

***“Vertrouwen, vertrouwen, vertrouwen!”***

Onderzoek naar de passendheid van succesfactoren van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling



Naam:	Maarten Valk
Begeleider 1:	dhr. A. S. Wilts
Begeleider 2:	dhr. W. van der Post
Datum:	15-09-2016
Jaargang:	MRE 2014-2016
Onderdeel:	Masterscriptie MRE, Amsterdam School of Real Estate

## Voorwoord

Er is momenteel veel aandacht voor de snel veranderende wereld van gebiedsontwikkeling. Vanwege de huidige marktontwikkelingen zijn veel partijen aan het aftasten hoe de toekomst eruit zal zien, wat de marktvraag zal worden, waar de ontwikkelmogelijkheden zijn en wie gaat welke rol en verantwoordelijkheid in het gebiedsontwikkelingsproces nemen? Als gevolg van deze onzekerheden blijkt het bijzonder lastig om het juiste recept te vinden welke optimaal invulling geeft aan een succesvol ontwikkelproces. Middels dit onderzoek is getracht hier meer duidelijk in te verschaffen.

Deze scriptie betreft de afsluiting van twee jaar studeren aan de MRE-opleiding in Amsterdam. Ik heb deze opleiding met veel enthousiasme gevolgd en het heeft, naast de verrijking van kennis, nieuwe inzichten en contacten opgeleverd.

De gehouden interviews hebben een positieve bijdrage aan mijn onderzoek geleverd. Graag zou ik voor de inbreng en bereidwilligheid de volgende deskundigen willen bedanken: Paul Becht, Sander Geenen, Joost Grootenhuis, Henri Schimmel, Tjakko Smit, Jochem Veldhuis, Desiree Uitzetter, Danny Wijnbelt, Edward Zevenbergen en Job van Zomeren.

Verder zou ik graag mijn begeleiders Arnold Wilts en Wim van der Post willen bedanken. De samenwerking heb ik als plezierig ervaren en het heeft een erg nuttige bijdrage aan dit onderzoek opgeleverd.

Verder zou ik graag eenieder willen bedanken die de afgelopen twee jaar een bijdrage heeft geleverd aan het voltooien van deze opleiding.

Maarten Valk

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Managementsamenvatting .....	5
1 Inleiding .....	7
1.1 Aanleiding .....	7
1.2 Probleemstelling .....	9
1.3 Doelstelling .....	9
1.4 Onderzoeksvragen .....	10
1.5 Opzet en methodologie .....	11
1.6 Elementen en afbakening .....	12
2 Theoretisch kader .....	15
2.1 Gebiedsontwikkeling .....	15
2.2 Soorten Gebiedsontwikkeling .....	17
2.3 Samenwerkingen binnen gebiedsontwikkeling: de fasen in beeld .....	18
2.4 Succes gebiedsontwikkeling .....	21
2.5 Verschillende successen per actor .....	22
- Publieke organen, over het algemeen rijk of gemeente .....	22
- Private gebiedsontwikkelaar .....	23
- Eindgebruikers / eigenaren .....	24
2.6 Conclusie .....	25
3 Succesfactoren gebiedsontwikkeling .....	26
3.1 Niveaus van succesfactoren .....	26
3.2 Conclusie .....	34
4 Onderzoeksmethode .....	35
4.1 Methode .....	35
4.2 Operationalisatie: .....	37
4.3 Casussen .....	42
4.4 Resultaten interviews .....	47
4.4.1 Geïnterviewde respondenten .....	47
4.4.2 Voorgelegde vragen .....	48
4.5 Samenvatting uitkomst interviews .....	49
4.6 Analyse .....	59
5 Conclusie en aanbevelingen .....	60
5.1 Succes .....	60

5.2 Succesfactoren .....	61
5.3 Veranderende rol .....	62
5.5 Reflectie.....	63
5.6 Vervolgonderzoek .....	64
Literatuur:.....	65
Bijlage 1, Vragenlijst Interviews: .....	68

## Managementsamenvatting

De financiële en economische crisis heeft in Nederland grote impact gehad. Als gevolg hiervan hebben grote veranderingen plaatsgevonden in binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen. Zo zijn de samenwerkingsvormen veranderd, wordt er op andere wijzen gefinancierd en wordt er flexibeler omgegaan met programmering en (her)bestemming van plannen. Nu, anno 2016, trekt de economie weer voorzichtig aan en dat leidt tot een toenemende vraag naar verschillende soorten vastgoedontwikkelingen. Naast deze conjuncturele verandering vindt een demografische trend plaats doordat er sprake is van een toename van de trek naar de grootstedelijke agglomeraties. Beide ontwikkelingen hebben substantiële invloed gehad op de voorwaarden van het slagen van binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen.

In de huidige literatuur ontbreekt het aan kennis over de daadwerkelijke ontwikkeling van gebiedsontwikkelingsprocessen tijdens de crisis tot nu. Dit onderzoek geeft invulling aan de behoefte aan kennis over gebiedsontwikkelingsprocessen anno 2016 en richt zich op de veranderende voorwaarden binnen binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Specifiek wordt gekeken naar de invloed en het belang hiervan op de succesfactoren van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Dit voor zowel de succesfactoren van voor de crisis als de succesfactoren anno 2016.

Doel van dit onderzoek is tweeledig, door inzicht te krijgen in de verschillen en overeenkomsten tussen succesfactoren voor de crisis en nu en hoe deze succesfactoren kunnen worden beïnvloed, wordt in eerste instantie een uitspraak gedaan over welke rol een gebiedsontwikkelaar in moet nemen in het huidige ontwikkelingslandschap. In tweede instantie kan op basis van dit inzicht en door op de juiste wijze sturing te geven aan de processen de kans op succesvolle ontwikkelprojecten in de toekomst worden vergroot.

Dit onderzoek is als vanzelfsprekend geen blauwdruk voor succesvolle realisatie van toekomstige binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen, maar biedt inzicht in de factoren die van invloed zijn op het behalen van succes en hoe invloed kan worden uitgeoefend op deze factoren. Op basis van dit inzicht kan een uitspraak worden gedaan over de toekomstige rol van de gebiedsontwikkelaar. De centrale vraag van dit onderzoek luidt dan ook:

*“Zijn de succesfactoren van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, anno 2016, nog valide en op welke manier zijn deze factoren te beïnvloeden om de kans op een succesvolle gebiedsontwikkeling te vergroten?”.*

Uit dit onderzoek is gebleken dat de zeven, uit de literatuur voortgekomen succesfactoren (openheid & vertrouwen, leiderschap, proactieve deelnemers, krachtenveldanalyse, rolvastheid & samenwerkingsbereidheid, draagvlak en het inzetten van verworvenheden), van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling anno 2016, nog steeds actueel en essentieel zijn voor het slagen van een gebiedsontwikkeling.

De toegenomen complexiteit van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling is nieuw. Dit zal leiden tot een verschuiving van verantwoordelijkheden, verandering van rollen en nieuwe samenwerkingsvormen. Vertrouwen van de verschillende partijen in elkaar blijkt hierbij cruciaal.

Uit de onderzochte casussen is gebleken dat de zeven factoren nog steeds essentieel zijn voor succesvolle binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen maar dat hier in de praktijk niet altijd voldoende aandacht aan wordt besteed, los van de vraag of ze even goed worden ingevuld. Gebleken is dat het belang van de succesfactoren voor betrokkenen niet altijd helder is en/of dat er niet voldoende tijd en aandacht wordt besteed aan zowel de factoren als aan elkaars belangen.

Verder is uit dit onderzoek gebleken dat de onderlinge verbondenheid van factoren cruciaal is voor het succes van de betreffende gebiedsontwikkeling. De zeven onderzochte succesfactoren zijn meer dan ooit met elkaar verbonden, zeker wanneer de complexiteit van de projecten toeneemt. Als gevolg van deze verbondenheid is ook de rol van de factoren gewijzigd. Waar voor de crisis de succesfactoren min of meer individueel werden ingevuld, dragen de factoren nu meer bij aan elkaars succes. Met name de factor vertrouwen is afhankelijk en daarmee grotendeels een resultante, van positieve invulling van overige factoren. Voor de juiste invulling van de overige factoren is met name zorgvuldige uitvoering van onafhankelijk leiderschap vereist, zo is gebleken.

Als gevolg van de verschuiving van verantwoordelijkheden en risico's van de overheid naar marktpartijen is de complexiteit van gebiedsontwikkeling toegenomen. Door deze verschuiving zijn niet alleen de onderlinge rollen gewijzigd maar zijn ook de samenwerkingsvormen veranderd doordat partijen op een andere manier invloed uit oefenen op het proces. De gemeenschappelijkheid en het integrale karakter van gebiedsontwikkeling is hierdoor toegenomen. De rol van de gebiedsontwikkelaar is als gevolg hiervan veranderd. De beïnvloedbaarheid van het proces, ligt tegenwoordig meer bij de gebiedsontwikkelaar en deze is daarom genoodzaakt het proces op een andere manier te benaderen om de einddoelen van verschillende partijen samen te brengen. Het einddoel van de gebiedsontwikkelaar is tevens gewijzigd / verbreed. Er dient namelijk, als gevolg van het (deels) overnemen van overheidstaken, nog meer te worden gestuurd op het sociaal-maatschappelijke vlak.

Deze verschuivingen vergen een andere kijk van de gebiedsontwikkelaar, maar zeker ook een andere aanpak van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. De gebiedsontwikkelaar zal nog meer als verbinder op moeten treden.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De Nederlandse vastgoedmarkt krabbelt anno 2016 na een reeks crisisjaren langzaam weer op, desalniettemin heeft de crisis diepe littekens achtergelaten bij publieke en private organisaties, zowel op financieel als organisatorisch vlak. Vanuit verscheidene kanten neemt de interesse in vastgoed echter weer toe. Zo maken de momenteel nog instabiele financiële markten, dat beleggers op zoek gaan naar veilige beleggingsobjecten met een gunstige risico / rendementsverhouding. Vastgoed behoort hiertoe (Gool et al. 2013). Daarnaast leidt de aantrekkende Nederlandse economie tot meer consumentenvertrouwen en (dus ook tot) consumentenbestedingen, welke zowel van invloed zijn op de winkelmarkt als het aantal woningverkopen. Alhoewel de vraag naar kantoorruimte afneemt, is het aanbod ook in 2015 toegenomen. Dit ondanks de substantiële leegstaande voorraad. Al met al profiteert de vastgoedmarkt van herstel van de aantrekkende Nederlandse economie (Bertens et al., 2015).

Deze positieve trends maken dat ook ontwikkelaars weer actief worden om vastgoed te ontwikkelen. Helder is dat het gros van de ontwikkelingsopgaven, van de (nabije) toekomst, in de binnensteden ligt. Want naast bovengenoemde conjuncturele veranderingen is al langer een structurele verandering waar te nemen waar het de locatie van de vraagkant naar vastgoed betreft. Evenals in andere landen (Glaeser, 2011) kent ook Nederland (Groot et al., 2010) reeds sinds de 80-er jaren een sterke toename van de trek naar de stad. Dit geldt voor zowel jonge volwassenen als jongere ouders. Aanleiding hiervoor is onder andere gelegen in de meer veilige, schonere en beter bereikbare stad. Tevens is de kwaliteit van de woningen, publieke ruimten en voorzieningen substantieel toegenomen. Daarbij komt dat ook het afronden van de zogenaamde VINEX locaties in zicht is en ook de overheid beleidsmatig de focus heeft gelegd op binnenstedelijke herontwikkelingen. De binnenstedelijke herontwikkelingen werden, vanwege zaken als risico's/complexiteit, het lange termijn karakter en de kapitaalintensiteit slechts sporadisch, vaak alleen door intensieve subsidiering van overheid, door ontwikkelaars opgepakt (Van Hoek et al., 2011).

De effecten van de crisis, zoals financieringsproblemen en vraaguitval, hebben de afgelopen jaren substantiële invloed gehad op de (binnenstedelijke) gebiedsontwikkelingen. Deze substantiële invloed vertaalt zich hoofdzakelijk in alternatieve samenwerkingsmodellen (publiek en privaat) en aanvangen van gebiedsontwikkelingen op basis van minder gedetailleerde plannen (De Zeeuw, 2011).

Er is de afgelopen jaren veel geschreven over het failliet van 'traditionele' business modellen en de noodzaak om het 'anders' te gaan doen (Mierlo, 2010). Meer recent is er sprake van de ontwikkeling van kennis over hoe dat anders er uit zal moeten gaan zien (Peek en Remmen, 2012; De Zeeuw, 2011). Deze literatuur heeft vooralsnog een verkennend karakter en strekt zich uit van beperkte noodzakelijke aanpassingen, zoals het verleggen van de focus op korte naar lange termijn, tot

suggesties over oplossingen met een soms bijna disruptief karakter zoals verbinding van vastgoed aan infrastructurele stromen, waarbij nieuwe verdienmodellen ontstaan.

Helder is dat deze recente ontwikkelingen een nieuwe fase lijken te markeren in de wijze waarop gebiedsontwikkeling wordt uitgevoerd. Daarnaast duiden deze aanpassingen in de modellen op een bepaalde evolutie van de organisatorische kant van het gebiedsontwikkelingsvraagstuk. Gezien de radicale en fundamentele impact van de huidige crisis kan overigens ook de term revolutie gebruikt worden. Crisissen blijken als 'radical change' veelal aanjager van dit soort veranderprocessen zoals Van der Post (2009) reeds voor het grondbeleid en de reactieve aanpak van ontwikkelaars hierop constateerde.

In het verlengde hiervan stelt De Zeeuw (2011) dat gebiedsontwikkeling in te delen is in 4 verschillende tijdsperioden die allen een bepaalde aanpak kennen, te weten:

- jaren 50 – 1970: de beginfase;
- 1971-1990: de moderne tijd;
- 1991-2008: de bloeifase;
- 2008-...: de herbezinningsfase.

Over deze laatste fase wordt ook door De Zeeuw (2011: p. 405), gesteld dat gebiedsontwikkeling anno 2011 anders moet. Er dienen, als gevolg van de kredietcrisis, noodzakelijke veranderingen te worden doorgevoerd die de effecten als vraaguitval, een terugtrekkende overheid en problemen met betrekking tot de financiering van projecten, kunnen 'overwinnen' (Joolingen et al., 2009). Fundamentele veranderingen op het gebied van klant- en vakgerichter, flexibeler, goedkoper en sneller ontwikkelen lijken daarin essentieel. In bepaalde mate zijn deze noodzakelijke aanpassingen reeds ingevoerd. Tijdens de door De Zeeuw vastgestelde vierde fase heeft er onder een groot aantal (gebieds)ontwikkelaars een transitie plaatsgevonden, te weten van respectievelijk opstal-/projectontwikkelaar naar (integrale) gebiedsontwikkelaar. Private partijen, dien(d)en als gevolg van de terugtrekkende overheid langer betrokken te blijven bij de gebiedsontwikkelingen. Tevens waren nieuwe concepten vereist, aangezien het oude niet meer voldeed. Dit zou betekenen dat de topdown-aanpak wordt vervangen door alternatieve ontwikkelingswijzen, waarbij partijen meer en beter op de veranderende markt in dienen te spelen (De Zeeuw, 2011).

Nu inmiddels 8 jaar na het begin van de crisis, lijkt de herbezinningsfase af te lopen en worden inmiddels de contouren van nieuwe samenwerkingsvormen binnen gebiedsontwikkeling zichtbaar. Deze nieuwe vormen zullen gepaard gaan met verandering van rollen en verschuivingen van verantwoordelijkheden. Er kan worden teruggekeken op wat er uiteindelijk wel en niet is veranderd binnen het landschap van gebiedsontwikkeling. Zeker nu de markt weer langzaam aan het aantrekken is en er verscheidene ontwikkelingen zijn vlot getrokken ontstaat een kader voor een empirische inventarisatie. Interessant bij die analyse is de vraag welke kritische succesfactoren hiertoe hebben bijgedragen, zowel in de huidige ontwikkelingen als de ontwikkelingen van voor de



crisis (2008). Alvorens over te gaan naar de onderzoeksvraag, zal eerst in de volgende paragrafen, de probleem- en doelstelling worden gedefinieerd.

## **1.2 Probleemstelling**

Als gevolg van de crisis hebben er fundamentele wijzigingen in het ontwikkelingslandschap plaatsgevonden, welke in de bestaande literatuur reeds worden bevestigd (Majoor, 2014; Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014). Hiermee lijken ook een aantal voorwaarden van gebiedsontwikkeling te zijn gewijzigd. Als gevolg hiervan zou het kunnen zijn dat in het huidige tijdperk, de traditionele succesfactoren voor gebiedsontwikkeling niet meer per definitie passend zijn of mogelijk op een andere manier tot optimale uitkomsten leiden. Tevens kan het zijn dat het belang van factoren is veranderd, wat in kan houden dat er op een andere manier gewerkt moet worden om hetzelfde resultaat te behalen. Hetgeen zou kunnen betekenen dat de succesfactoren nog overeenkomen met de succesfactoren van voorheen, echter, dat door de veranderende voorwaarden, het proces is gewijzigd. Dezelfde succesfactoren kunnen op een andere manier dan voorheen, belangrijk zijn.

In de huidige literatuur wordt vooral vooruit gekeken. Kortere en meer langere termijnonwikkelingen schetsen kansrijke richtingen of voor critici soms droombeelden van de wijze waarop gebiedsontwikkelingen georganiseerd zouden moeten zijn. Kennis over de daadwerkelijke ontwikkeling van gebiedsontwikkelingsprocessen gedurende de crisis tot het heden ontbreekt. Dit onderzoek probeert die kennisleemte in te vullen en de invloed en het belang van de succesfactoren te beschrijven.

## **1.3 Doelstelling**

Doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de nieuwe verschillen en overeenkomsten tussen succesfactoren en de wijze waarop deze succesfactoren kunnen worden beïnvloed. Dit voor succesvolle binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen, van voor de kredietcrisis en anno 2016. Waarbij specifiek is gekeken naar woningbouwontwikkeling vanuit het perspectief van de gebiedsontwikkelaar. Dit om te komen tot een advies welke rol de gebiedsontwikkelaar in het huidige ontwikkelingslandschap en tijdsgeest in dient te nemen.

Met behulp van de uitkomsten van dit onderzoek kunnen verbanden worden gelegd met andere/eerdere succesvolle gebiedsontwikkelingen. Met dit verkregen inzicht, benaderd vanuit verschillende perspectieven, kan in de toekomst bij de initiatie / keuze van nieuwe gebiedsontwikkelingsprojecten en gedurende het ontwikkeltraject, de kans op een succesvolle casus worden vergroot. Om hier een gefundeerde uitspraak over te doen, is dit onderzoek opgebouwd uit een hoofdvraag en een 4-tal deelvragen, deze zijn hieronder uiteengezet.

## 1.4 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

*“Zijn de succesfactoren van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, anno 2016, nog valide en op welke manier zijn deze factoren te beïnvloeden om de kans op een succesvolle gebiedsontwikkeling te vergroten?”.*

Voor beantwoording van de hoofdvraag zijn de volgende 4 deelvragen opgesteld:

- *Wat wordt volgens de literatuur beschouwd als succesvolle binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, benaderd vanuit verschillende perspectieven?*  
Om iets zinvol over succesfactoren van gebiedsontwikkeling te kunnen schrijven is het essentieel om te weten wat door de verschillende actoren als succesvolle gebiedsontwikkeling wordt beschouwd. Hiervoor is vanuit de literatuur (Jong en Peek, 2014; Praktijkleerstoel, 2013) weergegeven wanneer een gebiedsontwikkeling als succesvol wordt beschouwd en wat dit inhoudt voor de verschillende betrokken partijen (VROM, 2011; VNG, 2013)
- *Wat wordt volgens de literatuur gezien als succesfactoren voor binnenstedelijke gebiedsontwikkeling en welke gelden specifiek voor een gebiedsontwikkelaar?*  
Factoren en daarmee zeker succesfactoren zijn er in veel verschillende vormen en toepassingen. Middels deze vraag is een overzichtelijk aantal succesfactoren geselecteerd, waar binnen het vakgebied/literatuur (Zeeuw, 2007; Franzen et al, 2011; Heurkens, 2012; Peek, 2015) overeenstemming over is. Deze geselecteerde succesfactoren zijn middels praktijk casussen kwalitatief getoetst.
- *Welke succesfactoren zijn, door de gebiedsontwikkelaar, te beïnvloeden?*  
Om invloed uit te kunnen oefenen op het gebiedsontwikkelingsproces is het essentieel te weten welke mate van invloed op de succesfactoren uitgeoefend kan worden. Daarvoor is het van belang te weten of en op wat voor manier de succesfactoren kunnen worden beïnvloed. Op basis van de vorige deelvraag, met de daarbij toegepaste literatuur, is per succesfactor de beïnvloedbaarheid inzichtelijk gemaakt.
- *Op wat voor manier is sturing te geven aan / naar aanleiding van de succesfactoren?*  
Wanneer bekend is of, in welke mate en op wat voor manier de succesfactoren en daarmee het proces kan worden beïnvloed, is het belang van de uitvoerbaarheid en wijze waarop cruciaal. Middels de uitkomsten op deze vraag zijn handvatten geboden om het proces in de toekomst nog meer te kunnen sturen. Het antwoord op deze deelvraag is voortkomen uit de afgenomen interviews.

## 1.5 Opzet en methodologie

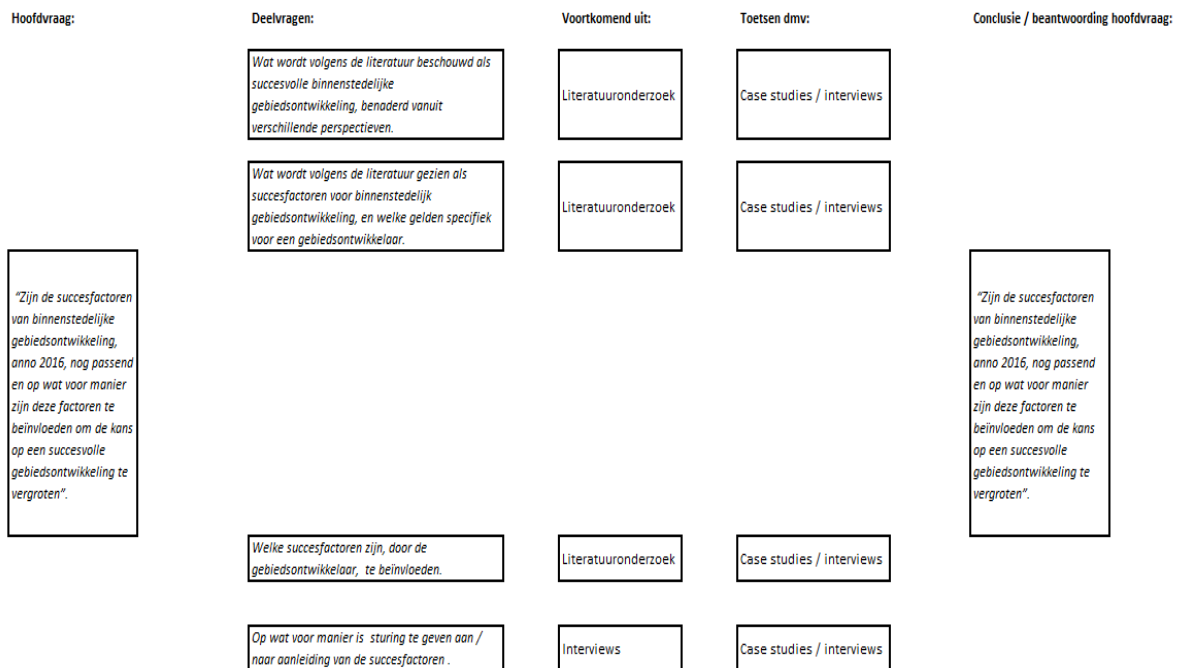
Dit onderzoek betreft een beoordelend kwalitatief onderzoek en kent een driedelige opbouw. Het eerste deel omvat het literatuuronderzoek, het tweede deel bestaat uit het empirische onderzoek en het laatste deel gaat in op de analyse van de verzamelde data teneinde een valide en betrouwbare beantwoording van de hoofd- en deelvragen te beogen om vervolgens te komen tot een conclusie en aanbevelingen.

