# **PROJECTONTWIKKELING** NIEUWE STIJL, DE **HEDENDAAGSE REALITEIT** OF **CRISISBEGRIP**?

## DE **VERANDERENDE ROLVERVULLING** VAN DE **PROJECTONTWIKKELAAR** GEÏMPLEMENTEERD IN DE **PRAKTIJK**?

**MSRE SCRIPTIE**

R.A. DE GRAAF

**AMSTERDAM**, AUGUSTUS 2016

# **PROJECTONTWIKKELING**
# NIEUWE STIJL, DE **HEDENDAAGSE REALITEIT** OF **CRISISBEGRIP**?

## DE **VERANDERENDE ROLVERVULLING** VAN DE **PROJECTONTWIKKELAAR** GEÏMPLEMENTEERD IN DE **PRAKTIJK**?


**MSRE** SCRIPTIEMODULE
**AUTEUR:** R.A. DE GRAAF
**BEGELEIDER**: PROF. DR. E.F. NOZEMAN
**TWEERDE LEZER**: PROF. DR. IR. A.G. BREGMAN
AMSTERDAM SCHOOL OF **REAL ESTATE**
**AMSTERDAM**, AUGUSTUS 2016

Amsterdam School of Real Estate

*“IN JE EENTJE STA JE STERKER, SAMEN KOM JE VERDER”*

# INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD ..... 7
Managementsamenvatting ..... 9
1 Inleiding ..... 13
1.1. Aanleiding ..... 14
1.2. Doelstelling ..... 15
1.1.1. Hoofdvraag ..... 16
1.1.2. Deelvragen ..... 16
1.3 Eindproduct ..... 16
1.4 Methodologie ..... 16
1.5 Begrippenkader ..... 17
1.6 Relevantie van het onderzoek ..... 17
1.6.1 Relevantie voor het vakgebied ..... 17
1.6.2 Wetenschappelijke relevantie ..... 18
1.6.3 Maatschappelijke relevantie ..... 18
1.7 Afbakening ..... 18
1.8 Leeswijzer ..... 19
2 THEORETISCH KADER ..... 21
2.1. Neoklassieke economie ..... 22
2.2. Institutionele economie ..... 22
2.3. Doorwerking op de rolvervulling van de ontwikkelaar ..... 23
3 DE ROL VAN DE PROJECTONTWIKKELAAR BINNEN DE GEBIEDS- EN PROJECTONTWIKKELING ..... 25
3.1 Definiëring omgeving projectontwikkelaar ..... 26
3.2 De traditionele rol van de projectontwikkelaar binnen de projectontwikkeling ..... 28
3.2.1 Positie van de ontwikkelaar in het proces ..... 28
3.2.2 Fasering projectontwikkelingsproces ..... 31
3.2.3 Beschikbaarheid van resources ..... 32
3.2.4 Conclusie ..... 33
3.3 Veronderstellingen in de literatuur over het gewijzigde krachtenveld binnen de projectontwikkeling 33
3.3.1 Omgevingsfactoren ..... 34
3.3.2 Overige factoren ..... 36
3.3.3 Conclusie ..... 37
3.4 Veronderstellingen in de literatuur over de veranderende rol van de projectontwikkelaar binnen de projectontwikkeling ..... 38

3.4.1 Veranderende rolvervulling binnen de fasen van projectontwikkeling ..... 38
3.4.2 Veranderende rolvervulling op basis van de kerncompetenties ..... 39
3.4.3 Conclusie ..... 41
3.5 Hypothesen ..... 41
4 OPERATIONALISATIE ..... 43
4.1 Methodologische verantwoording ..... 44
4.1.1 Selectie van cases ..... 44
4.1.2 Selectie van respondenten ..... 45
4.1.3 Interviews ..... 45
4.1.4 Aannemen of verwerpen hypothesen ..... 46
4.2 Casestudies ..... 46
Case 1 Duinhof te Cadzand-Bad ..... 46
Case 2 De Hertogh / De Hertoghin te 's-Hertogenbosch ..... 46
Case 3 Groote Jonkvrouw te IJzendijke ..... 47
Case 4 Park Hoog Lede te Vlaardingen ..... 47
Case 5 De Nieuwe Van Vollenhoven te Rotterdam ..... 47
5 ONDERZOEKSRESULTATEN ..... 49
5.1 Interviews ..... 50
Hypothese 1 ..... 50
Hypothese 2 ..... 51
Hypothese 3 ..... 52
Hypothese 4 ..... 53
Hypothese 5 ..... 54
Hypothese 6 ..... 55
Hypothese 7 ..... 56
6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN ..... 59
6.1 BEANtwoording centrale vraag ..... 60
6.2 Aanbevelingen ..... 62
6.3 Kritische reflectie ..... 64
BIBLIOGRAFIE ..... 65
BIJLAGE 1 INTERVIEW-VRAGEN ..... 69
BIJLAGE 2 BESCHRIJVING PROJECTCASES ..... 77
Case 1 Duinhof te Cadzand-Bad ..... 78
Case 2 De Hertogh / De Hertoghin te 's-Hertogenbsoch ..... 80
Case 3 Groote Jonkvrouw te IJzendijke ..... 81
Case 4 Park Hoog Lede te Vlaardingen ..... 83
Case 5 De Nieuwe Van Vollenhoven te Rotterdam ..... 84
BIJLAGE 3 UITWERKING TABELLENSCHEMA ..... 87

# VOORWOORD

Deze scriptie is het resultaat van mijn onderzoek voor de opleiding Master of Science in Real Estate (MSRE). Het afstudeeronderzoek heeft plaatsgevonden bij de Amsterdam School of Real Estate.

De afgelopen negen maanden heb ik dit onderzoek uitgevoerd. Het onderwerp van het afstudeeronderzoek is gekozen op basis van mijn persoonlijke interesse en de actualiteitswaarde. Vanuit mijn vakgebied, waar ik zelf werkzaam ben als projectontwikkelaar bij Bax & Van Kranenburg Beheer B.V., ondervind ik dagelijks het actieve speelveld van de ontwikkelaar. Voor Bax & Van Kranenburg zal dit onderzoek, naast de wetenschappelijke relevantie, leiden tot een praktische aanbeveling voor de strategiebepaling.

De crisisjaren hebben een enorme impact gehad op de bouwsector. Een terugblik in de literatuur en media uit deze periode leert dat er veel is beschreven over de negatieve uitwerking. Onder meer uit de Monitor Bouwketen van het EIB (2012) blijkt dat de negatieve economische ontwikkeling, in combinatie met het gebrek aan vertrouwen en onduidelijk overheidsbeleid, correleren met de ontwikkelingen in de bouwsector. Waar in de jaren voor de crisis bijna 100.000 woningen per jaar werden gebouwd, is dit gedurende de recessie gehalveerd (CBS, Nieuwbouwwoningen; bouwvergunningen, gereedgekomen, 1995-2012, 2014). De nieuwste publicaties beschrijven weer een positievere trend. De bouwvolumes nemen toe, het aantal faillissementen in de bouw neemt af en het ondernemersvertrouwen is weer gestegen (CBS, 2015).

Dergelijke fluctuaties hebben mijzelf altijd enorm gefascineerd. De uitwerking van marktontwikkelingen op onderliggende facetten vormen een interessante theoretische basis voor dit onderzoek. Vanuit mijn praktijk als projectontwikkelaar leert een eerste evaluatie dat deze omgeving ontwikkelaars ook kansen hebben geboden. Nu het sentiment zich positiever vormt en de vraag naar nieuwbouwwoningen toeneemt, is het aan de betrokken actoren de uitdaging hierop in te spelen.

Met dit onderzoek is getracht een beeld te vormen in hoeverre de rolvervulling van de ontwikkelaar is gewijzigd in deze jaren. Deze beschrijving over de al dan niet structurele wijziging van de rol in het vastgoedontwikkelingsproces is voor ontwikkelaars een waardevolle tool, welke bruikbaar is bij de ontwikkeling van nieuw vastgoed. Door de focus te verleggen naar de bepalende kerncompetenties is het voor de ontwikkelaar mogelijk onderscheidend te acteren in deze dynamische omgeving.

Naast het inhoudelijke deel van dit voorwoord zou ik graag mijn dank uitspreken richting een aantal personen. In de eerste plaats ben ik dank verschuldigd aan mijn scriptiebegeleider van de ASRE, de heer prof. dr. E.F. Nozeman. Zijn begeleiding en expertise heeft in kwalitatieve zin een belangrijke bijdrage geleverd aan dit onderzoek. De heer Nozeman is zeer betrokken geweest, de inhoudelijke discussies en zijn analyses waren uiterst toepasbaar.

In het bijzonder wil ik de heer A.A. Bax en de heer R. van Kranenburg bedanken voor de kans die zij mij hebben geboden in de breedste zin. De ruimte en tijd die zij hebben gegeven is zeer waardevol geweest bij het uitvoeren van dit onderzoek. Een speciale dank is hiervoor zeker op zijn plaats.

Ook wil ik de geïnterviewde personen bedanken voor hun tijd en medewerking. De gesprekken waren inhoudelijk zeer waardevol, hiermee heb ik een goede weergave van de praktijksituatie kunnen vormen.

Uiteraard is ook dank verschuldigd aan mijn partner, Daniëlle. Haar steun bij het tot stand komen van deze scriptie is voor mij zeer belangrijk geweest. Op haar eigen manier heeft zij haar bijdrage gehad tijdens de onderzoeksperiode, en daarmee aan de afronding van mijn MSRE-studie.

Robert de Graaf
Maarssen, augustus 2016

# MANAGEMENT-SAMENVATTING

Veranderende marktomstandigheden hebben tot gevolg gehad dat de bedrijfsomgeving van de projectontwikkelaar is gewijzigd. Zijn rolvervulling in het ontwikkelproces is daardoor aan verandering onderhevig. Dit onderzoek omvat een verkenning naar deze veronderstelde veranderde rolvervulling. Het onderzoek is uitgevoerd als afstudeeronderzoek aan de Amsterdam School of Real Estate.

Vanuit de theorie kan worden verondersteld dat het veranderde speelveld de ontwikkelaar heeft gedwongen zijn bedrijfsstrategie aan te passen. Voornamelijk de teruggevallen beschikbaarheid van projectfinanciering en de verschuiving van kwantitatieve- naar kwalitatieve vraagbehoefte hebben een directe invloed op de mogelijkheden van de ontwikkelaar.

*"In hoeverre is de veronderstelde veranderende rolvervulling van de projectontwikkelaar binnen de vastgoedontwikkeling daadwerkelijk geïmplementeerd in de praktijk?"*

Deze centrale onderzoeksvraag is onderverdeeld in vier deelvragen. Beantwoording van deze deelvragen heeft plaats gevonden door middel van literatuurstudie en empirisch onderzoek.

De rolvervulling van de ontwikkelaar wordt nader beschouwd binnen het kader van de institutionele economie. Pluriforme doeleinden en het interne functioneren van organisaties, instituties, onvolledige contracten en transactiekosten kunnen als belangrijkste aanvullingen worden gezien van deze stroming ten opzichte van de neoklassieke theorie. De invloeden van deze elementen uit de institutionele stroming zijn sterk aanwezig op de vastgoedmarkt. Ze zijn zeer invloedrijk voor de markuitkomsten en staan aan de basis van doorslaggevende trends.

In het theoretisch onderzoek is de traditionele rol van de projectontwikkelaar binnen de gebieds- en projectontwikkeling uiteen gezet. De omgeving van de ontwikkelaar is daarbij in kaart gebracht. Projectafhankelijk is dit krachtenveld onderhevig aan invloedsfactoren. Dit onderzoek richt zich specifiek op de onafhankelijke ontwikkelaar, die die zich middels specialisatie kan onderscheiden van de concurrentie. Daartoe worden in de cases tevens ontwikkelaars belicht die verbonden zijn aan een belegger / bouwonderneming. Afhankelijk van de bereidheid tot het nemen van risico`s gedurende het ontwikkeltraject, kunnen diverse samenwerkingsverbanden worden aangegaan.

Vanuit de pré-crisisopvatting wordt de ontwikkelaar als een dominante en meest bepalende speler gezien. Hij vervult een centrale rol tussen een divers aantal betrokken actoren. Deze actoren kunnen worden onderverdeeld in een viertal categorieën, te weten de publieke partijen, financiers, het ontwikkelteam en de afnemers. Iedere actor heeft zijn eigen invloed op het proces en voor de ontwikkelaar is het de uitdaging om vanuit de polycentrische belangen te sturen naar een alomvattend en bevredigend eindresultaat. Traditioneel is de ontwikkelaar verantwoordelijk voor het verwerven van het grondeigendom. In hoge mate werd voor de verwerving een beroep gedaan op vreemd vermogen. Hierdoor was het mogelijk in een vroeg stadium een invloedrijke positie in te nemen. Gedurende het ontwikkelproces wordt de ontwikkelaar in de pré-crisissituatie beschreven als eindverantwoordelijke en risicodrager.

De literatuur stelt dat in de crisis de rolvervulling van de ontwikkelaar aan verandering onderhevig is geweest. Het gewijzigde krachtenveld is op basis van de theorie van Abbringht en Ten Have onderverdeeld in vier soorten omgevingsfactoren: veranderend consumentengedrag, verminderde beschikbaarheid van resources, complexe regelgeving en besluitvorming en technologie. Deze omgevingsfactoren liggen aan de basis van de veranderde rolvervulling van de ontwikkelaar. Een nadere analyse van deze verandering is uitgevoerd op basis van de zeven kerncompetenties van de projectontwikkelaar:

- In de rol van *investeerder* is de ontwikkelaar fors teruggevallen in zijn investeringsmogelijkheden door afgenomen financieringsbereidheid, zijn afhankelijkheid van financieringspartijen is toegenomen.

- Verminderde financieringsmogelijkheden beperken de ontwikkelaar eveneens in zijn rol als *risicodrager*. Negatieve ervaringen uit het verleden hebben een verminderde bereidheid tot gevolg om als risicodrager op te treden, de ontwikkelaar zal in het voortraject meer zekerheden inbouwen.

- De rol van *marktanalist* wordt doorslaggevend in het succes van de ontwikkelaar. Onderscheidend vermogen wordt gevonden in het voldoen aan de kwalitatieve vraag van de eindgebruiker en het inspelen op markttrends.

- Het veranderende speelveld van de vastgoedbranche verlangt een inventieve ontwikkelstrategie, waarbij de rol van *creatieveling* doorslaggevend is om hierop in te spelen .

- De ontwikkelaar treedt door het toegenomen aantal betrokken actoren, strengere regulering en grotere verantwoordingslast meer in de rol van *procesmanager*.

- De afgenomen vanzelfsprekendheid van nieuwe ontwikkelinitiatieven in de markt verlangt vanuit rolvervulling van de ontwikkelaar een grotere functievervulling als *initiatiefnemer*.

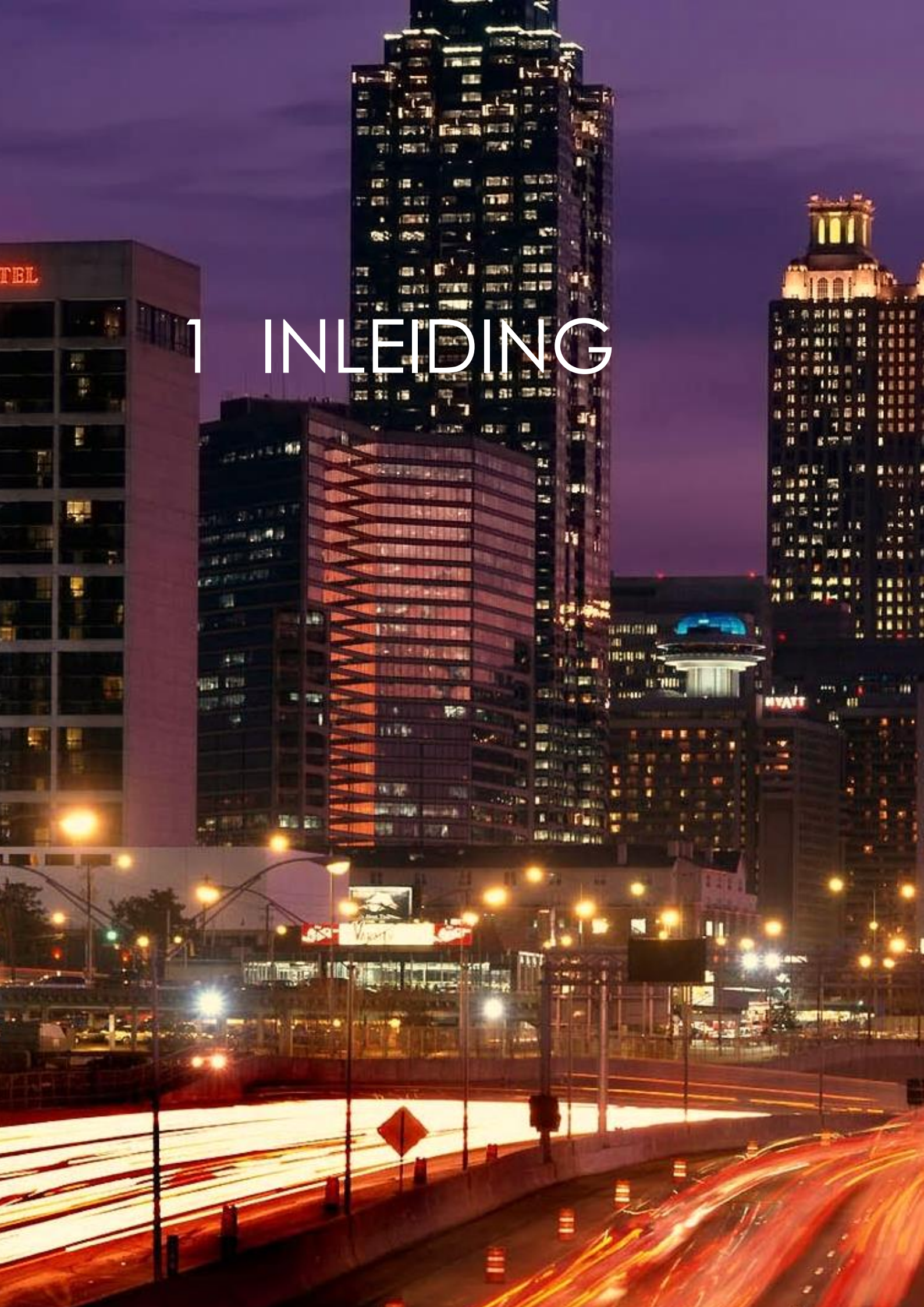
- Het belang van de rol als *professionele opdrachtgever* neemt toe door het groter geworden belang van sturing van partijen en coördinatie van ontwikkeldimensies in het bredere speelveld van de ontwikkelaar.

Als vervolg op de bevindingen uit de literatuur is praktijkonderzoek uitgevoerd. De crisis lijkt inmiddels, voornamelijk in het stedelijk gebied, tot het verleden te behoren. In dit onderzoek is de veronderstelde veranderde rolvervulling met behulp van projectcases getoetst aan de praktijksituatie. De mate van implementatie in de praktijk is beantwoord door respondenten een zevental hypothesen voor te leggen. Er is gebleken dat de bedrijfsomgeving van de ontwikkelaar aan verandering onderhevig is geweest en de ontwikkelaar zich hieraan heeft moeten conformeren. De dominante positie is als gevolg van beperktere mogelijkheden verminderd, maar de ontwikkelaar blijft een centrale rol spelen in het ontwikkelproces.

Vanuit het crisis- en post-crisistijdvlak kan worden gesteld dat de crisis aanzienlijke impact heeft gehad op het strategiebeleid van de projectontwikkelaar. Onderscheidend vermogen kan, in aanvulling op de bestaande rolvervulling als investeerder en risicodrager, worden gevonden in het versterken van zijn rollen als marktanalist, creatieveling en procesmanager. Strategische positionering om te voorzien in deze rollen is onder meer mogelijk door het aangaan van duurzame allianties. Door deze samenwerkingen kunnen risico`s worden verdeeld en worden mogelijkheden vergroot om het eigendomsrecht te verwerven. Gedurende de ontwikkeling is de invloed en afhankelijkheid van de overige stakeholders toegenomen. In de huidige ontwikkelomgeving wordt door de ontwikkelaar met deze actoren veel meer samengewerkt. Daarbij wordt vergaande aandacht voor het kwalitatieve karakter van het vastgoed gevraagd om te kunnen voldoen aan de vraagbehoefte van de eindgebruiker.

Het eigendomsrecht blijft een zeer bepalende factor in de mate van dominantie van de ontwikkelaar. Vroegtijdige verwerving is aan te bevelen. Indien dit niet haalbaar wordt geacht kan er worden geopteerd voor het maken van afspraken met de grondeigenaar. Samenwerkingen met de betrokken actoren en eindgebruiker dienen tevens als meerwaarde te worden gezien. Over de mate van implementatie van de veranderende rol in de praktijk kan een onderscheid worden gemaakt in de gedachtegang en de daadwerkelijke situatie. De ontwikkelaar wordt door respondenten in het huidige tijdperk beschreven als een speler die veel meer bereid is tot samenwerken met specifieke aandacht voor het kwalitatieve karakter van het eindproduct. Uit de cases blijkt dat volledige betrokkenheid van de eindgebruiker nauwelijks wordt toegepast en dat de ontwikkelaar een dominante positie in blijft nemen. De financieel gedreven ontwikkelstrategie blijft behouden.

De onderzoeker kan het echter niet nalaten, op basis van zijn eigen opvatting, te veronderstellen dat de verschuivingen inmiddels weer verleden tijd zijn. In de praktijk blijkt dat dat de markt continue in beweging is. Voornamelijk in stedelijke gebieden voorziet hij een terugkerende focus op het kwantitatieve karakter nu de vraag het aanbod opnieuw lijkt te overstijgen. Het is dan ook de vraag in hoeverre de rolaanpassing structureel is nu de markt, opnieuw een aanbodgedreven karakter lijkt te verkrijgen.




# 1 INLEIDING

## 1.1. AANLEIDING

Het speelveld van de projectontwikkelaar is in de afgelopen jaren aan forse invloeden onderhevig geweest. De kredietcrisis, welke in 2008 zijn intrede heeft gedaan, heeft aan de basis gestaan van gewijzigde marktomstandigheden. Hoofdzakelijk hebben de teruggevallen beschikbaarheid van projectfinanciering en de gewijzigde vraagbehoefte vanuit de markt grote invloed gehad op de haalbaarheid van bestaande en nieuwe vastgoedontwikkelingen. De projectontwikkelaar is genoodzaakt geweest zijn traditionele rol in het ontwikkelingsproces, indien mogelijk, aan te passen aan de veranderende omstandigheden (Van Mierlo, 2010), (Gründemann, 2010), (Makaaij & Nozeman, 2014)..

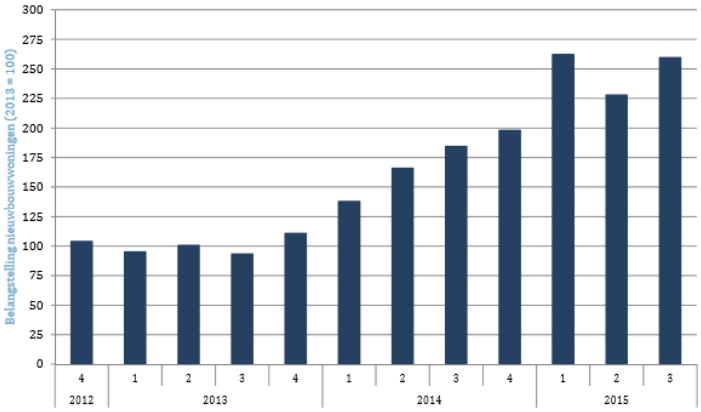
Vastgoedmarkten worden sterk beïnvloed door economisch, financieel en sociaal beleid. Door de verscherpte kapitaal- en liquiditeitseisen in het Basel-III akkoord zijn banken genoodzaakt zich terughoudender op te stellen bij de financiering van project- en gebiedsontwikkelingen. Om hun risico`s te verlagen zijn bestaande vastgoedactiviteiten ondergebracht in speciale vehikels. In het verstrekken van nieuwe financieringen stelt de bank zich uiterst terughoudend op. Voor de ontwikkelaar, die traditioneel in hoge mate afhankelijk is van bancaire financiering, is de (financiële) haalbaarheid van een ontwikkeling onder druk komen te staan. In de zoektocht naar financiering hebben projectontwikkelaars in de afgelopen jaren in toenemende mate een beroep gedaan op alternatieve vormen van financiering. Tot deze alternatieve financieringen behoren onder andere crowdfunding-initiatieven, institutionele beleggers, private vermogensfondsen en toekomstige eigenaar- gebruikers. Vastgoedontwikkeling wordt echter als risicovol beschouwd en financiers stellen strenge eisen (Makaaij & Nozeman, 2014).

In het pré-crisistijdvlak werd een eenmalige projectwinst nagestreefd, die realiseerbaar was door de hoge risico`s die werden genomen in het voorstadium van de ontwikkeling. De beschikbaarheid van vreemd vermogen is voor de projectontwikkelaar daarbij cruciaal in zijn bedrijfsvoering en te kiezen ontwikkelstrategie. Door de afgenomen financieringsmogelijkheden in de crisisjaren is het vroegtijdig innemen van deze risicovolle positie op traditionele wijze niet langer haalbaar geweest. Er lijkt een verlies van de dominante positie te zijn ontstaan in het voorstadium van het ontwikkelingstraject. Dit dwingt de ontwikkelaar tot strategiewijziging. De focus komt meer te liggen op de beheer- en exploitatiefase, waarbij tekortkomingen op het gebied van integraliteit en duurzaamheid een primaire rol vervullen. Noodgedwongen wordt een nieuwe rol ingenomen als adviserend specialist die een grotere verantwoordelijkheid krijgt richting de gebruiks- en exploitatiefase. Kansen voor de ontwikkelaar zouden liggen in de rol van verbinder (Gründemann, 2010). Dat wijst op een centrale rol, in de kern van de ontwikkeling, als allrounder tussen beleggers, bouwers, de overheid en bewoners.

Niet alleen op het gebied van financierbaarheid zijn de marktomstandigheden gewijzigd. De financieel-economische crisis heeft tot gevolg gehad dat de vraag vanuit de markt in zowel kwantitatief- als kwalitatief opzicht is gewijzigd. De vraag naar nieuwbouwwoningen (en commercieel vastgoed) is gedurende de crisisjaren fors teruggevallen. Deze trend heeft grote impact gehad op het werkveld van de ontwikkelaar.
Voor de crisis werd in het voortraject een dominante positie ingenomen door vroegtijdige investeringen in strategisch gelegen grondposities. Hoge winstmarges stonden aan de basis en bij samenwerkingsverbanden werd ook door publieke partijen rekening gehouden met hoge grondopbrengsten. De samenwerking is echter niet duurzaam gebleken bij een tegenvallende afzet en dalende prijzen. Partijen werden in de praktijk gedwongen, de voorheen zo duurzaam geachte, samenwerking te beëindigen of aan te passen.
In kwalitatieve zin is de consument steeds veeleisender geworden. Waar voorheen het aanbod de markt reguleerde, heeft de afgenomen vraag naar nieuwe woningen ontwikkelaars gedwongen kritischer te onderzoeken wat de behoefte is vanuit de markt. Meer aandacht voor het kwalitatieve karakter is vereist. Al in het voortraject dient zorgvuldig onderzocht te worden welk type product er wordt aangeboden. Voorbeelden van veranderingen die de vraag beïnvloeden zijn de vergrijzing en de toegenomen behoefte aan goedkopere woningen in het middensegment, als gevolg van het stijgend aantal eenpersoonshuishoudens. Ook is de leegstand in bestaand vastgoed een steeds grotere rol gaan spelen. Waar traditioneel de focus lag op nieuwbouw, zijn steeds meer bedrijven zich gaan richten op transformatie van leegstaande panden. In 2015 is alleen al in Amsterdam 245.000 m² getransformeerd, ten opzichte van 117.000 m² in 2014 (JLL, 2015).

De verminderde financieringsmogelijkheden, het gewijzigde consumentengedrag, de complexe regulering en het toegenomen belang van technologie staan aan de basis van de veranderende markttrends, die een uitdaging vormen voor de projectontwikkelaar.

In de praktijk van de auteur zijn de veranderende omstandigheden zeker merkbaar geweest. Echter zijn er, ook tijdens de crisisperiode, veel projecten wel tot een succesvol einde gebracht. Voornamelijk het afgelopen jaar is, in navolging van de crisis, het aanbod van potentieel kansrijke ontwikkelingen merkbaar toegenomen.




**Figuur 1.1 Indexcijfer interesse in nieuwbouwwoningen (NEPROM)**

De economie lijkt inmiddels uit het dal te zijn geklommen en daarmee is economisch herstel ingezet. De aantrekkende economie en de lage rentestanden zorgen alweer enige tijd voor een stijgende vraag naar vastgoed, herstel van de vastgoedmarkt lijkt te zijn ingezet. In de markt zijn duidelijke trends waarneembaar die dit herstel bekrachtigen. Het aantal verkochte nieuwbouwwoningen (30.000 eenheden) is in 2015 met ruim 13% gestegen ten opzichte van dezelfde periode in 2014. De behoefte aan nieuwe woningen zal in de komende jaren nog verder toe zal nemen tot de waarden van voor de crisis, zo blijkt uit de Monitor Nieuwe Woningen (NEPROM, 2016). In grote steden als Amsterdam en Utrecht zijn de woningprijzen in 2015 explosief gestegen (+5%) als gevolg van de toegenomen vraag. Consumenten gaan noodgedwongen op zoek naar alternatieven in het achterland. Omliggende gemeenten hebben steeds nadrukkelijker voordeel van deze gestegen vraagbehoeften.

