij kan kopen. Maar door dit te doen worden kleinere partijen buiten spel gezet.

Kortom de concessie heeft er niet toe geleid dat er schaalvoordelen zijn behaald doordat er nu op grotere schaal ontwikkeld kon worden. Wel kan het gefaseerd uitbrengen als een schaalvoordeel gezien worden want dit komt het risicomanagement ten goede.

Toegevoegde mogelijkheden tot financiering

Er zijn bij dit project subsidies gebruikt die ingesteld zijn om de woningbouw te stimuleren. Het ging hierbij om zowel gemeentelijke als provinciale als Europese subsidies. Het merendeel van de geïnterviewden stelt dat deze subsidies ook gebruikt konden worden als er voor één van de andere samenwerkingsvormen was gekozen. De subsidies worden per woning berekend en deze subsidies moeten zoals eigenlijk altijd gebruikt worden voor de openbare ruimte.

Gemeentelijke doelstellingen volkshuisvesting en ruimtelijke ordening

De gemeente kon in onder andere het bestemmingsplan en de anterieure overeenkomst eisen stellen aan het project. In dit opzicht was het redelijk eenvoudig voor de gemeente om de doelstellingen volkshuisvesting en ruimtelijke ordening te verwezenlijken. Daarnaast blijkt uit de interviews dat als de gemeente voor een actievere vorm van grondbeleid had gekozen, zij ook zouden zijn geconfronteerd met dezelfde marktomstandigheden en dan zou de

gemeente zelf het risico lopen. Op het moment dat er minder geld is, is het lastiger om de doelen te realiseren. Daarnaast stellen de partijen dat er ook een tijdsfactor meespeelt. De ontwikkelaar zal altijd vragen of de eisen die een aantal jaar geleden zijn gesteld nog steeds hetzelfde zijn. Vooral met het oog op het feit dat de marktomstandigheden snel kunnen veranderen. Eén van de geïnterviewden stelt dat op het moment dat de gemeente een doelstelling/strategie voorstelt, deze alweer verouderd is.

Uit de interviews blijkt dat men vindt dat wanneer er voor een concessie gekozen wordt en de risico's dus bij de markt liggen, de gemeente niet te veel eisen moet stellen. Eén van de geïnterviewden stelt dat de gemeente op zich wel eisen mag stellen maar dit moet kort en snel gebeuren omdat de rente op de investering in de grond voor de marktpartij als maar oploopt. En omdat als processen lang duren, de markt al weer veranderd kan zijn. Een andere geïnterviewde stelt dat de gemeente nu meer moet gaan kijken hoe eisen verwoord moeten gaan worden; zodat marktpartijen meer ruimte krijgen om zelf het plan in te vullen. De eisen dienen wel zo geformuleerd te worden dat de gemeentelijke doelstellingen ook zo goed mogelijk kunnen worden behaald.

Conclusie

Uit de interviews blijkt dat men erg positief is over de samenwerking. De partijen konden elkaar makkelijk vinden. Het enige minpunt van de samenwerking dat genoemd wordt, is dat beslissingen bij de gemeente soms erg lang duren.

Wat betreft de beoordelingscriteria waren beide partijen zeer positief over de risicodeling en positief over de risicobeperking. Er zijn bij dit project geen financiële schaalvoordelen en of toegevoegde mogelijkheden tot financiering die te danken zijn aan de samenwerkingsvorm. Wel stelt de geïnterviewde dat de concessie mogelijkheden biedt voor kleinere marktpartijen, maar dit is geen schaalvoordeel. Aan de hand van de bevindingen bij deze casus is tabel 8 gemaakt.

Tabel 8 scoretabel Zijdebalen

Criterium:	Score:
Risicodeling	++
Risicobeperking	++
Financiële schaalvoordelen	+/-
Toegevoegde mogelijkheden tot financiering	+/-
Gemeentelijke doelstelling Ruimtelijke ordening & Volkshuisvesting	+/-

(Pol, 2013)

Tot slot zal de volgende deelvraag voor deze casus worden beantwoord:

In hoeverre is het concessiemodel geschikt om door de gemeente Utrecht gehanteerd te worden bij de casus Zijdebalen voor de realisatie van woningen tijdens economische laagconjunctuur?

Het concessiemodel is geschikt om door de gemeente Utrecht in de casus Zijdebalen te hanteren wat betreft de beoordelingscriteria. De geïnterviewden zijn positief over de verdeling en beperking van de risico's. Er is nog wel winst te behalen als het gaat om het formuleren van de gemeentelijke doelstellingen.

Een belangrijk punt dat nog niet aan de orde is gekomen is het feit dat het project Zijdebalen is vastgelopen onder andere als gevolg van de crisis. Als we kijken naar de deelvraag, dan draait deze om het realiseren van woningen tijdens laagconjunctuur. Bij deze

casus heeft de concessie geen realisatie waar kunnen maken tijdens laagconjunctuur. In dit opzicht is het concessiemodel niet geschikt geweest om door de gemeente Utrecht te hanteren in de casus Zijdebalen.

5 Vergelijking cases

Aan de hand van de scoretabellen uit hoofdstuk 4 kan de onderstaande tabel worden gemaakt. In de volgende deelparagrafen zullen de verschillende cases per beoordelingscriterium met elkaar vergeleken worden.

Tabel 9 Vergelijkingstabel

Criterium	Score Veemarkt Actief grondbeleid	Score Haarrijn Bouwclaim	Score Kanaleneiland Joint venture	Score Zijdebalen Concessie
Risicodeling	+	+	+	++
Risicobeperking	++	++	+/-	++
Financiële schaalvoordelen	+/-	+/-	--	+/-
Toegevoegde mogelijkheden tot financiering	+/-	+/-	+	+/-
Gemeentelijke doelstelling Ruimtelijke ordening & Volkshuisvesting	++	+/-	+/-	+/-
Aantal plusjes (Totaal plusjes – totaal minnetjes)	5	3	0	4

(Pol, 2013)

Risicodeling

In tabel 9 is te zien dat de geïnterviewden van Zijdebalen het meest positief zijn over de risicodeling. Beide betrokken partijen bij de concessie in Zijdebalen waren zeer tevreden over het feit dat de risico's volledig bij de markt liggen. Maar ook de risicodeling bij de andere drie vormen scoort redelijk positief volgens de geïnterviewden. Uit de beoordelingscriteria gegeven in paragraaf 2.3 bleek dat PPS een meerwaarde zou kunnen leveren wat betreft een betere risicodeling. In beperkte mate klopt dit; de concessie scoort het meest positief, maar het actief grondbeleid scoort even positief als de andere twee PPS-vormen. PPS heeft dus in de casestudy maar een geringe positieve invloed op de risicodeling gehad.

Risicobeperking

De geïnterviewden waren erg positief over de risicobeperking bij de Veemarkt, Haarrijn en Zijdebalen. In alle projecten is ervoor gekozen om het project gefaseerd uit te voeren. Al moet wel gesteld worden dat de grondexploitatie in de Veemarkt in één keer gedaan is om daar nog financiële schaalvoordelen te behalen, de vastgoedexploitatie vindt hier wel gefaseerd plaats. In de GEM Kanaleneiland wil men het project ook graag faseren, maar het is in deze joint venture erg lastig om hier overeenstemming over te bereiken. Daardoor scoort deze risicobeperking neutraal.

De concessie en de bouwclaim scoren dus even hoog als het traditionele grondbeleid, de joint venture scoort daarentegen een stuk lager. Hieruit blijkt dat PPS geen meerwaarde levert wat betreft de risicobeperking. De crisis heeft daarentegen wel een grote invloed op de risicobeperking. Aan het begin van alle vier de projecten werd er nog weinig gedaan aan de risicobeperking, in die tijd ging het nog goed met de economie. Sinds 2008 en later wordt er pas op de crisis geanticipeerd door middel van risicobeperking die voornamelijk bestaat uit het faseren van de projecten.

Financiële schaalvoordelen

Financiële schaalvoordelen ontstaan door de samenwerkingsvorm bleken er niet te zijn bij de vormen waarbij één partij verantwoordelijk is voor de grondexploitatie. Dit geldt voor het actief grondbeleid, het bouwclaimmodel en de concessie. Het maakt dus niet uit of de

publieke óf de private partij de grondexploitatie doet, de financiële schaalvoordelen zijn even groot.

Alleen bij de GEM Kanaleneiland, waar meerdere partijen de grondexploitatie voeren, bleek er schaalvoordeel te zijn. Daartegenover staat dat er bij deze casus ook een groot 'schaalnadeel' is. Het voordeel bleek tijdens de crisis niet meer op te wegen tegen het nadeel, waardoor de financiële schaalvoordelen bij deze casus negatief scoren. Kortom de constatering in de theorie dat PPS tot financiële schaalvoordelen moet leiden, blijkt in deze casestudy niet te kloppen. PPS leidt niet tot schaalvoordelen en in één geval leidt het zelfs tot schaalnadelen.