De geformuleerde deelvragen vormen het theoretische kader van dit onderzoek. Deze deelvragen zijn beantwoord met behulp van theorie, middels een literatuurstudie, in hoofdstuk 2. De deelvragen en de antwoorden hierop leiden tot een instrumentarium om de 'casestudies' in het tweede deel van dit onderzoek uit te kunnen voeren / beoordelen. Beantwoording van de laatste deelvraag gebeurt op basis van de uitkomsten van de interviews.

In hoofdstuk 3 zijn de succesfactoren geoperationaliseerd, dit om de succesfactoren meetbaar te maken ten behoeve van het empirische onderzoek. Het meetbaar maken is gebeurd door indicatoren aan de succesfactoren toe te kennen. Deze indicatoren zijn voortgekomen uit literatuuronderzoek, interviews en eigen inzicht. Verder licht dit hoofdstuk de selectie van de betreffende casussen en bijbehorende geïnterviewde personen toe.

Het tweede deel omvat het empirische onderzoek, hier is onderzocht wat de kritische succesfactoren van de verschillende (3-tal) casussen zijn. Er is gekozen voor een casestudy aangezien dit een integrale methode blijkt te zijn. Dit omdat middels deze methode aspecten als heldere structuur van een onderzoeksontwerp en technieken voor dataverzameling en analyse worden samengevoegd. Daarnaast wordt dieper in gegaan op de materie middels benadering van de verschillende bronnen (Yin, 2003). De casussen zijn geanalyseerd aan de hand van desk- en field research en omdat het een toetsend onderzoek betreft kan zo reeds veel relevante data worden verzameld. Om te komen tot de succesfactoren zijn per casus 3 personen geïnterviewd. De uitkomsten van de verschillende casussen zijn beschreven en met elkaar vergeleken, op basis hiervan zijn zowel generieke alsmede project/onderdeel specifieke conclusies getrokken. Vervolgens is inzichtelijk gemaakt in hoeverre de (generieke of specifieke) succesfactoren van de casussen overeenkomen met de in de literatuur aangetroffen succesfactoren. Over de verdere verantwoording van de selectie en methodologische verantwoording van casussen en de selectie van respondenten is in een later stadium van dit onderzoek meer beschreven.

Het laatste deel van het onderzoek leidt tot beantwoording van de hoofd- en deelvragen. Verder zijn hierin aanbevelingen gedaan voor zowel de praktijk als voor verder onderzoek.



**Figuur 1: Schematische weergave onderzoek**

## 1.6 Elementen en afbakening

Dit onderzoek bevat als rode draad 2 hoofdelementen, die in zowel de theorie als praktijk beschreven en uitgediept zijn en op basis waarvan de hoofdvraag van dit onderzoek is beantwoord. Tevens zijn de onderlinge relatie en het belang hiervan inzichtelijk gemaakt. Alvorens hiermee van start te gaan zullen deze twee elementen eerst worden gedefinieerd. Aan de hand van de beschrijving van de onderzoekselementen is mede een afbakening van dit onderzoek gegeven. Nadere conceptualisering vindt plaats in hoofdstuk 2 en 3.

### Gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling is een rekbaar begrip en komt voor in vele vormen, maten, tijden en verschijningsvormen. Daarnaast kan het ontstaan ervan verschillende aanleidingen als basis hebben. Hoofdstuk 2 gaat hier dieper op in. Een toespitsing op een aantal specifieke gebiedsontwikkelingen en het ontstaan daarvan is voor dit onderzoek vereist.

Dit onderzoek richt zich hoofdzakelijk op binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen uit de herbezinningsfase, gelegen binnen het "Rompertje" van de Nederlandse markt, waarbij in het empirische onderzoek specifiek gekeken is naar een aantal gelijkwaardige gebiedsontwikkelingen welke mogelijk licht verschillen ten opzichte van elkaar, dit verschil kan onder andere zitten in: grootte/omvang, invulling, duur, partijen en samenwerkingsvorm of motieven.

Aanleiding voor de keuze van de gelijkwaardige projecten is om te bezien of de succesfactoren afhankelijk zijn van bepaalde specifieke kenmerken/elementen van een project (specifiek) of dat deze meer afhankelijk zijn van een aanpak of omstandigheden (generiek). Verder is het bij dergelijke projecten mogelijk om de volgorde en/of het gewicht van de succesfactoren inzichtelijk te maken.

Dit onderzoek richt zich op gebiedsontwikkelingen binnen het zogenoemde Rompertje van Friso de Zeeuw. Het Rompertje betreft een gebied binnen Nederland waar de woningmarkten het sterkst zijn. Dit gebied is gelegen in de romp van het land en heeft tevens (in 2010 op het moment van de totstandkoming van “het Rompertje”) de vorm van een romper. Het Rompertje komt in grote mate overeen met de gebieden/regio's waar zowel economisch als demografisch het best wordt gescoord. Aanleiding om op dit gebied te focussen is de hoge(re) potentie van de steden en daarmee ook de binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen die binnen deze Romper liggen. Het zijn niet enkel de economische en demografische factoren die het gebied potentie bieden maar ook de aantrekkingskracht die deze gebieden op (jonge) mensen heeft, dit aangezien er doorgaans meer arbeidsplaatsen en voorzieningen te vinden zijn, daarnaast speelt bereikbaarheid een belangrijke rol. Juiste deze factoren maken het voor nieuwe ontwikkelingen interessant. Er is een grote latente vraag in een relatief klein gebied, waarbij de vaak hoger opgeleide consument meer te besteden heeft (PBL, 2015). Op deze plekken, welke vaak gunstig maar ook nabij bestaande bebouwing is gelegen, zal vaak een creatieve oplossing moeten worden bedacht. Voor deze genoemde factoren is de consument bereid te betalen, hetgeen uitgelezen kansen biedt voor ontwikkelingen. De keuze voor ontwikkelingen uit de herbezinningsfase komt voort uit de onderzoeksvraag, waarin de passendheid van de succesfactoren anno 2016 is onderzocht.

Gezien voorgaande factoren hebben deze gebieden doorgaans de voorkeur van de investeerders. In deze gebieden zijn vanwege de grotere vraag het aantal gebiedsontwikkelingen het hoogst. Dit is relevant voor dit onderzoek omdat investeerders een sleutelrol binnen gebiedsontwikkeling vervullen. Dit is in het verleden gebleken, maar zal in de toekomst minstens zo belangrijk zijn, hier wordt verderop in dit onderzoek nog op ingegaan.

### **Kritische succesfactoren**

Wanneer een diversiteit van uitkomsten van verschillende projecten en literatuur, met elkaar wordt vergeleken, is het mogelijk om aan te tonen dat verschillende succesfactoren van bepaalde onderdelen of factoren afhankelijk kunnen zijn. Deze hoeven niet perse generiek te zijn. De succesfactoren zijn hoofdzakelijk beschouwd vanuit het perspectief van een gebiedsontwikkelaar. Daarbij is het succes en de validiteit van een factor beschouwd als een efficiënte bijdrage aan de totstandkoming en het uiteindelijke resultaat van een gebiedsontwikkeling. De vraag of deze factoren daadwerkelijk tot succes leiden op de korte en lange termijn valt formeel gezien buiten de scope van dit onderzoek. Het gaat hier om de vraag wat actoren als relevante en valide kritische succesfactoren beschouwen. Gezien de relevantie van de respondenten en casussen veronderstelt dit onderzoek hiertussen overigens een zeer sterke relatie.

De afgelopen jaren, is als gevolg van de kredietcrisis, veel veranderd in de wereld van gebiedsontwikkeling. Zo is de beschikking over financiële middelen minder vanzelfsprekend dan voorheen, tevens zijn de verhoudingen binnen gebiedsontwikkeling fundamenteel gewijzigd. Overheden doen bewust een stapje terug en laten het initiatief meer aan marktpartijen over. Marktpartijen daarentegen zoeken meer flexibiliteit binnen de plannen en afspraken om de risico's verder in te kaderen, dit met als doel de kans op een haalbare businesscase te vergroten. Deze wijzigingen zouden invloed kunnen hebben op de factoren die voorheen van belang waren voor een succesvol project.

De uit de literatuur voortkomende factoren die van invloed zijn gebleken op het succes van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling zijn verderop in dit onderzoek, op basis van hun invloed, onderverdeeld in verschillende niveaus. In dit onderzoek is, middels kwalitatief onderzoek, onderzocht of de betreffende succesfactoren nog steeds valide zijn in de huidige tijdsgeest. Relevant hierbij op te merken is dat een aantal succesfactoren nog steeds valide zijn, echter kan de rol die de factoren in het proces spelen veranderen of de manier waarop met de factoren omgegaan dient te worden als gevolg van de gewijzigde omstandigheden en voorwaarden. Verder is de mate van invloed en sturing van deze factoren inzichtelijk gemaakt, zodat een uitspraak is gedaan over de invloed en validiteit hiervan in de huidige context.

Met dit verkregen inzicht kan in de toekomst nog meer gestuurd worden op de verschillende van belang zijnde succesfactoren, waardoor de kans op een succesvolle gebiedsontwikkeling verder toe zal nemen.

## 2 Theoretisch kader

### *“Gebiedsontwikkeling, een nieuwe realiteit”.*

Dit hoofdstuk gaat in op de onderzoekselementen van gebiedsontwikkeling, succesfactoren in zijn algemeenheid en de succesfactoren van deze gebiedsontwikkelingen. Hoofdstuk twee is opgebouwd vanuit een theoretisch perspectief op basis van de reeds bestaande literatuur hetgeen uiteindelijk resulteert in de beantwoording van de onderstaande deelvragen:

- *Wat wordt volgens de literatuur beschouwd als succesvolle binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, benaderd vanuit verschillende perspectieven?*
- *Wat wordt volgens de literatuur gezien als succesfactoren voor binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, en welke gelden specifiek voor een gebiedsontwikkelaar?*
- *Welke succesfactoren zijn, door de gebiedsontwikkelaar, te beïnvloeden?*

Het hoofdstuk sluit af met een concluderende paragraaf als opmaat naar hoofdstuk 3.

### 2.1 Gebiedsontwikkeling

Er wordt in de vastgoedwereld, maar ook daarbuiten, vaak gesproken over (binnenstedelijke) gebiedsontwikkeling(en). Verschillende partijen noemen zich gebiedsontwikkelaar, echter leidt de grote diversiteit in conceptualisering van deze begrippen tot de vraag of dit wel altijd de juiste benaming is – laat staan of ook daadwerkelijk hetzelfde wordt bedoeld. Zeker is dat de termen vastgoedontwikkeling, projectontwikkeling en gebiedsontwikkeling regelmatig door elkaar worden gebruikt. Deze verschillende termen worden eerst nader gedefinieerd.

Het onderscheid tussen vastgoedontwikkeling en gebiedsontwikkeling is voornamelijk de scope en complexiteit. Waar bij vastgoedontwikkeling het zwaartepunt is gelegen in de ontwikkeling en verbinding van de betreffende opstal(len) binnen een bepaald afgebakend project met als doel een nieuw vastgoedproduct (creëren van ruimtes met bepaalde functies) te realiseren (Van Gool et al. 2013), is het bij gebiedsontwikkeling de kunst om niet enkel vastgoed maar tevens functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen samen te brengen en te combineren (De Zeeuw, 2007). De omschrijving van De Zeeuw (2007) komt sterk overeen met die wordt gehanteerd in de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling (2009), waarbij het gaat om de invulling van een gebied met als voorwaarde de realisatie van samenhang tussen verschillende functies. Binnen gebiedsontwikkeling vindt vastgoedontwikkeling plaats, hetgeen in onderstaand figuur 2 is weergegeven.



Figuur 2: Gebiedsontwikkeling (Praktijkleerstoel, 2013)

Nozeman (2010) beschrijft dat projectontwikkeling vrijwel nooit meer een enkel gebouw betreft maar de ontwikkeling van een gebied, inclusief openbare ruimte, infrastructuur en verschillende functies. De definitie projectontwikkeling lijkt daarmee meer overeen te komen met gebiedsontwikkeling (gedefinieerd door de Zeeuw) dan met vastgoedontwikkeling (als gedefinieerd door Gool et al). Het belangrijkste verschil tussen projectontwikkeling en gebiedsontwikkeling, als hier gedefinieerd, is dat bij gebiedsontwikkeling nadrukkelijk partijen, belangen en de onderlinge verbindingen worden benoemd, ontegenzeggelijk zullen deze onderdelen bij projectontwikkeling evengoed een essentieel onderdeel vormen. In beide definities komt overeen dat door onderlinge verbindingen tussen facetten (meer) waarde wordt gecreëerd. De uitleg van de definities komt daarmee bijzonder dicht bij elkaar. Alle drie de vormen van ontwikkeling hebben gemeen dat ze vrijwel altijd over zowel een private als publieke component beschikken.

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat de scope, aantal actors en het schaalniveau van gebiedsontwikkeling breder en groter is/zijn dan die van vastgoedontwikkeling. Van Leent (2009) voegt daar nog de factor complexiteit aan toe. Juist door de grotere scope, het vele aantal betrokken partijen en de kapitaalintensiteit wordt een gebiedsontwikkelingsvraagstuk per definitie complex. Nozeman (2010) stelt in het verlengde hiervan dan ook dat draagvlak cruciaal is.

Gebiedsontwikkeling heeft daarmee een meer overstijgend en procesmatig karakter. Er is geen heldere allesomvattende conceptualisering voor gebiedsontwikkeling, hierdoor kunnen vele projecten/ontwikkelingen aangemerkt worden als gebiedsontwikkeling. Het dient, zoals eerder beschreven, echter wel aan een aantal voorwaarden te voldoen, zo moet het een multifunctionele opgave bevatten waarbij tevens meerdere actoren middels samenwerking betrokken zijn, waarvoor gezamenlijk draagvlak is. Uiteindelijk draait het om de kwaliteit van het geheel, de zogenaamde integraliteit en niet om de afzonderlijke ruimtelijke invullingen (Deloitte, 2008). Tot slot kan hier nog aan worden toegevoegd dat het uiteindelijke doel is (commerciële/maatschappelijk) meerwaarde creëren middels (risicovolle) investeringen (De Zeeuw, 2013).



Uit deze paragraaf blijkt dat wanneer over gebiedsontwikkeling wordt gesproken aan een aantal (onderstreepte) voorwaarden dient te worden voldaan. Verderop in dit onderzoek wordt inzichtelijk gemaakt of deze gestelde voorwaarden niet enkel voorwaarden zijn voor gebiedsontwikkeling, maar ook voor het succes van gebiedsontwikkeling.

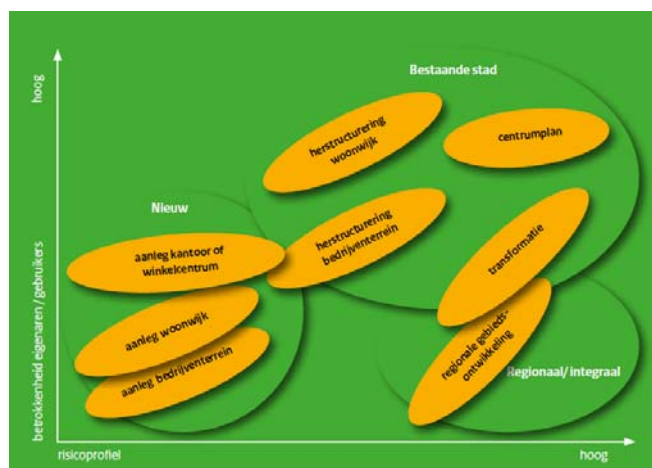
Nu de definitie en de relevante kernelementen van gebiedsontwikkeling helder zijn, wordt in de volgende paragraaf dieper op het element gebiedsontwikkeling ingegaan. Dit door te beschrijven welke soorten gebiedsontwikkeling er worden toegepast en hoe hierbij en in welke vormen wordt samengewerkt.

## **2.2 Soorten Gebiedsontwikkeling**

Zoals eerder beschreven is gebiedsontwikkeling een ruim begrip en is iedere nieuwe gebiedsontwikkeling uniek naar zijn aard, invulling, proces, etc. Dit ruime begrip en unieke karakter resulteert tevens in niet direct eenduidige onderverdelingen van soorten gebiedsontwikkeling. Zo kan het soort gebiedsontwikkeling worden onderverdeeld in verschillende manieren van aanpak, samenwerkingsvormen en procesbenadering. De alternatieve onderverdeling is op basis van de ruimtelijke opgave / typologie, hetgeen meer een geografische benadering betreft. Om met dit laatste te starten, zijn de verschillende types gebiedsontwikkeling grofweg onder te verdelen in:

- Binnenstedelijke opgaven
- Nieuwe ontwikkeling landelijk gebied / uitleggebieden
- Stadsuitbreiding
- Regionaal/integraal

Zowel binnenstedelijke gebiedsontwikkeling als ontwikkeling van uitleggebieden worden onderscheiden als 2 (hoofd) soorten gebiedsontwikkeling (VROM, 2009; De Zeeuw, 2007). De Zeeuw (2007) typeert het derde soort gebiedsontwikkeling als stadsuitbreiding, VROM (2009) daarentegen benoemt het derde soort als regionaal/integraal. Uit onderstaand figuur 3 wordt duidelijk dat ze beiden worden gezien als soort gebiedsontwikkeling, waarbij echter een andere classificering wordt gehanteerd waardoor er sprake is van enige overlap. Er valt tevens de betrokkenheid van eigenaren/gebruikers en het risicoprofiel van de gebiedsontwikkeling af te lezen.



Figuur 3: Soorten Gebiedsontwikkeling, VROM (2009)

Hierbij kan stadsuitbreiding onder alle drie de (in het figuur 4 aangegeven) soorten gebiedsontwikkeling worden geplaatst. Daarentegen kan regionaal/integraal tevens onder uitleg, binnenstedelijk als stadsuitbreiding worden geplaatst (zie onderstaand figuur 4).



Figuur 4: Soorten Gebiedsontwikkeling (eigen productie)

Alvorens wordt gestart met een gebiedsontwikkeling is het van belang te weten wat de gezamenlijke opgave is en wat voor aanpak gehanteerd dient te worden, dit om de kans op succes te vergroten. Hiervoor is een classificatie van het betreffende project van grof naar fijn een essentieel onderdeel van het proces.

Zoals in deze paragraaf is weergegeven kunnen de verschillende “unieke” gebiedsontwikkelingen worden onderverdeeld in soorten ruimtelijke opgave. Middels deze onderverdeling kan een verdere onderverdeling worden gemaakt naar proces, of anders gezegd het soort aanpak van de betreffende soort gebiedsontwikkeling. De aanpak en het succes van een gebiedsontwikkeling hangen nauw samen met de samenwerkingsvormen, dit wordt in de volgende paragraaf nader toegelicht.

### 2.3 Samenwerkingen binnen gebiedsontwikkeling: de fasen in beeld

Samenwerking wordt als een van de fundamentele onderdelen van gebiedsontwikkeling gezien (Deloitte, 2008). Waar voorheen de overheid vaak in een sturende rol optrad is de laatste jaren, mede ingegeven door de toenemende complexiteit, schaalgrootte en doorlooptijd, de trend gewijzigd. Hierdoor hebben marktpartijen een grotere en belangrijkere rol gekregen, dit vanwege

hun specifieke marktkennis en ervaring maar minstens zo belangrijk, voor het delen van de risico's. Tegenwoordig is het niet meer de vraag of de marktpartijen moeten worden betrokken bij de ontwikkeling maar wanneer en in welke vorm/hoedanigheid.

Traditioneel zijn de samenwerkingsvormen binnen gebiedsontwikkeling grofweg onder te verdelen in drie vormen, te weten:

1) *Klassiek model*

Gemeente verwerft gronden, maakt deze bouw- en woonrijp en geeft deze uit aan private partijen.

2) *Bouwclaimmodel*

Marktpartijen hebben gronden (op betreffende locatie) in bezit, deze dragen zij over / verkopen zij aan een overheid. Die overheid maakt de kavels bouw- en woonrijp en geeft ze uit aan (de betreffende) private partijen, dit van beide zijden onder gestelde condities.

3) *Publiek Private Samenwerkingen / consessiemodel*

Zowel publieke als private partijen brengen hun gronden in een entiteit waarin beiden, in het algemeen naar rato van inbreng participeren. Gezamenlijk dragen zij zorg voor ontwikkeling, programmering en risico.

Tot de jaren '80 werd gebiedsontwikkeling hoofdzakelijk door de overheid, conform het klassieke- of bouwclaimmodel, uitgevoerd. De projectontwikkelaars namen enkel bouwrijpe kavels af en ontwikkelden hierop hun (specifieke) producten (woningen/commercieel). De eventuele onderlinge samenhang werd door de gemeente geïnitieerd en bewaakt. Na de tachtiger jaren is een kentering zichtbaar, waarbij de verhoudingen tussen overheid en marktpartijen wijzigden. Hiervoor zijn in de literatuur verschillende aanleidingen beschreven. Volgens De Zeeuw (2007) heeft dit mede te maken met een drietal maatschappelijke ontwikkelingen:

- Verandering in sturing van overheid;
- Specialisatie in sectoren en disciplines;
- Veranderende rol / voorwaartse integratie marktpartijen.