Investeren in vastgoed wordt, door de stijgende behoefte, weer meer aantrekkelijk. Uit een rapport van internationaal vastgoedadviseur Cushman & Wakefield blijkt dat beleggingen in Nederlands vastgoed in 2016 op schema liggen om op recordhoogte van € 12 miljard uit te komen (Wakefield, 2016). Alhoewel dit geen direct gevolg heeft voor de rolvervulling van de ontwikkelaar, is te voorzien dat een verhoogde financieringsbereidheid van bancaire instellingen en private equity-partijen in combinatie met de alternatieve vormen van financiering, bijdragen aan toenemende kansen voor de ontwikkelaar.

Nu in de post-crisisperiode de mogelijkheden toenemen is te veronderstellen dat er opnieuw een verschuiving plaats gaat vinden naar het traditionele aanbodgestuurde model. De veronderstelde adviserende rol die, veelal noodgedwongen, is ingenomen door de veranderende omstandigheden zou inmiddels weer achterhaald kunnen zijn. Dit vormt mogelijk een basis voor een terugkeer naar de meer dominante positie, welke kenmerkend is geweest voor vastgoedontwikkeling in de jaren vóór het uitbreken van de crisis.

In de literatuur is gedurende de crisisperiode veel geschreven over de gewijzigde marktomstandigheden en de nieuwe rol van de ontwikkelaar in het vastgoedontwikkelproces. De vraag is echter in hoeverre de veranderende rolvervulling van de ontwikkelaar daadwerkelijk in de praktijk is geïmplementeerd en stand houdt in het huidige post-crisistijdperk. Vanuit de praktijkervaring van de auteur lijkt het reëel de hypothese te formuleren dat de veronderstelde rolmutatie veel meer een theoretisch en tijdelijk gedachtemodel is dan een praktische transitie, waardoor er een discrepantie is ontstaan tussen de theorie en praktijk.

## 1.2. DOELSTELLING

De doelstelling van het onderzoek is antwoord te geven op de vraag in hoeverre de in de theorie veronderstelde veranderde rolvervulling van de projectontwikkelaar in de praktijk daadwerkelijk is doorgevoerd sinds de kredietcrisis in 2008. De aangescherpte eisen vanuit overheidsbeleid en de terughoudende financieringsbereidheid van banken in de crisisjaren zijn een feit. Ook de teruggelopen en veranderende vraag naar nieuwbouwwoningen vanuit de markt heeft een grote invloed gehad op het ontwikkelpotentieel van de ontwikkelaar. De vraag is echter of de veronderstellingen die in de literatuur worden gedaan, dat de ontwikkelaar hiermee zijn traditionele rol heeft verloren, in de praktijk daadwerkelijk zichtbaar zijn.
De doelstellingen van onderhavig onderzoeksrapport zijn als volgt:

- Het in kaart brengen van de veronderstelde nieuwe rol van de projectontwikkelaar in het proces van vastgoedontwikkeling.
- Inzicht verkrijgen in de veronderstelde gewijzigde marktomstandigheden, zoals de projectfinancieringsstructuur, de vraagbehoefte en rolverandering van de projectontwikkelaar bij de (her)ontwikkeling van vastgoed.
- Bepalen in welke mate het veranderende krachtenveld voor vastgoedontwikkelaars aanleiding is geweest om een andere rol te in te nemen in het ontwikkelingsproces.

#### 1.1.1. HOOFDVRAAG

Om bovenstaande doelstellingen te beantwoorden is onderstaande hoofdvraag geformuleerd:

*"In hoeverre is de veronderstelde veranderende rolvervulling van de projectontwikkelaar binnen de vastgoedontwikkeling daadwerkelijk geïmplementeerd in de praktijk?"*

#### 1.1.2. DEELVRAGEN

Om tot beantwoording van deze hoofdvraag te komen zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat is de traditionele rol van de projectontwikkelaar binnen de projectontwikkeling?
2. Welke veronderstellingen over het gewijzigde krachtenveld binnen de projectontwikkeling worden gedaan in de literatuur?
3. Welke veronderstellingen over de veranderende rol van de projectontwikkelaar binnen de projectontwikkeling, als gevolg van het gewijzigde krachtenveld, worden gedaan in de literatuur?
    - In hoeverre is de projectfinancieringsstructuur veranderd sinds de kredietcrisis?
    - In welke mate is de dominante positie van de projectontwikkelaar veranderd sinds de kredietcrisis?
    - In welke mate heeft de ontwikkelaar zich aangepast aan de veranderde vraag vanuit de markt?
4. Hoe verhouden de theoretisch veronderstelde veranderde rol en het gewijzigde krachtenveld zich tot de praktijk van projectontwikkeling?

### 1.3 EINDPRODUCT

Na beantwoording van de geformuleerde deelvragen zal een antwoord kunnen worden gegeven op de hoofdvraag. Het beoogde eindproduct zal op basis van literatuurstudie en empirisch onderzoek een onderbouwde beoordeling geven in welke mate de literatuur over de rolvervulling van de projectontwikkelaar overeen komt met de praktijk.

Door Mackaaij en Nozeman is met "Projectfinanciering in crisistijd" (2014) reeds een verkenningsonderzoek uitgevoerd naar de toepassing van alternatieve vormen van projectfinanciering bij project- en gebiedsontwikkeling. Het beoogde eindproduct dient een aanvulling te zijn op dit bestaande onderzoek en te worden gezien als een vervolg met een breder interpretatiekader. Het reeds uitgevoerde onderzoek legt de focus op de gewijzigde omstandigheden als gevolg van de afgenomen financieringsbereidheid. Maar in de praktijk is het krachtenveld van de vastgoedontwikkelaar afhankelijk van een breder perspectief van de gewijzigde marktomstandigheden.

### 1.4 METHODOLOGIE

Het empirisch onderzoek heeft hoofdzakelijk een verkennend karakter en bestaat uit theoretisch- en empirisch onderzoeksgedeelte.

Theoretisch onderzoek
Om een antwoord te kunnen formuleren op de (deel)vragen van dit onderzoek, zullen de beschikbare bronnen die informatie leveren over het vastgoedontwikkelproces en de marktomstandigheden worden geraadpleegd door middel van literatuuronderzoek. Hiermee wordt de traditionele dominante positie van de projectontwikkelaar afgezet tegen de veronderstelde nieuwe rol. In beeld wordt gebracht welke veranderingen hieraan ten grondslag hebben gelegen en welke invloed de diverse markttrends hebben gehad. De bronnen zullen onder meer worden gevonden in wetenschappelijke tijdschriften, -publicaties, -internetsites en -boeken. Om de kwaliteit van de bron en wetenschappelijke

status te garanderen zal selectief worden omgegaan met de te raadplegen auteurs en uitgevers. De verwachting is dat voornamelijk het digitale zoeksysteem van de universiteitsbibliotheek een grote bijdrage zal leveren. Met de kennis en inzicht is het mogelijk kernconclusies te selecteren en combineren, die als opstap dienen ter beantwoording van de (deel)vragen. Het theoretisch hoofdstuk zal worden afgesloten door het formuleren van voorlopige hypothesen.

Empirisch- / praktijkonderzoek
De geformuleerde hypothesen zullen de basis vormen voor het nader uit te voeren empirisch onderzoek. Voor het beantwoorden van de hoofdvraag is praktische verdieping vereist. Dit onderzoek zal een kwalitatief karakter hebben. Doel van de analyse is het toetsen van de bestaande theorie aan de huidige praktijk. Waarnemingen zullen worden gedaan door middel van een beschouwing van projecten uit de praktijk. De rolvervulling van de ontwikkelaar binnen deze projecten zal worden geanalyseerd door het uitvoeren van gestructureerde interviews onder stakeholders binnen het ontwikkelingstraject. Bewust wordt hier de keuze gemaakt om niet enkel de ontwikkelaar zelf te benaderen, maar ook overige stakeholders. Hiermee wordt gestreefd naar een correcte en objectieve weergave of er een rolverandering heeft plaatsgevonden voor de ontwikkelaar. Per project wordt een nadere verdieping van de ontwikkeling uitgewerkt, waarbij specifiek aandacht wordt besteed aan de gewijzigde marktomstandigheden en de invloed daarvan op de rolvervulling van de ontwikkelaar. De waarnemingen zullen op systematische wijze worden beschreven en geanalyseerd. Het onderzoek zal zich beperken tot het verkrijgen van inzicht in de mogelijke verschillen tussen de literatuur en de praktijksituatie. Daarmee zal het geen uitkomst geven van de oorzaak en de mogelijke gevolgen van deze discrepanties. Het empirisch onderzoek kan aanleiding geven om vanuit de analyse opnieuw dataverzameling toe te passen, hierdoor ontstaat een iteratief proces. Vanuit de resultaten van de projectstudies worden de voorlopige hypothesen al dan niet geherformuleerd. De definitieve hypothesen kunnen dienen als basis voor nader toetsend onderzoek.

## 1.5 BEGRIPPENKADER

De rolvervulling van de ontwikkelaar zal worden beschouwd op basis van de economische situatie. Daarbij zullen de volgende begrippen als leidraad dienen:

- *Pré-crisis*: hiermee wordt de periode benoemd tot en met het uitbreken van de kredietcrisis in 2008. Vanuit een zeer gunstig werkveld is de ontwikkelaar actief. In dit onderzoek zal deze periode worden beschreven als '*pré-crisissituatie'*, de literatuur en bijbehorende rolvervulling welke deze periode beschrijft zal worden omschreven als *traditioneel*;
- *Crisis*: de veranderende rolvervulling van de ontwikkelaar zal worden geanalyseerd in de literatuur en de praktijk. Dit betreft de periode van het uitbreken van de crisis in 2008 tot en met het te signaleren economisch herstel in 2015. In dit onderzoek zal deze periode worden beschreven als '*crisissituatie'* De aangepaste rol wordt in dit onderzoek omschreven met het begrip '*modern'*;
- *Post-crisis*: Sinds 2015 is economisch herstel zichtbaar in de markt. Uit diverse onderzoeken (EIB, 2016) kan worden opgemaakt dat verbeterde omstandigheden te voorzien zijn. In dit onderzoek wordt deze periode van herstel omschreven als *post-crisissituatie*.

## 1.6 RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK

### 1.6.1 RELEVANTIE VOOR HET VAKGEBIED

De vastgoedmarkt is aan verandering onderhevig. De sector is door de economische en financiële crisis hard getroffen. Door faillissementen is het aantal ontwikkelaars de afgelopen jaren fors afgenomen. Hoge investeringen in het voortraject, veelal gefinancierd met vreemd vermogen, en een verminderde vraag naar nieuw vastgoed hebben het voor veel vastgoedontwikkelaars onmogelijk gemaakt om aan de verplichtingen te voldoen.

Nu de economische ontwikkeling weer een positievere trend aanneemt, neemt de behoefte aan vastgoed weer toe. De vraag hierbij is of de gewijzigde marktomstandigheden hebben geleid tot structurele veranderingen op de vastgoedmarkt. Voor financiers wordt het aantrekkelijker te investeren in vastgoed. Dergelijke partijen zullen daardoor eerder bereid zijn tot het verstrekken van vreemd vermogen. De vraaggestuurde markt zal minder de overhand krijgen. Het is de vraag in hoeverre de gewijzigde marktomstandigheden en de veranderde vraagbehoefte een structureel karakter hebben.

Dit onderzoek beoogt in beeld te brengen in hoeverre de rolvervulling van ontwikkelaars in de praktijk daadwerkelijk is gewijzigd en hij in staat is om op gewijzigde marktomstandigheden in te spelen. Het in beeld brengen van de praktijk kan zorgen voor nieuwe inzichten. Tevens verschaft het mogelijkheden voor ontwikkelaars om in het voortraject van een ontwikkeling het mogelijk succes voor aanwending van verschillende financieringsvormen en het inspelen op de gewijzigde marktomstandigheden te bepalen.

### 1.6.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan het inzicht in hoeverre de literatuur, waarin reeds veel onderzoek is verricht, aansluit bij de praktijk van de vastgoedsector. De activiteiten, investeringsbeslissingen en behoeften van de betrokken actoren in deze sector, vormen een interessant wetenschapsgebied. De vastgoedmarkt wordt steeds transparanter en onderzoek naar specifieke onderdelen van het vakgebied dragen bij aan de verruiming van wetenschappelijke inzichten. Het uitvoeren van een onderzoek naar de veranderde rolvervulling van ontwikkelaars zal een bijdrage leveren aan de verdere uitbreiding van deze wetenschappelijke kennis. Door de bestaande theorie te spiegelen aan de situatie in de praktijk wordt getracht de deugdelijkheid van de wetenschappelijke theorie aan de orde te stellen.

### 1.6.3 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Een goed functionerende economie in een land is in sterke mate afhankelijk van de vastgoedsector. In Nederland is de gemiddelde bijdrage van deze sector aan het Bruto Binnenlands Product over de afgelopen 20 jaar circa 12% (Pietersen, 2014). Vooral de invloed op de financiële stabiliteit is groot, veroorzaakt door de grote mate van toepassing van vreemd vermogen bij financiering van vastgoed. In de afgelopen jaren is door de verminderde beschikbaarheid van vreemd vermogen minder nieuwbouw ontwikkeld. Zeker tot 2020 wordt echter een stijgende vraag naar nieuwbouwwoningen voorzien (ING, 2013). Om aan deze vraag te voldoen is de markt afhankelijk van vastgoedontwikkelaars. Met dit onderzoek wordt getracht de kansen voor ontwikkelaars in beeld te brengen, waarmee succesvol kan worden ingespeeld op de gewijzigde marktomstandigheden.

## 1.7 AFBAKENING

Om binnen de gestelde termijn het onderzoek tot een goed einde te kunnen brengen, is het belangrijk om duidelijk in te kaderen welke onderdelen wel, maar ook welke onderdelen niet tot het onderzoek behoren.

Projectontwikkeling omvat zowel de ontwikkeling van vastgoed voor de particuliere woningmarkt als ontwikkeling voor de commerciële onroerendgoedmarkt. Alhoewel beide segmenten in verhouding tot elkaar staan, betreffen het markten die onderhevig zijn aan uiteenlopende marktontwikkelingen. Dit onderzoek zal zich enkel richten op ontwikkelaars die hun corebusiness hebben in de woningmarkt. Deze keuze is gemaakt, omdat de veranderende vraagbehoefte het beste vanuit de particuliere consument kan worden beschouwd. In de aanbodgedreven markt ligt de focus van de ontwikkelaar voornamelijk op ontwikkeling van nieuwbouw op strategisch gelegen grondposities. De afgelopen jaren is echter een trend waarneembaar, waarbij de aandacht wordt verlegd naar transformatieprojecten op binnenstedelijke locaties. Om een volledig beeld te verschaffen zullen in dit onderzoek beide typen ontwikkelingen worden betrokken.

Het aantal projectontwikkelaars in Nederland is te groot om in dit onderzoek de totale branche in beeld te brengen. Om die reden zal op projectniveau worden beoordeeld hoe de huidige rol van de ontwikkelaar in het ontwikkelproces zich verhoudt ten opzichte van het pré-crisismodel. Om hierbij een zo volledig mogelijk beeld te verkrijgen zal in dit onderzoek een onderscheid worden gemaakt naar onder meer het type ontwikkelaar (omvang van de omzet en organisatie) en het type project (omvang van de ontwikkeling en soort vastgoed). Vanuit de basis zullen voornamelijk middelgrote ontwikkelaars (6 - 50 werkzame personen) worden benaderd met een diverse portefeuillesamenstelling. De keuze voor middelgrote ontwikkelaars is gemaakt omdat deze deelgroep het meest is geraakt door de vastgoedcrisis (CBS, 2012). Daarbij wordt een ondergrens gesteld gezien het grote aantal (inactieve) eenmansbedrijven, namelijk 3.300 ten opzichte van 3.960 ingeschreven bedrijven (CBS, Bedrijven; Bedrijfstak Projectontwikkeling, 2016), welke een vertekend beeld zullen generen van de werkelijkheid.

In het onderzoek zal aandacht worden gegeven aan de mogelijk gewijzigde focus, hierbij kan worden gedacht aan projectomvang en toenemende aandacht voor het kwalitatieve karakter van het

vastgoed. De resultaten van dit kwalitatieve onderzoek zullen een indicatief beeld verschaffen van de situatie in de praktijk.

De keuze voor kwalitatief onderzoek is gemaakt om dieper in te kunnen gaan op projectachtergronden dan mogelijk zou zijn bij kwantitatief onderzoek. Om die reden zal bij de toetsing een selectie worden gemaakt van individuele projecten ('single cases'), die in een breder perspectief een beeld opleveren het totale werkgebied van de projectontwikkelaar.

## 1.8 LEESWIJZER

Het onderzoek is uitgevoerd in twee fasen; het theoretische deel en het empirisch deel van het onderzoek.

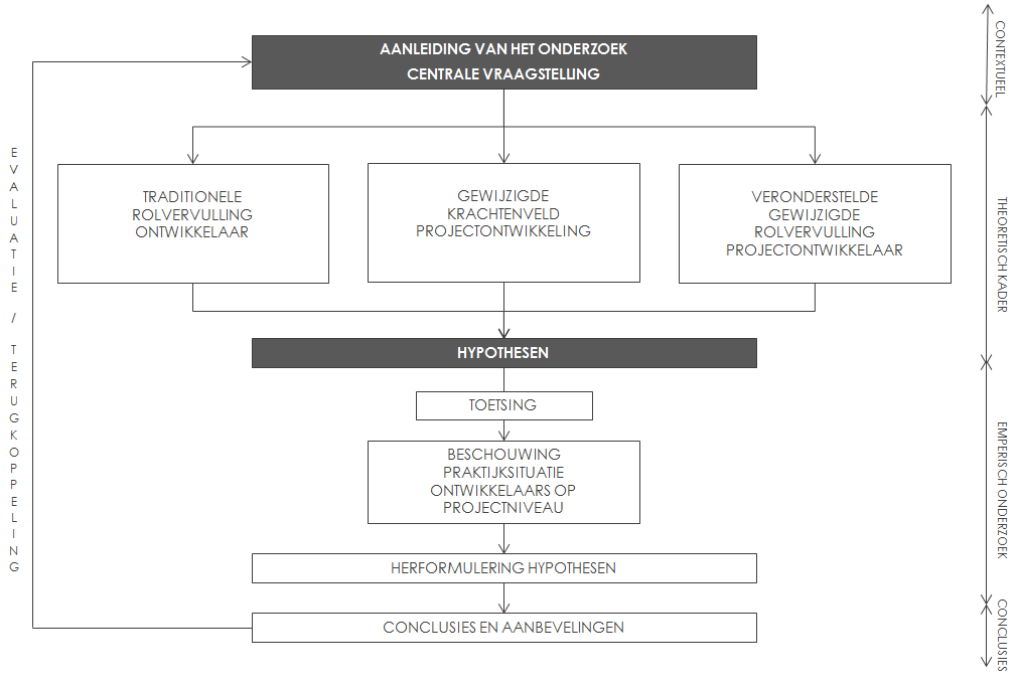
In het eerste hoofdstuk zijn de aanleiding en vraagstelling van dit onderzoek beschreven.
Het theoretisch kader zal worden gevormd in hoofdstuk 2, welke als basis dient voor het nader uitgevoerde empirisch onderzoek. In dit theoretisch hoofdstuk wordt het gedachtegoed van de institutionele economie beschouwd en de doorwerking van deze stroming op de vastgoedmarkt.

In hoofdstuk 3 zal de bestaande literatuur over de rolvervulling van de projectontwikkelaar uiteen worden gezet. Dit omvat een nadere analyse van de projectomgeving, de rolvervulling in het traditionele ontwikkelproces en het veronderstelde gewijzigde krachtenveld. Het theoretisch onderdeel wordt afgesloten door het formuleren van hypothesen over de veronderstelde veranderende rol van de ontwikkelaar. Deze proposities vormen de basis voor het empirisch onderzoeksgedeelte.

Door middel van empirisch onderzoek zal in hoofdstuk 4 worden geanalyseerd in hoeverre projectontwikkelaars daadwerkelijk gedwongen zijn zich aan te passen aan de veranderende marktomstandigheden. De uitkomsten van de interviews worden hierin nader uitgewerkt en geanalyseerd.

Het onderzoek wordt afgerond door in hoofdstuk 5 concreet antwoord te formuleren op de hoofdvraag. Herformulering van de hypothesen vanuit de literatuurstudie is mogelijk met behulp van de resultaten uit het empirisch onderzoek. Door middel van de conclusie en aanbevelingen wordt een aanzet gegeven voor nader uit te voeren toetsend onderzoek. Het onderzoek wordt afgesloten met een reflectie op het onderzoeksproces.

In onderstaand figuur is de opbouw van het onderzoek schematisch weergegeven.




**Figuur 1.2 Onderzoeksopzet en opbouw rapport (eigen bewerking)**

# 2 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk zal de rolvervulling van de projectontwikkelaar nader worden beschouwd binnen het theoretisch kader van de institutionele economie. De werking van de instituties en het optreden van actoren in deze stroming biedt een gedegen fundament om de rolvervulling van de projectontwikkelaar nader te analyseren.

## 2.1. NEOKLASSIEKE ECONOMIE

Om de werking van de institutionele economie in perspectief te zetten, is een nadere analyse van het ontstaan van deze denkrichting van belang. De stroming betreft een aanvulling op de neoklassieke theorie, welke uitgaat van een markt die perfect functioneert zonder wrijving. North omschrijft de werking van een dergelijke markt als 'property rights are perfectly and costlessly specified and information is likewise costless to acquire' (North, 2005). Hierbij wordt uitgegaan van de onwillekeurige werking van concurrentie, waarbij de verhouding tussen het vraag en aanbod in evenwicht blijft zonder tussenkomst van de overheid (Hazeu, 2014). De evenwichtige en anonieme markt biedt transparantie, waarbij de informatie over relatieve schaarste actoren in staat stelt om optimale beslissingen te nemen. De prijs wordt hierbij gezien als het mechanisme om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen, instituties spelen in deze theorie geen rol. De hoogte van de prijs wordt bepaald door het ontstaan van market clearing, de situatie dat er geen vraag of aanbod meer over zal zijn. Hierdoor wordt een evenwichtsniveau bereikt, welke kan worden aangemerkt als een optimaal welvaartsniveau. Vraag en aanbod worden gevormd door het handelen van actoren, die op basis van rationaliteit keuzes maken. Doelstelling van handelen voor particulieren is het streven naar nutsmaximalisatie, bedrijven streven naar winstmaximalisatie.

## 2.2. INSTITUTIONELE ECONOMIE

Nadere ontwikkeling van het model van de neoklassieke economie heeft kritiek opgeleverd in de zin van een tekortkoming in de realiteitswaarde van het model. Belangrijke elementen die optreden op de markt werden in deze theorie buiten beschouwing gelaten en niet nader verklaard. Als gevolg hiervan is een nieuwe stroming ontstaan, de institutionele economie. Het voornaamste verschil met de neoklassieke stroming is dat de institutionele theorie uitgaat van marktwerking en niet van een vaste marktuitkomst. Het gedrag van actoren wordt niet langer als zuiver rationeel beschouwd. Daarnaast wordt er uitgegaan dat niet iedere economische actor, zowel producent als consument, beschikt over dezelfde hoeveelheid informatie (Enneman, 2007). Hazeu (2014) beschrijft de belangrijkste aanvullingen van de institutionele economie op de neoklassieke stroming:

- *Pluriforme doeleinden en het interne functioneren van organisaties*: de neoklassieke analyse houdt enkel rekening met de externe organisatie, daarbij wordt er geen rekening gehouden met de werking van de interne organisatie. Vanuit de interne organisatie kunnen verschillende belangen van stakeholders invloed hebben op de doelstellingen van de organisatie.
- *Instituties*: Instituties hebben binnen economische processen een belangrijke invloed op het handelen van actoren. Instituties kunnen worden onderverdeeld in formele instituties, zoals wet- en regelgeving, en informele instituties, zoals waarden, normen en gewoonten (North, 2005).
- *Onvolledige contracten*: in de markt zijn contracten niet volledig en dient er rekening gehouden te worden met de invloed van derde partijen. Daarnaast treden er zowel positieve als negatieve externe effecten op bij marktwerking.
- *Transactiekosten*: de realiteitsgedachte wordt versterkt door de toevoeging van transactiekosten. Naast productiekosten dienen er voor het tot stand komen van een transactie aanvullende kosten gemaakt te worden, zoals zoek- en informatiekosten.

Transacties tussen actoren kunnen tot stand komen door een drietal mechanismen; prijs, vertrouwen en opgelegde regels. Het relateren van deze aspecten draagt bij aan een realistische analyse van de werking van de markten. In de praktijk werkt de *prijs* immers niet als marktverschonend mechanisme, meer elementen hebben hier hun uitwerking. Voornamelijk instituties spelen binnen economische processen in de institutionele gedachtegang een belangrijke rol. Instituties dragen bij aan een toenemende zekerheid voor actoren, waardoor het *vertrouwen* toeneemt en transactiekosten verminderen. *Formele instituties* worden in de vastgoedmarkt veelal opgelegd door de overheid. Wet- en regelgeving zijn bepalend bij het handelen in de fysieke omgeving door vragers en aanbieders. Marktregulering is publiekrechtelijk geregeld, voorbeelden voor de vastgoedmarkt zijn vereiste vergunningen en procedures die doorlopen dienen te worden om de bestemming van een perceel te wijzigen. Privaatrechtelijk legt de overheid regels op aan marktpartijen, met als doel marktstructurering. Dergelijke regels hebben een grote invloed op de werking van de markt en op het handelen van

actoren. De vastgoedmarkt is een markt waar regels een sterke doorwerking hebben. De neo-institutionele theorie is daardoor een passend kader voor nadere analyse van de vastgoedmarkt en de invloed op de rolvervulling van de projectontwikkelaar.

## 2.3. DOORWERKING OP DE ROLVERVULLING VAN DE ONTWIKKELAAR

Op de vastgoedmarkt is de invloed van de institutionele stroming sterk aanwezig. Instituties bepalen in sterke mate de werking van de markt, ze zijn belangrijk voor de marktprocessen en daarmee voor de marktuitkomsten. Formele instituties hebben zelfs aan de basis gestaan van de kredietcrisis in 2008. De regulering in de vorm van de aangescherpte regelgeving voor financiële instellingen hebben in die periode het beschikbaar kapitaal op de vastgoedmarkt fors doen afnemen. Ook op andere niveaus spelen regulerende instituties een belangrijke rol. Wetten en regels zijn aan verandering onderhevig en bepalen aan welke voorwaarden een ontwikkeling moet voldoen en welke procedures doorlopen dienen te worden. De bestemming van een locatie kan enkel gewijzigd worden met medewerking van de overheid. Bij actieve grondpolitiek zijn overheden zelfs betrokken en ontstaat marktwerking waarbij de overheid kan worden gezien als concurrent of samenwerkingspartner.

Samenwerkingsovereenkomsten en convenanten leggen onderlinge afspraken tussen stakeholders vast en hebben daarmee eveneens een regulerende uitwerking. De normatieve uitwerking van instituties is eveneens bepalend voor een ontwikkelaar. Waarden en normen binnen een samenwerking van actoren verlangen specifieke aandacht om legitimiteit van de omgeving te verkrijgen. Ontwikkelaars hebben te maken met een groot aantal betrokken actoren. De veelheid aan eisen, verwachtingen, normen en waarden maken het tot een complexe werkomgeving. Veel wordt gevraagd van het anticiperend vermogen om in te spelen op de belangen. De rol van de ontwikkelaar wordt binnen dit samenwerkingsverband traditioneel als dominant omschreven (Gründemann, 2010). Zijn centrale positie vereist vanuit deze gedachtegang specifieke aandacht voor de cognitieve dimensie van instituties, waardoor uiteenlopende belangen worden voorkomen. Daarnaast zijn er binnen de vastgoedmarkt trends en stromingen waarneembaar. De afgelopen jaren hebben onder meer verstedelijking en gestegen aandacht voor duurzaam investeren hoge eisen gesteld aan de creatieve dimensie van vastgoedontwikkeling.
In de neoklassieke theorie werd uitgegaan van een holistische benadering. Deze benadering beschrijft een prototype actor, zoals de consument of de onderneming, die vanuit rationeel oogpunt altijd eenzijdige doelstellingen nastreeft. In de praktijk is deze gedachtegang niet realistisch, een consument of onderneming kent zijn eigen doeleinden. Een polycentrische benadering strookt hierbij met de verhoudingen binnen een organisatie of samenwerkingsverband. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen de principaal en de agent. Dergelijk verhoudingen worden beschreven in de theoretische stroming van de *principal-agent theorie* (Hazeu, 2014). Binnen een ontwikkelteam kent men een gezamenlijke doelstelling om tot realisatie van een vastgoedproject te komen, waardoor in zekere zin holistisch wordt gehandeld. De toe te passen strategie om dit einddoel te bereiken en de verhoudingen tussen de betrokken stakeholders sluiten echter niet aan bij deze handelswijze. Er is veelal sprake van asymmetrische informatie en belangenverschillen tussen actoren. Niet enkel binnen samenwerkingsverbanden speelt onderlinge concurrentie, ook binnen de organisaties van deze stakeholders zelf zijn er principaal-agent relaties die een rol spelen. Wanneer deze uitmonden in tegenstrijdige belangen, zal de complexiteit van een samenwerkingsverband nog meer toenemen.