Toegevoegde mogelijkheden tot financiering

Uit het onderzoek is gebleken dat PPS niet tot meer toegevoegde mogelijkheden tot financiering leidt. Alleen bij de joint venture bleek er een voordeel te zijn als gevolg van de samenwerking; de marktpartijen kunnen financieren bij de BNG. Bij de concessie, de bouwclaim het traditionele model was er geen sprake van toegevoegde mogelijkheden tot financiering.

Gemeentelijke doelstelling Ruimtelijke ordening & Volkshuisvesting

Er kan worden gesteld dat de beoordelingscriteria 'Gemeentelijke doelstelling Ruimtelijke ordening' en 'Gemeentelijke doelstelling Volkshuisvesting' het beste verwezenlijkt worden als er gekozen is voor traditioneel grondbeleid. Daarbij kan worden aangetekend dat uit de interviews blijkt dat de gemeente steeds liever de markt wat meer ruimte geeft in plaats van zelf de risico's te lopen. Dus de verwezenlijking van de gemeentelijke doelstellingen komt op een lager pitje te staan, de haalbaarheid van het plan komt meer voorop te staan.

Conclusie

In de onderste regel van tabel 5 is te zien dat de Veemarkt, waar actief grondbeleid gevoerd is, de meeste plusjes heeft gekregen. Als we dus uitsluitend naar deze beoordelingscriteria kijken zou er gesteld kunnen worden dat het traditionele grondbeleid de beste samenwerkingsvorm is die de gemeente kan kiezen tijdens economische laagconjunctuur bij de realisatie van woningen. Zijdebalen waar een concessie wordt gehanteerd staat op de tweede plek, het bouwclaimmodel in Haarrijn staat op de derde plek. En volgens tabel 5 is de joint venture in Kanaleneiland de minst goede keuze.

Er kan gesteld worden dat de PPS vormen in deze casestudy geen meerwaarde boden op het gebied van risicobeperking, financiële schaalvoordelen en toegevoegde mogelijkheden. Alleen de risicodeling was bij één van de drie PPS vormen iets positiever dan bij het traditionele grondbeleid. Er kan dus geconcludeerd worden dat bij deze casestudy tijdens economische laagconjunctuur de PPS-vormen niet tot nauwelijks meerwaarde hebben geboekt op de punten waarop zij dat volgens het Kenniscentrum (paragraaf 2.3) wel zouden kunnen doen.

Wat opviel bij het vergelijken van de vier cases is dat er bij alle vier de projecten veel wordt ondernomen op het gebied van risicobeperking sinds het ontstaan van de economische crisis. Het gefaseerd uitbrengen van de projecten wordt daarvoor bij alle vier de projecten gebruikt.

6 Deskundigen

Tijdens dit onderzoek is gesproken met Erwin van der Krabben, hoogleraar Planologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen en Bert Wolting, directeur/eigenaar bij Wolting gebiedsmanagement & advies. In deze paragraaf zal worden besproken wat deze twee deskundigen stellen over de vier onderzochte samenwerkingsvormen.

Actief grondbeleid

In de inleiding kwam de inauguratie van Van der Krabben aan de orde waarin kort samengevat gezegd wordt dat gemeenten terughoudender moeten worden met actief grondbeleid. Volgens Van der Krabben (persoonlijke communicatie, 17 april 2013) denkt men inmiddels hier nu overal hetzelfde over. Daarbij stelt hij dat in sommige situaties actief grondbeleid nog een heel goed middel is. Hierbij zijn twee zaken van belang aldus Van der Krabben; actief grondbeleid moet alleen gebruikt worden als het noodzakelijk is. “Als andere partijen het kunnen doen, laat het dan gewoon andere partijen doen” (Van der Krabben, persoonlijke communicatie, 17 april 2013) Het tweede punt is dat als de gemeente het doet zij zich veel meer bewust moet zijn van de risico's en dat zijn gemeenten inmiddels ook.

Daarnaast concludeert Van der Krabben dat actief grondbeleid niet meer het gangbare model is voor gebiedsontwikkeling. Daar staat tegenover dat bijna alle gemeenten nog met heel veel grondposities en -exploitaties zitten die voortkomen uit het actief grondbeleid. Dit is misschien nog wel het gros van alle gebiedsontwikkelingen volgens Van der Krabben, deze zullen de komende tijd veelal nog worden voortgezet.

Tot slot noemt Van der Krabben een belangrijk element waardoor er in de toekomst misschien nog actief grondbeleid gevoerd zal worden is het grondeigendom. Als op dit moment de grond in eigendom is van de gemeente en zij willen dit gebied graag realiseren omdat het bijvoorbeeld belangrijk is voor de stad, dan zullen zij moeten wachten, of het zelf moeten gaan doen. Er is geen marktpartij die tijdens deze economische laagconjunctuur in een PPS zal stappen en zal delen in de risico's van de grondexploitatie. Wolting (persoonlijke communicatie, 9 april 2013) noemt daarbij het nu niet slim is om als gemeenten nu gronden voor weinig geld te verkopen, de gemeente kan dan beter wachten.

Wolting stelt ook dat we de tijd van actief grondbeleid wel gehad hebben. Daarbij zegt hij ook dat het actief grondbeleid nog wel even zal voort 'sukkelen'. De reden die hij hiervoor noemt is dezelfde als Van der Krabben noemde. De marktpartijen beschikken nu over weinig kapitaal. Ze zullen daarom geen extra risico's aan gaan als de grond niet van hen is en krijgen weinig of geen financiering. Als de gemeente dus iets op haar eigen gronden wil realiseren zal zij voor actief grondbeleid moeten kiezen.

Bouwclaimmodel

Wolting (persoonlijke communicatie, 9 april 2013) noemt de bouwclaim een uitstervend samenwerkingsmodel. Het model zal nu tot het jaar 2018-2019 nog heel handig zijn voor de gronden die al door gemeenten zijn aangekocht. Maar er zullen praktisch geen nieuwe initiatieven worden genomen binnen gemeenten om nieuwe bouwclaims in te gaan zetten. Daarbij zegt Wolting dat bouwclaims eigenlijk nooit een succes zijn geweest, onder andere doordat een realisatieplicht juridisch niet mogelijk is.

Van der Krabben (persoonlijke communicatie, 17 april 2013) heeft zich altijd een beetje verbaasd over het bouwclaimmodel. Een bouwclaim is een soort gedwongen winkelnering voor de gemeente. De gemeente moet in zee gaan met bepaalde ontwikkelaars die de bouwclaim hebben, dat is dus concurrentie beperkend. De onderhandelingspositie voor de gemeente is vrij slecht bij een bouwclaim.

Joint venture

Wolting (persoonlijke communicatie, 9 april 2013) vindt de joint venture de mooiste vorm van PPS maar denkt dat deze vorm in de toekomst veel minder gebruikt zal gaan worden.

Gemeenten kunnen en willen geen risico's meer nemen. En als ze het wel zouden doen, is het nadeel bij deze vorm dat de gemeente nog behoorlijk veel grip heeft op het project wat de efficiency en de voortgang niet ten goede komt aldus Wolting.

Alleen gemeenten met goed gelegen gronden zouden misschien een joint venture willen omdat zij dan ook in de winst kunnen delen stelt Wolting. "Doe je dat niet, dan valt het voordeel weer helemaal toe aan de marktpartijen" aldus Wolting (persoonlijke communicatie, 9 april 2013). Maar gezien de veelheid aan taken die de overheid nu al op haar bordje heeft, zal men dit soort risico's bijna niet meer nemen verwacht Wolting.

Een ander nadeel wordt door Van der Krabben (persoonlijke communicatie, 17 april 2013) genoemd. In veel PPS-constructies, zoals de joint venture zitten de publieke en private partijen er anders in. De publiek partij loopt puur het financiële risico in de grondexploitatie waar de PPS voor bedoeld is. Terwijl de private partij vaak het risico loopt op zowel de grondexploitatie en de vastgoedexploitatie. De enige reden volgens Van der Krabben dat de private partij in de PPS constructie zit, en dus al risico loopt tijdens de grondexploitatie, is dat hij daarna het vastgoed graag wil ontwikkelen. Daarbij heeft de private partij twee financiële belangen: Eén dat hij in ieder geval geen geld verliest tijdens de grondexploitatie en twee geld verdient met de vastgoedontwikkeling. "En dat zijn twee communicerende vaten" volgens Van der Krabben (persoonlijke communicatie, 17 april 2013). Er kan meer geld verdiend worden met de grondexploitatie als bijvoorbeeld de grond tegen hogere prijzen verkocht wordt. Dit verslechtert meteen het resultaat van de vastgoedexploitatie van de ontwikkelende partij die ook in de PPS zit. Daarom denkt Van der Krabben (persoonlijke communicatie, 17 april 2013) dat private partijen grofweg zullen denken dat zij op de joint venture geen winst hoeven te maken, als de grondexploitatie maar geen verlies oplevert. De private partij kan beter winst maken op de vastgoedexploitatie want die is 100% voor henzelf. Terwijl als de marktpartij in de GEM winst maakt, dit gedeeld moet worden met de gemeente en eventueel andere partijen.