Deze maatschappelijke gevolgen/ontwikkelingen lijken deels een gevolg te zijn van andere ontwikkelingen, een rolverschuiving, waarbij de invloed van de markt verder toeneemt. Aanleiding van deze markttoename komt voort uit (Zeegers, 2006; Nozeman, 2010):

- Toenemende grondposities van marktpartijen. Door de beschikking over deze posities waren marktpartijen direct betrokken en hadden zeggenschap bij de ontwikkeling.
- Integrale gebiedsontwikkeling, waarbij de menging van verschillende functies als fundament geldt.
- Groeiende ontwikkelopgave, waardoor overheid risico's en investering tevens bij marktpartijen neer wilde leggen.

Sinds het begin van deze eeuw is de toepassing van het concessie-model in toenemende mate gestegen. Door de complexiteit van gebiedsontwikkelingen is naast het delen van risico's ook de

specifieke kennis van de marktpartijen vereist, de marktpartijen hebben in ruil hiervoor meer zeggenschap gekregen. Veelal is gebleken dat de publiek private samenwerkingen (PPS) hebben geleid tot bijkomende voordelen, waardoor projecten, welke vooraf niet haalbaar bleken te zijn, soms alsnog gerealiseerd konden worden. PPS maakt het mogelijk een project verder te brengen, beter te maken en goedkoper te realiseren (Deloitte, 2008).

Zoals in de inleiding beschreven, is als gevolg van de crisis en daarmee substantiële vraaguitval, zijn er bij zowel publieke als private partijen flinke afboekingen gedaan, diverse private partijen zijn fors gekrompen of zelfs failliet gegaan en de financiering van vastgoed kwam volledig op slot te zitten. De rijksoverheid heeft zich meer uit gebiedsontwikkeling teruggetrokken en haar taken grotendeels naar provincies, gemeenten, marktpartijen en burgers gedecentraliseerd, daarnaast zijn de subsidies tot een minimum teruggebracht, hetgeen de binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen direct onder druk zet. Binnen woningcorporatieland is daarnaast ook een transitie ondergaan, waardoor nauwelijks meer wordt geïnvesteerd, hetzelfde geldt voor beleggers die terughoudender in het investeren in nieuwe vastgoedproposities zijn geworden. Dit alles met als gevolg dat vele PPS-samenwerkingen uit elkaar vielen, nieuwe projecten niet van de grond kwamen en lopende projecten stil zijn komen te vallen. In een aantal economisch sterkere regio's en bij verschillende grootschalige projecten is PPS (in zijn oude vorm) blijven bestaan en worden de lopende samenwerkingen (voorlopig) gecontinueerd.

De veranderende marktomstandigheden (waaronder de verkoop van gronden door private partijen) hebben deels geleid tot een gewijzigde aanpak van samenwerken en gebiedsontwikkeling. Voor deze "nieuwe" werkwijze worden nieuwe termen als: "Nieuwe Stijl", "Gebiedsontwikkeling 2.0 en 3.0" gebruikt. De essentie van de verschillende benamingen komt op hoofdlijnen overeen, namelijk het organisch en vraag gestuurd ontwikkelen van gebieden. Verder waren voor de crisis gebiedsontwikkelingsplannen bij aanvang al strak en gedetailleerd ingevuld, hierdoor ontbrak dikwijls de flexibiliteit. In de nieuwe vormen van gebiedsontwikkeling wordt meer gestuurd op globale en flexibele plannen, waarbij gedurende het proces nog verandering en bijsturing mogelijk is. Hierdoor kan optimaal gehoor worden gegeven aan de actuele marktvraag. Het betreft meer het uitzetten van einddoelen en visies in plaats van het uitwerken van gedetailleerde plannen van aanpak. Daarnaast wordt meer ruimte geboden aan marktinitiatieven.

Deze hernieuwde strategieën en samenwerkingsvormen worden gezien als het fundament van succesvolle gebiedsontwikkeling. Naast deze verschillende strategieën worden in de literatuur nog legio handreikingen gedaan welke essentieel zijn voor succesvolle gebiedsontwikkeling, hier wordt in de paragraaf Succesfactoren verder op in gegaan. Voordat de succesfactoren inzichtelijk worden gemaakt, wordt eerst verder op de definitie van succes ingegaan en gekeken wat het succes voor iedere partij betekent.

## 2.4 Succes gebiedsontwikkeling

Zoals gesteld in de deelvragen en in de hoofdvraag is het doel van dit onderzoek inzicht te verkrijgen in de succesfactoren van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Dit hoofdstuk gaat allereerst in op de definitie van een succes, waarna specifiek wordt ingegaan op succesfactoren en specifiek de succesfactoren van gebiedsontwikkeling. Het succes en de succesfactoren zijn benaderd vanuit een breder spectrum, hetgeen inhoudt dat er niet specifiek is gekeken naar 1 bepaalde actor en haar succesfactoren voor binnenstedelijke gebiedsontwikkeling maar de succesfactoren voor het geheel slagen van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

Om vast te kunnen stellen wat succesfactoren zijn, is allereerst bepaald wanneer een project een succes is, of anders gezegd wanneer een gebiedsontwikkeling door de betrokken actoren als succesvol wordt beschouwd. Wanneer er wordt gesproken over een succes in zijn algemeenheid betreft dit geen eenduidig begrip, dit verschilt immers per persoon of organisatie.

In Business Dictionary wordt gesproken van een succes wanneer er een (gezamenlijk) vooraf gesteld doel wordt bereikt, dit binnen de daarvoor gestelde randvoorwaarden (bv tijd en budget). Dit geldt voor zowel de zakelijke als prive omgeving. Succes factoren leveren een noodzakelijke bijdrage aan / zijn een noodzakelijke voorwaarde voor het behalen van dit succes (Business Dictionary, 2016).

Wanneer we dit projecteren op deze scriptie is eerst inzichtelijk gemaakt wanneer een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling als succesvol wordt beschouwd, om vervolgens de voorwaarden / factoren hiervoor inzichtelijk te maken. Om te bepalen wanneer het een succesvolle gebiedsontwikkeling betreft, is het van belang de definitie gebiedsontwikkeling helder te hebben.

Gebiedsontwikkeling leidt tot de herinrichting van een bepaald gebied, waarbij verschillende functies met elkaar worden gecombineerd. Dit is, zoals eerder beschreven, zelfs een voorwaarde voor gebiedsontwikkeling, dit is echter niet het uiteindelijke doel van gebiedsontwikkeling. Er gelden meerdere voorwaarden, waar aan moet worden voldaan om als gebiedsontwikkeling te worden gekwalificeerd, te weten:

- overstijgend en procesmatig karakter
- multifunctionele opgave
- meerdere actoren betrokken
- gezamenlijk draagvlak
- integraliteit
- meerwaarde creëren
- (risicovolle) investeringen

Een gebiedsontwikkeling wordt als succesvol gekwalificeerd wanneer het beoogde doel van gebiedsontwikkeling is bereikt. Dit doel is bereikt wanneer een groter gebied met verschillende locaties en functies, met behulp van investeringen wordt veranderd, met als resultaat commerciële en/of maatschappelijke meerwaarde (Praktijkleerstoel, 2013). Voorwaarde voor deze meerwaarde is

dat gebiedsgebruikers zich verbonden voelen bij het gebied, waardoor organiserend vermogen en eigenaarschap ontstaat (Jong en Peek, 2014)

Het succes betreft hier concreet een verandering van een gebied met als resultante commerciële of maatschappelijke meerwaarde, waarbij wordt voldaan aan bovengenoemde / eerder gestelde randvoorwaarden.

De definitie van een succesvolle gebiedsontwikkeling kan dus per partij verschillen aangezien naar verschillende aspecten wordt gekeken. Verschillende deelnemers van gebiedsontwikkeling zullen op voorhand op hoofdlijnen dezelfde doelen hebben gesteld om een succesvolle ontwikkeling te realiseren, echter is er per partij een verschil in prioritering van de doelstelling aangezien het gewenste resultaat per partij verschilt. Immers, een gemeente zal doorgaans de realisatie van een aantrekkelijke leefomgeving als gewenst resultaat hebben, daar waar bij een private ontwikkelaar zijn prioriteit een financieel aantrekkelijke businesscase zal zijn. Dit betreft een verschil in belangen, iedere actor in gebiedsontwikkeling heeft doorgaans een ander belang bij gebiedsontwikkeling.

In de volgende paragraaf worden de verschillende belangen per actor inzichtelijk gemaakt.

## **2.5 Verschillende successen per actor**

Om de successen per actor inzichtelijk te kunnen maken en hiermee deels antwoord te kunnen geven op de eerste deelvraag, is het essentieel de verschillende actoren en hun rol/positie helder te hebben. In gebiedsontwikkelingen zijn immers vaak diverse actoren (direct en indirect) betrokken, welke op hun beurt hun eigen belangen hebben. Deze belangen kunnen overeenkomsten hebben met elkaar, maar ook met elkaar conflicteren. Middels een actorenanalyse worden deze verschillende belangen vooraf inzichtelijk gemaakt. Aan de hand van de inzichtelijke belangen kunnen keuzes worden gemaakt en eventuele conflicten voorkomen worden. Het betreft een helder en transparant vertrekpunt, waarbij alle partijen van elkaar weten met wat voor belang zij aan tafel zitten.

Aangezien gebiedsontwikkeling per project uniek is en over het algemeen vergezeld gaat van vele verschillende actoren, wordt het te complex om alle actoren en hun belangen in dit onderzoek te benoemen, er wordt daarom beperkt tot een drietal hoofdgroepen, welke in iedere gebiedsontwikkeling rol spelen, hiervan zijn de belangen inzichtelijk gemaakt:

### **- Publieke organen, over het algemeen rijk of gemeente**

Tot een aantal jaren geleden waren de overheden nauw betrokken bij gebiedsontwikkeling, dit middels het voeren van een actief grondbeleid (VNG, 2013). Door dit beleid had het grote zeggenschap over de ontwikkelingen (programmering/uitstraling) en werd er ook nog geld verdiend om in andere projecten te investeren. Keerzijde van dit beleid waren de toenemende risico's die gepaard gingen met de uitvoering van dit beleid, deze werden van de private partijen overgenomen. Deze overgenomen risico's hebben in de crisis geleid tot enorme afwaarderingen op gronden, waardoor zelfs enkele gemeentes onder verscherpt toezicht van het rijk zijn komen te staan.

De overheden worden geacht zich te houden aan hun kerntaken en de rol in te nemen waarvoor zij dienen. Dit betreft op hoofdlijnen het zorgdragen voor het collectieve belang van de gemeenschap middels het faciliteren van en participeren in de realisatie van kwalitatieve hoogwaardige leefomgevingen en maatschappelijk gewenste ontwikkelingen. Hierin kan de overheid op verschillende manieren betekenis hebben, daar zoals beschreven de overheid voorheen meer een actieve rol innam is het de laatste jaren meer een passieve/faciliterende rol in gaan nemen. Complexe binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen zijn vaak voor private partijen, door de lange looptijd, de te treffen maatregelen (saneringen, onteigeningen, procedures, etc.) onrendabel, hiervoor zijn de financiële bijdragen van de overheid vereist. De betrokkenheid van de overheid is voor het algeheel slagen van een gebiedsontwikkeling van essentieel belang (VROM, 2011). De hoedanigheid of vorm is per ontwikkeling anders, dit betreft maatwerk.

*De overheid zal spreken van een succes wanneer een (afgeronde) gebiedsontwikkeling bijdraagt aan het collectieven belang van de gemeenschap, dit in de vorm van kwalitatief hoogwaardige leefomgevingen als in de totstandkoming van maatschappelijke ontwikkelingen.*

#### **- Private gebiedsontwikkelaar**

De “oude” projectontwikkelaar wordt in dit onderzoek beschouwd als de gebiedsontwikkelaar in een regisserende rol. Dit betreft private instellingen die de laatste jaren vanuit een projectontwikkelaarsrol zijn getransformeerd naar gebiedsontwikkelaar. Daar waar voorheen bouwrijpe gronden werden aangekocht en het hoofdzakelijk om de opstalontwikkeling ging, gaat het bij gebiedsontwikkeling om het integrale project, van grondexploitatie tot/met opstalexplotatie.

De private partijen betrokken bij gebiedsontwikkeling hebben als belangrijkste (harde) doelstelling de realisatie van een financieel haalbaar businessplan, dit geldt in zijn algemeenheid voor een gezonde bedrijfsvoering maar tevens per (te realiseren) individueel project. Soms wordt vooraf bewust de strategische keuze gemaakt om hiervan af te wijken, reden hiervoor kan zijn PR / acquisitie van de organisatie, met als doel in de toekomst meer/andere projecten te verwerven (Van Eldonk, 2005).

Binnen gebiedsontwikkeling zal een gebiedsontwikkelaar zorg dragen voor de realisatie van op de markt afgestemde producten, dit geldt zowel voor woonconcepten voor consumenten en beleggers als commerciële concepten voor private en publieke partijen.

Naast deze harde doelstelling hebben de meeste gebiedsontwikkelaars over het algemeen ook zachtere doelstellingen, dit vertaalt zich vaak in duurzaam ondernemerschap, waarbij gedacht moet worden aan het creëren van leefbare omgevingen, het investeren in nieuwe (innovatieve) concepten. Waar voorheen de ontwikkelaar hoofdzakelijk gericht was op zijn eigen productontwikkeling en de revenuen hiervan (economische waardeontwikkeling), is dit langzaamaan getransformeerd naar een integrale aanpak waarbij een win-win situatie wordt gecreëerd, dit met zowel positieve financiële resultaten als positieve maatschappelijke, sociale en ecologische resultaten, de zogenoemde meervoudige waardeontwikkeling (Van der Ploeg, 2014). Deze verandering betekent wel een langere

betrokkenheid bij de gebiedsontwikkeling, waardoor risico's als veranderende consumentenwensen, politieke kleuren en oplopende rentekosten, etc. op kunnen treden.

*De private gebiedsontwikkelaar zal spreken van een succesvolle gebiedsontwikkeling wanneer het allereerst een (financieel) rendabele businesscase betreft, welke bijdraagt aan positieve bedrijfsresultaten ofwel past bij de uitgezette PR-strategie. Daarnaast zal het succes afhankelijk zijn van de bijdrage aan het beleid ten aanzien van duurzaam ondernemerschap.*

#### **- Eindgebruikers / eigenaren**

De eindgebruiker / eigenaar is een ruim gedefinieerd begrip en zal per gebiedsontwikkeling verschillend zijn, dit betreft zowel private als publieke organisaties alsmede de burgers. Daarnaast is er nog een onderscheid tussen zittende en nieuwe eindgebruikers. Hetgeen al deze partijen gemeen hebben, is dat ze allen uiteindelijk na (deel)realisatie het betreffende gebied betrekken om bedrijfsvoering uit te oefenen, te wonen of te recreëren.

De kwaliteit (functioneel/economisch) van het gebied staat voorop, deze is afhankelijk van de onderlinge samenhang en verbinding tussen partijen, functies en stedenbouw. Daarnaast zal iedere eindgebruiker vanuit zijn/haar rol een succesvolle gebiedsontwikkeling anders typeren. Zo zal een corporatie sociale huisvesting als doelstelling hebben en een bewoner een prettige woning aan te bieden binnen een voor hem/haar fijne leefomgeving. Kern is dat er bij succesvolle gebiedsontwikkelingen voor eindgebruikers uit gegaan moet worden van een marktgerichte benadering, waarbij de wens van de klant vroegtijdig wordt geïnventariseerd en gezamenlijk verwezenlijkt (Peek en Van Remmen, 2012). Uiteindelijk zullen de eindgebruikers voor een substantieel deel de kwaliteit van "het nieuwe gebied" gaan bepalen.

*Per eindgebruiker zal een gebiedsontwikkeling anders als succesvol worden omschreven, daar de variatie van hoofddoelen binnen de eindgebruikers groot is. Algemene deler onder eindgebruikers zal een kwalitatief (functioneel en economisch) hoogwaardige omgeving zijn, waarbij er een grote onderlinge samenhang is tussen partijen, functies en stedenbouw.*



## 2.6 Conclusie

De verschillende rollen van de actoren en de bijbehorende definitie van succes, lijken heden ten dage weinig veranderd, immers streven de verschillende partijen nog steeds dezelfde doelstellingen na. Ook de verschillende soorten gebiedsontwikkeling lijken, op hoofdlijnen, weinig te zijn gewijzigd, de beschreven indelingen zijn nog steeds actueel. De complexiteit daarentegen lijkt als gevolg van onder andere de terugtrekkende overheid en lastigere financiering wel te zijn toegenomen. In de samenwerkingsvormen lijken, als gevolg hiervan, de nodige wijzigingen te zijn opgetreden. Niet zozeer dat er totaal nieuwe vormen van proces zijn ontstaan maar dat de verschillende partijen op een andere manier invloed uitoefenen op het proces. Daarbij worden ook andere rollen ingenomen, de inbreng van verschillende partijen is daarmee gewijzigd. Vanwege deze toegenomen gemeenschappelijkheid is het integrale karakter van gebiedsontwikkeling ook verder toegenomen. In dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat er anno 2016 veel continuïteit binnen vormen en rollen plaatsvindt maar ook substantiële wijzigingen zijn doorgevoerd, hetgeen invloed heeft op het proces en het integrale karakter van gebiedsontwikkeling.

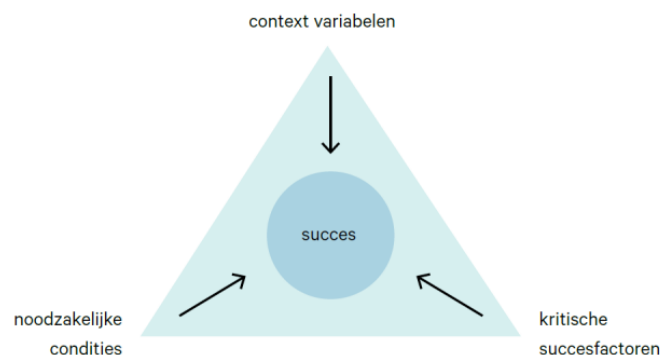
Nu in deze paragraaf de actoren en hun successen inzichtelijk zijn gemaakt, waarmee antwoord wordt gegeven op de eerste deelvraag, wordt in het volgende hoofdstuk verder ingezoomd op de volgende deelvragen, de succesfactoren van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling en de mate waarin invloed uitgeoefend kan worden door de gebiedsontwikkelaar. Hierbij is eerst inzichtelijk gemaakt wat wordt verstaan onder succesfactoren, waarna specifiek is gekeken naar succesfactoren van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling benadert vanuit de literatuur.

### 3 Succesfactoren gebiedsontwikkeling

De beslissende factoren die bijdragen aan het behalen van een strategie of succes worden ook wel succesfactoren genoemd. Vanzelfsprekend zijn hierin verschillende gradaties aanwezig, immers zal de ene factor meer invloed op het succes hebben dan de ander, echter is de aanwezigheid van een succesfactor nooit een garantie voor succes. Naast de beslissende succesfactoren kan er een onderscheid worden gemaakt tussen beïnvloedbare en niet beïnvloedbare succesfactoren. In deze paragraaf wordt vanuit de theorie inzichtelijk gemaakt welke succesfactoren op wat voor manier aan gebiedsontwikkeling bijdragen, tevens wordt hierbij aangegeven in hoeverre deze factoren beïnvloedbaar zijn en van welke omstandigheden deze succesfactoren afhankelijk zijn. Het inzicht in deze factoren en hun invloed kan in de toekomst de kans op succesvolle gebiedsontwikkelingen vergroten, dit door actief te monitoren of aan de factoren wordt voldaan en anderzijds door op basis van deze factoren te sturen.

#### 3.1 Niveaus van succesfactoren

Op basis van het model van Franzen et al (2011) is een verdeling van de succesfactoren in verschillende niveaus te maken. In hun onderzoek, specifiek gericht op de analytische classificatie van succesfactoren van binnenstedelijke herstructureringen, zijn de succesfactoren van binnenstedelijk herstructureringen benoemd en tevens verdeeld in drie niveaus (context variabelen, noodzakelijke condities en kritische succesfactoren), zie hiervoor figuur 5. De verschillende niveaus van succesfactoren zijn verder onderverdeeld in specifieke factoren die van invloed zijn op het succes van een project. De verschillende niveaus zijn verschillend qua beïnvloedbaarheid, zo is het ene niveau wel te beïnvloeden en het andere niet. De verschillende niveaus en de mate van beïnvloedbaarheid, worden in deze paragraaf verder toegelicht.



**Figuur 5: Niveaus van succesfactoren (Franzen et al.,2011)**

## 1) Context variabelen

Dit betreffen de exogene factoren welke bepalend zijn voor het succes van een project. Deze, door actoren, grotendeels niet te beïnvloeden factoren zijn onderverdeeld in:

- **Economisch klimaat.** Het economische klimaat is niet te beïnvloeden, echter is het wel mogelijk flexibiliteit in het plan (bv programma of fasering) op te nemen om te kunnen reageren op het veranderende economische klimaat.
- **Politiek klimaat.** Dit klimaat is lastig te beïnvloeden, echter kan er middels relatie management/lobby wel invloed worden uitgeoefend op de bepalende politieke spelers.
- **Culturele achtergronden (woonvoorkeuren bv).** Hiermee kan alleen rekening worden gehouden bij de planontwikkeling. Gefundeerde onderzoeken naar de wensen en voorkeuren zijn van essentieel belang.
- **Demografische factoren.** deze factoren zijn redelijk goed inzichtelijk en veranderen niet snel in tijd, desondanks zijn ze voor fundamenteel belang op het plan. Middels monitoring en bijsturing kan hierop binnen het plan antwoord worden gegeven.
- **Veranderende wet- en regelgeving.** Hierop is net als het politieke klimaat weinig tot geen invloed uit te oefenen. Enkel een stevige lobby en voorbereid zijn op eventuele veranderingen in de toekomst kunnen als invloed worden uitgeoefend.

De verschillende contextvariabelen lijken door de tijd heen weinig te zijn veranderd, dezelfde factoren zijn van invloed op het proces. De mate van invloed van de verschillende factoren is echter wel veranderlijk, zo zullen grote wijzigingen in de betreffende factoren van substantiële invloed kunnen zijn op het proces.

## 2) Noodzakelijke condities

Deze, tevens veto criteria genoemde, voorwaarden zijn noodzakelijk, echter alleen niet voldoende, voor het slagen van een project. De condities zijn door individuele actoren te beïnvloeden. Het betreft een niet limitatieve lijst, een aantal zijn hieronder kort aangehaald:

- **Tijdige grondverwerving.** Zonder tijdige beschikking over de grond en/of een geldige bouwtitel zal een gebiedsontwikkeling niet leiden tot een succes. Strakke bewaking van plannings kan als sturingsmiddel gelden.
- **Projectscope.** Een helder afgebakende scope is voor alle deelnemende actoren van belang, hoe groter de scope des te meer onzekerheden en actoren betrokken zullen. Vooraf en gedurende de ontwikkeling dienen alle partijen dezelfde scope voor ogen te hebben. Communicatie is hierin essentieel.
- **Financiële haalbaarheid.** Sluit het product aan op de economische vraag, of wordt deze economische vraag naar verwachting gecreëerd.