Bij vastgoedontwikkeling is sturing op de mechanismen tussen actoren een belangrijke taak voor de projectontwikkelaar. Een combinatie van het vertrouwen binnen de organisatie van actoren en het anticiperen op instituties kan bijdragen aan het reduceren van de transactiekosten. De vraag naar de meest efficiënte organisatievorm van transactiekosten staat centraal in de *transactiekostentheorie* (Hazeu, 2014). Onsuccesvolle samenwerking zal bijdragen aan verhoging van deze kosten, wanneer bijvoorbeeld aanvullend onderzoek vereist is of specifieke expertise ingeschakeld dient te worden. Wanneer deze kosten te hoog oplopen, kan het traject vertragen of kan zelfs aanleiding geven voor vroegtijdige beëindiging.

Eigendomsrechten staan centraal in de *property right theorie*, een derde stroming binnen de institutionele economie naast de principal-agent theorie en de transactiekostentheorie (Hazeu, 2014). In deze theorie gaat het om de vraag hoe economische actoren door een verschillende verdeling van eigendomsrechten worden gestimuleerd tot bepaalde activiteiten (Barzel, 1997). Niet alleen de fysieke eigenschappen van het goed zijn volgens deze theorie bepalend voor het nut van actoren, maar juist de verschillende eigendomsrechten die van toepassing zijn. Identieke goederen kunnen daardoor in economische zin worden beschouwd als verschillende goederen. De verdeling van de eigendomsrechten heeft een belangrijke uitwerking op het gedrag van betrokken actoren. Eigendom

kan worden gezien als het meest uitgebreide beschikkingsrecht dat een actor over een goed kan hebben (Brouns et al, 2012). Indien een eigendomsrecht aan een specifieke actor toebehoort, zal hij in toenemende mate gemotiveerd zijn om efficiënt te handelen. Indien een ontwikkelaar een grondpositie in eigendom heeft, is het voor hem van groot belang om tot ontwikkeling over te (mogen) gaan. Indien de ontwikkelaar het eigendomsrecht heeft weten te verwerven en het exclusieve recht heeft om op een bepaalde locatie, binnen een bepaald tijdsbestek, een ontwikkeling te mogen realiseren verkrijgt hij eveneens het ontwikkelrecht. Hierin schuilt voor de ontwikkelaar een groot risico. Om tot het eigendomsrecht te komen zijn vroegtijdig hoge investeringen vereist. Deze strategische grondinvestering biedt echter geen garantie op het ontwikkelrecht. De ontwikkelaar is hier onder meer afhankelijk van medewerking van de overheid. Een gedegen afweging van de kosten en risico`s is vereist. De theoretische legitimatie vanuit de property right theorie voor verwerving van het eigendomsrecht, past hiermee niet geheel binnen de huidige institutionele context. Van der Post (2012) benoemt de mogelijkheid om het exclusieve recht van ontwikkeling te verkrijgen. Dit kan worden vergroot door in segmenten te opereren waar relatief weinig concurrentie aanwezig is. Voor corporaties is deze mogelijkheid te vinden in de huisvesting van lagere sociale klassen. De traditionele ontwikkelaar opereert echter veelal in een omgeving met een hoge mate van concurrentie. Om draagkracht te vinden zal onderscheid moeten worden gemaakt in de specifieke kernwaarden en kwaliteit van het te realiseren eindproduct.

Voor de nadere analyse van de veronderstelde veranderende rol en de invloed van de omgeving is het relevant om deze herpositionering te verklaren aan de hand van het theoretisch kader. Geconcludeerd kan worden dat de neoklassieke theorie geen aansluiting vindt bij het hedendaagse ontwikkellandschap. Het handelen van actoren op de vastgoedmarkt om individueel voordeel te behalen kan nader worden verklaard met behulp van de institutionele economie. De diverse actorbelangen en instituties hebben een directe uitwerking op de kansen van de projectontwikkelaar om op de dynamische vastgoedmarkt eigendomsrechten te verwerven en transactiekosten te verminderen. Te veronderstellen is dat de invloed vanuit de omgeving minder impact heeft op de 'dominante' ontwikkelaar in de pré-crisissituatie dan in crisisjaren. Nu de economie zich herstelt en de kwantiteit van het aanbod opnieuw meer aandacht vraagt, is het de vraag in hoeverre de nieuwe rol van de ontwikkelaar nog past in de huidige ontwikkelomgeving. Kan er een verband worden geschetst tussen economische ontwikkeling en de rolvervulling van de ontwikkelaar? Vanuit dit interpretatiekader zullen in de volgende hoofdstukken de mogelijke kansen voor de ontwikkelaar worden belicht.

# 3 DE ROL VAN DE PROJECTONTWIK KELAAR BINNEN DE GEBIEDS- EN PROJECTONTWIK KELING

In dit hoofdstuk wordt de rol van de projectontwikkelaar beschreven in het ontwikkelproces en in welke mate deze rol volgens de literatuur sinds de crisis van 2008 aan verandering onderhevig zou zijn geweest. Na een beschrijving van de voornaamste kenmerken van de spelers op de ontwikkelmarkt en samenwerkingsmogelijkheden wordt de literatuur van voor de crisis over de rolvervulling van de ontwikkelaar verkend. In paragraaf 3.3 wordt nader ingegaan op de belangrijkste invloeden vanuit de brancheomgeving van de ontwikkelaar. Een analyse in welke mate deze invloeden zouden hebben bijgedragen aan de rolaanpassing in navolging van de crisis, wordt uitgevoerd in paragraaf 3.4.

## 3.1 DEFINIËRING OMGEVING PROJECTONTWIKKELAAR

Voor een nadere analyse van de rol van de ontwikkelaar is een definiëring van de begrippen projectontwikkeling en gebiedsontwikkeling vereist. Over deze begrippen bestaat in de literatuur geen eenduidig beeld. Daarnaast is het opportuun om de omgeving van de ontwikkelaar te beschouwen. Diverse typen ontwikkelaars zijn actief, waarmee projectafhankelijk samenwerkingen aangegaan kunnen worden.

Projectontwikkeling
De literatuur beschrijft het vakgebied projectontwikkeling vanuit meerdere invalshoeken. In de loop der jaren zijn tal van definities geformuleerd, welke de nadruk leggen op meerdere facetten van het vakgebied. Vanuit deze definities zijn een drietal uiteenlopende, maar toch samenhangende definities geselecteerd:

- "Projectontwikkeling is het risicodragend initiëren, ontwikkelen en realiseren van vastgoed" (Kohnstamm, 1990). In deze relatief korte definitie wordt de nadruk gelegd op het risico van de ontwikkeling. Er wordt hierbij geen nadere invulling gegeven aan de rol van de ontwikkelaar als centrale speler. Op basis van deze definitie zouden meerdere stakeholders die gedurende de drie genoemde fasen betrokken zijn, de rol als projectontwikkelaar kunnen vervullen.

- Miles et al (Miles et al, 2007) beschrijven het proces van vastgoedontwikkeling als volgt: "A real estate development starts as an idea that comes to fruition when consumers occupy the bricks and mortar (space) put in place by the development team. Value is created by providing usable space over time with associated services". In deze definitie wordt de centrale rol van de projectontwikkelaar in het proces van waardecreatie benadrukt, te midden van een breed scala aan betrokken professionals. Het correct coördineren en combineren van de benodigde elementen, te weten ruimte, tijd en diensten, is essentieel om aan de eindgebruikers het beoogde eindproduct te leveren. In de nadere definiëring wordt het belang van het financiële aspect benadrukt. Hierbij wordt verwezen naar meerdere spelers, waartussen overeenkomst dient te worden gevonden om tot een succesvolle ontwikkeling te komen. De ontwikkelaar vervult hier de rol van centrale speler, die te midden van alle stakeholders verantwoordelijk is voor het tijdig en goed uitvoeren van alle dimensies van de ontwikkeling binnen het beschikbare budget.

- Door Neprom (Oude Veldhuis, 2000) wordt het financiële belang van de rol van de projectontwikkelaar zelf in sterke mate benadrukt: "De projectontwikkelaar is bereid en in staat om te investeren in het gehele vastgoedproces, van ontwikkeling tot realisatie, en draagt gedurende het proces het financiële risico tot moment van verkoop en / of verhuur". Door middel van de kennis van de markt, is het zijn taak om een vastgoedconcept te ontwikkelen welke voldoet aan de vraagbehoefte van de markt. Tevens wordt hierbij de centrale rol benadrukt, als aansturende partij tussen professionals om te komen tot het vooraf gedefinieerde eindresultaat.

Resumerend zou kunnen worden gesteld dat projectontwikkeling wordt gezien als "*een integraal proces met een 'projectmatig karakter', waarbij door het nemen van risico`s en in samenwerking met alle stakeholders wordt toegewerkt naar het beoogde (winstgevende) eindconcept dat voldoet aan de vereisten van toekomstige eindgebruikers*" (eigen bewerking).

Gebiedsontwikkeling
In de meer recente literatuur wordt naast projectontwikkeling gesproken over gebiedsontwikkeling. Gebiedsontwikkeling wordt geformuleerd als de ontwikkeling van een totaal gebied, in al haar facetten, over een lange tijdspanne en over alle fasen van initiatief tot en met beheer, waarbij marktpartijen en overheden risicodragend participeren (Peek et al, 2012). Het omvat volgens de definitie de ontwikkeling van een totaal gebied, daarbij benadrukt De Zeeuw de kans om juist te

werken aan een combinatie van kleinere projecten (De Zeeuw, 2009). In plaats van investeren in grondposities ligt de focus bij gebiedsontwikkeling op voorwaartse integratie, waarbij er vroegtijdig in de planvorming kennis en expertise wordt betrokken. In de beheerfase blijft de ontwikkelaar betrokken in plaats van het vastgoed af te stoten.

Gebiedsontwikkeling wordt gezien als de mal van projectontwikkeling, waarbij wordt beoogd blijvende overeenstemming te bereiken over de randvoorwaarden waarbinnen projecten kunnen worden ontwikkeld. Waar bij projectontwikkeling het beheersen via projectmanagement als kerncompetentie wordt gezien, staat het sturen via procesmanagement centraal bij gebiedsontwikkeling (Peek et al, 2012). Buitelaar benadrukt deze procesmatige en kleinschalige aanpak. Zonder een vooraf vastliggend eindbeeld kan effectiever worden ingespeeld op de ruimtevraag. Een verminderende kredietafhankelijkheid en betere risicobeheersing moeten systeemproblemen voorkomen. Voor de projectontwikkelaar is in dit proces een centrale rol weggelegd, in meerdere mate in combinatie met de eindgebruikers (Buitelaar et al, 2013).

Typen ontwikkelaars en alliantiestrategieën

Binnen de projectontwikkeling kan een onderscheid worden gemaakt naar type ontwikkelaar. Het onderscheid wordt gemaakt in het uiteindelijke doel van de activiteiten. Van Gool beschrijft een zestal groepen welke actief zijn in het speelveld van de projectontwikkeling (Van Gool et al, 2013):

- *Bouwers*: welke als doelstelling hebben het creëren van bouwproductie. Veelal betreft de ontwikkeltak hier een relatief kleine afdeling, welke verantwoordelijk is voor het aandragen van concepten welke een primaire focus hebben op de uitvoerbaarheid van het concept.
- *Beleggers en beleggende ontwikkelaars*: deze groep, in te delen in institutionele beleggers en vermogende particulieren, hebben een marktvisie welke is gericht op de gewenste samenstelling van de vastgoedportefeuille. Er wordt een rendementsproduct ontwikkeld. In het voortraject wordt aandacht besteed aan langdurige kasstromen en bijbehorend rendementspotentieel. Na realisatie van het vastgoed wordt het vastgoed in portefeuille gehouden. Veelal wordt het vastgoed na enkele jaren afgestoten wanneer de optimale waarde is bereikt.
- *Financiële instellingen*: een kleinere groep betreft de ontwikkelaars welke gelieerd zijn aan financiële instellingen. Doelstelling is het afzetten van het vastgoed aan de eindgebruiker, welke voor langere termijn wordt verbonden door middel van hypotheekverstrekking. Primaire doelgroep is de consumentenwoningmarkt.
- *Corporaties*: vergelijkbaar met institutionele beleggers hebben corporaties een langere termijn horizon. Verschil wordt echter gevonden in het ontbreken van een winstoogmerk en het sociale karakter. Corporaties zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de publieke doelstelling van het sociale huurbeleid (CPB, 2010). Hiermee ligt de focus op het aanbieden van betaalbare sociale huurwoningen voor het lage- en middensegment. Corporaties hebben veelal een eigen ontwikkelafdeling die nauw samenwerkt met overheden.
- *Gelieerde specialistische ontwikkelaars*: dit betreffen zakelijke eindgebruikers, welke een dermate strategisch belang hebben bij het te ontwikkelen vastgoed dat zij een eigen ontwikkelafdeling hebben. Het ontwikkeltraject behelst hier de aankoop van de grondpositie en de ontwikkeling van een product met het oog op het eindgebruik.
- *Onafhankelijke ontwikkelaars*: tot deze groep behoren de projectontwikkelaars die zich hebben gespecialiseerd in een bepaald concept of niche. Meerwaarde wordt gevonden in het hoge kennisniveau van hun niche. Ook kan onderscheid worden gevonden in de regio of conceptaanpak waarop de ontwikkeling zich richt.

Dit onderzoek richt zich primair op de onafhankelijke ontwikkelaars. Daarnaast worden ook middelgrote ontwikkelaars verbonden aan bouwbedrijven belicht, aangezien deze groep betrekkelijk veel hinder heeft ondervonden van de crisis (CBS, 2012). Door middel van hun specialisatie kunnen zij zich onderscheiden van de concurrentie. In de praktijk komt het vaak voor dat er een samenwerkingsverband wordt gevonden met één of meerdere groepen, dit kan per project verschillen. Van Gool onderscheidt hier vijf hoofdvormen, welke ieder met meerdere spelers kan worden aangegaan (Van Gool et al, 2013):

*Feebeloning:* De ontwikkelaar is hier verantwoordelijk voor het gehele proces van de ontwikkeling, maar neemt geen risicovolle positie in. Gedurende de ontwikkeling wordt het primaire doel, welke wordt geformuleerd door de opdrachtgever, nagestreefd en vervult de ontwikkelaar de rol van adviseur. Voor een bouwbedrijf is het primaire belang het realiseren van bouwproductie. De horizon van de bouwer vervalt wanneer de bouwwerkzaamheden zijn afgerond en het gerealiseerde vastgoed is afgezet in de markt. Een ontwikkelaar zal dan tijdens de ontwerpfase nadruk leggen op de

uitvoerbaarheid van het bouwplan. Indien de belegger de rol als opdrachtgever vervult, zal de focus veel meer liggen op het rendementspotentieel. Er dient een rendabel product te worden ontwikkeld, waardoor onder meer de bruikbaarheid en duurzaamheid van het vastgoed centraal komen te staan. Als vergoeding voor de werkzaamheden zal de ontwikkelaar een vooraf afgesproken fee ontvangen. Uittenbogaard beschrijft deze vorm van projectontwikkeling als 'oneigenlijke ontwikkelaars'. Een van de essenties van het vak, namelijk het risicodragend opdrachtgeverschap, ontbreekt hier (Uittenbogaard et al, 2013).

*Feebeloning met aanvullende kickers*
Om meer betrokkenheid te generen kan er worden gekozen om financiële incentives in de samenwerking te bouwen. De ontwikkelaar neemt in deze vorm van samenwerking een risicovollere positie in, daartegenover staat de kans op meer rendement. Vooraf wordt een risicoverdeling afgesproken, met bijbehorende verdeelsleutel over het resultaat.

*Rendementsgarantie*
Indien de ontwikkelaar bereid is een meer risicovolle positie in te nemen, kan er worden gekozen om in het voortraject een rendementsgarantie af te geven aan de opdrachtgever. Vooraf wordt een minimaal aanvangsrendement gegarandeerd. Hierdoor komt het volledige risico van de ontwikkeling, behoudens het afzetrisico, bij de ontwikkelaar te liggen.

*Right of first refusal*
Een ontwikkelaar die bereid is nog meer risico te nemen kan ervoor kiezen om een samenwerking aan te gaan met een opdrachtgever, waarbij het afzetrisico wordt gedragen. Van een opdrachtgever wordt een grondpositie aangekocht met een ontwikkelpotentieel. Wanneer de ontwikkeling is afgerond, heeft de opdrachtgever het eerste recht van koop. Daarbij bestaat het risico voor de ontwikkelaar dat de opdrachtgever geen potentieel ziet in de ontwikkeling en niet tot afname overgaat.

*Joint venture*
De meest verregaande vorm van samenwerking is het oprichten van een rechtspersoon tussen de initiatiefnemers, bijvoorbeeld een ontwikkelings-bv. De ontwikkelaar en opdrachtgever behartigen dezelfde belangen, over de feitelijke inbreng zullen in het beginstadium afspraken worden gemaakt. Het ontwikkelingsrisico wordt gedragen door de rechtspersoon. Wanneer de ontwikkeling is afgerond, bestaat de mogelijkheid de rechtspersoon te ontbinden en het resultaat te verdelen over de partijen.

| SAMENWERKINGSVORM | ROL ONTWIKKELING | VERANTWOORDELIJKHEID | RISICOVOLLE POSITIE | VERDIENMODEL |
|---|---|---|---|---|
| Feebeloning | Adviseur | Gehele proces | Niet | Fee-ontwikkeling |
| Feebeloning met aanvullende kickers | Adviseur | Gehele proces | Mindere mate | Fee-ontwikkeling met aanvullende kickers |
| Rendementsgarantie | Risicodragend adviseur | Gehele proces | Risico door afgeven rendementsgarantie | Fee-ontwikkeling met rendementspremie |
| Right of first refusal | Grondeigenaar | Gehele proces | Afzetrisico | Marge-ontwikkeling |
| Joint venture | Mede-aandeelhouder | Gehele proces | Participatierisico binnen rechtspersoon | Projectresultaat naar aandeelhoudersbelang |
| Onafhankelijke ontwikkeling | Enig aandeelhouder | Gehele proces | Volledig risico | Volledig projectresultaat |

**Figuur 3.1 Samenwerkingsvormen binnen de projectontwikkeling (eigen bewerking)**

Doorslaggevend in de samenwerkingsstrategie is de mate waarin een ontwikkelaar bereid is en het vermogen heeft om risico`s te nemen. In de traditionele definiëring van projectontwikkeling wordt de ontwikkelaar beschreven als een risicodragende partij, daarbij vinden de drie laatstgenoemde samenwerkingsvormen en de onafhankelijke ontwikkeling het meeste aansluiting.

## 3.2 DE TRADITIONELE ROL VAN DE PROJECTONTWIKKELAAR BINNEN DE PROJECTONTWIKKELING

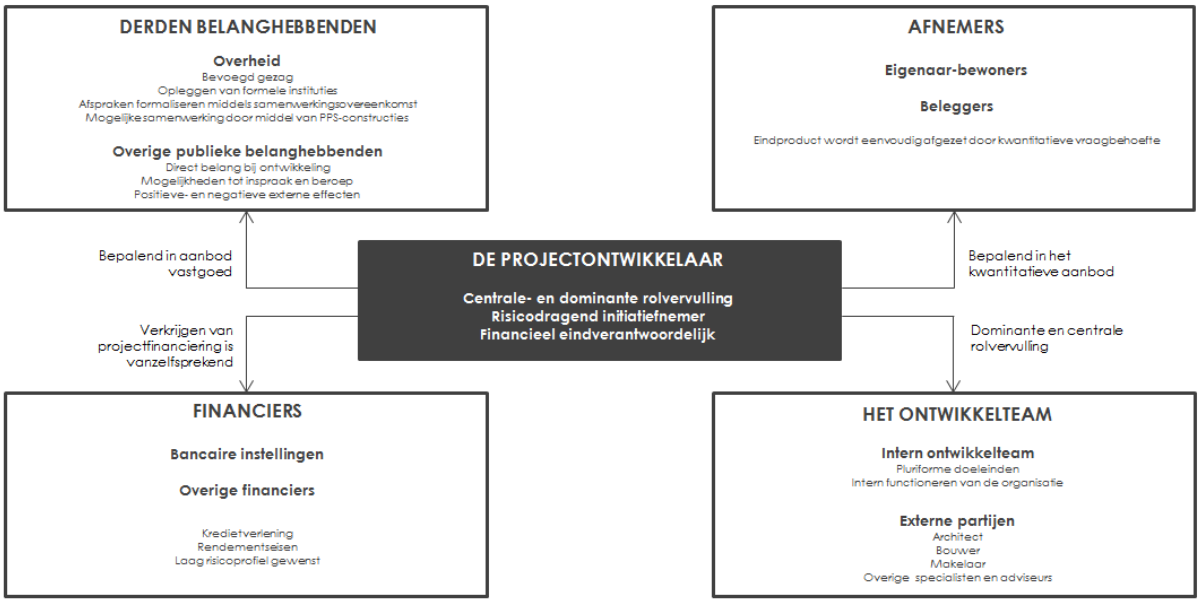
Verondersteld wordt dat de rol van de projectontwikkelaar aan verandering onderhevig is geweest. In deze paragraaf wordt de traditionele rolbeschrijving van de projectontwikkelaar volgens de literatuur beschouwd met behulp van het vier-fasen model. De traditionele rol betreft de rolvervulling van voor de crisisperiode.

### 3.2.1 POSITIE VAN DE ONTWIKKELAAR IN HET PROCES

De projectontwikkelaar voorziet binnen de projectontwikkeling een centrale en dominante plaats. Gedurende de ontwikkeling zijn er, naast de genoemde samenwerkingspartijen een groot aantal actoren betrokken. Sommige blijven betrokken gedurende het gehele traject, waar andere stakeholders slechts hun uitwerking hebben op een deel van het proces. Vanuit de institutionele theorie

kan worden verondersteld dat iedere actor zijn eigen belang en verwachtingen over de uitkomsten van de ontwikkeling heeft. De invloed van de ontwikkelaar verschilt per fase, maar is gedurende het gehele proces aanwezig. De uitdaging is om de veelal diverse en soms conflicterende polycentrische belangen en principal agent relaties af te wegen en te managen richting het einddoel. Een einddoel waarin alle stakeholders zich gehoord voelen en een allesomvattend bevredigend resultaat betreft.

De centrale rol van de ontwikkelaar verlangt verantwoordelijkheid, maar brengt ook afhankelijkheid met zich mee. In de basis ontstaat een ontwikkelgedachte bij de ontwikkelaar zelf, maar zonder medewerking van het 'ontwikkelteam' zou de realisatie van deze gedachte nooit bewerkstelligd worden. Zonder medewerking van bijvoorbeeld de overheid kan een ontwikkeling op voorhand al als onhaalbaar worden beschouwd. Doelstelling is het voorkomen van onvoorziene transactiekosten door sturing op vertrouwen tussen actoren.
Onderstaand figuur is een institutionele bewerking van het model van Miles, waar projectontwikkeling wordt gezien als multidisciplinaire aangelegenheid, te midden van meerdere stakeholders en disciplines in het vastgoedontwikkelproces. De ontwikkelaar vervult de dominante en centrale rol van initiatiefnemer, promotor, onderhandelaar, manager, leider, risicomanager en investeerder.




**Figuur 3.2 Rolvervulling projectontwikkelaar voor de crisis (** (Miles et al, 2007) **/ eigen bewerking)**

De centrale positie van de ontwikkelaar is in dit model gepositioneerd te midden van vier categorieën. De rol van de ontwikkelaar is te bepalen door het waarderen van de mate van invloed of afhankelijkheid ten opzichte van iedere subcategorie.

<u>Overheid</u>
Bij iedere vastgoedontwikkeling krijgt de ontwikkelaar te maken met de overheid als bevoegd gezag. De overheid reguleert het ruimtelijk beleid en voorziet hiermee in nationale belangen (Rijksoverheid, 2015). Bij iedere ontwikkeling zal een afweging worden gemaakt in hoeverre deze belangen worden gediend. Besluitvorming vindt plaats door toetsing op grond van formele instituties, concreter: het besluit algemene regels ruimtelijke ordening (Rijksoverheid, 2015). Wanneer de bevoegde overheidsinstantie medewerking verleent aan een ontwikkeling, is wijziging van de bestemming ter plaatse vereist. De projectontwikkelaar is dus in hoge mate afhankelijk van overheidsregulering. Een goede verstandhouding tussen ontwikkelaar en overheid is doorslaggevend voor de levensvatbaarheid van een ontwikkeling. Gedurende het ontwikkelproces kunnen onvoorziene wijzigingen in instituties of aanvullende overheidseisen grote gevolgen hebben voor de haalbaarheid. Door het creëren van parallelle belangen en het borgen van afspraken in een samenwerkingsovereenkomst kunnen negatieve invloeden, zoals onvoorziene transactiekosten, zoveel als mogelijk worden vermeden.
In de periode van hoogconjunctuur zijn overheden steeds meer in de rol van de projectontwikkelaar getreden. Waar voorheen vastgoedontwikkeling vanuit private initiatieven werd voorgebracht, zijn overheidsinstanties meer naar de voorgrond getreden. Bij publieke ontwikkelingen voert de overheid een actief grondbeleid. Zij heeft niet zelden de regie over de planontwikkeling en is verantwoordelijk voor de grondexploitatie. Doelstelling van actief grondbeleid kan worden gevonden in het voorzien in de maatschappelijke behoefte aan huisvesting, zoals het huisvesten van lage- en middeninkomens. Daarnaast zijn overheden steeds meer ontwikkelingen zelf gaan initiëren vanuit de gedachte van de

ondernemer, namelijk het maken van winst. Grondposities waren reeds in bezit of werden aangekocht, met de doelstelling om marges te behalen die kunnen worden aangewend voor overige publieke doelstellingen.
Naast het private- en publieke initiatief kunnen ontwikkelingen mogelijk gemaakt worden door middel van een samenwerking tussen overheid en ontwikkelaar, het zogenoemde PPS-model (Bregman, 2011). Wolting (2008) definieert PPS als een samenwerkingsverband waarbij publieke en private partijen, met behoud van hun eigen identiteit en verantwoordelijkheid een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling. Een gemeenschappelijk belang kan worden gediend met inachtneming van eigen doelstellingen. Voordelen van deze vorm van samenwerking is de inbreng van marktkennis en financiële middelen door marktpartijen. Afhankelijk van het gekozen model voor de samenwerking kunnen risico`s en verantwoordelijkheden worden verdeeld.

| | **Bouwclaimmodel** | **Joint-venture model** | **Consessiemodel** |
|---|---|---|---|
| **Aankoop gronden** | Gemeente | Grondexploitatiemaatschappij (GEM) | Ontwikkelaar |
| **Rol publieke partij** | Verantwoordelijk voor planontwikkeling en grondexploitatie | Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor aankoop, bouw- en woonrijp maken en uitgifte | Faciliterend en opstellen PvE |
| **Rol private partij** | Aankoop gronden na bouwrijp maken | Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor aankoop, bouw- en woonrijp maken en uitgifte | Verantwoordelijkheid voor bouw- en woonrijp maken en grondexploitatie |
| **Risicoprofiel ontwikkelaar** | Afhankelijk van afzetpotentieel | Gedeeld risico over gehele ontwikkeling | Risico over gehele ontwikkeling |

**Figuur 3.3 De verschillende PPS-constructies (eigen bewerking)**

*Overige publieke belanghebbenden:* Gedurende de herzieningsprocedure van een bestemmingsplan hebben naast de overheid ook overige belanghebbenden de mogelijkheid tot inspraak. Tot de overige belanghebbenden kunnen onder meer omwonenden en milieuorganisaties worden gerekend. De mogelijkheid tot inspraak bezorgt de gemeente de verplichting om een afweging te maken of er inderdaad belangen worden geschaad. In een later stadium kan de inspraak worden aangescherpt tot beroep. Dit geeft de bezwaarmakers een eenzijdige mogelijkheid tot vertraging van het ontwikkelproces, met toenemende transactiekosten als gevolg. De ontwikkelaar neemt hier een afhankelijke positie in. Volledige medewerking vanuit de overheid is vereist om te voorkomen dat er nadelige wijzigingen of maatregelen doorgevoerd moeten worden bij de uitvoering van het project.

<u>Financiers</u>
Bij de ontwikkeling en realisatie van vastgoed zal de ontwikkelaar streven naar een optimale financieringsstructuur. Hierbij wordt een afweging gemaakt tussen de verhouding eigen en vreemd vermogen, de zogenoemde 'leverage'. De financiering van een vastgoedontwikkeling kan op verschillende manieren plaatsvinden. In het traditionele model wordt een beroep gedaan op bancaire instellingen, waarbij veelal werd uitgegaan van een vanzelfsprekende afzet van het eindproduct en een waardestijging van de positie. Echter heeft de economische crisis geleid tot beperktere kredietverlening (Makaaij & Nozeman, 2014). Op de financieringsstructuur en de verschillende vormen van financiering zal later in dit onderzoek worden ingegaan.