Concessie

Wolting (persoonlijke communicatie, 9 april 2013) stelt dat de concessie de beste optie is. De marktpartijen krijgen veel vrijheid en de gemeente heeft de taak om een bestemmingsplan en dergelijke vast te stellen. Hierbij wordt gesteld dat de komende jaren nog zal bestaan uit trial and error omdat we nu in een markt zitten waar iedereen een terugtrekkende beweging maakt. Wolting verwacht dat in de toekomst misschien 20% van de projecten een joint venture zal zijn. Er zal nog een uitloop zijn van 10-15 % aan bouwclaims. Verder zal er privaat gestuurde gebiedsontwikkeling zijn, met concessieachtige contracten.

Ook Van der Krabben (persoonlijke communicatie, 17 april 2013) noemt de concessie de beste keuze van de vier onderzocht modellen. Hij denkt dat het in de toekomst zelfs helemaal naar zelfrealisatie zal verschuiven. PPS zal steeds minder worden. In de toekomst zal het puur privaat worden, of misschien privaat-private samenwerking.

Conclusie

Als het gaat om *het realiseren* van woningen en de gemeente is zelf eigenaar van de grond dan kan de gemeente nu tijdens economische laagconjunctuur nog het beste voor actief grondbeleid kiezen volgens de deskundigen. Een marktpartij zal namelijk tijdens een economische slechte situatie niet in de risico's gaan delen in grond die zij niet bezitten. Maar

de echte tijd van actief grondbeleid hebben we wel gehad volgens de deskundigen dus als de economie weer aan zal trekken zal het actief grondbeleid verder afnemen.

De joint venture zal in de toekomst steeds minder voorkomen onder andere omdat de gemeente de risico's niet meer kan en wil nemen. Alleen gemeenten met goed gelegen gronden zouden misschien een joint venture willen omdat zij dan ook in de winst kunnen delen. En ook het bouwclaimmodel zal volgens de deskundigen in de toekomst steeds minder voorkomen omdat gemeenten simpelweg geen nieuwe bouwclaims meer zullen sluiten.

Beide deskundigen stellen dat de gemeente tijdens economische laagconjunctuur het beste kan kiezen voor concessie als het gaat om *het beperken en verdelen* van de risico's. Wolting verwacht ook dat bij een opleving van de markt in de toekomst er vaker gekozen zal worden voor concessie dan in het verleden. Van der Krabben denkt dat het in de toekomst zelfs naar zelfrealisatie zal schuiven.

7 Koppeling

In dit hoofdstuk zal in de eerste paragraaf een koppeling gemaakt worden tussen de resultaten van de casestudy en de resultaten van de interviews met de deskundigen. De uitkomsten uit paragraaf 7.1 zullen worden gekoppeld aan de theorie en dit zal gebeuren in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk.

7.1 Koppeling tussen casestudy en deskundigen

In deze paragraaf zullen de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord worden aan de hand van de informatie die tijdens de casestudy en door middel van de interviews met de deskundigen gevonden is. Eerst zullen de vier deelvragen aan bod komen en vervolgens de onderzoeksvraag.

In hoeverre is het actief grondbeleid geschikt om door gemeenten gehanteerd te worden bij de realisatie van woningen tijdens economische laagconjunctuur?

Als we kijken naar de beoordelingscriteria is het actief grondbeleid geschikt om in deze situatie gehanteerd te worden. Er zijn veel mogelijkheden om de risico's te beperken. De risico's liggen wel volledig bij de gemeente maar daar tegenover staat dat de gemeentelijke doelstellingen goed verwezenlijkt kunnen worden. Hierdoor zijn de geïnterviewden toch positief over deze risicodeling.

De deskundigen plaatsen hier twee kanttekeningen bij. De risico's van gebiedsontwikkeling zijn erg hoog, de gemeente moet deze risico's alleen nemen als dat echt noodzakelijk is. Ten tijde van economische laagconjunctuur wordt de risicodeling, waarop het actief grondbeleid minder goed scoort, extra belangrijk. Als de realisatie van woningen een hoge prioriteit heeft, zoals bij de Veemarkt, kan de gemeente voor actief grondbeleid kiezen, anders kan zij het beter overlaten aan de marktpartij.

De tweede kanttekening die de deskundigen noemen gaat over welke partij de grond bezit. Als de grond in het bezit is van een private partij is het voor de gemeente ten tijde van economische laagconjunctuur over het algemeen te risicovol om deze grond eerst te kopen en dan ook nog te exploiteren. Dus de gemeente kan ten tijde van een crisis beter geen gronden kopen. Als de grond al in het bezit is van de publieke partij is van belang eerst te kijken of het noodzakelijk is dat de gemeente zelf de grond verwerft en bouwrijp aan marktpartijen uitgeeft. Zo niet, dan kan de gemeente proberen de grond aan een private partij te verkopen. Tijdens economische laagconjunctuur is dit vaak erg lastig en dan is wachten de enige mogelijkheid.

Kortom, actief grondbeleid is alleen geschikt als het gebied niet door een private partij bouwrijp gemaakt kan worden maar de gemeente toch graag wil dat het gebied gerealiseerd wordt.

In hoeverre is een bouwclaimmodel geschikt om door gemeenten gehanteerd te worden bij de realisatie van woningen tijdens economisch laagconjunctuur?

Het bouwclaimmodel is in deze situatie minder geschikt. Het bouwclaimmodel scoort eigenlijk op alles hetzelfde als het actief grondbeleid alleen wat betreft de gemeentelijke doelstellingen scoort deze vorm een stuk lager. De reden hiervoor is dat de onderhandelingen minder soepel verlopen. En de doelstellingen blijken minder makkelijk te verwezenlijken dan bij het actief grondbeleid. Terwijl de gemeente bij beide samenwerkingsvormen volledig verantwoordelijk is voor de grondexploitatie.

Ook de deskundigen zijn minder positief over deze vorm. Zij stellen dat de gemeente een slechte onderhandelingspositie heeft bij een bouwclaim. De gemeente moet in zee gaan met de partij die de bouwclaim heeft. Daarnaast blijkt de realisatieplicht juridisch lastig of niet afdwingbaar te zijn.

In hoeverre is de joint venture geschikt om door gemeenten gehanteerd te worden bij de realisatie van woningen tijdens economisch laagconjunctuur?

De joint venture is in deze situatie minder geschikt om gehanteerd te worden. Wat betreft de beoordelingscriteria scoort dit model het slechtst van alle vier. De proceskosten zijn erg hoog waardoor de financiële schaalvoordelen negatief zijn. Daarnaast is het met veel tegengestelde belangen in de GEM lastig om de risico's te beperken. Ook bleek dat ten tijde van crisis de risicoverdeling toch niet helemaal voor alle partijen gelijk te zijn. Uit het onderzoek bleek dat een kleine joint venture waarin minder partijen zitten en het een kleiner gebied betreft, misschien nog wel haalbaar zijn.

Ook de deskundigen zijn minder positief over deze vorm. Volgens hen liggen de belangen aan het begin van het proces al anders. De private partij zou alleen maar mee doen in de grondexploitatie om vervolgens de vastgoedexploitatie te mogen doen en daar winst op te maken. Toch stellen zij dat in sommige gevallen een PPS nog wel mogelijk zal zijn.

In hoeverre is een concessiemodel geschikt om door gemeenten gehanteerd te worden bij de realisatie van woningen tijdens economisch laagconjunctuur?

Dit model is geschikt om in deze situatie gehanteerd te worden wat betreft de beoordelingscriteria. Met name de risicodeling en –beperking scoren erg goed bij deze vorm. Alleen de verwezenlijking van de gemeentelijke doelstellingen scoort wat minder. Tijdens de interviews bleek dat beide partijen in tijden van crisis een groter belang hechten aan de risicobeperking en –deling waardoor deze vorm toch qua beoordelingscriteria erg positief uit de bus komt.

De deskundigen vinden de concessie de beste samenwerkingsvorm van de vier onderzochte vormen. Het is goed dat de risico's zoveel mogelijk bij de markt liggen en zij krijgen daartegenover veel vrijheid bij de ontwikkeling. Daar stellen de deskundigen bij dat tijdens economische laagconjunctuur de factor grondbezit een belangrijke rol speelt om wel of niet voor een concessie te kiezen. Als de grond namelijk tijdens economische laagconjunctuur in het bezit is van de gemeente zullen marktpartijen niet snel samen willen werken in de vorm van een concessie.

