

Organische gebiedsontwikkeling in de wei

Een ontwerpend onderzoek naar de organische gebiedontwikkelingsmethode met betrekking tot een private greenfieldgebiedsontwikkeling.

Abstract

In dit rapport is onderzoek verricht naar de positie van de grondexploitant in flexibele private greenfieldgebiedsontwikkeling. Het doel is om de positie van de grondexploitant te bepalen voor vier kernaspecten, namelijk: bouwvolumetoevoeging, fasering, financiën en risico's.

Het onderzoek kan worden gecategoriseerd als een vervolgonderzoek in de reeks reeds gepubliceerde definitievormende onderzoeken naar organische gebiedsontwikkeling. Voor dit onderzoek zijn negen expertgesprekken en drie verkennende casestudies uitgevoerd.

Uit de interviews blijkt dat een organische gebiedsontwikkeling, met name in situaties waar risicoreductie gewenst is en waar sprake is van een vraagmarkt, de geprefereerde gebiedontwikkelingsmethode is. Het voornaamste voordeel van een organische gebiedsontwikkeling voor de grondexploitant is dat de risico's sterk worden gereduceerd en dat er geen substantiële voorinvesteringen nodig zijn. Hiertegenover staat dat de financiële baten lager zijn en dat de grondexploitant aanzienlijk langer bij de gebiedsontwikkeling betrokken blijft dan bij een niet-flexibele gebiedsontwikkeling. De resultaten, succesfactoren en beslismomenten zijn opgenomen in een dynamisch conceptueel model, waarmee de grondexploitant zijn of haar (verwachte) positie kan bepalen. In een vervolgonderzoek zou dit conceptueel model verder kunnen worden uitgewerkt en aangevuld. Tevens is uit dit onderzoek naar voren gekomen dat de experts verwachten dat gebieden die organisch zijn ontwikkeld, bestendiger zijn dan gebieden die volgens een andere methode zijn ontwikkeld. In dit onderzoek is hier niet dieper op ingegaan. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek zou dan ook zijn om op grote schaal casestudieonderzoek te doen naar het effect van een bepaalde gebiedontwikkelingsmethode op de duurzaamheid van een gebied.

Belangrijkste woorden: flexibele gebiedsontwikkeling, organische gebiedsontwikkeling, grondexploitant, conceptueel model, succesfactoren, beslismoment, expertgesprekken, casestudies.

Type onderzoek : Masterscriptie
Auteur : Jan Huijsman
Universiteit : Rijksuniversiteit Groningen
Studentennummer : 2613611
Datum : 9 - 12 - 2016

Auteur

Jan Huijsman

Begeleider partnerbedrijf Schiphol Real Estate

Drs. Pieter C. van der Horst MSc MRE MRICS

Schiphol Real Estate

SHG E4 Schiphol Head Quarter

Evert van de Beekstraat 202

Amsterdam Airport Schiphol

P.O. Box 75776

1118 ZX Schiphol

Begeleider Rijksuniversiteit Groningen

Dr. H.J. Brouwer †

Prof. dr. A.J. van der Vlist

Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen

Landleven1

9747 AD Groningen

Postbus 800

9700 AV Groningen

Datum

6-12-2016

“Master theses are preliminary materials to stimulate discussion and critical comment. The analysis and conclusions set forth are those of the author and do not indicate concurrence by the partner company, supervisor or research staff.”

Dankwoord

Mijn dank gaat uit naar dhr. Van der Horst van Schiphol Real Estate die mij alle kansen en faciliteiten heeft geboden om goed onderzoek te kunnen verrichten. Verder wil ik de respondenten bedanken die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit onderzoek. Daarnaast wil ik dr. Brouwer, de onderwijsinstellingen en stagebedrijven bedanken die mij de afgelopen zes jaar hebben geïnspireerd, uitgedaagd, onderwezen en begeleid om het beste uit mijzelf te halen en het mogelijk hebben gemaakt om op dit punt van voltooiing van mijn master Real Estate studies te komen. Ik kijk uit naar een veelbelovende carrière in het vastgoed!

“Wat heb je dan nog aan al die plannen en onderzoeksvragen?

*Want je weet pas zeker dat je in staat bent te doen wat je beweert te gaan doen als je het al hebt
gedaan.” (Lenstra, 2016)*

Inhoud

1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling	7
1.3 Onderzoeksopzet	8
1.4 Leeswijzer	8
2. Literatuurstudie	10
2.1 Planningscultuur	10
2.2 Karakteristieken van organische gebiedsontwikkeling	12
2.3 Bouwvolume	13
2.4 Fasering	17
2.5 Financieel	21
2.6 Risico's	27
2.7 Conclusie	28
3. Operationalisering	30
3.1 Selectie van respondenten	30
3.2 Afname interviews	31
3.3 Interviewmatrix	32
3.4 Selectie casestudy	33
4. Empirisch onderzoek	35
4.1 Casestudies	35
4.2 Diepte-interviews	41
4.3 Reflectie op hypothesen op basis van empirisch onderzoek	51
5. Discussie	53
5.1 Definitie vorming	53
5.2 Impact van organische gebiedsontwikkeling op de positie van de grondexploitant ..	54
5.3 Conceptueel model en beslismomenten	57
6. Conclusie	61
Literatuurlijst	63
Bijlagen	68
I – Definities	69
II – Hypothetische greenfield gebiedsontwikkeling	71
III – Toelichting Caplin and Leahy	73
IV - Risico beschrijving	75
V – Uitnodiging Respondenten	76
VI – Interviewvragen	77
VII - Codematrix	80
VIII – Bouwvolume verwachting	80

IX – Overzicht van de gevormde hypothesen.....	82
X – Relatie vragen en conceptueel model.....	86
XI – Toelichting conceptueel model	88
XII – Overzicht succes- en faalfactoren	90

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De afgelopen jaren kunnen voor de vastgoedbranche als uitdagend worden bestempeld. De markt heeft met lede ogen aangezien hoe de economie in elkaar zakte en hoe de vastgoedsector daarin werd meegetrokken. Rendementen holden achteruit en de afname van het bouwvolume van 75% was niet ongewoon (CBRE, 2008). Dit heeft geleid tot onder andere faillissementen en/of gedwongen fusies. Desalniettemin drijft crisis tot innovatie. Een van deze innovaties was de hernieuwde interesse in organische gebiedsontwikkeling. Dit onderzoek heeft tot doel om tot theorievorming te komen over de implicaties van organische gebiedsontwikkeling in relatie tot de toevoeging van het bouwvolume, fasering, financiële- en risicopositie van de grondexploitant in een private peri-urbane flexibele gebiedsontwikkeling.

De huidige toenemende vraag naar gebruiksvastgoed is zichtbaar in de zogenoemde groeigebieden¹, met name in de volgende sectoren: kantoren, logistiek en woningen (IVBN, 2010; DTZ, 2015; Logistiek, 2016). Om de gewenste kwalitatief goede onroerend goedobjecten toe te voegen aan de markt dient men aan de eisen van de toekomstige klant te denken (Reinsma, 2012). Aangezien deze eisen en de vraag naar nieuwbouw steeds sneller veranderen en zekerheden afnemen, is het van belang om de gebruikelijke top-down blauwdruk gebiedontwikkelingsmethode te herzien (Zeeuw, Franzen en Rheenen, 2011).

In eerder verschenen publicaties worden de verschillende voordelen beschreven van het type gebiedontwikkelingsmethode maar die de huidige methode willen herzien. Deze publicaties spreken van een actieve of passieve planningscultuur (Adams en May 1991; Samsura et al, 2010; Zhang et al., 2015). Ze focussen zich met name op de machtsverhouding tussen de overheid en private partijen en hebben als doel de rollen en implicaties te beschrijven die de deelnemers aan het ruimtelijke planningsproces ervaren. Dit onderzoek onderscheidt zich van de bestaande literatuur doordat het de fase na het planningsproces beschrijft. Dit is interessant omdat de grondexploitant na het planningsproces veel macht geniet (van Dijk en van der Vlist, 2014). Hij kan namelijk beslissen of zijn eigendom wel of niet het ruimtelijke planningsproces volgt. Om een goede afweging te maken, dient de grondexploitant de verschillende implicaties en het proces te begrijpen. Het gebiedsontwikkelingstraject bij een actieve planningscultuur is op grond van de bestaande literatuur inmiddels relatief helder en vertaald in overzichtelijke schema's (Gehner, 2003; Nozeman et al., 2008). Het is echter nog onbekend hoe het gebiedsontwikkelingstraject er uitziet bij een flexibele/faciliterende planningscultuur. Dit onderzoek beoogt deze leemte te vullen door inzichtelijk te maken wat de implicaties van een flexibele planningscultuur zijn voor de gebiedsontwikkeling vanuit het perspectief van een grondexploitant.

¹ Enkele aangewezen gebieden die door de overheid in het *Convenant aanpak leegstand kantoren* zijn aangewezen als gebieden waar vastgoed mag worden toegevoegd (IenM, 2012).

1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling

Probleemstelling

In de literatuur komt de vraag naar voren op welke manier flexibiliteit in een greenfield/peri-urbane gebiedsontwikkeling kan worden opgenomen. De afgelopen jaren was het een geliefd onderwerp om te schrijven hoe flexibiliteit het beste kan worden toegepast in een brownfield (her)ontwikkeling. Er is echter veel minder bekend over flexibiliteit binnen een greenfield/peri-urbane ontwikkeling. Heden ten dage ziet men hier een leemte.

Doelstelling

Het ontwikkelen van een conceptueel model dat inzichtelijk maakt waar flexibiliteit mogelijk is in een greenfield gebiedsontwikkeling. Het model moet inzicht verschaffen in de (financiële) risico's, fasering en groei-implicaties bij een organische gebiedsontwikkeling voor een grondexploitant.

Hoofdvraag

In hoeverre is de implementatie van een organische gebiedontwikkelingsmethode mogelijk in een greenfield private gebiedsontwikkeling en wat zijn de implicaties voor de grondexploitant voor de bouwvolume toevoeging, fasering en (financiële) risico's?

Deelvragen

- 1. Wat is organische gebiedsontwikkeling en welke achterliggende waarden, theorieën en kenmerken vormen de ruggengraat voor deze gebiedsontwikkelingsmethode, en welke verwachte invloed heeft dit op de bouwvolumetoevoeging, fasering en (financiële) risico's volgens de literatuur?*
- 2. Welke kwalitatieve empirische onderzoeksmethode zal de meest bruikbare data generen en welke respondenten en cases passen bij deze methode?*
- 3. Wat is de verwachte invloed van organische gebiedsontwikkeling op de bouwvolume toevoeging, fasering en (financiële)risico's volgens de experts en cases?*
- 4. Welke overeenkomsten en verschillen zijn er tussen de literatuur en empirische resultaten, en welk invloed heeft dit op het conceptueel model en beslismoment?*

1.3 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek is een van de eerste onderzoeken die zich focust op greenfield gebiedsontwikkeling. Om deze reden is gekozen voor een ontwerpende onderzoeksopzet. Hoofdstuk 2, *de literatuurstudie* zal tot doel hebben om hypothesen te ontwerpen aan de hand van de vier hoofdthema's, die als leidraad dienen voor de volgende hoofdstukken (Deelvraag 1). Vervolgens zullen er expertgesprekken en casestudies uitgevoerd (deelvraag 2 & 3) worden om de gevormde hypothesen aan te scherpen, af te zwakken en/of te verstevigen (deelvraag 4). Dit resulteert in aangepaste hypothesen, conceptueel model en beslismomenten overzicht die de greenfield organische gebiedsontwikkelingsmethode toelicht en een handvat biedt voor deductief vervolgonderzoek. Als afronding zal in de conclusie de hoofdvraag worden beantwoord.

H. II	Literatuur	Deelvraag 1	<ul style="list-style-type: none"> - Organische gebiedsontwikkeling gedefinieerd. - Karakteristieken van organische gebiedsontwikkeling. - Effecten van organische gebiedsontwikkeling bepaald voor de vier hoofdthema's.
H. III & IV	Empirische	Deelvraag 2 Deelvraag 3	<ul style="list-style-type: none"> - Een empirisch onderzoeksstrategie. - Een lijst met respondenten en casussen. - Uitwerking van de resultaten van de expertgesprekken en casussen uitgewerkt in tekst en codematrix.
H. V	Discussie	Deelvraag 4	<ul style="list-style-type: none"> - Op basis van een vergelijking tussen empirische en literatuurresultaten wordt de impact van organische gebiedsontwikkeling bepaald voor de positie van de grondexploitant. - Conceptueel model en beslismomenten.
H. VI	Conclusie	Hoofdvraag	<ul style="list-style-type: none"> - Beantwoording van de hoofdvraag.

Figuur 1.1: Relatie tussen de deelvragen

1.4 Leeswijzer

Dit onderzoek is ontwerpend van aard. Dat is door het gehele rapport zichtbaar. Hoofdstuk 2, de literatuurstudie, is opgedeeld in drie thema's namelijk: *definitievorming*, *impact* en *resultaat*. Middels de definitievorming wordt duidelijk vanuit welke invalshoek het begrip organische gebiedsontwikkeling is onderzocht en geïnterpreteerd. Daarnaast zijn de karakteristieken bepaald die vervolgens worden gebruikt om de impact en het resultaat van organische gebiedsontwikkeling te beschrijven.

De bevindingen van het literatuuronderzoek zijn vertaald in hypothesen. Iedere hypothese is aangeduid met een # en een nummer. De hypothesen vormen het onderzoekkader voor de opvolgende hoofdstuk 3-5 waarin de koppeling wordt gelegd tussen de literatuur en het empirisch onderzoek.

Hoofdstuk 6 beschrijft de conclusie, waarin de belangrijkste bevindingen en het antwoord op de hoofdvraag en het conceptueel model zijn weergegeven.

2. Literatuurstudie

2.1 Planningscultuur

Binnen de ruimtelijke ordening is ‘gebiedsontwikkeling’ een veel gebruikt containerbegrip om een ontwikkeling van een vooraf afgebakend gebied aan te duiden. Het doel van gebiedsontwikkeling is het positief beïnvloeden van een gebied door de fysieke bebouwing te veranderen en/of elementen toe te voegen (Wolting, 2008). Om dit te verwezenlijken is het van belang om de ambities en belangen van de verschillende risicodragende stakeholders en geldstromen op één lijn te brengen met die van de belangen van publieke, private en particuliere partijen (Zeeuw, 2015; RLI, 2007). De wijze van gebiedsontwikkeling en de invloed van stakeholders op de ontwikkeling van een gebied is een continu proces van aanpassingen. Deze aanpassingen worden gedwongen door de permanente ‘reorganisatie’ van de samenleving (maatschappelijke normen en waarden, technologische doorbraken en institutionele ontwikkelingen) (Cammen en Klerk, 2008).

Na de Tweede Wereldoorlog is de actieve rol van de overheid weerspiegeld in een technisch-rationele aanpak. De overheid nam het voortouw om de wederopbouw van Nederland te bewerkstelligen (De Roo en Voogd, 2013). Hierbij stelde zij zich op als programmeur, planner en financier. Het Fordisme werd gebruikt als gedachtengoed in de integrale gebiedsontwikkeling met name voor de productie van woningen (Cammen en Klerk, 2008). Op deze manier werd de particulier bijna geheel buitenspel gezet. In de afgelopen decennia is een stabiele planningscultuur zichtbaar geweest in Nederland, die elke tien tot twintig jaar gradueel wegschuift van de technisch-rationele aanpak naar actief participerende private partijen. De Roo en Voogd (2013) stellen dat deze verschuiving altijd een nieuwe verdeling is van de bestuurlijke en private invloed. Deze verdeling is een cyclisch proces. Wanneer de markt veel invloed geniet, wordt de vraag naar een sterke overheid (en zekerheid) groter en vice versa. Onderstaand citaat vat dit proces goed samen:

“Oude concepten (lees: planningsculturen) sterven daardoor zelden echt af, ze vervangen en raken op de achtergrond, maar steken later onder andere omstandigheden in nieuwe gedaante de kop op. Hun vernieuwde aantrekkingskracht is vaak te danken aan hevige kritiek op hetgeen op een bepaald moment gemeengoed is en waarvoor een oud concept in gewijzigde vorm als verlossend alternatief gepropageerd kan worden. Modieuze taalgebruik en destabilisering van oude uitgangspunten fungeren daarbij als katalysatoren.” (Cammen en Klerk 2008, p. 451).

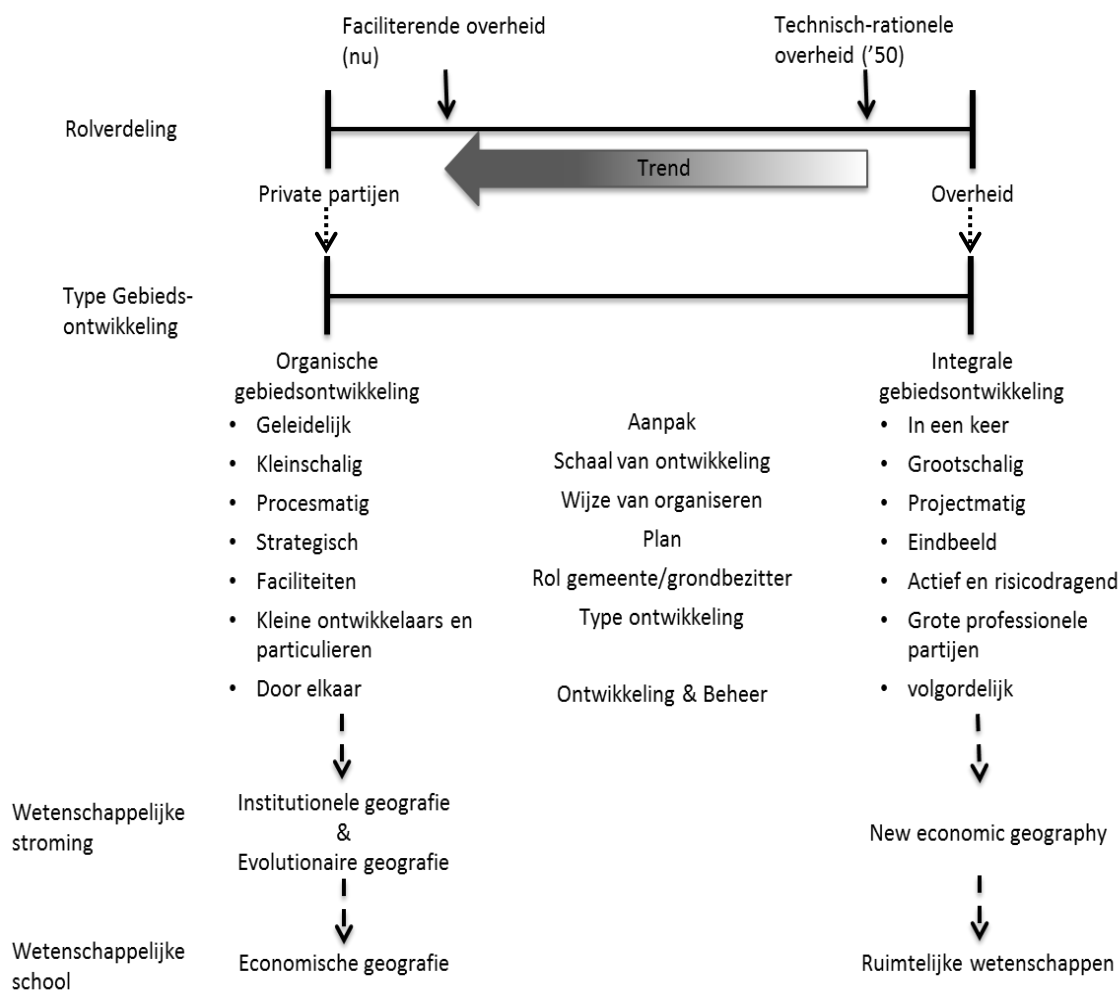
Door de bovenstaand benoemde graduele verschuiving van een actieve overheid naar een faciliterende overheid is op dit moment een bestuurslaag te zien die aan het experimenteren is met de ‘faciliterende overheid’ (Franzen, 2012). Dit houdt in dat de overheid bezig is met het verplaatsen van zowel de risico’s, winsten en invloeden naar private partijen. Deze trend van een terugtrekkende overheid is weergegeven in figuur 2.1: *Relatie organische gebiedsontwikkeling en de wetenschap*. Om deze faciliterende houding (praktisch) vorm te geven, zijn er verschillende planningsculturen (lees:

aanpakken) ontwikkeld. De afgelopen jaren zijn de volgende termen zoal ontwikkeld om de planningscultuur te beschrijven:

Adaptieve gebiedsontwikkeling, organische gebiedsontwikkeling, gebieds-ontwikkeling 2.0/3.0, uitnodigingsplanologie, gebiedsontwikkeling nieuwe stijl en de spontane stad.

Elke term claimt anders te zijn en de transitie beter te beschrijven. Wanneer echter elke term zou worden weergegeven in figuur 2.1 (rolverdeling), zullen ze min of meer naast elkaar staan. Cammen en Klerk (2008) hebben het dan ook over het gebruik van modieuze termen om in feite hetzelfde te beschrijven. In dit onderzoek is de term organische gebiedsontwikkeling gehanteerd voor de aanduiding van de planningscultuur. Echter had dit ook adoptieve gebiedsontwikkeling of de spontane stad kunnen zijn. Dit onderzoek stelt dat er geen onderscheid gemaakt dient te worden tussen de betekenis van deze verschillende termen.

#1 *Organische gebiedsontwikkeling is een modieuze term voor een opkomende planningscultuur die uitgaat van een (zeer) grote vrijheid voor de initiatiefnemers en een beperkte directe invloed vanuit de overheid. De overheid (gemeenten/provincies) neemt een faciliterende houding ten aanzien van organische gebiedsontwikkeling aan door de invloed, risico's en winsten aan private partijen toe te vertrouwen.*



Figuur 2.1: Relatie organische gebiedsontwikkeling en de wetenschap invloed, risico's en winsten aan private partijen toe te vertrouwen

2.2 Karakteristieken van organische gebiedsontwikkeling

In het voorgaande hoofdstuk 2.1 is beschreven dat het momentum voor organische gebiedsontwikkeling in Nederland is ontstaan doordat de planningscultuur bij de overheid veranderde. De vraag die hieruit voortkomt is: waarom prefereert de overheid/grondexploitant steeds vaker organische gebiedsontwikkeling in plaats van een actieve rol? Om deze vraag te beantwoorden, is het van belang om de mogelijke rollen (actief en faciliterend) te koppelen aan een gebiedsontwikkelingsmethode en deze te definiëren. Figuur 2.1 geeft de relatie weer tussen *de rolverdeling* en het type gebiedsontwikkeling. Wanneer er wordt gekozen voor een passieve (faciliterende) overheid en/of grondexploitant, past hier organische gebiedsontwikkeling bij. Hier staat tegenover de integrale gebiedsontwikkeling² passend bij een actieve overheid en/of grondexploitant. Figuur 2.1 is een versimpeling van de werkelijkheid. De praktijk laat zien dat het onderscheid tussen organische en integrale gebiedsontwikkeling een grijs gebied is waarin hybride vormen tussen de twee uitersten op de schaalverdeling variëren. Om niet te verzanden in al deze tussenvormen is in dit onderzoek uitgegaan van deze twee uiterste vormen.

Reeds zijn er door veel partijen definities bepaald voor de organische gebiedsontwikkelingsmethode. Een heldere definitie is gevormd door Wiel (2011). Deze definitie onderscheidt zich omdat deze volgens wetenschappelijke standaarden en normen is gevormd. Wiel (2011) is tot de volgende definitie van organische gebiedsontwikkeling gekomen:

“Een ruimtelijke ontwikkeling waarbij kwaliteiten, krachten³ en initiatieven vanuit het gebied als uitgangspunt worden genomen voor vraaggerichte ontwikkeling. Waar de nadruk voor de plannende partij ligt op het faciliteren en stimuleren van een multifunctionele invulling binnen een vastgesteld kader met een heldere visie maar een open eindpunt” (Wiel, 2011, p. 62).

Uit de definitie van Wiel (2011) kan worden opgemaakt dat de verplaatsing van invloed, risico's en winsten van de grondexploitant naar andere stakeholders mogelijk is door niet langer op risico (mee) te ontwikkelen, maar een vraaggerichte houding aan te nemen. Initiatieven (lees: ontwikkelaars/private partijen/eigen gebruikers) worden (actief) gestimuleerd om te ontwikkelen binnen de door de grondexploitant vastgestelde kaders. Hoewel bovenstaande definitie nog vrij abstract is, heeft men in de publicatie *Vormgeven aan de Spontane Stad* (PBL en UUD, 2012) het begrip organische gebiedsontwikkeling concreet gemaakt door middel van zeven karakteristieken (zie: Figuur 2.1). De karakteristieken zijn de fundering voor de theorievorming met als doel het vormen van hypothesen ten behoeve van de positie van de grondexploitant in relatie tot bouwvolume, fasering, financiën en risico in een organische gebiedsontwikkeling. Wanneer men meer toelichting wenst over de impact van de karakteristieken op de uitvoering van een potentiële gebiedsontwikkeling reikt bijlage II - *Hypothetische greenfield gebiedsontwikkeling* een handvat middels een hypothetische greenfield

² Zie bijlagen I - Definities

³ Sterke punten

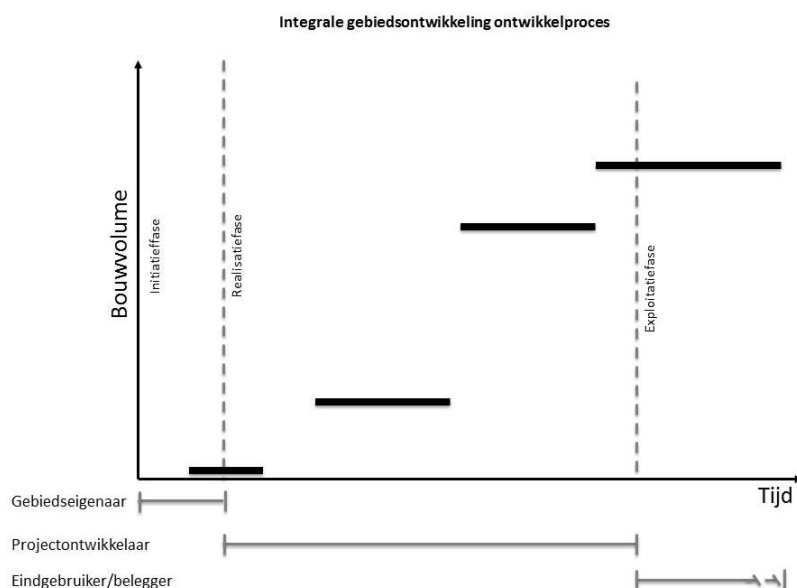
gebiedsontwikkeling waarbij de verschillen tussen de karakteristieken en methodes duidelijk uiteen worden gezet en gevisualiseerd.

#2 *Een organische gebiedsontwikkeling is te herkennen aan de bundeling van kleinschalige initiatieven die door verschillende ontwikkelaars geïnitieerd zijn en het gebied inkleuren. Organisch ontwikkelen is ‘overall’ een flexibel proces waarbij vooraf zo min mogelijk vaststaat. De gebiedsontwikkeling wordt gestuurd door de marktvrage middels een open einde.*

2.3 Bouwvolume

Bouwvolume ontwikkeling integrale gebiedsontwikkeling

Bij integrale gebiedsontwikkeling is het verwachte tempo van de toevoeging van het bouwvolume relatief gemakkelijk te voorspellen. In de initiatiefase maakt de grondexploitant de kavels aantrekkelijk voor een ontwikkelaar door deze bouw-/woonrijp te maken en de benodigde voorzieningen aan te leggen. Tijdens de realisatiefase begint de projectontwikkelaar vervolgens daadwerkelijk met het ontwikkelen. Hierbij worden duidelijke mijlpalen gezet met betrekking tot de bijbehorende oplevering van de vastgoedobjecten (Nozeman et al., 2008). De ontwikkeling van het bouwvolume is dan ongeveer als in figuur 2.2.



Figuur 2.2: Bouwvolume toevoeging integrale gebiedsontwikkeling

Een belangrijke opmerking hierbij is dat het hier gaat om een ‘extreme’ case. In de realiteit zullen er honderden varianten zijn die hiervan afwijken, maar in de kern overeenkomen.

Bouwvolume ontwikkeling organische gebiedsontwikkeling

Organische gebiedsontwikkeling staat bekend als een onzeker ontwikkelproces, omdat men niet weet wanneer er een initiatief wordt ontplooid. Dit maakt het moeilijk om een voorspelling te maken over de verwachte ontwikkeling van het bouwvolume. Men stelt dat de volgende drie karakteristieken de ontwikkeling van het bouwvolume het beste omschrijven: *geleidelijk*, *kleinschalig* en *door elkaar*. Grote sprongen in het bouwvolume en een duidelijke scheiding van fases zijn dan ook onrealistische assumpties ten aanzien van een organische gebiedsontwikkeling. Dit resulteert in de verwerping van figuur 2.2 ten behoeve van een organische gebiedsontwikkeling.

Naast de drie aspecten zijn er in de huidige literatuur weinig aanwijzingen te vinden op welke manier het bouwvolume zich ontwikkelt. Om toch een verwachting te kunnen stellen, reikt De Roo (2002) een handvat aan. Hij stelt namelijk dat er een direct verband bestaat tussen de planologische denkbeelden (lees: planningscultuur) en de onderliggende wetenschap en filosofische paradigma's. Het is dus van belang om te onderzoeken hoe de planologische wetenschap zich heeft gevormd en welk perspectief op de werkelijkheid wordt gebruikt als onderbouwing van organische gebiedsontwikkeling.