- **Realistische kostenramingen.** Vallen de kosten binnen de geprognostiseerde budgetten en wordt hierop strak gestuurd.
- **Strategie voor eventuele vervuilingen.** Zijn alle (milieu)risicofactoren met betrekking tot de locatie inzichtelijk en zijn hiervoor ook (financiële) voorzieningen getroffen.
- **Zelfstandige deelprojecten.** Het opdelen van de totale ontwikkeling in deelprojecten heeft als doel het geheel overzichtelijk te houden en flexibiliteit toe te voegen. Middels deelprojecten kan het grote geheel opgedeeld worden in kleine aanpasbare businesscases, waarbij snel ingesprongen kan worden op de veranderende markt of regelgeving (context variabelen).
- **Heldere en stabiele financiering.** De financiering van de ontwikkeling dient op alle vlakken en bij alle betreffende actoren, van hoog tot laag risico, helder en stabiel te zijn.

Zoals beschreven kan deze lijst per project op onderdelen verschillen. De hoofdpunten/groepen zijn hierboven echter wel weergegeven. De mate van invloed van de verschillende onderdelen lijken door de tijd heen wel te variëren. Zo was voor de crisis de mogelijkheid tot het opdelen van zelfstandige deelprojecten van minder groot belang dan dit in en kort na de crisis was. Deze flexibiliteit heeft in verschillende projecten, gedurende de crisis, geleid tot continuïteit. De invloed van factoren als tijdige grondverwerving, strategie voor vervuilingen, heldere kostenramingen en projectscope lijken daarentegen redelijk stabiele factoren.

De financiering van projecten is tijdens en na de crisis gewijzigd. Het feit dat het een essentieel onderdeel is, blijft overeind echter is de mate van belangrijkheid enorm toegenomen. Voor de crisis was het immers eenvoudiger om projecten te financieren dan tijdens en na de crisis. Banken zijn als gevolg van grote afschrijvingen terughoudender geworden en tevens strengere eisen gaan stellen aan financieringsaanvragen voor ontwikkelprojecten (Hegeman, 2013). Private partijen dienden als gevolg hiervan op zoek te gaan naar nieuwe en/of alternatieve financieringsvormen.

### 3) Kritische succesfactoren

De kritische succesfactoren ofwel voortgangscriteria hebben grote invloed op het succes van een project, zijn lastig stuurbaar en vragen een procesmatige aanpak. Onder voortgangscriteria vallen;

- **Openheid en vertrouwen tussen partijen.** Binnen samenwerkingen is, vanuit verschillende studies, gebleken dat openheid en vertrouwen erg belangrijk. Dit zowel op management- als op werkvloerniveau. Dit moet tussen partijen worden opgebouwd en minstens zo belangrijk, worden onderhouden. Standaarden of voorschriften hoe dit kan worden bereikt bestaan echter niet.
- **Leiderschap.** Een leider die het besluitvormingsproces in de juiste richting stuurt is benodigd. Deze moet daarbij op zowel politiek-, beleids- als probleemniveau kunnen

acteren en dit tevens samen kunnen brengen. Doorzettingsvermogen en vasthoudendheid zijn hierbij essentiële skills.

- **Imago.** Per project dient een nieuwe imago te worden gecreëerd. Dit dient zowel de oude als de nieuwe identiteit te reflecteren en te respecteren. Het project moet daarmee herkenbaar zijn / een eigen identiteit krijgen of behouden.
- **Reductie complexiteit.** Met het reduceren van complexiteit worden kunnen ook risico's worden gereduceerd, waarmee uiteindelijk de kans op succes kan worden vergroot.
- **Proactieve beleidsmakers.** Verschillende soorten gebiedsontwikkeling vragen ook om verschillende manieren van aanpak, denken en beleid maken. Beleidsmakers zullen zich hier op aan moeten passen door meer proactief dan reactief te handelen.
- **Moderne ontwerpers.** De ontwerpers dienen niet meer vast te blijven zitten in hun traditionele rol van eindontwerper, waarbij een programma van eisen wordt vertaald in een definitief eindplan. Ontwerpers zullen zich in moeten leven in de verschillende partijen en hun belangen en proberen deze op elkaar af te stemmen waarmee uiteindelijk ook het ontwikkelproces kan worden versneld.

De hierboven beschreven succesfactoren zijn naar verwachting niet veel veranderd en verondersteld wordt dat ze nog steeds actueel zijn. Tevens wordt verondersteld dat de rol die de factoren spelen in het proces wel veranderd zijn. Als voorbeeld kan openheid en vertrouwen worden genomen. Voor de crisis was het voor de voortgang vaak van belang dat er openheid en vertrouwen binnen het project aanwezig was, dit kon het proces/succes aanzienlijk ten goede komen. Heden ten dage lijkt het belang van deze factor voor het behalen van succes essentiëler te zijn geworden. Daarnaast lijkt de onderlinge samenhang en invloed van factoren van groter belang te zijn geworden. Middels dit onderzoek zal blijken of het veronderstelde daadwerkelijk juist is.

Middels het model van Franzen et al (2011) is het mogelijk de succesfactoren in verschillende niveaus te groeperen, dit voor de verschillende deelnemers/actoren van een gebiedsontwikkeling. Naast de indeling van de succesfactoren wordt een helder overzicht gegeven van de succesfactoren tot 2010 voor binnenstedelijke herstructureringen. De benoemde omstandigheden zijn over het algemeen generiek, echter zijn deze niet limitatief. Uiteraard wil het voldoen aan deze factoren niet zeggen dat dit een garantie is op succes, auteurs geven hiervan zelf aan dat het de kans op succes kan vergroten.

Alhoewel de factoren zijn gegroepeerd, betekent dit niet dat de factoren elkaar niet onderling kunnen beïnvloeden. Zo zal een verandering in het economische klimaat effect hebben op de financiële haalbaarheid van een plan. Zelfs binnen de groepen is er afhankelijkheid, zo zal bijvoorbeeld een economisch florerende stad invloed (kunnen) hebben op de demografische cijfers. Zoals gezegd is het model geen garantie op succes, echter betreft het wel een helder vertrekpunt voor het inzichtelijk maken van de succesfactoren en voorwaarden. Er wordt nu eerst inzichtelijk gemaakt wat er de laatste jaren (voor de crisis) nog meer, door verschillende onderzoekers, is geschreven over succesfactoren van gebiedsontwikkeling.

Er is, de afgelopen jaren, in verschillende literatuur veel geschreven over succesfactoren van gebiedsontwikkeling, van zowel micro- tot macroniveau. De succesfactoren muteren langzaam door de jaren heen, dit als gevolg van de vele verschillende soorten en vormen van gebiedsontwikkeling en externe (f)actoren. Er zijn een aantal overeenkomstige succesfactoren te benoemen die door verschillende schrijvers en in onderzoeken worden benoemd, deze lijken in de periode voor de crisis redelijk generiek te zijn, deze worden inzichtelijk gemaakt. Als vertrekpunt is het model van Franzen et al (2011) gebruikt, dit aangezien het een helder en overzichtelijk model betreft. De succesfactoren van Franzen et al (2011) zijn deels aangepast en verder aangevuld met andere succesfactoren, welke zijn voortgekomen uit de theorie.

Peek (2015) stelt dat de overvloedige beschikbaarheid van financieringsmogelijkheden tegen lage rentelasten en hoge rendementen het voor de crisis mogelijk maakte dat vele ontwikkelaars in (grootschalige) gebiedsontwikkeling durfden te stappen middels het vroegtijdig verwerven van gronden of anderszins.

Daarnaast bood de grootschaligheid van ontwikkelingen de kans om binnenplans te verevenen, waardoor minder winstgevende ontwikkelingen gecompenseerd konden worden door zeer winstgevende ontwikkelingen. Hierdoor was het mogelijk een gevarieerd programma te realiseren en geld te besteden aan overige plankwaliteit (voorbeeld openbaar gebied). Als laatste wordt het lineaire productieproces benoemd, dit kenmerkt zich door een helder proces van begin tot het einde. Hiermee waren doorgaans de winsten en risico's redelijk goed inzichtelijk.

De Zeeuw (2007) geeft weer dat private partijen, vanwege het financiële weerstandsvermogen, zelfs maatschappelijke organisaties betrekken bij gebiedsontwikkeling. Verder benoemt hij een drietal punten die positief bijdragen aan het succes van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, dit zijn; gezamenlijke visie met publieke randvoorwaarden en marktgerichte programma's, het terugbrengen van regelballast en gewenste financiële bijdragen vanuit overheid voor het afdekken van onrendabele toppen. Als laatste wordt het inzetten van verworvenheden (kennis, werkwijze en kapitaalinzet) benoemd. Dit lijkt een evident punt, echter de kracht en het succes van nieuwe projecten hangt voor een groot deel af van de "lessons learned" in het verleden.

Heurkens (2012) benoemt in zijn onderzoek specifiek een aantal voorwaarden waaraan moet worden voldaan, hierin wordt specifiek gekeken naar privaat gestuurde ontwikkelingen. De, in dit onderzoek, genoemde voorwaarden gelden voor alle soorten samenwerkingsvormen. Onderling vertrouwen wordt gezien als essentiële voorwaarde, daarnaast worden rolvastheid, samenwerkingsbereidheid, draagvlak en rechtlijnigheid benoemd.

Teisman (2005) gaat in zijn onderzoek uit van netwerkvorming, waarbij niet 1 partij sturend is maar een netwerk. Hierbij wordt weergegeven dat de expressie van meerwaarde van verschillende deelnemende actoren binnen een gebiedsontwikkeling van fundamenteel belang is. De verschillende belangen en krachten van actoren dienen vooraf middels een krachtenveldanalyse inzichtelijk te

worden gemaakt, waarna een gezamenlijke ambitie en procesontwerp geformuleerd dient te worden. Op basis hiervan kan een plan op hoofdlijnen samengesteld worden.

De grondexploitatie was voorheen vaak winstgevend waardoor publieke partijen en later ook private partijen hier graag, middels een bouwclaimmodel of PPS-constructies, uitvoering aan gaven, met de financiële revenuen konden immers andere verliesgevendende activiteiten (eerste binnenplannen en daarna buitenplannen) worden gecompenseerd. De “voorspelbare” en “gunstige” economische vooruitzichten, het lineaire productieproces en het gezamenlijk belang prikkelde zowel publieke als private partijen tot deelneming/investeren (middels verwerving of sanering), risicoacceptatie, langjarige samenwerking en uitvoering van gebiedsontwikkelingen. Bij complexere binnenstedelijke opgaven, welke doorgaans een langere tijdsspanne hebben, meer risico’s mee zijn gemoeid en minder snel direct zicht is op winst, is langzamerhand een trend zichtbaar naar, minder bezit, meer flexibiliteit en openstaan voor inbreng van verschillende partijen. Desalniettemin worden duidelijke kaders, regie en heldere taakverdelingen van (zeker publieke) partijen gehanteerd.

De, door de verschillende schrijvers benoemde, succesfactoren en voorwaarden zijn in onderstaand schema weergegeven. Hierbij zijn de overeenkomstige factoren samengepakt.

<b>Context variabelen - exogene factoren</b>	<b>Noodzakelijke condities</b>	<b>Kritische succesfactoren</b>
Economisch klimaat.	Tijdige grondverwerving	Openheid en vertrouwen
Politiek klimaat	Projectscope / gezamenlijke visie	Leiderschap
Culturele achtergronden	Financiële haalbaarheid	Imago / Branding
Demografische factoren	Realistische kostenramingen	Reductie complexiteit
Veranderende wet- en regelgeving	Strategie voor eventuele vervuilingen	Proactieve beleidsmakers
	Zelfstandige deelprojecten / flexibele plannen	Moderne ontwerpers
	Heldere en stabiele financiering	Netwerkvorming
	Beschikbaarheid financiële middelen	Krachtenveldanalyse
	Vereveningsmogelijkheden	Gezamenlijke ambitie
	Financiële bijdragen / subsidies	Rolvastheid en samenwerkingsbereidheid
	Publieke randvoorwaarden en marktgerichte programma’s	Draagvlak en rechtlijnigheid
		Inzetten verworvenheden

Het overzicht biedt een brede range aan factoren. De succesfactoren die door de verschillende schrijvers worden weergegeven betreffen, volgens de indeling van Franzen, enkel noodzakelijke condities en kritische succesfactoren. Opvallend aan het model van Franzen is de indeling van imago onder kritische succesfactoren, idem geldt voor de reductie van complexiteit. Dit zijn immers factoren die, net als de noodzakelijke condities, redelijk goed stuurbaar en zijn alleen niet voldoende voor het slagen van het project. Deze zouden daarom, conform de door de onderzoek eigen opgestelde criteria, beter thuishoren in de categorie noodzakelijke condities. Wat tevens opvalt is dat

de noodzakelijke condities enkel bestaan uit “harde” factoren en de kritische succesfactoren uit “zachte” meer procesmatige factoren.

Wanneer specifiek wordt gekeken naar de kritische succesfactoren voor het behalen van het succes van de gebiedsontwikkelaar, zijn niet alle benoemde succesfactoren van even groot belang, de lijst is daarom teruggebracht naar de meest van belang zijnde succesfactoren. Dit gebeurt op basis van het samenvakken van een aantal factoren en een aantal factoren te elimineren.

De lijst exogene actoren is teruggebracht naar drie factoren. Culturele achtergronden en veranderende wet- en regelgeving zijn in dit onderzoek niet verder behandeld, deze keuze wordt verderop toegelicht. Culturele achtergronden zijn in dit onderzoek minimaal van belang, dit aangezien dit onderzoek zich op een bepaald gebied binnen Nederland richt waarbij specifiek is gekeken naar de woningmarkt. Uiteraard zullen culturele achtergronden er toe doen, echter is hiervan niet de verwachting dat ze van essentieel belang/invloed zijn voor dit onderzoek.

Daarnaast wordt in dit onderzoek de afnemer als private partij (corporatie of eindgebruiker) beschouwd. Deze twee partijen zijn voor dit onderzoek voldoende representatief om de afnemersmarkt te vertegenwoordigen. Verder hebben deze partijen voor dit onderzoek een dubbelrol; zowel als afnemer als samenwerkingspartner. Het blijft echter interessant om de afnemersmarkt en haar rol in het licht van dit onderzoek nader te beschouwen, echter gaat dit voor dit onderzoek te ver.

Voor wat betreft de wet- en regelgeving wordt dit aspect behandeld in combinatie met politieke invloeden, dit aangezien hierin doorgaans vaak grote mate van overlap in optreedt.

Wanneer we kritisch naar de noodzakelijke condities kijken, kan de lijst in aantal worden gecomprimeerd, dit door realistische kostenramingen en strategie voor vervuilingen te laten vervallen. Realistische kostenramingen zullen vanuit commerciële partijen een doel op zich zijn, waarna altijd wordt gestreefd. Tevens zal er voor elke nieuwe ontwikkeling een strategie voor eventuele vervuilingen zijn. Uiteraard zal achteraf blijken of in beide gevallen de juiste aannames zijn gedaan, echter is de verwachting niet dat deze factoren van algemeen doorslaggevend belang zijn voor het slagen van binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen.

Wanneer de kritische succesfactoren worden beschouwd, valt zoals eerder gesteld op dat reductie complexiteit bij kritische succesfactoren staat vermeld. Deze wordt, om eerdere gestelde argumenten, hier verwijderd.

Proactieve beleidsmakers en moderne ontwerpers hebben grote overeenkomsten met elkaar, deze zijn daarom samengevoegd met proactieve projectdeelnemers. Samenwerkingsbereidheid en rolvastheid hebben grote overlap met netwerkvorming. Netwerkvorming wordt daarmee onder samenwerkingsbereidheid en rolvastheid beschouwd. Wat resteert is onderstaand overzicht.



Context variabelen - exogene factoren	Noodzakelijke condities	Kritische succesfactoren
Economisch klimaat Politiek klimaat Demografische factoren	Tijdige grondverwerving	Openheid en vertrouwen
	Projectscope / Gezamenlijke visie	Leiderschap
	Financiële haalbaarheid	Proactieve projectdeelnemers
	Zelfstandige deelprojecten / Flexibele plannen	Krachtenveldanalyse
	Financiering (beschikbaar/stabiliteit)	Rolvastheid en samenwerkingsbereidheid
	Vereveningsmogelijkheden	Draagvlak en rechtlijnigheid
	Financiële bijdragen / Subsidies	Inzetten verworvenheden
	Publieke randvoorwaarden en marktgerichte programma's	
	Imago / Branding	

Qua beïnvloedbaarheid hebben we eerder gezien dat de noodzakelijke condities gemakkelijker te beïnvloeden zijn dan de kritische succesfactoren. Dit geldt, grotendeels, ook wanneer specifiek vanuit het perspectief van de gebiedsontwikkelaar wordt gekeken. De mate van beïnvloedbaarheid vanuit de gebiedsontwikkelaar is in onderstaand schema toegevoegd, hierin is een verdeling gemaakt van; beïnvloedbaar, middelmatig beïnvloedbaar en niet beïnvloedbaar

Context variabelen - exogene factoren		Noodzakelijke condities		Kritische succesfactoren	
Economisch klimaat	Niet beïnvloedbaar	Tijdige grondverwerving	Beïnvloedbaar	Openheid en vertrouwen	Beïnvloedbaar
Politiek klimaat	Niet beïnvloedbaar	Projectscope / Gezamenlijke visie	Middelmatig beïnvloedbaar	Leiderschap	Beïnvloedbaar
Demografische factoren	Niet beïnvloedbaar	Financiële haalbaarheid	Beïnvloedbaar	Proactieve projectdeelnemers	Middelmatig beïnvloedbaar
		Zelfstandige deelprojecten / Flexibele plannen	Middelmatig beïnvloedbaar	Krachtenveldanalyse	Beïnvloedbaar
		Financiering (beschikbaar/stabiliteit)	Beïnvloedbaar	Rolvastheid en samenwerkingsbereidheid	Middelmatig beïnvloedbaar
		Vereveningsmogelijkheden	Middelmatig beïnvloedbaar	Draagvlak en rechtlijnigheid	Middelmatig beïnvloedbaar
		Financiële bijdragen / Subsidies	Middelmatig beïnvloedbaar	Inzetten verworvenheden	Beïnvloedbaar
		Publieke randvoorwaarden en marktgerichte programma's,	Middelmatig beïnvloedbaar		
		Imago / Branding	Beïnvloedbaar		

Zoals uit bovenstaand overzicht valt af te leiden is, naast de exogene factoren, in alle gevallen een mate van beïnvloedbaarheid uit te oefenen, deze mate zal per gebiedsontwikkeling (kunnen) verschillen.

Het maakt de exogene factoren interessant, daar er geen invloed op uit te oefenen valt, maar ze wel een fundamentele impact kunnen hebben op het project. Het gaat er bij deze factoren des te meer om, hoe binnen de betreffende ontwikkeling sturing gegeven kan worden op deze mogelijk optredende en veranderende factoren.

Opvallend is dat vanuit de literatuur weinig tot geen aandacht wordt besteed aan de eindgebruiker. Er wordt gesproken over marktconforme programma's, echter wordt daarin verder niet uitgeweid over de eindgebruiker en haar betrokkenheid in het proces. Veronderstelling van de onderzoeker is dat deze rol de afgelopen jaren steeds belangrijker is geworden. Niet alleen de wensen van de eindgebruiker maar vooral ook, vanaf een vroeg stadium, de betrokkenheid en inbreng hiervan.

### **3.2 Conclusie**

In dit hoofdstuk zijn de verschillende van belang zijnde factoren van gebiedsontwikkeling inzichtelijk gemaakt. Er is op basis van de literatuur een drietal niveaus aangebracht, dit betreffen exogene factoren, noodzakelijke condities (harde factoren) en kritische succesfactoren (zacht/procesmatige factoren). Op basis van deze driedeling is ook de mate van beïnvloedbaarheid aan de factoren toegekend. Aan de hand van de literatuur (De Zeeuw, 2007; Peek, 2015; Heurkens, 2012; Teisman, 2005) zijn nog een aantal kritische succesfactoren aan het model toegevoegd, ook zijn een aantal factoren verwijderd of samengepakt.

Nu de verschillende van invloed zijnde factoren en de mate van beïnvloedbaarheid in deze paragraaf zijn weergegeven, is hiermee antwoord gegeven op de tweede en derde deelvraag van dit onderzoek.

In het volgende hoofdstuk wordt beschreven hoe deze factoren in de praktijk getoetst kunnen worden en of er een rangorde aan de factoren kan worden toegekend.

Verder wordt beschreven hoe en welke praktijkcasussen in dit onderzoek worden beschouwd. Dit om uiteindelijk te komen tot een antwoord op de laatste deelvraag. Hierin is ingegaan op de mate van sturing geven, naar aanleiding van de succesfactoren. Tevens is antwoord gegeven op de hoofd onderzoeksvraag, waarbij de (gewijzigde) rol van de gebiedsontwikkelaar is toegelicht/uitgediept.

## 4 Onderzoeksmethode

Het voorgaande hoofdstuk is beëindigd met een model welke is samengesteld op basis van de uit de literatuur verzamelde factoren en condities, dit blijft echter een generiek theoretisch model op basis waarvan geen concrete uitspraken kunnen worden gedaan voor specifieke binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen en de toekomst hiervan. In dit hoofdstuk zijn deze eerder behandelde theoretische factoren en condities verder geoperationaliseerd om ze op basis van een empirisch onderzoek, middels casestudies, te kunnen toetsen. Verder is op basis van de interviews, factoren en condities een uitspraak gedaan over de toekomstige veranderende rol van de (private) gebiedsontwikkelaar.

### 4.1 Methode

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek, dit om erachter te komen wat de achterliggende motivaties zijn voor bepaalde keuzes en voorkeuren. Bijkomend argument voor de keuze van kwalitatief onderzoek is, vanwege het actuele karakter, de beperk beschikbare data.

In de interviews zijn een aantal open vragen gesteld om de mening en visie van de geïnterviewden, vanuit hen eigen expertise, te horen. Op deze manier is te achterhalen wat er onder de verschillende organisaties leeft.

Dit empirische onderdeel van dit onderzoek bestaat uit een fieldresearch en een deskresearch, met als doel het kwalitatief toetsen van de, uit de theorie voortgekomen, factoren en condities. Allereerst zijn deze geoperationaliseerd, waarna de verschillende casussen middels een deskresearch inzichtelijk zijn gemaakt. Aan de hand van een drietal, in het volgende hoofdstuk verder uitgewerkte, casestudies van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling is een fieldresearch, middels (semi-structureerde) gesprekken, gevoerd, dit met betrokken actoren van de betreffende projecten. De actoren zijn vertegenwoordigd door zowel publieke als private partijen, welke actieve betrokkenheid hebben gehad bij de ontwikkeling en realisatie van de beschreven casussen. Hiervoor zijn, van de betreffende casussen, de gebiedsontwikkelaars, projectdirecteuren/managers en eindgebruikers benaderd.