<u>Het ontwikkelteam</u>
*De architect:* Architecten nemen in het ontwikkeltraject een belangrijke plaats in. Veelal zijn zij reeds in een vroeg stadium betrokken bij de uitwerking van een conceptplan. Zij verzorgen hierin de vertaling van een programma van eisen naar een visueel concept. Architecten zijn op verschillende manieren dienstbaar aan de ontwikkelaar. Voorbeelden zijn vaststelling van de bouwmogelijkheden en het bouwprogramma, uitwerken van het (voor)ontwerp, verwerking van regelgeving en contactpersoon richting de uitvoerende partijen. Naast de traditionele architect wordt bij grootschalige ontwikkelingen vaak gebruik gemaakt van de specialistische expertise van landschapsarchitecten en 'urban planners'. De positie van de ontwikkelaar ten opzichte van de architect is opdrachtgever, echter is de afhankelijkheid van een architect groot. Een geslaagd ontwerp van het te realiseren vastgoed vergroot de kansen tot afzet aan de eindgebruiker.

*De makelaar:* De makelaar is bij de ontwikkeling van vastgoed betrokken in de rol als adviseur en contactpartij richting de eindgebruiker. In het voorstadium van de ontwikkeling zal de ontwikkelaar een beroep doen op de marktkennis van de makelaar om het afzetpotentieel van het eindproduct te vergroten. Van de makelaar wordt verwacht dat hij op de hoogte is van de vraagbehoefte. De makelaar heeft hierdoor invloed op het type vastgoed dat wordt ontwikkeld. Richting kopers is de makelaar verantwoordelijk voor de communicatie en contractvorming. De makelaar heeft voornamelijk een adviserende en dienstbare rol richting de ontwikkelaar.

*De bouwer:* De rol van de bouwer is gedurende het vastgoedproces in de basis voornamelijk uitvoerend. Het uitgewerkte concept zal in de realisatiefase worden uitgevoerd door de aannemer. Niettemin worden bouwbedrijven steeds meer in een vroegtijdig stadium van de ontwikkeling

betrokken, waarin hun advies kan bijdragen aan tijd- en kostenbesparingen. Bij samenwerking kan een aannemer een participerende rol innemen. Voordeel voor de ontwikkelaar is dat hiermee een deel van het afzetrisico kan worden verlegd naar de bouwer.

*Specialisten en adviseurs:* Uitwerking en doorvertaling van een concept verlangt specialistische kennis. In de uitvoeringsfase kan op het gebied van installaties, constructies en interieur een beroep worden gedaan op dergelijke expertise. Daarnaast zijn er voor diverse disciplines professionele partijen die optreden als adviseur. Onder meer op het gebied van ruimtelijke ordening, juridische procedures en exploitaties zijn er marktpartijen ter ondersteuning van het vastgoedproces. De rol van deze experts is minder groot dan bijvoorbeeld de invloed van een architect.

*Gebruikers:* Het te realiseren eindproduct wordt ontwikkeld met het doel te voorzien in de behoefte van de eindgebruikers. Ontwikkelaars anticiperen op de vraagbehoefte vanuit de markt in het soort vastgoed dat wordt ontwikkeld. Gedegen marktonderzoek is vereist om te voorzien in deze behoefte. Eindgebruikers kunnen in het voortraject van een ontwikkeling worden betrokken om de wensen en verwachtingen te definiëren.

### 3.2.2 FASERING PROJECTONTWIKKELINGSPROCES

Projectontwikkeling betreft een meerjarig proces, waarbij vanuit het initiatief wordt toegewerkt naar een eindresultaat dat voorziet in de vereisten van de eindgebruiker. Het vooraf gedefinieerde eindproduct verschilt echter in vrijwel iedere ontwikkeling van het uiteindelijke resultaat. Dit is het gevolg van interne en externe factoren, zoals instituties en inspraak van stakeholders. Over het aantal fasen van het ontwikkelingsproces en de benaming ervan wordt in de literatuur verschillend geoordeeld. Miles (2007) beschrijft een onderverdeling in een achttal fasen. Gehner (2011) en (Nozeman et al, 2008) beperken zich tot viertal fasen: initiatief, planontwikkeling, realisatie en verkoop / exploitatie.

**Figuur 3.4 Traditionele rol van de projectontwikkelaar binnen de fasen van het ontwikkelingsproces (eigen bewerking)**

Initiatieffase

In de eerste fase van het ontwikkelproces besluiten één of meerdere (ontwikkel)partijen om een potentiële ontwikkellocatie te bestuderen op afzetmogelijkheden en maatschappelijke-, technische- en bestuurlijke haalbaarheid (Nozeman et al, 2008). Aan het besluit tot verkenning kunnen verschillende aanleidingen ten grondslag liggen, Nozeman (2008) beschrijft een tweetal startpunten. De eerste betreft een start waarbij er reeds een locatie voorhanden is, waaraan invulling gegeven dient te worden met een passend ontwikkelconcept. Een tweede variant is dat er reeds een concept bestaat, waarvoor een geschikte locatie gevonden dient te worden.

Miles (2007) beschrijft de eerste fase als een compacte fase, waarbij de haalbaarheid slechts in zeer beperkte mate wordt getoetst. Er wordt slechts een idee geïnitieerd, welke nader wordt verfijnd om tot een basis voor ontwikkeling te komen. Andere auteurs benoemen als kern van deze fase het toetsen van de haalbaarheid van het initiatief (NEN 2634, Oude Veldhuis 2000, Nozeman, 2008). Door middel van een marktanalyse wordt een potentiële toekomstige bestemming bepaald, waarna uit een haalbaarheidstoets de kansen en bedreigingen worden afgewogen en doorberekend. Middels de intentieovereenkomst wordt de intentie tot samenwerking uitgesproken en betrokkenheid gedurende het proces gewaarborgd om transactiekosten te reduceren (Nozeman et al, 2008). Het eigendomsrecht wordt vanuit de property right theorie beschouwd als taak van de ontwikkelaar. De traditionele literatuur voorziet hierin voor de ontwikkelaar een initiërende rol. Het initiatief verlangt risicodragend vermogen, veelal versterkt door benodigde voorinvesteringen om de ontwikkeling op te starten (Miles et al, 2007).

Ontwikkelingsfase

Wanneer het resultaat van de haalbaarheidstoets in de initiatieffase resulteert in een positieve uitkomst, zullen partijen overgaan tot de ontwikkelingsfase (Nozeman et al, 2008). Kerntaken van deze fase zijn het schrijven van een programma van eisen, het maken van een ontwerp, het toetsen van dat ontwerp aan de randvoorwaarden en het maken van een uitvoeringsbestek. Afspraken tussen partijen over de randvoorwaarden van de samenwerking worden in deze fase nader uitgewerkt en geformaliseerd middels een samenwerkingsovereenkomst (Nozeman et al, 2008). Bepalingen tussen de betrokken

partijen om het haalbaar geachte plan verder uit te werken worden hiermee geformaliseerd en er wordt een stabiele basis gecreëerd voor de verdere samenwerking (Miles et al, 2007). Vanuit een doorvertaling van de behoefte wordt een voorlopig ontwerp opgemaakt, welke vervolgens wordt uitgewerkt in een begroting. Wanneer deze begroting voldoet aan de verwachtingen kan het definitief ontwerp en uiteindelijk het bestek worden uitgewerkt. Doorslaggevend in deze fase is de financiële haalbaarheid van de ontwikkeling.

De inbreng van de ontwikkelaar is volgens de pré-crisisliteratuur in de ontwikkelingsfase zeer groot. De ontwikkelaar dient hier als centrale speler tussen tal van betrokken actoren, waarbij de aanwezige principal agent relaties de complexiteit van samenwerking vergroten. Nozeman (2008) beschrijft de rol van de ontwikkelaar in deze fase als proces- en resultaatsverantwoordelijke coördinator van het ontwikkelingsteam. Vanuit het institutioneel kader is voor de ontwikkelaar een belangrijke rol weggelegd in het voorkomen van onnodige transactiekosten. Ook Miles (2007) benadrukt het belang van de managerrol van de ontwikkelaar in deze fase. Alle partijen moeten geloof houden in de haalbaarheid en het afstemmen van pluriforme belangen vergt continue sturend vermogen.

Realisatiefase
De realisatiefase kent geen eenduidig startpunt. Gedurende de realisatie zal blijken of het programma dat is uitgewerkt daadwerkelijk technisch en financieel uitvoerbaar is. In de realisatiefase behoudt de ontwikkelaar zijn verantwoordelijkheid. Om budgetoverschrijdingen en procesfouten te voorkomen is continue sturing vereist. De ontwikkelaar is in deze fase het centrale aanspreekpunt en indien zich onvoorziene omstandigheden voordoen zal de ontwikkelaar worden aangesproken op zijn managerrol om onvoorziene transactiekosten te voorkomen (Miles et al, 2007). Miles (2007) omschrijft het einde van de realisatiefase als afronding van de actieve fase van projectontwikkeling en de start van het beheer van het onroerend goed.

Exploitatiefase
Wanneer de realisatiefase is afgerond en het eindproduct is opgeleverd, betekent dit de start van de exploitatiefase (Nozeman, 2008). In deze fase zal blijken of het eindproduct in de praktijk daadwerkelijk voorziet in de doelstellingen die in het voortraject zijn geformuleerd. Voor de ontwikkelaar betekent het einde van de ontwikkeling dat hij het project en het proces kan evalueren. Uit deze evaluatie blijkt of het project voldoende rendabel is geweest en in welke mate het heeft voldaan aan de verwachtingen van de markt. De exploitatiefase eindigt als het vastgoed door economische of technische veroudering wordt gesloopt dan wel wordt herontwikkeld (Nozeman et al, 2008). Betrokkenheid van de ontwikkelaar kan blijven bestaan door dienstverlening verbonden aan het in gebruik nemen, nazorg in verband met afgegeven garanties of behoud van een financieel belang (Van Gool et al, 2013).

*Iteratief proces*
Door het markeren van de verschillende fasen ontstaat in de basis een chronologisch ontwikkelmodel. In de praktijk betreft de ontwikkeling echter een iteratief proces, waarbij primaire en secundaire sturings- en beslismomenten elkaar afwisselen, veelal financieel gedreven (Nozeman et al, 2008). Deze beslismomenten vereisen herpositionering en aanpassing van bijvoorbeeld het exploitatiemodel, ontwerp of planning (Nozeman et al, 2008).

### 3.2.3 BESCHIKBAARHEID VAN RESOURCES

Voor de ontwikkeling van vastgoed werd voor de crisisjaren in ruime mate een beroep gedaan op vreemd vermogen. Afhankelijk van de ontwikkeling en beschikbaarheid van het vreemd vermogen kent iedere ontwikkeling zijn eigen ‘leverage’.

Aan de start van het ontwikkeltraject is het risicoprofiel van de ontwikkeling het grootst. Een in te nemen grondpositie zal worden beoordeeld op het ontwikkelpotentieel, maar een financier zal zich nog uiterst terughoudend opstellen. Het benodigd kapitaal zal in dit stadium veelal worden bekostigd vanuit het eigen vermogen van de ontwikkelaar. Daarnaast kan een beroep worden gedaan op bancaire financiering, waarbij het onderpand als zekerheid dient. Een te voorzien nadeel is dat een bank slechts bereid zal zijn tot maximale financiering van 70% van de waarde in huidige staat. Als alternatief of aanvullend kan getracht worden extern eigen vermogen aan te wenden of een mezzanine lening af te sluiten. Hiervoor zijn verschillende vormen denkbaar, zoals financiering vanuit particulieren of fondsverwerving (Makaaij & Nozeman, 2014).

Gedurende het ontwikkeltraject dient de projectontwikkelaar te voorzien in de projectontwikkelingskosten. De bereidheid tot financiering van de ontwikkeling zal toenemen naarmate de zekerheden toenemen. Voorbeelden van toenemende zekerheden zijn een onherroepelijk bestemmingsplan of omgevingsvergunning. Alvorens dit stadium is bereikt zijn er al een groot aantal

kosten gemaakt. Het ontwerp, de onderzoeken en overige voorbereidingskosten gaan hier immers aan vooraf. Voor de realisatie van het project kan een beroep worden gedaan op de bouwfinanciering.

| | FASE VAN ONTWIKKELING | DOEL FINANCIERING | VOORBEELDEN FINANCIERINGSVORM |
|---|---|---|---|
| **Grondfinanciering** | Initiatief- en ontwikkelfase | Verwevingskosten<br>Ontwikkelkosten | Hypothecaire lening bank<br>Vermogende particulieren<br>Fondsstrcutuur<br>Participatie financier |
| **Bouwfinanciering** | Realisatiefase | Bouwkosten | Bancaire financiering<br>Financiering bij institutionele beleggers |
| **Projectfinanciering** | Gehele ontwikkeltraject | Verwervingskosten<br>Projectkosten<br>Bouwkosten | Bancaire financiering<br>Financiering bij institutionele beleggers<br>Vermogende particulieren<br>Fondsstrcutuur<br>Participatie financier |

**Figuur 3.5 Financieringsvormen gedurende het ontwikkelingstraject (eigen bewerking)**

Na afloop van de ontwikkeling zal de ontwikkelaar het product afzetten. Indien de keuze wordt gemaakt het vastgoed in eigendom te behouden kan een beroep worden gedaan op long-term finance. Deze vorm van financiering wordt ook wel beleggingsfinanciering genoemd (Makaaij & Nozeman, 2014). In de pré-crisissituatie, waar de financiering en afzet overwegend geen probleem vormden, is een verticale groei zichtbaar geweest bij ontwikkelaars. Waar gebruikelijk het ontwikkelde product aan het eind van het ontwikkeltraject werd afgezet aan de eindgebruiker, zijn ontwikkelaars steeds meer vastgoed in eigen portefeuille gaan houden (ING, 2006). Ontwikkelaars zijn daarmee steeds meer in de rol van belegger getreden. In hoeverre dit expliciet door de onafhankelijke ontwikkelaar is toegepast wordt in de literatuur niet duidelijk gemaakt.

### 3.2.4 CONCLUSIE

Over de rolvervulling van de ontwikkelaar in de pré-crisissituatie bestaat in de literatuur een eenduidig beeld. Afhankelijk van zijn ontwikkelstrategie is de ontwikkelaar in de eerste plaats verantwoordelijk voor het verwerven van de benodigde grondposities. Deze verantwoordelijkheid kan zelfstandig worden gedragen of door meerdere (ontwikkel)partijen. Hiermee wordt vroegtijdig een risicovolle positie ingenomen, waarbij het vermogen en bereidheid om de rol van investeerder in te nemen bepalend is. Eveneens gedurende het vervolgproces is een investerende rol vereist. Betrokken partijen als architecten en constructeurs worden immers al betaald voordat de ontwikkeling opbrengsten genereert. De rolvervulling van de ontwikkelaar verschilt per fase van het ontwikkelproces. In het voortraject ligt de verantwoordelijkheid en het risico veelal in zijn geheel bij de projectontwikkelaar. Naarmate de ontwikkeling vordert vermindert de risicovolle positie van de ontwikkeling wanneer verantwoordelijkheden worden verlegd naar de overige stakeholders. Zo kan de verantwoordelijkheid van het ontwerp worden verlegd naar de architect en het risico van de bouwwerkzaamheden naar de aannemer. Voor risicospreiding kan er ook worden gekozen om samen te werken met andere ontwikkelaars.

## 3.3 VERONDERSTELLINGEN IN DE LITERATUUR OVER HET GEWIJZIGDE KRACHTENVELD BINNEN DE PROJECTONTWIKKELING

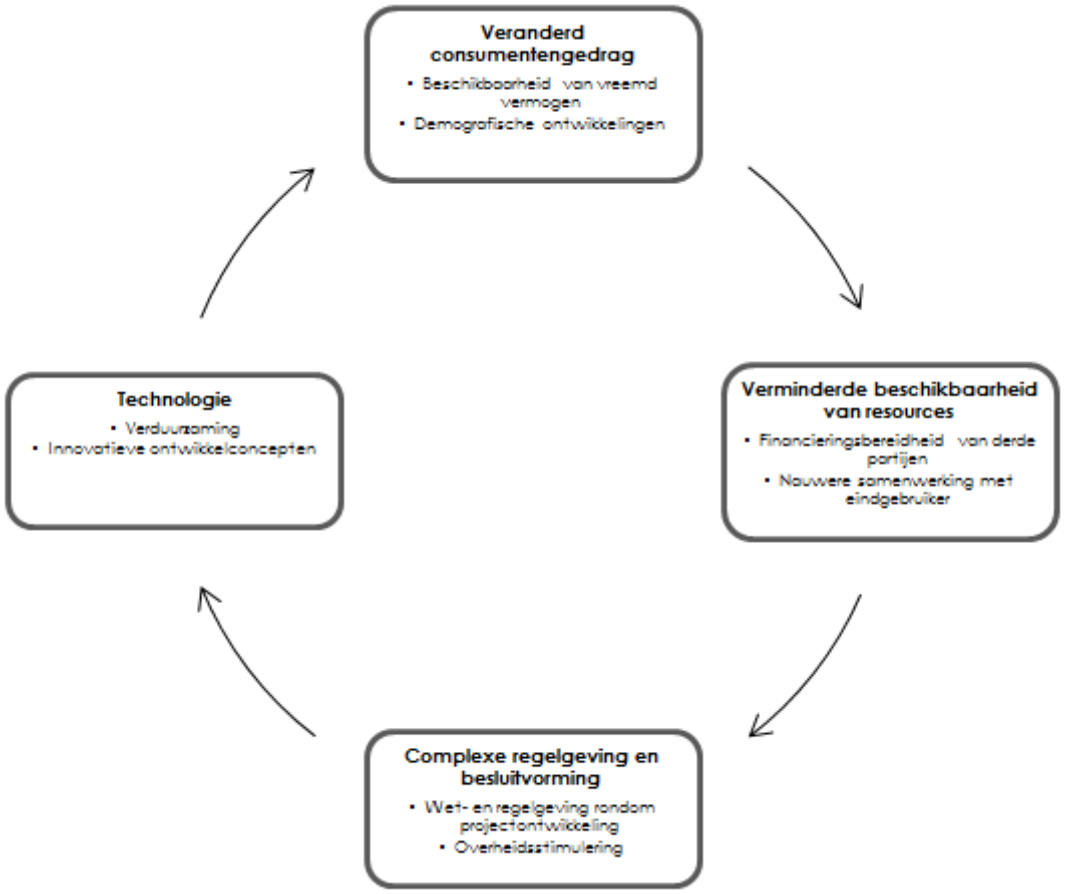
Zoals reeds beschreven vergde projectontwikkeling van de projectontwikkelaar voor de crisis een risicodragende rol. Daar staat tegenover dat door waardecreatie aantrekkelijke rendementen kunnen worden gerealiseerd op de ontwikkeling van vastgoed. Vastgoedbedrijven in het algemeen baseerden in de pré-crisismarkt hun businessmodel op de vanzelfsprekende waardestijging van het vastgoed en de grond (Uittenbogaard et al, 2013).

In de decennia voor het uitbreken van de crisis heeft de ontwikkelingsmarkt een forse groei doorgemaakt. Het aantal actieve ontwikkelaars is in deze periode fors gestegen, veroorzaakt door het aantrekkelijke investeringsklimaat. Een sterk groeiende vraag en ruime kredietverstrekking stonden hierbij aan de basis (Van Mierlo, 2010). Vastgoed betreft een inelastisch product, het aanbod behaalde daardoor niet het niveau van de vraag. Gevolg was dat er geen marktevenwicht werd bereikt. De concurrentiedruk nam sterk toe en ontwikkelingen werden steeds meer grootschalig van aard. Waardecreatie werd enerzijds gevonden in de factor tijd en anderzijds door de ontwikkeling van nieuw vastgoed. De toename van het aantal ontwikkelaars leidde gedurende de hoogconjunctuur niet tot problemen voor de ontwikkelaars zelf, aangezien er sprake was van een aanbodmarkt. Het aangeboden product behoefde weinig onderscheidend te zijn ten opzichte van de concurrentie.

Sinds het ontstaan van de kredietcrisis in 2008 is de vastgoedbranche aan forse verandering onderhevig geweest. Voornamelijk voor de projectontwikkelingsbranche heeft dit grote gevolgen gehad. In de periode van 2009-2013 is de omzet van projectontwikkelaars met 43,2% gedaald (ABN Amro, 2014). Deze terugval lijkt voornamelijk toe te schrijven aan enerzijds de hoge financieringsafhankelijkheid en anderzijds de terugval van de vraag vanuit de markt. In deze paragraaf zal nadere verdieping plaatsvinden van de gewijzigde omstandigheden in de omgeving van de ontwikkelaar.

### 3.3.1 OMGEVINGSFACTOREN

Het gewijzigde krachtenveld van de projectontwikkelaar is op basis van de theorie van Abbringht en Ten Have onder te verdelen in vier soorten omgevingsfactoren: consumentengedrag, resources, regulering en technologie (Uittenbogaard et al, 2013). De omgevingsfactoren liggen aan de basis van de veranderende rolvervulling van de ontwikkelaar.




**Figuur 3.6 De omgevingsfactoren binnen het krachtenveld van de projectontwikkelaar (eigen bewerking)**

<u>Veranderend consumentengedrag</u>

In de crisisjaren is onder consumenten het vertrouwen in de economie gedaald en is voor deze groep de *beschikbaarheid van vreemd vermogen* afgenomen. Door de teruggelopen vraag is het aantal verkochte nieuwbouwwoningen in die tijd met 65% teruggevallen (BouwKennis, 2013). Gründemann (2010) signaleert de trend van een aanbodgestuurde naar vraaggestuurde markt. Waar in de pré-crisis, door de grote kwantitatieve vraag vanuit de markt, het aanbod bepalend was in het type vastgoed dat werd aangeboden, is de consument in de crisisjaren steeds bepalender geworden. Het genereren van kwalitatieve groei is voor de ontwikkelaar één van de proposities geweest om succesvol te blijven (Van Mierlo, 2010). Waar voorheen de kwantiteit werd gezien als bepalende factor voor succes, verlangt de consument op de vraagmarkt een kwalitatief hoogwaardig eindproduct.

Ontwikkelaars dienen zich aan te passen aan *demografische ontwikkelingen* (Van Mierlo, 2010). Waar toekomstige bevolkingskrimp en vergrijzing om een ander type vastgoed vraagt, ontstaan er ook steeds meer regionale verschillen en ontstaan krimp- en groeigebieden. De trek naar de steden is een trend die al enige jaren gaande is, met als gevolg het ontstaan van tekorten in stedelijke gebieden en een teruglopende vraag naar vastgoed in krimpgebieden. Grootschalig aanbodgedreven greenfield ontwikkelingen behoren tot het verleden (Gründemann, 2010). Gecombineerd met de toenemende

individualisering vragen deze trends om een ander type woning en woningen van een kleinere omvang (Sfirtsis, 2015). Het aanbod voorzag in de crisisjaren niet in deze behoefte.

Beschikbaarheid van resources
Zoals reeds beschreven zijn projectontwikkelaars in hun bedrijfsvoering in grote mate afhankelijk van de *financieringsbereidheid van derde partijen*. Bankfinanciering is voor projectontwikkeling beperkter beschikbaar (Makaaij & Nozeman, 2014). Ontwikkelaars zullen creatief moeten zijn in hun zoektocht naar het benodigde kapitaal. Vulperhorst (2009) voorzag al in het beginstadium van de crisis kans in de *nauwere samenwerking met de eindgebruiker*. Door vroegtijdige betrokkenheid kan maatwerk worden aangeleverd. In het onderzoek van Van Mierlo (2010) worden nieuwe vormen van financiering, zoals financial engineering en samenwerkingsverbanden met financiers en nieuwe investeringspartners, als oplossing benoemd. Ook Makaaij en Nozeman (2014) voorzien een toename van het aantal projecten waarbij alternatieve vormen van financiering wordt toegepast. Zij signaleren reeds een trend dat onafhankelijke ontwikkelaars voorzien in kapitaal middels forward funding door de eindgebruiker/belegger en cofinanciering door een bij de bouw betrokken partij.
Het belang van het beschikbaar hebben van eigen vermogen wordt benadrukt in de jaarlijkse top 50 van ontwikkelaars, uitgevoerd door PropertyNL. Door de aangescherpte eisen zijn de aan banken gelieerde ontwikkelaars, zoals ING Real Estate en MAB Development, van het speelveld verdwenen (Klaver, 2014). Daarnaast is een opkomst te signaleren van partijen die wèl eigen vermogen beschikbaar hebben, zoals de Kroonenberg Groep. Ook partijen die samenwerken met kapitaalkrachtige spelers zijn in deze ranking in opkomst.
In een jaarlijkse analyse van Cushman & Wakefield (2015) over de Europese vastgoedfinancieringsmarkt wordt voorzichtig weer gesproken over een positieve financieringstrend. Uit de gegevens van de researcher blijkt dat het aantal verstrekte leningen in 2014 een aanzienlijke stijging heeft vertoond. De kredietverlening is met 55% toegenomen ten opzichte van een jaar eerder. Dit staat in groot contrast met de uitspraken van Brand in een interview in PropertyNL (2015). De CEO van ING Real Estate stelt dat projectontwikkeling niet bij een financiële instelling thuis hoort. Een beschouwing van rendementen en risico`s over een lange periode resulteert in de conclusie dat er grote verliezen zijn geleden. Ondanks het aantrekken van de markt meldt hij de afbouw van de vastgoedportefeuille van € 100 miljard naar € 0 miljard (Brand, 2015). Alhoewel deze afbouw de projectontwikkeling betreft en niet de projectfinanciering, geeft het een goede weergave van de opvatting van financiële instellingen over financiering van vastgoed.

Een negatief sentiment op de vastgoedmarkt, in combinatie met het laat cyclische karakter van vastgoed, kan op termijn eveneens zorgen voor een *verminderde beschikbaarheid van expertise*. De afgenomen behoefte aan geschoold personeel kan ervoor zorgen dat er wordt gekozen voor bedrijfstakken waar gedurende de eerste jaren van herstel al kennisbehoefte bestaat.

Regelgeving en besluitvorming
De *wet- en regelgeving rondom projectontwikkeling* wordt steeds omvangrijker. De ruimtelijke ordening in Nederland is streng gereguleerd. Voor het mogelijk maken van de ontwikkeling dient op verschillende overheidsniveaus medewerking te worden verkregen. Langlopende procedures geven consumenten en belangenorganisaties de mogelijkheid om het ontwikkeltraject fors te vertragen. Bij samenwerkingen met de overheid worden risico`s zo veel als mogelijk naar marktpartijen verlegd. Huisman signaleert al in 2007 een toenemende druk op ontwikkelingen door strengere internationale formele instituties (Huisman, 2007).

Hilbers (2013) concludeert dat het onderliggende probleem op de vastgoedmarkt vooral een vraagprobleem is als gevolg van het gevoerde overheidsbeleid. Door *overheidsstimulering* is de vraag naar woningen in ruime mate toegenomen, waardoor in de jaren voor de crisis de woningprijzen fors zijn opgelopen. Het aanbodprobleem wordt door hem onderkend, aangezien ontwikkelaars slechts hebben voorzien in de behoefte en er op de woningmarkt nooit sprake is geweest van grootschalige leegstand. Hij voorspelt dat de markt zich zal herstellen zodra een nieuw evenwichtsniveau is bereikt.

Vanuit actuelere optiek kunnen ook positieve effecten van regulering worden benoemd. Zo heeft de Crisis- en Herstelwet het mogelijk gemaakt dat ontwikkelingen versneld kunnen worden doorgevoerd. Verder zijn experimenten gedaan zoals Ontslakken en de minder regulerende uitwerking van bouwvoorschriften bij transformatieprojecten.

Technologie
Op het gebied van technologie vinden continue nieuwe ontwikkelingen plaats. De ontwikkelaar dient hierop in te spelen en zijn organisatie op aan te passen. *Verduurzaming* gaat bijvoorbeeld een steeds belangrijker rol spelen in de ontwikkeling van woningen. Nieuwbouwwoningen dienen te voldoen aan

strengere EPC-normen en de consument vraagt omvernieuwende concepten als 'nul-op-de-meter' en 'het-huis-voor-morgen'. Duurzaamheid betreft een belangrijke pijler om als ontwikkelaar onderscheidend te zijn en de toegevoegde waarde te vergroten. Hajer (2014)voorziet een behoefte aan 'disruptieve innovaties'. Hij schetst een toekomstbeeld waarin de woning wordt gezien als energieproducent.

Recent wordt steeds meer aandacht gegeven aan het belang van *digitalisering en het aanbieden van innovatieve ontwikkelconcepten*. Samenwerking tussen vastgoedbedrijven en technologie-organisaties zullen steeds gebruikelijker worden. De door Sfirtsis (2015) genoemde 'digital native consument' is op zoek naar connectiviteit, naar een 'slimme woning'. Door de digitale informatie op te slaan en te implementeren in het ontwikkelingsproces kan een productiviteitsstijging worden gerealiseerd wat ten goede komt op het rendement. Ook verkoopconcepten als 'virtual reality' en op langere termijn '3D-printing' zullen invloed hebben op het ontwikkelproces.

### 3.3.2 OVERIGE FACTOREN

Naast bovenstaande primaire omgevingsfactoren worden er in de literatuur nog diverse invloeden en markttrends benoemd welke hun uitwerking hebben gehad op het krachtenveld van de ontwikkelaar.