De ruimtelijke wetenschap stelt zich ten doel om een antwoord te vinden op de vraag welke invloed de ruimte heeft op de economie en de samenleving. Een van de eerste die deze vraag probeerde te beantwoorden, was Von Thünen (1826) met zijn werk *The Isolated state*. Met het model tracht Von Thünen (1826) de locatiekeuze van economische agenten actoren in de ruimtelijke wereld te verklaren volgens het evenwichtsprincipe. Het equilibrium principe⁴ ligt aan de basis van de ruimtelijke wetenschappen.

In de jaren '50 is de eerste geographical turn aangewakkerd door het werk van Lösch, waarmee hij trachtte de ruimtelijke wetenschappen met de economische wetenschappen te verbinden. Dit faalde maar leidde wel tot het ontstaan van twee nieuwe scholen, namelijk: *Ruimtelijke wetenschap* en *Economische geografie*. Hoe verschillend deze scholen ook zijn, ze vinden elkaar in hun neoklassieke en positivistische onderbouwing. Beide gaan uit van rationale actoren die nutsmaximalisatie nastreven.

Een tweede grote vernieuwing was de *Kwantitatieve revolutie*, grote kwantitatieve datasets kwamen ter beschikking en software om dit te verwerken voor de verificatie van hypotheses (Barnes, 2009). De ruimtelijke wetenschappen legden een sterke focus op wiskundige modellen die voortbouwden op de reeds bestaande neoklassieke modellen. De Economische Geografie daarentegen baseerde haar

⁴ Equilibrium principe: Met het ruimtelijke equilibrium wordt verstaan dat twee of meerdere rationale bedrijven geen financiële incentive hebben om het bedrijf te verplaatsen naar een andere locatie en visa versa om zo meer winst te kunnen generen (Glaeser en Gottlieb, 2009) Er is een zogenoemde optimale evenwicht bereik tussen de bedrijven.

modellen vooral op ‘nieuwe’ concepten, ontleend aan andere niet *ruimtelijke wetenschappen*, bijvoorbeeld het Keynesiaans denken uit de economische wetenschap (McCann, 2007).

Rond de eeuwwisseling komt de tweede geographical turn op die tot op de dag van vandaag nog steeds de meest invloedrijke wetenschappelijke stromingen vertegenwoordigt. De hernieuwde interesse van de economische wetenschappen voor geografie in relatie tot de economie, creëert de *New economic geografie*-stroming met grote namen als Krugman, Porter, Arthur en Barro als ambassadeurs. Deze stroming heeft de meeste raakvlakken met de *Ruimtelijke wetenschappen* en haar assumpties (Boschma en Martin, 2010).

In dezelfde tijd verloor het positivistische gedachtengoed haar aanzien met name bij de aanhangers van de *Economische geografie* (Scott, 2000). Veel geografen kwamen in aanraking met *de sociale wetenschappen* en zijn als gevolg hiervan andere conceptuele stromingen aan gaan hangen, zoals: postpositivisme, postmodernisme, poststructuralisme, etc. (McCann, 2007), ook wel de ‘cultural turn’ genoemd (Barnes, 2001). Over het algemeen kan worden gesteld dat de aandacht van het modelmatig analyseren naar een theorievorming op basis van de interactie tussen bedrijven, organisaties en mensen is verschoven (Scott, 2000; Overman, 2004). Twee belangrijke stromingen die hieruit voortkwamen zijn: de *Institutionele geografie* en de *Evolutionaire geografie* (Frenken, 2007).

- **Institutionele Geografie:** de geografen van deze stroming stellen dat er geen perfecte markt bestaat en dat hierdoor onzekerheden bestaan. Deze kunnen worden gereduceerd door het implementeren van instituties (formele en informele man-made regels (Boschma en Frenken, 2004). Plekken waar deze instituties het beste tot hun recht komen, zullen het meest wel varen.
- **Evolutionaire Geografie:** deze stroming stelt dat de huidige ruimtelijke bebouwing wordt verklaard door de acties en keuzes van ‘gister’ (*path dependency*) (Martin en Sunley, 2010). Veranderingen zijn volgens deze stroming het gevolg van interacties tussen individuele heterogene economische agenten die met elkaar concurreren. De concurrentie tussen de economische actoren die niet in evenwicht verkeren, leidt tot nieuwe innovaties/ontwikkelingen die de oude producten vervangen (*Creative destruction*). Een dergelijke ontwikkeling/innovatie gaat in de meeste gevallen gepaard met een verplaatsing van de welvaart van de oude regio naar de nieuwe regio (Witt 2003; Witt 2006). Dit is een proces dat moeilijk stuurbaar en voorspelbaar is (*evolutie*).

De vraag is nu: heeft organische gebiedsontwikkeling genoeg raakvlakken met een van de scholen? De eerste stap is het bepalen onder welke school organische gebiedsontwikkeling het best kan worden geschaard. De school van de *Ruimtelijke wetenschappen* maakt gebruik van wiskundige modellen. Om dergelijke modellen te genereren moet men ‘wetmatigheden’ aannemen, zoals rationele economische actoren, het evenwichtsprincipe, enz. (Fujita, 2010). Organische gebiedsontwikkeling is

een grillig en onvoorspelbaar proces, waardoor het lastig is om organische gebiedsontwikkeling te benaderen vanuit wiskundige modellen. Hierdoor is het lastig om aansluiting met elkaar te vinden.

De economische geografie en organische gebiedsontwikkelingsfilosofie komen meer overeen. Door het verlaten van het positivistische gedachtegoed dat veel waarde hecht aan aannames is het wel mogelijk een theorie te vormen, waarmee een onzeker proces, waar sprake kan zijn van irrationeel handelen, toch kan worden benaderd. De stromingen institutionele geografie en evolutionaire geografie hebben dus de meeste raakvlakken met de organische gebiedsontwikkelingsfilosofie. Bij organische gebiedsontwikkeling zijn instituties van belang, omdat er meer onzekerheid bestaat en initiatieven samenwerken naar een leefbaar gebied. Echter biedt de Institutionele geografie weinig inzicht in (mogelijke) aanknopingspunten voor de manier waarop het bouwvolume zich ontwikkelt. De bovenstaande uiteenzetting van stromingen en scholen en met de daarbij behorende planningsculturen, is schematisch weergegeven in figuur 2.1.

Wanneer wordt ingezoomd op de drie hoofdaannames van de evolutionaire geografie valt op dat deze een goede fundering voor organische gebiedsontwikkeling vormen. De initiatiefnemers van een organische gebiedsontwikkeling bewegen zich autonoom en implementeren hun eigen visie en gebruiksstijl in het gebied. Dit komt sterk overeen met de dynamische aanname van de evolutionaire geografie. Het gebied wordt vooraf niet sterk beïnvloed door de toevoeging van onder andere voorzieningen waardoor historische uitgangspunten van het gebied zeer belangrijk zijn (Path dependency). Er valt te denken aan: Is het greenfield of een binnenstedelijk gebied?, wie zijn de eigenaren? Aangezien een organische gebiedsontwikkelingsmethode gepaard gaat met een faciliterende houding van de overheid en daarmee wordt gesteld ‘het is niet erg als iets komt of weer vertrekt’ geeft het de optimale ruimte aan creative destruction.

De evolutionaire geografie heeft ook geen antwoord op de vraag op welke manier het bouwvolume zich zal gaan ontwikkelen. Het geeft echter wel een handvat, namelijk dat het groeiproces *endogeen* is. Dit betekent dat het uit zichzelf groeit zonder hulp van externe effecten. Daarnaast geldt dat hoe groter de *vernieuwingskracht* is, des te sterker de groei. Verder is er sprake van een *convergerende* werking tussen initiatieven en gebieden. Wanneer deze termen en voorgaande definities (figuur 2.1) worden gebruikt bij een ruimere zoekopdracht komt er een interessante theorie naar boven vanuit de economische wetenschappen, namelijk de innovatietheorie van Rogers 1962. Dit is een theorie die het groeiproces beschrijft van een innovatie in een sociaal systeem. Deze is geënt op producten en gewoontes. Rogers (2003) beschrijft zijn theorie zelf als:

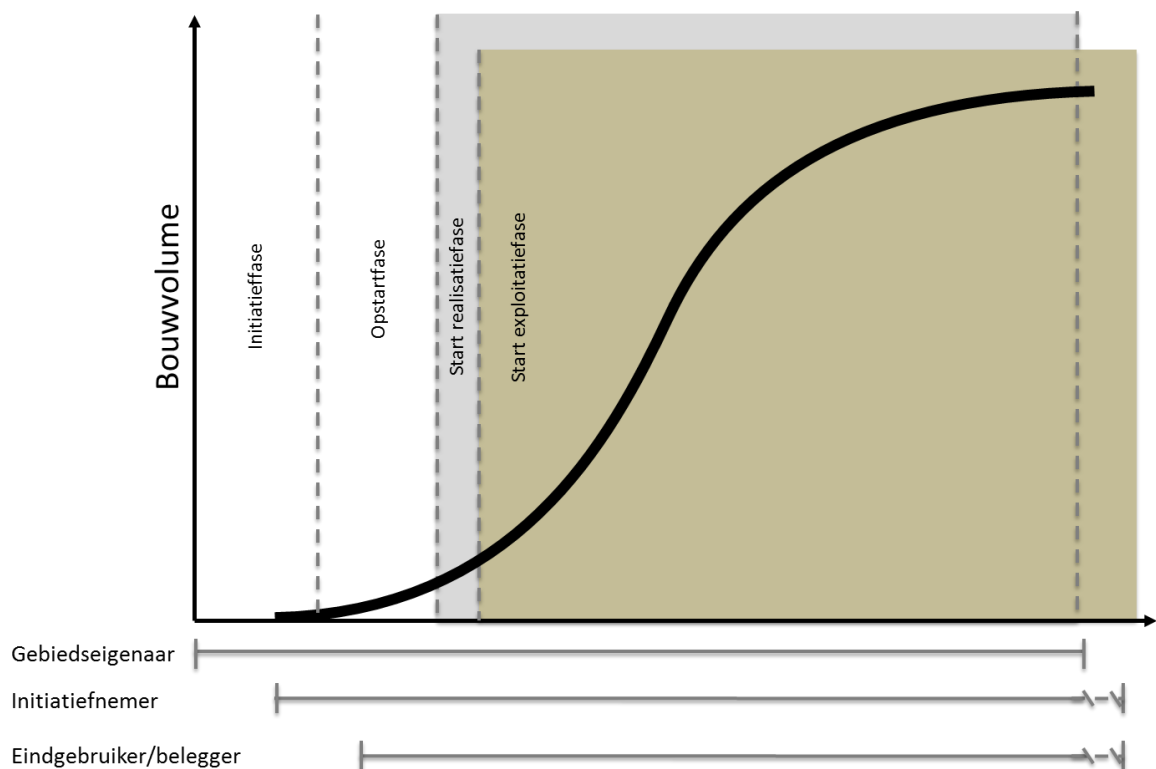
“Verspreiding (lees: Groei) is het proces waarin een innovatie (lees: gebied) wordt doorgespeeld via verschillende kanalen onder deelnemers in een sociaal systeem.” (Rogers, 2003, p5).

Wanneer in deze omschrijving twee woorden worden veranderd, wordt de toepassing van deze definitie voor organische gebiedsontwikkeling duidelijk. Onder innovatie kan in principe iedere

nieuwe organische gebiedsontwikkeling worden beschouwd. Er is immers sprake van een nieuw product dat in de markt wordt gezet (=sociaal systeem). Het product wordt aangeboden aan initiatiefnemers die vervolgens beslissen om wel of niet mee te doen en indirect daarmee bepalen om het gebied een kans van slagen te geven.

Het belangrijkste punt voor nu is dat op basis van de theorie van Rogers (2003) de verwachting is dat het bouwvolume zich volgens een S-curve ontwikkelt.

#3 *In een organische gebiedsontwikkeling verloopt de toevoeging van het bouwvolume volgens een S-curve.*



Figuur 2.3: Verwachte bouwvolumeontwikkeling en fasering bij een organische gebiedsontwikkeling

2.4 Fasering

In figuur 2.3 is net als in figuur 2.2 de verwachting van het verloop van het bouwvolume en de fasering weergegeven, met het grote verschil dat bovenstaande figuur toegespitst is op organische gebiedsontwikkeling. Het figuur geeft weer dat de (traditionele) fasering eveneens hanteerbaar is⁵, echter zijn het start -en stopmoment wel degelijk anders. Dit onderzoek stelt verder dat er een extra fase in het proces zal moeten worden opgenomen, namelijk de *Opstartfase*, het hoofdstuk sluit daarmee af.

⁵ De realisatiefase en ontwerpfase zijn samengevoegd

Initiatieffase

Deze fase start met één/enkele (rechts-)person(en) die aangeeft/aangeven dat hij/zij in een gebied een ontwikkeling wil bewerkstelligen (dit kan de grondexploitant zelf zijn). Aanleiding hiervoor kan zijn: eigen huisvesting, winstmaximalisatie en/of de gemeente die wil uitbreiden of ingrijpen in een gebied. Deze (rechts-)persoon wordt aangeduid met de *initiator* van het gebied. De initiator jaagt aan en verzamelt de juiste mensen om het proces in gang te zetten. Waar in een integrale gebiedsontwikkeling de initiator een strak (financieel/master-)plan ontwikkelt, wordt dit niet gedaan in een organische gebiedsontwikkeling. Reden hiervoor is het behouden van flexibiliteit en de reductie van risico. Daarom wordt er alleen een toekomstvisie opgesteld (Suntjes, 2011). Dit is een visie, die aangeeft wat voor initiatieven welkom zijn, wat de wensen zijn ten aanzien van de publieke ruimtes en welke voorzieningen in de toekomst worden ontwikkeld en het daarbij horende tempo. Wanneer er genoeg draagvlak aanwezig is bij stakeholders en potentiële initiatiefnemers, zal de visie worden vertaald in een juridisch document. Dit juridisch document wordt vaak samengevat in enkele spelregels, die de visie en regels gemakkelijk verwoorden voor de potentiële initiatiefnemers (Provincie Utrecht, 2014).

#4 *De initiatieffase bestaat uit het creëren van draagvlak, het bepalen van een visie en het vaststellen van de doelgroep. Deze aspecten worden (juridisch) vastgelegd in randvoorwaarden.*

Realisatie- en exploitatiefase

De realisatiefase start op het moment dat de eerste initiatiefnemer begint met de ontwikkeling van de kavel. In deze fase neemt het belang van de grondexploitant in het gebied af en begint het belang langzaam te verschuiven naar de bewoners en investeerders. Vanaf dit punt vangt de exploitatiefase aan. Deze strategie van geleidelijk ontplooiën (bouwen) van initiatieven in het gebied gedurende de gehele levenscyclus heeft dit een grote impact op de grondexploitant en de bewoners. Het leefklimaat wordt namelijk sterk (negatief) beïnvloed door de toevoeging (bouw) van vastgoed (Ballesteros et al., 2009). Essentiële onderwerpen zijn de leefbaarheid tijdens de gehele levenscyclus en om elke bewoner in elke fase tevreden te houden. Het grote voordeel voor de grondexploitant is dat hij/zij tijdens deze fase kan blijven sturen door initiatieven te weren en/of aan te trekken binnen de gestelde randvoorwaarden. Deze stuurbaarheid is aanzienlijk groter dan bij integrale gebiedsontwikkeling waar het meeste vastligt in het masterplan en afspraken gemaakt zijn met ontwikkelaars. Het voornaamste nadeel is dat de grondexploitant veel langer betrokken blijft bij het project, omdat het niet mogelijk is om in één keer zijn positie te verkopen.

Het einde van de realisatie- en exploitatiefase is moeilijk aan te geven, omdat het ontwikkelingsproces een constant proces is dat (vaak) niet stopt in een urbane omgeving. Een eventueel eindpunt is het moment waarop de initiële grondexploitanten geen (of minimaal) bezit meer hebben en daardoor de controle kwijt zijn over 'hun' gebied.

#5

Bij het implementeren van een organische gebiedsontwikkeling behoudt de initiator in vergelijking met integrale gebiedsontwikkeling een aanzienlijke periode een (hoge) mate van stuurbaarheid. Deze sturing bestaat uit het accepteren en weren van initiatieven en is mogelijk doordat men niet gebonden is aan een strak vooropgezet masterplan en de daarbij horende afnamecontracten.

Opstartfase

Dit onderzoek introduceert de zogenoemde *opstartfase* om het belang van de fase tussen de initiatief- en realisatiefase te benadrukken. Tussen deze fases zit een leemte waarin wordt getracht om (kleinschalige) initiatiefnemers te enthousiasmeren om ontwikkelingen te ontplooien. In vergelijking met integrale gebiedsontwikkeling is dit een stuk pittiger. Dit komt voornamelijk doordat er met weinig tot geen grote professionele ontwikkelaars wordt gewerkt en er veel onzekerheid over het eindresultaat bestaat. Om een organische gebiedsontwikkeling te laten slagen, zal er dus actief moeten worden gemanaged op het aantrekken van initiatieven (Platform31, 2014). Bij de keuze om wel of niet te vestigen, zijn met name de (toetredings-)kosten⁶ en de gebiedskwaliteit belangrijk. De gebiedskwaliteit wordt aan de hand van het aantal voorzieningen, de leefbaarheid en de bereikbaarheid gemeten (Reinsma, 2012). Een gebiedsontwikkeling is echter geen exacte wetenschap, een lijst van (standaard) verbeterpunten is geen garantie voor succes, organische gebiedsontwikkeling is geen maakbaar proces (Frenken, 2007; Soeterbroek, 2016). In de praktijk zijn hier legio voorbeelden van, denk aan de Blauwestad. Om meer begrip te krijgen waarom (rechts-)personen zich in bepaald gebied vestigen, bieden Caplin en Leahy (1998) een interessante theorie. Zij hebben onderzocht waarom een winkel zich vestigt in een gebied en wanneer men overgaat tot vestigen. Om dit te bepalen hebben ze volgende formule ontwikkeld:

$$\text{Wel vestigen} = \text{De mogelijke opbrengsten} - \text{Informatiekosten} + \text{Financiële incentives}^7$$

Wanneer de formule toegepast wordt op de organische planningsculturen komt er een interessante constatering aan het licht. Bij organische gebiedsontwikkeling zijn de informatiekosten juist hoog door de onzekerheid en de soberheid van het gebied. Dit resulteert in twee gewaarwordingen:

[A] Een organische gebiedsontwikkeling trekt aan het begin alleen relatief laagwaardige huurders aan.

[B] Er zijn aanzienlijke financiële incentives nodig om (hoogwaardige) huurders aan te trekken.

Geconcludeerd kan worden dat de doelgroep voor een beginnende organische gebiedsontwikkeling zonder grote financiële incentives bestaat uit laagwaardige bedrijven⁸.

⁶ De kosten worden in hoofdstuk 2.5 benaderd.

⁷ Voor toelichting en uitleg van de individuele begrippen, gebruikt in de formule, zie bijlagen III – Toelichting Caplin en Leahy formule

⁸ De financiële gevolgen van deze gewaarwordingen worden behandeld in hoofdstuk 2.5.

#6 *De informatiekosten worden sterk beïnvloed door de aanwezige gebiedsfactoren. Over het algemeen zullen de informatiekosten hoog zijn door het ontbreken van veel gebiedsfactoren in een organische gebiedsontwikkeling.*

Het streven in de opstartfase is om de informatiekosten (onzekerheid) voor toekomstige/mogelijke initiatiefnemers zo laag mogelijk te krijgen. Een veel gebruikte strategie om dit te bewerkstelligen is *Placemaking* (Platform31, 2014). Met *Placemaking* wordt getracht om het gevoel van leefbaarheid te verbeteren door publieke ruimtes aantrekkelijker te maken en in het gebied aanleiding te geven voor een bezoek en/of zich permanent te vestigen (Thomas, Pate en Ranson, 2014; Silberberg, 2013). Dit kan door bezoekers op een prettige manier kennis te laten maken met de leef- en werkmogelijkheden. En het genot te laten zien die de pioniers uit het gebied halen. Wanneer *Placemaking* gereflecteerd wordt ten opzichte van de bovenstaande formule heeft het veel potentie in zich. De voorbeeldfunctie is namelijk een van de belangrijkste manieren om de informatiekosten naar beneden te brengen (Caplin en Leahy, 1998). Bij een effectieve *Placemaking*-strategie zal men niet de focus leggen op het krijgen van zoveel mogelijk mensen in het gebied. Maar middels de eerste initiatiefnemers probeert *Placemaking* de leefbaarheid en kansen optimaal te tonen.

#7 *Placemaking is een manier om de informatiekosten te verlagen en de aantrekkingskracht van het gebied te vergroten. De aantrekkingskracht wordt vergroot door bezoekers in/van het gebied een fijne ervaring te geven en/of door het aangename leefklimaat in het gebied te tonen.*

2.5 Financieel

Grond is per definitie een activa die geen intrinsieke waarde vertegenwoordigt. Het ontleent haar waarde aan het initiatief dat gebruik maakt van het desbetreffende stuk grond (Nozeman et al., 2008). Indirect zal men een deel van de omzet moeten delen met de (ex)grondexploitant voor het gebruiksrecht. De waarde van een stuk grond wordt bepaald door de (verwachte) opbrengst van de opstal en/of de activiteit te verminderen met de gemaakte kosten.

$$\text{Residuele grondwaarde} = \text{Verkoopprijs (activa)} - \text{kosten (incl. risico en winsten)}$$

Middels de bovenstaande formule kan worden berekend wat het effect van organische gebiedsontwikkeling is op de residuele grondwaarde en wat de financiële positie van de grondexploitant is. Hiervoor is het essentieel om de opbouw van de verkoopprijs en kosten te analyseren en te achterhalen waardoor deze wordt beïnvloed, hierin voorziet tabel 2.1.

Tabel 2.1: Overzicht van kosten en inkomsten (Dekkers, 2008)

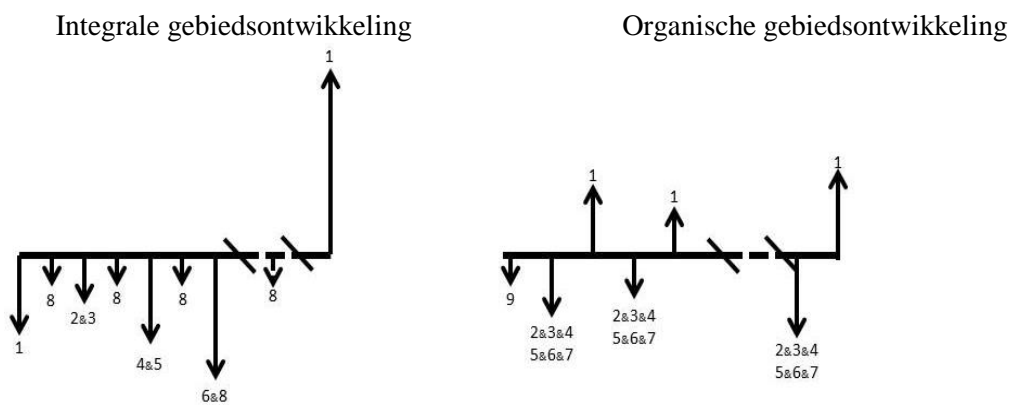
Verkoopprijs (activa)		Kosten (incl. Risico en winsten)	
1	Vraag/aanbod gebouwenmarkt	1	Verwervingskosten
	Kwaliteit vestigingsmilieu	2	Sloopkosten
	Bebouwingsintensiteit	3	Kosten van milieutechnische maatregelen
	Vraag/aanbod grondmarkt	4	Bouwrijp maken
		5	Woonrijp maken
		6	Planstructurele voorzieningen
		7	Bovenwijkse voorzieningen
		8	Rentekosten en indexering
		9	Marketing/Placemaking ⁹

De cashflowschema's weergeven duidelijk het verschil tussen de twee gebiedsontwikkelingsmethodes. Bij pure integrale gebiedsontwikkeling zijn alle kosten aan de voorkant, waarna het gebied in één keer wordt verkocht (Nozeman e.a., 2008; Provincie Utrecht, 2014). Dit maakt het mogelijk om het gebied vanaf de start interessant te maken voor hoogwaardige initiatieven. In een vraagmarkt is integrale gebiedsontwikkeling dan ook een zeer aantrekkelijke methode voor de grondexploitant met een (relatief) kort traject en schaalvoordelen waardoor het een goedkope gebiedsontwikkelingsmethode is. Het grote nadeel verschijnt wanneer het gebied niet tot bloei komt. Dan zijn er aanzienlijke investeringen gedaan (bouwrijp/woonrijp/etc.) waardoor de rentekosten en indexering zullen verveelvoudigen.

⁹ Punt 9 is een toevoeging op basis van het huidige onderzoek en is niet afgeleid van de genoemde bron in de titel van tabel 2.1.

In de praktijk is te zien dat gemeenten in Nederland met aanzienlijke grondposities, die onder de verwachting presteren, grote verliezen maken (Materman en Uden, 2014). Organische gebiedsontwikkeling biedt een oplossing voor bovenstaande problematiek door de uitgaven te koppelen aan een initiatief, dit wordt ontkoppeling genoemd (Sorel N., Tennekes J. en Galle M., 2014). Het voordeel hiervan is dat de grondexploitant geen grote voorinvesteringen hoeft te doen en dat punt 8 rentenkosten en indexering naar verwachting wegvalt als een kostenpost. Hier staat tegenover dat de schaalvoordelen wegvallen en dat het traject langer duurt omdat elke kavel individueel wordt verkocht.

#8 *Integrale gebiedsontwikkeling is goedkoper dan organische gebiedsontwikkeling door schaalvoordelen. Verder is het traject voor de grondexploitant een stuk korter en zal de grondexploitant eerder zijn/haar hele winst binnenhalen. Deze voordelen zullen echter bij slechte marktcondities en/of veranderende marktomstandigheden verdampen door de hoge rentelasten en de tijdswaarde van geld. Organische gebiedsontwikkeling is in deze situaties te prefereren boven integrale gebiedsontwikkeling omdat er bij deze methode geen grote voorinvesteringen nodig zijn en de kosten en opbrengsten beter worden gematcht. Dit leidt tot een langer traject, maar de winsten stromen wel (vanaf het begin) geleidelijk terug naar de grondexploitant.*



Figuur 2.4: Cashflow schema vanuit de grondexploitant voor de twee verschillende methodes.

Gebied overstijgende kosten

Ontkoppelen

Voorgaand is geconcludeerd dat het voornaamste financiële voordeel van organische gebiedsontwikkeling is dat de voorinvesteringen worden ontkoppeld van de grondexploitanten (lees: gemeente, investeerders en/of ontwikkelaars) en gekoppeld aan de daadwerkelijke initiatieven. De financieringsrisico's zullen hierdoor drastisch verminderen. Dit klinkt als een geweldig concept, maar in de praktijk zijn er problemen waar nog geen oplossingen voor zijn. De kosten 1, 2, 4 en 5 uit tabel 2.1 zijn goed afwendbaar op het individuele initiatief. De kosten 3, 6 en 7 zijn daarentegen vaak

lastiger door te belasten per individueel initiatief doordat deze kosten vaak project overstijgende kosten met zich meebrengen, zoals een viaduct (6) of een nieuwe weg (7). Naast project overstijgende kosten zijn er ook kostenposten die een individueel plot financieel onhaalbaar maken, bijvoorbeeld wanneer er grote saneringswerkzaamheden (3) nodig zijn. Bij een integrale gebiedsontwikkeling wordt er één GREX vervaardigd, die de kosten 3, 6 en 7 over het gehele gebied herverdelen. Dit is bij organische gebiedsontwikkeling niet mogelijk omdat er niet met een GREX wordt gewerkt. Om de kosten betaalbaar te houden, worden er in de literatuur vier alternatieven benoemd: pure ont koppeling, forfaitaire bijdragen, Betterment tax en maatschappelijk nut (Sorel et al., 2014).

Pure ont koppeling

Bij pure ont koppeling wordt er niet getracht om voorzieningen te verbeteren of toe te voegen vooruitlopend op de daadwerkelijke initiatieven. Alle uitgaven worden gematcht met de al gerealiseerde inkomsten via de grondverkoop. Dit leidt tot een sobere inrichting waar voorzieningen volgend zijn. De risico's worden hierdoor voor 100% overgeheveld naar de initiatiefnemers. Wanneer de grondverkoop langzamer gaat dan verwacht, zullen de voorzieningen ook in een langzamer tempo ontwikkeld worden. De onzekerheid wanneer voorzieningen worden toegevoegd, is dus zeer groot. Er zullen verder onrendabele kavels binnen het gebied zijn, die leeg (geen bebouwing) blijven. Verder is er geen macht/prikkel voor de grondexploitant om winsten in te leveren voor de planoverstijgende kosten. Op vrijwillige basis zal er een gebiedsfonds gevormd moeten worden. Hieruit komt de verwachting dat het freerider-probleem bij organische gebiedsontwikkeling aanzienlijk groter zal zijn dan bij integrale gebiedsontwikkeling.