Er zal nu antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag:

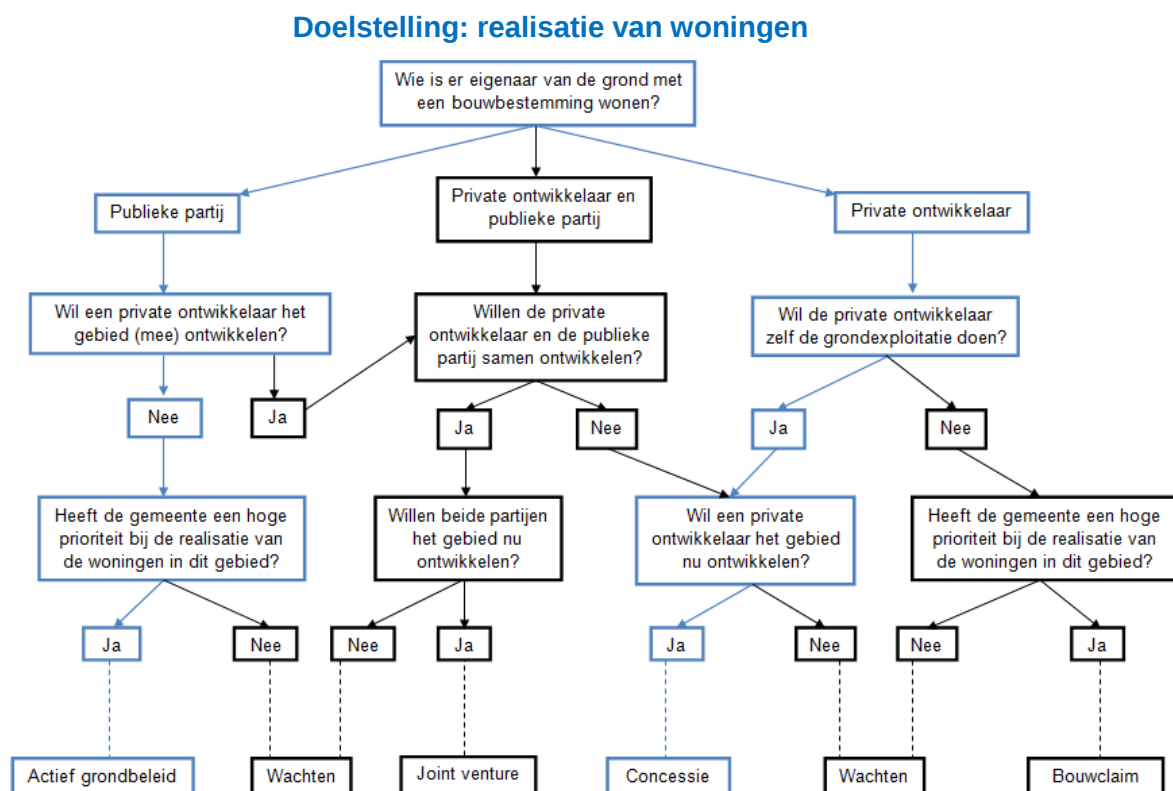
Kunnen gemeenten tijdens economische laagconjunctuur het beste een actief grondbeleid, een bouwclaimmodel, een joint venture of een concessiemodel hanteren bij het realiseren van woningen?

Het concessiemodel is in eerste instantie als we kijken naar de risicodeling en beperking het beste model om door de gemeente gehanteerd te worden tijdens economische laagconjunctuur bij de realisatie van woningen. Dit model zal tijdens economische laagconjunctuur alleen gebruikt worden als de grond al in handen is van de private ontwikkelaar. Een private ontwikkelaar zal tijdens economische laagconjunctuur namelijk geen nieuwe gronden aankopen. De publieke partij zal overigens ook geen grond van de private partij aankopen in deze situatie. Als de private ontwikkelaar zelf niet zou willen realiseren, zal hij moeten wachten een bouwclaim is immers geen optie.

Als de grond niet in eigendom is bij een private ontwikkelaar maar bij een gemeente, kan de publieke partij proberen de grond aan een private partij te verkopen, maar zoals eerder gezegd wil waarschijnlijk geen private partij dat in een slechte economische situatie doen. De gemeente heeft dan twee opties. Als het voor de gemeente van groot belang is dat de woningen gerealiseerd worden dan kan de gemeente kiezen voor actief grondbeleid. Als de gemeente er niet zo'n groot belang bij heeft kan zij proberen de grond te verkopen en anders is het beter om te wachten. De kans is namelijk klein dat een private partij tijdens economische laagconjunctuur de grond zal kopen. Als het beter gaat met de economie zou er alsnog voor een concessie gekozen kunnen worden.

Kortom, de onderzoeksvraag is niet met één samenwerkingsvorm te beantwoorden. Als de grond in eigendom is van de gemeente is actief grondbeleid de beste samenwerkingsvorm, als de private ontwikkelaar grondbezit heeft is de concessie de beste samenwerkingsvorm.

In figuur 11 (zie ook bijlage C) is schematisch weergegeven welke samenwerkingsvormen er bij de realisatie van woningen kunnen worden gekozen. De blauwe wegen door het schema geven de keuzes aan die tijdens economische laagconjunctuur het beste genomen kunnen worden als men daadwerkelijk tot realisatie wil overgaan. Dit schema geeft een vrij grove weergave. In de praktijk zullen er meer factoren zijn waarmee rekening gehouden dient te worden.



Figuur 11 Schema bij keuze voor samenwerkingsvorm grondbeleid (Pol, 2013)

7.2 Koppeling met theorie

In deze paragraaf vindt een koppeling plaats tussen de gevonden resultaten in paragraaf 7.1 en de theorie over het neoliberalisme gegeven in paragraaf 2.1.

De koppeling die is gemaakt tussen de casestudy en de resultaten van de interviews toont aan dat tijdens economisch laagconjunctuur er niet één beste vorm van grondbeleid kan worden aangewezen voor de realisatie van woningen. Er blijkt dat zowel het actief grondbeleid als de concessie de samenwerkingsvormen zijn die het beste gebruikt kunnen worden. De concessie is de samenwerkingsvorm waarbij neoliberalisme het meest tot uiting komt, er wordt zoveel mogelijk aan te markt overgelaten. Terwijl bij het actief grondbeleid wordt het neoliberalisme juist niet nagestreefd. De bouwclaim en de joint venture zouden hier tussenin liggen, maar deze blijken tijdens economische laagconjunctuur niet meer te werken.

In deelparagraaf 2.1.1 werden vier definities gegeven van het neoliberalisme. Er werd gesteld dat de tweede en derde definitie de 'roll back' en de 'roll-out' de definities zijn die het meest bij dit onderzoek passen. De roll-back, waarbij de staatsinterventie wordt teruggedrongen, kan plaatsvinden in projecten waar voor concessie wordt gekozen. In deze projecten worden namelijk meer taken aan de markt overgelaten. Hierbij krijgt de gemeente een andere rol die ook als de roll-out kan worden omschreven. Ook deze fase vindt bij de projecten plaats waar voor concessie wordt gekozen. Als er gekozen wordt voor actief grondbeleid zal er geen roll-back en geen roll-out plaatsvinden. De definities roll-back en roll-out vinden in de praktijk dus alleen plaats als er voor concessie wordt gekozen.

Kortom, er kan worden gesteld dat er tijdens crisis niet vóór het neoliberalisme wordt gekozen maar de stroming wordt ook niet afgewezen binnen het grondbeleid. Dit bewijst dus dat de uitspraak van Aalbers dat het te vroeg is om neoliberalisme dood te verklaren klopt.

8 Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal eerst een conclusie getrokken worden en vervolgens zullen er aanbevelingen gedaan worden.

8.1 Conclusie

Naar aanleiding van de crisis is er een discussie ontstaan wat betreft het neoliberalisme. De discussie draait om de vraag of de 'vermarkting' positief is. Uit dit onderzoek blijkt inderdaad dat niet alle vormen van Publiek Private Samenwerking een positief effect hebben op de realisatie van woningen tijdens economische laagconjunctuur. Het bouwclaimmodel en de joint venture zijn samenwerkingsvormen waar de 'vermarkting' een minder goede invloed heeft op de realisatie van de woningen. Het bouwclaimmodel wordt als een minder goed model ervaren omdat de gemeente met veel risico's zit maar daarentegen een slechtere onderhandelingspositie heeft dan bij actief grondbeleid. Het grootste nadeel van de joint venture zijn de hoge proceskosten. Tijdens economische laagconjunctuur kijken partijen voornamelijk naar hun eigen belangen waardoor het in deze samenwerkingsvorm erg lastig is om tot overeenstemming te komen.

Het concessiemodel wordt als een goed samenwerkingsmodel ervaren tijdens economische laagconjunctuur. De goede risicodeling en –beperking maken dat de concessie als erg positief wordt ervaren. Nadeel is dat de realisatie bij deze samenwerkingsvorm niet altijd van de grond komt.

Het actief grondbeleid blijkt op dit laatste punt beter te scoren. De gemeente heeft meer mogelijkheden om een project toch nog van de grond te krijgen. De gemeente zal hierbij wel een hoge prioriteit moeten hebben bij de realisering van de woningen in het betreffende gebied omdat de risico's volledig bij de gemeente komen te liggen. Daar staat tegenover dat de gemeente volledig invloed heeft op het realiseren van haar doelstellingen. Daarnaast worden de risico's beter beperkt door onder andere het faseren van de projecten.