Om een representatief beeld te krijgen van de praktijkuitkomsten is een drietal, min of meer gelijkwaardige (geen enkel project is immers gelijk), projecten beschouwd. Er is gekozen voor gelijkwaardige casussen aangezien deze qua samenstelling, omvang en proces redelijk met elkaar overeenkomen en aan de hand daarvan is bepaald of dezelfde succesfactoren hebben bijgedragen aan het behaalde succes, waarmee de nadruk nog meer op de succesfactoren is gelegd.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten en de kans op toevalligheden te beperken, is gekozen om iedere geïnterviewde individueel te bevragen, dit op een locatie naar keuze van de geïnterviewde. Op deze manier zijn externe invloeden, welke de uitkomsten mogelijk zouden kunnen beïnvloeden, tot een minimum beperkt. Voor zorgvuldige meting van de verschillende succesfactoren, zijn deze geoperationaliseerd in meerdere deelvragen.

Verder is voorafgaand aan het interview de vragenlijst toegelicht en verstrekt aan de geïnterviewde persoon, op deze manier is getracht de structuur van het interview zo helder mogelijk te maken en is voorkomen dat bepaalde onderwerpen door elkaar heen besproken zouden worden.

Zoals hierboven beschreven zijn de succesfactoren geoperationaliseerd in deelvragen, dit om de betrouwbaarheid maar ook de validiteit te vergroten. In de interviews is allereerst gevraagd de betreffende succesfactor te beoordelen, waarna middels de deelvragen (test-hertest) is onderzocht of deze tot dezelfde uitkomst hebben geleid. (Baarda en De Goede, 2006).

De casussen zijn in de volgende paragraaf nader toegelicht. Per project zijn de experts, middels semi-open vragen, geïnterviewd. De uitkomsten van de interviews zijn samengevat en gereflecteerd aan het theoretisch kader. Vervolgens zijn de uitkomsten aan een expert voorgelegd en besproken. Aan de hand hiervan zijn zowel de conclusie als aanbevelingen voor verder onderzoek geschreven.

## 4.2 Operationalisatie:

Het voorgaande hoofdstuk is afgesloten met een model van factoren en condities welke het succes van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling bepalen. Deze factoren en condities zijn voortgekomen uit diverse onderzoeken en op basis van verschillende soorten projecten. Het betreffen factoren en condities welke voortkomen uit projecten van voor de crisis.

Doel van dit onderzoek en meer specifiek deze interviews is om te achterhalen of deze factoren en condities, anno nu, voor de specifieke binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen, beschouwd binnen dit onderzoek, wezenlijk anders zijn dan voor de crisis. Daarbij is onderzocht of en op wat voor wijze deze zijn te beïnvloeden en hoe er sturing aan kan worden gegeven.

Het model met succesfactoren van voor de kredietcrisis is hieronder nogmaals weergegeven:

Context variabelen - exogene factoren		Noodzakelijke condities		Kritische succesfactoren	
Economisch klimaat	Niet beïnvloedbaar	Tijdige grondverwerving	Beïnvloedbaar	Openheid en vertrouwen	Beïnvloedbaar
Politiek klimaat	Niet beïnvloedbaar	Projectscope / gezamenlijke visie	Middelmatig beïnvloedbaar	Leiderschap	Beïnvloedbaar
Demografische factoren	Niet beïnvloedbaar	Financiële haalbaarheid	Beïnvloedbaar	Proactieve projectdeelnemers	Middelmatig beïnvloedbaar
		Zelfstandige deelprojecten / flexibele plannen	Middelmatig beïnvloedbaar	Krachtenveldanalyse	Beïnvloedbaar
		Financiering (beschikbaar/stabiliteit)	Beïnvloedbaar	Rolvastheid en samenwerkingsbereidheid	Middelmatig beïnvloedbaar
		Vereveningsmogelijkheden Financiële bijdragen / Subsidies	Middelmatig beïnvloedbaar	Draagvlak en rechtlijnigheid	Middelmatig beïnvloedbaar
		Publieke randvoorwaarden en marktgerichte programma's, Imago / Branding	Middelmatig beïnvloedbaar	Inzetten verworvenheden	Beïnvloedbaar

De factoren (weergegeven in bovenstaand model), voortkomend uit de literatuur, zijn door middel van vragen in interviews aan de experts voorgelegd, waarbij de vraag is gesteld of de benoemde factoren invloed hadden op (het succes voor) de betreffende casussen. Er is, net als in het model, een driedeling aangebracht.

Allereerst zijn de exogene factoren geïnventariseerd, de aanwezigheid en invloed hiervan zijn, wanneer deze van nadrukkelijk belang waren, beschreven in de casussen. Hetzelfde geldt voor de

noodzakelijke condities, hiervan is geïnventariseerd of deze condities substantiële invloed hebben gehad op het succes.

De kritische succesfactoren zijn in de interviews naar voren gekomen. Om de kritische succesfactoren meetbaar te maken zijn deze per kritische succesfactor voorzien van indicatoren/kenmerken. De indicatoren zijn middels interviews beoordeeld (niet van toepassing / minimaal van toepassing / van toepassing / nadrukkelijk van toepassing). Daarnaast is gevraagd de hiërarchie van de verschillende factoren te bepalen, dit middels een getal van 1-7 (het aantal succesfactoren).

Verwachting was dat de interviews niet zozeer zullen leiden tot nieuwe succesfactoren, echter was wel de verwachting dat; de rol, mate waarin en wijze waarop de factoren invloed hebben op het succes/proces veranderd is. De crisis heeft, zoals in de inleiding beschreven, zijn weerslag gehad op vele factoren die van belang zijn gebleken voor het succes van gebiedsontwikkeling. Waar dit toe heeft geleid (bijvoorbeeld nieuwe werkwijzen of andere speerpunten), of welke factoren in de toekomst nog meer aandacht behoeven is aan de hand van de interviews onderzocht.

Aan iedere succesfactor zijn indicatoren gekoppeld, de 7 succesfactoren met bijbehorende indicatoren zijn hieronder uiteen gezet.

### **1) Openheid en vertrouwen**

Vertrouwen kent een sterke relatie met (on)zekerheid en sluit aan bij de neo-institutionele literatuur. Mosch (2004) heeft onderzoek verricht naar het effect van vertrouwen op de economische samenwerking. Uit zijn onderzoek blijkt dat naarmate het vertrouwen toeneemt, het positieve invloed heeft op zowel de (transactie)kosten als efficiëntie van het proces, hetgeen uiteindelijk zou kunnen leiden tot hogere productie.

Vertrouwen kan grofweg opgedeeld worden in de intentie dat het project of doel technisch/financieel uitvoerbaar is, of dat er vertrouwen is in de gezamenlijke intentie om het project te realiseren, waarbij de vooroordelen tussen projectgroep leden worden weggenomen. Deze laatste, de intentie, is als succesfactor het meest essentieel. Het gaat hierbij om het spreken van elkaars taal. Vooral tussen publieke en privaat is het spreken van dezelfde taal van essentieel belang (Deloitte, 2008). Om dezelfde taal te kunnen spreken en daarmee meer vertrouwen in elkaar te krijgen, dient aan een aantal voorwaarden te worden voldaan, te weten:

- Accepteren van elkaars rol;
- Voldoende in elkaar investeren;
- Elkaar inzicht geven in het eigen (bedrijfs)proces;
- Continu gezamenlijk aan plannen werken;
- Eerlijkheid over geld.

Wanneer bovenstaande factoren positief worden ingevuld, kan men spreken van een open proces waarbij er onderling vertrouwen is tussen partijen. Om te kunnen beoordelen of er gedurende het

planproces voldoende vertrouwen in elkaar was, is van de verschillende actoren inzichtelijk gemaakt, hoe zij de gestelde voorwaarden hebben ervaren.

## **2) Leiderschap**

Gedurende het hele traject van een gebiedsontwikkeling dient het proces door een (onafhankelijke) derde te worden geleid, dit kan in de rol van procesmanager, kwartiermaker of projectdirecteur (Deloitte, 2008). De persoon die deze rol vervult, dient het gezamenlijk belang te behartigen, waardoor de overige stakeholders zich kunnen focussen op hun eigen (bedrijfs)doelstellingen. Verder moet aan een aantal kwaliteiten/eigenschappen worden voldaan, deze zijn (van Franzen et al, 2011 ; Deloitte, 2008):

- Ervaren, deskundig persoon waar mensen bereid zijn naar te luisteren en keuzes van accepteren;
- Goede onderhandelaar met de juiste politieke/ambtelijke contacten en bestuurlijke sensitiviteit;
- Verbinder;
- Vasthoudendheid en ondernemend;
- Beslissingsbevoegd;
- Transparant en onafhankelijk;

Het getoonde leiderschap is op basis van bovenstaande voorwaarden, bij de verschillende actoren van de betreffende casussen, onderzocht.

## **3) Proactieve deelnemers**

Met proactieve deelnemers wordt in dit onderzoek onder andere bedoeld dat deelnemers verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen gedrag en het gezamenlijke belang voor ogen hebben en houden, waarbij niet enkel het belang van de eigen organisatie voorop staat. Verder is het van belang dat er initiatief wordt genomen, dit zal doorgaans gebeuren wanneer mensen kansen zien en oplossingsgericht zijn. Een aantal kenmerken van proactieve deelnemers zijn (Franzen et al, 2011 ; Zeeuw, 2007):

- Verantwoordelijkheid nemen;
- Gezamenlijk belang voor ogen;
- Invloed uit kunnen oefenen;
- Initiatief nemen;
- Proces competent, bereid zijn aanpassingen te doen t.b.v. het proces/project.

## **4) Krachtenveldanalyse**

Als gevolg van de verschillende deelnemende actoren zijn er vaak ook verschillende belangen mee gemoeid. Daar we eerder zagen dat een leider als onafhankelijke bruggenbouwer tussen deze actoren op dient te treden, zullen om dit op een correcte wijze uit te kunnen voeren de verschillende belangen inzichtelijk gemaakt moeten worden. Daarnaast dienen deze inzichten met elkaar te

worden gedeeld, zodat de spanningsvelden op voorhand weggenomen worden of bespreekbaar worden gemaakt. De belangen kunnen op basis van de volgende driedeling behandeld worden (Projectbureau Pegasus, 1999):

- Opstellen/inzichtelijk maken actoren en bijbehorende belangen;
- Delen, bespreken en keuzes maken naar aanleiding van de analyse;
- Aanpassen, gezamenlijke consensus over analyse.

### **5) Rolvastheid en samenwerkingsbereidheid**

Vanwege de omvang, complexiteit, betrokken actoren en daarmee de vele gemoeide belangen van gebiedsontwikkelingen blijft samenwerken een fundamenteel onderdeel van gebiedsontwikkeling. De overheid zorgt voor het vaststellen van de publieke kaders en de marktpartijen verzorgen (in samenspraak) de plannen en de realisatie hiervan (VROM, 2011). De keuze voor de vorm waarin wordt samengewerkt zal per project opnieuw worden beoordeeld, hierin zijn vele varianten. Samenwerken lijkt vaak vanzelfsprekend, echter zijn voor een succesvolle samenwerking een aantal uitgangspunten essentieel

- Bereid om samen te werken, zelfde gezamenlijke doel voor ogen;
- Hulpvaardigheid, elkaar willen helpen;
- Relatiemanagement, verstandhouding, teambuilding;
- Aanpassingsbereidheid, vanuit je eigen rol verplaatsen in andere rol.

### **6) Draagvlak**

Hierbij is het bereiken van gezamenlijke overeenstemming van essentieel belang. Dit gezamenlijke belang kan bestaan uit het bereiken van zowel de individuele als gezamenlijke doelstellingen. Het betreft hier draagvlak onder zowel interne (binnen het project/samenwerking) als externe (omwonende/overige) belanghebbenden en betrokkenen. Het doel van het creëren van draagvlak is zorgen dat de belanghebbenden de plannen goedkeuren en ondersteunen. Draagvlak creëren is op vele manieren mogelijk, echter een paar fundamentele zaken die bij kunnen dragen aan het vergroten van het draagvlak zijn (Ven, 2012; Trip, 2011):

- Activiteiten ondernemen waarbij de betrokkenheid bij het project wordt vergroot, bijvoorbeeld Placemaking;
- Creëren van een gezamenlijk platform voor samenwerking;
- Betrekken van stakeholders bij besluitvorming;
- Komen tot consensus over het gemeenschappelijk belang;
- Verbinding van belangen, waardoor resultaten worden bereikt die individueel niet mogelijk zijn.



## **7) Inzetten verworvenheden**

Het inzetten van verworvenheden betreft het toepassen van ervaringen uit het verleden, dit geldt voor zowel kennis als manieren van werken en de aanwending van financiële middelen. Om deze verworvenheden inzichtelijk te maken, dienen ze eerst onder de stakeholders te worden geïnventariseerd, waarna ze met elkaar worden gedeeld en uiteindelijk geïmplementeerd.

- Analyse verworvenheden;
- Delen van verworvenheden;
- Plan maken op basis / met behulp van verworvenheden.

Welke van deze factoren zijn in welke mate van toepassing en welke ontbreken in de huidige tijdsgeest. Op basis hiervan kan worden geconstateerd of de succesfactoren van voor de crisis overeenkomstig zijn met de succesfactoren anno 2016.

Om een beter beeld te krijgen van de mate van invloed en importantie van de betreffende succesfactoren is de experts gevraagd een weging (niet van toepassing – nadrukkelijk van toepassing) aan te brengen in de benoemde factoren. Op basis hiervan is een hiërarchie aangebracht in de succesfactoren. Als laatst is gevraagd aan te geven welke factoren/zaken, of als gevolg van het optreden van factoren (min of meer), te sturen zijn en op wat voor manier en dient de ontwikkelaar als gevolg hiervan een andere rol in te nemen (zo ja, welke dan).

De volgorde van de vragen is van essentieel belang, dit om van grof naar fijn te werken en om de geïnterviewden mee te nemen in de denkrichting en einddoel van het onderzoek.

In de volgende paragraaf zijn eerst de drie verschillende casussen, welke in dit onderzoek zijn beschouwd, nader toegelicht.

### 4.3 Casussen

Om de succesfactoren, welke naar aanleiding van het theoretisch onderzoek zijn opgesteld, in de praktijk te kunnen toetsen zijn een drietal casussen geselecteerd. De praktijkcasussen, welke voor dit onderzoek zijn geselecteerd, voldoen aan een aantal randvoorwaarden, deze zijn hieronder toegelicht:

Gezien het grote aantal verschillende soorten (omvang/locatie/betrokken partijen/etc.) gebiedsontwikkelingen en om de theoretische succesfactoren consistent en evenwichtig te kunnen toetsen, is voor dit onderzoek een heldere keuze gemaakt in het soort gebiedsontwikkeling. In dit onderzoek is een drietal binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen onderzocht, welke sterk met elkaar overeenkomen, dit op basis van de volgende punten:

- Maken onderdeel uit van een grotere/meerjarige gebiedsontwikkeling;
- Zijn gelegen binnen het (eerder in dit onderzoek beschreven) Rompertje;
- Bestaan programmatisch voor het overgrote deel uit woningbouw;
- Bevinden zich voor het overgrote deel in de afrondende fase;
- Beschikken over voldoende informatie en bereidheid tot medewerking door betrokken experts van het project.

Voor het onderzoek is het van belang dat, zoals in hoofdstuk 1.5 beschreven, de casussen onderling (redelijk) vergelijkbaar zijn, hetgeen de kwaliteit van het onderzoek verhoogt. De casussen betreffen een steekproef uit een veel groter geheel, er is hiermee wel naar de specifieke casussen gekeken, echter zijn de casussen representatief voor een grote verzameling gebiedsontwikkelingen. Door de keuze voor meerdere casussen is de controlemogelijkheid vergroot (Swanborn, 1994). Voor dit onderzoek is gekozen voor drie casestudies, dit is het maximale aantal om binnen de beschikbare tijd zorgvuldig te kunnen onderzoeken. Het betreffen opstalontwikkelingen welke onderdeel uitmaken van een grotere gebiedsontwikkeling. De opstalontwikkeling welke in dit onderzoek zijn beschouwd bestaan programmatisch uit hoofdzakelijk woningbouw. Uiteraard zullen de casussen nooit volledig hetzelfde zijn, interessant kan het zijn om te zien dat de onderlinge verschillen wellicht hun weerslag hebben op de succesfactoren. De casussen vormen de basis om dieper op de betreffende succesfactoren in te gaan. De mate van aanwezigheid en invloed van de succesfactoren is middels onderstaand model met verder uitgewerkte indicatoren in de projecten gemeten.

		Niet van toepassing	minimaal van toepassing	van toepassing	nadrukkelijk van toepassing
<b>1</b>	<b>Openheid en vertrouwen</b>				
a	- Accepteren van elk-aars rol;				
b	- Voldoende in elk-aar investeren;				
c	- Elk-aar inzicht geven in het eigen (bedrijfs)proces;				
d	- Continu gezamenlijk aan plannen werken;				
e	- Eerlijkheid over geld;				
<b>2</b>	<b>Leiderschap (getoond door procesmanager)</b>				
a	- Ervaren, deskundig persoon waar mensen bereid zijn naar te luisteren en keuzes van accepteren;				
b	- Goede onderhandelaar met de juiste politiek/ambtelijke contacten en bestuurlijke sensitiviteit;				
c	- Verbindend;				
d	- Vasthoudendheid en ondernemend;				
e	- Beslissingsbevoegd;				
f	- Transparant en onafhankelijk;				
<b>3</b>	<b>Proactieve deelnemers</b>				
a	- Verantwoordelijkheid nemen;				
b	- Gezamenlijk belang voor ogen;				
c	- Inloed uit kunnen oefenen;				
d	- Initiatief nemen;				
e	- Proces competent, bereid zijn aanpassingen te doen t.b.v. het proces/project;				
<b>4</b>	<b>Krachtenveldanalyse</b>				
a	- Opstellen/inzichtelijk maken actoren en bijbehorende belangen;				
b	- Delen, bespreken en keuzes maken naar aanleiding van de analyse;				
c	- Aanpassen, gezamenlijke consensus over analyse;				
<b>5</b>	<b>Rolvastheid en samenwerkingsbereidheid</b>				
a	- Bereid om samen te werken, zelfde gezamenlijke doel voor ogen;				
b	- Hulpvaardigheid, elkaar willen helpen;				
c	- Relatiemanagement, verstandhouding, teambuilding;				
d	- Aanpassingsbereidheid, wel verplaatsen in andere rol maar wel vanuit je eigen rol;				
<b>6</b>	<b>Draagvlak</b>				
a	- Activiteiten ondernemen waarbij de betrokkenheid bij het project wordt vergroot, bijvoorbeeld Placemaking;				
b	- Creëren van een gezamenlijk platform voor samenwerking;				
c	- Betrekken van stakeholders bij besluitvorming;				
d	- Komen tot consensus over het gemeenschappelijk belang;				
e	- Verbinding van belangen, waardoor resultaten worden bereikt die individueel niet mogelijk zijn;				
<b>7</b>	<b>Inzetten verworvenheden</b>				
a	- Analyse verworvenheden;				
b	- Delen van verworvenheden;				
c	- Plan maken op basis 7 met behulp van verworvenheden;				

In de volgende paragraaf zijn eerst, aan de hand van de gehouden interviews, de volgende casussen verder uitgewerkt:

- Handelskade in Nijmegen, maakt onderdeel uit van de gebiedsontwikkeling Waalfront
- Intermezzo in Amsterdam, maakt onderdeel uit van de gebiedsontwikkeling Zuidas
- The Sax in Rotterdam, maakt onderdeel uit van de gebiedsontwikkeling Wilhelminapier

De casussen zijn hieronder toegelicht.

### **Waalfront, Handelskade te Nijmegen:**

Tussen het centrum van Nijmegen en de Waal wordt, middels de toevoeging van een nieuw stadsdeel, invulling gegeven aan een oud industriegebied. Tot 2030 worden in het Waalfront circa 2000 woningen met bijbehorende voorzieningen gerealiseerd. Handelskade is hiervan een essentieel onderdeel. Als gevolg van de crisis is het gehele programma in het Waalfront aangepast, het aantal woningen en m2 voorzieningen is hierdoor teruggebracht.

#### **Programma Waalfront:**

- 2.100 woningen (ca. 89% gestapeld)
- 6.400 m2 voorzieningen
- 3.500 parkeerplaatsen (gebouwd)

#### **Waarvan in Handelskade:**

- 530 woningen
- 2.800 m2 commercieel
- 1/3 sociale huur, 1/3 beleggershuur, 1/3 koop
- 9 gebouwen

#### **Soort Samenwerking:**

- Samenwerking tussen gemeente Nijmegen en BPD. Beiden participeren voor 50% in de GREX.
- BPD voor 100% verantwoordelijk voor de opstalontwikkeling.

#### **Chronologie:**

- nov 07: Ondertekening samenwerking
- apr 08: Vaststelling Bestemmingsplan
- okt 10: Oprichting OBW (grondbedrijf)
- feb 14: Ondertekening overeenkomsten
  - afname (Syntrus 180 eenheden en Standvast 180 eenheden)
  - aannemer (VORM)
  - grond (OBW)
- mrt 14: Start bouwwerkzaamheden
- jun 14: Start verkoop appartementen



### **Wilhelminapier, woontorens te Rotterdam:**

De Wilhelminapier is een gebiedsontwikkeling van de voormalig havenkade op de kop van Zuid in Rotterdam, het betreft de voormalige aankomst- en vetrekplaats van de Holland Amerika Lijn (HAL).

De gemeente Rotterdam voert hierbij traditioneel de grondexploitatie. VOF Wilhelminapier (50% BPD en 50% Synchron) is in dit verband opstalontwikkelaar en realiseert het gehele opstalprogramma . Het woonprogramma is volledig vrije sector.

### **Programma Wilhelminapier, 4 torens:**

4 woontorens: Boston & Seattle + Philadelphia & Havana

- circa 600 koop- en huureenheden
- circa 7000 m2 commerciële ruimten

### **Soort Samenwerking:**

- Gemeentelijke GREX.
- VOF Wilhelminapier (50% BPD en 50% Synchron) opstalontwikkelaars van het totale programma

### **Chronologie:**

- Ondertekening overeenkomst 14 maart 2014, waarna de
- Start bouw juli 2014.
- Start verkoop maart 2016
- Oplevering van het gehele project zal eind 2017 plaats vinden.