#9 *Wanneer niet één partij/alliantie een groot gedeelte van het plangebied in handen heeft, vermindert de prikkel sterk om mee te betalen aan planoverstijgende kosten. Dit leidt tot meer freeriders en het mogelijk falen van de gehele organische gebiedsontwikkeling.*

Betterment tax

Met Betterment tax wordt de mogelijkheid bedoeld om kosten terug te vorderen van rechtspersonen via een (extra) belastingheffing. Op basis van de huidige wetgeving zijn er verschillende mogelijkheden om geld terug te vorderen. De traditionele weg wordt bewandeld via de baatbelasting (Gemeentewet art. 222). Deze extra belasting kan worden geheven als iemand aantoonbaar profijt heeft gehad door een fysieke investering in de ruimtelijke omgeving (Scherp, 2012). Het bleek echter dat het invoeren van baatbelasting zeer lastig is en dat het bijna altijd met succes wordt aangevochten. Hierdoor is het tot op heden bijna een onwerkbaar instrument geworden (Sorel N., Tennekes J. en Galle M., 2014). Een andere oplossing is de toekomstige OZB-stijging, die optreedt door de ruimtelijke investering direct te koppelen aan de kosten van de investeringen. Dit is een oud concept dat al werd gebruikt bij de aanleg van de Haarlemmermeerpolder. Hierbij werd een deel van de

investering gedragen door de verkoop van gronden en het overige deel werd in de jaren daarna goed gemaakt door de extra grondbelasting (OZB) (Cammen en Klerk, 2003).

Omgevingswet

De zogenoemde Pure ontkoppeling en Betterment tax zijn beide praktisch moeilijk te implementeren. De pure ontkoppeling is op vrijwillige basis en voor de Betterment tax is gebleken dat de wetten juridisch moeilijk standhouden. Deze kwestie is aanleiding voor de overheid tot de vorming van nieuwe wetgeving om organische gebiedsontwikkeling toepasbaar te maken. Deze wetgeving is gevat in de nieuwe Omgevingswet. In een onderdeel uit de nieuwe wetgeving, artikel 12.10 van de Omgevingswet, wordt gesteld: *‘Het bevoegd gezag verhaalt de kosten, verbonden aan de exploitatie van locaties’* (Omgevingswet, 2016). Op basis hiervan kan een *omgevingsplan* worden opgesteld voor planoverschrijdende kosten die vervolgens kunnen worden verhaald op (natuurlijke) rechtspersonen die profiteren van de investering. Om deze wet in werking te laten treden, moet er wel eerst worden bewezen dat de bovenwijkse kosten proportioneel zijn en dat er profijt is voor de partij die moet bijdragen. In de praktijk kan het knap lastig zijn om dit aan te tonen. Te denken valt aan sanering, profiteert de buurman daar echt van? De vraag is dan ook of deze wet het beoogde effect zal hebben.

Maatschappelijk nut

Als laatste mogelijkheid kan worden gesteld dat er algemeen maatschappelijk nut bestaat wanneer een gebied wordt (her-)ontwikkeld. Door herontwikkeling wordt het legitiem om uitgaven voor de ontwikkeling te bekostigen met geld uit algemene middelen. Een voorbeeld hiervan is de herontwikkeling van de Bijlmermeer. Op dit moment is hier weinig politiek draagvlak voor, aangezien de politiek de projectontwikkelaar als kostendrager ziet.

#10 *Door gebruik te maken van de individuele ‘grex’ per initiatief is het moeilijk geworden om planoverschrijdende kosten te laten dragen door het hele gebied. De huidige wetgeving is niet in staat om dit af te dwingen, er zal dus nieuwe wetgeving moeten worden gevormd die deze manier van financiering wel ondersteunt.*

Kavelwaarde

Aan het begin van het hoofdstuk is bepaald dat de kavelwaarde afhangt van de verkoopprijs en de kosten die zijn gemaakt om tot een transactie te komen. Hierbij geldt dat een hoogwaardige huurder gelijk staat aan een hogere vastgoedwaarde en daarmee hogere kavelwaarde (Berg et al., 2012). In deze paragraaf zal de invloed van een organische gebiedsontwikkeling op de verkoopprijs¹⁰ worden behandeld. Dekkers (2003) stelt dat er vier factoren zijn die de kavelwaarde beïnvloeden, namelijk:

¹⁰ Een opkomende innovatie bij organische gebiedsontwikkeling is dat er speciale contracten worden gevormd. In deze contracten wordt vaak een omzetclausule aan de verkoopprijs toegevoegd. Het (verkoop)contract vertoont hierdoor sterke overeenkomsten met een joint-venture overeenkomst. In dit onderzoek zal er vanuit worden gegaan dan er standaard en simpele overeenkomsten worden gesloten.

vraag/aanbod gebouwenmarkt, bebouwingintensiteit, vraag/aanbod grondmarkt en kwaliteit vestigingsmilieu. De componenten vraag/aanbod gebouwenmarkt, grondmarkt en bebouwingsintensiteit zullen niet veranderen bij de keuze voor de planningscultuur. De eerste twee componenten worden namelijk beïnvloed door macro-economische veranderingen (Di Pasquale en Wheaton, 1992). De bebouwingsintensiteit is een instrument van de overheid om de ruimtelijke omgeving leefbaar te houden. Het is onwaarschijnlijk dat deze wens sterk wordt beïnvloed door het type gebiedsontwikkeling. Hierdoor blijft vestigingsmilieu als enige component over die kan worden beïnvloed door het hanteren van een organische gebiedsontwikkelingsmethode.

Naar de kwaliteit van vestigingsmilieus is veel onderzoek naar gedaan. Deze onderzoeken focussen zich op het vinden van factoren die bepalend zijn voor de huisvestingkeuze. Op basis van de onderzoeken van Caplin en J. Leahy (1993) en Reinsma (2012) is een lijst gevormd van invloedrijke factoren voor bedrijfshuisvesting. *Geography* heeft meer dan 1,9 miljoen panden verdeeld over 29 landen beoordeeld op hun aantrekkelijkheid voor bedrijfshuisvesting. Uit het onderzoek blijkt dat de scores sterk overeenkomen met de lijst van invloedrijke factoren. Bij de beoordeling is tevens de huurprijs van het pand weergegeven. Wanneer de totale scores ten opzichte van de huurprijs worden geplot, is een duidelijke relatie zichtbaar tussen de score en de hogere huurprijs. Op basis hiervan kan voorzichtig worden geconcludeerd dat hoe aantrekkelijker het gebied is, des te hoger de huurprijzen zijn en daarmee een hogere residuele grondwaarde hebben.

Deze conclusie wordt gecombineerd met de conclusie uit hoofdstuk 2.4 *Fasering*, waarin is gesteld dat het gebied zich langzaam zal ontwikkelen en een sober omgevingsmilieu zal hebben. De kwaliteitsscore zal dus laag aanvangen en hoogwaardige bedrijvigheid (lees: advocatuur, banken, etc.) zal men hierdoor afschrikken. In de tijd waarin het gebied zich verder ontwikkelt op basis van laagwaardige bedrijvigheid, komen er meer voorzieningen en zal deze bedrijvigheid worden ingewisseld voor meer hoogwaardige bedrijvigheid. Er kan dan meer huur worden betaald en daarmee wordt de verkoopwaarde van de kavels omhooggedreven. Een goed voorbeeld is de Kauwgomballenfabriek in Amsterdam. In deze herontwikkeling is een duidelijk transitie te zien van laagwaardige huurders naar steeds hoogwaardige huurders en een navenante huurstijging. Een belangrijk punt dat moet worden gemaakt, is dat de Kauwgomballenfabriek een succesverhaal is. Het is ook aannemelijk dat er gebiedsontwikkelingen zijn waar de vooraf gecalculeerde waardesprong niet zal worden waargemaakt. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat de laagwaardige bedrijvigheid zo'n nadrukkelijke stempel op het gebied drukt dat dit het aantrekken van hoogwaardigere bedrijvigheid in de (nabije) toekomst verhindert. Hierdoor zal de kavelwaarde op het aanvangsniveau blijven.

#11 *De verkoopprijs van kavels ligt bij organische gebiedsontwikkeling in de eerste fases lager, omdat het kwaliteitsniveau van het gebied lager is, doordat er minder gewenste voorzieningen in het gebied aanwezig zijn. De aanneme bij organische*

gebiedsontwikkeling is dat wanneer het gebied tot bloei komt er meer voorzieningen en daarmee hoogwaardige initiatieven worden aangetrokken zodat de kavelwaarde sterk verbeterd.

2.6 Risico's

De grondexploitant accepteert bij integrale gebiedsontwikkeling bijna alle risico's totdat de projectontwikkelaar de kavels overneemt. In tijden van een aanbodgerichte markt zijn de risico's controleer- en verantwoordbaar. Echter, in een vraaggerichte markt waar de afzet en financieringsrisico's aanzienlijk toenemen, worden de risico's voor veel grondexploitanten te groot. Door een organische gebiedsontwikkelingsmethode te implementeren, kan de grondexploitant zijn risico's inperken. Dit wordt gerealiseerd door risico's af te wentelen en meer beslismomenten in het ontwikkelproces op te nemen. Aan de hand van vijf belangrijke risicocategorieën, weergegeven in tabel 2.2, staat toegelicht op welke manier de blootstelling aan risico's worden gereduceerd.

Tabel 2.2: Overzicht van de risico's en de dragers¹¹

<i>Type risico</i>	<i>Integrale gebiedsontwikkeling</i>	<i>Organische gebiedsontwikkeling</i>	<i>Risico t.o.v. integrale gebiedsontwikkeling</i>
<i>Afzetrisico</i>	Grondexploitant	Initiatiefnemer	Lager
<i>Verwervingsrisico</i>	Grondexploitant	Grondexploitant Initiatiefnemer	Lager
<i>Procedure risico</i>	Grondexploitant	Grondexploitant	Lager
<i>Financiering risico</i>	Grondexploitant	Grondexploitant Initiatiefnemer	Lager
<i>Partnerrisico</i>	Grondexploitant	Grondexploitant	Hoger

Met beslismomenten worden de momenten bedoeld waar keuzes worden gemaakt die een grote impact op de toekomst zullen hebben. De beslismomenten zullen met name betrekking hebben op het wel/niet laten vestigen van initiatiefnemers en de keuze voor gebiedsvoorzieningen. Bij organische gebiedsontwikkeling zijn de beslismomenten opgesplitst in kleinere besluiten en worden de beslissingen dichter bij de daadwerkelijke uitvoering genomen. Hierdoor wordt het makkelijker om keuzes te maken en is koerswijziging mogelijk.

- Het afzetrisico vermindert, omdat het plan actueel blijft bij de wensen van de tijd.
- Het procedurerisico vermindert, omdat er meer ruimte is om naar de wensen te luisteren en daarop te reageren.
- Het financieringsrisico vermindert, omdat projecten beter worden afgestemd op het moment van inkomsten en uitgaven.

Afwentelen is simpelweg het verplaatsen van risico's van partij A naar partij B. Bij de organische gebiedsontwikkelingsmethode komt het vooral neer dat risico's (gedeeltelijk) worden verplaatst naar de initiatiefnemers. Het afzetrisico wordt verminderd doordat voorzieningen volgend zijn. Wanneer het gebied niet van de grond komt, zal de initiatiefnemer op een sober/onaf gebied gevestigd zijn, waarbij de grondexploitant de kavels weer kan aanwenden voor het oude gebruik zonder grote (financiële)

¹¹ Zie bijlage IV – Risico beschrijving, voor een gedetailleerde toelichting per type risico

schade. Het verwervingsrisico blijft deels bij de grondexploitant maar wordt ook deels afgewenteld op de initiatiefnemer.

Bij organische gebiedsontwikkeling worden namelijk niet alle kavels opgekocht en samengevoegd in één groundbank. Wanneer enkele naburige grondexploitanten niet met de gebiedsontwikkeling meedoen, zal de functie voor deze kavels onzeker blijven. Dit verklaart onder andere waarom het partnerrisico hoger wordt ingeschat: er moet namelijk met meerdere partijen worden samengewerkt en door de vrijheden zijn er meer onzekerheden (Adams en May, 1991; Adams et al., 2001, 2002; Samsura en van der Krabben, 2012).

#12 *De risico's voor de grondexploitant zijn bij organische gebiedsontwikkeling aanzienlijk lager. Er zijn meer beslismomenten en de risico's worden afgewenteld op de initiatiefnemer, waardoor deze bij organische gebiedsontwikkeling meer risico loopt in vergelijking met integrale gebiedsontwikkeling.*

2.7 Conclusie

De literatuurstudie stond in het teken van het beantwoorden van de deelvragen 1 tot en met 3. De eerste deelvraag is beantwoord aan de hand van zeven karakteristieken en omschreven middels een algemene definitie voor organische gebiedsontwikkeling. Bij het beantwoorden van deze deelvraag is met name naar voren gekomen dat het doel van een organische gebiedsontwikkelingsmethode is om de risico's voor de grondexploitant te verlagen. Dit wordt bewerkstelligd door de mate van sturing af te laten hangen van de actuele marktvrage en door zodoende flexibiliteit in het proces te behouden. Concreet komt dit neer op een open plan waarbij (kleinschalige) initiatieven geleidelijk en door elkaar heen worden gerealiseerd.

De invloed van organische gebiedsontwikkeling op de positie van de grondexploitant is onderzocht aan de hand van vier thema's, namelijk het bouwvolume, de fasering, de financiën en de risico's (deelvraag 2). De belangrijkste conclusies zijn:

- Het bouwvolume zal zich volgens een S-curve ontwikkelen.
- De traditionele (bouw)fasering kan eveneens gebruikt worden voor een organische gebiedsontwikkeling.
- De fasering van een organische gebiedsontwikkeling verschilt van de traditionele (bouw-)fasering doordat de realisatie- en exploitatiefase gedeeltelijk synchroon verlopen.
- Op basis van dit onderzoek blijkt dat aan de fasering van een organische gebiedsontwikkeling een fase, aangeduid als opstartfase, moet worden toegevoegd.

Bij een vraaggerichte markt is organische gebiedsontwikkeling vanuit financieel opzicht de geprefereerde gebiedsontwikkelingsmethode. Bij een aanbodgerichte markt blijkt de toepassing van

een organische gebiedsontwikkeling op basis van de bevindingen van dit onderzoek veel duurder dan de toepassing van een andere gebiedsontwikkelingsmethode.

De risico's voor de grondexploitant zijn bij organische gebiedsontwikkeling lager dan bij integrale gebiedsontwikkeling. Dit wordt met name gerealiseerd door risico's af te wentelen op de initiatiefnemer en door meer beslismomenten in het proces op te nemen.

Bij het beantwoorden van deelvraag 3 is naar voren gekomen dat een initiatiefnemer meer onzekerheden en risico's heeft bij het vestigen in een organisch gebiedsontwikkelingsgebied dan in een traditioneel gebiedsontwikkelingsgebied. Dit resulteert in twee gewaarwordingen:

1. De grondexploitant dient aanzienlijke (financiële) incentives te verstrekken om de (eerste) initiatiefnemers aan te trekken.
2. De eerste initiatiefnemers betreffen hoogstwaarschijnlijk laagwaardige huurders.

Alle (deel-)conclusies die zijn beschreven op basis van de literatuurstudie zijn vertaald in twaalf hypothesen die als leidraad dienden voor het empirisch onderzoek.

3. Operationalisering

De doelstelling van het onderzoek is om tot een organisch gebiedsontwikkelingsmodel te komen. De basis hiervoor is gelegd middels een literatuurstudie. Aan de hand van theoretische bevindingen zijn hypothesen opgesteld, die op basis van empirisch onderzoek worden versterkt en/of onderbouwd. Bleijenberg (2013) stelt dat kwalitatief onderzoek kan worden verricht volgens verschillende onderzoeksmethodes¹².

De onderzoeksstrategie casestudie is uitermate geschikt om enkele cases tot op detailniveau te analyseren en belangrijke informatie hieruit te filteren (Verhoeven, 2014). Het is geschikt om praktijkkennis te onttrekken. De methode kan echter niet solitair worden gebruikt in dit onderzoek, omdat er te weinig (greenfield) organische gebiedsontwikkelingscases in Nederland aanwezig zijn. Er is om deze reden gekozen om de onderzoeksmethode interviewstudie als primaire en de onderzoeksmethode casestudie als aanvullende databron te gebruiken.

Er is een drietal manieren om een interviewstudie te operationaliseren. Deze onderscheiden zich in de mate waarin de onderzoeker zich tijdens het interview laat leiden door de antwoorden van de respondent (Baarda, Teunissen, en de Goede, 2005; Bleijenbergh, 2013). In dit onderzoek is gekozen voor het semigestructureerde interview. Deze methode geeft de mogelijkheid om op een gestructureerde wijze de gestelde hypothesen te behandelen tijdens verschillende vraaggesprekken. Verder biedt dit type diepte-interview genoeg ruimte om opvattingen, meningen en ervaringen van respondenten te achterhalen.

3.1 Selectie van respondenten

De respondenten zijn geselecteerd op basis van hun expertise op het gebied van organische gebiedsontwikkeling. In tabel 3.2 is een overzicht weergegeven van de geïnterviewde respondenten. Hierbij is een duidelijke tweedeling te maken van de perspectieven van waaruit organische gebiedsontwikkeling wordt benaderd. De groep OG heeft een achtergrond in de organische methode en bestaat voornamelijk uit voorvechters van de filosofie. De groep AG heeft een achtergrond in (klassieke) gebiedsontwikkeling en is recent begonnen met het implementeren van organische gebiedsontwikkeling. Deze groep heeft de methode vaak geleerd van ervaringen van de OG-groep. Bij het selecteren van respondenten is getracht deze twee perspectieven in evenwicht te houden. Uiteindelijk zijn er totaal negen respondenten ondervraagd waarbij elk diepte-interview \pm 60 minuten heeft geduurd. Na zes vraaggesprekken is geconstateerd dat de respondenten dezelfde voorbeelden en ideeën benoemden. De relevantie om meer respondenten te benaderen nam hierdoor sterk af. Om hier zeker van te zijn en in een poging zoveel mogelijk informatie te verzamelen, is het type respondent een tweede maal overwogen. Op basis hiervan bleek dat het aantal respondenten met een functie

¹² Enquêteren, casestudie en/of interviewstudie.

binnen de wetenschap ondervertegenwoordigd was. Om deze reden zijn er twee extra respondenten met een wetenschappelijke functie toegevoegd aan de steekproef, te weten de heer Sorel (Planbureau voor de leefomgeving) en de heer van der Krabben (Hoogleraar Radboud Universiteit). Aangezien zij vrijwel dezelfde standpunten als de voorgaande zes respondenten weergaven, zou het weinig meerwaarde hebben gehad om nog meer respondenten (met een wetenschappelijke functie) te benaderen. Een verklaring voor het benoemen van dezelfde voorbeelden door de respondenten in antwoord op de gestelde vragen zou kunnen zijn dat er vooral wordt geëxperimenteerd met organische gebiedsontwikkeling en dat het aantal feitelijke praktijkvoorbeelden van organische gebiedsontwikkeling nog gering is.

3.2 Afname interviews

Nadat het eerste contact is gelegd met de respondenten is met alle respondenten telefonisch contact geweest om een afspraak te maken. In het telefoongesprek is nogmaals toegelicht waar het interview over zou gaan. Er is één uitzondering gemaakt voor de heer van der Horst. Deze respondent was te zijner tijd een collega van de onderzoeker en de afspraak is om deze reden face-to-face gemaakt. De interviewafspraken zijn via e-mails bevestigd, waarbij nogmaals een korte uitleg is gegeven over het onderzoeksdoel (zie bijlage: *V – Uitnodiging Respondenten*). Bij het maken van de afspraken zijn alle respondenten uitgenodigd om het interview te houden op het Schiphol NV-hoofdkantoor. Alle respondenten hebben echter aangegeven liever het vraaggesprek te laten plaatsvinden op hun respectievelijke werkplek.

Dit heeft geresulteerd in vraaggesprekken in een vergelijkbare formele situatie afgenomen, waar de respondent zich op haar/zijn gemak voelde. Het interview met de heer Ree wijkt hiervan af, die is afgenomen in een koffiebar. Deze locatie was rumoerig in vergelijking met de locaties van de andere vraaggesprekken. Achteraf kan worden gesteld dat dit geen invloed heeft gehad op het kwaliteitsniveau van het interview. Naast de locatie van het vraaggesprek kan de uiterlijke verzorging ook van sterke invloed zijn op het interview (Saunders et al, 2011). Om hier geen ruis in te creëren heeft de onderzoeker bij alle gesprekken hetzelfde type kleding, bestaande uit een pak, overhemd en nette schoenen gedragen.

Deze formele dresscode was in sommige gevallen formeler dan de outfit van de geïnterviewde respondent, maar dit heeft niet tot hinder of beïnvloeding van de resultaten geleid. Naast de locatie was de dresscode van de onderzoeker bij de heer Ree anders. De onderzoeker heeft zich business casual gekleed omdat dit beter bij de locatie paste. Dit heeft eveneens geen effect op het interview gehad.

Elk interview is volgens hetzelfde traject afgenomen. Elke afspraak begon met een informeel gesprek, waarna het interview werd gestart. Tijdens het interview is allereerst aan de respondent gevraagd of hij

of zij een geanonimiseerde benaming wenste en is goedkeuring gevraagd om het interview via audioapparatuur vast te leggen. Alle respondenten hebben aangegeven dat hun naam gebruikt mag worden en dat het interviewgesprek mocht worden opgenomen. Voordat de eerste vraag werd gesteld, is het doel en het onderwerp van het interview nogmaals ingeleid door de tekst van de eerder verstuurde e-mail voor te lezen. Tijdens het gesprek hebben verscheidende respondenten naar de mening van de onderzoeker gevraagd. Hier heeft de onderzoeker te kennen gegeven dat hij tijdens het interview geen antwoorden kan geven, maar naderhand graag zijn mening en toelichting geeft.

Tabel 3.1: Respondenten overzicht

Groep	Specialiteit	Naam	Organisatie	Datum van interview
OG	Gebiedsregisseur + Placemaking	Frans Soeterbroek	De Ruimtemaker	08-07-2015
GA	Financiering en procesmanagement	Chantal Robbe	Pas bv	13-07-2015
GA	Algemene gebiedsontwikkeling	Luuk Vranken Teun Deuling	Grontmij	14-07-2015
OG	Procesmanagement en samenwerkingsverbanden binnen organische gebiedsontwikkeling	Pieter Ree	Royal Haskoning DHV	15-07-2015
GA	Algemene gebiedsontwikkeling	Pieter van der Horst	Schiphol Real Estate	03-08-2015
	Organische gebiedsontwikkeling	Sjoerd Veenstra	Urhahn	12-08-2015
GA	Projectmanager	Annemiek Hoornsmeer	Amvest	13-08-2015
OG	Financiering	Niels Sorel	Planbureau leefomgeving	13-08-2015
OG	Organische gebiedsontwikkeling	Erwin van der Krabben	Radboud Universiteit	18-08-2015

3.3 Interviewmatrix

De interviewmatrix (tabel 3.3) toont de relatie tussen de uitgevoerde literatuurstudie en de diepte-interviews. In de tweede kolom is het thema weergegeven dat is onderzocht. In kolom drie zijn de hoofdstukken aangegeven die verwijzen naar bureauonderzoek die dit thema behandelen in deze verhandeling. De kolom interviewvragen verwijst naar de interviewvragen die weergegeven zijn in bijlage VI – *Interviewvragen*. De laatste kolom geeft een overzicht van de gebruikte codes bij het analyseren van de diepte-interviews. Zie bijlagen VII – *Codematrix* voor de volledige codematrix.

Tabel 3.2: Relatie tussen bureauonderzoek en empirisch onderzoek

Hypothese	Thema	Hoofdstuk	Interviewvragen	Codematrix
1	Definitievorming	2.1	2, 3, 6-7, 18-19	1.1, 1.3, 2.8
2	Definitievorming	2.2	4, 5, 13-17	1.2, 1.4
3	Bouwvolume	2.3.1	12	
4	Ontwikkelingsfases	2.3.1	20-23, 33	2.1, 2.2
5	Ontwikkelingsfases	2.3.1	11	2.2
6	Initiatieven aantrekken	2.3.1	8-10	2.3
7	Placemaking	2.3.1	30-37	2.6
8	Financieel	2.5	25	2.4
9	Freeriders	2.3.2	24	2.8
10	Plan overstijgende kosten	2.5	25, 46-47	2.3, 2.4, 3.1
11	Kavelwaarde	2.3.2	25, 46-47	2.4, 3.1
12	Risico's	2.6	38, 39, 45-47	3.1

3.4 Selectie casestudy

Voor het selecteren van de verschillende cases is een viertal eisen opgesteld waaraan de individuele casus moet voldoen. Het moet gaan om:

1. een organische gebiedsontwikkeling
2. in een greenfield/peri-urbane gebied
3. geïnitieerd door een private partij
4. op Nederlandse bodem

Bij de selectie van de empirische cases is geconstateerd dat er geen cases beschikbaar zijn die aan alle vier eisen voldoen. De keuze is daarom gemaakt om meerdere cases te verzamelen die zoveel mogelijk individueel en samen aan alle eisen voldoen. De enige verplichting die aan de cases is gesteld, is dat het een organische gebiedsontwikkeling betreft.

De eerste geselecteerde case is het *Sophia-Antipolis Science park*. Dit is van origine een privaat organische gebiedsontwikkeling die is geïnitieerd in de jaren '70 in Frankrijk. Deze case is met name interessant doordat het groeiproces kan worden onderzocht. Het nadeel van deze case is dat het zich niet in Nederland afspeelt, waardoor (in-)formele instituties niet overeenkomen. Dit zou kunnen leiden tot het probleem dat niet alle conclusies die op basis van deze case naar voren komen op Nederlandse gebiedsontwikkelingen kunnen worden geprojecteerd.

In Nederland zijn de cases *Oosterwold* en *Cruquiusgebied Amsterdam* geselecteerd. Beide cases zijn voorbeelden van organische gebiedsontwikkelingen die circa vijf jaar geleden zijn geïnitieerd. Deze gebiedsontwikkelingen voldoen het meest aan de hierboven gestelde criteria van een organische gebiedsontwikkeling (zie tabel: 3.1).

Tabel 3.1: Selectiecriteria casestudies

	Selectiecriteria	Sophia-Antipolis Science park	Oosterwold	Cruquiusgebied Amsterdam
1	Organische gebiedsontwikkeling	Ja	Ja	Ja
2	greenfield/peri-urbane gebied	Ja	Ja	Nee
3	private partij	Ja	Nee	Ja
4	Nederlands grondgebied	Nee	Ja	Ja

4. Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek is langs twee verschillende paden uitgevoerd:

- paragraaf 4.1 staat in het teken van de casestudies.
- paragraaf 4.2 staat in het teken van het onderbouwen, verstevigen en (misschien) ontcrachten van de op basis van het theoretisch kader gestelde hypothesen aan de hand van de interviews en casestudies.

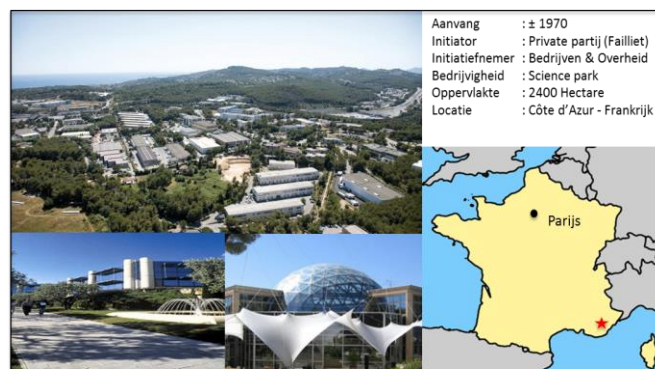
4.1 Casestudies

Tot op heden zijn er nog weinig casestudies die zich focussen op greenfield organische gebiedsontwikkeling. De enige casestudie die gevonden is, gaat over het Sophia-Antipolis Science park. Quéré en zijn medeauteurs hebben in de periode van 1996 tot 1999 zes artikelen gepubliceerd die de ontwikkeling van het Sophia-Antipolis Science Park beschrijven. Hoofdstuk drie uit het werk *Applied Evolutionary Economics and Economic Geography* (Frenken, 2007) vat deze artikelen samen in één artikel. Dit literatuurgedeelte is gebruikt als hoofdbron voor de casestudie Sophia-Antipolis Science Park. Het grote voordeel van deze case is dat er een aanzienlijke hoeveelheid kwantitatieve data aanwezig is over de groei en het ontwikkelproces van het gebied. Het nadeel van deze case is dat het niet om een Nederlandse maar om een Franse case gaat. Er is getracht om de auteur(s) van het artikel telefonisch te bereiken maar dat is niet gelukt. Desalniettemin is het een zeer interessante case omdat die ver genoeg in het verleden is begonnen zodat er uitspraken ten aanzien van het groeiverloop kunnen worden gedaan.

In de Nederlandse markt zijn twee cases geselecteerd die aansluiten op het onderzoeksdoel, dit zijn: *Oosterwold* en *Cruquiusgebied Amsterdam*. Beide bevinden zich nog in een vroege fase, waardoor het lastig is om verwachtingen te beschrijven over het groeiverloop van de gebieden.

Sophia-Antipolis Science park

Het Sophia-Antipolis Science park betreft een terrein van 2400 hectare, waarvan 1/3 is bebouwd en is gelegen in de Côte d'Azur-regio. Het artikel analyseert het gebied van begin jaren '70 tot aan het nieuwe millennium. In het artikel wordt getracht een verklaring te vinden voor de (endogene) groei. Het Sophia-Antipolis Science park is niet



Figuur 4.1: Feiten en impressies Sophia-Antipolis Science

ontwikkeld vanuit een organische gebiedsontwikkelingsfilosofie, maar min of meer bij toeval ontwikkeld. Een aantal jaren later is actief gemanaged op haar endogene groeivermogen.