Bij de keuze voor het concessiemodel of het actief grondbeleid speelt grondbezit ook een grote rol tijdens economische laagconjunctuur. Partijen zullen namelijk geen risico's gaan dragen die zij niet hoeven te dragen. De gemeente zal tijdens crises niet mee willen ontwikkelen aan een gebied waar een private ontwikkelaar eigenaar is. Andersom zal een private ontwikkelaar niet gaan participeren in de grondexploitatie van een gebied die in eigendom is bij de gemeente.

Als we kijken naar het neoliberalisme is het opvallend dat zowel het concessiemodel als het actief grondbeleid positief scoren. Deze twee samenwerkingsvormen zijn namelijk twee uitersten. De concessie is de samenwerkingsvorm waarbij het meeste aan de markt wordt overgelaten en dus het meest overeenkomt met het neoliberalisme. Bij het actief grondbeleid liggen daarentegen alle risico's bij de gemeente en wordt het neoliberalisme dus niet nagestreefd. Er kan geconcludeerd worden dat het neoliberalisme geen leidende rol meer heeft binnen het grondbeleid maar de stroming is daarentegen ook niet volledig afgeschreven.

Er zal nu een antwoord worden geformuleerd op de volgende centrale vraag:

Kunnen gemeenten tijdens economische laagconjunctuur het beste een actief grondbeleid, een bouwclaimmodel, een joint venture of een concessiemodel hanteren bij het realiseren van woningen?

De beste samenwerkingsvorm tijdens economische laagconjunctuur bij de realisering van woningen bestaat niet. Als de grond in het bezit is van de gemeente is actief grondbeleid de beste samenwerkingsvorm, als de markt grondbezit heeft is de concessie de beste samenwerkingsvorm. Belangrijk om hierbij te noemen is dat bij beide vormen tijdens economische laagconjunctuur meer aan risicobeperking gedaan wordt, onder andere door het project te faseren.

8.2 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen vier elementen genoemd worden waar nader onderzoek naar nodig is. Deze elementen kwamen tijdens meerdere interviews naar voren.

Fasering

Uit de casestudy blijkt dat projecten steeds meer gefaseerd worden uitgevoerd. In de toekomst zullen grote gebiedsontwikkelingen waarschijnlijk niet meer van de grond komen. Naast het feit dat fasering veel voordelen heeft met betrekking tot de risicobeperking, heeft het ook een nadeel. Als de eerste fase ontwikkeld wordt is meestal nog niet duidelijk wat er precies in de volgende fases ontwikkeld wordt. De potentiële kopers van fase 1 weten daarom niet precies wat er in de toekomst naast hen gerealiseerd wordt. Dit kan soms een reden zijn waarom potentiële kopers afhaken. Een onderzoek dat eventueel oplossingen kan bieden voor dit probleem zou gewenst zijn.

Eisen van de gemeente

Uit de interviews blijkt dat het soms lastig is voor de gemeente invulling te geven aan de veranderende rol. Het feit dat de gemeente in het geval van een concessie meer in een toetsende rol komt te zitten betekent niet dat zij stil kan zitten, zij moet juist hard werken. Er moet vooruit gedacht worden, wat wordt er precies van de private partij verwacht. Van te voren moet bekeken worden hoe deze verwachtingen verwoord en vastgesteld moet worden en hoe het uiteindelijk getoetst gaat worden. Het moet zo verwoord worden dat de gemeente het vervolgens los kan laten maar het moet geen opsomming van eisen zijn. Er is meer onderzoek nodig naar hoe dit precies geformuleerd zou kunnen worden.

Politiek

Zowel bij de gemeente als in de politiek is inmiddels het besef dat men het grondbeleid moet veranderen. Toch is het voor de gemeente soms lastig om het grondbeleid te veranderen terwijl zij ook aan de politieke eisen moeten voldoen die niet altijd met elkaar corresponderen. Zo blijkt dat bij nieuwe concessieprojecten waar de gemeenteraad in principe op hoofdlijnen moet sturen zij in de praktijk ook op details invloed wil uitoefenen. Dus als de gemeenten de eisen aan een project vrijer moet gaan formuleren moet deze omslag ook op het niveau van de politiek gemaakt worden. Onderzoek naar hoe deze omslag gemaakt kan worden en hoe de politiek hier invulling aan kan geven is gewenst.

Betekenis van woorden

Tot slot blijkt uit de interviews dat betrokken partijen soms verschillende betekenissen geven aan dezelfde vaktermen, door een geïnterviewde wordt dit een soort taalbarrière genoemd. Volgens de geïnterviewde gebruikt de gemeente bijvoorbeeld woorden als bezit en investering in een andere context dan dat een marktpartij dat doet. Corporaties gebruiken ook weer een andere taal. Een geïnterviewde stelt dat partijen soms een uur lang kunnen

vergaderen en dan iets besluiten waarbij zij allebei een andere vertaling hebben. Onderzoek naar hoe deze taalbarrière overwonnen kan worden is gewenst.

9 Reflectie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het verloop van het onderzoek, de gehanteerde onderzoeksmethode en de resultaten van dit onderzoek.

Met name het schrijven van het theorie hoofdstuk vond ik behoorlijk lastig. In eerste instantie was het moeilijk om een geschikte theorie te vinden bij dit onderzoek. Toen dit eenmaal gelukt was, was het nog lastiger om een 'critical review' te schrijven bij deze theorie. Pas tijdens de afronding van deze scriptie viel het kwartje en kon er de link gemaakt worden tussen de samenwerkingsvormen van grondbeleid tijdens laagconjunctuur en de crisis van het neoliberalisme. Achteraf gezien bleek dit erg logisch. Helaas heb ik door deze vertraging het neoliberalisme niet mee kunnen nemen in de interviews. Het was interessant geweest om bijvoorbeeld de deskundigen te vragen naar hun mening over het neoliberalisme.

Over het algemeen verliep het regelen van de interviews en het interviewen zelf goed. Alleen het allereerste interview met Carina Canoy, deskundige op het gebied van PPS, bleek achteraf niet goed aan te sluiten op het onderzoek. Carina Canoy houdt zich met name bezig met Design, Build, Finance, Maintain en Obtain (DBFMO)-projecten. Bij deze projecten is een marktpartij ook verantwoordelijk voor het beheer voor een aantal jaren na de realisatie. Uit de andere interviews blijkt dat dit bij woningen niet van toepassing is. Daarom heb ik besloten om dit interview niet verder mee te nemen in dit onderzoek. Als ik mij van te voren beter verdiept had in het werk van Carina Canoy, had ik op dat moment al kunnen beslissen om haar niet te interviewen.

Daarnaast vond ik het soms lastig om de focus op de economische laagconjunctuur te leggen, tijdens het interviewen en het analyseren van de informatie. Soms leek de focus min of meer vanzelf te verschuiven naar de toekomst en daarbij verschoof de focus op de economische laagconjunctuur soms naar de achtergrond. Ook de geïnterviewden vertelden al snel over welke samenwerkingsvorm het beste zal zijn als de crisis voorbij is. Het was soms lastig om het interview dan terug te brengen naar de beste samenwerkingsvorm tijdens economische laagconjunctuur.

Tot slot had ik meer tijd in moeten plannen voor het transcriberen. Het kostte me meer tijd dan verwacht en daardoor raakte mijn planning een beetje in de war.

Wat betreft de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek zijn er drie elementen die ik graag wil benoemen. Ten eerste kan men zich afvragen of de beoordelingscriteria de centrale vraag echt vertegenwoordigen, dit gaat dus om de geldigheid. Zo merkte ik tijdens het schrijven van de conclusie dat de concessie goed scoort op de beoordelingscriteria, maar dat dit niet per definitie hoeft te leiden tot *de realisatie* van de woningen. Omdat voor elke samenwerkingsvorm maar één casus is uitgekozen, is deze casus heel bepalend. De concessie in Zijdebalen is bijvoorbeeld vastgelopen, dat had bij een concessie in een ander gebied niet zo hoeven te zijn. Daarnaast bestaan er binnen één samenwerkingsvorm ook erg veel verschillen. Zo was de joint venture in Kanaleneiland erg groot en complex. Een joint venture met minder partijen en in een kleiner gebied had misschien een meer positief resultaat gehad. Dat er voor elke samenwerkingsvorm maar één casus is gebruikt komt de betrouwbaarheid niet ten goede. Om dit enigszins te compenseren zijn er de interviews van de deskundigen aan het onderzoek toegevoegd die een algemeen beeld schetsen. Toch zou het goed zijn om bij een eventueel vervolgonderzoek de

betrouwbaarheid te vergroten door per samenwerkingsvorm meerdere cases te onderzoeken.

Tot slot is de verhouding van het aantal geïnterviewden binnen de gemeente en het aantal geïnterviewden van marktpartijen niet helemaal evenredig. Er is met iets meer mensen gesproken van de gemeente dan van de marktpartij. Om de betrouwbaarheid te optimaliseren zouden er evenveel ambtenaren als vertegenwoordigers van een marktpartij moeten worden geïnterviewd.