Internationalisering
Nozeman en Dorenbos (2007) voorzien in 2007 een trend van t*oenemende concurrentie door internationale projectontwikkelaars*. Waar de huidige marktstructuur nog wordt omschreven als een nationale aangelegenheid, zullen zich in toenemende mate internationale partijen zich mengen op de markt. Ook Vulperhorst (2009) signaleert een vergelijkbare trend, waarbij door grensoverschrijdende ontwikkelingen internationale concurrentie toeneemt. Ook recente literatuur onderschrijft deze beweging. Uit de PropertyNL Top-50 Ontwikkelaars 2015 blijkt de opkomst van internationale partijen als Klépierre en 3W Real Estate (Klaver, 2015).

Binnenstedelijke herontwikkeling
Van Mierlo (2010) voorziet een trend naar binnenstedelijke ontwikkelingen en adviseert ontwikkelaars zich niet teveel te focussen op uitleggebieden. De focus komt te liggen op herstructurering in plaats van op nieuwbouw. Projectontwikkelaars nemen steeds meer de rol in van herontwikkelaar (Makaaij & Nozeman, 2014). Vulperhorst (2009) is hierin nog stelliger door te concluderen dat grote projecten op uitleglocaties definitief tot het verleden behoren en er enkel plaats is voor kleinschaliger binnenstedelijke projecten. In een onderzoek van NEPROM en PropertyNL worden deze verwachtingen bevestigd. Geconcludeerd wordt dat de focus van betrokken actoren bij vastgoedontwikkelingen is verlegd naar bestaande bouw (Fokkema, 2013).

Schaalgrootte – co-creatie
Al in 2002 noemde Loossen de seriematige productie van woningen niet langer realistisch (Loossen, 2002). Echter hebben, mede door de vanzelfsprekende afzet in economisch goede tijden, ontwikkelaars zich nauwelijks aangepast. Om in het huidige landschap succesvol te blijven dienen ontwikkelaars hun focus echter te verleggen van grootschalige ontwikkelingen naar *kleinere projecten* (Van Mierlo, 2010). Projecten dienen door splitsing te worden gefaseerd en ontwikkelaars moeten met minder genoegen nemen (Vulperhorst, 2009). Ook Buitelaar (2013) signaleert de gedwongen trend om fasering toe te passen in het ontwikkelproces. Om risico`s te beperken stellen financiers strengere eisen ten aanzien van voorverkoop- en verhuur. Ontwikkelaars dienen zekerheden te bieden en worden beperkt in hun mogelijkheden. Projecten worden gefaseerd ontwikkeld om het afzetrisico te verminderen.

Samenwerking met eindgebruikers wordt steeds belangrijker geacht om in te spelen op de veranderende marktvraag. Om gecontroleerd en flexibel in te kunnen spelen op de behoeften van de eindgebruiker zijn kleinschaligere projecten vereist (Vulperhorst, 2009). Sfirtsis (2015) benadrukt het belang van *co-creatie* en het denken vanuit gebruikersconcepten. Het onderscheidend vermogen van de ontwikkelaar komt te liggen in de mate waarin hij in staat is de behoeften van de klant te vertalen in het eindproduct.
*Kritische succesfactoren*

Nieuwe acquisitiestrategie
Van Mierlo (2010) benoemd in haar onderzoek het belang van het ontwikkelen van een *nieuwe acquisitiestrategie*. Voorheen werden grondportefeuilles gezien als een garantie voor toekomstige productie. Door het ontbreken van financiële middelen om een dergelijke portefeuille aan te houden is afbouw noodzakelijk. In samenwerking met de eindconsument kan de oplossing worden gevonden in kleinschalige projecten.

Competenties
Projectontwikkeling is een vakgebied met vele dimensies. Lange doorlooptijden van projecten verlangen 'stalen zenuwen' en de vele betrokken actoren zetten de ontwikkelaar in de rol van procesmanager. Loossen stelt in 2002 in haar onderzoek vast dat het werkgebied van de ontwikkelaar steeds complexer en veeleisender wordt. Het belang van doorontwikkeling van de competenties van de ontwikkelaar wordt door Van Mierlo (2010) als één van de kritische factoren gezien om onderscheidend te blijven ten opzichte van de concurrentie. *Competenties* op het gebied van kennis, professionaliteit, vakmanschap en op het gebied van sociale vaardigheden worden belangrijk geacht.

Flexibiliteit
In 2010 benadrukt Van Mierlo het belang om een de *organisatie zo flexibel mogelijk in te richten*. Door een keuze te maken voor één of slechts enkele schakels in de waardeketen kan structurele flexibiliteit worden gecreëerd. Tijdelijke contracten en faseerbare projecten worden als toekomstbeeld geschetst om de organisatie zo flexibel mogelijk in te delen.

*Strategische oriëntaties*

Focus
Van Mierlo (2010) benadrukt het belang van het creëren van een *focusstrategie* voor de toekomst. Het onderscheidend vermogen van de ontwikkelaar wordt gevonden in een goede focus op segmentatie. Er dient een strategische keuze te worden gemaakt op het gebied van type vastgoed, marktsegment, doelgroep en geografische focus. 'Think global, act local' is een voorbeeld van een dergelijke focusstrategie. Kansen ontstaan voor de regionaal ingevoerde ontwikkelaar.

Ketenverlenging
Om stabiele cashflow te genereren beveelt Van Mierlo (2010) aan om de mogelijkheden te onderzoeken om beleggingsactiviteiten te gaan verrichten. Ondanks het forse vermogensbeslag, zou dit voor ontwikkelaars op lange termijn aansluiten bij een stabiele lange termijn bedrijfsstrategie.

Allianties
Samenwerking met andere partijen genereert kansen om wel te beschikken over het benodigde kapitaal (Vulperhorst, 2009). Het *aangaan van allianties* is een van de succesfactoren voor de ontwikkelaar die wordt geschetst. De samenwerkingsvorm is projectafhankelijk en verschilt qua stakeholders die betrokken worden. Waar de beschikbaarheid van kapitaal wegvalt zijn ontwikkelaars genoodzaakt geweest hun oriëntatie te verleggen.

Grondportefeuilles
De focus van de ontwikkelaar zou meer moeten komen te liggen op afbouw van de *bestaande grondportefeuille* dan op het verwerven van nieuwe ontwikkelingen, aldus Van Mierlo (2010). Door per project een ontwikkelstrategie te bepalen, ontstaan nieuwe kansen om cashflow te generen.

Gebiedsontwikkeling
Bij *gebiedsontwikkelingen* is er in veel gevallen sprake van samenwerking tussen meerdere ontwikkelaars. Voornamelijk voor de crisis was er bij dergelijke grootschalige ontwikkelingen een grote rol weggelegd voor de ontwikkelaar. De werkwijze was veelal traditioneel, met een focus op de initiatief-, ontwikkelings- en realisatiefase (Nozeman, 2014). Toen het succes van dergelijke ontwikkelingen niet vanzelfsprekend is gebleken, is de aandacht verschoven naar het beoogde gebruik in de exploitatiefase. Beleggers worden meer dynamisch betrokken bij het ontwikkelproces. Voor de ontwikkelaar is het zaak om op zoek te gaan naar nieuwe samenwerkingsstrategieën (Van Mierlo, 2010). Ontwikkeling van nieuwe PPS-constructies kunnen succesvolle samenwerkingsverbanden opleveren.

### 3.3.3 CONCLUSIE

Voor de bedrijfsomgeving van de projectontwikkelaar kan worden gesteld dat deze door een complexe combinatie van omgevingsfactoren, overige invloeden en markttrends wordt beïnvloed. Een verscheidenheid aan dimensies, al dan niet samenhangend met de crisis, hebben direct of indirect hun uitwerking op de vastgoedmarkt. De invloeden van instituties en trendmatige marktveranderingen hebben de ontwikkelaar tot een herziende rolvervulling gedwongen. Vanuit een vanzelfsprekende afzet in de traditionele brancheomgeving, is een kritische afweging van het ontwikkelpotentieel in de huidige omgeving vereist. Deze veranderingen brengen ook kansen met zich mee. Onder meer het aangaan van allianties en aanpassing van strategie en beleidsvoering bieden de ontwikkelaar mogelijkheden om in te spelen op invloeden vanuit de veranderende brancheomgeving.

## 3.4 VERONDERSTELLINGEN IN DE LITERATUUR OVER DE VERANDERENDE ROL VAN DE PROJECTONTWIKKELAAR BINNEN DE PROJECTONTWIKKELING

In paragraaf 3.3 is de traditionele rolvervulling van de projectontwikkelaar beschouwd. In deze paragraaf zal deze rol worden vergeleken met de aangepaste rolbeschrijving in de literatuur uit de crisisjaren.

### 3.4.1 VERANDERENDE ROLVERVULLING BINNEN DE FASEN VAN PROJECTONTWIKKELING

**Figuur 3.7 Moderne rol van de projectontwikkelaar (eigen bewerking)**

Initiatieffase
Het risicodragend initiëren van de ontwikkeling wordt in de traditionele literatuur als kernactiviteit van de ontwikkelaar benoemd (Miles et al, 2007). In de crisisliteratuur wordt meer nadruk gelegd op risicobeperking en samenwerking. Deze fase van conceptontwikkeling betreft vaak het resultaat van een wisselwerking tussen verschillende experts uit verschillende disciplines. De ervaring en marktkennis van de ontwikkelaar moeten, in samenwerking met het ontwikkelteam, leiden tot het ontwikkelidee dat uniek is voor de betreffende locatie. Fundamentele afweging van de risico`s, het financiële kader en de marktomstandigheden staan aan de basis van een succesvolle ontwikkeling (Gehner, 2011). Afhankelijk van de uitkomst zullen partijen de samenwerking voortzetten of beëindigen. Van Gool (2013) sluit hierbij aan en benadrukt eveneens het belang van de initiatieffase voor het beperken van de risico`s.

Ontwikkelfase
Waar in de literatuur voor de crisis de nadruk wordt gelegd op het ontwerp van het plan en een toetsing van de haalbaarheid in de ontwikkelfase, wordt in de nieuwe literatuur opnieuw veel meer nadruk gelegd op de risico`s. Uiteindelijk resultaat is een financieel-technisch, bouwkundig en markttechnisch uitvoerbaar plan. In de traditionele beschrijving wordt de financiële haalbaarheid al als doorslaggevend beschreven. Meer recente literatuur besteedt hier nog meer aandacht aan. Van Gool (2013) en Gehner (2011) benadrukken het belang van het verkrijgen van financiële zekerheden. Zij benoemen een drietal doelen voor deze fase: het verkrijgen van een definitieve financieringsovereenkomst, voldoende voorverhuur en/of – verkoop en het bereiken van een gedegen aanneemovereenkomst. In plaats van een *redelijke* kans dat de financiële doelstelling worden gehaald, is een uitgebreide financiële risicoanalyse vereist. Het beheersen van deze risico`s mondt uit in waarborging van zekerheden, die noodzakelijk zijn voor het verkrijgen van eventuele projectfinanciering. Risico`s worden zoveel als mogelijk verlegd naar andere betrokken partijen of worden beperkt door middel van opschortende contractbepalingen (Uittenbogaard et al, 2013).

De ontwikkelaar fungeert in deze fase als procesmanager in plaats van proces- en resultaatsverantwoordelijke coördinator. Bepalende besluiten dienen te worden genomen en sturing is vereist op onvoorziene complicaties. De centrale rol van de ontwikkelaar lijkt behouden te blijven, echter wordt de tendens verlegd van dominantie naar samenwerking.

Realisatiefase
In de crisisliteratuur wordt aansluiting gevonden bij de veronderstelling dat de rol van de ontwikkelaar in deze fase minder bepalend is. Bouwtechnische- en financiële verantwoordelijkheden dienen, door goede contractvorming, zoveel als mogelijk te zijn verlegd naar overige stakeholders. De realisatiefase verlangt het grootste kapitaalbeslag. Door goede financiële afspraken en voorverkoop- en verhuurpercentages te hanteren kunnen de risico`s voor de ontwikkelaar worden beperkt. Echter blijft kwaliteitsbewaking, controle van planning en budgetbewaking toebehoren aan de ontwikkelaar (Gehner, 2011). Het doel van de realisatiefase is de succesvolle oplevering van het project en, indien het project is gefinancierd, de aflossing van de bouwfinanciering (Van Gool et al, 2013).

Exploitatiefase
De exploitatie blijft gedurende de exploitatiefase een verantwoordelijkheid van de ontwikkelaar. Het financiële risico voor de ontwikkelaar is leegstand bij oplevering van het gebouw. Gederfde

huurinkomsten en bijbehorende servicekosten hebben een negatieve uitwerking op het ontwikkelingsresultaat (Van Gool et al, 2013). Dit risico kan, al dan niet gedeeltelijk, worden afgedekt door risicobeperkende afspraken te maken met aannemers, of door het hanteren van voorverkooppercentages. Indien het project in eigendom wordt gehouden, is het taak van de ontwikkelaar de financiering voor langere termijn te regelen. Onafhankelijk van het in eigen beheer houden, of afzet aan een externe partij, wordt verkoop van het eindproduct gezien als einde van het projectontwikkelingsproces (Gehner, 2011).

### 3.4.2 VERANDERENDE ROLVERVULLING OP BASIS VAN DE KERNCOMPETENTIES

Geconcludeerd kan worden dat de rolvervulling van de projectontwikkelaar volgens de literatuur aan verandering onderhevig is. Alhoewel de kerncompetenties, zoals geformuleerd door Uittenbogaard (2013), van de ontwikkelaar niet ter discussie staan, wordt een nieuw soort inhoudelijke ontwikkelaar omschreven. De veranderende rolvervulling kan worden geanalyseerd op basis van de zeven kerncompetenties van de projectontwikkelaar:

1. De investeerder

*De bereidheid en het vermogen om te investeren in het gehele proces van vastgoedontwikkeling en realisatie*

- Afnemende financieringsbereidheid van derde partijen beperkt de investeringsmogelijkheden van de ontwikkelaar
- Voor vervulling van de pré-crisisrol van investeerder is de ontwikkelaar in grote mate afhankelijk geworden van het beschikbaar eigen vermogen
- Alternatieve vormen van financiering kunnen worden aangewend ter vervanging of aanvulling op de traditionele bancaire financiering
- Afnemende investeringsbereidheid onder ontwikkelaars kan kansen met zich meenemen door verminderde concurrentie. Voor de ontwikkelaar is het mogelijk tegen lagere inkoopwaarden posities te verwerven

2. De risicodrager

*De bereidheid en het vermogen om het financiële risico te dragen gedurende dat proces totdat het gerealiseerde vastgoed is verkocht en/of verhuurd*

- Indien gebruik wordt gemaakt van externe financiering zal verantwoording afgelegd dienen te worden over de zekerheden van het project. Deze zekerheidseisen zijn in navolging van de crisis scherper geworden. Hierdoor zal de bereidheid en mogelijkheid tot het nemen van risico`s afnemen
- Gedurende de hoogconjunctuur zijn door ontwikkelaars grondposities aangekocht, welke door de afgenomen vraag gedurende de crisisjaren onrendabel gebleken zijn. De bereidheid tot het nemen van risico`s zal afnemen door deze ervaringen uit het verleden
- De verkoopprijzen van vastgoed zijn teruggevallen, waardoor een de exploitatie in het voortraject nog belangrijker is geworden. Zekerheden worden vroegtijdig ingebouwd, de rol als risicodrager verschuift hierdoor meer naar risicomanager

3. De marktanalist

*De kennis van de markt en het vermogen om de vraag naar vastgoed kwalitatief en kwantitatief op te sporen*

- Projectontwikkeling betreft een specialistisch vakgebied, waarbij gedegen marktkennis vereist is. De projectontwikkelaar kan zich onderscheiden ten opzichte van de overige betrokken actoren door zijn expertise
- De verschuiving naar een vraaggestuurde markt verlangt een kwalitatief product, aan de ontwikkelaar de taak de kwalitatieve behoefte nader te definiëren
- Trends als vergrijzing en toenemende individualisering verlangen een aangepast type vastgoed. Kans voor de ontwikkelaar is om op deze veranderingen in te spelen door deze markttrends vroegtijdig te signaleren
- Demografische ontwikkelingen leiden tot regionale verschillen. Door de trek naar de steden ontstaan krimpgebieden en dient er in het stedelijk gebied voorzien te worden in de behoefte. Kwantitatieve afweging van de vraag dient in een vroeg stadium te worden verricht om in te spelen op deze ontwikkeling
- De afhankelijkheid van overige stakeholders is toegenomen. De makelaar of marktonderzoeker zal vroegtijdig in het proces betrokken worden om een kritische afweging te maken van de kwalitatieve en kwantitatieve vraagbehoefte. De architect zal eerder in het proces betrokken worden om deze behoefte door te vertalen in een haalbaar ontwerp
- Toenemende internationale concurrentie kan een potentiële bedreiging zijn voor de ontwikkelaar.

Analytisch vermogen om op deze toenemende concurrentie in te spelen is vereist

4. De creatieveling

*Het vermogen om die marktkennis en de vraag van gebruikers om te zetten in een vastgoedconcept*

- De ontwikkeling van vastgoed betreft momenteel een vraaggestuurde markt. De eindgebruiker is uiterst kritisch en het eindproduct dient volledig aan te sluiten op zijn wensen. De creativiteit van de ontwikkelaar zal een grotere rol gaan spelen bij het ontwikkelen van een kwalitatief hoogwaardig en onderscheidend eindproduct
- Creatief dient te worden omgegaan met de demografische ontwikkelingen. De toenemende behoefte aan woningen in het stedelijk gebied verlangt een creatieve oplossing gezien de beperkte beschikbare ruimte
- Waar voorheen medewerking vanuit onder meer de overheid en belangenpartijen vanzelfsprekender was, lijken deze partijen steeds veeleisender te zijn geworden. Creativiteit in de ontwikkelstrategie en uitwerking van het product is hierdoor steeds belangrijker
- Waar financiering geen zekerheid meer is, dient creatief gezocht te worden naar alternatieve mogelijkheden om te voorzien in het benodigde kapitaal. Allianties met kapitaalkrachtige partijen of alternatieve vormen van financiering zijn enkel beschikbaar wanneer hier een goed projectplan aan ten grondslag ligt
- Toenemende behoefte aan duurzaam vastgoed biedt de ontwikkelaar kans onderscheidend te zijn. Hierbij dient te worden ingespeeld op technologische ontwikkelingen
- Inpassing van innovatieve producten als gevolg van toenemende digitalisering en behoefte aan connectiviteit vraagt creatief vermogen van de ontwikkelaar
- Herstructurering verlangt een andere ontwikkeldimensie dan de traditionele ontwikkelingen op uitleglocaties

5. De procesmanager

*Het vermogen om bij het proces betrokken partijen binnen de randvoorwaarden van onder meer tijd en geld naar het beoogde eindresultaat te sturen*

- De rol van procesmanager wordt steeds meer overgenomen door de overige stakeholders met een eigen achtergrond. Vanuit het gebruikersinitiatief wordt particulier opdrachtgeverschap toegepast en vanuit het maatschappelijk initiatief zijn woningbouwverenigingen een voorbeeld van zelfontwikkeling. Ook bouwbedrijven passen in toenemende mate zelfontwikkeling toe, waardoor de ontwikkelaar 'buitenspel' wordt gezet (Loossen, 2002)
- Om in aanmerking te komen voor vreemd vermogen is een goede klantrelatie en goed track record vereist. Goede communicatie gedurende het ontwikkeltraject met dergelijke partijen is hierdoor erg belangrijk
- De steeds complexer geworden regelgeving en besluitvorming rondom projectontwikkeling verlangd kennis en sturingsvermogen van de ontwikkelaar. Binnen de randvoorwaarden van de overheden dient het traject vakkundig te worden doorlopen

6. De initiatiefnemer

*De bereidheid en het vermogen om het initiatief tot de ontwikkeling, al dan niet op uitnodiging, te nemen en partijen te enthousiasmeren en te binden aan de doeleinden*

- Een negatief sentiment op de vastgoedmarkt kan eraan bijdragen dat benodigde stakeholders zich terughoudend opstellen bij nieuwe ontwikkelingen. Aan de ontwikkelaar de taak dergelijke partijen te enthousiasmeren in het beginstadium van een project
- De geloofwaardigheid van de ontwikkelaar neemt toe naarmate een ontwikkelaar ook zelf bereid is te investeren. Het belang van het innemen van een risicopositie stijgt om ook de bereidheid van externe financiers te vinden om te investeren
- De vraagmarkt voorziet in een steeds kritische eindgebruiker. Al in een vroeg stadium worden partijen bij het proces betrokken om hen te enthousiasmeren voor het te ontwikkelen concept. Definiëring van dit ontwikkelconcept wordt voor de ontwikkelaar steeds belangrijker
- De ontwikkeling van een nieuwe ontwikkelstrategie betekent dat ontwikkelingen anders worden aangevangen. Waar voorheen gezocht werd naar nieuwe projectlocaties, zijn ontwikkelaars steeds meer gericht op afbouw van de bestaande grondportefeuille

7. De professionele opdrachtgever

*Het vermogen op veel plaatsen en onder sterk wisselende omstandigheden zijn rol(len) te vervullen*

- Toenemende ontwikkelconcurrentie van derde partijen verlangt onderscheidend vermogen. Dit kan worden gevonden in een onafhankelijk ontwikkelmotief, waarbij de focus enkel ligt op de ontwikkeling zelf. Een bouwbedrijf zal bijvoorbeeld voornamelijk belang hechten aan de bouwproductie

- Het speelveld rondom de ontwikkelaar lijkt steeds groter te worden. De toenemende regulering, mondige belangpartijen en omwonenden en een grotere rol voor de eindgebruiker verlangt meer sturing van de ontwikkelaar dan voorheen
- Het rendabel zijn van een vastgoedontwikkeling is niet langer vanzelfsprekend. Sturing op exploitatie en doorvertaling hiervan in het ontwerp verlangt een hoge mate van professionaliteit

### 3.4.3 CONCLUSIE

Vanuit de crisisliteratuur kan worden gesteld dat er een duidelijke gewijzigde rolvervulling van de projectontwikkelaar wordt beschreven. Voornamelijk in de initiatieffase is de focus van de ontwikkelaar veranderd. Waar voorheen risicovolle investeringen aan de basis stonden van grootschalige ontwikkelingen, is het vroegtijdig beperken van risico`s voor de ontwikkelaar cruciaal. De centrale positie van de ontwikkelaar ten opzichte van overige actoren is behouden gebleven. Echter is deze positie minder dominant dan voorheen en wordt in samenwerking met stakeholders en de eindgebruiker toegewerkt naar een eindproduct. Gedurende de ontwikkeling is de strategie van de ontwikkelaar eveneens verlegd naar het beperken van risico`s en het verleggen van aansprakelijkheden naar overige spelers.

## 3.5 HYPOTHESEN

Ter afronding van het theoretisch kader zijn de bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken te herleiden tot een zevental hypothesen. Deze hypothesen zijn gebaseerd op de veronderstellingen uit de literatuur en vormen de basis voor het empirisch onderzoek in hoofdstuk 4.

Hypothese 1
**De bedrijfsomgeving van de projectontwikkelaar is structureel gewijzigd, de projectontwikkelaar is genoodzaakt zich daaraan te conformeren om te kunnen voldoen aan de pluriforme doelstellingen.**
- De ontwikkelaar dient zijn focus te verleggen naar kleinschalige projecten, binnenstedelijke herontwikkelingen en inpassing van kwaliteit;
- Toenemende aandacht voor het interne functioneren van de organisatie is vereist.

Hypothese 2
**De centrale rolvervulling van de ontwikkelaar ten opzichte van overige *actoren* in het ontwikkeltraject is behouden gebleven, maar de dominante positie binnen het ontwikkelteam van de projectontwikkelaar van voor de crisis is fors afgenomen.**
- Het aantal betrokken actoren is toegenomen als gevolg van de toegenomen instituties;
- De centrale rolvervulling van de ontwikkelaar is behouden gebleven;
- De dominantie ten opzichte van de overige actoren is fors afgenomen;

Hypothese 3
**De projectontwikkelaar is door de beperktere (financiële) mogelijkheden niet langer in staat zijn traditionele rol als *risicodragend initiatiefnemer* te vervullen.**
- Voor de projectontwikkelaar is het, in navolging van de crisis, veel lastiger geworden om vreemd vermogen aan te wenden;
- Verwerving van *eigendomsrechten* in het voortraject is hierdoor niet langer vanzelfsprekend;
- Projectontwikkelaars zijn risicomijdend gaan acteren;
- Steeds meer projecten worden uitgevoerd op fee-basis.

Hypothese 4
**Onderscheidend vermogen van de projectontwikkelaar wordt niet langer gevonden in de rol van *investeerder* en *risicodrager*, maar als *marktanalist*, *creatieveling* en *procesmanager*.**
- Samenwerken en knowhow zijn de nieuwe succesfactoren;
- Sturing op principaal agent relaties om tot optimale teamvorming te komen;
- De projectontwikkelaar kan zijn toegevoegde waarde verhogen door zich te richten op innovatie en technologische ontwikkelingen.

Hypothese 5
**De invloed van *instituties* is in navolging van de crisis toegenomen en beperken de projectontwikkelaar in zijn mogelijkheden, het belang van de rol als *professionele opdrachtgever* is hierdoor toegenomen.**
- Formele instituties in de vorm van wet- en regelgeving zijn toegenomen, hierdoor wordt de ontwikkelaar beperkt in zijn mogelijkheden;

- Door gewijzigde informele instituties is de dominante rol van de projectontwikkelaar niet langer aanvaardbaar in de veranderende marktomgeving. De focus ligt op het winnen van *vertrouwen* om *transactiekosten* te beperken.

Hypothese 6

**Het aangaan van strategische allianties kan voor de projectontwikkelaar als de uitkomst worden gezien om een actieve en bepalende rol te kunnen blijven vervullen in de ontwikkeling van nieuw onroerend goed.**

- Het aangaan van allianties vergroot de kansen bij acquisitie van nieuwe ontwikkelingen;
- Samenwerkingen met de eindgebruiker zijn noodzakelijk om afzet van het eindproduct te waarborgen (co-creatie en gebiedsontwikkeling).

Hypothese 7

**De projectontwikkelaar heeft zich in de afgelopen jaren aan moeten passen aan de (structurele) verschuiving van kwantitatieve behoefte naar kwalitatieve behoefte.**

- Hiermee is zijn rol als *marktanalist* aanzienlijk toegenomen;
- De eindgebruiker heeft veel meer invloed gekregen op het te realiseren eindproduct, dit verlangt van de ontwikkelaar het vermogen om in te spelen op deze kwalitatieve vraagbehoefte;

  De verschuiving naar kwalitatieve behoefte is een structurele verandering.

# 4 OPERATIONA-LISATIE

In het theoretisch kader is de veronderstelde veranderende rolvervulling van de ontwikkelaar geanalyseerd op basis van kerncompetenties. Dit heeft geresulteerd in een zevental hypothesen. De vraag is in hoeverre deze veronderstellingen daadwerkelijk zijn geïmplementeerd in de praktijkomgeving van de ontwikkelaar. Dit zal worden onderzocht via onderzoek van de empirie. Vanuit de methodologische verantwoording zal in dit hoofdstuk een beschrijving worden gegeven van de casestudies.

## 4.1 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

Middels gerichte en gedeeltelijk gestructureerde interviews worden de veronderstellingen voorgelegd aan professionals uit de vastgoedwereld. Op projectniveau wordt getoetst of de geformuleerde hypothesen overeen komen met de feitelijke situatie van economisch herstel. De toepassing van het interview is een geschikte methode om nieuwe informatie te verkrijgen. Vanuit het theoretisch hoofdstuk zijn overwegend kwalitatieve gegevens voorhanden en de complexiteit verlangt nadere praktische verdieping. Middels de gekozen onderzoeksmethode is het mogelijk om de veronderstellingen aan de respondenten voor te leggen en indien gewenst kan hierop een nadere toelichting worden gegeven. Daarnaast kan er bij beantwoording van de vragen een nadere verdieping worden gevraagd en bestaat de mogelijkheid om door te vragen. Inzage in de verslaglegging van de interviews is te verkrijgen door contact op te nemen met de auteur.