Het Sophia-Antipolis Science park is in de jaren '70 gesticht door een privaat initiatief onder leiding van Pierre Laffitte. Het doel was om een community van onderzoekers te stichten in het aangename 'sunbelt'-klimaat van Frankrijk. Na enkele jaren ging het project echter failliet door een mismatch tussen de initiële uitgaven en de inkomsten. De lokale overheid heeft ervoor gekozen om het project over te nemen met als doel de lokale economie te diversifiëren. Dit was een van de kritische succesfactoren van het project. Doordat de lokale overheid een groot belang had bij het slagen van het project was er een proactieve houding in promotie en toelaten van bebouwing in het gebied.

Het artikel stelt dat het endogene groeivermogen van het gebied pas op gang kwam in de begin jaren '90. Een les die van het Sophia-Antipolis Science park kan worden geleerd, is dat er eerst een kritische massa aanwezig moet zijn voordat de endogene krachten op gang komen. Het bouwvolume ontwikkelt zich volgens een S-curve. De kritieke massa is vooral bereikt doordat in de beginjaren R&D-units van grote internationale bedrijven zich in het gebied hebben gevestigd. Deze bedrijven hebben vooral voor de kwantitatieve successen gezorgd. Een nadeel van grote internationale bedrijven is dat ze geen binding (embeddedness) hadden met de regio en het sciencepark. Het bleek dat deze bedrijven hun R&D-faciliteiten verplaatsten wanneer meerdere concurrerende gebieden op de (internationale)markt kwamen. Dit kwam voornamelijk doordat het hoge management ergens anders was gevestigd en niet voor binding met het gebied zorgde. Voor de werknemers gold dit niet. Deze groep had wel een binding met het gebied opgebouwd. Een grote groep werknemers bleef dan ook en begon voor zichzelf of ging voor een andere werkgever werken in de regio. Het vormen van een binding tussen de regio en het bedrijf/de werknemer werd als moeilijk ervaren in dit project. Er is dan ook veel aandacht geweest voor netwerkvorming. Het massa-effect alleen bleek niet voldoende om endogene groei aan te wakkeren. Volgens de onderzoeker zijn hier drie extra factoren voor nodig.

1. De (latere) verbintenis met de universiteit van Nice-Sophia-Antipolis en haar PHD studenten, die binding met het gebied kregen en initiatieven gingen ontplooiën.
2. Het actieve promotiebeleid van de lokale overheid.
3. Goede infrastructuur (wegen, vliegen, internet).

De endogene groei kwam vooral van kleine spin-offs en startups (1-5 werknemers) vanuit de universiteit. Deze bedrijfjes hadden het in de beginjaren vrij moeilijk om te overleven. Dit kwam mede doordat er geen thuismarkt was om producten af te zetten. Het nadeel van endogene groei met voornamelijk kleine ondernemingen is dat ze vrij volatiel zijn en hierdoor vaak leidde tot een faillissement. Voor wat het Sophia-Antipolis Science park betreft heeft 50% van de endogene bedrijven die zijn gevormd in het tijdsbestek van het onderzoek het overleefd. Over het algemeen is het Science park een succes geworden. In de onderzochte 30 jaar, hebben zich 700 bedrijven en 10.000 werknemers gevestigd in het gebied.

Oosterwold

Oosterwold is geselecteerd voor analyse omdat het de enige echte greenfield organische gebiedsontwikkelingslocatie is in Nederland. Het gebied beslaat een oppervlakte van 4363 hectare. Bij aanvang van het project (2013) bestond 86% van het gebied uit landbouwgrond en was slechts 3,2% bebouwd (infrastructuur, wonen en werken). De ambitie is om de bebouwing te



Figuur 4.2: Feiten en Impressies Oosterwold

intensiveren tot 10% woongebied (=15.000 units), 10% infrastructuur en 5% werken. Het aandeel landbouw(grond) zal hierdoor afnemen met 40%. Het doel van Oosterwold is om een weids en groen zelfvoorzienend woon/werkgebied te ontwikkelen. Het gebied is gesitueerd in Almere/Zeewolde tegen de zuidzijde van de A6 en wordt doorkruist door de A27. Almere heeft al enige ervaring opgebouwd qua flexibele gebiedsontwikkeling met de gebieden Homeruskwartier en Nobelhorst. In deze projecten legde de gemeente het gehele wegennet vooraf aan, waarna het overging op kaveluitgifte. In Oosterwold gaat men nog een stap verder en worden er geen voorzieningen vooraf ontwikkeld. Op dit moment zijn er een hoofdweg en enkele aftakkingen aanwezig die onder de verantwoordelijkheid van de overheid vallen. De aansluiting aan het elektriciteitsnet en de drinkwatertoevoer blijven overheidstaken. Verder trekt de overheid haar handen van het project af en zal de initiatiefnemer het gebied zelf bouw-/woonrijp en toegankelijk moeten maken. De initiatiefnemer blijft verantwoordelijk voor alle gecreëerde werken, inclusief de wegen. Wegen die van de reeds bestaande hoofdwegen afsplitsen, moeten openbaar zijn, zodat toekomstige initiatieven ook op dit nieuwe wegennet kunnen worden aangesloten. Echter blijft de onderhoudstaak wel bij de eigenaar van de kavel waar de weg doorheen loopt, liggen. Qua invulling van de kavel is er sprake van grote vrijheid in Oosterwold. Als de functie binnen de milieuregelgeving past, mag het in principe worden ontwikkeld. Om toch nog enig regie te bewaren zijn er tien spelregels voor gebiedsontwikkeling bepaald.

Tabel 4.1: Spelregelkaart ten behoeve van Oosterwold (Maakoosterwold, 2016)

1	Mensen maken Oosterwold	Initiatieven komen vanuit de markt en worden niet gemaakt door de overheid.
2	Vrije keuze in kavels	Kavels kunnen in het gehele gebied worden aangekocht, er is geen volgorde in kavelluitgifte. De grootte en vorm kan ook zelf worden gekozen in overeenstemming met de betreffende eigenaar.
3	Generieke kavel met vaste ruimteverdeling	Kavel bestaat uit 20% bebouwing (wonen en werken) en 50% uit (stads)landbouw.
4	Specifieke kavel met variabele ruimteverdeling	Er zijn twee typen uitzonderingskavels, de zogeheten groenere kavels en landschapskavel. Deze zullen een hogere mate van landbouw of natuur hebben. Het overall gemiddelde van het gebied moet wel met punt 3 overeenkomen.
5	Meebouwen aan de infrastructuur	Floor Area Ratio van 0,5.
6	Vrijheid en restricties voor bebouwing	Initiatiefnemer bouwt mee aan de infrastructuur.
7	Oosterwold is groen	2/3 van het totale gebied moet groen zijn.
8	Kavels zijn verregaand zelfvoorzienend	Initiatiefnemers zijn verantwoordelijk voor het waterbeheer, de afvalwaterverwerking en de energievoorzieningen.
9	Iedere kavelontwikkeling is financieel zelfvoorzienend	Elke kavel moet financieel zelfvoorzienend en niet afhankelijk van subsidies zijn.
10	Publieke investeringen zijn volgend.	Initiatiefnemer betaalt mee aan publieke voorzieningen en wanneer er genoeg massa is voor een voorziening wordt deze toegevoegd.

De tien spelregels tonen duidelijk dat er vooral wordt gestuurd op de ruimtelijke planning om het beoogde karakter van het gebied te bewaren. De vorm en uitstraling van het gebouw worden niet gedictieerd. Nu het project twee jaar loopt, zijn er al enkele lessen die kunnen worden geleerd. Bij de keuzevorming van de kavel kiest men voor de mooie stukken grond zelfs als de initiële kosten hiervan hoger zijn (infrastructuur, etc.). Daarnaast is er ook een clustering/patroon te zien van initiatieven. Bij de uitvoering van initiatieven wordt duidelijk dat er niveaunderschillen zijn in de uitvoering. Eén initiatiefnemer vond een zandweg in plaats van een asfaltweg bijvoorbeeld meer dan voldoende. Hierdoor krijgt het gebied een gefragmenteerd beeld qua kwaliteit van wegen, waterafvoer, etc. Hierdoor zijn de regels op dit gebied aangescherpt. Qua (online-)netwerken is er een facebookpagina en een forum gevonden. Hier staat redelijk actuele post op, maar meestal van dezelfde mensen. Verder zijn er niet veel placemaking-activiteiten gevonden. Er is vooral gebruik gemaakt van de media om te laten zien hoe bijzonder dit gebied is, doordat het een van de eerste gebieden is met zoveel vrijheden. De eerste initiatiefnemers zijn dan ook vooral vrijbuiters en niet zozeer de doorsnee Nederlander. Na deze twee jaar kan er ook niet worden gesteld dat er een grote bouwvolume-ontwikkeling op gang is gekomen. Het hele project wordt aangejaagd door een gebiedsregisseur, die activiteiten organiseert en initiatiefnemers adviseert en begeleidt bij het ondernemen van een project.

Cruquiusgebied Amsterdam

Het Cruquiusgebied Amsterdam beslaat een industriegebied van 16 hectare met onder andere bedrijvigheid met een relatief hoge milieucategorie (betonfabriek) maar ook lagere zoals een bedrijfsverzamelgebouw. Het doel is om het gebied op te waarderen en te herwaarderen tot een aangename woon- en werkomgeving, waar de begane grond



Figuur 4.3: Feiten en Impressies Cruquiusgebied Amsterdam

verplicht 50% werkgerelateerde invulling zal hebben. Door slechte marktomstandigheden en een veranderende rol van de gemeente Amsterdam is ervoor gekozen om de organische gebied(her)ontwikkelingsfilosofie te implementeren. Het interessante aan deze case is dat de initiator van het gebied een private ontwikkelaar/belegger is. De initiërende partij, Amvest, heeft meer dan 40% van de gronden in bezit. Daarnaast is de stichting Cruquiusgebied opgericht waarin de overige grondeigenaren zich hebben verenigd. Het is interessant om inzicht te krijgen in de manier waarop een private partij de organische gebiedsontwikkelingsfilosofie implementeert.

Wanneer de randvoorwaarden van het Cruquiusgebied worden vergeleken met Oosterwold valt op dat deze verder zijn uitgewerkt. Hoewel Oosterwold enkel een vlekkenplan heeft, is het plan voor het Cruquiusgebied veel gedetailleerder. Mogelijke ov-routes, speciale gebouwen en bouwhoogten zijn al vastgelegd (Provincie Utrecht, 2014). Bovendien zijn deze voorwaarden uitgewerkt in een spelregelkaart.

Voor het Cruquiusgebied was een sterke negatieve gebiedsfactor aanwezig, namelijk de betonfabriek. Deze had zo'n hoog geluidsvolume vanwege uitstoot dat dit de bouw van woningen tegen hield. Amvest heeft deze fabriek moeten verplaatsen voordat er kon worden gestart met de bouw van woningen.

In het Cruquiusgebied heerst een andere opvatting van wat een initiatief is en welke functie deze heeft. De initiatieven richten zich met name op het levendig en aantrekkelijk maken van het terrein. Ze worden vooral ingezet als placemaking tool. Op het moment dat dit gelukt is, wordt er overgegaan op de bouwprogramma's van Amvest die de kwantitatieve toevoeging voor haar rekening neemt. Hierdoor lijkt het aannemelijk om te stellen dat private partijen een veel concreter doel nastreven met hun initiatieven, namelijk *placemaking*, waarna zij hun vertrouwde bouwproductie in gang kunnen zetten.

Resultaten

Zoals verwacht zijn de cases niet overeenkomstig genoeg om een letterlijke vergelijking te kunnen maken. Dit komt met name door de fase waarin de gebiedsontwikkelingen zich bevinden. Waar Sophia-Antipolis Science park zich aan het eind bevindt, bevinden de Nederlandse cases zich nog aan begin.

Het bouwvolume zal volgens de Sophia-Antipolis Science park case volgens een S-curve verlopen. De twee andere cases zijn nog niet vergenog ontwikkeld om deze claim te ondersteunen. Ze geven echter wel een inkijk in de verwachting het bouwvolumetoevoegingsproces op gang te krijgen. In alle onderzochte cases is men het unaniem eens dat de ontwikkeling pas op gang komt wanneer er actief initiatiefnemers worden benaderd. De cases laten zien dat een opstartfase (geïntroduceerd in hoofdstuk 2) van groot belang is voor een succesvolle organische gebiedsontwikkeling. Om de sprong te maken van de eerste initiatieven naar een duurzame bewoning zal er volgens Cruquiusgebied Amsterdam en Sophia-Antipolis Science park binding tussen bewoner en gebied moeten ontstaan. Deze binding wordt gecreëerd door het gebied deel uit te laten maken van de initiatiefnemer. Om het deelgevoel op te wekken wordt geclaimd door de cases dat men de initiatiefnemers vrij moet laten en niet te sterk moet controleren en reguleren. Oosterwold stelt dat er enkele heldere regels moeten worden gesteld waarbinnen de initiatiefnemers alle vrijheid hebben. En laat de initiatiefnemer zelf kiezen waar men gaat ontwikkelen.

Tabel 4.2: Vergelijking cases

	Sophia-Antipolis Science park	Oosterwold	Cruquiusgebied Amsterdam
Bouwvolumetoevoeging	S-curve	Nog niet ver genoeg	
Fasering	Opstartfase van groot belang om bindingen tussen initiatiefnemer en gebied te creëren		
Financiële positie	Geen informatie	Investering volgend	
Risico's	Initiator	Initiatiefnemer	Initiatiefnemer en initiator
Initiatiefnemer	Eind gebruiker	Particulieren	Private ontwikkelaar

4.2 Diepte-interviews

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews geanalyseerd aan de hand van de van de literatuur afgeleide hypothesen (zie: hoofdstuk 2 en/of bijlage IX – *Overzicht van de gevormde hypothesen*). De hypothesen zijn thematisch geordend. Alle interviews zijn aan de hand van een codematrix geanalyseerd, zie *bijlage III – Codematrix*.

Hypothese 1

Organische gebiedsontwikkeling is een modieuze term voor een opkomende planningscultuur die uitgaat van een (zeer) grote vrijheid voor de initiatiefnemers en een beperkte directe invloed vanuit de overheid. De overheid (gemeenten/provincies) neemt een faciliterende houding ten aanzien van organische gebiedsontwikkeling aan door de invloed, risico's en winsten aan private partijen toe te vertrouwen.

De respondenten geven aan dat organische gebiedsontwikkeling na de financiële crisis als toonaangevende methode wordt gezien. De opmars van organische gebiedsontwikkeling begint tussen 2008 en 2010. Tweederde van de geïnterviewde respondenten reageren dat organische gebiedsontwikkeling heden ten dage als ingeburgerde planningscultuur wordt beschouwd. Volgens één respondent wordt bij de meeste gebiedsontwikkelingen nog steeds uitgegaan van de klassieke gebiedsontwikkeling. Zo zegt een respondent hierover: *“Het hoeft niet speciaal meer te worden benoemd”* en een andere respondent reageert: *“De klant komt naar ons toe met de vraag om organisch te ontwikkelen”*. Uit de interviews blijkt dat er veel onwetendheid is over de uitvoering van organische gebiedsontwikkeling. De respondenten geven aan dat zij bij de uitvoering van organische gebiedsontwikkeling vaak onbegrip vanuit de organisatie ervaren en weerstand van een dominante conservatief denkende markt. Dit lijkt nog sterker te gelden voor de GA-experts.

Hoewel het de opvatting van de respondenten is dat organische gebiedsontwikkeling na de crisis als planningscultuur haar intrede heeft gedaan, geven alle respondenten aan dat het niets nieuws is. Er is eigenlijk sprake van een hernieuwde belangstelling voor organische gebiedsontwikkeling. Hierbij wordt gerefereerd aan twee voorbeelden:

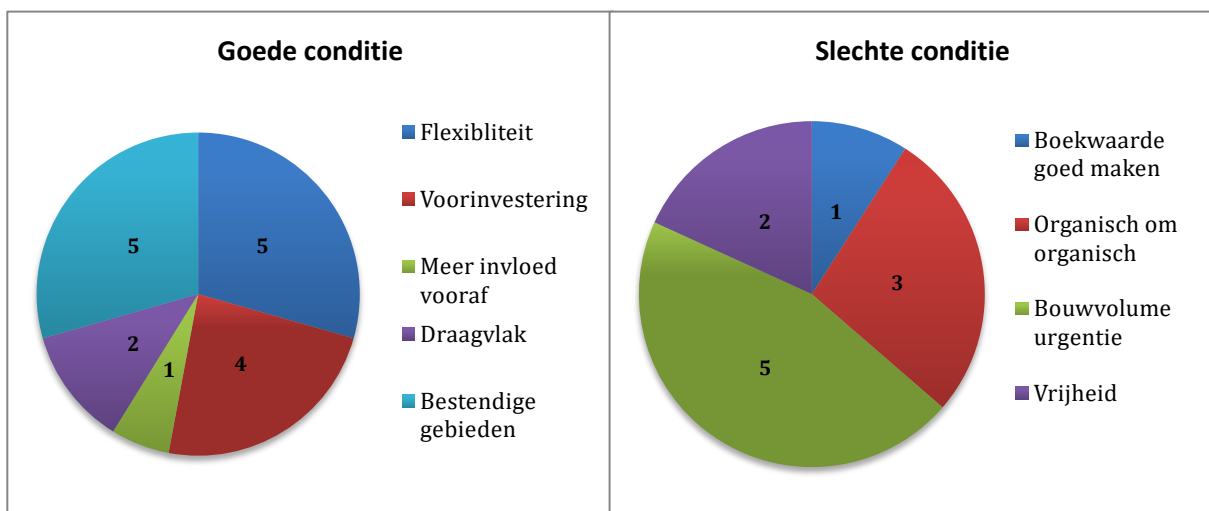
1. De oude steden zoals Amsterdam zijn organisch ontwikkeld.
2. Bedrijventerreinen kunnen ook gezien worden als gebieden die zich volgens een organische gebiedsontwikkelingsmethode hebben ontwikkeld.

Bij de ontwikkeling van een gebied tot een bedrijventerrein wijst de gemeente allereerst een gebied aan dat moet worden bestemd als bedrijventerrein, waarna het gebied zich stapsgewijs ontwikkelt aan de hand van de vraag. Eén respondent betwist punt 2 en stelt: *“Bij pure organische gebiedsontwikkeling zal de gemeente al haar gronden open moeten stellen voor bedrijventerreinen en*

andersoortig vastgoed.” Wanneer het gaat om een klein deel van het totale gebied betwijfelt de respondent of er over organische gebiedsontwikkeling kan worden gesproken.

Drie respondenten stipten op eigen initiatief aan dat organische gebiedsontwikkeling vaak als modieuze term wordt gebruikt. Zij erkenden het bestaan van de vele benamingen voor min of meer hetzelfde concept. Een van deze respondenten gaf aan dat het bij de opdrachtgever (gelukkig) niet zo zeer meer gaat om de definitie van organische gebiedsontwikkeling, maar om het implementeren van flexibiliteit in de gebiedsontwikkeling. Om de term modieuze in het extreme te trekken, is aan zes van de negen respondenten de vraag gesteld: *Is organische gebiedsontwikkeling niet meer dan een marketingtruc?* De overgrote meerderheid van de respondenten geeft aan dat het ondanks alle verschillende modieuze aanduidingen wel om een serieuze ontwikkelmethode gaat. Twee respondenten merken hierbij op dat er in de afgelopen jaren wel ontwikkelingen zijn waarvan wordt beweerd dat het gaat om organische gebiedsontwikkeling, maar dit kan volgens de twee respondenten in werkelijkheid worden betwijfeld. In dit soort gevallen kan volgens de respondent van een marketingtruc worden gesproken.

Het laatste onderdeel van de hypothese heeft betrekking op de factoren die organische gebiedsontwikkeling interessant maken. De experts zijn gevraagd om goede en slechte condities aan te dragen voor de implementatie van organische gebiedsontwikkeling. In totaal is deze vraag beantwoord door zes respondenten. Figuur 4.4 geeft de resultaten weer.



Figuur 4.4: Goede en slechte condities voor de implementatie van een Organische gebiedsontwikkelingsmethode

De twee belangrijkste voordelen van organische gebiedsontwikkelingsmethode zijn *Flexibiliteit* en *Bestendige gebieden*, welke inherent aan elkaar zijn verbonden. De flexibiliteit is het gevolg van het ontbreken van een vaststaand stedelijk bouwkundig/masterplan. Volgens de respondenten bestaat er hierdoor bij de ontwikkeling meer ruimte om te reageren op een veranderende markt vraag. Door de mogelijkheid om af te stemmen en het gebied geleidelijk te ontwikkelen, wordt het gebied volgens de

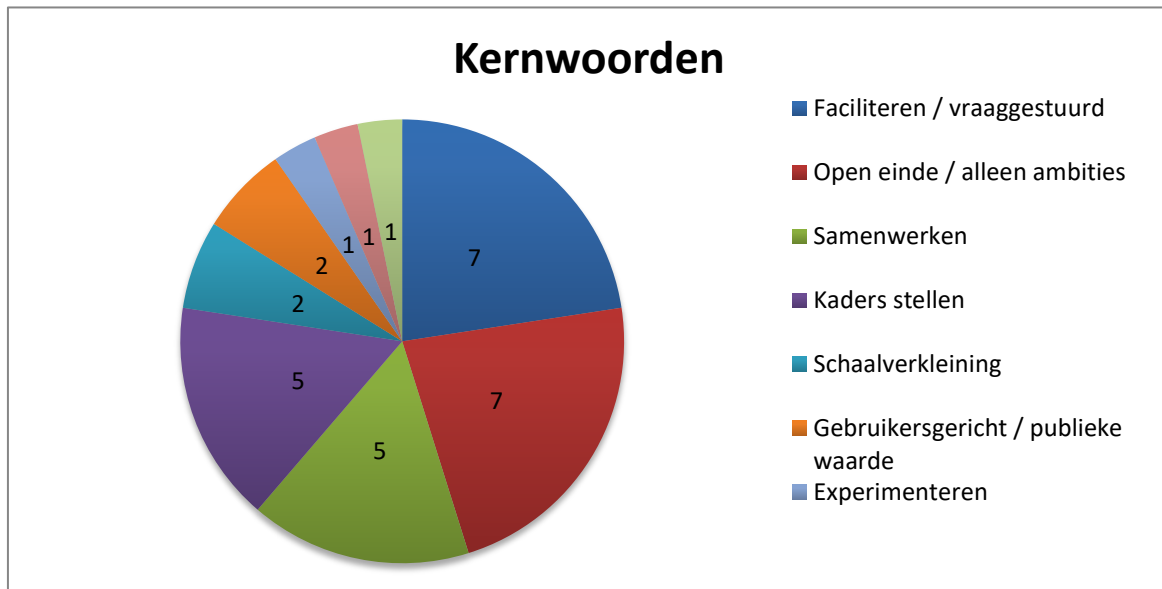
respondenten een stuk bestendiger (waar staat dat voor?). *Meer invloed vooraf* is één keer genoemd door een respondent die een vroege initiatiefnemer is van een organische gebiedsontwikkeling. Deze respondent heeft ervaren dat men als vroege initiatiefnemer de mogelijkheid heeft om (reële) invloed uit te oefenen op de visie en het plan van een gebied.

De meest genoemde negatieve conditie voor organische gebiedsontwikkeling is de bouwvolume-urgentie. Op het moment dat er sprake is van een hoge marktvraag en er in een hoog tempo moet worden ontwikkeld, is organische gebiedsontwikkeling niet de geprefereerde methode. In dit soort situaties wordt planmatige/integrale gebiedsontwikkeling geadviseerd. Een tweede punt dat vaak uit de interviews naar voren komt is dat men ziet dat initiators met verkeerde beweegredenen een organische gebiedsontwikkeling beginnen. Een expert ziet in de praktijk dat veel (gemeentelijke) partijen hun boekwaarden willen redden door een organische gebiedsontwikkeling te implementeren, maar dit moet volgens hem nooit het voornaamste doel van een organische gebiedsontwikkeling zijn. Een ander veelgehoorde slechte conditie is: *“We gaan organische gebiedsontwikkeling implementeren om er maar geen geld meer in te hoeven stoppen, maar we gaan wel heel hogen eisen stellen”*. Dit resulteert er vaak in dat initiators organische gebiedsontwikkeling implementeren om alleen te tonen: *Wij doen aan organische gebiedsontwikkeling*. Aangezien er zowel goede en slechte condities ten grondslag kunnen liggen aan de keuze om een organische gebiedsontwikkelingsmethode toe te passen, komt de vraag naar voren: is organische gebiedsontwikkeling wel toepasbaar in elk gebied? De helft van het aantal geïnterviewde respondenten vindt dat organische gebiedsontwikkeling een methode is die in ieder gebied kan worden toegepast. Een respondent stelt dat bij zuiver organische gebiedsontwikkeling het gehele proces wordt overgelaten aan de markt en dat de markt bepalend is voor de ontwikkeling van een gebied. Als er geen sprake is van gebiedsontwikkeling, moet dit volgens deze respondent zelfs worden gezien als een bevredigende uitkomst van organische gebiedsontwikkeling, omdat de uitkomst nu eenmaal het resultaat is van de wens van de markt en de mens. De andere helft van het aantal respondenten heeft een wat pessimistischer kijk op de toepassing van organische gebiedsontwikkeling. Door deze respondenten wordt gesteld dat wanneer er geen marktvraag is (marktvraag = 0), er niets wordt ontwikkeld en organische gebiedsontwikkeling geen effect heeft. Door deze groep wordt meer naar de uiteindelijke toevoeging van het bouwvolume gekeken.

Hypothese 2

Een organische gebiedsontwikkeling is te herkennen aan de bundeling van kleinschalige initiatieven die door verschillende ontwikkelaars geïnitieerd zijn en het gebied inkleuren. Organisch ontwikkelen is overall een flexibel proces waarbij vooraf zo min mogelijk vaststaat. De gebiedsontwikkeling wordt gestuurd door de marktvraag middels een open einde.

Alle negen geïnterviewde respondenten hebben een definitie gevormd van wat volgens hen onder organische gebiedsontwikkeling wordt verstaan. In bovenstaande hypothese zijn de drie belangrijkste kernwoorden uitgelicht. Dit is eveneens gedaan bij de hypothese van organische gebiedsontwikkeling om zo het vergelijken van de kernwoorden te vereenvoudigen. De gevonden kernwoorden zijn gevisualiseerd in figuur 4.5.



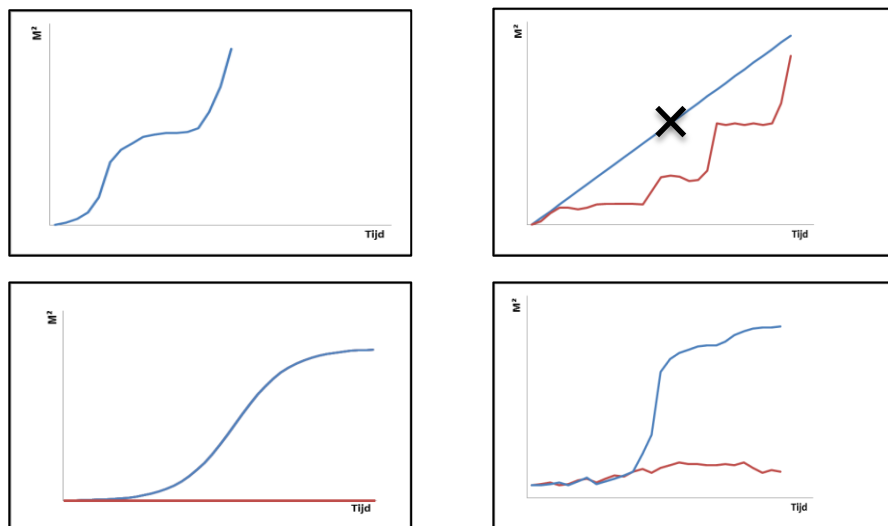
Figuur 4.5: De belangrijkste kernwoorden volgens de respondenten ten behoeve van het beschrijven van de term Organische gebiedsontwikkeling.

Hypothese 3

In een organische gebiedsontwikkeling verloopt de toevoeging van het bouwvolume volgens een S-curve.

Aan alle geïnterviewde is de vraag voorgelegd om in een figuur de verwachting over de ontwikkeling van het bouwvolume bij een organische gebiedsontwikkeling te plotten (zie: Bijlagen VIII – *Bouwvolume verwachting*). De antwoorden van de respondenten tonen drie belangrijke overeenkomsten. De eerste overeenkomst is dat iedereen van mening is dat de ontwikkeling van het bouwvolume vanaf het begin geen lineair of voorspelbaar proces is. Enkele respondenten benadrukken dat zij het lastig vinden om de bouwvolume-ontwikkeling te voorspellen. Een tweede overeenkomst is het patroon in de ontwikkeling van het bouwvolume. Volgens de meeste respondenten kent de grafiek in het begin een constante lichte stijging met daarna een plotselinge exponentiële toename en tot slot een lichte afname. Op basis van deze exercitie kan worden gesteld dat de respondenten uitgaan van een trage vlakke groei van het bouwvolume totdat het gebied door de start van de eerste initiatieven en het gebied een bepaald imago krijgt. Als dit imago door de markt positief en aantrekkelijk wordt bevonden, verwacht men een sterke groei waarna deze aan het einde weer afzwakt.