Lijst met afkortingen

BNG	Bank Nederlandse Gemeenten
BTIV	Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting
CPO	Collectief Particulier Opdrachtgeverschap
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
DBFMO	Design Build Finance Maintain en Obtain
GEM	Grondexploitatiemaatschappij
PPS	Publiek Private Samenwerking
SPVE	Stedenbouwkundig Plan Van Eisen
Wro	Wet ruimtelijke ordening

Lijst van geïnterviewden

Mevr. E. van Bladel	Gemeente Utrecht
Dhr. E. van Doorn	V.O.F. Madevin
Dhr. E. Driesen	Mitros
Dhr. O. Higler	Heijmans
Dhr. E. de Jager	Gemeente Utrecht
Dhr. E. van der Krabben	Radboud Universiteit
Dhr. F. Maas	Gemeente Utrecht
Mevr. I. Massop	Gemeente Utrecht
Dhr. A. Meijles	Gemeente Utrecht
Mevr. N. Plasschaert	Portaal
Dhr. A. van Rijssen	Gemeente Utrecht
Mevr. K. Sam Sin-Vos	Gemeente Utrecht
Dhr. N. van Selm	GEM Kanaleneiland
Dhr. P. Thijssen	Gemeente Utrecht
Dhr. B. de Vor	Ballast Nedam
Dhr. L. de Wit	Gemeente Utrecht
Dhr. B. Wolting	Wolting gebiedsmanagement & advies
Mevr. L. Zuidgeest	Era Contour

Referentielijst

Aalbers, M. B. (2013). Debate on Neoliberalism in and after the Neoliberal Crisis. *International Journal of Urban and Regional Research*, 37(3), 1053-1057.

Architectuurcentrum Aorta. (2011). *Architectuurwandeling Kanaleneiland Centrum*. Vinddatum 11 juni 2013, op <http://www.aorta.nu/2011/04/architectuurwandeling-kanaleneiland-centrum/>

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

Buitelaar, S. (2013). *Overheid moet beweging brengen in vastgoedmarkt*. Vinddatum 19 juni 2013, op http://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/nieuws/overheid-moet-beweging-brengen-in-vastgoedmarkt.9050735.lynkx?utm_source=BB%202013-06-18&utm_medium=link&utm_campaign=nieuws

CBS. (2013). *Conjunctuurklok blijft slecht*. Vinddatum 11 juni 2013, op <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/conjunctuurbericht/inhoud/conjunctuurklok/conjunctuurklok2.htm>

Davids, K. en 't Hart, M. (2011). *De wereld en Nederland. Een sociale en economische geschiedenis van de laatste duizend jaar*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

De Zeeuw, F. (2012). Grondexploitatie in woelige tijden. *Vastgoedrecht*, 8(6), 144-148.

De Zeeuw, F. (n.d.). *Overleeft gebiedsontwikkeling de crisis?* Vinddatum 4 maart 2013, op http://www.bk.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/BK/Over_de_faculteit/Afdelingen/Real_Estate_and_Housing/Organisatie/Leerstoelen/Urban_Area_Development/Organisatie/Medewerkers/Friso_de_Zeeuw/doc/Overleeft_gebiedsontwikkeling_de_crisis.pdf

Gemeente Edam-Volendam. (2011). *Nota Grondbeleid gemeente Edam-Volendam*. Januari 2011. Vinddatum 25 februari, op http://www.edam-volendam.nl/inwoner/bekendmakingen_41199/item/nota-grondbeleid-vastgesteld-door-gemeenteraad_26079.html

Gemeente Utrecht. (2007). *Stedenbouwkundig Programma van Eisen. Haarrijn. November 2007*. Vinddatum 12 maart, op <http://www.utrecht.nl/images/LeidscheRijn/template/Gebieden/Haarrijn/SPve%20Haarrijn,%20nov%202007.pdf>

Gemeente Utrecht. (2011). *Regie op goede gronden. Nota Grondbeleid gemeente Utrecht 2011*. Gemeente Utrecht: afdeling Grondzaken.

Gemeente Utrecht. (2013a). *Wonen in Veemarkt. Een nieuwe wijk*. Vinddatum 3 maart 2013, op <http://www.utrecht.nl/smartsite.dws?id=364619>

Gemeente Utrecht. (2013b). *Leidsche Rijn. Haarrijn*. Vinddatum 4 april 2013, op <http://www.utrecht.nl/smartsite.dws?id=194753>

Google Maps. (2013). *Utrecht*. Vinddatum 23 mei 2013, op <http://maps.google.nl/>

Habitoo. (2013). *Veemarkt Utrecht*. Vinddatum 3 maart 2013, op <http://www.habitoo.nl/Initiatieven/getContentpage?id=27>

Harvey, D. (2007). *A Brief History of Neoliberalism*. New York: Oxford University.

Hodkinson, S. (2010). Housing Regeneration and the Private Finance Initiative in England: Unstitching the Neoliberal Urban Straitjacket. *Journal Compilation*, 43(2), 358-383.

Jager, J. & Ploeg, A. (2012). Actief grondbeleid: Schrijf het nog niet af. Meer maatwerk, minder grond. *Vitale stad*, 15(3), 32-35.

Janssen-Jansen, L. (2012). *Van ontwikkelingsluchtbellen naar een nieuw lange termijn ruimtelijk perspectief*. Vinddatum 17 juni 2013, op <http://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikel/53-van-ontwikkelingsluchtbellen-naar-een-nieuw-lange-termijn-ruimtelijk-perspectief>

Juridisch woordenboek. (2013). *Economisch beleid*. Vinddatum 19 juni 2013, op <http://jw.juridischwoordenboek.com/contentDefinition.asp?termRechtsgebiedId=1005591>

Kanaleneiland centrum. (2013). *Het wordt mooi*. Vinddatum 11 juni 2013, op <http://www.hetwordtmooi.nl/>

Kenniscentrum grondbeleid gemeenten. (2013). *Faciliterend grondbeleid*. Vinddatum 25 februari 2013, op <http://www.gemeentelijkgrondbeleid.nl/grondbeleid/Notagrondbeleid/Faciliterendgrondbeleid/tabid/61/Default>

Kenniscentrum PPS. (2006). *Publiek-Private Samenwerking bij gebiedsontwikkeling: wanneer wel en wanneer niet?* Den Haag: Ministerie van Financiën.

Khandekar, S. & Ten Have, F. (2012). Ontwikkelstrategie in 2012: Bouwclaim 'nieuwe stijl'. *Building Business*, 14(3), 52-53.

Klijn, E.H., Twist, van, M., (2007), *'PPS in Nederland: retoriek of bloeiende praktijk?'*, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Kortman, J. (2011) *Veemarkt Utrecht toonaangevend duurzaam: DPL score van het stedenbouwkundig programma van eisen*. Vinddatum 7 juni 2013, op <http://www.aorta.nu/wp-content/uploads/2011/10/DPL-score-van-het-SPvE-Veemarkt.pdf>

Lefcoe, G. (1977). 'When Governments Become Land Developers: Notes on the Public Sector Experience in the Netherlands and California'. *California Law Review*, 51, 165-263.

Luijten, A. (2012a). Meer initiatief aan de markt laten. Op zoek naar een nieuw publiek opdrachtgeverschap. *Building Business*, 14(10), 8-11.

Luijten, A. (2012b). Private gebiedsontwikkeling: overheid overbodig?. *Building Business*, 14(10), 16-17.

LWEO. (2013). *Hoofdstuk 5 Slechte tijden*. Vinddatum 18 maart, op <http://www.lweo.nl/935.html>

Nieuwsuur. (2013). *Woningmarkt blijft op slot*. Vinddatum 19 juni 2013, op <http://nieuwsuur.nl/onderwerp/438454-woningmarkt-blijft-op-slot.html>

Nijhof, M. (2010). *Duurzame Gebiedsontwikkeling. Een structurerend procesmodel voor een duurzame toekomst*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.

Onderzoeksinstituut OTB. (2009). *Grond in beweging: Effectiviteit en efficiëntie van het Enschedese actieve grondbeleid*. Delft: Onderzoeksinstituut OTB.