### 4.1.1 SELECTIE VAN CASES

In dit hoofdstuk zijn de geformuleerde hypothesen op projectniveau in een contextueel kader geplaatst. Om een te generaliseren oordeel te vormen, zijn meervoudige cases in de vorm van vastgoedprojecten beschreven. Aangezien het onmogelijk is een totaalbeeld te verkrijgen van alle vastgoedontwikkelingen in Nederland, is gekozen voor interviews over een selectie van projecten. Bij het selecteren van de cases is rekening gehouden met de resultaten uit het theoretisch kader. Door een diversiteit aan typen projecten te selecteren wordt geprobeerd een overkoepelend oordeel te vormen over de gewijzigde rol van de projectontwikkelaar. Bij de selectie van projecten zijn de volgende criteria en beperkingen toegepast om diversiteit van de cases te bevorderen:

- Crisis als invloedfactor: De ontwikkelingen die zijn geselecteerd zijn, behoudens De Nieuwe Van Vollenhoven, in het beginstadium of voor de crisis opgestart. Daardoor wordt getracht een beeld te kunnen vormen in welke mate de crisis invloed heeft gehad op de ontwikkelingen. De Nieuwe Van Vollenhoven is opgestart in de loop van de crisis. Interessant is te analyseren of de projectontwikkelaar hierbij een andere plan van aanpak heeft gehanteerd dan bij de overige ontwikkelingen is toegepast.
- Type ontwikkelaar: dit onderzoek beperkt zich tot de onafhankelijke middelgrote ontwikkelaars cq ontwikkelende bouwers. Tot deze groep worden vastgoedbedrijven gerekend met 6 tot maximaal 50 medewerkers en een afzet van maximaal € 50 miljoen per jaar. De keuze om tevens ontwikkelende bouwers te belichten is gemaakt omdat deze groep het ten tijde van de crisis het zwaarst te voorduren heeft gehad (EIB, Bouw in Beeld 2013-2014, 2014). Voorwaarde die hierbij gesteld wordt is dat de ontwikkelafdeling een losstaande entiteit betreft ten opzichte van de bouwafdeling;
- Type ontwikkeling: voor de cases zijn een vijftal woningbouwprojecten onderzocht. De analyse is uitgevoerd over drie nieuwbouw- en twee transformatieprojecten. Deze keuze is gemaakt om te onderzoeken of er een verschil bestaat tussen de twee typen opgaven. Bij transformaties is te voorzien dat er een bestaand vraagstuk is, waarbij reeds diverse partijen betrokken zijn. Specifieke aandacht zal uitgaan naar welke invloed dit heeft op de rolvervulling van de ontwikkelaar. Met het aantal van vijf cases is het de verwachting een representatief beeld te kunnen vormen. Daarbij is gekozen voor een grotere hoeveelheid nieuwbouwontwikkelingen, aangezien dit type projecten in de praktijk vaker voorkomt dan transformatieprojecten;
- Omvang: enkel middelgrote ontwikkelingen met 100 – 250 te ontwikkelen eenheden worden belicht. Deze keuze is gebaseerd op de verwachting dat bij projecten met een dergelijke omvang een interessant speelveld van actoren betrokken is. Daarnaast is er een zekere complexiteit in financieringsstructuur te voorzien;
- Regio: onderscheid zal worden gevonden in regionale verschillen. Zowel projecten in stedelijke gebieden als buitenstedelijke ontwikkelingen zullen worden belicht om te onderzoeken of verschillen in stedelijkheid van projecten leiden tot verschillen in rolvervulling.

Op basis van de bovenstaande criteria zijn de volgende projecten geselecteerd:

| Nr. | Project | Type ontwikkeling | Omvang | Regio |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Duinhof Zuid / Duinhof Oost | Nieuwbouw | 220 eenheden | Binnenstedelijk |
| 2 | Groote Jonkvrouw | Nieuwbouw | 135 eenheden | Buitenstedelijk |
| 3 | De Hertogh / De Hertoghin | Transformatie | 137 eenheden | Binnenstedelijk |
| 4 | Park Hoog Lede | Nieuwbouw | 225 eenheden | Buitenstedelijk |
| 5 | De Nieuwe Van Vollenhoven | Transformatie | 200 eenheden | Binnenstedelijk |

### 4.1.2 SELECTIE VAN RESPONDENTEN

De hypothesen worden in iedere case voorgelegd aan drie stakeholders. Omdat vastgoedontwikkeling een multidisciplinaire aangelegenheid betreft, is ervoor gekozen om per project een selectie te maken uit de subcategorieën, zoals beschreven in paragraaf 3.2.1. In de eerste plaats zal de projectontwikkelaar worden benaderd, daarna zullen minimaal twee overige stakeholders worden ondervraagd. Met behulp van de antwoorden vanuit diverse invalshoeken is getracht een totaalbeeld te verkrijgen om eenduidige subjectiviteit ten opzichte van de rol van de ontwikkelaar te voorkomen. Bij het selecteren van de te interviewen personen is de voorwaarde gesteld dat de actoren een directe betrokkenheid hebben (gehad) bij de ontwikkeling, of een concreet oordeel kunnen vormen door kennisniveau. Voor de interviews is een selectie gemaakt van praktijkstakeholders op leidinggevend of strategisch niveau.

Voor de toetsing van de voorlopige hypothesen zijn de onderstaande personen geïnterviewd:

**Case 1: Duinhof Zuid / Duinhof Oost**

| | *Naam* | *Functie* | *Type* |
|---|---|---|---|
| 1 | R. van Kranenburg | DGA Bax & Van Kranenburg Beheer B.V. | Onafhankelijk projectontwikkelaar |
| 2 | R. van Pamelen | Directeur Aannemersbedrijf Van der Poel B.V. (Volker Wessels B.V.) | Aannemer |
| 3 | S. de Putter | Grondeigenaar | Particulier grondeigenaar |

**Case 2: Groote Jonkvrouw**

| | *Naam* | *Functie* | *Type* |
|---|---|---|---|
| 1 | E. Revoort | Directeur Verstraeten | Onafhankelijk projectontwikkelaar |
| 2 | H. Snellens | Rabobank | Financier |
| 3 | M. de Pauw | Projectleider gemeente Sluis | Overheid |

**Case 3: De Hertogh / De Hertoghin**

| | *Naam* | *Functie* | *Type* |
|---|---|---|---|
| 1 | P. Kuiten | CEO Certitudo Capital | Onafhankelijk projectontwikkelaar / belegger |
| 2 | O. van Trier | Projectmanager Hooper Architects | Architect |
| 3 | G. Swart | Eindgebruiker | Huurder |

**Case 4: Park Hoog Lede**

| | *Naam* | *Functie* | *Type* |
|---|---|---|---|
| 1 | E. Schimmel | Projectleider AM (Koninklijke BAM Group N.V.) | Onafhankelijk projectontwikkelaar |
| 2 | R. Veeren / M. Otte | Projectleider gemeente Vlaardingen | Overheid |
| 3 | B. Veltman | DGA Makelaardij Thuis | Makelaar |

**Case 5: De Nieuwe Van Vollenhoven**

| | *Naam* | *Functie* | *Type* |
|---|---|---|---|
| 1 | F. van Dijk | Projectleider ABB Ontwikkeling B.V. | Projectontwikkelaar als separate entiteit bouwonderneming |
| 2 | G. Everraert | Projectmanager Transformatie Kantoren gemeente Rotterdam | Overheid |
| 3 | L. Seip | DGA Trivestor Groep | Belegger |

### 4.1.3 INTERVIEWS

Bij de interviews zijn zowel gesloten als open vragen toegepast. Om concrete en gerichte antwoorden te verkrijgen zijn gesloten vragen zeer geschikt. Hierdoor is het mogelijk een juiste vergelijking te maken tussen de antwoorden vanuit de diverse disciplines. Indien de expert van te voren nog geen duidelijke mening heeft, wordt de expert nader uitgedaagd door het stellen van vervolgvragen. Hierdoor wordt de geïnterviewde aangezet inhoudelijk gegronde oordelen te vormen. De geïnterviewde personen hebben daardoor eveneens meer vrijheid in het beantwoorden, waardoor hun eigen visie sterker tot uiting kan worden gebracht. Indien de expert zich niet aansluit bij een hypothese, wordt doorgevraagd naar de argumentatie.

De hypothesen zijn voorafgaand aan het interview toegezonden aan de respondenten. Hierdoor hebben zij de mogelijkheid zich voor te bereiden en zal enthousiasme voor het onderwerp worden

opgewekt. Vanuit een breed interpretatiekader zullen de interviews worden opgestart. Van de te interviewen personen zal hun visie over de rolvervulling van de ontwikkelaar in eerste instantie in algemene zin worden gevraagd. Door middel van de expertise en ervaring van de professionals wordt een eerste praktijkstandpunt ingenomen. Vervolgens wordt de projectcase als leidraad genomen om de rolvervulling van de ontwikkelaar binnen de ontwikkeling nader te analyseren. In bijlage 1 is het gehanteerde interviewschema opgenomen. Inzage in de verslaglegging van de interviews is te verkrijgen door contact op te nemen met de auteur.

Na afloop van de interviews is de respondenten een tabelschema voorgelegd, waarbij op ordinaal schaalniveau stelling wordt genomen. De tabelschema`s belichten de hypothesen vanuit een breder interpretatiekader, waardoor het mogelijk is een integrale conclusie te formuleren. Per onderwerp is aan de respondenten gevraagd de verandering te classificeren op schaal van 1 (sluit niet aan) tot 10 (sluit geheel aan). Hierbij is een tweedeling gemaakt in de classificatie vóór en na de crisis. De verkregen antwoorden zijn daardoor goed meetbaar en onderling vergelijkbaar. De conclusies zijn verwerkt in hoofdstuk 5 en een totaaloverzicht van de uitkomsten is opgenomen in bijlage 3.

#### 4.1.4 AANNEMEN OF VERWERPEN HYPOTHESEN

Doelstelling van het afnemen van de interviews is een gefundeerd en een te generaliseren eindoordeel te kunnen vormen over de veronderstelde veranderende rolvervulling van de projectontwikkelaar. Indien 70% van de te interviewen personen de geformuleerde hypothese bekrachtigt, zal deze worden aangenomen. Nadere verantwoording van de aanname of verwerping is per hypothese onderbouwd in de conclusie.

### 4.2 CASESTUDIES

In deze paragraaf worden de verschillende vastgoedontwikkelingen die centraal staan in dit onderzoek in hoofdlijnen beschreven. Per project zijn de speerpunten geformuleerd. In bijlage 2 zijn de cases nader uitgewerkt door middel van een uiteenzetting van de projectkenmerken en een visualisatie.

#### CASE 1 DUINHOF TE CADZAND-BAD

Het project Duinhof wordt gerealiseerd in Cadzand-Bad, een traditionele badplaats gelegen in Zeeuws-Vlaanderen, welke voornamelijk gericht is op de toeristische dienstverlening. Toen begin deze eeuw de ontwikkeling van het dorp achterbleef en toeristische bestedingen terug liepen, is door diverse overheidspartijen een convenant gesloten om innovatie en kwaliteitsverbetering te stimuleren (Ten Braak, 2004). Een van de ontwikkelingsplannen die hierdoor mogelijk is gemaakt, is het project Duinhof. Dit project is opgezet vanuit een PPS-constructie, waarbij het grondeigendom in bezit was van de gemeente Sluis. De risico`s en verantwoordelijkheden van deze ontwikkeling zijn geheel naar de ontwikkelaar verlegd door het borgen van de (financiële) kaders in een anterieure samenwerkingsovereenkomst.

<u>Aanpak interviews</u>
Duinhof kan worden onderverdeeld in een tweetal deelprojecten. Er is een onderscheid te maken tussen de planfase welke voor de crisis is geïnitieerd en de vervolgfase welke is opgestart te midden van de crisisjaren. Bij de interviews is ervoor gekozen om hier specifieke aandacht aan te besteden, om mogelijk verschil in de rolvervulling van de ontwikkelaar in beeld te brengen.

#### CASE 2 DE HERTOGH / DE HERTOGHIN TE 'S-HERTOGENBOSCH

Aan de rand van het centrum van 's-Hertogenbosch realiseert Certitudo Capital de transformatieprojecten De Hertogh en De Hertoghin. 's-Hertogenbosch is een populaire woonstad en kan worden gezien als een stedelijke omgeving. Binnen de stad bestaat een tekort aan betaalbare woonruimte voor starters en jonge professionals. Deze doelgroep, die nog niet in staat is een woning te kopen, komt bij corporaties vaak niet in aanmerking voor een huurwoning, of staat op wachtlijsten. De gemeente erkent dit probleem en staat positief tegenover ontwikkelingen die hiervoor een oplossing bieden. Naast het tekort aan woonruimte kent 's-Hertogenbosch een overschot aan kantoorruimte. Door de teruggevallen vraag zijn bestaande kantoorpanden leeg komen te staan. Certitudo Capital heeft hierin een kans gezien om vrijgevallen vastgoed te transformeren naar (kleine) twee- en driekamerappartementen. Op verzoek van de gemeente bestaat de helft van de appartementen uit sociale huur.

<u>Aanpak interviews</u>
De Hertogh is één van de eerste transformatieprojecten die is gerealiseerd in Nederland. In navolging van het succes van deze herontwikkeling is De Hertoghin ontwikkeld. Bij de uitvoering van de interviews

zal het onderscheid tussen de twee deelprojecten worden gemaakt om de mogelijke gewijzigde rolvervulling van de ontwikkelaar in beeld te brengen. Daarbij is het interessant te onderzoeken welke wijzigingen de ontwikkelaar heeft doorgevoerd in strategie en uitvoering bij de ontwikkeling van de tweede fase.

### CASE 3 GROOTE JONKVROUW TE IJZENDIJKE

Als uitbreiding van de historische kern van IJzendijke wordt aan de rand van het dorp een nieuwe wijk gerealiseerd. IJzendijke is centraal gelegen in Zeeuws-Vlaanderen op korte afstand van Hulst en Sluis. Het dorp kenmerkt zich door het historische karakter, het monumentale centrum biedt hier een aantrekkelijk woonklimaat. In de regio bestond een uitbreidingsbehoefte van het aantal woningen. Om in die behoefte te voorzien is aan de oostzijde van IJzendijke een plan ontwikkeld voor nieuwbouwwoningen. Het plan omvat een grote diversiteit aan woningtypen, waarin voor vrijwel alle doelgroepen in de woonbehoefte wordt voorzien. Naast de woningen worden ook kavels aangeboden, waarop de koper zijn eigen woning kan bouwen.

Aanpak interviews

Groote Jonkvrouw is een ontwikkeling welke voor de crisis is geïnitieerd. Hierdoor is het interessant te onderzoeken welke financieringsvorm is toegepast en in welke mate de crisis invloed heeft gehad op de bestaande afspraken met de financierende partij. Daarnaast omvat het project een viertal ontwikkelingsfasen. Bij de interviews zal specifieke aandacht worden gegeven aan het onderscheid tussen de ontwikkeling van woningen voor, tijdens en na de crisis. Welke invloed heeft dit gehad op de rolvervulling van de ontwikkelaar en zijn er kenmerkende proceswijzigingen waarneembaar?

### CASE 4 PARK HOOG LEDE TE VLAARDINGEN

Aansluitend op het bestaande woongebied van Vlaardingen, is een nieuw woongebied ontwikkeld. De stad Vlaardingen is gelegen in het stedelijk gebied van de regio Rotterdam en bekend als de haringstad van Nederland, welke vanuit het verleden gericht is op de industrie en havenactiviteiten. Doordat Vlaardingen in het verleden niet als groeikern is aangewezen in het kader van de ruimtelijke ordening, is de ontwikkeling van de stad achtergebleven. Grootste probleem van de gemeente was het binden van economisch draagkrachtige inwoners, mede doordat de woningvoorraad daarop niet was ingericht. De gemeente heeft in de nieuwe beleidsvisie de doelstelling geformuleerd om een aantrekkelijke woonstad te worden met een positief vestigings- en investeringsklimaat. Op een vrijkomende locatie, welke tot 2009 plaats bood aan het Holy (Vlietland) Ziekenhuis, is het plan Park Hoog Lede ontwikkeld om in deze doelstelling te voorzien. Het terrein is ca. 8,5 hectare groot en verkrijgt door de ontwikkeling een woonkarakter. Het plan omvat een gevarieerd aanbod van grondgebonden woningen en appartementen. Speerpunt van de locatie is de ligging aan de Vlaardingse Vaart en de groene omgeving.

Aanpak interviews

De ontwikkeling van de zeven deelfasen heeft plaatsgevonden in de crisisperiode. Interessant is te onderzoeken in welke mate de crisis invloed heeft gehad op de verschillende fasen. Zijn er bijvoorbeeld door de ontwikkelaar, al dan niet gedwongen, keuzes gemaakt om het aanbod aan te laten sluiten op de veranderende marktomgeving. Daarnaast zal specifieke aandacht worden gegeven aan het relatief groot aantal woningen dat is ontwikkeld in het midden en hoger segment. Te veronderstellen is dat de afzet, rekening houdend met de marktomstandigheden, niet vanzelfsprekend is geweest.

### CASE 5 DE NIEUWE VAN VOLLENHOVEN TE ROTTERDAM

In het centrum van Rotterdam hebben ABB Bouwgroep, BDOG en Trivestor Groep gezamenlijk een kantoorgebouw aangekocht. Het pand aan de Van Vollenhovenstraat zal hoofdzakelijk worden getransformeerd tot appartementen. Rotterdam is na Amsterdam de grootste stad van Nederland. De stad wint aan populariteit om te dienen als woonstad. Het probleem van de gemeente is dat er een eenzijdige samenstelling is van typen woningen. Voornamelijk worden er goedkope huurwoningen aangeboden, waardoor het voor doorstromers lastig is een geschikte woonruimte te vinden. Door het tekort ontstaat een uitstroom naar randgemeenten, zoals Barendrecht en Capelle aan den IJssel. Vanuit het verleden was het gebruikelijk dat de middenklasse, zodra zij het zich kon veroorloven, wegtrok uit de steden. De huidige trend is echter dat de stad aan populariteit heeft gewonnen en steeds meer mensen met kinderen uit de middenklasse juist voor het wonen in de stad kiezen. Zij wensen een dynamische omgeving met een diversiteit aan voorzieningen in de nabijheid. Rotterdam probeert op deze trend in te spelen door het aanbod van woningen voor deze doelgroep te vergroten. Tevens wordt hierdoor getracht om de grote groep scheefwoners te verleiden om door te stromen. Rotterdam heeft daarnaast te maken met een kantorenleegstand. Ca. 19% van de kantorenvoorraad in de Maasstad staat leeg. In vergelijking met andere steden is dit een hoog percentage. Om in te spelen op beide trends hebben ABB Bouwgroep, BDOG en Trivestor Groep gezamenlijk een bestaand

kantorenpand aan de Van Vollenhovenstraat aangekocht om te transformeren naar appartementen en voorzieningen. Voornamelijk de strategische ligging ten opzichte van het centrum is een pré van de locatie.

Aanpak interviews

De interviews voor deze ontwikkeling zullen voornamelijk gericht zijn op het motief om een gezamenlijke ontwikkeling op te starten. Daarnaast lijkt op voorhand dat drie partijen fors hebben moeten investeren om de aankoop van het kantoorpand en het gehele transformatieproces te financieren. Vanuit het theoretisch kader van dit onderzoek is het interessant om te onderzoeken hoe dit mogelijk wordt gemaakt en hoe de risico`s zijn verdeeld tussen de diverse stakeholders.

# 5 ONDERZOEKS-RESULTATEN

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van de interviews en het tabelschema uitgewerkt. Per hypothese zal in paragraaf 5.1 resumerend worden ingegaan op de algemene opinie van de respondenten. Ter verdieping zal per project worden bepaald in welke mate de hypothesen uit het theoretisch kader aansluiten bij de praktijksituatie. Daarbij zijn zowel de uitkomsten van de interviews als de tabelschema`s verwerkt. Aan het eind van de analyse is het mogelijk om de hypothese al dan niet te herformuleren. In bijlage 3 zijn deze onderzoeksresultaten nader gespecificeerd.

## 5.1 INTERVIEWS

### HYPOTHESE 1

**De bedrijfsomgeving van de projectontwikkelaar is structureel gewijzigd, de projectontwikkelaar is genoodzaakt zich daaraan te conformeren om te kunnen voldoen aan de pluriforme doelstellingen.**

*Algemeen*
Door vrijwel alle respondenten wordt een sterk veranderde bedrijfsomgeving herkend. De gevolgen van de crisis zijn duidelijk merkbaar in het speelveld van de ontwikkelaar. Voorbeelden die door respondenten worden gegeven zijn:

- Snelheid van de bedrijfsomgeving is toegenomen;
- Verminderde financieringsbereidheid van de bancaire instellingen;
- Het betalingsgedrag van derde partijen is sterk verslechterd;
- Veranderend consumentengedrag verlangt een klantgerichter perspectief, product op maat;
- Vraag naar een ander type vastgoed, op het gebied van onder meer kwaliteit, duurzaamheid en technologie;
- Het toegenomen belang van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen;

De betrouwbaarheid van de omgeving is een belangrijk aandachtspunt. Vooral bancaire instellingen worden door de respondenten benoemd als minder betrouwbaar. Waar voorheen medewerking en steun vanzelfsprekend was, is de relatie tussen bank en ontwikkelaar fors bekoeld. Volgens Snellens (Rabobank, financier) is dit een bewuste keuze. Door middel van de DESTEP-methode wordt door banken een kritische afweging gemaakt om financieringen te verstrekken. Hij heeft in de projectontwikkelingsmarkt een forse terugval gezien in het aantal verstrekte financieringen.

Aanpassing aan de veranderde bedrijfsomgeving is vereist. Veltman (Makelaardij Thuis, makelaar) herkent hier de pré-crisis instelling van de ontwikkelaar, waarbij afzet vanzelfsprekend was. Het type vastgoed dat werd aangeboden was minder van belang, focus lag op het aanbieden van voldoende eenheden om aan de kwantitatieve vraag te kunnen voldoen. In de huidige situatie is afzet niet langer vanzelfsprekend, klantgerichtheid is centraal komen te staan.

Schimmel (AM, projectontwikkelaar) bevestigt eveneens dat de bedrijfsomgeving aan verandering onderhevig is. Echter voorziet hij bij een opbloeiende economie een verschuiving naar traditionele omstandigheden. Daarbij verwacht hij regionale verschillen, mede veroorzaakt door de toenemende trek naar de steden.

Zorgen worden ook door andere respondenten geuit over het toekomstbeeld. De huidige rentestanden hebben een groot aandeel in het herstel wat momenteel optreedt op de vastgoedmarkt. De vraag naar (nieuwbouw)woningen neemt toe, waardoor er een verschuiving plaats lijkt te vinden naar de aanbodgedreven markt. Wanneer de rentestanden weer naar normale niveaus terugkeren, zal de vraag vanuit de markt weer terug kunnen vallen. Een tegengestelde visie is te voorzien in stedelijke gebieden, waar inmiddels een forse vraagbehoefte is ontstaan naar betaalbare woningen. Deze toenemende vraag kan de prijzen van vastgoed zo ver opdrijven dat opnieuw een vastgoedbubbel ontstaat.

Van Pamelen (Van der Poel, aannemer) ziet de veranderende bedrijfsomgeving als een kans voor de ontwikkelaar; "Wisselende markten verlangen creativiteit en onderscheidend vermogen, in een blijvend stabiele markt is het veel lastiger je te differentiëren van de concurrentie". Ook Kuiten (Certitudo Capital, projectontwikkelaar) benadrukt dat de veranderende bedrijfsomgeving kansen biedt. Door flexibele opstelling van de ontwikkelaar kan worden ingespeeld op de marktvraag. Toen in de crisis behoefte ontstond aan huurappartementen in plaats van kantoren, is Certitudo één van de eerste partijen geweest die een kantoorpand heeft getransformeerd.

*Conclusie*

De bedrijfsomgeving van de ontwikkelaar is gewijzigd. Diverse marktomstandigheden hebben direct of indirect hun uitwerking op het speelveld van de ontwikkelaar. Verminderde financieringsbereidheid is de verandering welke de meeste impact gehad heeft. Creativiteit is vereist om te kunnen blijven acteren en te kunnen voldoen aan de pluriforme doelstellingen. Daarnaast is er is een duidelijke verschuiving van de vraagbehoefte. Waar voor de crisis de focus lag op aanbod van grote woningen is bij meerdere caseprojecten in latere fasen het bestaande ontwikkelplan aangepast. Daarmee wordt de veronderstelling dat de focus zich verlegt naar kleinschalige ontwikkelingen bevestigd. Grotere projecten worden opgedeeld in fasen om risico`s te spreiden. Hierdoor is het mogelijk om per fase het aanbod aan te passen aan de behoefte vanuit de markt. De interesse in binnenstedelijke herontwikkeling blijkt uit de interviews toegenomen. De twee transformatiepanden in 's-Hertogenbosch zijn reeds succesvol in de markt gezet en voor de herontwikkeling in Rotterdam wordt een voorspoedige afzet voorzien. Naar het intern functioneren van de organisatie is in navolging van de crisis meer aandacht uitgegaan. Bij verschillende organisaties hebben interne herstructureringen plaatsgevonden.

86,7% van de respondenten stemt in met de hypothese, deze wordt hiermee bevestigd. Wel dient de kanttekening gemaakt te worden dat de bedrijfsomgeving blijvend aan verandering onderhevig is. Bij een aantrekkende markt kan er een verschuiving plaatsvinden naar de situatie voor de crisis.

### HYPOTHESE 2

**De centrale rolvervulling van de ontwikkelaar ten opzichte van overige *actoren* in het ontwikkeltraject is behouden gebleven, maar de dominante positie binnen het ontwikkelteam van de projectontwikkelaar van voor de crisis is fors afgenomen.**

*Algemeen*
Respondenten zijn het er unaniem over eens dat de ontwikkelaar een centrale rol speelt binnen de ontwikkeling van nieuw vastgoed. Vooral voor de crisis bekleedde de ontwikkelaar een dominante positie. Onderliggende verklaringen daarvoor worden gevonden in het grondeigendom dat in veel gevallen werd verworven en de aanbodgestuurde markt. Veltman benoemt als makelaar een veranderde instelling van de ontwikkelaar. Voor de crisis werd de makelaar nauwelijks betrokken bij de keuze in type vastgoed en prijsstellingen. In de huidige ontwikkelomgeving wordt de makelaar veel meer betrokken in het voortraject en wordt een gedegen marktanalyse verwacht.

In navolging van de crisis is de rol aan verandering onderhevig. Grondeigendom wordt door respondenten als cruciale factor omschreven om een dominante positie in te nemen. Het grondeigendom is in navolging van de crisis voor de ontwikkelaar minder vanzelfsprekend geworden, waardoor de grondeigenaar meer bij het proces wordt betrokken. Kopen op risico wordt veel minder toegepast. Sturing op liquiditeit is vereist, waardoor de afhankelijkheid van andere partijen is toegenomen. Schimmel typeert het verschil als een verschuiving van ontwikkelen vanuit 'macht' naar ontwikkelen vanuit 'kracht'.

In het moderne model zijn meer actoren betrokken in het ontwikkelproces, of dit een direct gevolg is van de crisis wordt door Revoort betwijfeld. De Putter (grondeigenaar bij de ontwikkeling Duinhof) benoemt een verschuiving van de dominante positie naar de grondeigenaar. De ontwikkelaar wordt afhankelijk van de bereidheid om mee te werken aan creatieve ontwikkelmodellen, zoals afrekening van het grondaandeel bij grondafname door de eindgebruiker. Wel onderschrijft hij het belang van de betrokkenheid van de ontwikkelaar, zijn expertise is binnen het ontwikkelproces onmisbaar.

Voor de lange termijn wordt door de respondenten voorzien dat de ontwikkelaar blijft optreden als 'spin in het web'. Wel zal hij meer gaan optreden als verbinder en expert, in plaats van als investeerder. Enkele respondenten geven hier wel aan dat in een veranderende markt opnieuw een trend kan ontstaan dat het vroegtijdig innemen van grondposities weer vanzelfsprekender gaat worden. Certitudo geeft zelfs aan alleen ontwikkelingen op te starten waarbij in het voortraject het eigendomsrecht wordt verworven. Ook Van Dijk (ABB, projectontwikkelaar) benadrukt dat het de voorkeur heeft om het eigendomsrecht vroegtijdig te verwerven. Hierdoor zal de traditionele dominante positie weer in meerdere mate worden ingenomen.

Door middel van de invulschema`s is de mate van dominantie per ontwikkelfase inzichtelijk gemaakt. Nog steeds wordt in de post-cisissituatie een hoge mate van dominantie in de initiatieffase benadrukt (7,0). Vanuit de uitkomsten van de interviews kan hiervoor een verklaring worden gevonden. Ontwikkelaars initiëren ontwikkelingen steeds meer middels allianties, maar staan vaak zelf aan de basis van de ontwikkeling. Voor de ontwikkelfase werd in de literatuur eveneens een verminderde dominantie beschreven. Door respondenten wordt deze trend herkend, echter valt ook hier de

teruggang mee (van 7,8 naar 7,5). Voor de mate van dominantie in de realisatiefase en de exploitatiefase wordt voor beide een stijging beschreven. Dit zou het gevolg kunnen zijn van de toegenomen instituties, waardoor gedurende de afrondende fasen meer expertise en betrokkenheid is vereist vanuit de ontwikkelaar.

Ook de invloed van de diverse betrokken actoren is inzichtelijk gemaakt middels de tabelschema`s. Waar voor de crisis aan de ontwikkelaar een centrale rolvervulling wordt toebedeeld (7,9), is dit na de crisis enigszins gereduceerd (7,3). De invloed van de overige actoren is juist toegenomen. Voornamelijk voor de gebruikers is een forse stijging aangegeven. Dit sluit aan bij de verschuiving van de aanbod- naar vraaggestuurde markt en het toegenomen belang van het kwalitatieve karakter van het te ontwikkelen vastgoed. Financiële marktpartijen zouden eveneens meer invloed hebben gekregen. Een verklaring hiervoor kan worden gevonden in het feit dat financiële partijen steeds kritischer zijn geworden bij het verstrekken van een financiering.

*Conclusie*
De centrale rolvervulling van de ontwikkelaar lijkt behouden gebleven. Door zijn expertise en het vermogen om als verbinder op te treden tussen de overige actoren, voorziet de ontwikkelaar nog steeds in de centrale rol. De dominantie is daarbij niet fors afgenomen, enkel is er sprake van een veranderende trend. Zoals Van Kranenburg (BvK, projectontwikkelaar) het samenvat: "de ontwikkelaar is meer de verbinder met een doorslaggevende stem geworden". De mogelijkheid tot het verwerven van het eigendomsrecht is hierbij bepalend voor de mate van dominantie door de ontwikkelaar.