De derde gevonden overeenkomst is dat de respondenten in de grafiek twee lijnen hebben getekend om de up-side en de down-side potentie aan te geven. De twee lijnen beginnen vanuit hetzelfde punt en scheiden zich van elkaar vanaf de start van de eerste initiatieven/placemaking. De gedachte die hierachter ligt, is dat niet elke organische gebiedsontwikkeling succesvol is. De markt herkent en erkent soms niet wat de initiator wil waardoor het gebied niet (veel) verder van de grond komt dan de ontwikkeling van de eerste initiatieven en de placemaking-activiteiten.



Figuur 4.6: Enkele uitwerkingen van de exercitie ten behoeve van de bouwvolume toevoeging verwachting van de respondenten bij het hanteren van een organische gebiedsontwikkelingsmethode.

Hypothese 4

De initiatieffase bestaat uit het creëren van draagvlak, het bepalen van een visie en het vaststellen van de doelgroep. Deze aspecten worden (juridisch) vastgelegd in randvoorwaarden.

Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten weinig nadruk leggen op het creëren van draagvlak. De respondenten beschouwen dit als de norm en zien dit niet als een bijkomend voordeel van organische gebiedsontwikkeling. Dit betekent niet dat men dit niet belangrijk vindt. Eén respondent die met een organische gebiedsontwikkeling bezig is (uitvoerende fase), geeft aan dat zij de stakeholders (omwonenden) vooraf hebben geïnformeerd over de risico's, maar dat de gemeente dit min of meer bleek te verwachten.

Verder werd gesteld dat men moet beginnen met het creëren van draagvlak onder de shareholders door onderlinge relaties duidelijk uiteen te zetten. Een kenmerkende reactie: *“Beste ondernemer, u wilt winst behalen, dat is in uw belang, de gemeente wil dat het vooral leefbaar is of gewoon dat het doel wordt behaald. Als je dit niet aan het begin doet, krijg je rare gezichten later.”* Een andere respondent reageert: *“Maak aan de voorkant goed kenbaar waar je geld in wilt stoppen en waar niet in.”*

Vanuit deze samenwerkingsverbanden kan een visie worden ontworpen voor het gebied, die vaak is omschreven door de geïnterviewde respondenten als: *“Stip op de horizon”, “Geen eindbeeld maar*

eindkwaliteit” en *“Stuur op kaders en niet meer op plannen”*. De termen op zich zijn weinigzeggend maar middels voorbeelden onthullen de respondenten het onderliggende nut van een goede visie, namelijk het verlagen van de onzekerheid. Het open proces/karakter van organische gebiedsontwikkeling leidt tot veel onduidelijkheden voor de initiatiefnemer. Deze onduidelijkheid is onwenselijk en schrikt veel partijen zelfs af volgens sommige respondenten. Een respondent geeft een voorbeeld van onzekerheid van een betrokken partij: *“De belegger wil een langetermijninvestering in z'n kantoor doen om daar huuropbrengsten uit te krijgen, dus die wil zeker weten dat die plek een aantrekkelijke kantoorlocatie is”*. Deze onduidelijkheid/onzekerheid kan worden verminderd door potentiële initiatiefnemers te overtuigen van de gestelde visie en het eindbeeld. Een correcte visie bestaat uit een goede ruimtelijke ordening die voor eenheid in het gebied zorgt. Twee andere respondenten omschrijven het als volgt:

1. *“... er mag wat van dit en dat en verder zien we het wel, onder de voorwaarde dat er een fatsoenlijke ruimtelijke ordening en infrastructuur komt.”*
2. *“...en dat je ook inzicht hebt en kan geven in welke ruimtelijke structuren je wilt toepassen. Die hoeven allemaal niet heel gedetailleerd te zijn maar je moet wel kunnen laten zien dat je betrouwbaar bent.”*

De visie en het eindbeeld dienen met name gefocust te zijn op de ruimtelijke kwaliteiten, op de weergave van de samenhang in het gebied en of er in een gebied mag worden ontwikkeld. De respondenten geven aan dat zij dit uitwerken in visualisaties en vastleggen in randvoorwaarden/spelregelkaart. De initiatiefnemers behouden dus hun vrijheid om de kavels naar eigen wens in te richten maar zijn wel gebonden aan de samenhang van het gebied.

Het aangeven van een doelgroep kan eveneens een goede manier zijn om meer zekerheid te realiseren en een sterkere visie op het gebied te ontwikkelen. Echter moet hier niet te veel waarde aan worden gehecht. Zo reageert een respondent: *“Ik denk heel graag in doelgroepen maar die doelgroepen zijn achteraf vaak toch weer anders dan gepland”*. Vier van de acht respondenten stellen dan ook dat de markt uiteindelijk binnen de door de gemeente gestelde kaders bepaalt wat de (uiteindelijke) doelgroep is. Eén geïnterviewde respondent vat dit zeer mooi samen, *“De markt bepaalt de doelgroep, maar de gemeente sluit uit”*.

Hypothese 5

Bij het implementeren van een organische gebiedsontwikkeling behoudt de initiator in vergelijking met integrale gebiedsontwikkeling een aanzienlijke periode een (grote) mate van stuurbaarheid. Deze sturing bestaat uit het accepteren en weren van initiatieven en is mogelijk doordat men niet gebonden is aan een strak vooropgezet masterplan en de daarbij horende afnamecontracten.

Zeven van de acht geïnterviewde respondenten beschouwen organische gebiedsontwikkeling als een stuurbaar proces. Men geeft echter wel aan dat er bij deze methode van gebiedsontwikkeling op een andere manier moet worden gestuurd dan bij integrale gebiedsontwikkeling. Aangezien initiatiefnemers bij organische gebiedsontwikkeling de vrijheid hebben om het gebied zelf dynamiek en identiteit te geven, kan er niet worden gestuurd op *hoe het (gebied) eruit moet komen te zien*. Een respondent licht het verschil in de manier van sturing tussen beide methoden van gebiedsontwikkeling toe aan de hand van een voorbeeld waarbij een sneeuwbal van een berg af wordt geduwd. Bij integrale gebiedsontwikkeling dient de sneeuwbal in een rechte lijn van de berg af te rollen en moet indien nodig worden bijgestuurd, terwijl bij organische gebiedsontwikkeling de sneeuwbal zwalkend van de berg af mag rollen. Er dient alleen te worden bijgestuurd als de bal compleet in de verkeerde richting gaat. Het corrigeren gebeurt volgens de respondenten met name via privaatrechtelijke wegen, waarbij de grondexploitant initiatiefnemers toestaat of afwijst. Daarnaast kunnen in contracten extra bedingen worden opgenomen. Het opstellen van randvoorwaarden wordt door de respondenten weinig genoemd als instrument om het proces te corrigeren.

Hypothese 6

De informatiekosten worden sterk beïnvloed door de aanwezige gebiedsfactoren. Over het algemeen zullen de informatiekosten hoog zijn door het ontbreken van veel gebiedsfactoren in een organische gebiedsontwikkeling.

De relatie tussen de aanwezige gebiedsfactoren en informatiekosten wordt niet letterlijk verwoord door de geïnterviewde respondenten. De respondenten geven wel aan, dat sommige gebiedsfactoren minimale randvoorwaarden zijn voor een succesvolle (organische) gebiedsontwikkeling. De minimale eisen waar een gebied aan moet voldoen, zijn dat het een goede ontsluiting heeft en dat het er verzorgd bijligt. Dit resulteert in het feit dat bij organische gebiedsontwikkeling niet alle kosten kunnen worden doorgeschoven en dat er mogelijk voorinvesteringskosten moeten worden gemaakt. Naast de minimale randvoorwaarden kunnen aanwezige (fysieke) gebiedsfactoren worden gebruikt als landmark om het gebied te onthouden, wat een cruciale stap is bij *placemaking*. Dit verschijnsel is door meerdere respondenten toegelicht aan de hand van het voorbeeld van Strijp-S in Eindhoven. Er is hier gebruik gemaakt van de reeds aanwezige meubelmaker om het gebied in het geheugen van mensen te krijgen: *Strijp-S, dat is daar bij de meubelmaker*.

Naast de fysieke gebiedsfactoren worden door de geïnterviewde respondenten enkele belangrijke succesfactoren genoemd die kunnen worden samengevat onder de term niet-fysieke gebiedsfactoren. Dit zijn factoren die niet verankerd zijn in het gebied, zoals de omgeving, eigendomsverhouding, marktvrage, faciliterende houding van de overheid, marketing en toegestane ontwikkelingen die elders zijn verboden.

Hypothese 7

Placemaking is een manier om de informatiekosten te verlagen en de aantrekkingskracht van het gebied te vergroten. De aantrekkingskracht wordt vergroot door bezoekers in/van het gebied een fijne ervaring te geven en/of door het aangename leefklimaat van het gebied te tonen.

Het doel van placemaking is volgens de respondenten het voeren van marketing voor het gebied om het leefklimaat (in het gebied) te vergroten en potentiële initiatiefnemers te interesseren voor het gebied. Uit de interviews komen verschillende placemaking-methodes naar voren. Een van deze door de geïnterviewde respondenten genoemde methodes is het toevoegen van een landmark. Dit kan, zoals al eerder gesteld is, een bewoner (meubelmaker bij Strijp-S) zijn maar het kan ook een kunstobject of gebouw zijn. Een respondent geeft aan dat een kunstobject als landmark weinig effect heeft in een greenfield-gebiedsontwikkeling, omdat er (nog) weinig mensen in het gebied aanwezig zijn. Een andere genoemde placemaking-methode is het ontplooiën van tijdelijke initiatieven. Deze methode wordt veel gebruikt bij gebiedsontwikkeling om meer leven in het gebied te krijgen.

Te denken valt aan kunstenaars die zich bij industriële herontwikkeling vestigen in hallen of aan de aanleg van moestuintjes. Eén respondent heeft met dergelijke initiatieven geëxperimenteerd en heeft bedenkingen bij het nut van een (kunstenaars-)broedplaats. De verklaring hiervoor is dat kunstenaars vrij op zichzelf gericht in het gebied leven en hun eigen subcultuur creëren waardoor de beoogde doelgroep zich weinig verbonden voelt met en/of niet wordt aangetrokken door deze groep (kunstenaars) bewoners. De vraag is dus of de zogenaamde (kunst-)broedplaatsen veel bijdragen aan de leefbaarheid in het gebied. Tot slot is het toevoegen van een Leisure-functie aan het gebied genoemd als methode om de leefbaarheid van het gebied te vergroten en initiatiefnemers te interesseren. Hierbij kan worden gedacht aan het vestigen van een koffiezaak of een restaurant in het gebied. De geïnterviewde respondenten staan positief tegenover deze vorm van placemaking, omdat het ertoe leidt dat een bredere doelgroep het gebied leert kennen.

Een andere veel genoemde reden voor het ontplooiën van tijdelijke initiatieven naast placemaking is het overbruggen van rentelasten. Dit wordt bijvoorbeeld verwezenlijkt door hallen te verhuren als caravanopslag.

Hypothese 8

Integrale gebiedsontwikkeling is goedkoper dan organische gebiedsontwikkeling door haar schaalvoordelen. Verder is het traject voor de grondexploitant een stuk korter en zal de grondexploitant eerder zijn/haar gehele winst maken. Deze voordelen zullen echter bij slechte marktcondities en/of een veranderende marktomstandigheden verdampen door de hoge rentelasten en time value of money. Organische gebiedsontwikkeling is in deze situaties te prefereren boven integrale gebiedsontwikkeling omdat er bij deze methode geen grote

voorinvesteringen nodig zijn en de kosten en opbrengsten beter worden gematcht. Dit leidt tot een langer traject, maar de winsten stromen wel (vanaf het begin) geleidelijk terug naar de grondexploitant.

Hypothese 12

De risico's voor de grondexploitant zijn bij organische gebiedsontwikkeling aanzienlijk lager. Er zijn meer beslismomenten en de risico's worden afgewenteld op de initiatiefnemer, waardoor deze bij organische gebiedsontwikkeling meer risico loopt in vergelijking met de integrale gebiedsontwikkeling.

Beide hypothesen stellen dat organische gebiedsontwikkeling minder winstgevend is voor de grondexploitant dan integrale gebiedsontwikkeling. Dit wordt bevestigd door de respondenten, een van hen reageert: *“Door het opsplitsen van projecten wordt het niet goedkoper”*. Dit wijst erop dat in de praktijk eveneens wordt ervaren dat de schaalvoordelen bij organische gebiedsontwikkeling wegvallen. De voornaamste reden dat organische gebiedsontwikkeling door de respondenten geprefereerd wordt boven integrale gebiedsontwikkeling is de verplaatsing van de financiële risico's. De geïnterviewde respondenten geven aan dat het financieringsrisico voor hen als grondexploitant vele malen kleiner is bij organische gebiedsontwikkeling, doordat de kosten en baten beter met elkaar worden gekoppeld en de flexibiliteit de mogelijkheid geeft om op de markt/vraagveranderingen te kunnen reageren. Een ander argument hiervoor is dat men verwacht dat de leefbaarheid bij organische gebiedsontwikkeling beter is dan bij integrale gebiedsontwikkeling. Dit wordt gebaseerd op min of meer dezelfde flexibeliteitreden die genoemd is in verband met de (financiële) risicovermindering.

Enkele respondenten geven aan dat de verwachtingen die ze uitspreken, gebaseerd zijn op de theorie over organische gebiedsontwikkeling. Men stelt dat er namelijk nog weinig *proof of concept* in Nederland aanwezig is. Daarnaast stellen de respondenten bang te zijn dat men misschien doorslaat in flexibiliteit en er zich planologische drama's zullen voordoen. Een respondent verwoordt het als volgt: *“Het plan kan los zand worden, omdat initiatoren alles zelf mogen beslissen”* en *“We moeten oppassen voor Belgische gebiedsontwikkeling”*. Hiermee wordt verwezen naar de missende en ontbrekende samenhang in de Belgische gebiedsontwikkeling.

Hypothese 9

Wanneer niet één partij/alliantie een groot gedeelte van het plangebied in handen heeft, vermindert de prikkel sterk om mee te betalen aan planoverstijgende kosten. Dit leidt tot meer freeriders en het mogelijk falen van de gehele organische gebiedsontwikkeling.

Op één na geven alle geïnterviewde respondenten aan dat het freerider-probleem optreedt bij organische gebiedsontwikkeling. Uit de interviews blijkt dat de respondenten redelijk mild tegenover freerider-gedrag staan. De respondenten zijn van mening dat door goed procesmanagement freerider-gedrag kan worden tegengegaan. Verder stellen de respondenten dat freerider-gedrag bij organische gebiedsontwikkeling wordt beperkt doordat grote kosten stapje voor stapje worden gemaakt. Hierdoor wordt het financierings- en afzetrisico gereduceerd en is het freerider-voordeel een stuk geringer.

Hypothese 10

Door gebruik te maken van de individuele grex per initiatief is het moeilijk geworden om planoverschrijdende kosten te laten dragen door het gehele gebied. De huidige wetgeving is niet in staat dit af te dwingen, er zal dus nieuwe wetgeving moeten worden gevormd die deze manier van financiering wel ondersteunt.

Hypothese 11

De verkoopprijs van kavels ligt bij organische gebiedsontwikkeling in de eerste fases lager, omdat het kwaliteitsniveau van het gebied lager ligt, doordat er minder gewenste voorzieningen in het gebied aanwezig zijn. De aanneme bij organische gebiedsontwikkeling is dat, wanneer het gebied tot bloei komt, er meer voorzieningen en daarmee hoogwaardige initiatieven worden aangetrokken waardoor de kavelwaarde sterk verbetert.

De verwachting is dat het aantrekken van initiatieven aan het begin van een organisch gebiedsontwikkelingsproces moeten worden ondersteund met incentives. Dit resulteert in de veronderstelling dat er aan het begin bij organische gebiedsontwikkeling minder winst wordt gemaakt (dan bij integrale gebiedsontwikkeling). Een respondent geeft hierbij aan dat hij het niet erg vindt dat er aan het begin van een gebiedsontwikkelingsproces minder winst wordt gemaakt als dit later wordt terugverdiend. Het is echt zeer gemakkelijk om deze incentives in (financiële) modellen goed te rekenen door (te hoge) verwachte inkomsten in te voeren. Het bepalen van een GREX wordt door de respondenten als moeilijk ervaren, omdat de inkomsten en kosten zeer moeilijk zijn te bepalen, doordat er vooraf geen concreet masterplan aanwezig is. De GREX is op dit moment echter wettelijk verplicht en zal dus moeten worden gebruikt bij een gebiedsontwikkeling. Een oplossing die een respondent toepast/aangeeft, is het opsplitsen van het gebied in kleinere delen om vervolgens per individueel gebied een GREX te kunnen vaststellen. Op deze manier zijn de onzekerheden een stuk kleiner en is het gemakkelijker om een inschatting te maken van de ontwikkeling van het bouwvolume. Een respondent, een professioneel ontwikkelende partij, reageert dat zij, ongeacht of er sprake is van een organische gebiedsontwikkeling, altijd een inschatting maken van de toevoeging van de hoeveelheid vastgoed per jaar en een planning (verwachting) maken van wat er minimaal per jaar moet worden gehaald. Dit is in strijd met de opvatting van andere respondenten dat bij organische

gebiedsontwikkeling niet wordt gepland maar uitgegaan wordt van flexibiliteit. De uitkomst is zelfs goed als zich niets ontwikkelt.

Als oplossing voor de planoverschrijdende kosten bij organische gebiedsontwikkeling met veel verschillende eigenaren is crowdfunding, fondsvorming, waarbij een extra bedrag op de grondprijs wordt berekend voor planoverschrijdende kosten en WOZ/lokale belastingen. In de praktijk is de ervaring dat het moeilijk is om op vrijwillige basis een geldafdracht af te dwingen. Een respondent geeft met een voorbeeld aan dat er een hoge mate van publieke druk moest worden uitgeoefend om partijen tot een geldafdracht te krijgen. Twee respondenten stellen dat een geldafdracht het makkelijkst te verkrijgen is van eigenaren met grote grondposities. Deze actoren hebben genoeg massa om voor de kosten op te draaien en het is voor hen moeilijker om mee te liften op andere partijen/actoren, omdat dan de kans groot is dat het gehele project ten onder gaat, als zij niet mee financieren aan de planoverschrijdende kosten.

4.3 Reflectie op hypothesen op basis van empirisch onderzoek

Onderstaand een overzicht van de aangepaste hypothesen op basis van de empirisch resultaten, zie bijlagen IX – *Overzicht van de gevormde hypothesen*, voor een volledig overzicht.

Hypothese 2

Een organische gebiedsontwikkeling is te herkennen aan de bundeling van kleinschalige initiatieven die door verschillende ontwikkelaars geïnitieerd zijn en het gebied inkleuren. Organisch ontwikkelen is overall een flexibel proces waarbij vooraf zo min mogelijk vaststaat. Samenwerking is de sleutel voor een succesvol resultaat. De gebiedsontwikkeling wordt gestuurd aan de hand van de markt vraag middels een open einde.

Hypothese 3

In een organische gebiedsontwikkeling verloopt de toevoeging van het bouwvolume volgens een S-curve. Bij minder succesvolle gebiedsontwikkelingen is de verwachting dat er (misschien) enkele initiatieven van de grond komen waarna de ontwikkeling van het gebied tot stilstand komt en/of langzaam in verval raakt.

Hypothese 4

De initiatieffase bestaat uit het creëren van draagvlak, het bepalen van een visie en het vaststellen van een doelgroep. Deze aspecten dienen (juridisch) vastgelegd te worden in randvoorwaarden (spelregels).

Hypothese 6

De informatiekosten worden sterk beïnvloed door de aanwezigheid van gebieds(f?)actoren. De informatiekosten zijn hoog als het aantal gebiedsfactoren klein is en er een grote mate van onzekerheid bestaat ten aanzien van toekomstige initiatieven en voorzieningen in een organische gebiedsontwikkeling.

Hypothese 7

Door middel van placemaking en het bepalen van een duidelijke visie kunnen de informatiekosten worden verlaagd, waardoor de aantrekkingskracht van het gebied wordt vergroot. Placemaking zal als doel moeten hebben om bezoekers van het gebied een fijne ervaring te geven en/of door hen het aangename leefklimaat in het gebied te tonen.

Hypothese 9

Wanneer een groot gedeelte van een gebied in handen is van meerdere grondexploitanten wordt de prikkel om mee te betalen aan planoverstijgende kosten sterk verminderd. Dit kan leiden tot het geheel falen van een organische gebiedsontwikkeling. Het freerider-probleem is geringer doordat er bij organische gebiedsontwikkeling geen partij is die vooraf alle kosten voor haar/zijn rekening neemt.

Hypothese 10

De risico's voor de grondexploitant zijn bij organische gebiedsontwikkeling aanzienlijk lager. De risico's worden bij afname van een kavel met name afgewenteld op de initiatiefnemer, waardoor deze bij organische gebiedsontwikkeling meer risico loopt dan bij integrale gebiedsontwikkeling. De mate waarin risico's kunnen worden afgewenteld op de initiatiefnemer is in de praktijk wel aanzienlijk minder dan in de literatuur wordt gesteld en verwacht.

5. Discussie

Hoofdstuk 5.1-3 behandelt de samenhang tussen de empirisch resultaten en het literatuuronderzoek. De samenhang wordt beschreven aan de hand van de drie hoofdthema's. Op basis van deze inzichten worden in dit hoofdstuk de op basis van de door literatuurstudie gevormde hypothesen aangepast. De aangepaste hypothesen staan weergegeven in hoofdstuk 5.4.

5.1 Definitie vorming

De empirische resultaten bevestigen de aanname van het onderzoek dat de huidige flexibele gebiedsontwikkelingsmethodes niet zozeer verschillend van elkaar zijn en dan ook kunnen worden samengevoegd tot één flexibele gebiedsontwikkelingsmethode. Wat wel onduidelijk bleef, is de vraag wanneer een gebiedsontwikkeling als flexibel kan worden aangemerkt. De literatuurstudie wees op een grijs gebied tussen de twee uiterste typen gebiedsontwikkelingen, die zijn aangeduid met de termen *organische gebiedsontwikkeling* en *integrale gebiedsontwikkeling*. De drie cases bevestigden het grijze gebied. De gebiedsontwikkeling *Cruquiusgebied Amsterdam* bevindt zich in het grijze gebied tussen de twee typen gebiedsontwikkeling en neigt zelfs naar integrale gebiedsontwikkeling. De grote overeenkomst tussen de twee methoden van gebiedsontwikkeling is dat beide afstand hebben gedaan van een sterk planmatige aanpak van gebiedsontwikkeling. Dit leidt tot de aanname dat er van een flexibele gebiedsontwikkeling mag worden gesproken wanneer de initiator en gebiedsexploitant afstand nemen van een planmatige aanpak. Er bestaan echter veel gradaties van puurheid in de uitvoering betreffende de mate van flexibele gebiedsontwikkeling.

Als belangrijkste reden om een flexibele gebiedsontwikkelingsmethode te hanteren wordt geclaimd dat *invloeden, risico's* en *winsten* anders kunnen worden herverdeeld dan bij een niet flexibele integrale gebiedsontwikkeling. Deze herverdeling blijkt met name interessant voor de grondexploitant die zijn risico's aanzienlijk vermindert. Hiertegenover staat dat het proces een stuk langer duurt en dat de financiële baten lager zijn. Dit maakt dat een organische gebiedsontwikkelingsmethode met name aantrekkelijk is in onzekere tijden/markten. De experts zijn het hierover eens. Echter, hun verwoording is van meer praktische aard. Tevens is er door de respondenten een factor en een situatie aan de definitie toegevoegd die niet uit de literatuurstudie naar voren zijn gekomen. Als factor wordt *bestendige gebieden* genoemd waarmee wordt bedoeld op gebieden die bij een organische gebiedsontwikkeling levensvatbaarder zijn en een grotere maatschappelijke waarde hebben. Dit komt met name doordat gebieden stapsgewijs ontwikkelen en hierdoor beter kunnen anticiperen op de vraag (verandering) van de (toekomstige) bewoners. Als extra situatie is *bouwvolume-urgentie* genoemd, de experts stellen: *in een situatie waarin een sterke vraag naar bouwvolumetoevoeging is, zal een organische gebiedsontwikkelingsmethode niet de geprefereerde methode zijn, omdat deze methode trager is en moeilijker de urgentie kan wegnemen in een kort tijdsbestek.*

Hypothese twee is gebruikt om het begrip organische gebiedsontwikkeling inhoud en een definitie te geven op basis van de (theoretische) kennis. Er zijn minimale verschillen gevonden ten aanzien van de

hypothese omtrent de definitievorming tussen de uitkomsten van de literatuurstudie en de opvattingen van de experts. De experts zwakken de term *kleinschalig* af, maar dit is niet genoeg om de term uit de definitie te verwijderen. Bovendien stellen de respondenten dat *samenwerken en kaders stellen* belangrijke begrippen zijn binnen de definitie. Echter is *kaders stellen* een (praktische) uitwerking waardoor men flexibel kan werken. Het is dan ook niet aan te bevelen om dit construct aan de definitie toe te voegen. *Samenwerken* zou een goede toevoeging aan de definitie van een organische gebiedsontwikkeling zijn omdat dit door de experts als iets elementairs wordt beschouwd. De theorie gaf reeds aanwijzingen voor dit element en in combinatie met de uitspraken van de experts is er voldoende reden om de definitie en hypothese met deze factor uit te breiden.

5.2 Impact van organische gebiedsontwikkeling op de positie van de grondexploitant

De impact van een organische gebiedsontwikkelingsmethode op de positie van de grondexploitant is onderzocht aan de hand van vijf thema's. In dit hoofdstuk wordt de relatie tussen de literatuur en empirische resultaten beschreven.

Bouwvolume toevoeging

Op basis van de theorie van Rogers (1968) was de aanname dat de toevoeging van het bouwvolume volgens een S-curve verloopt. De casestudie Sophia-Antipolis Science Park onderbouwt deze veronderstelling, omdat het bouwvolume in deze casus via een S-curve is gegroeid. Er zijn geen onderzoeken gevonden waarin deze op basis van een Nederlandse dataset is onderbouwd. De geïnterviewde experts verwachten eveneens dat de bouwvolume toevoeging volgens een S-curve verloopt. Het enige verschil tussen experts en theorie/casestudies is dat de theorie en casestudie stellen dat er enige mate van kritische massa nodig is voordat het gebied gaat groeien. Dit wordt tegengesproken door de experts, omdat volgens hen organische gebiedsontwikkeling juist endogeen ontwikkelt. Echter, wanneer wordt gekeken naar de argumenten vanuit de placemaking en innovatietheorie en de empirische resultaten van het Sophia-Antipolis Science park lijkt het toch aannemelijker dat enige mate van kritische massa het groeiproces helpt, versterkt en versnelt.

De experts wezen echter ook op een belangrijk eindresultaat, namelijk een negatief resultaat. Hiermee wordt een gebiedsontwikkeling bedoeld waarbij niets van de grond komt of waarbij de groei voortijdig stopt. Deze kant van de medaille is onderbelicht gebleven in de literatuurstudie, maar is zeer aannemelijk. Dit resultaat heeft aanzienlijke gevolgen voor de grondexploitant en de initiatiefnemers. De grondexploitant blijft met een gebied over dat (financieel) niet zo waardevol is gebleken als verwacht. De organische gebiedsontwikkelingsfilosofie stelt echter dat de (gerealiseerde) verliezen gering zullen zijn voor de grondexploitant, omdat de voorinvesteringen minimaal zijn geweest en de kavels er zo bijliggen dat met geringe moeite en weinig kosten de oude bestemming van het gebied weer kan worden herintroduceerd. Voor de initiatiefnemers is het een aanzienlijker probleem, aangezien zij de bewoners worden van een onaf gebied waar de verwachte voorzieningen niet zullen

worden gerealiseerd. Dit kan het woon/werkgenot en de waarde van het vastgoedobject sterk negatief beïnvloeden.

Fasering

Het creëren van draagvlak wordt in de theorie aangeduid als het samenbrengen van stake- en shareholders. Dit wordt als de eerste stap in het proces om een organische gebiedsontwikkeling van de grond te krijgen, beschouwd. De respondenten hebben in de interviews weinig nadruk gelegd op het creëren van draagvlak. Dit is in contradictie met de term *samenwerken* die men zo belangrijk achtte in de formulering van de definitie voor organische gebiedsontwikkeling. Een aannemelijke verklaring voor deze tegenstrijdigheid, die kan worden opgemerkt uit de toon van de gesprekken, is dat men het creëren van draagvlak als een vanzelfsprekendheid beschouwt. Op het moment dat er geen draagvlak is, zal er ook geen (of zeer moeilijk een) gebiedsontwikkeling tot stand komen en kan men de poging hiertoe beter staken. Dit komt overeen met de literatuur, waarin dit als een go/no-go beslissing wordt beschouwd.