Overheid.nl. (2010). *Bestemmingsplan Bedrijventerrein Haarrijn*. Vinddatum 13 juni 2013, op <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2010-4511.html>

Rijksoverheid. (2013). *Grondbeleid*. Vinddatum 25 februari 2013, op <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ruimtelijke-ordening-en-gebiedsontwikkeling/grondbeleid>

Saad-Filho, A. (2013). *Neoliberalism in Crisis: A Marxism Analysis*. Vinddatum 18 juni 2013, op http://nongae.gsnu.ac.kr/~issmarx/eng/article/17/vol17_saad-filho.pdf

Snuverink, H.M. (2006). *Verzelfstandigingsproces bij woningcorporaties: de geschiedenis*. Vinddatum 6 juni 2013, op http://www.wswonen.nl/site/wp-content/uploads/centrum/BBSH_Achtergronden2006.pdf

Spiering, S. (2013). *Blok: Woningcorporaties moeten terug naar de basis*. Vinddatum 17 juni 2013, op <http://www.huurwoningen.nl/nieuws/229/blok-woningcorporaties-moeten-terug-naar-de-basis/>

Van der Krabben, E. (2011). *Gebiedsontwikkeling in zorgelijke tijden. Kan de Nederlandse ruimtelijke ordening zichzelf nog wel bedruipen?* Vinddatum 3 december 2012, op http://www.ru.nl/ubn/literatuur_zoeken/dissertaties_en/

Van der Starre, J. (2012). *Van neoliberale crisis naar crisis van het neoliberalisme? Neoliberalisme als ideologie*. Vinddatum 16 juni 2013, op <http://thesis.eur.nl/pub/13290/>

Van Hoek, R. (2013). *Volkshuisvesting*. Vinddatum 19 juni 2013, op <http://www.architectenweb.nl/aweb/archipedia/archipedia.asp?id=1314>

Vennix, J.A.M. (2010). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. Amsterdam: Pearson

Vereniging Eigen Huis. (2013). *Vereniging Eigen Huis helpt kopers en verkopers in Nieuwegein*. Vinddatum 19 juni, op <http://perssupport.nl/apssite/persberichten/full/2012/09/10/Vereniging+Eigen+Huis+helpt+kope>

rs+en+verkopers+in+Nieuwegein

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

Winsemius, J. (2007). Van grondbeleid naar ontwikkelbeleid. *Rooilijn*, 40(1), 6-13.

Wolting, B. (2006). *PPS en gebiedsontwikkeling*. Den Haag: SDU Uitgevers.

Zijdebalen. (2013). *Jouw nieuwe (t)huis in centrum Utrecht*. Vinddatum 13 maart 2013, op <http://www.zijdebalen.nl/>

Bron afbeelding voorpagina:

Dauvellier planadvies. (2013). *Bodemverbonden ruimte*. Vinddatum 25 februari 2013, op <http://www.dauvellier.nl/index.php?page=bodemverbonden-ruimte>

Bijlage A Interviewguides

Inhoudsopgave

Interviewguide publieke partij.....	1
Interviewguide private partij.....	3
Interviewguide deskundige.....	5

Interviewgide publieke partij

Interview met:

Casus:

Werkzaam bij:

Functie:

Datum en tijd:

Locatie:

Doel van het onderzoek:

Het doel van dit onderzoek is het optimaliseren van het bestaand grondbeleid door aan te geven welke samenwerkingsvorm binnen het gemeentelijk grondbeleid het meest geschikt is bij de realisatie van woningen tijdens economische laagconjunctuur.*

*De mogelijke samenwerkingsvormen binnen het grondbeleid die in dit onderzoek gehanteerd zullen worden zijn het actief grondbeleid en de drie vormen van PPS; concessie, bouwclaim en joint venture.

Bijbehorende onderzoeksvraag:

Kunnen gemeenten tijdens economische laagconjunctuur het beste een actief grondbeleid, een concessiemodel, een bouwclaimmodel of een joint venture hanteren bij het realiseren van woningen?

Start interview

1 Algemeen

Bent u bekend met de andere samenwerkingsvormen?

1.1 Hoe is de keuze voor de samenwerkingsvorm bij de casus tot stand gekomen?

1.2 Heeft deze keuze veel tijd in beslag genomen? Wanneer heeft dit proces plaats gevonden?

2 Risicobeperking en risicodeling

2.1 Hoe zijn de risico's bij dit project verdeeld?

2.2 Is er gebruik gemaakt van standaard afspraken omtrent deze risicodeling of is het contract door de betreffende partijen zelf vastgelegd?

2.3 Had de gemeente voldoende inspraak op deze risicodeling?

2.4 In hoeverre vond de Gemeente Utrecht deze risicodeling voldoende?

2.5 In hoeverre vond(en) de andere partij(en) deze risicodeling voldoende volgens u?

2.6 Hoe zijn de risico's bij deze casus beperkt?

2.7 In hoeverre vond u deze risicobeperking voldoende?

2.8 In hoeverre vond(en) de marktpartij(en) deze risicobeperking voldoende volgens u?

2.9 In hoeverre zou het risicomanagement op dezelfde manier plaats vinden bij economische hoogconjunctuur?

3 Financiële schaalvoordelen

3.1 Was er sprake van financiële schaalvoordelen door te kiezen voor deze samenwerkingsvorm?

3.2 De deelname van welke partij(en) heeft geleid tot deze financiële schaalvoordelen?

3.3 In hoeverre konden deze schaalvoordelen ook behaald worden als er gekozen zou zijn voor een andere samenwerkingsvorm?

3.4 Zouden deze schaalvoordelen hetzelfde zijn bij economische hoogconjunctuur?

4 Toegevoegde mogelijkheden voor financiering

4.1 Waren er toegevoegde mogelijkheden voor financiering bij deze casus? Is er gebruikt gemaakt van bijvoorbeeld subsidies?

4.2 De deelname van welke partij(en) heeft geleid tot deze toegevoegde mogelijkheden voor financiering?

4.3 In hoeverre zouden deze toegevoegde mogelijkheden voor financiering er zijn als er gekozen zou zijn voor een andere samenwerkingsvorm?

4.4 Zouden deze toegevoegde mogelijkheden voor financiering hetzelfde zijn bij economische hoogconjunctuur?

5 Gemeentelijke doelstelling ruimtelijke ordening

5.1 Is het binnen deze samenwerkingsvorm gemakkelijk om de gemeentelijke doelstelling ruimtelijke ordening te verwezenlijken?

5.2 Als er gekozen was voor een andere samenwerkingsvorm, in hoeverre zou dat invloed hebben gehad op het verwezenlijken van deze gemeentelijke doelstelling?

5.3 In hoeverre verandert de gemeentelijke doelstelling ruimtelijke ordening ten tijde van economische laagconjunctuur?

6 Gemeentelijke doelstelling volkshuisvesting

6.1 Is het binnen deze samenwerkingsvorm gemakkelijk om de gemeentelijke doelstelling volkshuisvesting te verwezenlijken?

6.2 Als er gekozen was voor een andere samenwerkingsvorm, in hoeverre zou dat invloed hebben gehad op het verwezenlijken van deze gemeentelijke doelstelling?

6.3 In hoeverre verandert de gemeentelijke doelstelling volkshuisvesting ten tijde van economische laagconjunctuur?

7. Conclusie

7.1 Hoe is volgens u de samenwerking binnen het proces in het algemeen verlopen?

7.2 Zijn er volgens u elementen die beter konden binnen de samenwerking?

7.3 Heeft u als gemeente het idee dat u binnen deze samenwerkingsvorm de mogelijkheid heeft gekregen om al uw capaciteiten zo veel mogelijk te benutten?

7.4 Wat zijn volgens u de belangrijkste voor- en nadelen van deze samenwerkingsvorm t.o.v. de andere drie samenwerkingsvormen?

7.5 Zou er achteraf gezien met de wetenschap over de recente crisis een andere keuze gemaakt zijn?

7.6 Vindt u dat de bestaande samenwerkingsvormen voldoende mogelijkheden bieden? Of zou u graag iets anders zien?

Heeft u nog iets toe te voegen?

Interviewgide private partij

Interview met:

Casus:

Werkzaam bij:

Functie:

Datum en tijd:

Locatie:

Doel van het onderzoek:

Het doel van dit onderzoek is het optimaliseren van het bestaand grondbeleid door aan te geven welke samenwerkingsvorm binnen het gemeentelijk grondbeleid het meest geschikt is bij de realisatie van woningen tijdens economische laagconjunctuur.*

*De mogelijke samenwerkingsvormen binnen het grondbeleid die in dit onderzoek gehanteerd zullen worden zijn het actief grondbeleid en de drie vormen van PPS; concessie, bouwclaim en joint venture.

Bijbehorende onderzoeksvraag:

Kunnen gemeenten tijdens economische laagconjunctuur het beste een actief grondbeleid, een concessiemodel, een bouwclaimmodel of een joint venture hanteren bij het realiseren van woningen?

Start interview

1 Algemeen

Bent u bekend met de andere samenwerkingsvormen?

1.1 Hoe is de keuze voor de samenwerkingsvorm bij de casus tot stand gekomen?

1.2 Heeft deze keuze veel tijd in beslag genomen? Wanneer heeft dit proces plaats gevonden?

2 Risicobeperking en risicodeling

2.1 Hoe zijn de risico's bij deze casus verdeeld?

2.2 Is er gebruik gemaakt van standaard afspraken omtrent deze risicodeling of is het contract door de betreffende partijen zelf vastgelegd?