Alhoewel 66,7% instemt met de hypothese, is een nuance op zijn plaats. De hypothese dient geherformuleerd te worden om overeen te komen met de opinie van de respondenten:

"De centrale rolvervulling van de ontwikkelaar ten opzichte van overige *actoren* in het ontwikkeltraject is behouden gebleven, maar de dominante positie binnen het ontwikkelteam van de projectontwikkelaar van voor de crisis is afgenomen."

### HYPOTHESE 3

**De projectontwikkelaar is door de beperktere (financiële) mogelijkheden niet langer in staat zijn traditionele rol als *risicodragend initiatiefnemer* te vervullen.**

*Algemeen*
Het belang van het aanwenden van vreemd vermogen komt in de interviews sterk naar voren. Voor vastgoedontwikkelingen zijn veelal grote (voor)investeringen vereist. De geïnterviewde ontwikkelaars bevestigen dat het vanuit de traditioneel perspectief wenselijk werd geacht het grondeigendom in een vroeg stadium te verwerven. Hiervoor werd veelal een beroep gedaan op vreemd vermogen. Voornaamste motieven die hiervoor worden genoemd zijn de hefboomwerking en het optimaliseren van het risico- en rendementsprofiel.

Alle respondenten onderschrijven de stelling dat het aanwenden van vreemd vermogen als gevolg van de crisis lastiger is geworden. De Putter geeft zelfs aan dat hij de extreem terughoudende instelling niet herkent vanuit het verleden. Het heeft de ontwikkelaar gedwongen zijn strategie aan te passen. Daarbij is hij genoodzaakt zijn balanstotaal terug te brengen en op zoek te gaan naar alternatieve vormen van financiering.

De verminderde beschikbaarheid van resources vanuit financiële instellingen wordt bekrachtigd middens de teruggang van deze speler in de tabellen (van 6,6 naar 4,8). Snellers onderschrijft de teruggevallen bereidheid tot financiering van vastgoedontwikkeling door banken. Dergelijke financiering is vrijwel niet meer beschikbaar. Hij geeft aan dat ontwikkelaars te afhankelijk zijn van vreemd vermogen. Naar zijn mening zouden ontwikkelaars de doelstelling moeten nastreven om meer zelfvoorzienend te zijn. Certitudo heeft zijn bedrijfsstrategie hierop ingericht. Vanuit het verleden acteerde zij als belegger, door duurzame relaties met investeerders en banken is het mogelijk een actief aankoopbeleid te blijven voeren. Daarbij benadrukt Kuiten wel de trend dat het steeds lastiger wordt om externe financiering te verkrijgen.

Vanuit de geïnterviewde overheidspartijen bestaat een kritische ondertoon richting de ontwikkelaar. Waar in goede tijden 'goud geld' werd verdiend, zouden zij in slechte perioden voldoende zelfvoorzienend moeten kunnen zijn. Veeren (Gemeente Vlaardingen, overheid) benadrukt het belang van een sterke moederorganisatie om te overleven. Hij is van mening dat de ontwikkelaar nog steeds in staat dient te zijn te acteren in de rol van risicodrager en initiatiefnemer, maar dat het speculatieve karakter is komen te vervallen.

Risico`s kunnen ingeperkt worden door het uitvoeren van projecten op fee-basis of het vinden van risicodragende medestanders binnen de ontwikkeling. Daarbij blijft de ontwikkelaar wel verantwoordelijk voor het financiële proces van de ontwikkeling, waardoor altijd een risicodragende rol is weggelegd voor de ontwikkelaar. Meerdere respondenten zien hier juist de grootste meerwaarde van de ontwikkelaar.

Voor de toekomst geven meerdere respondenten aan dat zij verwachten dat de bereidheid tot financiering door banken weer toe zal nemen. Wel zal hier risicomatiging worden ingepast. In het verleden werd speculatief aankoopbeleid als gebruikelijk ervaren. Te veronderstellen is dat meer garanties moeten worden overlegd om derde partijen bereid te vinden te financieren.

*Conclusie*
Zeer stellig zijn de respondenten over het feit dat de beschikbaarheid van vreemd vermogen fors is teruggevallen als gevolg van de crisis. Projectontwikkelaars zijn noodgedwongen hun strategie aan te passen en creatief op zoek te gaan naar alternatieve vormen van financiering. Focus is gericht op het inbouwen en overleggen van zekerheden naar derde financieringspartijen. Toch blijft de ontwikkelaar een risicodragende rol vervullen. Het grootste deel van de respondenten schrijft de eindverantwoordelijkheid immers nog steeds toe aan de ontwikkelaar. Opvallend is de kritische visie van de overheden  op ontwikkelaars. Dat meer projecten op fee-basis worden ontwikkeld blijkt niet uit de cases, maar wordt door enkele respondenten wel herkend binnen de organisatie. Ondanks de fee-constructie wordt de ontwikkelaar hierbij vaak gedwongen een investerende en risicodragende positie in te nemen gedurende de ontwikkeling.

De hypothese dient te worden verworpen aangezien 73,3% van de respondenten de stelling niet onderschrijft en kan worden herschreven op basis van de uitkomst van het empirisch onderzoek:

"Ondanks de beperktere (financiële) mogelijkheden is de ontwikkelaar gedwongen zijn traditionele rol als *risicodragend initiatiefnemer* te blijven vervullen, daarbij is een risicomijdende strategie vereist en creativiteit in de zoektocht naar (alternatieve vormen van) financiering".

### HYPOTHESE 4

**Onderscheidend vermogen van de projectontwikkelaar wordt niet langer gevonden in de rol van *investeerder* en *risicodrager*, maar als *marktanalist*, *creatieveling* en *procesmanager*.**

*Algemeen*
Door vrijwel alle respondenten wordt de trend herkend dat de ontwikkelaar steeds minder in staat is om zich te onderscheiden als investeerder. De voornaamste oorzaak die hier wordt benoemd is de terugtredende beweging van banken. De afhankelijkheid van derde partijen is hierdoor steeds groter geworden. Zowel de ontwikkelaars als overige respondenten onderschrijven dat de projectontwikkeling een steeds complexer vakgebied is geworden. De kerncompetenties waar een ontwikkelaar in dient te voorzien zijn steeds breder geworden. Termen die hier worden genoemd zijn voorspeller, trendwatcher en vernieuwer. Belangrijk is dat het aangeboden product voldoende onderscheidend is ten opzichte van concurrerende ontwikkelingen. Gedegen marktanalyse in het voorstadium van een ontwikkeling is vereist nu de afzet niet langer vanzelfsprekend is. Van Dijk benadrukt het belang van de inpassing van creativiteit om te voldoen aan de wensen en eisen van de eindgebruiker.

Dat de ontwikkelaar de rolvervulling als investeerder en risicodrager niet zonder meer kan laten vervallen, blijkt uit het interview met Veeren en Otte. Niet enkel een gedegen marktanalyse en daaruit voortvloeiend creatief eindproduct is voldoende om onderscheidend te zijn. Bij prijsvragen wordt in de selectie van een projectontwikkelaar blijvend getoetst op de financiële positie en de bereidheid te investeren. Ook Everraerts (Gemeente Rotterdam, overheid) herkent deze selectie. Van de ontwikkelaar wordt, afhankelijk van het werk, veelal een risicodragende en investerende rol vereist. Wel ziet hij transformaties als kans voor de ontwikkelaar om zijn zekerheden te vergroten. Er is reeds een bestaand pand, waardoor de doorlooptijden van dergelijke projecten gemiddeld een jaar korter is dan nieuwbouwontwikkelingen.

Uit de invulschema`s blijkt dat voor de crisis de rollen als investeerder (8,1) en risicodrager (8,3) als zeer bepalend werden gezien. De mate van deze rolvervulling is na de crisis zeer sterk afgenomen, respectievelijk tot 5,7 en 6,6. Een tegengestelde ontwikkeling is voor de rollen als marktanalist, creatieveling en procesmanager weergegeven. Voor de crisis kregen deze rollen een 5,7, 5,1 en 6,6 toebedeeld, deze zijn fors in aandeel toegenomen tot 8,0, 7,7 en 7,7. Door respondenten wordt

daarmee zelfs aangegeven dat de mate van rolvervulling van deze drie laatstgenoemde rollen na de crisis meer doorslaggevend zijn dan de rollen als investeerder en risicodrager.

De ontwikkelaar lijkt wel steeds meer in staat zijn risico`s te beperken. Afname van een ontwikkelpositie wordt pas gegarandeerd op het moment dat er aan vooraf gestelde randvoorwaarden is voldaan.

Diverse respondenten benadrukken het belang van het betrekken van de overige actoren om in de aangepaste rolvervulling te kunnen voorzien. Marktonderzoek kan worden onderbouwt door de makelaar en de architect kan bijdragen aan het ontwikkelen van een creatief eindproduct. Van de ontwikkelaar wordt hierdoor een alles overziende blik verwacht, wat aansluit op de rol als procesmanager.

*Conclusie*
De rol van investeerder en risicodrager is een rol die blijft toebedeeld aan de projectontwikkelaar. De complexere omgeving verlangt echter wel een breder palet aan kerncompetenties. De drie benoemde rollen, als *marktanalist, creatieveling* en *procesmanager*, worden toegevoegd en zijn prominenter aanwezig. Deze verschuiving wordt door de respondenten in de praktijk nadrukkelijk herkend.

De rol als procesmanager is een rol die steeds meer verlangt van de ontwikkelaar. Een grotere groep actoren is betrokken en er dient meer verantwoording te worden afgelegd aan risicodragende participanten. Voornamelijk tot de ontwikkelfase is de ontwikkelaar hierin zeer actief, pas bij de realisatie van de bouw worden taken doorgelegd naar de aannemer. Een gedegen marktanalyse is vereist om het eindproduct aan te laten sluiten op de (toegenomen) eisen van de eindgebruiker. Daarbij dient creativiteit te worden toegepast om een voldoende onderscheidend product op de markt te brengen. De focus op innovatie en technologische ontwikkelingen wordt door respondenten bevestigd als middel om de toegevoegde waarde te verhogen.

Diverse respondenten bekrachtigen de stelling (46,7%). Toch is er een kleine meerderheid (53,3%) die de verschuiving minder stellig onderschrijft. De hypothese dient op basis van de uitkomst van het empirisch onderzoek te worden herschreven:

"Onderscheidenheid van de projectontwikkelaar verlangt naast zijn primaire rol als *investeerder* en *risicodrager* steeds meer van de rolvervulling als *marktanalist, creatieveling* en *procesmanager*".

### HYPOTHESE 5

**De invloed van *instituties* is in navolging van de crisis toegenomen en beperken de projectontwikkelaar in zijn mogelijkheden, het belang van de rol als *professionele opdrachtgever* is hierdoor toegenomen.**

*Algemeen*
De respondenten zijn unaniem in hun opvatting dat de invloed van instituties aanzienlijk is toegenomen sinds de crisis. Voorbeelden worden in de breedste zin aangehaald. Van Kranenburg merkt op dat de crisis aan de basis heeft gestaan van een complexer werkveld voor de ontwikkelaar. Hij heeft een duidelijke trend gesignaleerd van toegenomen vereisten tot verantwoording en transparantie. Een voorbeeld dat wordt gegeven zijn de vereisten van banken in de vorm van verslaglegging. Hierdoor is het werkveld veel formeler geworden, aldus Revoort (Verstraeten, projectontwikkelaar). De Putter merkt op dat overheden een steeds grotere stempel op ontwikkelingen drukken. Zij voeren een inactief (beter faciliterend) grondbeleid en wensen de risico`s te verleggen naar marktpartijen.

Binnen het ontwikkelproces is de ontwikkelaar eveneens beperkt door de toegenomen instituties, aldus de respondenten. Het aantal onderzoeken dat uitgevoerd dient te worden is fors toegenomen. Waar voorheen enkele onderzoeken vereist waren, is een ontwikkelaar tegenwoordig verplicht tot het uitvoeren van een breed scala aan onderzoeken zoals archeologie, bodem, flora – en fauna, explosieven en geluidhinder. Daarnaast is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen steeds belangrijker geworden. Door respondenten wordt een trend herkend die verder doorzet. Veranderende instituties kunnen ook kansen met zich meebrengen. Voorbeelden hiervan zijn de Crisis- en herstelwet en de minder regulerende uitwerking van bouwvoorschriften bij transformatieprojecten.

Enkel de spelers die zich hebben aangepast aan de veranderende omgeving zijn overgebleven als gevolg van de crisis, benadrukt Kuiten. Om te acteren als professionele opdrachtgever moet je echt onderscheidend zijn.

*Conclusie*

De invloed van instituties is volgens respondenten toegenomen en beperkt de projectontwikkelaar in zijn mogelijkheden. De rolvervulling van de ontwikkelaar is hiermee complexer geworden en meer expertise is vereist voor het succesvol uitoefenen van het vak. Voornamelijk formele instituties hebben een vertragende uitwerking en worden door de ontwikkelende actoren gezien als een toegenomen last met nadelige financiële gevolgen.

Vanuit de bank en overheid wordt deze trend minder herkend. Zij zien vooral een uitdaging voor de ontwikkelaar om kerncompetenties door te ontwikkelen en in te spelen op de veranderende omgeving. Daarnaast is een verschil te signaleren tussen nieuwbouwontwikkelingen en transformatieprojecten. Het 'bij rechtens verkregen niveau' is een voorbeeld van regelgeving dat juist een positieve uitwerking kan hebben op de ontwikkeling.

Ook een toename van informele instituties wordt door diverse respondenten herkend. Meer transparantie is vereist en vertrouwen dient te worden gewonnen in een vroegtijdig stadium om onnodige transactiekosten te voorkomen. Op basis van de opinies van de respondenten, 86,7% van de respondenten stemt in, kan worden geconcludeerd dat toegenomen formele en informele instituties hoofdzakelijk nadelige uitwerkingen hebben op de bedrijfsomgeving van de ontwikkelaar. Hij is meer verantwoording verschuldigd, waardoor het belang van de rol als professionele opdrachtgever is toegenomen.

### HYPOTHESE 6

**Het aangaan van strategische allianties kan voor de projectontwikkelaar als de uitkomst worden gezien om een actieve en bepalende rol te kunnen blijven vervullen in de ontwikkeling van nieuw onroerend goed.**

*Algemeen*
Het aangaan van strategische allianties wordt door de ondervraagden als een grote meerwaarde voor de projectontwikkelaar gezien. Waar voor de crisis ook al veel in samenwerkingsverband werd gewerkt, is dit in navolging van de crisis steeds gebruikelijker. Van Kranenburg noemt het spreiden van risico`s en het delen van kennis als belangrijkste argumenten om een alliantie aan te gaan. In zijn organisatie is het aangaan van dergelijke samenwerkingsverbanden zeer gebruikelijk.

Vanuit de invulschema`s kan worden opgemaakt dat de risicobereidheid is afgenomen. Uit de grafiek in bijlage 3 is op te maken dat de toepassing van projecten op basis van feebeloning, al dan niet met aanvullende kickers, is toegenomen. Dit in tegenstelling tot de onafhankelijke ontwikkeling die in de pré-crisissituatie als 'vaak toegepast' werd bestempeld, is dit de crisis 'gebruikelijk' geworden.
Het belang van garanties richting de financieringspartij in het voorstadium is eveneens toegenomen. Dit kan worden afgeleid uit het feit dat deze vorm van samenwerking ook meer wordt toegepast dan voor de crisis. Het toenemend aangaan van allianties wordt bevestigd door het 'gebruikelijker' worden van de joint venture ontwikkeling.

Over het succes om samen te werken met de eindgebruiker zijn de respondenten het niet geheel eens. Alhoewel beseft wordt dat er een vraaggestuurde markt is ontstaan, zijn respondenten overwegend negatief over verregaande samenwerking met de consument. Voornamelijk door de ontwikkelaars wordt deze vorm van samenwerking niet haalbaar geacht. Dit zou een zeer vertragende werking hebben op het proces. Een meerwaarde wordt door Van Kranenburg wel gezien in het samenwerken met een afgevaardigde van de kopers. Wanneer een grotere groep eindgebruikers wordt betrokken, biedt dit alsnog geen zekerheid voor de eindafzet. "Praktijkervaring leert dat deze dominante personen vaak teveel hun stempel drukken op het eindproduct en uiteindelijk zelf niet overgaan tot aankoop", aldus Van Pamelen.

Overige actoren kunnen eveneens een bijdrage leveren in het vormen van allianties. Voornamelijk kleine en middelgrote ontwikkelaars komen afzonderlijk in contact met bijvoorbeeld de makelaar en de architect. Doordat zij steeds meer in het voorstadium van de ontwikkeling worden betrokken, kunnen zij een bijdrage leveren in de zoektocht naar een alliantiepartij.

Snellers benadrukt de mogelijkheden van crowdfunding en het betrekken van de eindgebruiker in het voortraject. Hij ziet toekomst in het collectief financieren van een ontwikkeling. Waar consumenten individuele financiering gezamenlijk inzetten voor de aankoop van grond en ontwikkeling, is projectfinanciering aan de ontwikkelaar niet langer benodigd. Door ontwikkelaars wordt hier de kritische noot geplaatst dat banken maar zeer beperkt bereid zullen zijn tot het financieren van grondaankopen, indien de bestemming nog niet is gewijzigd.

Ook Kuiten onderschrijft het belang van gedegen kwalitatief onderzoek in het voortraject. Het belang om te toetsen wat de wensen zijn van de eindgebruiker is zeer bepalend voor het afzetsucces. In het segment waarin hij opereert, appartementen rond de subsidiegrens, voorziet hij echter geen kansen in samenwerking met de eindgebruiker zelf in de ontwikkelfase. Toetsing vindt plaats door gebruikersreviews van bestaande huurders.

*Conclusie*
Strategische allianties worden steeds meer toegepast. Door de verminderde (financiële) mogelijkheden van ontwikkelaars kunnen kansen worden gecreëerd door samen te werken. Risico`s kunnen worden gespreid en de continuïteit is beter gewaarborgd.

Dat het maken van afspraken met grondeigenaren steeds meer wordt toegepast blijkt uit de interviews. Ondanks dat dit vaak hogere grondkosten met zich meebrengt, is het verleggen van deze kosten naar een latere fase zeer wenselijk. Immers vervalt hiermee een groot gedeelte van de financieringsbehoefte.

Voor de crisis werd de eindgebruiker teveel gezien als afnemer. De samenwerking met de eindgebruiker wordt steeds meer als meerwaarde benoemd, maar niet bij iedere ontwikkeling toegepast. Daarbij is het wenselijk om slechts met een vertegenwoordiger van deze groep te spreken. Indien er teveel actoren bij betrokken worden, zou dit een zeer vertragende uitwerking kunnen hebben op het proces.

De hypothese dat het aangaan van strategische allianties als de uitkomst kan worden gezien, wordt door alle respondenten bevestigd.

### HYPOTHESE 7

**De projectontwikkelaar heeft zich in de afgelopen jaren aan moeten passen aan de (structurele) verschuiving van kwantitatieve behoefte naar kwalitatieve behoefte.**

*Algemeen*
Veel respondenten hebben de afgelopen jaren de verschuiving van de kwantitatieve naar kwalitatieve behoefte ervaren.

Voor de ontwikkelaar is het noodzakelijk zich te blijven interesseren in de behoefte van de eindgebruiker. Maatschappelijke trends verlangen een ander type en vooral duurzamer product. Onder meer de vergrijzing speelt hierbij een rol. De vraagbehoefte vanuit de consument is volgens Van Kranenburg zeker veranderd: "er lijkt een nieuwe generatiebehoefte te ontstaan, focus ligt op beleving van het vastgoed in plaats van op grootte en uitstraling".

Door meerdere respondenten wordt het vervallen in oude 'fouten' aangehaald. "In Amsterdam is inmiddels een enorme behoefte ontstaan aan woningen, de dominantie van het aanbod ten opzichte van de vraag lijkt steeds groter te worden", aldus Schimmel. Ook Van Dijk ondervindt dat in Rotterdam het kwantitatieve karakter in de afgelopen tijd weer meer doorslaggevend wordt. Als voorbeeld noemt hij de wijk Kralingen, waar de vraag naar (nieuwbouw)woningen aanzienlijk hoger ligt dan het aanbod. Seip (Trivestor Groep, belegger) ziet eveneens een veranderende trend ontstaan. De balans tussen vraag en aanbod is weer aan het kantelen, geeft hij aan. Er lijkt op perifere locaties weer een duidelijke verschuiving te ontstaan naar de aanbodgedreven markt. Wel benadrukken de ontwikkelaars dat de consumenten uiterst kritisch zijn en het kwalitatieve karakter doorslaggevend is voor het succes van een ontwikkeling. Ook Everraerts benadrukt dat de kwalitatieve toets uitvoeriger uitgevoerd zou moeten worden. Waar bij diverse ontwikkelaars een strategieverschuiving te signaleren is door bottum-up te ontwikkelen, zijn er nog veel ontwikkelaars die de traditionele aanbodgestuurde aanpak blijven hanteren.

Het belang van goede toetsing van de kwalitatieve behoefte staat bij de ontwikkelvisie van AM centraal. Er wordt ontwikkeld vanuit de behoefte van de eindgebruiker. Middels een online systeem wordt de behoefte in kaart gebracht en vanuit de behoefte wordt het eindproduct ontworpen. Dit is een veranderd beleid dat is ontstaan als gevolg van de crisis.

Makelaar Veltman merkt in de praktijk dat de consument veeleisender is geworden. In plaats van reguliere woningbouw is de klant steeds meer op zoek naar niche-producten, die onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie. Dit kan worden gevonden in duurzaamheid, uitstraling en basisvoorzieningen.

*Conclusie*
De verschuiving van de aandacht naar het kwalitatieve karakter van het vastgoed is in de praktijk duidelijk merkbaar geweest. Respondenten onderschrijven het belang van het inpassen van kwaliteit om te voldoen aan de wensen en eisen van de eindgebruiker. De eindgebruiker is bij enkele van de caseprojecten daadwerkelijk betrokken in de ontwikkelingsfase van het project. Hun invloed is hiermee aanzienlijk toegenomen en de kwalitatieve vraagbehoefte is veel meer centraal komen te staan. Dit is een trend die zich de afgelopen jaren heeft voorgedaan en waar de ontwikkelaar zich heeft moeten aanpassen. De vraag in hoeverre deze aanpassing een structureel karakter heeft, kan op basis van de uitkomsten van de interviews minder stellig worden beantwoord.

De verschuiving wordt door alle respondenten onderschreven, de hypothese is daarmee bevestigd. Enkel het structurele karakter in de stellingname dient te vervallen.

# 6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit afsluitende hoofdstuk zullen de resultaten van het literatuuronderzoek en het empirisch kader over de veranderende rolvervulling van de projectontwikkelaar worden gecombineerd om een integrale conclusie te formuleren.

## 6.1 BEANTWOORDING CENTRALE VRAAG

Om invulling te geven aan de in hoofdstuk 1.2 geformuleerde doelstellingen is onderstaande hoofdvraag geformuleerd:

*"In hoeverre is de veronderstelde veranderende rolvervulling van de projectontwikkelaar binnen de vastgoedontwikkeling daadwerkelijk geïmplementeerd in de praktijk?"*

Om een goed beeld te kunnen vormen van de veranderende rolvervulling van de projectontwikkelaar is het van belang geweest eerst de traditionele rol en bedrijfsomgeving van de ontwikkelaar te schetsen. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de ontwikkelaar in de pré-crisis situatie een centrale en dominante plaats inneemt. Gedurende het gehele traject van de ontwikkeling is de ontwikkelaar betrokken en krijgt hij te maken met een groot aantal actoren. Vanuit zijn centrale rol is het de uitdaging om de veelal diverse en soms conflicterende polycentrische belangen en principal agent relaties af te wegen en te managen richting het einddoel. Het proces van vastgoedontwikkeling kan worden onderverdeeld in een viertal fasen: de initiatieffase, de ontwikkelfase, de realisatiefase en de exploitatiefase. In de initiatieffase wordt door de ontwikkelaar in het traditionele model een initiërende rol ingenomen. Vanuit de property right theorie wordt het verwerven van het eigendomsrecht daarbij als taak van de ontwikkelaar beschouwd. Het nemen van dit initiatief verlangt risicodragend vermogen en vereist hoge voorinvesteringen. De rol als investeerder en risicodrager wordt in de pré-crisisliteratuur als doorslaggevend benoemd. De centrale rol van de ontwikkelaar komt het meest tot uiting in de ontwikkelfase. Mede door het veelal vanzelfsprekend verworven eigendomsrecht is de ontwikkelaar de bepalende speler tussen de diverse betrokken stakeholders in het proces. De managerrol komt hier sterk tot uiting om onnodige transactiekosten te voorkomen. Vanuit de literatuur wordt de ontwikkelaar daarbij gezien als proces- en resultaatsverantwoordelijke coördinator. Ook in de realisatiefase blijft de ontwikkelaar betrokken bij het proces. De managerrol blijft behouden door continue sturing om budgetoverschrijdingen en procesfouten te voorkomen. Afhankelijk of de ontwikkelaar het vastgoed in bezit houdt, vervalt zijn actieve rol vanaf de exploitatiefase wanneer het laatste vastgoed is afgezet.

Op basis van het institutioneel kader is in dit onderzoek geconcludeerd dat wijziging van instituties gedurende de crisisjaren een belangrijke invloed hebben gehad op de rolvervulling van de projectontwikkelaar. Op basis van vier soorten omgevingsfactoren is het gewijzigde krachtenveld van de ontwikkelaar beschouwd:

- Veranderend consumentengedrag;
- Verminderde beschikbaarheid van resources;
- Complexe regelgeving en besluitvorming;
- Technologische ontwikkelingen.

In de pré-crisissituatie was het gebruikelijk een beroep te doen op vreemd vermogen ter financiering van het ontwikkelingstraject. Aangescherpte regelgeving als gevolg van de toegenomen instituties hebben het beschikbaar kapitaal op de vastgoedmarkt in de crisisjaren fors doen afnemen. Verwerving van eigendomsrechten in het voortraject is hierdoor niet langer vanzelfsprekend gebleken. Ontwikkelaars zijn genoodzaakt geweest risicomijdend te acteren en op een creatieve manier te voorzien in hun financieringsbehoefte. Door het aangaan van allianties heeft de ontwikkelaar zijn kansen kunnen vergroten. Een andere mogelijkheid is het uitvoeren van projecten op fee-basis, al dan niet met aanvullende kickers. De verschuiving naar een vraaggestuurde markt heeft de ontwikkelaar gedwongen meer aandacht te vestigen op de vraag vanuit de markt. Het kwalitatieve karakter van het vastgoed is veel meer centraal komen te staan.

In navolging van het uitgevoerde theoretisch- en empirisch onderzoek is het mogelijk antwoord te geven op de centrale vraagstelling. De veronderstelde veranderde rolvervulling vanuit het theoretisch kader zijn in dit onderzoek uitgewerkt in een zevental hypothesen. Deze hypothesen zijn middels empirisch onderzoek getoetst om de mate van implementatie in de praktijk in beeld te brengen. Hieraan is uitvoering gegeven door het voorleggen van de hypothesen aan respondenten uit de vastgoedpraktijk. Resumerend kan de gewijzigde rolvervulling als volgt worden beschreven:

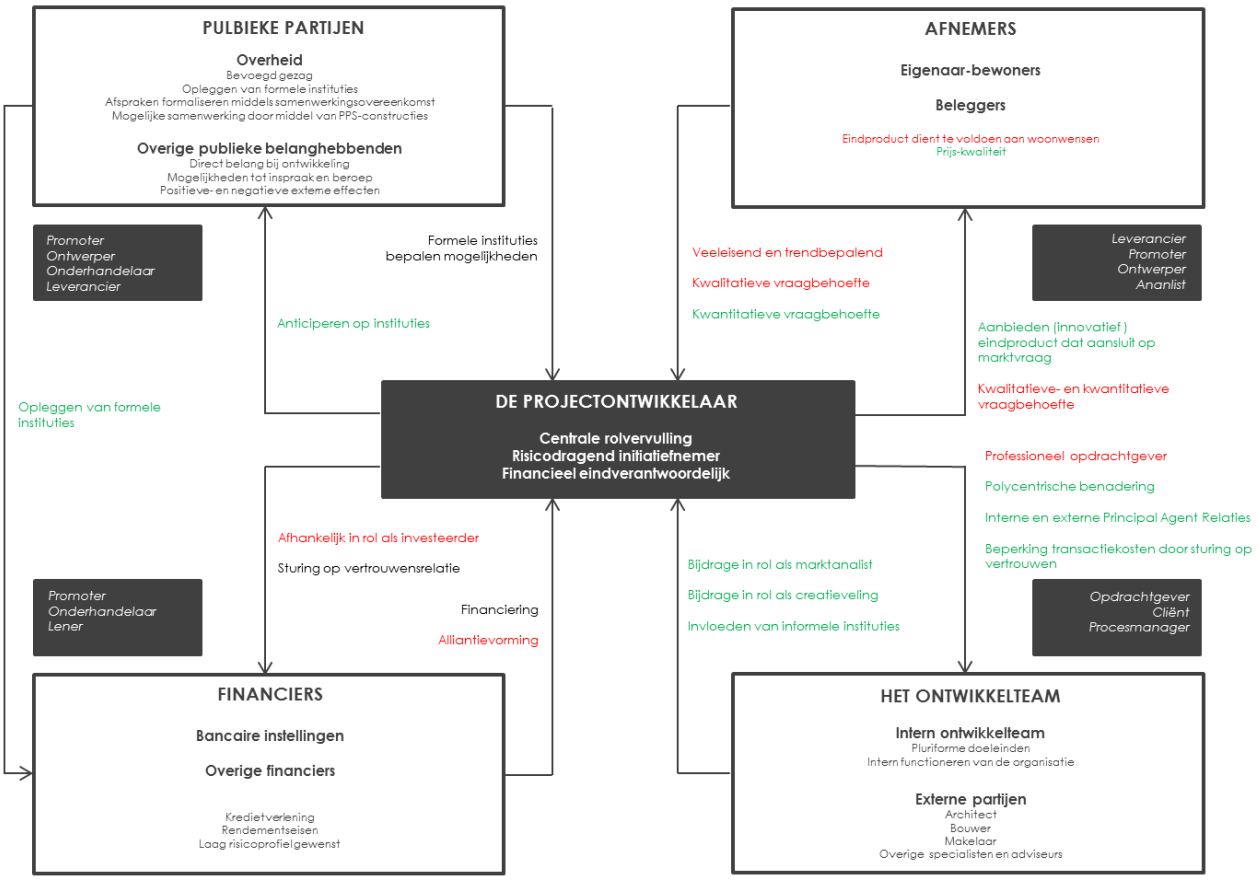
- De rolvervulling als *risicodragend initiatiefnemer* blijkt in de praktijk behouden gebleven.