Visieontwikkeling wordt door de experts als een zeer belangrijk onderdeel beschouwd. Het geeft namelijk de mogelijkheid om meer duidelijkheid te verschaffen en onzekerheid bij potentiële initiatiefnemers weg te nemen. Hierbij kan worden gesteld dat een hoge mate van onzekerheid gezien kan worden als een bron voor stijgende informatiekosten. De literatuur stelt dat de onzekerheid bij organische gebiedsontwikkeling aanzienlijk is in vergelijking met integrale gebiedsontwikkeling. Deze onzekerheid moet zoveel mogelijk worden beperkt om toch de belangstelling voor hoogwaardige initiatieven te behouden. Dit leidt tot een tegenstrijdigheid, want enerzijds wil men bij organische gebiedsontwikkeling zekerheid hebben door vooraf initiatieven/faciliteiten te plannen, maar anderzijds ondermijnt dit de organische gebiedsontwikkelingsfilosofie die stelt dat er voorafgaand zo min mogelijk vast moet staan. De literatuur was dan ook niet concreet over de vraag op welke manier een goede visie kan worden geformuleerd die flexibel is en onzekerheden wegneemt. De respondenten hebben hier wel een concreet antwoord op kunnen geven. Zij stellen dat de visie zich met name moet richten op de ruimtelijke kwaliteit en de openbare gebieden. Hierdoor is de *look* van het gebied vastgelegd, maar worden er geen belemmeringen gecreëerd ten aanzien van de vrijheid voor de initiatiefnemers op kavelniveau. De respondenten zijn unaniem dat dit alles moet worden verankerd in randvoorwaarden, hetzij in een spelregelkaart of soortgelijk. Het maakt voor de experts niet uit of de doelgroep hier eveneens aan toe wordt gevoegd. De respondenten zijn van mening dat moet worden gesteld dat er aan het einde van de rit altijd een andere doelgroep aanwezig is dan gepland. Daarnaast stellen de respondenten dat de doelgroep met name door de markt en de overheid wordt bepaald. Eén respondent geeft dit goed weer: “*De markt bepaalt de doelgroep, maar de gemeente sluit uit*”. Wanneer men verwacht dat de voorzieningen, zoals de riolering, etc. door de initiatiefnemers zelf

worden gerealiseerd, wordt geadviseerd om (hierover) duidelijke kwaliteits- en niveaueisen in de randvoorwaarden op te nemen.

Uit de literatuur is naar voren gekomen dat *placemaking* met name dient om de bezoekers een aangename ervaring te geven en het leefklimaat in het gebied te verbeteren en om de interesse voor het gebied te vergroten. De geïnterviewde respondenten zijn het hiermee eens. Verder merkten de respondenten op dat het belangrijk is dat initiatieven die placemaking als doel hebben een open karakter hebben en toegankelijk zijn voor een brede groep en zich niet te veel focussen op één type burger (bv. kunstateliers). Men ziet voornamelijk potentie in Leisure-functies.

Financieel

De assumptie van hypothese elf dat de kavelwaarden aan het begin van het proces laag zullen zijn, wordt door de experts bevestigd. De experts gaan uit van een geleidelijke waardeontwikkeling. Dit wordt echter ook als een gevaar gezien. Het is namelijk zeer gemakkelijk om aan de voorkant een te rooskleurige waardeontwikkeling te voorspellen.

Er worden twee extra mogelijkheden geschetst om planoverschrijdende kosten te kunnen bekostigen in aanvulling op de bevindingen uit de literatuurstudie. De eerste oplossing is om het gebied eigendom te maken van één/enkele grootgrondexploitant(en). Hierdoor is sprake van voldoende schaalgrootte en urgentie voor de grootgrondexploitant om bij te dragen aan planoverschrijdende kosten. Dit is ook opgemerkt in de casestudie Cruquiusgebied Amsterdam. Wanneer voor deze optie wordt gekozen, valt een belangrijk voordeel van organische gebiedsontwikkeling voor de grondexploitant weg. De financiële risico's en het afzetrisico blijven aanwezig. De (groot)grondexploitant moet immers partijen uitkopen (financiële risico's) en het afzetrisico voor het gehele gebied zelf dragen. Daarnaast moet worden opgemerkt dat het overgrote deel van de peri-urbane/greenfieldgebieden in Nederland reeds in handen is van grootgrondexploitanten. Een tweede mogelijkheid is het splitsen van het gebied in zeer kleine deelgebieden en voor elk deelgebied een individuele GREX te bepalen. Dit is niet direct een oplossing voor planoverschrijdende kosten die individuele kavels onhaalbaar maken, maar het voorspellen en/of inschatten van de grondexploitatie wordt hierdoor vereenvoudigd. Bovendien wordt de werkbaarheid van de GREX in een organische gebiedsontwikkeling door de respondenten en in de literatuur als iets ingewikkelds beschouwd.

Risico

De relatie tussen gebiedsfactoren en informatiekosten wordt niet letterlijk gelegd door de geïnterviewde respondenten. Dit komt waarschijnlijk doordat de informatiekostentheorie een te abstract en onbekend concept is. De respondenten erkennen wel dat sommige gebiedsfactoren minimale voorwaarden zijn voor een succesvolle gebiedsontwikkeling. Zo kunnen de informatiekosten dermate hoog worden, dat dit een (wezenlijke) belemmering vormt voor een succesvolle gebiedsontwikkeling. Er zullen om deze reden met name in een peri-urban/greenfield

gebiedsontwikkeling wel degelijk voorinvesteringen moeten worden gedaan wanneer essentiële gebiedsfactoren missen (*ontsluiting en er verzorgd bijliggen*). Dit betekent dat bij organische gebiedsontwikkeling mogelijk niet alle kosten kunnen worden doorgeschoven en dat voorinvesteringen nodig zijn. Hiermee valt (deels) een van de voornaamste voordelen van organische gebiedsontwikkeling weg. Verder benadrukken de experts dat er naast fysieke gebiedsfactoren ook niet fysieke gebiedsfactoren zijn (*omgeving, eigendomsverhouding, marktvraag, faciliterende houding, marketing en mogelijke ontwikkelingen die elders verboden zijn*). Deze (niet-fysieke) gebiedsfactoren zijn moeilijker toe te voegen en te beïnvloeden wat sterke overeenkomsten toont met de veronderstellingen van de *place dependency*-theorie uit de evolutionaire geografie.

De voornaamste bevindingen op het gebied van risico's zijn dat de organische gebiedsontwikkelingsmethode veel risico's bij de grondexploitant kan wegnemen en verplaatst naar de initiatiefnemers. Echter, doordat het juridisch raamwerk niet is ingericht op het implementeren van een organische gebiedsontwikkelingsmethode, zijn er vaak concessies nodig op de uitvoering, zoals voorgaand is beschreven. Door al deze concessies kunnen de verwachte risicoreducties niet worden waargemaakt, waardoor een organische gebiedsontwikkelingsmethode realistisch benaderd voor een Nederlandse gebiedsontwikkeling een stuk minder risicoreductie heeft dan de theorie doet denken.

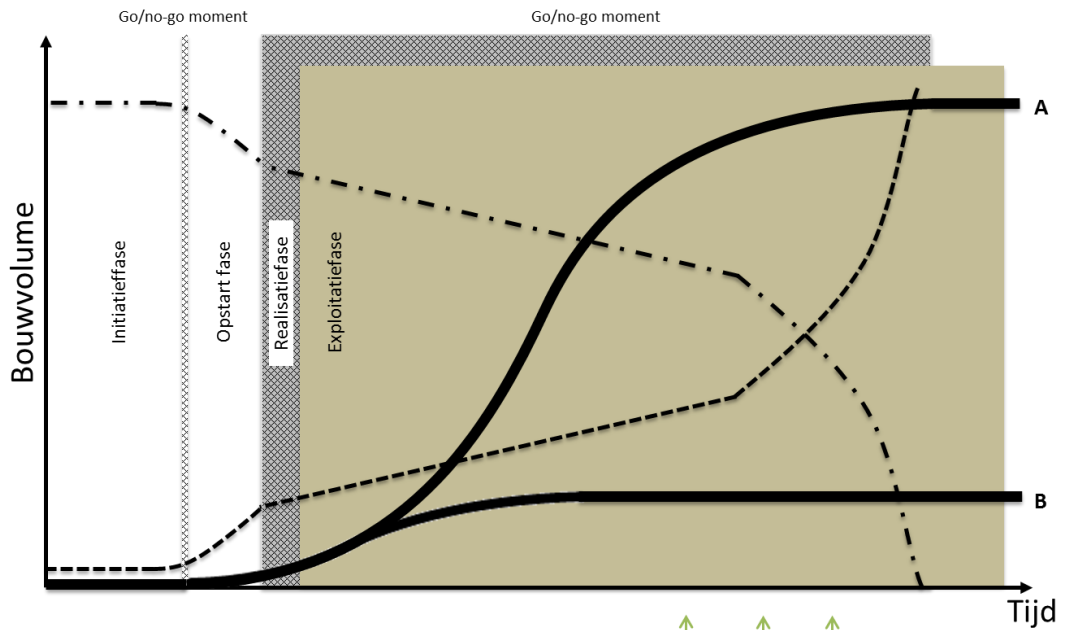
5.3 Conceptueel model en beslismomenten

De conclusies, succesfactoren en beslismomenten zijn opgenomen in het conceptueel model dat als antwoord op de hoofdvraag dient. Het dynamische model is te gebruiken via het bijgevoegde bestand. Het model wordt hieronder toegelicht aan de hand van het statische conceptueel model.

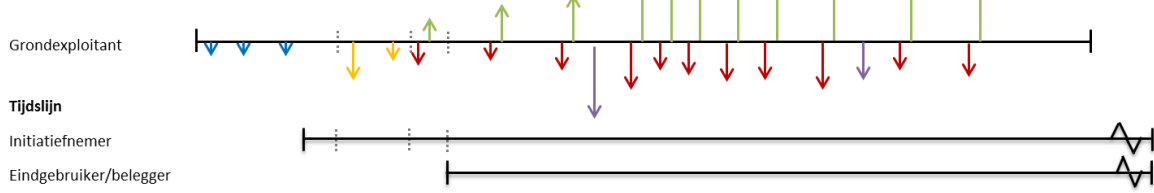
Het conceptueel model is in tweevoud ontworpen, het eerste is een statisch model, zie figuur 6.1 (z.o.z.) en bijlagen XI voor een toelichting. Het tweede model is identiek aan het statisch model, echter is deze dynamisch¹³. De gebruiker dient voorafgaand twaalf vragen volgens een vijf-schaal en acht binaire vragen te beantwoorden. De antwoorden zullen het model beïnvloeden op twee punten: het beginpunt en de steilheid van de bouwvolumetoevoeging curve. Zie bijlage X voor een overzicht van de relatie tussen de vragen en beslismomenten/succesfactoren en de invloed die de vragen op het conceptueel model hebben. Op basis van het onderzoek was het onmogelijk om (verdedigbare/wetenschappelijke) wegingen toe te kennen aan de vragen die mogelijk meer impact hebben op de gebiedsontwikkeling. Om deze reden is de keuze gemaakt om alles een gelijkwaardige weging toe te kennen. Middels vervolgonderzoek kan het conceptueel model verfijnd worden door wegingen te bepalen en worden uitgebreid met meer geavanceerde toevoegingen/codes.

¹³ Zie bijgevoegd bestand: *Conceptueel model-Organische gebiedsontwikkeling.xlsx*.

Ontwikkelproces



Cashflow

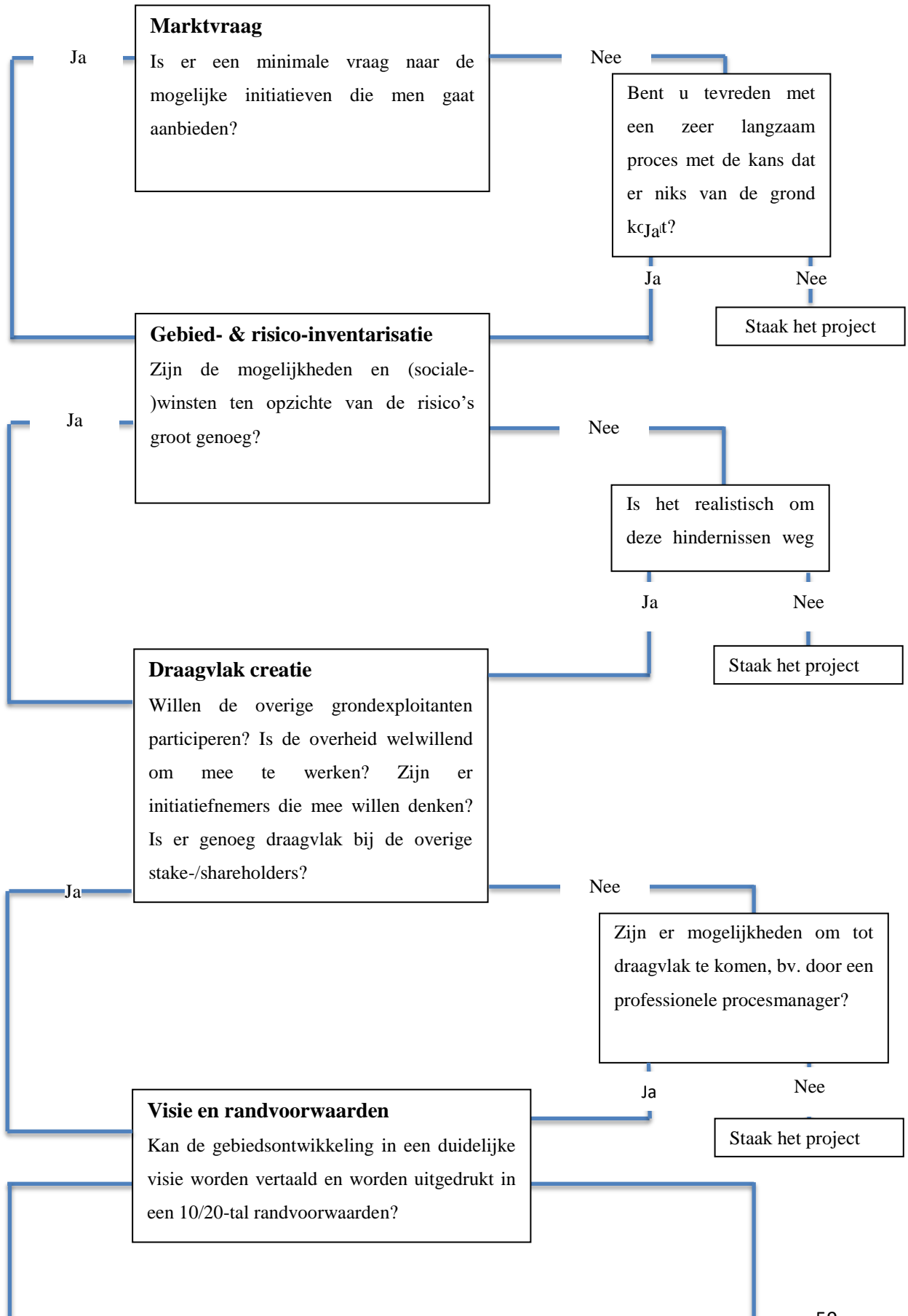


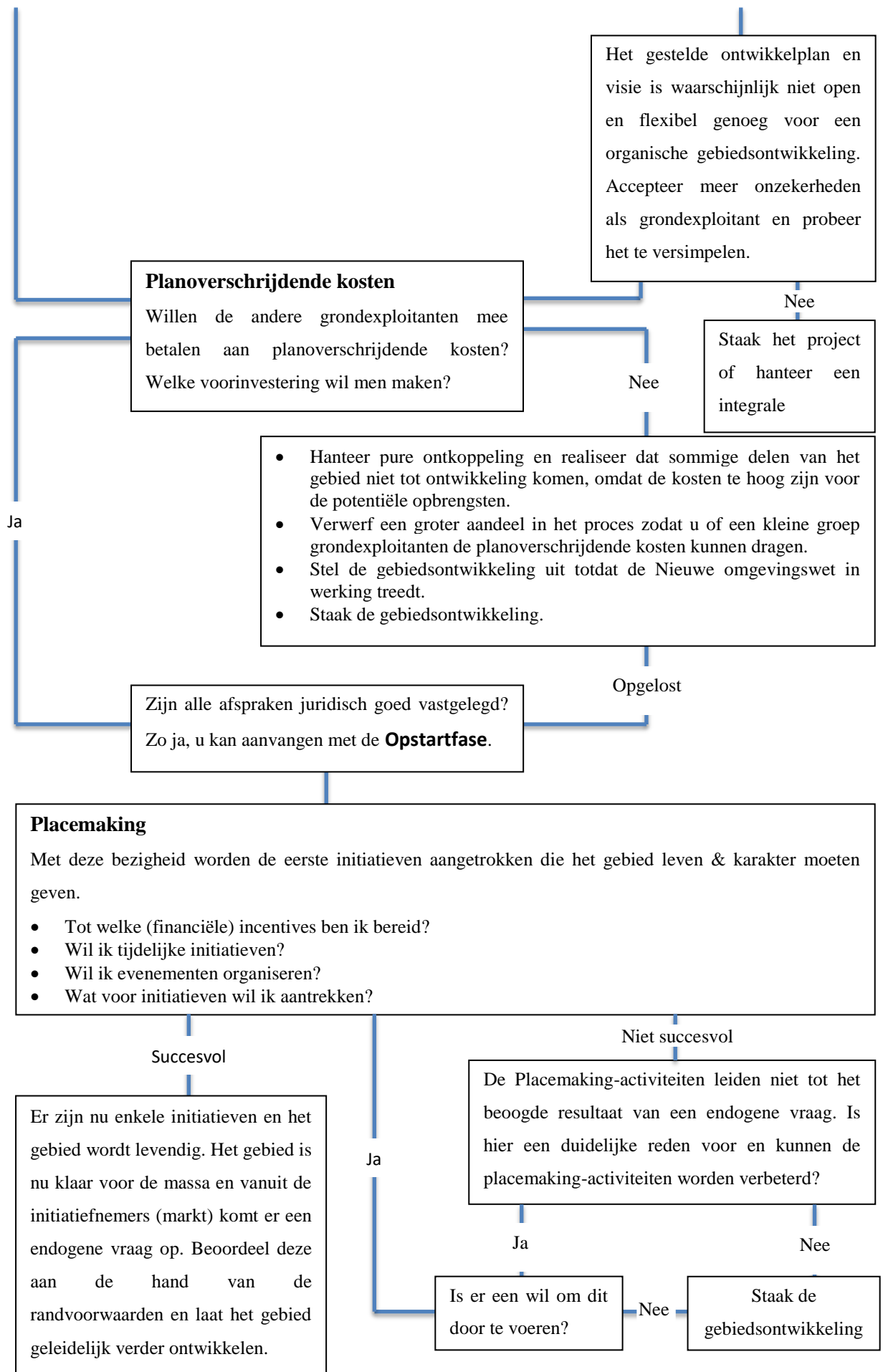
Legenda

Bouwvolume	—	Go/no-go momenten	⊗	Individuele uitgaven per kavel	→
Invloedcurve	- · ·	Planontwerp uitgaven	→	Inkomsten per kavel	→
Zekerheidscurve	- - -	Marketing en Placemaking	→	Gebiedsvoorzieningen	→

Figuur 6.1: Conceptueel model

Beslismomenten in een organische gebiedsontwikkeling





6. Conclusie

Dit onderzoek had als doel om de positie van de (private) grondexploitant in een flexibele greenfield gebiedsontwikkeling te bepalen, uitgedrukt in een conceptueel model dat de succesfactoren en beslismomenten weergeeft.

Om het onderzoek mogelijk te maken, zijn er enkele randvoorwaarden gebruikt. Er is gekozen om altijd de uiterste vorm van flexibele gebiedsontwikkeling als uitgangspunt te nemen om het onderzoek niet te vertroebelen met alle uitzonderingsgevallen. Verder is flexibele gebiedsontwikkeling gedefinieerd met de methode *organische gebiedsontwikkeling*. Als laatste randvoorwaarde is gesteld dat in dit onderzoek alle gebiedsontwikkelingen die geen planmatige fasering gebruiken als organisch worden beschouwd.

Om het verschil in de positie van de grondexploitant te begrijpen was het noodzakelijk om de flexibele methode tegenover een niet-flexibele methode, in dit geval integrale gebiedsontwikkeling, te plaatsen. Aan de hand van een analyse van de beschikbare literatuur zijn allereerst de karakteristieken van organische gebiedsontwikkeling bepaald. Vervolgens is de invloed van deze karakteristieken op de positie van de grondexploitant middels vier relevante thema's onderzocht, namelijk: bouwvolumetoevoeging, fasering, financieel en risico(/flexibiliteit). Op basis van de literatuur zijn twee deelmodellen en twaalf hypothesen opgesteld. Deze zijn aan de hand van drie casestudies en negen expert-gesprekken getoetst en geanalyseerd. Op basis van deze resultaten zijn de conclusies, aanbevelingen en het conceptueel model vervaardigd.

Organische gebiedsontwikkeling is in een peri-urbane gebiedsontwikkeling de geprefereerde methode wanneer de grondexploitant een lager risicoprofiel en meer flexibiliteit wenst en geen hoge voorinvestering wil doen.

De risicoreductie is vooral gebaseerd op de theoretische verwachtingen waarbij er op dit moment nog weinig *proof of concept* bestaat. De verwachting op basis van dit onderzoek is dan ook dat de risicoreducties voornamelijk in greenfield-gebieden lager zullen zijn dan verwacht. Dit is gebaseerd op de verwachting dat er wel voorinvesteringen (uitkopen, wegen, woon/bouwrijp, etc.) nodig zijn.

Een keerzijde van risicoreductie is dat de grondexploitant een deel van zijn potentiële winsten inlevert doordat de grondexploitant met name haar schaalvoordeel verliest en de initiatiefnemers moeten worden gecompenseerd voor het door hen te nemen risico, met name in de grondprijzen. Daarbij is de verwachting dat de kavelwaarde tijdens het proces groeiende is, wanneer het risico voor de initiatiefnemer afneemt.

Geconcludeerd kan worden dat, wanneer de grondexploitant niet over een lange tijdshorizon beschikt, het winstrisico trade-off als onvoordelig wordt beschouwd en hij geen pionier wil zijn, hij bij een sterke markt vraag beter een traditionele gebiedsontwikkelingsmethode kan hanteren en bij een zwakke en/of ontbrekende markt vraag de algehele beoogde gebiedsontwikkeling geen doorgang heeft.

Het ontwikkelproces, de fasering en de cashflowverwachting is weergegeven in het conceptueel model, zie bijlage XII.

In de huidige literatuur is er een positieve tendens tot organische gebiedsontwikkeling. Dit onderzoek toont eveneens aan dat deze voordelen bestaan, maar des te meer is er gebleken dat de methode vaak niet geschikt is voor greenfield-gebiedsontwikkeling. In een vervolgonderzoek kunnen deze (negatieve) verwachtingen beter worden gekwantificeerd/verlegd wanneer er meer *proof of concept* beschikbaar is en kan met deze informatie het conceptueel model verder worden verfijnd en uitgebreid.

Literatuurlijst

- Adams CD and May HG (1991) Active and passive behaviour in land ownership. *Urban Studies*, 28: 687–705.
- Adams D, Disberry A, Hutchison N, et al. (2001) Ownership constraints to brownfield redevelopment. *Environment and Planning, A* 33: 453–477.
- Adams D, Disberry A, Hutchison N, et al. (2002) Vacant urban land: Exploring ownership strategie and actions. *Town Planning Review*, 73(4): 395–416.
- Baarda, D.B., Teunissen, J. and de Goede, M. (2005) *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. 2nd edn. Groningen: Stenfert Kroese.
- Ballesteros, M.J., Fernández, M.D., Quintana, S., Ballesteros, J.A., and González, I. (2009). Noise emission evolution on construction sites. Measurement for controlling and assessing its impact on the people and on the environment, *Building and Environment*, 45(3), pp. 711–717. doi: 10.1016/j.buildenv.2009.08.011.
- Barnes, T.J. (2001). Rethorizing economic geography: From the quantitative revolution to the “Cultural Turn”. *Annals of the Association of American Geographers*, 91(3), pp. 546–565. doi: 10.1111/0004-5608.00258.
- Barnes, T.J. (2009). Not Only ... But Also”: Quantitative and Critical Geography. *The Professional Geographer*, 61(3), pp.292-300. doi: 10.1080/00330120902931937
- Battes, P. (2015). ‘*Bouwbedrijven hebben het moeilijk*’. Financieel Dagblad. Available at: <http://fd.nl/economie-politiek/1088148/bouwbedrijven-hebben-het-moeilijk>. [Last accessed 21-04-2015]
- Berg, S. and Bosse, P., Rust, W. and Vlek, P. (2012). *Vastgoedrekenen met spreadsheets*. Vlaardingen: Management Producties.
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boschma, R. and Frenken, K. (2004). Why is Economic Geography not an Evolutionary Science?, *44th Congress of the European Regional Science Association: "Regions and Fiscal Federalism"*, 25th - 29th August 2004, Porto, Portugal
- Boschma, R. and Martin, R.L. (eds.) (2010). *The handbook of evolutionary economic geography*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Buck, R. (2011). ‘*Gebiedsgerichte aanpak leegstaande kantoren*’. Vastgoedmarkt. Available at: <http://www.vastgoedmarkt.nl/opinie/gebiedsgerichte-aanpak-leegstaande-kantoren>. [Last accessed 5 – 08 - 2015]
- Cammen, H. and Klerk, L. (2003). *Ruimtelijke ordening*. Utrecht: Het Spectrum.
- Cammen, H. and Klerk, L. (2008). Fasen en facetten. In: Cammen and H. Klerk, L. *Ruimtelijke ordening van grachtengordel tot vinex-wijk*. 3rd ed. Houten: Uitgeverij het spectrum. p446.
- Caplin, A. and Leahy, J. (1998). Miracle on Sixth Avenue: Information Externalities and Search. *Economic Journal*, 108(446), pp.60-74. doi: 10.1111/1468-0297.00273

- CBRE. (2008). *Nieuwbouwproductie van kantoren gehalveerd*. CBRE. Available at: <http://nieuws.cbre.nl/nieuwbouwproductie-van-kantoren-gehalveerd> [Last accessed 2 Maart 2016]
- Dekkers, H. and Nozeman, E. (2008). *A2 De ontwikkelfase*. In: Nozeman, E., Fokkema, J., Laglas, K. and Dulleman, K. (2008). *Handboek projectontwikkeling*. Voorburg: NEPROM.
- Dekkers, H. (2008). *B3 Planeconomie*. In: Nozeman, E., Fokkema, J., Laglas, K. and Dulleman, K. (2008). *Handboek projectontwikkeling*. Voorburg: NEPROM.
- van Dijk, T. and van der Vlist, A. (2014) 'On the interaction between landownership and regional designs for land development', *Urban Studies*, 52(10), pp. 1899–1914. doi: 10.1177/0042098014544764.
- De Sousa, C. (2000). Brownfield Redevelopment versus Greenfield Development: A Private Sector Perspective on the Costs and Risks Associated with Brownfield Redevelopment in the Greater Toronto Area. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(6), pp.831-853. doi: 10.1080/09640560020001719
- De Roo, G. and Voogd, H. (2013). *Abstracties van planning*. Groningen: In Planning.
- DiPasquale, D. and Wheaton, W. (1992). The Markets for Real Estate Assets and Space: A Conceptual Framework. *Real Estate Economics*, 20(2), pp.181-198. doi: 10.1111/1540-6229.00579
- DTZ. (2015). *Nederland factsheet kantorenmarkt / December 2015*. DTZ. Available at: <https://view.publitas.com/dtz-zadelhoff/factsheets-nederland-2015/page/2-3> [Last accessed 10 – 09 - 2015]
- Factsheet zo werkt u met de wet. (2016). 1st ed. [ebook] Den Haag: Programma Aan de slag met de Omgevingswet. Available at: <http://www.aandeslagmetdeomgevingswet.nl/documenten/brochures/2015/12/11/factsheet-zo-werkt-u-met-de-wet> [Last accessed 3 – 01 - 2016]
- Fink, A., & Kosecoff, J. B. (1998). *How to conduct surveys: A step by step guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Franzen, A. (2012). *Naar een faciliterende overheid*. Gebiedsontwikkeling Available: <http://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikel/331-naar-een-faciliterende-overheid>. [Last accessed 18-Mei -2015]
- Frenken, K. (ed) (2007). *Applied Evolutionary Economics and Economic Geography*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar
- Fujita, M. (2010). The evolution of spatial economics: From Thünen to the New economic geography. *Japanese Economic Review*, 61(1), pp. 1–32. doi: 10.1111/j.1468-5876.2009.00504.x
- Gehner, E. (2003). *Risicoanalyse bij projectontwikkeling*. Amsterdam: SUN.
- Glaeser, E.L. and Gottlieb, J.D. (2009). The wealth of cities: Agglomeration economies and spatial equilibrium in the United States, *Journal of Economic Literature*, 47(4), pp. 983–1028. doi: 10.1257/jel.47.4.983.
- Hornis, W. and Van Eck, J. (2008). A typology of peri-urban areas in the Netherlands. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 99(5), pp.619-628. doi: 10.1111/j.1467-9663.2008.00497.x