2.3 Had u als marktpartij voldoende inspraak op de verdeling van de risico's?

2.4 In hoeverre vond u als marktpartij deze risicodeling voldoende?

2.5 In hoeverre vond de gemeente deze risicodeling voldoende volgens u?

2.6 In hoeverre vonden de eventuele andere partijen in het proces deze risicobeperking voldoende?

2.7 Hoe zijn de risico's bij deze casus beperkt?

2.8 In hoeverre vond u deze risicobeperking voldoende?

2.9 In hoeverre vond de gemeente deze risicobeperking voldoende volgens u?

2.10 In hoeverre vonden de eventuele andere partijen in het proces deze risicobeperking voldoende?

2.11 In hoeverre zou het risicomanagement op dezelfde manier plaats vinden bij economische hoogconjunctuur?

3 Financiële schaalvoordelen

3.1 Waren er financiële schaalvoordelen door te kiezen voor deze samenwerkingsvorm?

3.2 De deelname van welke partij(en) heeft geleid tot deze financiële schaalvoordelen?

3.3 In hoeverre konden deze schaalvoordelen ook behaald worden als er voor een andere samenwerkingsvorm was gekozen?

3.4 Zouden deze schaalvoordelen hetzelfde zijn bij economische hoogconjunctuur?

4 Toegevoegde mogelijkheden voor financiering

4.1 Waren er toegevoegde mogelijkheden voor financiering bij deze casus? Is er gebruikt gemaakt van subsidies?

4.2 De deelname van welke partij(en) heeft geleid tot deze toegevoegde mogelijkheden voor financiering?

4.3 In hoeverre zouden deze toegevoegde mogelijkheden er zijn als er gekozen zou zijn voor een andere samenwerkingsvorm?

4.4 Zouden deze toegevoegde mogelijkheden voor financiering hetzelfde zijn bij economische hoogconjunctuur?

5 Gemeentelijke doelstellingen ruimtelijke ordening en volkshuisvesting

5.1 In hoeverre heeft u tijdens het proces gemerkt dat de gemeente Utrecht haar doelstellingen ruimtelijke ordening en volkshuisvesting wilde nastreven?

5.2 In hoeverre kwamen deze gedachten overeen met de gedachten van de marktpartijen?

5.3 In hoeverre was u als marktpartij het eens met de gemeentelijke doelstelling volkshuisvesting?

5.4 In hoeverre was u als marktpartij het eens met de gemeentelijke doelstelling ruimtelijke ordening?

5.5 In hoeverre hadden de gemeentelijke doelstellingen volgens u invloed op de samenwerkingsovereenkomst?

6 Conclusie

6.1 Hoe is volgens u de samenwerking in het algemeen verlopen?

6.2 Zijn er volgens u elementen die beter konden binnen de samenwerking?

6.3 In hoeverre heeft u als marktpartij binnen deze samenwerkingsvorm de mogelijkheid gekregen om uw capaciteiten zo veel mogelijk te benutten?

6.4 Wat zijn volgens u de belangrijkste voor- en nadelen van deze samenwerkingsvorm t.o.v. de andere drie samenwerkingsvormen?

6.5 Zou u achteraf gezien met de wetenschap over de recente crisis, voor dezelfde samenwerkingsvorm gekozen hebben?

6.6 Vindt u dat de bestaande samenwerkingsvormen voldoende mogelijkheden bieden? Of zou u graag iets anders zien?

Heeft u nog iets toe te voegen?

Interviewguide deskundige

Interview met:

Werkzaam bij:

Functie:

Datum en tijd:

Locatie:

Doel van het onderzoek:

Het doel van dit onderzoek is het optimaliseren van het bestaand grondbeleid door aan te geven welke samenwerkingsvorm binnen het gemeentelijk grondbeleid het meest geschikt is bij de realisatie van woningen tijdens economische laagconjunctuur.*

*De mogelijke samenwerkingsvormen binnen het grondbeleid die in dit onderzoek gehanteerd zullen worden zijn het actief grondbeleid en de drie vormen van PPS; concessie, bouwclaim en joint venture.

Bijbehorende onderzoeksvraag:

Kunnen gemeenten tijdens economische laagconjunctuur het beste een actief grondbeleid, een concessiemodel, een bouwclaimmodel of een joint venture hanteren bij het realiseren van woningen?

Start interview

1 Algemeen

- 1.1 Heeft de crisis uw kijk op PPS doen veranderen?
- 1.2 Heeft de crisis uw kijk op actief grondbeleid doen veranderen?
- 1.3 Is uw visie op PPS/faciliterend grondbeleid op dit moment nog hetzelfde als de visie ten tijde van uw boek/inauguratie?

2 Risicobeperking en risicodeling

- 2.1 In hoeverre is het risicomanagement binnen PPS als gevolg van de crisis veranderd?
- 2.2 Welk samenwerkingsmodel vindt u gezien het onderwerp risicodeling en -beperking ten tijde van economische laagconjunctuur het meest geschikt? Waarop baseert u deze keuze?
- 2.3 Zou u tijdens economische hoogconjunctuur ook voor deze samenwerkingsvorm kiezen, gezien dit onderwerp?
- 2.4 Denkt u dat het goed is om zoveel mogelijke risico's bij de markt te leggen?

3 Schaalvoordelen

- 3.1 In hoeverre kan het kiezen voor PPS leiden tot financiële schaalvoordelen? Kunt u hier voorbeelden van geven?
- 3.2 In hoeverre zijn deze financiële schaalvoordelen als gevolg van de crisis veranderd?
- 3.3 In hoeverre verschillen actief grondbeleid, joint venture, concessie en bouwclaim gezien het onderwerp 'financiële schaalvoordelen'?
- 3.4 Welk samenwerkingsmodel vindt u gezien dit onderwerp ten tijde van economische laagconjunctuur het meest geschikt? Waarop baseert u deze keuze?
- 3.5 Zou u tijdens economische hoogconjunctuur ook voor deze samenwerkingsvorm kiezen, gezien dit onderwerp? Waarop baseert u deze keuze?

4 Toegevoegde mogelijkheden voor financiering

- 4.1 In hoeverre kan het kiezen voor PPS leiden tot toegevoegde mogelijkheden voor financiering? Kunt u hier voorbeelden van geven?
- 4.2 In hoeverre zijn deze toegevoegde mogelijkheden voor financiering als gevolg van de crisis veranderd?
- 4.3 In hoeverre verschillen actief grondbeleid, joint venture, concessie en bouwclaim gezien het onderwerp 'toegevoegde mogelijkheden voor financiering'?
- 4.4 Welk samenwerkingsmodel vindt u gezien dit onderwerp ten tijde van laagconjunctuur het meest geschikt? Waarop baseert u deze keuze?
- 4.5 Zou u tijdens economische hoogconjunctuur ook voor deze samenwerkingsvorm kiezen, gezien dit onderwerp? Waarop baseert u deze keuze?

5 Gemeentelijke doelstelling ruimtelijke ordening

- 5.1 Wat houdt volgens u de gemeentelijke doelstelling ruimtelijke ordening in?
- 5.2 Verandert deze doelstelling tijdens economische laag conjunctuur?
- 5.3 Welke samenwerkingsvorm kan volgens u het beste gebruikt worden om deze doelstelling te bereiken?

6 Gemeentelijke doelstelling volkshuisvesting

- 6.1 Wat houdt volgens u de gemeentelijke doelstelling volkshuisvesting in?
- 6.2 Verandert deze doelstelling tijdens economische laag conjunctuur?
- 6.3 Welke samenwerkingsvorm kan volgens u het beste gebruikt worden om deze doelstelling te bereiken?

7 Conclusie

- 7.1 Welk samenwerkingsmodel (actief grondbeleid, joint venture, bouwclaim of concessie) vindt u het meest geschikt in deze tijd van economische laagconjunctuur, als u alle factoren meeneemt?
- 7.2 Vindt u dat de bestaande samenwerkingsmodellen voldoende mogelijkheden bieden? Zo nee, wat mist er volgens u binnen de bestaande samenwerkingsmodellen? Zijn deze modellen verouderd?
- 7.3 In hoeverre denkt u dat DBFMO (Design-Build-Finance-Maintain-Operate) het samenwerkingsmodel van de toekomst is bij het realiseren van woningen?

Heeft u nog iets toe te voegen?

Bijlage B: Foto's van cases

Inhoudsopgave

Actief grondbeleid – De Veemarkt.....	1
Bouwclaim – Haarrijn.....	4
Joint venture – Kanaleneiland.....	7
Concessie – Zijdebalen.....	10

Foto's van cases

Deze bijlage voegt inhoudelijk niets toe aan het onderzoek, er is geen observatie gedaan. Toch is deze bijlage toegevoegd om een beeld te geven van de vier cases.

Actief grondbeleid – De Veemarkt

Foto's genomen op: dinsdag 7 mei 2013







Bouwclaim – Haarrijn

Foto's genomen op: maandag 6 mei 2013







Joint venture – Kanaleneiland

Foto's genomen op: maandag 19 april 2013

Het oude gedeelte, nog niet geherstructureerd:



Het nieuwe gedeelte:





Concessie – Zijdebalen

Foto's genomen op: dinsdag 7 mei 2013

Dit gebied moet de herstructurering nog ondergaan.







Bijlage C: Schema bij keuze voor samenwerkingsvorm grondbeleid

Doelstelling: realisatie van woningen