### **Zuidas, Intermezzo te Amsterdam:**

Aan de zuidrand van de stad Amsterdam, langs de A10 wordt de komende decennia de Zuidas ontwikkeld, hetgeen zowel als zaken centrum, als woongebied zal (gaan) dienen. De GREX-zuidas wordt grotendeels gevoerd door de gemeente Amsterdam, waarbij het samenwerkingsverband Royaal Zuid (samenwerkingsverband van BPD, ERA Contour en Eigen Haard), voor het project Intermezzo, op haar beurt, op afgesproken momenten kavels afneemt. Ten tijde van de deadline voor grondafname lag er voor het samenwerkingsverband een financieel onhaalbare businesscase, dit hoofdzakelijk als gevolg van de ingestorte afnemersmarkt, dit als gevolg van de crisis. Gezamenlijk werd besloten om door te gaan, belangrijkste driver hiervoor was financieel, immers door het project te continueren werd minder verlies geleden dan volledig te stoppen. Binnen het samenwerkingsverband werden nieuwe afspraken gemaakt. Een van de fundamentele afspraken was dat Eigen Haard een groter deel van de woningen af zou nemen en tevens voor een deel op zou treden als 'achtervang' wanneer de verkoop van de koopappartementen slecht zou lopen (afzetgarantie en risicoreductie). Essentieel onderdeel van deze ontwikkeling is geweest dat partijen altijd helder en transparant met elkaar hebben gecommuniceerd en daarbij hetzelfde doel voor ogen hebben gehad. Binnen het plan is, los van het programmatische deel, weinig flexibiliteit aan te brengen. De flexibiliteit is vooral tot uiting gekomen in de afspraken die met elkaar zijn gemaakt, partijen hebben hier, anders dan in een traditionele ontwikkeling, moeten zoeken naar innovatieve oplossingen om het plan vlot te kunnen trekken. De financiering op zich is geen uitdaging geweest in dit plan, de uitdaging was vooral gelegen in het beperken van de risico's in relatie tot het onrendabele projectresultaat.

Programmatisch is gezocht naar de meest optimale verhouding tussen de vraag uit de markt en financiële haalbaarheid. Voor een deel zijn koopeenheden omgezet naar huureenheden, hiermee is het risico teruggebracht, dit heeft echter ook financiële consequenties gehad. Gedurende de looptijd van het project is de vraag aangetrokken, dit als gevolg van de aantrekkende vastgoedmarkt maar tevens ook als gevolg van de sterke branding die tot stand is gebracht rondom de Zuidas en meer specifiek rondom Intermezzo. Vertrouwen van partijen in elkaar maar minstens zo belangrijk, het vertrouwen in de markt heeft uiteindelijk geleid tot een succesvol project waar partijen positief op terug kijken.

#### **Programma Zuidas:**

2500 woningen

750.000m<sup>2</sup> kantoorfunctie

#### **Programma Intermezzo:**

174 appartementen (huur/koop) en penthouses

#### **Soort Samenwerking:**

Gemeentelijke GREX

Opstalontwikkeling door Royaal Zuid vof



**Chronologie:**

Overeenkomst gemeente 2013

Start verkoop midden 2015

Aanvang bouwwerkzaamheden eind 2015

Bouwwerkzaamheden gereed 2018

**4.4 Resultaten interviews**

Middels het afnemen van interviews bij de verschillende personen met casussen is beoordeeld of de vanuit de theorie voortgekomen succesfactoren ook binnen deze casussen een belangrijke rol hebben gehad en of deze rollen zijn veranderd. Aan de hand van praktijkvoorbeelden is onderzocht of de succesfactoren veranderd of dat ze nog steeds actueel zijn. Verder is de onderlinge samenhang en invloed van factoren beschouwd. De aan- afwezigheid van factoren is middels staafdiagrammen inzichtelijk gemaakt, hierna heeft een verdiepingsslag plaatsgevonden waarin verder is ingegaan op de rol, wenselijkheid en onderlinge samenhang van factoren. Tevens is hieruit de mate van stuurbaarheid inzichtelijk gemaakt.

Van elke casus is, vanuit de verschillende invalshoeken (overheid/ontwikkelaar/eindgebruiker), een drietal respondenten geïnterviewd. Het betreft hiermee een selecte steekproef, dit aangezien de respondenten bewust zijn geselecteerd op basis van hun rol in het proces en de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn. De verschillende respondenten zijn in de volgende paragraaf toegelicht.

**4.4.1 Geïnterviewde respondenten**

De hieronder genoemde respondenten betreffen experts vanuit verschillende rollen. Voor allen geldt dat ze een strategische rol hebben vervuld in het proces/project. Zij lijken daarmee de meest geschikte kandidaten om de vragenlijst te beantwoorden. Voor elke ontwikkeling is de rol van overheid, ontwikkelaar en eindafnemer/gebruiker op deze manier ingevuld, waarmee de vragen aan alle, voor dit onderzoek relevante, partijen zijn gesteld.

**Wilhelminapier, Rotterdam:**

Paul Becht – Ontwikkelingsmanager BPD

Sander Geenen – Gebiedsmanager gemeente Nijmegen

Joost Grootenhuis - GETGRIPP, vertegenwoordiger HAL Investments

**Waalfront, Nijmegen:**

Henri Schimmel – Ontwikkelingsmanager BPD

Tjakko Smit – Projectdirecteur OBW (Ontwikkelbedrijf Waalfront)

Jochem Veldhuis – Gebiedsmanager Standvast Wonen (corporatie)

**Zuidas, Amsterdam:**

Edward Zevenbergen – Ontwikkelingsmanager BPD

Job van Zomeren - Directeur Era Contour

Danny Wijnbelt – Directeur Eigen Haard

**Overkoepelend:**

Desiree Uitzetter – Directeur Gebiedsontwikkeling BPD

**4.4.2 Voorgelegde vragen**

- *Welke van de 7 succesfactoren hebben in welke mate invloed gehad en een bijdrage geleverd aan het resultaat van deze ontwikkeling? Om deze vraag te beantwoorden wordt de lijst met succesfactoren en bijbehorende indicatoren doorlopen en voorzien van een keuze (niet van toepassing – nadrukkelijk van toepassing).*
- *Welke succesfactoren (procesmatig) ontbreken naar uw mening en zou u (aan het model) toe willen voegen? Zijn deze wezenlijk anders dan voor de crisis?*
- *Welke partijen worden in bovenstaande vraag beschouwd?*
- *Welke van de benoemde factoren of gevolgen van het optreden van factoren zijn te sturen en op wat voor manier?*
- *Welke rol dient de gebiedsontwikkelaar in de toekomst in te nemen om de kans op succesvolle binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen te vergroten?*



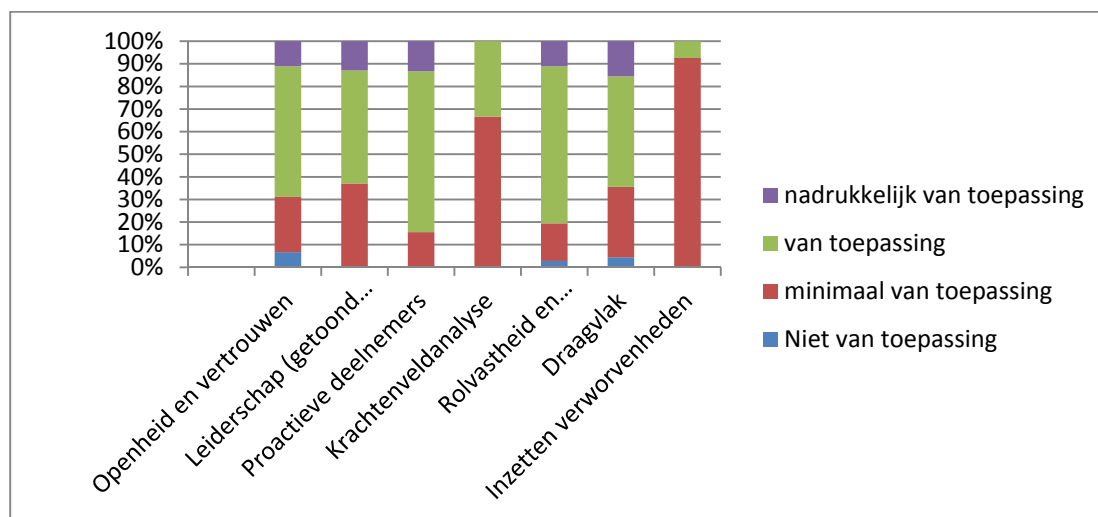
## 4.5 Samenvatting uitkomst interviews

Hieronder zijn de 7 verschillende succesfactoren, naar aanleiding van de gevoerde interviews behandeld. Eerst is een totaaloverzicht van de uitkomsten weergegeven, waarna per succesfactor de verschillende indicatoren zijn weergegeven in welke mate ze binnen de projecten hebben bijgedragen aan het resultaat van de betreffende gebiedsontwikkeling, hoe ze eventueel in de toekomst bij kunnen dragen en hoe de benoemde factoren of gevolgen van het optreden van de factoren zijn te sturen en op wat voor manier. Als laatste wordt een advies gegeven over welke rol de gebiedsontwikkelaar naar de toekomst toe in dient te nemen, om de kans op succesvolle binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen te vergroten.

De 4 partijen die in de interviews zijn beschouwd, betreffen:

- Gemeente / ontwikkelbedrijf
- Corporatie (afnemer/eindgebruiker)
- Belegger (afnemer/eindgebruiker)
- Ontwikkelaar

De algemene uitkomst van de interviews is in onderstaand figuur 6 weergegeven. Deze tabel geeft de mate van aanwezigheid van de verschillende succesfactoren binnen de gemonitorde projecten weer. Wat direct opvalt is dat krachtenveldanalyse en het inzetten van verworvenheden minimaal van toepassing zijn geweest. Overige 5 factoren zijn redelijk gelijk verdeeld.



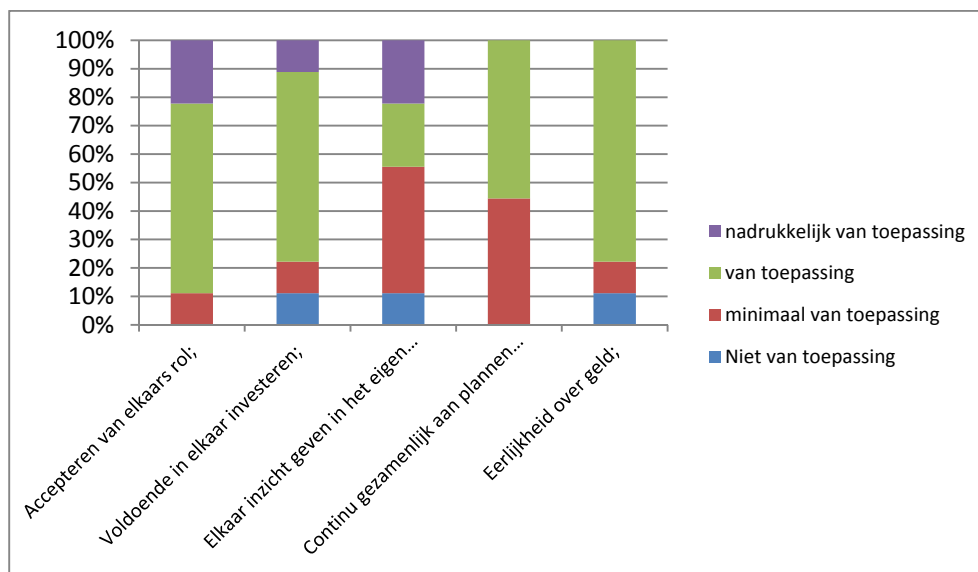
Figuur 6: Uitkomsten interviews, aanwezigheid factoren in casussen

Voordat hier verdere conclusies uit worden getrokken, zijn eerst per succesfactor de verschillende indicatoren weergegeven.

De 7 factoren en de bijbehorende uitkomsten zijn hieronder verder uiteengezet.

### 1) Openheid en vertrouwen

*“Men moet meer open zijn en niet bang zijn om hun belang inzichtelijk te maken” (Smit, interview, 13 juli 2016)*



In zijn algemeenheid blijkt dit een zeer belangrijke factor. Het is niet in alle projecten evenveel aanwezig geweest, maar partijen geven aan erg veel waarde aan openheid en vertrouwen te hechten. Het biedt de basis voor de invulling van overige factoren.

Door het geven van inzicht in elkaars bedrijfsprocessen is het doorgaans beter te begrijpen waarom bepaalde keuzes (wel of niet) worden gemaakt, hetgeen leidt tot (meer) onderling begrip. Daarnaast kunnen elkaars bedrijfsprocessen worden gebruikt om problemen op te lossen. Het blijkt daarmee van essentieel belang om op voorhand, per partij, duidelijk te zijn over het eigen bedrijfsproces en op basis hiervan met elkaar afspraken te maken. Een voorbeeld hiervan kan zijn, een handboek voor het betreffende project te schrijven, dit zoals uitgevoerd bij Intermezzo. Het gezamenlijk aan plannen werken wordt minder van belang geacht, dit aangezien eenieder vanuit eigen organisatie/rol en expertise haar inbreng heeft. Wel worden momenten waarop met elkaar van gedachten wordt gewisseld als waardevol beoordeeld, deze dienen dan wel zorgvuldig te worden voorbereid en strak geleid.

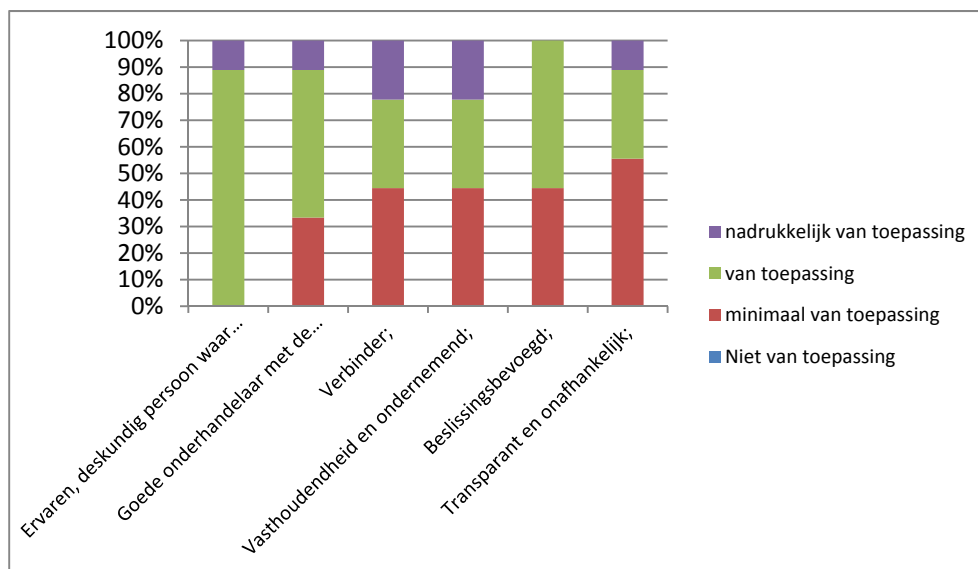
Eerlijkheid over geld blijft een punt van discussie. In zijn algemeenheid wordt gesteld dat het te weinig gebeurt. Wel blijkt dat gedurende de crisis dit vaker dan voorheen aan de orde is geweest en zelfs heeft geleid tot het vlot trekken van projecten. Partijen zien het belang hiervan in en zullen hier

heden ten dage eerder transparant over zijn dan voor de crisis, wel wordt daarbij ook aangegeven dat dit een lastig punt is, zeker wanneer het niet gaat over het gezamenlijk geld maar om het eigen geld, niet altijd wordt geaccepteerd wat partijen verdienen of hanteren als risicoreservering. Wel zijn partijen het er over eens dat wanneer hierover open wordt gecommuniceerd (financiële) problemen makkelijker zijn op te lossen. Het geheimzinnig doen over geld leidt tot minder onderling vertrouwen.

Naar de toekomst toe kan meer sturing worden gegeven door meer open te zijn en belangen en rendementen onderling inzichtelijk te maken, hiervoor is wel mandaat en draagvlak van de achterban nodig. Partijen lijken bang om hun belang te laten zien. In de crisis gebeurde dit wel, maar tegenwoordig worden de kaarten weer tegen de borst gehouden, hetgeen leidt tot (teveel) terughoudendheid en wantrouwen. Wel wordt aangegeven dat partijen bekend met elkaar moeten zijn alvorens dergelijke gevoelige informatie met elkaar wordt gedeeld. Verder moet bekend zijn waarom een project of werkzaamheden worden uitgevoerd en wat het uiteindelijk gezamenlijke doel is van de ontwikkeling, de zogezegde Why-question (Simon Sinek). Deze dient algeheel te worden gedragen. Een belangrijke taak voor de overdracht van deze boodschap ligt bij de leider(s) van het project.

## 2) Leiderschap

*“Zorg dat de leider van een project de Why-vraag stelt” (Grootenhuis, interview, 21 juli 2016)*



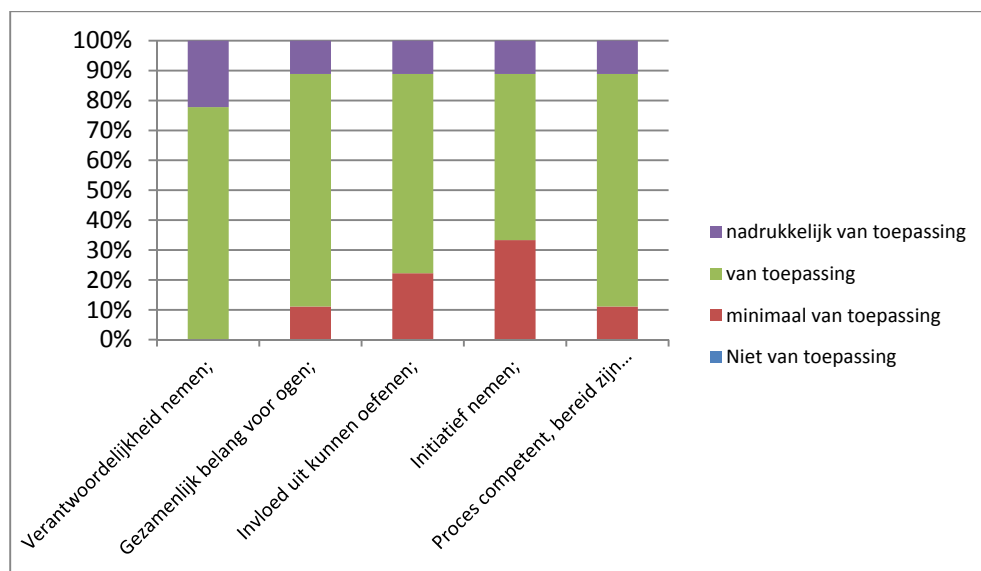
De beoordeling van leiderschap verschilt per project, dit aangezien de organisatiemodellen en samenstelling van de verschillende projecten varieerde. Wanneer er een ontwikkelbedrijf is opgezet waarin zowel marktpartijen als overheid participeren is het belang van slagen een meer gezamenlijk belang dan wanneer de gemeente enkel bouwrijpe kavels uitgeeft.

Regelmatig ontbreekt het bij de leiders aan mandaat, hetgeen tot onduidelijke situaties en vertraging leidt. De ervaring en deskundigheid worden als belangrijk ervaren, hieraan blijkt in alle projecten geen gebrek te zijn. Ook onderhandeling skills en juiste contacten zijn binnen de projecten aanwezig en tevens naar de toekomst toe gewenst. Het zwaartepunt ligt vooral op de kunst van het verbinden, vanwege de verschillende actoren en hun eigen belangen binnen de projecten is het de kunst dit tezamen te brengen en het gezamenlijk belang voorop te stellen en daarbij niet de individuele belangen van partijen uit het oog te verliezen. Bij voorkeur wordt deze rol ingevuld door een onafhankelijk persoon, echter wordt door bijna alle respondenten aangegeven dat een volledig onafhankelijk persoon niet bestaat/lastig lijkt te vinden.

Er kan in de toekomst beter sturing worden gegeven wanneer de betreffende leider(s) binnen het proces voldoende mandaat heeft/hebben. De omvang van dit mandaat dient bekend te zijn bij de overige actoren. Helderheid omtrent mandaat wordt namelijk als zeer belangrijk ervaren. Bependingen in mandaat worden niet als hinderlijk ervaren, wel is transparantie in de omvang van het mandaat vereist. Voor elk project dient de juiste leider met voldoende beslissingsbevoegdheid te worden geselecteerd, diegene die het best past bij de betreffende opgave en de verschillende partijen.

### 3) Proactieve deelnemers

*“Maak het project leuk en zorg dat het geen wespennest wordt, dat zal grote invloed hebben op de houding van de deelnemers” (van Someren, interview, 17 augustus 2016)*



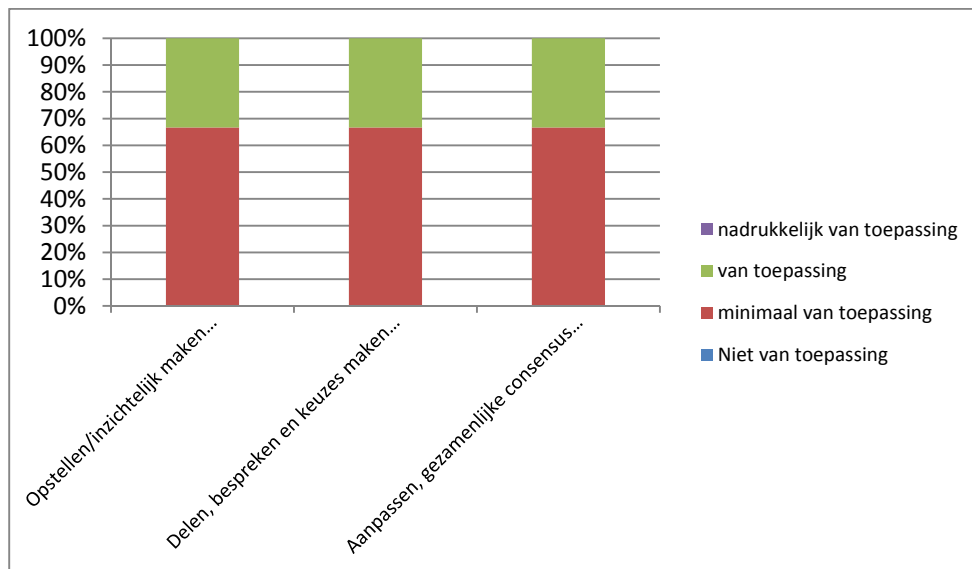
De proactiviteit van de projectdeelnemers wordt als een vanzelfsprekendheid ervaren. Het is niet bij alle deelnemers altijd aanwezig maar wel vereist. Eenieder dient vanuit zijn/haar expertise voldoende verantwoordelijkheid te nemen en invloed uit te oefenen, waarbij in ieder geval een persoon het gezamenlijk belang voor ogen dient te houden, dit kan vanuit een

projectdirecteur/gebiedsmanager's rol gebeuren. Wanneer het gezamenlijk belang en de rollen duidelijk zijn, lijken partijen ook eerder initiatief te nemen om andere partijen aan te sporen of het geheel aan te jagen. Het doen van aanpassingen in het kader van het gezamenlijk belang blijft lastig, partijen geven aan dit bereid zijn te doen wanneer het gezamenlijk belang helder is en eenieder zich hier voor inzet.