- IenM. (2012). ‘*Convenant aanpak leegstand kantoren*’, Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Den Haag. Available at: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2012/06/27/convenant-aanpak-leegstand-kantoren> [Last accessed 05 - 02 – 2016]
- IenM (2014a). *Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl: eerste stappen in de praktijk*, IenM, Den Haag. Available at: <http://www.org-id.org/wp-content/uploads/2014/04/Gebiedsontwikkeling-Nieuwe-Stijl-eerste-stappen-in-de-praktijk.pdf> [Last accessed 15 - 04 – 2016]
- IenM, ed., (2014b). *Omgevingswet ‘Ruimte voor ontwikkeling, waarborgen voor kwaliteit’*. 1st ed. Den Haag: Ministerie van infrastructuur en milieu. Available at: <http://www.aandeslagmetdeomgevingswet.nl/documenten/brochures/2015/12/11/factsheet-zo-werkt-u-met-de-wet> [Accessed 10 Jan. 2016]. http://www.infomil.nl/publish/pages/102669/ienm-factsheet-omgevingswet_1.pdf [Last accessed 20 - 04 – 2016]
- Investopedia (2003). ‘*Risk*’, Investopedia. Available at: <http://www.investopedia.com/terms/r/risk.asp>. [Last accessed: 21 – 04 - 2016]
- IVBN. (2010). ‘*Doorgaan of duurzaam, IVBN visie op een duurzaam kantorenbeleid*’. IVBN. Available at: <http://www.ivbn.nl/publicaties-detail/doorgaan-of-duurzaam-ivbn-visie-op-een-duurzaam-kantorenbeleid>. [Last accessed 1 – 08 – 2015]
- Lenstra, H.W. (2016) Interview. In: *De Hokjesman*. NPO 2. 22 April. 21.05
- Logistiek (2016). ‘*Bestaand logistiek vastgoed voldoet niet aan gebruikersvraag*’. Logistiek.nl. Available at: <http://www.logistiek.nl/warehousing/nieuws/2016/3/bestaand-logistiek-vastgoed-voldoet-niet-aan-gebruikersvraag-101143183> [Last accessed 9 - 9 – 2016]
- MaakOosterwold, (2016). *Spelregels voor ontwikkeling*. MaakOosterwold. Available at: <http://maakoosterwold.nl/hoe-werkt-het/spelregels-voor-ontwikkeling/> [Last accessed 25 – 04 - 2016].
- Martin, R. and Sunley, P. (2010). The place of path dependence in an evolutionary perspective on the economic landscape. In: R. Boschma and R. Martin, ed., *The handbook of evolutionary economic geography*, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Materman, M. and Uden, B. (2014). Waardering voor het grondbedrijf bij slecht weer. *Grondzaken in de praktijk*, 9, pp.10-12.
- Mccann, P. (2007). Observational equivalence? Regional studies and regional science, *Regional Studies*, 41(9), pp. 1209–1222. doi: 10.1080/00343400701624494.
- NG, C. (2000). Effects of building construction noise on residents: A quasi-experiment. *Journal of Environmental Psychology*, 20(4), pp.375-385. doi. 10.1006/jevp.2000.0177
- Nozeman, E., Fokkema, J., Laglas, K. and Dulleman, K. (2008). *Handboek projectontwikkeling*. Voorburg: NEPROM.
- Omgevingswet, (2016). *Hoofdstuk 12 Grondexploitatie Archieven - Omgevingswet*. Available at: http://www.omgevingswet.nl/index.php/wetsvoorstel_deel/hoofdstuk-12-grondexploitatie/ [Accessed 3 Mar. 2016].
- Overman, H.G. (2004). Can we learn anything from economic geography proper?, *Journal of Economic Geography*, 4(5), pp. 501–516. doi: 10.1093/jnlecg/lbh028. doi. 10.1093/jnlecg/lbh028

- PBL and UUD. (2012). *Vormgeven aan de spontane Stad*. Planbureau voor de leefomgeving and Urhahn Urban Design, Den Haag. Available at: http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/PBL_2012_Vormgeven-aan-de-Spontane-Stad_500232002.pdf [Last accessed 25 – 03 - 2016]
- Plabeka, (2011). *Snoeien om te kunnen bloeien uitvoeringsstrategie Plabeka 2010-2040*. Plabeka. Available at: <http://www.metropoolregioamsterdam.nl/economie/plabeka/uitvoeringsstrategie-2010-2040> [Last accessed 21 April 2015]
- Platform31 (2014) Meer ruimte voor initiatief Organische stedelijke ontwikkeling: een tussenstand. Platform31. Available at: <http://www.platform31.nl/publicaties/meer-ruimte-voor-initiatief> [Last accessed 10 - 12 – 2015]
- Provincie Utrecht (2014) lessen uit de pilots organische gebiedsontwikkeling. Provincie Utrecht. Available at: <http://www.mosaiek.nl/publicaties/files/1a4034f4bf9499dd66bc9bf2d0c74023-6.php> [Last accessed 27 - 04 – 2016]
- Reinsma, S. (2012). *De huisvestingswensen van bedrijven*. MSc Thesis, Rijksuniversiteit Groningen.
- Rijksoverheid (2016). *Omgevingswet*. Rijksoverheid. Available at: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet/inhoud/vernieuwing-omgevingsrecht> [Last accessed 10 - 04 - 2016]
- RLI, 2007. *Achter open deuren*. 1st ed. Raad voor het Landelijk Gebied. Amersfoort. Available at: <http://www.rli.nl/publicaties/2007/advies/achter-open-deuren> [Last accessed 27 - 04 – 2016]
- Schep, A.W. (2012). *Naar evenwichtig bijzonder kostenverhaal door gemeenten. Bekostiging van voorzieningen met baatbelasting, grondexploitatiebijdrage, ondernemersfondsen en BIZ-bijdrage*, Delft: Eburon.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. 5th edn. New York, NY: Simon and Schuster Adult Publishing Group
- Rooijers, E. (2015). ‘Laat bedrijven zelf pionieren op hun terrein’. Financieel Dagblad. Available at: <https://fd.nl/fd-outlook/1094474/laat-bedrijven-zelf-pionieren-op-hun-terrein>. [Last accessed 20-04-2015]
- Samsura, A., van der Krabben, E. and van Deemen, A. (2010) ‘A game theory approach to the analysis of land and property development processes’, *Land Use Policy*, 27(2), pp. 564–578. doi: 10.1016/j.landusepol.2009.07.012
- Samsura, A. and van der Krabben, E. (2012). Negotiating land and property development: a game theoretical approach to value capturing. *Journal of European Real Est Research*, 5(1), pp.48-65.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Verckens, J.P., Booi, M.C. and Engels, P.S. (2011) *Methoden en technieken van onderzoek*. 5th edn. Amsterdam: Pearson Education.
- Scott, A.J. (2000). *Economic geography: The great half-century*, *Cambridge Journal of Economics*. 24(4), pp. 483-504. Doi: 10.1093/cje/24.4.483.
- Silberberg, S. (2013). *Places in the Making: How placemaking builds places and communities*. 1st ed. [ebook] Massachusetts, pp.1-13; 55-57. Available at: <https://dusp.mit.edu/cdd/project/placemaking> [Last accessed 3 Mar. 2016]

- Soeterbroek, F. (2016). *De ruimtemaker*. Deruimtemaker. Available at: <http://deruimtemaker.nl/2013/04/09/wordt-het-nog-wat-met-eigen-kracht-en-de-zelfsturende-samenleving/> [Last accessed 3 Mar. 2016]
- Sorel, N., Tennekes, J. and Galle, M. (2014). *Bekostiging van publieke voorzieningen bij organische gebiedsontwikkeling*. 1st ed. [ebook] Den Haag: PBL. Available at: <http://www.pbl.nl/publicaties/bekostiging-van-publieke-voorzieningen-bij-organische-gebiedsontwikkeling> [Last accessed 3 - 08 - 2016]
- Suntjens, R.P.C. (2011) *De Blauwdruk voorbij. Een verkenning naar nieuwe vormen van samenwerking, financiering en aangepaste wet- en regelgeving binnen organische gebiedsontwikkeling*. MSc thesis, Utrecht.
- Thomas, E., Pate, S. and Ranson, A. (2014). The Crosstown Initiative: Art, Community, and Placemaking in Memphis. *American Journal of Community Psychology*, 55(1-2), pp.74-88. doi. 10.1007/s10464-014-9691-x
- Verheugt, J. (2013). *Inleiding in het Nederlandse recht. 17de, herz. dr.* Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. 5th edn. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Von Thünen, J. H., (1826). *Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*. Hamburg
- Wiel, A. (2011). *Organische ontwikkeling in peri-Urbane gebieden*. MSc Thesis, Rijksuniversiteit Groningen
- Witt, U. (2003). *The Evolving Economy. Essays on the Evolutionary Approach to Economics*. Aldershot, Hants, England: Elgar, Edward Publishing
- Witt, U. (2006). *Evolutionary Economics. Papers on Economics and Evolution*, No. 0605, Max Planck Institute of Economics, Evolutionary Economics Group, Jena.
- Wolting, B. (2008). *PPS en gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Uitgevers bv,
- Zeeuw, F. (2015). *Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling*. Gebiedsontwikkeling. Available at: <http://gebiedsontwikkeling.tudelft.nl/>. [Last accessed 18 Mei 2015.]
- Zeeuw, F., Franzen, A., Rheenen, M. (2011). De staat van de gebiedsontwikkeling in een notendop. In: *Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: wat nu te doen?*. Delft: Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft. p.3
- Rijksoverheid (2016). *Omgevingswet*. Rijksoverheid. Available at: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet/inhoud/vernieuwing-omgevingsrecht> [Last accessed 10 - 04 - 2016]
- Zhang, S., de Roo, G. and van Dijk, T. (2015) 'Urban land changes as the interaction between self-organization and institutions', *Planning Practice & Research*, 30(2), pp. 160–178. doi: 10.1080/02697459.2015.1014226.

Bijlagen

I – Definities

Organische gebiedontwikkelingsmethode

Het begrip definieert een methode waarbij het mogelijk is om flexibiliteit in een gebiedsontwikkeling te implementeren. . In hoofdstuk 2 wordt kort op het begrip en op de benadering van het onderzoek ten opzichte van het begrip ingegaan.

Greenfield private gebiedsontwikkeling

Het begrip “Greenfield” duidt letterlijk op een gebied dat nog kaal is en onontwikkeld en wordt vaak aangeduid met de term “lege wei” (De Sousa, 2010). In dit onderzoek wordt dit begrip iets ruimer genomen en heeft het eveneens betrekking op peri-urbanengebieden. Peri-urbanengebieden zijn locaties waarin sprake is van een afwisseling van braakliggende terreinen (greenfield) en gebieden met (lichte) bebouwing (Hornis & Ritsema van Eck, 2008).

Succesfactoren

Het gaat hierbij om concrete factoren die het succes van de organische gebiedsontwikkeling beïnvloeden. Onder succes wordt in dit onderzoek de kwantitatieve toevoeging van bouwvolume en hogere baten voor de grondexploitant verstaan.

Beslismomenten

Dit zijn momenten in het gebiedsontwikkelingsproces waarop belangrijke keuzes worden gemaakt ten aanzien van de richting waarin het gebied zich ontwikkelt. Vaak gaat dit gepaard met go/no-go beslissingen.

Grondexploitant

Met de grondexploitant worden de huidige eigenaren van de kavels bedoeld die betrokken zijn bij de gebiedsontwikkeling. De keuze om de positie van de grondexploitant te onderzoeken is gemaakt omdat dit de enige partij in het proces is die kan beslissen via welke methode er wordt ontwikkeld. Wanneer de gemeente of een andere partij met het idee komt om een organische gebiedsontwikkelingsmethode te implementeren kan dit alleen doorgang vinden wanneer de grondexploitant hier heil in ziet en zijn grond(en) ter beschikking stelt. De overheid kan overgaan tot onteigening, maar dit is één van de grootste inbreuken op het eigendomsrecht in Nederland (Verheugt, 2013). De overheid zal dan ook enkel in uiterste gevallen hiertoe overgaan.

Initiatiefnemer

Een (natuurlijke-)rechtspersoon die een kavel vergaart en een activiteit hierop ontplooit en de risico's hiervoor draagt. De activiteit bestaat uit het verwezenlijken van vastgoedobjecten.

Initiator

Een (natuurlijke-)rechtspersoon die de ontwikkeling van het beoogde gebied tracht aan te jagen. Daarnaast begeleid (soms) de initiator de nieuwe initiatiefnemers bij het verwezenlijken van hun vastgoedobjecten. Deze (natuurlijke-)rechtspersoon kan een onafhankelijke partij zijn, maar kan ook gelieerd zijn aan de grondexploitant, publieke overheid en/of een initiatiefnemer.

Planningscultuur

Met Planningscultuur wordt in dit onderzoek een algemeen geaccepteerde manier en uitvoering van de (planologische) ruimtelijke planning op bestuurlijk niveau verstaan.

II – Hypothetische greenfield gebiedsontwikkeling

Integrale gebiedsontwikkeling

Men begint met het vergaren van de gronden die de geplande gebiedsontwikkeling beslaan om zo in *één keer* het gehele beoogde project uit te kunnen voeren. Hier kunnen nog fases in worden opgenomen, maar vanaf het begin is het duidelijk wat en wanneer iets wordt ontwikkeld, voor wie er wordt gebouwd (doelgroep) en wanneer de beslismomenten zijn. Dit alles wordt verwerkt in een masterplan/GREX die tot in de details het beoogde *eindbeeld en kosten/opbrengsten* uiteenzet. Kortom er wordt sterk *projectmatig* gewerkt. De realisatiefase begint met de initiërende partij (meestal de gemeente) die in *één keer* alle voorzieningen (wegen, riolering, etc.) aanlegt. Om het masterplan verder te realiseren worden er enkele *grote professionele partijen* (AM, Amvest, etc.) geselecteerd die de vastgoedobjecten ontwikkelen. Vervolgens worden de objecten nauwkeurig gerealiseerd op de exacte plek die de initiërende partij heeft beoogd in haar masterplan. Na voltooiing wordt alles in de markt gezet en/of verhuurd (Nozeman et al., 2008). Integrale gebiedsontwikkeling is dus een heel duidelijk en gestructureerd proces met weinig onzekerheden en waarbij de bevoegdheden/taken/rollen vooraf worden bepaald.

Organische gebiedsontwikkeling

De initiator begint in een organische gebiedsontwikkeling met het benaderen van grondeigenaren met het plan om het gebied te ontwikkelen. De eigenaren komen samen en worden gevraagd of ze mee willen doen. Wanneer deze groep groot genoeg is en er consensus is over de beoogde *strategie* kan er worden gestart. Het is belangrijk om te benadrukken dat niet alle “gronden” mee hoeven te doen en dat er niet *één* partij is die alles opkoopt. De *strategie* wordt vervolgens omgezet in enkele randvoorwaarden, zoals dat de ontwikkelingen andere bebouwing niet mogen hinderen en dat er niet hoger dan een *x* aantal meters mag worden gebouwd.

De realisatiefase start officieel met het presenteren van de randvoorwaarden (mogelijkheden) van het gebied aan de markt. Een ieder kan vervolgens zijn (lees: *kleine*) *ontwikkelaars en particulieren*) interesse tonen om een stukje van het gebied te ontwikkelen. De geïnteresseerden noemt men initiatiefnemers. De grondeigenaren (of initiërende partij) spelen alleen een faciliterende rol en zullen vooraf geen voorinvesteringen doen door het toevoegen van voorzieningen (wegen, riolering, etc.). Per initiatief zullen de geïnteresseerden dus zelf voorzieningen aan moeten leggen. Het maakt hierbij niet uit waar men begint met ontwikkelen in het gebied en om wat voor type vastgoed het gaat als de beoogde objecten van de initiatiefnemers maar binnen de randvoorwaarden blijven.

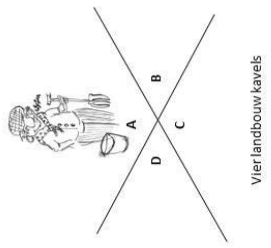
Organische gebiedsontwikkeling is dus een *geleidelijk* proces waarbij een gebied zich door *kleinschalige* ingrepen ontwikkelt. Dit leidt tot een langer proces van *door elkaar* heen lopende ontwikkelingen. Sommige deelgebieden bevinden zich al in de exploitatiefase, terwijl andere gebieden

zich nog in de plan- of realisatiefase bevinden . Dit leidt met name voor de eindgebruiker tot grote onzekerheid over wat het eindresultaat zal zijn.

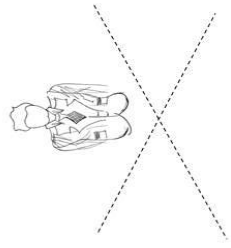
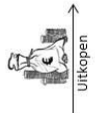
Vergelijking

Wanneer de vergelijking wordt gemaakt tussen de twee planningsculturen komt er een duidelijke tegenstelling naar voren, namelijk: *grootschalig* tegenover *kleinschalig*. Integrale gebiedsontwikkeling is gefocust op het behalen van schaalvoordeel. Dit blijkt uit het in één keer aanleggen van alle voorzieningen en grote professionele partijen die vele objecten voor haar rekening nemen. Organische gebiedsontwikkeling gaat daarentegen uit van kleinschalig maatwerk, object voor object wordt ontwikkeld door een groot aantal (amateur/kleinschalige) ontwikkelaars. Doordat er een sterke mate van maatwerk is wordt er vooral gemanaged op microniveau. Kavel voor kavel, initiatief voor initiatief, hoe klein dan ook, moet worden goedgekeurd en worden uitonderhandeld. Dit leidt tot een tijdrovend en complex proces waarbij men met veel initiatiefnemers en stakeholders in gesprek moet om zo tot resultaat te komen. Projecten en processen lopen dan ook door elkaar heen. Het gebied zal dan ook aan een constante verandering onderhevig zijn. Dit maakt integrale gebiedsontwikkeling in vergelijking tot organische gebiedsontwikkeling een stuk minder complex, tijdrovend en waarschijnlijk goedkoper.

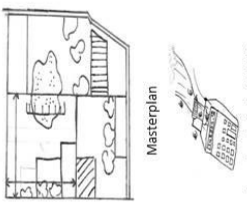
Het voordeel van organische gebiedsontwikkeling is dat het maatwerk resulteert in een hoge mate van *flexibiliteit*. Doordat het niet bij voorbaat vaststaat is het mogelijk om ontwikkelingen zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de actuele markt vraag. Organische gebiedsontwikkeling biedt dan ook optimale mogelijkheden om in een *vraagmarkt* actueel te blijven.



Vier landbouw kavels



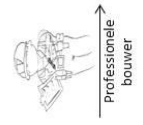
Eén professionele eigenaar



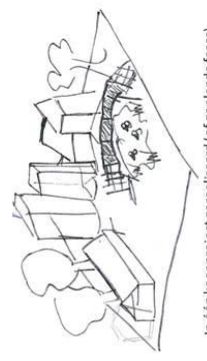
Grondexploitatie (GREX)



Regelgeving

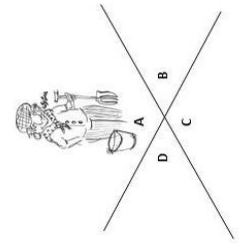


Professionele bouw

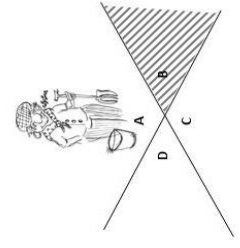


In één keer project gerealiseerd (of geplande fases)

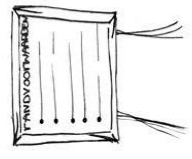
Integrale gebiedsontwikkeling



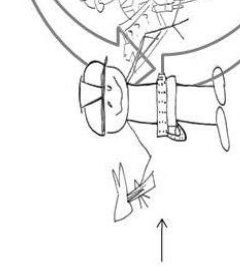
Vier landbouw kavels



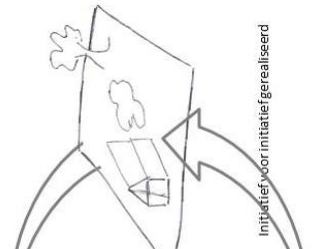
A, C en D besluiten te participeren



Randvoorwaarden



(On-)professionele initiatiefnemers



Initiatief voor initiatief gerealiseerd

Organische gebiedsontwikkeling

Illustratie 1.1: Visualisatie van de verschillen tussen de gebiedsontwikkelingsmethodes

III – Toelichting Caplin and Leahy

Tabel 1.1: Toelichting gebruikte variabele t.a.v. Caplin en Leahy formule

Variabele	Toelichting
Wel vestigen	Dit is de afhankelijke variabele. Wanneer deze positief is, is het de meest rationele keuze om zich te vestigen op deze locatie.
Opbrengst gebiedsontwikkeling	Dit is een waarde die een bedrijf voor zichzelf stelt. Wanneer deze dicht bij de 0 ligt laat de organisatie zien dat het kritisch en veeleisend is (advocaten, banken, etc.) Hoe hoger de score, des te minder veeleisend het bedrijf is (kunstenaar, MKB).
Informatiekosten	Dit is de waarde die alle risico's om te vestigen op een bepaalde locatie vertegenwoordigt. Deze waarden worden beïnvloed door de gebiedsfactoren, hierbij valt te denken aan de aanwezigheid van brancheleden in het gebied en de geplande/voorzienings/verwachte voorzieningen.
Financiële incentives	In sommige gebieden zijn de informatiekosten zo hoog dat ze alle initiatiefnemers afschrikken. De informatiekosten kunnen naar beneden worden gebracht door financiële incentives met betrekking tot de huur, grondwaarde, belasting etc. te geven omdat het (financiële)risico lager wordt.

IV - Risico beschrijving

Afzetrisico	Elke gebiedsontwikkeling heeft een geprognoseerde afzetsnelheid. Hiermee wordt de verwachting van het aantal vierkante meters dat per jaar zal worden afgezet kwantitatief gemaakt. Deze afzet kan vertragen door extra concurrentie, economische neergang en het ontbreken van aansluiting met de vraag.
Verwervingsrisico	Het verkrijgen van verschillende kavels om een aaneengesloten (geplande) ontwikkelgebied te creëren.
Procedurerisico	Het verkrijgen van de juiste bestemmingsplannen voor het beoogde gebied en inzicht krijgen in het risico van de procedures van burgers en belangengroepen die (delen van) het plan kunnen blokkeren (Dekker, 2008).
Financieringsrisico	Door vertraging worden de gemaakte kosten minder snel terugverdiend en is er sprake van hogere rentelasten.
Partnerrisico	Risico dat bedrijven, instellingen en/of burgers waarmee wordt samengewerkt afspraken niet na komen en/of failliet gaan (Nieman & Nozeman, 2008)

V – Uitnodiging Respondenten

Beste xxx¹⁴,

Hartelijk dank dat ik met u een interviewgesprek mag houden. Hieronder zal ik u een korte omschrijving geven van wat mijn onderwerp is en waar het gesprek over zal gaan.

Op dit moment ben ik voor mijn master Real Estate studies (Rijksuniversiteit Groningen) bezig met het schrijven van mijn afstudeerscriptie. Dit doe ik in samenwerking met Schiphol Real Estate, waar ik op de afdeling ontwikkeling stage loop. Schiphol heeft aan de noordzijde tegen de A4 een (tijdelijke ingevuld) stuk van 24 hectare (De Elzenhof) in haar reserveportefeuille. Het bestemmingsplan laat toe om dit te bebouwen met kantoren en geringe logistiek. Enkele jaren geleden is er een strategie ontworpen en geld geïnvesteerd om het gebied te ontwikkelen volgens de organische gebiedsontwikkelingsmethode. Op dit moment is er echter op het nieuwe [busstationknooppunt](#) Noord na nog niks gerealiseerd. Hierdoor hebben ze mij de volgende vraag voorgelegd; Op welke manier kan SRE de organische gebiedsontwikkeling van de Elzenhof stimuleren?

Deze vraag heb ik vertaald in de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre is organische groei mogelijk in een Greenfield private gebiedsontwikkeling, en wat zijn de succesfactoren en key milestones om een zo'n effectief mogelijk organisch groeimodel te implementeren?

Onderstaand heb ik enkele onderwerpen gedefinieerd waar ik in het gesprek op zou willen focussen.

Wat zou organische gebiedsontwikkeling in haar zuiverste vorm moeten zijn en is dit werkbaar/wenselijk qua regelgeving, financieel, etc. en wat zijn de consequenties?

In de huidige literatuur wordt veel gesproken over “wat” organische gebiedsontwikkeling is. De “hoe” kant is mijn inziens onderbelicht gebleven, hier probeer ik dan ook meer op te focussen. Wat zijn de verschillen tussen organische gebiedsontwikkeling in een bebouwde omgeving en in een onbebouwde omgeving? Is er een kritische massa nodig?

Wat zijn fysieke/niet-fysieke eigenschappen die het organische groeiproces bevorderen?

Hopelijk heb ik u zo een beeld gegeven van de inhoud van het interview. Ik zie uit naar ons vragengesprek! Als u nog vragen/opmerkingen heeft mail of bel mij gerust.

Met vriendelijke groeten,

Jan Huijsman

06-21440626

¹⁴ Naam respondent

VI – Interviewvragen

Inrottekst

Voordat we met het interview beginnen zal ik mijzelf kort introduceren en uitleggen wat het doel van het interview is. Op het moment ben ik voor mijn Master Vastgoedkunde bezig met het schrijven van mijn afstudeerscriptie. Dit doe ik in samenwerking met Schiphol, waar ik op de afdeling Real Estate ontwikkeling stage loop. Schiphol heeft aan de noordzijde tegen de A4 een stuk grond van 24 hectare wat als onbebouwd mag worden beschouwd in haar reserve portefeuille. Het bestemmingsplan laat toe om dit te bebouwen met kantoren en geringe logistiek. Enkele jaren geleden is er een strategie ontworpen en geld geïnvesteerd om het gebied te ontwikkelen volgens een organische gebiedsontwikkelingmethode. Op dit moment is er echter op het nieuwe busknooppunt Noord na nog niks gerealiseerd. Om deze reden hebben ze mij de vraag voorgelegd ; Op welke manier kan SRE de organische groei van de Elzenhof stimuleren? Dit heb ik vertaald in de volgende hoofdvraag:

In hoeverre is organische groei mogelijk in een green field private gebiedsontwikkeling, en wat zijn de succesfactoren en key milestones om een zo'n effectief mogelijk organische groei model te implementeren?

Tijdens het interview wil ik graag ingaan op de onderwerpen organische gebiedsontwikkeling en placemaking. Ik zou uw toestemming willen vragen om dit interview op te nemen.

Inleiding	
1	Zou u mij iets kunnen vertellen over uw werkzaamheden als (eigenaar) van de ?
2	Vanaf wanneer bent u in aanraking gekomen met organische gebiedsontwikkeling?
3	En waarom bent u hiermee verder gegaan?

Organische gebiedsontwikkeling (wat)	
4	Wat is organische gebiedsontwikkeling volgens u?
5	Als u het in drie kernwoorden zou moeten omschrijven?
6	Denkt u dat organische gebiedsontwikkeling voor elke locatie implementeerbaar is?
7	Zijn er specifieke eisen waar een gebied aan moet voldoen voordat organische groei kan optreden?
8	Welke fysieke gebiedsfactoren maken het volgens u makkelijker om organische gebiedsontwikkeling toe te passen?
9	Welke niet fysieke gebiedsfactoren maken het volgens u makkelijker om organische gebiedsontwikkeling toe te passen?

10	Is dit anders voor Greenfield locaties?
11	Hoe stuurbaar is organische groei volgens u?
12	Als u het organische groeiproces zou tekenen, hoe verwacht u dat het gaat? Tijd? Type, initiatieven?
13	Organische gebiedsontwikkeling is nog een relatief nieuw fenomeen in Nederland. Vindt u dat het al mainstream (gangbaar)/geaccepteerd is?
14	Waarom wel / niet?
15	Welke stappen moeten worden genomen?
16	Hoe denkt u dat het zich gaat ontwikkelen?
17	Waarom denkt u dat het populair is geworden?
	<i>Integrale gebiedsontwikkeling wordt gezien als tegenpool van organische gebiedsontwikkeling.</i>
18	Betekent dit het einde voor integrale gebiedsontwikkeling?
19	U geeft aan dat voor beide plaats is, is er volgens u een type gebiedsontwikkeling waar de ene vorm beter bij past dan de andere vorm?
	<i>Twee verschillen tussen integrale en organische gebiedsontwikkeling zou ik graag met u willen bespreken.</i>
20	Integrale gebiedsontwikkeling kenmerkt zich door een duidelijk eindbeeld, organische gebiedsontwikkeling kenmerkt zich door een visie. Hoe open zou deze visie volgens u moeten zijn?
21	Wel/geen doelgroepen?
22	Elk stukje in een greenfield ontwikkeling aanbieden of opdelen?
23	Organische gebiedsontwikkeling wordt vaak gekenmerkt door kleine ontwikkelende partijen met versnipperende eigendommen. In Greenfield gebiedsontwikkeling zijn vaak grote partijen met aanzienlijke grondposities. Is dit juist een voordeel? En hoe zouden zij moeten handelen, meer zoals een kleine partij zou doen?
24	Een vaak gehoord probleem is het “free-rider” effect, hoe kan dit volgens u het beste worden aangepakt?
25	Het financiële vraagstuk

Organische gebiedsontwikkeling (placemaking)

26	In mijn onderzoek ben ik op vier partijen gekomen die in het organische gebiedsontwikkelingsproces van belang zijn, namelijk: Initiator (aanjager), (proces)Bewaker, Toetsers en Initiatiefnemer. Bent u het hiermee eens, of zou u een stakeholder toevoegen of weglaten?
27	Zouden deze rollen gescheiden moeten worden of juist niet?