Sturing geven op meer proactieve deelnemers ligt vooral in het geven van verantwoordelijkheid en zorgen voor betrokkenheid. Wanneer mensen meer verantwoordelijkheid krijgen, zullen ze eerder genegen zijn om actief deel te nemen aan het proces. Dit kan vanuit de leider van het project gebeuren, maar dient vooral vanuit de eigen deelnemende organisaties te gebeuren.

#### 4) Krachtenveldanalyse

*“Vaak wordt een krachtenveldanalyse impliciet en organisch uitgevoerd, hierdoor gebeurt het wel maar is het niet voor iedereen inzichtelijk” (Geenen, interview, 19 augustus 2016)*

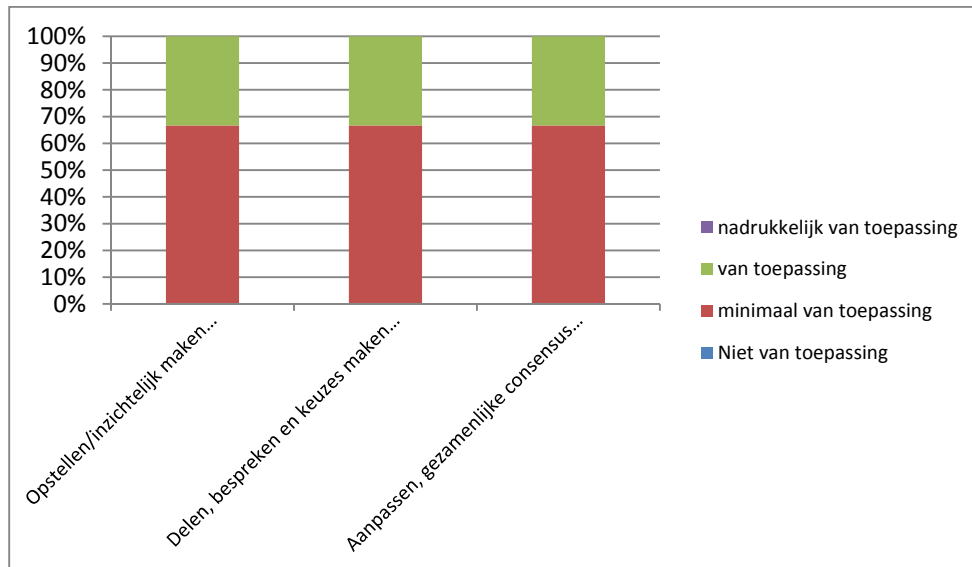


De krachtenveldanalyse is maar minimaal toegepast in de betreffende casussen. Partijen geven aan het belang ervan in te zien en het voor vervolg projecten zeker toe te willen passen. De reden van het niet toepassen tot op heden is onduidelijk, het is gewoon niet toegepast. Daarnaast zijn verschillende geïnterviewden later in het proces aangeschoven en weten niet of het is uitgevoerd. Vanwege de langjarige projecten en de mutaties in personen zien de geïnterviewden wel de meerwaarde om tussentijds nog eens een analyse uit te voeren en die met elkaar te delen.

Naar de toekomst toe zal vooraf duidelijk gemaakt moeten worden wat het belang van de krachtenveldanalyse is en in de toekomst kan zijn. Wanneer projectdeelnemers hiervan het nut en de noodzaak inzien zullen ze eerder bereid zijn hieraan mee te werken.

## 5) Rolvastheid en samenwerkingsbereidheid

*“Onderling vertrouwen en een gezamenlijk belang zijn essentieel voor de samenwerkingsbereidheid”  
(Zevenbergen, interview, 5 augustus 2016)*

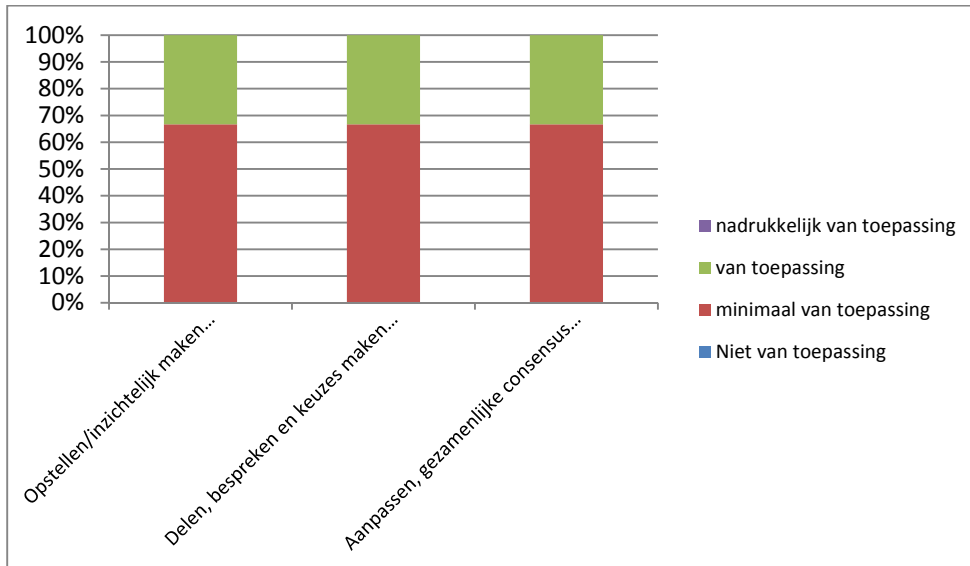


De samenwerkingsbereidheid en rolvastheid was in het algemeen (minimaal) van toepassing, men ziet echter wel het nut en de noodzaak hiervan in. De samenwerkingsbereidheid en hulpvaardigheid, niet enkel vanuit eigen belang, neemt toe naarmate er onderling meer openheid en vertrouwen heerst. Hetzelfde geldt als het gezamenlijke belang duidelijk is en men dit ondersteunt. Relatiemanagement zien partijen als essentieel onderdeel van samenwerkingsbereidheid, hierin dient voldoende te worden geïnvesteerd, niet enkel bij oplevering van het project maar juist aan het begin van en gedurende het proces. Er kan scherp worden onderhandeld, maar men moet daarna wel samen een borrel kunnen drinken. Aanpassingsbereidheid blijkt het lastigst, zeker wanneer dit niet gepaard gaat met eigen belang, hierbij geldt ook dat het groter geheel/belang duidelijk moet zijn en wat de betreffende input hieraan bijdraagt.

Om rolvastheid en samenwerkingsbereidheid in de toekomst te vergroten en hierop te kunnen sturen dient de betrokkenheid te worden vergroot, dit heeft weer nauwe relatie met openheid en vertrouwen tussen partijen (zie eerste punt). Tevens dienen zaken behandeld te worden op de niveaus waar ze horen, dit heeft nauwe relatie met mandaat en de onderlinge bekendheid daarvan. Wanneer eenieder zijn mandaat bekend is, kunnen keuzes op de juiste niveaus worden gemaakt. Verder dienen de onderlinge belangen helder te zijn, op basis hiervan kunnen partijen beoordelen of en wat ze voor elkaar kunnen betekenen en of er mogelijk gedeelde of conflicterende belangen zijn.

## 6) Draagvlak

*“Acceptatie leidt tot vooruitgang” (Becht, interview, 1 augustus 2016)*



Het ondernemen van activiteiten om de betrokkenheid te vergroten verschilt per project. Voor wat betreft de Zuidas was dit op het moment dat Intermezzo speelde al uitgevoerd, er was een concept uitgerold en er vonden al diverse activiteiten plaats, de locatie was reeds bekend. Voor het Waalfront heeft Placemaking plaatsgevonden en vindt het nog steeds plaats. Bestaande gebouwen zijn tijdelijk in gebruik genomen, hierdoor vindt in het gebied de nodige activiteit plaats en krijgt het meer lading. Daarnaast is veelvuldig contact geweest met de buurt en lokale ondernemers en partijen, dit om het draagvlak buiten de projectorganisatie te vergroten. In geen van de casussen is bewust een platform gecreëerd om de samenwerking te vergroten, dit heeft meer organisch plaatsgevonden.

Het gemeenschappelijke belang was op hoofdlijnen voor de 3 casussen hetzelfde, hetgeen de realisatie van een prettige woon- en leefomgeving betrof. De invloeden op de realisatie hiervan waren echter verschillend, dit aangezien de individuele belangen van partijen ook grote invloed hebben op de realisatie van het geheel.

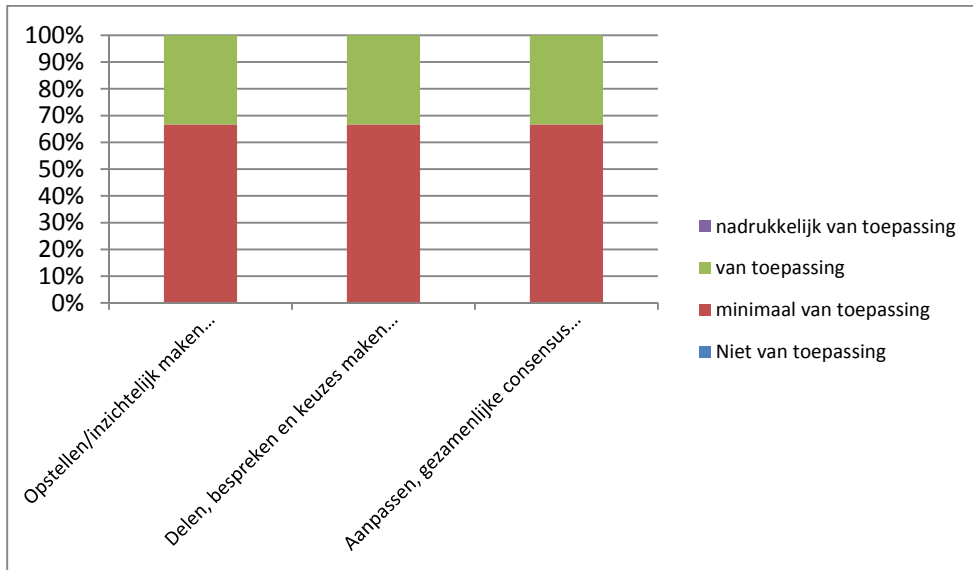
Verbinding van belangen wordt als essentieel onderdeel van gebiedsontwikkeling gezien. De onderlinge afstemming van wensen en producten en daarmee aansluiting vinden op de actuele marktvrage heeft geleid tot grotere successen. Daarnaast kunnen partijen complementair zijn aan elkaar, een mooi voorbeeld hiervan is een achtervangconstructie / afnamegarantie van een belegger of corporatie wanneer eventueel koopwoningen van een ontwikkelaar slecht verkopen.

Het vergroten van het draagvlak kan worden verkregen door te sturen op transparantie onder partijen. Het moet duidelijk zijn wat er door wie gebeurt en welke belangen hiermee zijn gemoed, onduidelijkheid leidt vaak tot afname van het draagvlak. Onmisbaar is hierbij een luisterend oor voor

de inbreng van partijen, wat is hun behoefte en waar komt die uit voort. Zorg dat dit voldoende wordt gefaciliteerd. Het gaat hier met name om duidelijkheid van alle partijen.

## 7) Inzetten verworvenheden

*“Het inzetten van verworvenheden is bijzonder waardevol voor het slagen van het project” (Wijnbelt, interview, 11 augustus 2016)*



Het inzetten van verworvenheden ten behoeve van het gezamenlijke belang is minimaal gebeurd. Wel is er bij verschillende partijen intern de nodige kennis uitgewisseld en toegepast, echter in het belang van het geheel nagenoeg niet. Partijen geven aan veel op elkaars expertise te kunnen vertrouwen echter, toelichting / lessons learned van bewezen concepten en projecten is achterwege gebleven. Meeste partijen gaven wel aan dat dit een nuttige toevoeging kan zijn voor toekomstige projecten.

Om dit in de toekomst meer plaats te laten vinden, dient op voorhand meer nut en noodzaak van het inzetten van verworvenheden inzichtelijk te worden gemaakt. Wat kan men van elkaars expertise leren, wie heeft een vergelijkbaar project in het verleden uitgevoerd en hoe verliep dit. Het dient meer vanuit de individuele partijen te gebeuren, echter zal een gebiedsmanager moeten zorgen voor initiëring, bundeling en het delen onder de verschillende partijen. Ook het onderzoeken naar wie over nuttige kennis beschikt behoort tot de taak van de projectdirecteur/gebiedsmanager.

### **Aanvullende factoren voortgekomen uit interviews**

Naast bovengenoemde 7 factoren zijn er een paar factoren toegevoegd. Dit betreffen, wanneer ze conform dit onderzoek worden gerubriceerd, zowel succesfactoren als noodzakelijke condities.



De factoren zijn hieronder opgesomd:

- 1 Zorg voor fall-back scenario;
- 2 Taakvolwassenheid, deskundige partijen;
- 3 Transparantie in communicatie;
- 4 Chemie in team;
- 5 Optimaal gebruik technologische middelen;
- 6 Visie en sturing geven is van essentieel belang.

Het fall-back scenario werd in meerdere interviews genoemd, dit is vooral ten tijde van crisis gehanteerd. Meerdere partijen gaven aan dat dit naar de toekomst toe zeker verstandig is om in acht te nemen, of afspraken met elkaar over te maken. Het betreft typisch een noodzakelijke conditie, daar het goed te sturen is en niet procesmatig van aard.

Taakvolwassenheid en deskundige partijen zijn niet als succesfactor uit de literatuur naar voren gekomen. Het lijkt vrij vanzelfsprekend, echter blijkt dit in de praktijk niet altijd even vanzelfsprekend te zijn. Middels een krachtenveldanalyse is grotendeels inzichtelijk te maken met wat voor partijen men om tafel zit en kunnen er op basis hiervan keuzes gemaakt worden. Taakvolwassenheid is op zich niet gemakkelijk te sturen, echter de keuze maken voor mensen die taakvolwassen zijn kan goed uitgevoerd worden op basis van een krachtenveldanalyse.

Transparantie in communicatie is een essentiële factor, zeker in de huidige tijdsgeest waarin erg veel informatie en communicatie digitaal wordt uitgewisseld. Er wordt zeer veel informatie met elkaar gedeeld, echter is en blijft het vaak onduidelijk wie over welke informatie beschikt. Zo wordt er, binnen projecten, maar minimaal gebruik gemaakt van zogenaamde Blackboards waar mensen onderling informatie uit kunnen wisselen. De techniek is er al jaren, maar de toepassing hiervan blijft vaak nog achterwege. Het betreft een typische noodzakelijke conditie. Het vijfde punt, optimaal gebruik van technologische middelen kan hier ook onder worden geschaard.

Chemie in het team is een typische succesfactor. Het is een onderdeel wat lastig is te sturen, maar essentieel voor succes. Het is afhankelijk van benoemde succesfactoren als openheid, vertrouwen en draagvlak. Een en ander is onderling van elkaar afhankelijk. Wanneer er weinig chemie is binnen de teamleden zal er ook weinig draagvlak en vertrouwen zijn. Idem geldt andersom wanneer er weinig openheid is.

Visie en sturing geven zijn niet geheel nieuw. Zo komt visie al terug binnen de noodzakelijke condities en kan sturing geven worden toebedeeld aan het onderdeel leiderschap. De twee aspecten kwamen met name ter sprake wanneer werd gesproken over organisch ontwikkelen of “gestuurd” ontwikkelen. Hier zal later nog verder op in worden gegaan.

### **Toekomstige rol gebiedsontwikkelaar**

De uitkomsten op de vraag hoe de toekomstige rol van de ontwikkelaar er uit zou moeten zien in de toekomst kwamen op hoofdlijnen met elkaar overeen. Belangrijkste uitkomst is dat er altijd een risicodragende partij betrokken moet zijn die de kar trekt en niet het geheel aan de markt/losse initiatieven over laat. Het gaat om een nauw samenspel tussen publiek en privaat, waarbij zeer transparant met elkaar moet worden gecommuniceerd. Bij voorkeur zijn er wel meerdere professionele risicodragende partijen betrokken, dit om het risico te spreiden. Men is het er met elkaar over eens dat op voorhand plannen minder ver uitgewerkt hoeven te worden, maar dat er vooral een stip aan de horizon moet worden geplaatst waar naartoe gewerkt zal gaan worden, openheid en vertrouwen vervullen hierbij een sleutelrol. Verder zal de overheid hoofdzakelijk de rol hebben om kaders te stellen, te faciliteren en allereerst het initiatief te nemen (bestuurlijk).

Met een terugtrekkende rol van de overheid, komt de uitvoering van de gebiedsontwikkeling voor een groter deel te liggen bij private partijen, waarbij de private partijen meer taken van de overheid over moeten nemen. Essentieel is om met partijen te werken die hierop voldoende zijn geëquipeerd, dit aangezien gebiedsontwikkeling ingewikkelde, langjarige trajecten zijn, waarvan er niet één dezelfde is. Het betreft niet meer alleen het ontwikkelen van opstallen, maar er komt veel meer bij kijken. Er wordt veel meer geëist van de gebiedsontwikkelaar, deze moet een verbinder met visie zijn die zeer goed kan samenwerken met andere partijen (ook niet vastgoed gerelateerde partijen). Weten wat bij partijen leeft en wat hun belangen en motivaties zijn. Open staan voor nieuwe ideeën en technieken om de ontwikkeling nog meer toekomst gereed te maken.

Verder wordt aangegeven dat het essentieel is om gedurende het gehele traject te blijven focussen op het eindresultaat / eindgebruiker. Het resultaat betreft een nieuwe omgeving / leefgebied dat jarenlang dienst zal gaan doen voor de samenleving. De korte termijn winst gedachte is hierbij niet op zijn plaats.

## 4.6 Analyse

In dit hoofdstuk is verder ingegaan op de zeven, uit de literatuur voortgekomen, kritische succesfactoren. De succesfactoren zijn geoperationaliseerd en op basis van interviews kwalitatief getoetst in een 3-tal praktijk casussen. Dit met als doel te beoordelen of de succesfactoren anno 2016 nog steeds passend zijn en om te beoordelen op welke manier sturing aan deze factoren te geven is, waarmee antwoord is gegeven op de 4<sup>e</sup> deelvraag en deels op de hoofdvraag van dit onderzoek.

Algemene uitkomst is dat de uit de literatuur voortgevloede succesfactoren nog steeds passend en relevant blijken te zijn. Het integrale karakter van gebiedsontwikkeling, zoals in hoofdstuk 2 verondersteld, wordt in de interviews bevestigd. Als gevolg van de verandering in rollen en soms doelstellingen, treedt er nog meer gemeenschappelijkheid op binnen de projecten, hetgeen resulteert in integraliteit.

Men geeft aan dat deze zeven procesmatige factoren nog steeds essentieel zijn voor succesvolle binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen, echter worden ze niet overal evengoed toegepast (zie tabel). Wel ziet men het nut en de noodzaak van de betreffende factoren. Een aantal factoren komt structureel terug in de casussen en daar hecht men, ook naar de toekomst toe, erg veel belang aan, dit betreffen; openheid & vertrouwen, leiderschap, rolvastheid & samenwerkingsbereidheid, draagvlak en proactieve deelnemers.

Het inzetten van verworvenheden en het toepassen van een krachtenveldanalyse is minimaal toegepast. Men geeft wel aan dat het een belangrijk onderdeel is voor het succes van gebiedsontwikkeling en wil het in de toekomst meer toe gaan passen. De factoren op zichzelf lijken niet direct bij te dragen aan het succes van gebiedsontwikkeling, maar bij te dragen aan andere succesfactoren.

Verder zijn er nog verschillende factoren aan de lijst van 7 toegevoegd. Er is echter maar 1 die binnen de criteria van de lijst van 7 past en daarmee als succesfactor kan worden gekwalificeerd. Dit betreft de factor chemie binnen het team. Dit is een lastig te sturen factor maar belangrijk voor het succes van een gebiedsontwikkeling. Daarnaast is deze factor procesmatig van karakter. De factor lijkt overeen te komen met samenwerkingsbereidheid, echter is dit niet helemaal zo. Wanneer iemand wil samenwerken hoeft er nog niet perse chemie te zijn, andersom is het doorgaans wel het geval. Wanneer er in een team chemie aanwezig is, zal men ook samenwerkingsbereid zijn.

De rol van de gebiedsontwikkelaar zal naar de toekomst, als gevolg van de terugtrekkende overheid, steeds belangrijker worden. Er zullen meer taken en verantwoordelijkheden bij de gebiedsontwikkelaar terecht komen. Niet iedere ontwikkelaar zal deze handschoen zomaar op kunnen en willen pakken, het vergt van de huidige (gebieds)ontwikkelaars flink aanpassingsvermogen, financiële draagkracht en daarnaast een lange adem. Verder zullen de gebiedsontwikkelaars zich de procesmatige succesfactoren eigen moeten maken, dit om in de toekomst complexe binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen te laten slagen.

## 5 Conclusie en aanbevelingen

Gebiedsontwikkeling heeft de laatste jaren, mede als gevolg van de crisis, flinke veranderingen ondergaan. Waar het vroeger hoofdzakelijk een publieke opgave was en de private partijen slechts invulling gaven aan onderdelen van de ontwikkeling, heeft de laatste jaren een transitie plaatsgevonden waarbij de private partijen voornamelijk de actieve rol hebben ingenomen en de publieke partijen meer op de achtergrond faciliterend op zijn gaan treden. Met deze verandering van taken heeft ook een belangrijke verschuiving van de verantwoordelijkheid en risicoverhouding plaats gevonden. Daarnaast is het meer dan ooit belangrijk op de hoogte te zijn van elkaars belangen.

Doel van dit onderzoek is om te komen tot een uitspraak of succesfactoren van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling van voor de crisis, anno 2016, nog steeds passend zijn en op wat voor manier deze factoren zijn te beïnvloeden, dit om de kans op een succesvolle gebiedsontwikkeling te vergroten. Daarnaast is gekeken welke rol de gebiedsontwikkelaar in zal moeten nemen om dit op een juiste manier aan te kunnen sturen.

### 5.1 Succes

Zoals in hoofdstuk 2 beschreven verschillen de definities van succes tussen de verschillende partijen, publiek en privaat. Daar de private partijen nagenoeg altijd een financieel haalbare businesscase als belangrijkste criterium hebben en de publieke partijen in eerste instantie zullen streven naar de invulling van het collectieve belang van de gemeenschap, waarbij zij zich vooral zullen richten op het sociaal-maatschappelijke vlak. Het belangrijkste criterium van de eindgebruiker is een kwalitatieve hoogwaardige (leef) omgeving. Het één hoeft het ander overigens niet uit te sluiten, sterker nog een gebiedsontwikkeling is uiteindelijk pas echt geslaagd/succesvol wanneer aan alle drie de voorwaarden is voldaan, als de wensen van alle partijen zijn vervuld. Wanneer private partijen de gebiedsontwikkeling trekken zal het enkel op voorhand moeten leiden tot een financieel haalbare businesscase, anders zal er over het algemeen niet worden gestart. Door deze veranderende rol, waarin de private partij als gebiedsontwikkelaar optreedt, zal het sociaal-maatschappelijke aspect ook een meer prominente rol innemen bij de gebiedsontwikkelaar.