28	Zou u per rol kunnen benoemen wat de ideale partij is ?
29	Wat moet volgens u de rol van de initiator zijn? En wanneer zou hij zich moeten terugtrekken?
30	Voor placemaking worden vaak tijdelijke invullingen gebruikt of tijdelijke activiteiten. Zijn er volgens u ook andere mogelijkheden (misschien meer permanente opties) mogelijk?
31	Placemaking is van groot belang om initiatieven te ontlokken in een gebied. Is het voor een Greenfield's locatie anders, en hoe zou u dit invullen?
32	Is er een kritische massa nodig? Qua bebouwing?
33	Zouden alle initiatieven moeten worden toegelaten? Is dit niet tegenstrijdig met een open visie?
34	Hoe belangrijk zijn netwerken om initiatieven te ontlokken?
35	Zijn dit fysieke of online netwerken? En hoe zouden die moeten worden ingericht?
36	Initiatiefnemers die onder de innovators/early adopters kunnen worden geschaard worden vaak in de kunsthoek gevonden. Zijn er volgens u ook andere groepen die deze rol goed kunnen vervullen?
37	Uit ervaring, wat maakt placemaking volgens u succesvol?
38	Is het een voorspelbaar traject of altijd een gok?
39	Waar ziet u het vaak verkeerd gaan?
40	Projecten/ initiatieven worden getoetst via het juridische raamwerk. In hoeverre is het huidige raamwerk (bestemmingsplan, etc.) voldoende voor organische gebiedsontwikkeling?
41	Hoe zou u dit verbeteren?
42	Wat is essentieel om dit te doen slagen in de toetsingsfase?
43	Zouden we regelloze gebieden ,waar alles kan en mag, moeten hebben?
44	Ik zou u graag de eisen willen laten zien waar mijn inziens een greenfield ontwikkelvisie aan zou moeten voldoen, wat is uw mening? Missen er elementen?

VII - Codematrix

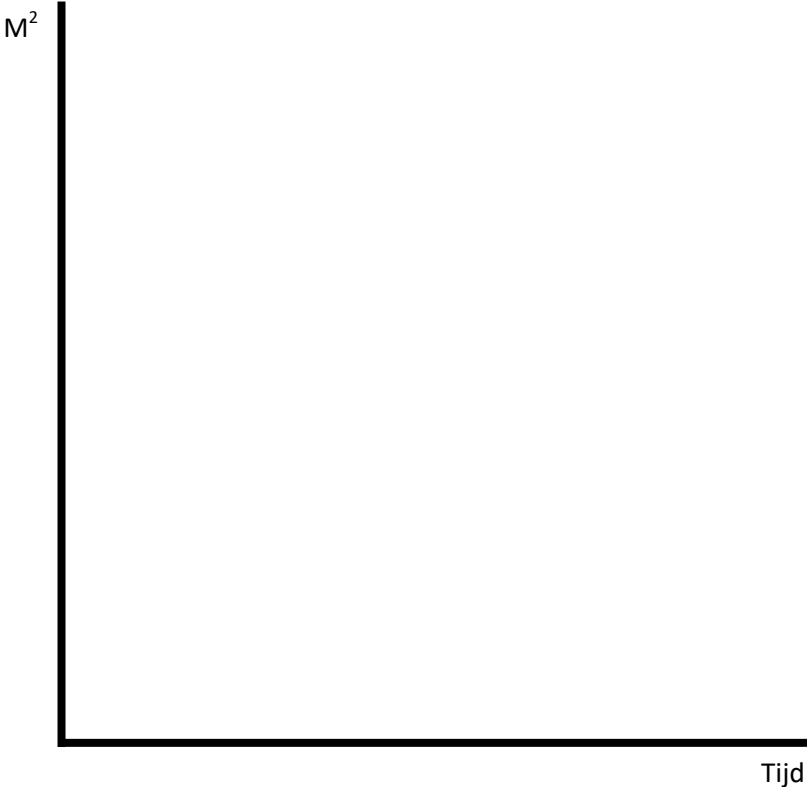
	1.1 Integratie				1.2 Wat is organische gebiedsontwikkeling				1.3 Waarom organische gebiedsontwikkeling										1.4 Kernwoorden																	
	Mainstream	Tijd	Uitvoering onbekend	Niet-Maakbaar overheid	Definitie	marketing truc	greenfield vs binnenstedelijk	Het is nieuw naam maakt niet uit	Goede reden	flexibiliteit	voorinvesteringen	meer regie	meer begrip & minder bezwaren	Bestendige gebieden	Slechte reden	boekwaardes goed krijgen	organisch om organisch	urgente - snel veel moeten bouwen	de vrijheid	Kan het overall	Geld probleem	Eigendom probleem	verschil bedrijfs en wonen markt	samenwerken (verschillende part	geen einddoel/beeld (ambities)\ openeinde \ stip op de horizon	Experimenteren	kaders stellen	Fa ciliteren / vraaggestuurd / niet zelf	Schaal verkleining	Gebruiksgericht (publieke waard	Leer van het verleden (steden groei)	Flexibiliteit				
Respondent 1	ja	ja	ja	ja	ja	nee	ja	nee	ja											nee				x	x											
Respondent 2	nee/ja	ja	ja	ja	ja	ja	nee	nee												nee	x	x			x											
Respondent 3	ja	Ja	Ja	ja	ja	ja	nee/ja							ja	x	x				ja	x			x	x											
Respondent 4	nvt	ja	nvt	ja	ja	nee/ja			ja	x	x									ja				x	x											
Respondent 5	Ja	Ja	Ja	Ja	ja	nee	ja	nee	ja	x	x									nee				x												
Respondent 6	Ja	Ja	Ja	Ja	ja	nee	ja	nee	ja	x										ja				x	x											
Respondent 7	Ja	Ja	Ja	ja	ja	nee/ja	nee	ja	ja	x		x	x	ja		x	x			ja				x												
Respondent 8	ja	ja	ja	ja	ja		nee	nee	ja	ja	x			ja		x	x			ja/nee				x												
Respondent 9	ja	ja	ja	ja	ja				ja	x	x	x	x	ja		x																				x

	2.1 Begin fase				2.2 kadersstellen						2.3 gebiedsfactoren																										
	grondwaarde bepalen moeilijk	veel overleggen	strategie bepalen / profiel	financiering	schetsen	fases groeien	idee door markt	Doelgroepen	falen	markt bepaald / profiel	Gemeente bepaald / wat mag	Stuurbaar	Uitvoering	Open plan	regelkaart	initiatief zelf regelen	tijd	Fysiek	er zijn randvoorwaardes	Weg (bereikbaarheid	ov	landmarking minder belangrij	doel	bouwrijp	Niet fysiel	marketing	Begeleiden / faciliteren	Er mag iets wat ergens anders niet kan	Vraag uit de \ geld	Eigendom	Omgeving						
Respondent 1		x			x			ja		x	ja	x	x					ja	x	x			x				x										
Respondent 2								ja			ja	x	x					ja	x	x					x												
Respondent 3	ja		x			x		ja		x	ja	x	x	x		x		ja	x	x			x	x													
Respondent 4																																					
Respondent 5	ja		x			x		ja	x	x	ja	x	x			x		ja	x	x	x	ja	x		ja	x											
Respondent 6		x							x	x	nee	x			x	x		ja	x	x					ja		x	x									
Respondent 7					x		ja	ja	x	x	ja	x	x																								
Respondent 8		x			ja		ja	ja	x	x	ja	x	x	x	x										ja	x	x	x									
Respondent 9	ja	ja	ja		x		ja	ja		x	ja	x	x										ja	x													

	2.4 financiering					2.5 Rollen										2.6 Place making																						
	initiatief	eerst minder winst voor later	plek > geld	Moelijk winst bepalen vooraf	Vormen	gebied	Grex	grex moeilijk	voor investeren	initiatief overstijgend	baten lasten bijelkaar	Procesbewaker	overheid	initiator \ aanjager	initiatiefnemer	toetsen = gemeente	partijen meerdere rollen	financiele bewaker	bindmiddel	wat is een initiatief	doel = marketing	blijvertje	prettig leefklimaat maken	tijdelijke initiatiefen	grote publiek	gefocused	initiatief aantrekken	Rente last opvangen										
Respondent 1											x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																	
Respondent 2								x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																	
Respondent 3					x		nee		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				ja		x											
Respondent 4																																						
Respondent 5	ja	ja	ja		ja	ja	ja	ja	ja	ja	x					x	x	x	x	x	x	ja	x	x		nee	ja	x										
Respondent 6	ja	x			ja	ja	ja	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x															
Respondent 7						ja	ja	x						x	x	x	x	x	x	x	x																	
Respondent 8	ja	ja			ja	ja	ja	x	ja	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						ja	x										
Respondent 9					ja	x	ja	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				x		ja	x	x									

	2.7 Kritische ma	2.8 Free ride	2.9 integ	2.10 juridisch	2.11 Net	3.1 Resultaat
	Bebouwing < mensen (massa) een massa is noodzakelijk voorzieningen gebied interresant ontwikkel fase bestendig	Hou je stukke minder dan voorhene Procesmanagement kan het verminderne	einde integraal grote of kleine partij	Huidige regelgeving grex tijd milieuregelgeving faciliteren / flexiliteit eigen aangelegde publieke faciliteiten grex nieuwe wet regelvrij	Network initiatief	postief resultaat goedkoper dan integraal nutmaximalisatie is hoger lagere rente lasten actieve rol ver groot succes comakership minder risico = minder winst minder risico reageer op je gebruikers tussen vorm org en int
Respondent 1		x	x	x	ja	nee
Respondent 2	x	nee	x	x	ja	x
Respondent 3	ja	nee	nee	x	ja	nee
Respondent 4						
Respondent 5	Ja	x	x	x	nee	nee
Respondent 6		x	x	x	x	ja
Respondent 7		x	x	x	x	x
Respondent 8		x	x	x	x	ja
Respondent 9	x	x	ja	nee	ja	ja/nee

VIII – Bouwvolume verwachting



IX – Overzicht van de gevormde hypothesen

Hypothese 1

Organische gebiedsontwikkeling is een modieuze term voor een opkomende planningscultuur die uitgaat van een grote vrijheid voor de initiatiefnemers en een beperkte directe invloed vanuit de overheid. De overheid (gemeenten/provincies) neemt een faciliterende houding ten aanzien van organische gebiedsontwikkeling aan door de invloed, risico's en winsten aan private partijen toe te vertrouwen.

Hypothese 2

Een organische gebiedsontwikkeling is te herkennen aan de bundeling van kleinschalige initiatieven die door verschillende ontwikkelaars geïnitieerd zijn en het gebied inkleuren. Organisch ontwikkelen is “overall” een flexibel proces waarbij vooraf zo min mogelijk vaststaat. Samenwerking is hierbij de sleutel voor een succesvol resultaat. De gebiedsontwikkeling wordt gestuurd aan de hand van de marktvrage middels een open einde.

Hypothese 3

In een organische gebiedsontwikkeling verloopt de toevoeging van het bouwvolume volgens een S-curve. Bij minder succesvolle gebiedsontwikkelingen is de verwachting dat er (misschien) enkele initiatieven van de grond komen waarna de ontwikkeling van het gebied tot stilstand komt en/of langzaam in verval raakt.

Hypothese 4

De initiatieffase bestaat uit het creëren van draagvlak, het bepalen van een visie en het vaststellen van een doelgroep. Deze aspecten dienen (juridisch) vastgelegd te worden in randvoorwaarden (spelregels).

Hypothese 5

Bij het implementeren van een organische gebiedsontwikkeling behoudt de initiator in vergelijking tot bij integrale gebiedsontwikkeling een aanzienlijke periode een (grote) mate van stuurbaarheid. Deze sturing bestaat uit het accepteren en weren van initiatieven en is mogelijk doordat men niet gebonden is aan een strak vooropgezet masterplan en de daarbij horende afnamen contracten

Hypothese 6

De informatiekosten worden sterk beïnvloed door de aanwezigheid van gebiedsfactoren. De informatiekosten zijn hoog als het aantal gebiedsfactoren klein is en er een grote mate van onzekerheid

bestaat ten aanzien van toekomstige initiatieven en voorzieningen in een organische gebiedsontwikkeling.

Hypothese 7

Door middel van placemaking en het bepalen van een duidelijke visie kunnen de informatiekosten worden verlaagd, waardoor de aantrekkingskracht van het gebied wordt vergroot. Placemaking zal als doel moeten hebben om bezoekers van het gebied een fijne ervaring te geven en/of door hen het aangename leefklimaat in het gebied te tonen.

Hypothese 8

Integrale gebiedsontwikkeling is goedkoper dan organische gebiedsontwikkeling door haar schaalvoordelen. Verder is het traject voor de grondexploitant een stuk korter en zal de grondexploitant eerder zijn/haar gehele winst maken. Deze voordelen zullen echter bij slechte marktcondities en/of een veranderende marktomstandigheden verdampen door de hoge rentelasten en tijdswaarde van geld. Organische gebiedsontwikkeling is in deze situaties te prefereren boven integrale gebiedsontwikkeling omdat er bij deze methode geen grote voorinvesteringen nodig zijn en de kosten en opbrengsten beter worden gematcht. Dit leidt tot een langer traject, maar de winsten stromen wel (vanaf het begin) geleidelijk terug naar de grondexploitant

Hypothese 9

Wanneer een groot gedeelte van een gebied in handen is van meerdere grondexploitanten wordt de prikkel om mee te betalen aan planoverstijgende kosten sterk verminderd. Dit kan leiden tot het algeheel falen van een organische gebiedsontwikkeling. Het freerider-probleem is geringer doordat er bij organische gebiedsontwikkeling geen partij is die vooraf alle kosten voor haar/zijn rekening neemt.

Hypothese 10

Door gebruik te maken van de individuele “grex” per initiatief is het moeilijk geworden om plan overschrijdende kosten te laten dragen door het gehele gebied. De huidige wetgeving is niet in staat om dit af te dwingen, er zal dus nieuwe wetgeving moeten worden gevormd die deze manier van financiering wel ondersteunt

Hypothese 11

De verkoopprijs van kavels ligt bij organische gebiedsontwikkeling in de eerste fases lager, omdat het kwaliteitsniveau van het gebied lager ligt, doordat er minder gewenste voorzieningen in het gebied aanwezig zijn. De aanname bij organische gebiedsontwikkeling is dat wanneer het gebied tot bloei komt er meer voorzieningen en daarmee hoogwaardige initiatieven worden aangetrokken waardoor de kavelwaarde sterk verbeterd

Hypothese 12

De risico's voor de grondexploitant zijn bij organische gebiedsontwikkeling aanzienlijk lager. De risico's worden bij afname van een kavel met name afgewenteld op de initiatiefnemer, waardoor deze bij organische gebiedsontwikkeling meer risico loopt dan bij integrale gebiedsontwikkeling. De mate waarin risico's kunnen worden afgewenteld op de initiatiefnemer is in de praktijk wel aanzienlijk minder dan in de literatuur wordt gesteld en verwacht.

X – Relatie vragen en conceptueel model

	Vraag	Relatie met:		Invloed op:	
		Succesfactor	Beslismoment	Steilheid S-curve	Aanvangsnelheid
1	Hoe sterk acht u de marktpraak voor uw gebiedsontwikkeling?	6	2	X	X
2	Hoe hoog waardeert u de ambitie van de lokale overheden om proactief het project te ondersteunen?	1	3		X
3	Hoe hoog waardeert u het draagvlak voor de gebiedsontwikkeling onder de stakeholders?	3	3	X	X
4	Hoe hoog waardeert u het draagvlak voor de gebiedsontwikkeling onder de shareholders?	3	3		X
5	Hoe hoog waardeert u de proactieve houding van de initiators en aanjagers van het gebied. In hoeverre hebben deze een lange adem volgens u?	11	3	X	X
6	Hoe sterk waardeert u de visie ten behoeve van de samenhang tussen de publieke ruimtes?	10	4	X	
7	Is er een plan die de leefbaarheid garandeert voor het gehele gebiedsontwikkelingsproces?	13	4	X	
8	Is uw beoogde gebiedsontwikkeling (inclusief de daarbij horen de mogelijkheden) uniek te noemen?	15	4		
9	Hoe hoog waardeert u de		5	X	X

	financiële commitment t.a.v. de planoverschrijdende kosten onder de grondexploitanten?				
10	Hoe hoog waardeert u de financiële commitment t.a.v. de placemaking onder de grondexploitanten?	9	6		x
11	Hoe hoog waardeert u de bekendheid van het gebied bij uw beoogde doelgroep?	9	6	x	x
12	Hoe groot acht u de kans dat u ondernemende pionierende initiatiefnemers aan het gebied weet te binden?	14	7	x	x

1	Is er sprake van een fasering?				
2	Zijn de mogelijke (sociale-)winsten ten opzichte van de risico's groot genoeg?	10	1		
3	Wordt de visie ondersteund door alle huidige grondexploitanten?	2	4		x
4	Is het eigendom van het beoogde te ontwikkelende gebied in handen van één of enkele grootgrondexploitanten?	4	5		x
5	Is het gebied toegankelijk? (minimaal met de auto)	4	6		x
6	Is er een hoofdweg aanwezig in het gebied?	4	6	x	x
7	Ligt het gebied er verzorgd bij?	5	6	x	x
8	Heeft het gebied een bewoner die als voorbeeldfunctie/kapstok voor het gebied kan dienen?	8	6		

XI – Toelichting conceptueel model

Module - Ontwikkelproces

De module Ontwikkelproces visualiseert het verwachte gebiedsontwikkelingsproces bij het hanteren van een organische gebiedsontwikkelingsmethode. In de module is de verwachte bouwvolumetoevoeging, fasering, go/no-go momenten en risico uitgedrukt vanuit de positie van de grondexploitant. De verwachte bouwvolumetoevoeging is uitgedrukt middels een S-curve (hypothese 3, Hfdst.: 3.1.2). De expertgesprekken hebben geleerd dat men ook een negatief resultaat in acht moet nemen (Hfdst.: 6.2) die gevisualiseerd is middels lijn B.

Aan de hand van het gerealiseerde bouwvolume zal men naar de volgende fase in de gebiedsontwikkeling gaan. Zoals aangehaald is in hoofdstuk 3.2 zullen de fases bij een organische gebiedsontwikkeling niet zo zeer verschillen van de traditionele fasering. Een verschil is dat bij organische gebiedsontwikkeling een extra fase gewenst is, de *Opstartfase* (zie: Hfdst.: 3.2.4). In deze fase wordt de nadruk gelegd op het binnenhalen van de eerste initiatieven waarbij placemaking van groot belang is. Een ander verschil is dat de *Realisatiefase* en *Exploitatiefase* relatief tegelijkertijd plaatsvinden (zie: Hfdst.: 3.2.3). Dit is uitgedrukt middels de overlap van het grijze vak door het groene vlak.

De gekartelde arcering geeft de *go/no-go momenten* aan. Dit zijn cruciale momenten waarop de grondexploitant keuzen maakt die van grote invloed zijn voor de beoogde gebiedsontwikkeling. Deze momenten zijn met name aangehaald in het beslismomentenmodel (zie: Hfdst.: 7.3). Het conceptueel model geeft weer dat de gehele *Realisatiefase* bestaat uit *go/no-go momenten*. Dit komt doordat de kavels per initiatief worden verkocht/verpacht aan de initiatiefnemer en de grondexploitant bij elke transactie kan bepalen of het initiatief gewenst is in de beoogde gebiedsontwikkeling (hypothese 5, Hfdst.: 3.2.2).

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat risico (invloed) en zekerheid elkaars tegenpolen zijn. Wanneer er een lage mate van risico voor de grondexploitant is, zal er een grote mate van onzekerheid zijn over waar de beoogde gebiedsontwikkeling zich naar toe zal ontwikkelen en vice versa (Hypothese 6 & 7, Hfdst.: 3.2.4). De *invloedscurve* en *zekerheidscurve* zijn dan ook uitgedrukt als het spiegelbeeld van elkaar. Het model laat tevens de relatie goed zien tussen de *go/no-go momenten* en de invloed/zekerheid voor de grondexploitant. Wanneer het eerste *go/no-go moment* is genomen zijn er keuzen gemaakt die zekerheid geven en die de flexibiliteit aantasten en daarmee de mogelijkheid van de grondexploitant om keuzes in de toekomst te herzien. Dit uit zich in een toenemend risico wat in figuur 7.1: Conceptueel model te herkennen is aan een daling in de *Invloedscurve*. De verwachting is dat tijdens de realisatiefase en de exploitatiefase de invloed langzaam verder afneemt en de zekerheid verder zal toenemen. De mate van zekerheid neemt toe tot het punt dat de realisatie van $\pm 80/85\%$ van de bouwvolume/kavels is bereikt. Dit onderzoek stelt dat op dat moment zo'n groot deel van het gebied niet meer in het eigendom is van de grondexploitant dat zijn/haar invloed minimaal

wordt. Er is met andere woorden op dat punt sprake van een sterke daling in de invloedscurve en van een aanzienlijke stijging in de zekerheidscurve.

Module - Cashflow

De cashflowmodule geeft de verwachte kasstromen weer voor een pure organische gebiedsontwikkeling. Dit betekent dat de kosten en inkomsten op elkaar worden afgestemd, en dat de gebiedsvoorzieningen vooruit kunnen worden geschoven. Dit onderzoek heeft menigmaal aangestipt dat de verwachting is dat dit in veel gevallen niet realistisch is en dat er op punt 0 waarschijnlijk grote (voor-)investeringen moeten worden gedaan om de gebiedsontwikkeling van de grond te krijgen (zie: Hfdst.: 3.3). Tevens toont de factor '*inkomsten per kavel*' (uitgedrukt middels de groene pijlen) de verwachting van hypothese 11 (zie: Hfdst. 3.3.3). Deze hypothese impliceert dat de kavelwaarden toenemen wanneer de gebiedsontwikkeling verder is ontwikkeld en meer hoogwaardige initiatieven aan zich weet te binden.

De cashflowpijlen staan nu netjes gerangschikt, maar in de realiteit zal vooraf niet kunnen worden verspeld wanneer de kosten en inkomsten zullen worden gerealiseerd. De posities van de cashflows zullen dan ook per organische gebiedsontwikkeling sterk verschillen. Dit is beter uitgedrukt in het dynamische conceptueel model die random cashflows genereert .

Module - Tijdslijn

De laatste module laat zien hoe lang en op welk moment drie belangrijke shareholders aan de gebiedsontwikkeling gelieerd zijn. Het grote verschil hierbij is dat de grondexploitant na de initiatieffase niet meer zijn gehele positie verkoopt aan een professionele ontwikkelingspartij en dan ook afstand doet van de gebiedsontwikkeling. De grondexploitant zal zijn kavels in kleine stukjes verkopen/verpachten aan de initiatiefnemer en pas na de volledige afronding van de realisatiefase daadwerkelijk afstand kunnen nemen van de organische gebiedsontwikkeling (zie: Hfdst.: 2.2). De eerste initiatiefnemer zal aan het einde van de initiatieffase bij de gebiedsontwikkeling worden betrokken. Vervolgens wisselen de (nieuwe) initiatiefnemers zich gedurende het gehele project af. Een klein deel van de initiatiefnemers zullen voor eigen gebruik ontwikkelen en binden zich daarmee voor een lange periode aan de gebiedsontwikkeling. Dit is weergegeven aan de hand van de breuklijn in het conceptueel model.

XII – Overzicht succes- en faalfactoren

Meedenkende overheid	<p>Het huidige juridisch raamwerk is niet optimaal voor een organische gebiedsontwikkeling. Dit betekent niet dat het onmogelijk is, maar dat er wel coulance/maatwerk vanuit de overheid nodig is. Wanneer de overheid niet mee wil werken en mee wil denken en/of onrealistische hoge eisen stelt aan de gebiedsontwikkeling kan dit zo'n grote hindernis worden dat de grondexploitant zich moet afvragen of het verstandig is om door te gaan. Een actieve en welwillende (lagere-)overheid is dan van groot belang voor het slagen van een organische gebiedsontwikkeling.</p>
Weinig grondexploitanten	<p>Bij organische gebiedsontwikkeling is er niet één grondexploitant die alle overige grondexploitanten uitkoopt. Hierdoor blijft samenwerking van groot belang, echter is deze samenwerking vooral vanuit goede wil en kan men moeilijk zaken (juridisch-)afdwingen, zoals de planoverschrijdende kosten. Wanneer er minder grondexploitanten zijn met grote posities in het beoogde te ontwikkelen gebied is het gemakkelijker om draagvlak te creëren en compromissen te sluiten voor de grondexploitanten. Bovendien ziet men door de grotere posities eerder het nut in om mee te betalen aan planoverschrijdende kosten en aan andere investeringen te doen.</p>
Draagvlak creëren	<p>Wanneer er weinig draagvlak aanwezig is of wanneer het moeilijk is om dit te realiseren tussen alle share/stake holders is het aan te raden om een (onafhankelijke) professionele procesmanager aan het gebiedsontwikkelingsteam toe te voegen.</p>
Bereikbaarheid / Toegankelijkheid gebied	<p>Het grote voordeel van organische gebiedsontwikkeling is dat de grondexploitant geen aanzienlijke voorinvesteringen in het gebied hoeft te doen. Uit het onderzoek is echter gebleken dat voor een succesvolle organische gebiedsontwikkeling het gebied wel aan minimale kwaliteitseisen moet voldoen. [1] Het gebied moet minimaal goed toegankelijk zijn met de auto. Voor een succesvol gebied is het dan ook van belang dat er een hoofdweg door het gebied loopt. [2] Het gebied ligt er verzorgd bij en heeft een "leefbare" uitstraling . [3] Er is een minimale vraag vanuit de markt voor de beoogde vastgoedobjecten in het gebied.</p>
Verzorgd gebied	
Marktvraag	

Reduceren van informatiekosten	Door minimale voorinvesteringen en de sobere uitstraling van een organische gebiedsontwikkeling aan het begin van de ontwikkeling is de onzekerheid (risico) voor de initiatiefnemer groot, wat resulteert in hoge informatiekosten. Deze kosten kunnen zo aanzienlijk worden dat het de ontwikkeling van initiatieven belet. Bij een succesvolle organische gebiedsontwikkeling zullen deze informatiekosten zo veel mogelijk worden gereduceerd. Uit onderzoek is gebleken dat deze informatiekosten het meest efficiënt kunnen worden gereduceerd door de “voorbeeldfunctie”. Deze “voorbeeld functie” kan optimaal worden gecreëerd via Placemaking activiteiten door (tijdelijk) bedrijven/Leisure te laten vestigen in het gebied en door hen attractieve overeenkomsten aan te bieden. Hierbij is het belangrijk dat deze initiatieven een open en uitnodigend karakter hebben en de visie van het gebied vertegenwoordigen. De initiatieven dienen aansluiting te hebben met de beoogde doelgroep. Daarbij is het van belang dat het gebied een kunstwerk is, placemaking of een bedrijf krijgt waar men het gebied in het geheugen aan kan linken.
Voorbeeldfunctie	
Placemaking	
Visie / Randvoorwaarden	<p>Een tweede optie om de informatiekosten te reduceren is om een heldere visie op te stellen. Hierin worden het beoogde karakter van het gebied en de voorzieningen die er in de toekomst komen beschreven. Een goede visie richt zich vooral op de publieke ruimtes en de eenheid van het totale gebied en bemoeit zich niet met de inhoud van de individuele percelen. Deze visie zal omgezet worden in randvoorwaarden die de samenhang in het gebied moeten beschermen.</p>
Hard werken/doen/faciliteren	Organische gebiedsontwikkeling is onderbouwd door de aanname dat de overheid en grondexploitanten faciliteren en dat de marktvrage ontwikkeling stuurt en leidt . Dit betekent niet dat de grondexploitant/initiator achterover gaat zitten en kan gaan wachten op initiatieven. In een succesvolle organische gebiedsontwikkeling gaat de grondexploitant/initiator juist actief op zoek naar initiatieven.
Geen hoge verwachtingen	In het begin van het proces heeft het gebied een sober karakter, wat leidt tot laagwaardige initiatieven. Wees hiermee tevreden in

	<p>de wetenschap dat deze initiatieven in latere fases worden ingewisseld of doorgroeien tot hoogwaardige initiatieven. Durf in de beginfase de laagwaardige initiatieven te accepteren als deze de visie van het gebied delen, want deze zullen de grondslag zijn voor hoogwaardige en meer winstgevende initiatieven.</p>
Leefbaarheid garanderen	<p>Het gebied zal in kleine stappen zichzelf ontwikkelen. Dit leidt er toe dat sommige initiatieven al geëxploiteerd worden, terwijl andere initiatieven nog worden gerealiseerd. Het is van groot belang dat het gebied ongeacht in welke fase de gebiedsontwikkeling verkeert, leefbaar blijft.</p> <p>Om dit te garanderen zullen voor aanvang van de organische gebiedsontwikkeling randvoorwaarden moeten worden opgesteld die de leefbaarheid waarborgen . Een randvoorwaarde zou kunnen zijn dat de initiatieven vanuit één punt in het gebied zullen groeien.</p>
Ondernemende initiatiefnemers	<p>Initiatiefnemers die een talent hebben voor ondernemen en kansen herkennen en aangrijpen zullen de organische gebiedsontwikkeling succesvoller maken. Met name zijn dit type initiatiefnemers belangrijk voor de beginfase van de gebiedsontwikkeling. Deze initiatiefnemers zijn pioniers en durven risico's te nemen en de eerste te zijn.</p>
Wees uniek	<p>Een greenfield organische gebiedsontwikkeling kan worden gezien als een nieuw product in de markt. Voor de initiatiefnemers zit er wel veel risico aan om een nieuw product af te nemen in plaats van te vestigen op een alreeds ontwikkelt gebied. Men kan de initiatiefnemer proberen te overtuigen door financiële incentives aan te bieden, maar ook door hem mogelijkheden aan te bieden die in de huidige vestigingslocaties niet mogelijk zijn.</p>