Meer dan ooit lijkt het resultaat, waarin alle partijen tevreden zijn, belangrijker te worden. Reden hiervoor kan zijn de verandering van de rollen tussen publiek en privaat. Private partijen beginnen in te zien dat gebiedsontwikkeling aanzienlijk meer omvattend is dan alleen de ontwikkeling van opstallen in een gebied met een positief (financieel) resultaat. Dit mede omdat de waarde en kwaliteit van de toekomstige omgeving voor een substantieel deel de waarde van de te ontwikkelen opstallen in een gebied bepaalt.

## 5.2 Succesfactoren

Om de kans op een succesvolle gebiedsontwikkeling te vergroten, is vanuit de literatuur gebleken dat aan een aantal procesmatige factoren dient te worden voldaan. Deze 7-tal succesfactoren blijken heden ten dage nog steeds van essentieel belang en daarmee actueel te zijn voor het slagen van een gebiedsontwikkeling. Vanuit de interviews is echter wel gebleken dat binnen deze zeven factoren, anno 2016, een hiërarchie is aan te brengen.

Allereerst worden de factoren; samenwerkingsbereidheid, leiderschap, openheid en vertrouwen, draagvlak en proactieve deelnemers als fundamentele pijlers voor het succes van gebiedsontwikkeling gezien en komen deze in alle casussen sterk terug. Aanleiding hiervoor lijkt te zijn gelegen in het feit dat gebiedsontwikkeling de laatste jaren een minder abstract en helder gestructureerd proces is geworden en niet enkel meer wordt geleid door de overheid. Uiteindelijk is het niet belangrijk hoe of door wie de gebiedsontwikkeling wordt gerealiseerd, maar dat partijen verwezenlijken wat zij gezamenlijk voor ogen hebben en bij aanvang hadden, hetgeen de eerder beschreven successen betreft. Hierbij is het noodzakelijk dat men, middels openheid, van elkaar inzichtelijk heeft wat de wensen, eisen, elkaars manier van werken en belangen zijn en dat daarnaast gebruik wordt gemaakt van elkaars toegevoegde (meer)waarde, dit zal alleen gebeuren wanneer men voldoende vertrouwen heeft in elkaar. De factoren samenwerkingsbereidheid, openheid en vertrouwen, draagvlak en proactieve deelnemers lijken daarmee onderling zeer nauw met elkaar verbonden. De verbondenheid lijkt zelfs zo sterk dat wanneer één van deze factoren in mindere mate aanwezig is, het de overige factoren negatief zal beïnvloeden. Wanneer er bijvoorbeeld weinig onderling vertrouwen is, zal er minder draagvlak zijn en de samenwerkingsbereidheid zal daardoor afnemen, hetgeen uiteindelijk zal resulteren in minder proactieve projectdeelnemers.

Als gevolg van de hierboven beschreven onderlinge verbondenheid, blijkt de rol die de succesfactoren inneemt in het proces, te zijn veranderd. Waar voorheen bleek dat projecten succesvol konden worden gerealiseerd met alleen de positieve invulling van een aantal van de succesfactoren is uit dit onderzoek gebleken dat naarmate de complexiteit in en om de projecten toe neemt, de invulling en de onderlinge verbondenheid van alle succesfactoren belangrijker is geworden, dit mede als gevolg van de sterke onderlinge samenhang. Tevens is uit de theorie gebleken dat de rol van de overheid de laatste jaren binnen gebiedsontwikkeling, in veel gevallen is veranderd. Deze transitie vergt, zoals eerder beschreven, meer taken en verantwoordelijkheden van marktpartijen. Marktpartijen lijken daar zelf nog aan te moeten wennen, dit vooral omdat ze elkaar in deze hoedanigheid nog maar beperkt kennen. Om dit succesvol te laten zijn dienen partijen, meer dan ooit, open naar elkaar te zijn en vertrouwen in elkaar te krijgen.

Voor de aansturing van het geheel en om invloed uit te kunnen oefenen op de succesfactoren is leiderschap nodig. Dit was voorheen zo en blijkt nu nog steeds zo te zijn. Om de verschillende belangen inzichtelijk te maken en op basis daarvan in een ieders belang evenwichtige keuzes te maken is onafhankelijk leiderschap gewenst. Gewenst omdat volledige onafhankelijkheid een utopie lijkt te zijn, uiteindelijk zit een leider altijd met bepaalde belangen aan tafel. Daarbij geldt wel, hoe

minder belangen, des te beter het is. Er dient dus een leider aangesteld te worden die zich hiervan bewust is en kan sturen op de verschillende belangen van partijen. Hiervoor dienen de verschillende belangen wel op voorhand inzichtelijk gemaakt te worden. Uit de interviews blijkt dat regelmatig wordt verondersteld dat men van elkaar weet wat eenieders belangen zijn, waardoor in de praktijk verkeerde aannames worden gedaan. Dit geldt zeker nu de rollen en verantwoordelijkheden, binnen gebiedsontwikkeling, deels veranderd zijn. Leiderschap vanuit de verschillende partijen dient gepaard te gaan met mandaat. Men moet van elkaar weten welk mandaat men heeft, wanneer dit niet zo is, leidt dit tot frustraties en vertraging. Zoals hier beschreven gaat leiderschap nauw samen met openheid. Wanneer men aan de start van het project open naar elkaar durft te zijn en aangeeft wat de belangen zijn en het mandaat is, heeft dit positieve invloed op het onderdeel leiderschap, maar belangrijker nog, vanwege de nauwe verbondenheid, op het totaalproces. Een leider van het geheel zal hier op moeten sturen en middels een krachtenveldanalyse dergelijke zaken voor de projectdeelnemers inzichtelijk moeten maken. Tot op heden is gebleken dat dit in de praktijk te weinig gebeurt, dit omdat het achterliggende belang niet voldoende duidelijk is.

Het lijkt of het inzetten van verworvenheden in de praktijk minimaal wordt toegepast. Echter onbewust zal bij keuzes, discussies en brainstormsessies gebruik worden gemaakt van elkaars verworvenheden. Partijen geven aan het belang ervan in te zien om in de toekomst daar meer aandacht aan te besteden en actiever als onderdeel van het proces op te nemen. Bewuste kennisdeling zal een positieve bijdrage leveren aan het proces, het is belangrijk de projectdeelnemers te overtuigen van de meerwaarde hiervan. Het inzetten van verworvenheden draagt meer dan voorheen bij aan het transitieproces, door kennis en vaardigheden met elkaar te delen wordt de openheid naar elkaar vergroot, hetgeen uiteindelijk kan leiden tot een toenemende mate van vertrouwen.

Chemie kwam als extra succesfactor uit de interviews naar voren. Het lijkt een extra factor waarop kan worden gestuurd, echter is het meer een resultante van de overige succesfactoren. Verondersteld wordt dat wanneer de overige succesfactoren positief worden ingevuld en actief worden uitgevoerd, het uiteindelijk zal leiden tot onderlinge chemie. Vanzelfsprekend zal er tussen projectdeelnemers altijd een klik moeten zijn om de chemie te versterken, echter zal het zonder invulling van de beschreven succesfactoren nooit gaan lukken.

### **5.3 Veranderende rol**

Zoals geschreven in de conclusie van het voorgaande hoofdstuk zal de rol van de private gebiedsontwikkelaar naar de toekomst toe, meer veranderen en nog belangrijker worden, dit als gevolg van de minder actieve rol van de overheid en de hiermee gepaard gaande verschuiving van taken.

De verschillende deelnemers van gebiedsontwikkeling zullen op voorhand over het algemeen op hoofdlijnen dezelfde doelen hebben gesteld om een succesvolle ontwikkeling te realiseren, echter is er een verschil in prioritering van de doelstelling aanwezig, aangezien het gewenste resultaat per partij verschilt. De gebiedsontwikkelaar zal deze verschillende einddoelen samen moeten brengen.

De eerdere aanname dat meer verantwoordelijkheden bij de private gebiedsontwikkelaars terecht zullen komen, waarmee zowel het einddoel als de aansturing van en betrokkenheid bij het proces breder worden dan dat deze voorheen was als opstalontwikkelaar is daarmee bevestigd. Dit was voorheen ook al het geval en zal in de toekomst nog relevanter worden. Partijen die in deze transitie mee willen zullen daarom kritisch naar zichzelf moeten kijken of dit past bij hun bedrijfsdoelstelling en of ze hiertoe in staat zijn. Het vergt namelijk niet alleen andere competenties van de organisatie van traditionele opstalontwikkelaar naar verbinder, ook zal het aankomen op stabiele financiële draagkracht, alternatieve focus, langjarige afspraken en contracten en innovativiteit /creativiteit.

Allereerst zullen gebiedsontwikkelaars zich de vraag moeten stellen of ze dit willen en kunnen, hierna zal het de nodige organisatorische aanpassingen vergen. Doorgaan met het oude model, wat puur opstal gedreven is, zal niet houdbaar zijn naar de toekomst toe. Daarna zal strak gestuurd moeten worden op de beschreven succesfactoren. Zoals beschreven dient vertrouwen bij alle participerende partijen gewonnen te worden, dit zal voor het grootste deel voortkomen uit eigen openheid en bereidheid van andere partijen om open te zijn. De overige factoren dragen hier verder aan bij.

Over het geheel genomen kan worden gesteld dat de succesfactoren van voor de crisis, anno 2016, nog steeds passend zijn. Het grote verschil met voor de crisis is dat de beïnvloedbaarheid van het proces en daarmee ook de succesfactoren meer en meer bij private partijen zal komen te liggen. Welke partij(en) de gebiedsontwikkeling zullen realiseren maakt voor de invulling en beïnvloedbaarheid van de succesfactoren niet zozeer uit. Wel is het van belang dat men de onderlinge samenhang van succesfactoren voor ogen houdt en hier de juiste invulling aan geeft ,dit omdat eerder in dit onderzoek is vastgesteld dat een aantal succesfactoren sterk met elkaar correleren.

## **5.5 Reflectie**

Vanwege de actualiteit, maar ook het typische Nederlandse karakter van ontwikkelingen in gebiedsontwikkeling, is er relatief weinig relevante literatuur te vinden. Met behulp van de beschikbare literatuur is gekomen tot een zevental succesfactoren, welke in de praktijk kwalitatief getoetst zijn en daarnaast hebben gediend als vertrekpunt voor een verdiepingsslag. De toetsing heeft met behulp van negen personen plaatsgevonden, waarna de conclusies zijn gedeeld met een expert op het gebied van gebiedsontwikkeling. Het voordeel van de interviews was dat er dieper op de vragen in kon worden gegaan, de achterliggende motivaties werden daarbij helder. Vanwege het arbeidsintensieve karakter van interviews heeft een beperkte steekproef plaats kunnen vinden. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om ook een enquête uit te zetten waarmee een grotere steekproef kan worden uitgezet. De resultaten delen met een expertpanel is daarbij zeker aan te raden.

Dit onderzoek heeft zich specifiek gericht op een 3-tal nagenoeg gelijke succesvolle casussen, waaruit is gebleken dat de vooraf gestelde succesfactoren nog steeds van toepassing zijn. Het nadeel hiervan is dat enkel is gekeken naar succesvolle ontwikkelingen en niet naar niet-succesvolle ontwikkelingen, dit om de volgende 2 redenen:

- Allereerst zou het kunnen zijn dat vanwege het succes, de betreffende actoren bijzonder positief zijn en op bepaalde onderdelen wellicht minder kritisch dan wanneer het een minder succesvolle ontwikkeling zou hebben betroffen. Succesfactoren zouden positiever kunnen worden beoordeeld dan dat deze in werkelijkheid aan de orde zijn geweest.

- Daarnaast zou het interessant zijn geweest om 3 niet-succesvolle casussen te onderzoeken, waarbij gekeken zou kunnen worden of een of meer succesfactoren ontbraken. Hierbij zou de vervolgvraag gesteld kunnen worden of deze ontbrekende succesfactor essentieel is voor het niet behalen van het succes.

De uitkomsten van dit onderzoek hebben voldoende inzicht gegeven om te komen tot relevante conclusies en aanbevelingen. De uitkomsten van dit onderzoek lagen redelijk in lijn met wat vooraf was beoogd/verondersteld. Wel is meer duidelijk geworden welke verbondenheid er onderling is en wat hiervan de invloeden zijn. Daarnaast heeft het een inzicht in de verschillende partijen opgeleverd, hetgeen ook de antwoorden of verhalen makkelijker te begrijpen maakte.

## **5.6 Vervolgonderzoek**

In dit onderzoek is onderzocht of de uit de literatuur voortgekomen succesfactoren anno 2016 nog steeds passend zijn bij binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen. Er is gebleken dat de succesfactoren nog steeds passend zijn en dat er sterke onderlinge samenhang heerst tussen de verschillende factoren. De mate van onderlinge samenhang is in dit onderzoek niet bestudeerd. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op hoe sterk de onderlinge samenhang tussen bepaalde factoren is en of dit per ontwikkeling verschilt of dat hier een generieke uitspraak over kan worden gedaan. Een richting voor een onderzoeksvraag zou kunnen zijn:

- Welke succesfactoren van gebiedsontwikkeling zijn in welke mate met elkaar verbonden?
- Is de mate van onderlinge verbondenheid bij succesfactoren van gebiedsontwikkeling generiek of verschilt dit per casus?



## Literatuur:

- Baarda, B., de Goede, M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*, Noordhoff Uitgevers, Groningen.
- Bertens, S. Leeuwen, D. van (2015). *Netherlands Market Report. A bi-annual update of the Dutch real estate market*. Jones Lang LaSalle
- Deloitte Real Estate Advisory (2008). *Alleen Ga Je Sneller, Samen Kom Je Verder – De Toekomst van Publiek-Private Samenwerking bij Gebiedsontwikkeling*, advies opgesteld door Deloitte Real Estate Advisory, AM, Groene Grondbedrijf van DLG, BNG, Ministerie van VROM, Bouwfonds, VROM-raad, TU Delft, en GOB.
- De Zeeuw, F. (2007). *De engel uit marmer: Reflecties op gebiedsontwikkeling*. Technische Universiteit Delft, Delft
- De Zeeuw, F. (2011). *Gebiedsontwikkeling in Nederland: diepe val dwingt tot reflectie*. Rooilijn, 404-411.
- De Zeeuw, F., Drost, R. (2015). *Woningmarkt op de kaart in het Rompertje 2015*. Technische Universiteit Delft, Delft
- Franzen, A., Hobma, F., de Jonge, H. & Wigmans, G. (2011). *Management of urban development processes in the Netherlands: Governance, Design and Feasibility*. Amsterdam: Techne Press.
- Gerritsen, S. (2009). *Schrijfgids voor economen*, Coutinho
- Glaeser, E. (2011). *Triumph of the City. How our Greatest Invention Makes us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier*. New York, Penguin
- Gool, P. van, Weisz, R.M., Jager, P., Theebe, M.A.J. & Bilt, R.A.M. van de (2013). *Onroerend goed als belegging (5e dr.)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Groot, H. de, Marlet, G., Teulings, C. & Vermeulen, W. (2010). *Stad en land*, Bijzondere Publicatie 89, Den Haag: Centraal Planbureau
- Hoek, T. H. van, Koning, M.A. & Mulder M. (2011). *Succesvol binnenstedelijk bouwen, Een onderzoek naar maatschappelijke kosten en baten en mogelijkheden tot optimalisatie van binnenstedelijk bouwen*, EIB, Amsterdam.

- Heurkens, E.W.T.M. (2012). *Private sector Led Urban Development Projects*. Delft University of Technology.
- Jong, J. de, en Peek, G.J. (2014). *Andere leiderschapstijlen gevraagd. Real Estate Research Quarterly*, 13 (juni 2014), nr, 2, p. 49-59.
- Joolingen, P., Kersten, R. & Franzen, A. (2009.) *Gebiedsontwikkeling en de kredietcrisis, een recessie met structurele consequenties*. Delft: Acro Consult / Technische universiteit Delft.
- Kersten, R.A.E.M., Wolting, A., Bekke, M.G.A. ter, & Bregman, A.G. (2011). *De Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2011: Een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden*. Ministerie van Binnenlandse Zaken, Den Haag.
- Leent, B. van (2009). *Theorie conceptontwikkeling voor de vastgoedsector*, Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate [scriptie]
- Majoor, S. (2014). *Grote projecten na de crisis*, Amsterdam, Rooilijn, 2014, p. 318-327
- Mosch, R.H.J. (2004). *The economic effects of trust. Theory and empirical evidence*, Doctoral Thesis, Amsterdam
- Mierlo, Y. V. (2010). *Ontwikkelaar nieuwe stijl. Toekomstige succesvolle strategieën en businessmodellen voor ontwikkelaars*. Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate [scriptie]
- Ministerie van VROM. (2009). *Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2009, een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden*. Ministerie van Binnenlandse Zaken, Den Haag.
- Ministerie van VROM. (2011). *Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2011, een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden*. Ministerie van Binnenlandse Zaken, Den Haag.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2014). *Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl: eerste stappen in de praktijk*, Den Haag.
- Planbureau voor de Leefomgeving. (2015). *De stad: 'magneet, roltrap en spons. Bevolkingsontwikkelingen in stad en stadsgewest*, Den Haag

- Peek, G.J. & Remmen, Y. van (2012). *Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Handreiking voor samenwerking en verdienmodellen*. Den Haag, Fakton/Ministerie van I en M.
- Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling, (2011). *Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: 'wat nu te doen?'*, Delft, TU Delft, maart 2011 [publicatie]
- Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling, (2013). *Werkzame ontwikkelstrategieën, bulletin bij het congres Gebiedsontwikkeling d.d. 14 maart 2013*, TU Delft, juni 2013.
- Projectbureau Pegasus, (1999). *De omgevingsanalyse: instrumenten om de interne, externe en politieke arena te leren kennen*. Procesmanagement (5). Ministerie VROM: Den Haag. 29
- Swanborn, P.G. (1994). *Methoden van wetenschappelijk onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Trip, Y. (2011). *Power to the people*, masterthesis, Rotterdam, MCD Master City Developer, Erasmus Universiteit Rotterdam [scriptie]
- Van Eldonk, A. (2005). *Financiële regie in binnenstedelijke gebiedsontwikkeling: een verkenning vanuit gemeentelijk perspectief*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate. [scriptie]
- Van der Ploeg, R. (2014). *Nieuwe Business Modellen en Gebiedsontwikkeling*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate. [scriptie]
- Van der Ven, D. (2012). *De kracht van het gebiedsconcept*, masterthesis, Rotterdam, MCD Master City Developer, Erasmus Universiteit Rotterdam [scriptie]
- Vereniging Nederlandse Gemeenten (2013). *Handreiking grondbeleid voor raadsleden*. Den Haag
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zeegers, T. (2006). *Spelregels voor geslaagde samenwerking*, AT Osborne

#### Websites:

- (2012, 26 maart) Samenwerken. Geraadpleegd op 15 juli, 2016, van <http://hetcompetentiewoordenboek.nl/mensgerichtheid/week-12-samenwerken/>

## Bijlage 1, Vragenlijst Interviews:

**Vraag 1:** Welke van de 7 succesfactoren hebben in welke mate invloed gehad en een bijdrage geleverd aan het succes van deze ontwikkeling? Om deze vraag te beantwoorden wordt de lijst met succesfactoren en bijbehorende indicatoren doorlopen en voorzien van een keuze (niet van toepassing – nadrukkelijk van toepassing).

		Niet van toepassing	minimaal van toepassing	van toepassing	nadrukkelijk van toepassing
<b>1</b>	<b>Openheid en vertrouwen</b>				
a	- Accepteren van elkaars rol;				
b	- Voldoende in elkaar investeren;				
c	- Elkaar inzicht geven in het eigen (bedrijfs)proces;				
d	- Continu gezamenlijk aan plannen werken;				
e	- Eerlijkheid over geld;				
<b>2</b>	<b>Leiderschap (getoond door procesmanager)</b>				
a	- Eivaren, deskundig persoon waar mensen bereid zijn naar te luisteren en keuzes van accepteren;				
b	- Goede onderhandelaar met de juiste politieke/ambtelijke contacten en bestuurlijke sensitiviteit;				
c	- Verbinder;				
d	- Vasthoudendheid en ondernemend;				
e	- Beslissingsbevoegd;				
f	- Transparant en onafhankelijk;				
<b>3</b>	<b>Proactieve deelnemers</b>				
a	- Verantwoordelijkheid nemen;				
b	- Gezamenlijk belang voor ogen;				
c	- Invloed uit kunnen oefenen;				
d	- Initiatief nemen;				
e	- Proces competent, bereid zijn aanpassingen te doen t.b.v. het proces/project;				
<b>4</b>	<b>Krachtenveldanalyse</b>				
a	- Opstellend/inzichtelijk maken actoren en bijbehorende belangen;				
b	- Delen, bespreken en keuzes maken naar aanleiding van de analyse;				
c	- Aanpassen, gezamenlijke consensus over analyse;				
<b>5</b>	<b>Holvastheid en samenwerkingsbereidheid</b>				
a	- Bereid om samen te werken, zelfde gezamenlijke doel voor ogen;				
b	- Hulpvaardigheid, elkaar willen helpen;				
c	- Relatiemanagement, verstandhouding, teambuilding;				
d	- Aanpassingsbereidheid, wel verplaatsen in andere rol maar wel vanuit je eigen rol;				
<b>6</b>	<b>Draagvlak</b>				
a	- Activiteiten ondernemen waarbij de betrokkenheid bij het project wordt vergroot, bijvoorbeeld Placemaking;				
b	- Creëren van een gezamenlijk platform voor samenwerking;				
c	- Betrekken van stakeholders bij besluitvorming;				
d	- Komen tot consensus over het gemeenschappelijk belang;				
e	- Verbinding van belangen, waardoor resultaten worden bereikt die individueel niet mogelijk zijn;				
<b>7</b>	<b>Inzetten verworvenheden</b>				
a	- Analyse verworvenheden;				
b	- Delen van verworvenheden;				
c	- Plan maken op basis / met behulp van verworvenheden;				

**Vraag 2:** Welke succesfactoren (procesmatig) ontbreken naar uw mening en zou u (aan het model) toe willen voegen? Zijn deze wezenlijk anders dan voor de crisis?

**Vraag 3:** Welke partijen worden in bovenstaande vraag beschouwd?

**Vraag 4:** Welke van de benoemde factoren of gevolgen van het optreden van factoren zijn te sturen en op wat voor manier?

**Vraag 5:** Welke rol dient de gebiedsontwikkelaar in de toekomst in te nemen om de kans op succesvolle binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen te vergroten?