- In de rol van *investeerder* zou de ontwikkelaar volgens de literatuur fors zijn teruggevallen door afgenomen financieringsbereidheid. In de praktijk blijkt echter dat de ontwikkelaar, al dan niet gedwongen, de rollen als *risicodrager* en *investeerder* blijft innemen om actief te zijn in de ontwikkelomgeving.
- Door het toegenomen kwalitatieve belang van het vastgoed en zijn gedwongen zoektocht naar alternatieve vormen van financiering is zijn rol als *creatieveling* meer centraal komen te staan.
- Zijn rolvervulling als *marktanalist* steeds meer doorslaggevend om in te kunnen spelen op markttrends en technologische ontwikkelingen.
- Het belang van de rolvervulling als *initiatiefnemer* wordt zowel vanuit de literatuurstudie als vanuit het empirisch onderzoek bevestigd.
- Het ontwikkelteam zou steeds meer taken van de projectontwikkelaar overnemen, waardoor de ontwikkelaar minder bepalend wordt als *procesmanager*. Uit het empirisch onderzoek blijkt inderdaad dat betrokken actoren meer invloed krijgen. Door het toenemend aantal invloedrijke stakeholders en complexiteit van het ontwikkeltraject blijft er voor de ontwikkelaar een centrale rol behouden, waarbij de focus ligt op sturing van principal agent relaties.
- De invloed van instituties is in navolging van de crisis toegenomen. De literatuur beschrijft dat het belang van de rol als *professioneel opdrachtgever* hierdoor is toegenomen. Door de respondenten wordt dit in het praktijkonderzoek unaniem bevestigd.

Vanuit de theorie is verondersteld dat de ontwikkelaar een centrale rol vervult in het ontwikkelproces. Deze centrale rolvervulling zou ondanks de crisis behouden zijn gebleven, maar de mate van dominantie is daarbij afgenomen. Dat deze centrale rol behouden is gebleven, wordt door geïnterviewde respondenten onderschreven, evenals de afgenomen mate van dominantie. Wel dient er een nuance te worden aangebracht aan de afgenomen dominantie. Waar vanuit de theorie is verondersteld dat de ontwikkelaar zijn focus geheel dient te leggen op samenwerken, blijkt in de praktijk dat de ontwikkelaar nog steeds een aanzienlijk dominante positie inneemt. Dit wordt veroorzaakt door (indirecte) zeggenschap over het eigendomsrecht en zijn behouden gebleven doorslaggevende stem.

De gewijzigde bedrijfsomgeving staat aan de basis van de veranderende rolvervulling. Zowel de theorie als de praktijk zijn het daarover eens. Van structurele verandering van deze omgeving is echter geen sprake, zo blijkt uit het empirisch onderzoek. Het speelveld van de ontwikkelaar is continue in beweging als gevolg van steeds weer veranderende marktontwikkelingen en trends. Economische conjunctuurschommelingen staan hierbij aan de basis. De crisis lijkt, voornamelijk in het stedelijk gebied, achter ons te zijn gelaten. Er ontstaat een verschuiving naar marktkenmerken die overeen komen met de pré-crisissituatie, waardoor gesproken zou mogen worden van een post-crisissituatie. Door lage rentestanden is het beschikbaar kapitaal op de vastgoedmarkt weer toegenomen. De marktvraag in de grote steden inmiddels boven het aanbod gestegen en ontstaat opnieuw een kwantitatief karakter. Voor de ontwikkelaar biedt dit kansen om hierop in te spelen. Dat verlangt een actieve houding en vormt de basis om onderscheidend te opereren. Waar in de praktijk herstel van de vastgoedmarkt duidelijke regionale verschillen kent, is hierover in de interviews geen duidelijke invloed te signaleren op de rolvervulling van de ontwikkelaar. Wel is de gewijzigde focus te herkennen bij het project De Nieuwe Van Vollenhoven, waar de aandacht zichtbaar is gericht op de nieuwe marktvraag.

Resumerend kan worden geconcludeerd dat de theorie de veranderde rolvervulling van de projectontwikkelaar stelliger onderschrijft dan de praktijk. Waar vanuit de literatuur wordt beschreven dat de ontwikkelaar niet langer in staat is zijn traditionele rol als risicodragend initiatiefnemer te vervullen, blijkt in de praktijk dat deze rol wel degelijk behouden is gebleven. Om onderscheidend te blijven dient, in plaats van het verleggen van zijn focus, zijn expertise en competentieniveau te worden uitgebreid. Toenemende aandacht is vereist voor het kwalitatieve karakter om een actieve rol te blijven spelen op de dynamische vastgoedmarkt en in de complexer geworden ontwikkelomgeving. Er vindt geen verschuiving plaats tussen de kerncompetenties, maar de ontwikkelaar dient te voldoen aan een breder palet van kundigheden. Het figuur dat in hoofdstuk 3.2 is opgesteld voor de traditionele rolvervulling van de ontwikkelaar, kan nader worden aangevuld op basis van de onderzoeksresultaten. In onderstaand figuur zijn de rode (aanzienlijk) en groene (minder invloedrijk) invloeden van de veranderde bedrijfsomgeving verwerkt.




**Figuur 6.1 De moderne rol van de projectontwikkelaar (eigen bewerking)**

Kansen kunnen worden gevonden in het aangaan van samenwerkingen. Het aangaan van strategische allianties om ontwikkelingen te initiëren blijkt in de praktijk zeer gebruikelijk en wenselijk om kennis te delen en risico`s te spreiden. Voornamelijk het maken van financiële afspraken met grondeigenaren om vroegtijdig liquiditeitsbeslag te voorkomen, achten de respondenten zeer wenselijk. Samenwerkingen met de eindgebruiker blijken in de praktijk minder te worden toegepast dan in de theorie wordt verondersteld. Wel wordt de meerwaarde ervan bevestigd als gevolg van de verschuiving van de kwantitatieve- naar kwalitatieve vraagbehoefte.

In het onderzoek zijn zowel nieuwbouwontwikkelingen als transformatieprojecten beschouwd. Opmerkelijk is het opinieverschil van de betrokken ontwikkelaars. Transformaties lijken goed aan te sluiten op het veranderde speelveld van de ontwikkelaar. Door vooraf kritisch te onderzoeken wat de vraagbehoefte inhoudt, voorzien de ontwikkelingen in een positieve afzetpotentie. Bij nieuwbouwontwikkelingen is deze trend pas ingezet als gevolg van de crisis. Ontwikkelingen worden steeds meer gefaseerd uitgevoerd, aangezien eerdere fasen veelal met afzetcomplicaties te maken hebben gehad. Pas in latere fasen is een kritische beoordeling gemaakt van de vraagbehoefte. Juist daar ligt de huidige kracht van de ontwikkelaar. Zijn rolvervulling is niet enkel het initiëren van een ontwikkeling, maar steeds meer het analyseren van de marktvraag om dit vervolgens, in samenwerking met betrokken actoren, door te vertalen in een onderscheidend eindproduct.

## 6.2 AANBEVELINGEN

Dat het speelveld van de ontwikkelaar door de crisis aan verandering onderhevig is geweest, daarover bestaat geen twijfel. Om een actieve rol te kunnen blijven spelen hebben projectontwikkelaars zich aan moeten passen aan deze veranderende marktomstandigheden. Vanuit de resultaten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de omgeving niet structureel is gewijzigd, maar continue in beweging is. Om daarop in te spelen dient de ontwikkelaar gemotiveerde strategische keuzes te maken. In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan richting de ontwikkelaar .

Waar voor de crisis de vroegtijdige verwerving van het eigendomsrecht gebruikelijk was, is dit door de crisis niet langer vanzelfsprekend (Makaaij & Nozeman, 2014). Verminderde financieringsmogelijkheden

en toegenomen instituties beperken de ontwikkelaar in zijn mogelijkheden om als risicodragend initiatiefnemer te fungeren. Om zijn doorslaggevende rol te behouden is verwerving van, of invloed op het eigendomsrecht echter van belang gebleken. Om hierin te kunnen voorzien zal de ontwikkelaar creatief moeten zijn om zijn acquisitiestrategie aan te passen. Bij de verwerving van grondposities kunnen alternatieve vormen van financiering worden aangewend. Uit het theoretisch onderzoek is gebleken dat voornamelijk afspraken met grondeigenaren en het aangaan van allianties als kansen kunnen worden gezien om deze positie in te nemen. De in de literatuur beschreven vormen als crowdfunding en co-creatie met de eindgebruikers lijken in de praktijk minder te worden toegepast.

**Aanbevolen wordt om in het voorstadium van de ontwikkeling een prominente positie in te blijven nemen in het kader van het eigendomsrecht.**

Bij de onderzochte caseprojecten zijn in alle gevallen allianties aangegaan in het voortraject van de ontwikkeling. Door de respondenten wordt unaniem het belang en toegevoegde waarde hiervan onderschreven. Meerwaarde van alliantievorming kan onder meer worden gevonden bij de verwerving van het eigendomsrecht. De financiële mogelijkheden worden vergroot. Daarnaast worden gedurende het ontwikkeltraject de risico`s verdeeld over de participanten.

**Aanbevolen wordt om bij ontwikkelingen vroegtijdig strategische allianties aan te gaan om de mogelijkheden te vergroten en risico`s te spreiden.**

Uit de projectcases kan worden geconcludeerd dat het kwalitatieve karakter van het te ontwikkelen vastgoed centraal is komen te staan. De eindgebruiker is veeleisender geworden als gevolg van de vraaggestuurde markt. Voor de ontwikkelaar is het de uitdaging om hierop in te spelen. Het ontwikkelen van een onderscheidend eindproduct is mogelijk door inpassing van duurzame- en innovatieve concepten.

**Aanbevolen wordt om blijvend te focussen op het kwalitatieve karakter van het eindproduct.**

Vanuit het traditionele model werden voornamelijk grootschalige nieuwbouwprojecten op uitleglocaties ontwikkeld. De literatuur beschreef hier een veranderende trend naar kleinschalige binnenstedelijke (her)ontwikkelingen. Aan de hand van de cases kan worden geconcludeerd dat hier inderdaad kansen liggen voor de ontwikkelaar. Leegstaande kantoorpanden op strategisch gelegen centrumlocaties kunnen worden getransformeerd naar appartementen. Daarbij is medewerking van de overheid veelal vanzelfsprekender, aangezien leegstaande kantoren voor de gemeenten zeer onwenselijk zijn. Daarnaast zijn transformatieprojecten aan minder strenge regulering onderhevig dan nieuwbouwontwikkelingen. Wel dient gesteld te worden dat het een specifiek vakgebied betreft. De ontwikkelaar zal innovatief om moeten gaan met de nadelen dat een bestaand pand met zich meebrengt en de veelal niet perifere locaties.

**Aanbevolen wordt om de focus gedeeltelijk te verleggen naar ontwikkelingen op binnenstedelijke locaties en transformatieprojecten.**

Waar de ontwikkelaar in de pré-crisisliteratuur voornamelijk werd beschreven als risicodragend initiatiefnemer, is uit dit onderzoek gebleken dat in de huidige omgeving meer kerncompetenties vereist zijn. Om een eindproduct te realiseren, dat voorziet in zowel de kwantitatieve- als kwalitatieve vraagbehoefte, dient de ontwikkelaar meerdere rollen te vervullen. De afhankelijkheid van overige actoren is hierdoor toegenomen. Sturing op samenwerking tijdens het ontwikkeltraject is vereist om onvoorziene transactiekosten te voorkomen. Vroegtijdige betrokkenheid van de makelaar vergroot de kansen om het aanbod aan te laten sluiten op de marktvraag. Creativiteit kan worden ingepast met behulp van de architect en voor de rol als procesmanager kan een beroep worden gedaan op externe experts.

**Aanbevolen wordt om te sturen op samenwerkingsverbanden met betrokken actoren om te kunnen voldoen aan het breder geworden vereiste palet aan kerncompetenties.**

De vastgoedmarkt is continue in beweging en regulering heeft een directe uitwerking op de bedrijfsomgeving van de ontwikkelaar. Vanuit de interviews wordt het belang van expertise en kennis van het vakgebied onderschreven. De dynamische omgeving, met toegenomen invloeden van instituties, verlangt actieve aanpassing en een daarop aansluitende bedrijfsstrategie. Veel ontwikkelaars focussen zich te veel op vertrouwde ontwikkelconcepten. Marktontwikkelingen, zoals vergrijzing en toenemende individualisering, bieden de ontwikkelaar juist kansen een product aan te

bieden wat aansluit op de specifieke wensen van de eindgebruiker. Daarnaast is het aan te bevelen in te spelen op trends, zoals demografische- en technologische ontwikkelingen.

**Richting de ontwikkelaar wordt geadviseerd om zijn expertise en kennis te blijven ontwikkelen. Onderscheidend vermogen kan worden gevonden in het actief ontwikkelen van de basiscompetenties.**

## 6.3 KRITISCHE REFLECTIE

In deze kritische reflectie worden de beperkingen van de onderzoeksstrategie, empirische resultaten en theorie besproken. Als onderzoeksstrategie is ervoor gekozen om de theorie vanuit de literatuur te toetsen aan de praktijksituatie. De praktijksituatie is in beeld gebracht middels casestudies. Het kenmerk van deze onderzoeksstrategie is dat er een diepteonderzoek wordt uitgevoerd, waarbij de kenmerken van een specifiek vastgoedproject worden uitgelicht. Voor dit onderzoek zijn een vijftal projecten als testcases genomen. Door middel van de afbakening is vooraf getracht de onderzochte kaders te formuleren. Hierdoor zou het mogelijk moeten zijn een algemeen en generaliserend beeld te vormen van de veranderde rolvervulling van de uitgelichte groep projectontwikkelaars.

Per case zijn behoudens de projectontwikkelaar steeds twee overige stakeholders ondervraagd. Hierdoor is getracht een eenzijdige visie te voorkomen. Gesteld kan worden dat dit zeker heeft bijgedragen aan het vergroten van de betrouwbaarheid van de resultaten. Vanuit diverse invalshoeken is een beeld verkregen, waarbij in meerdere cases duidelijke meningsverschillen naar voren zijn gekomen. Wel kan het aantal cases als te beperkt worden beschouwd om een generaliserende conclusie te trekken. Voor de cases zijn projecten belicht vanuit zowel de stedelijke- als de landelijke omgeving. De vastgoedmarkt in Amsterdam en Utrecht is inmiddels volop in beweging, terwijl krimpgebieden achterblijven. Regionale verschillen treden hierdoor in de praktijk op. De conclusie van dit onderzoek zou hierdoor niet met alle gebieden overeen komen.

In de projectcases is specifieke aandacht uitgegaan naar de financiering van de ontwikkeling. Bij deze projecten werden als (alternatieve) vormen van financiering enkel prijsafspraken met grondeigenaren gemaakt en werd het aangaan van allianties toegepast. Overige vormen, zoals crowdfunding en co-creatie, zijn niet uit de cases naar voren gekomen. Hierdoor is het lastig volledig beeld te vormen van het succes van het aanwenden van alternatieve vormen van financiering. Ter aanvulling op dit onderzoek zouden projecten uitgelicht kunnen worden waarbij deze financieringsvormen wel zijn toegepast.

Het strekt tot aanbeveling om over een aantal jaren opnieuw onderzoek te verrichten naar de rolvervulling van de projectontwikkelaar. De vastgoedsector betreft immers een dynamische markt, de ontwikkelomgeving is continue in beweging. Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit een voorbije crisissituatie, in de stedelijke omgeving is immers de marktvraag weer boven het aanbod uitgestegen. Wanneer deze trend zich doorzet, zou er opnieuw een aanbodgestuurde markt kunnen ontstaan. Ondanks de aangescherpte regelgeving kan de bereidheid tot financiering van vastgoedontwikkelingen door financiële instellingen weer toenemen. Dit zou een aanvulling zijn op de toegenomen mogelijkheden door alternatieve vormen van financiering. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de vraag of de moderne ontwikkelaar door toegenomen mogelijkheden zijn traditionele dominante rol vanuit het verleden opnieuw gaat innemen en de focus weer verlegt naar het kwantitatieve karakter.

Een beperking van dit onderzoek is dat er met name kwalitatief onderzoek is verricht. In een vervolgonderzoek zou meer nadruk gelegd kunnen worden op de cijfermatige resultaten van ontwikkelaars en ontwikkelingen. De conclusies van dit onderzoek zijn getrokken op basis van subjectieve bevindingen van betrokken stakeholders. Door deze betrokkenheid zou een verkeerd beeld kunnen worden geschetst van de werkelijke praktijksituatie. Cijfermatige analyses van het uiteindelijke projectresultaat zouden hierop een aanvulling zijn, zowel op basis van omzet, alsmede het rendement van de ontwikkeling zou de onderlinge vergelijkbaarheid vergroten. Ook ten aanzien van het aangaan van allianties zou kwantitatief vervolgonderzoek aan te bevelen zijn. Daarbij kan de onderzoeksvraag worden geformuleerd of projectontwikkelaars die veelal samenwerkingsverbanden aangaan beter renderen dan individualisten. Verder is het interessant te onderzoeken of de concrete verwerving van het grondeigendom bepalend is voor het projectresultaat.

# BIBLIOGRAFIE

ABN Amro. (2014). *'Visie op projectontwikkeling'*. Opgehaald van ABN Amro - Visie op sector 2014 - Projectontwikkeling: https://insights.abnamro.nl/visie-op-sector/2014/visie-op-projectontwikkeling/

Barzel, Y. (1997). Economic Analysis of Property Rights. Cambridge: Cambridge University Press.

Brand, H. (2015). Financiering van Projectontwikkeling. *PropertyNL Magazine*, 23-24.

Bregman, A. &. (2011). *Publiek-private samenwerking bij de ruimtelijke inrichting en haar exploitatie.* Deventer: Kluwer.

Brouns et al, J. e. (2012, augustus 2). Strategische grondposities zijn (voor corporaties) niet noodzakelijk. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Buitelaar et al, E. (2013). *Gebiedsontwikkeling en commerciële vastgoedmarkten: een institutionele analyse van het (over)aanbod van winkels en kantoren.* Den Haag / Amsterdam: PBL / ASRE.

CBS. (2012, mei 29). *Middelgrote bedrijven hardst getroffen door bouwcrisis*. Opgeroepen op 10 29, 2015, van http://www.cbs.nl: http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bouwen-wonen/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3630-wm.htm

CBS. (2014, januari 9). *Nieuwbouwwoningen; bouwvergunningen, gereedgekomen, 1995-2012*. Opgeroepen op februari 28, 2016, van CBS StatLine: http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37548&LA=NL

CBS. (2015). *Kwartaalmonitor Bouw Vierde Kwartaal 2015.* Den Haag: CBS Persdienst.

CBS. (2016, juli 19). *Bedrijven; Bedrijfstak Projectontwikkeling*. Opgehaald van CBS StatLine : http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81589ned&D1=a&D2=505-507&D3=l&VW=T

De Zeeuw, F. (2009). *"Gebiedontwikkeling meer dan ooit actueel".* Delft: Publieke werken.

EIB. (2014). *Bouw in Beeld 2013-2014.* Amsterdam: Stichting Economisch Instituut voor de Bouw.

EIB. (2016). *Verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid 2016.* Amsterdam: Economisch Instituut voor de Bouw.

Enneman, B. (2007). *De doelmatigheid van Publiek Private Samenwerking in een Neo-institutioneel Economisch perspectief.* Enschede: Universiteit Twente.

Fokkema, J. &. (2013). Kwaliteit bepalend bij retailontwikkeling. *PropertyNL Magazine, september 2013*, 59-63.

Gehner, E. (2011). *Risicoanalyse bij projectontwikkeling.* Amsterdam: SUN.

Gründemann, M. (2010). *Een sturingsmodel voor de ontwikkelaar in een veranderend speelveld.* Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Hajer, M. (2014). De Vastgoedlezing 2014. *Stedelijke transformatie en energietransitie.* Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Hazeu, C. (2014). *Institunionele economie, een optiek op organisatie- en sturingsvraagstukken.* Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Hilbers, P. (2013). De Vastgoedlezing 2013. *Naar een vastgoedmarkt waarop je kunt bouwen.* Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

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

JLL. (2015). *Kansen voor leegstand.* Amsterdam: JLL.

Klaver, G. (2014, November). Opmars van nieuwe gezichten. *PropertyNL Magazine*, pp. 50-54.

Klaver, G. (2015, November). De Top-50 Ontwikkelaars 2015. *PropertyNL Magazine*, pp. 23-37.

Kohnstamm, P. (1990). Inleiding Vastgoedkunde. Amsterdam.

Kousemaker, F. d. (2006). *Praktijkaspecten Vastgoed.* Groningen / Houten: Wolters Noordhoff.

Loossen, M. (2002). De Centrale Middenvelder in de Vastgoedcyclus. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Makaaij & Nozeman, R. E. (2014). *Projectfinanciering in crisistijd.* Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Miles et al, M. (2007). *Real Estate Development: Principles and Process.* Washington: ULI.

NEPROM. (2015). *Monitor Nieuwe Woningen Zomer 2015.* Voorburg: NEPROM.

NEPROM. (2016). Monitor Nieuwe Woningen Winter 2015-2016. Voorburg: NEPROM.

North, D. (2005). *Institunions, institunional change and economic performance.* New York: Cambridge University Press.

Nozeman. (2014). *Projectfinanciering in crisistijd, verkenning van de rol van alternatieve financieringsbronnen op de Nederlandse vastgoedontwikkelingsmarkt.* Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Nozeman et al, E. (2008). *Handboek Projectontwikkeling.* Voorburg: Neprom.

Oude Veldhuis, M. (2000). *Neprom 1974-2000.* Voorburg: Atelier Rijksbouwmeester.

Peek et al, G. &. (2012). *Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl: handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen.* Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Pietersen, S. (2014). Vormt de Mortgage Lending Value een veilig alternatief voor commerciële vastgoedfinanciering? Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

PPS, K. (2004). *Samenwerkingsmodellen en de juridische vormgeving daarvan bij PPS bij gebiedsontwikkeling.* Den Haag: Ministerie van Financiën.

Rabobank. (2014). *Rabobank cijfers en trends: branche-informatie bouw*. Opgeroepen op 12 4, 2015, van https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector&sector=Bouw

Reed et al, R. &. (2015). *Property Development.* London: HWA Text and Data Management.

Rijksoverheid. (2015, december 20). *Beleid Ruimtelijke Ordening*. Opgehaald van Rijksoverheid: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ruimtelijke-ordening-en-gebiedsontwikkeling/inhoud/beleid-ruimtelijke-ordening

Segeren et al, A. (2005). *De markt doorgrond, een institutionele analyse van de grondmarkten in Nederland.* Rotterdam: NA Uitgevers.

Sfirtsis, M. (2015). De Vastgoedlezing 2015. *Waarde-innovatie in het Vastgoedmarktlandschap.* Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Ten Braak, M. e. (2004). *Ontwikkelingsplan Cadzand-Bad 'Natuurlijk Stijlvol'.* Vught: Buro Lubbers.

Uittenbogaard et al, L. (2013). *Strategie en Vastgoed.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Van Gool et al, P. (2013). *Onroerend goed als belegging.* Groningen / Houten: Noordhoff Utgevers.

Van Mierlo, Y. (2010). *Ontwikkelaar Nieuwe Stijl.* Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate (ASRE).

Vulperhorst, L. (2009). De vastgoedlezing 2009. *Blindeman of coproducent? .* Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Wakefield, C. &. (2015). *European Real Estate Lending Market.* London: Cushman & Wakefield.

Wakefield, C. &. (2016, augustus 10). *Continental Europe sees H1 investment growth but Brexit affects UK levels*. Opgehaald van Cushman & Wakefield News: http://www.cushmanwakefield.co.uk/en-gb/news/2016/08/continental-europe-sees-h1-investment-growth-but-brexit-affects-uk-levels/

Wanders, J. (2016, januari 15). Koper verlaat overspannen huizenmarkt. *Volkskrant*.

Wolting, B. (2008). *PPS en gebiedsontwikkeling.* Den Haag: SDU Uitgevers.

# BIJLAGE 1 INTERVIEW-VRAGEN

Hypothese 1
**De bedrijfsomgeving van de projectontwikkelaar is structureel gewijzigd, de projectontwikkelaar is genoodzaakt zich daaraan te conformeren om te kunnen voldoen aan de pluriforme doelstellingen.**

*Algemeen*

Externe factoren, zoals marktontwikkelingen en –trends, hebben direct of indirect invloed op de bedrijfsstrategie van de projectontwikkelaar. Een gerichte focus is vereist om in te kunnen spelen op dergelijke verschuivingen. Daarnaast heeft het interne functioneren van de organisatie, waar vanuit de institutionele economie het gedrag van actoren niet als zuiver rationeel wordt beschouwd, zijn uitwerking op het succes van de ontwikkeling.

- Onderschrijft de respondent dat de projectontwikkelingsbranche de afgelopen jaren is beïnvloed door diverse marktontwikkelingen en –trends?

- In hoeverre worden deze marktontwikkelingen en –trends door de respondent als kans of bedreiging gezien voor de ontwikkelaar?

- In welke mate heeft het interne functioneren van de organisatie zijn uitwerking op het succes van de ontwikkelaar?

*Project gerelateerd*

- Is er bij de ontwikkeling specifieke aandacht uitgegaan naar veranderende marktontwikkelingen en –trends?

- Hebben marktontwikkelingen en –trends een directe invloed hebben gehad op de vastgoedontwikkeling?

    - Zo ja, welke ontwikkelingen of trends zijn dit?
    - Hoe zijn deze ontwikkelingen of trends gesignaleerd?
    - Welke uitwerking hebben deze ontwikkelingen of trends gehad op het eindproduct?

- Onderschrijft u het belang van het kwantitatieve karakter of het belang van het kwalitatieve karakter bij de ontwikkeling van het project?

- Op welke manier is getracht het kwalitatieve karakter van de ontwikkeling specifieke aandacht te geven?

- Heeft het interne functioneren van de projectorganisatie een negatieve invloed gehad op de voortgang van de ontwikkeling?

    - Zo ja, welke uitwerking heeft dit gehad?

- Is dit te wijten geweest aan het niet zuiver rationeel handelen van actoren?

| **Respondent:** | Verwerpen | Bevestigen | Herformuleren |
|---|---|---|---|

Hypothese 2
**De centrale rolvervulling van de ontwikkelaar ten opzichte van overige *actoren* in het ontwikkeltraject is behouden gebleven, maar de dominante positie binnen het ontwikkelteam van de projectontwikkelaar van voor de crisis is fors afgenomen.**

*Algemeen*

- In de traditionele literatuur wordt de centrale rolvervulling van de projectontwikkelaar benadrukt. Te midden van de betrokken stakeholders vervuld(e) hij een aansturende functie in het proces van waardecreatie, waarbij de verantwoordelijkheden bij de ontwikkelaar rusten, Miles.

- Herkent de respondent deze centrale rol van de ontwikkelaar in de tijd vóór de crisis?

- Heeft de crisis er naar de mening van de respondent aan bijgedragen dat deze (centrale) rolvervulling is gewijzigd?
    - Zo ja, kan de respondent hiervan enkele oorzaken benoemen?
- Zijn de overige stakeholders afhankelijk van de betrokkenheid van de ontwikkelaar?
- Welke toekomstige rolvervulling ziet de respondent voor de ontwikkelaar in het vastgoedontwikkelingsproces?

*Project gerelateerd*

- Hoe zou de respondent de rolvervulling van de projectontwikkelaar beschrijven?
- Is er sprake van een centrale rolvervulling ten opzichte van de overige actorcategorieën?
- Kan er worden gesproken over een dominante positie ten opzichte van overige stakeholders?
    - Zo ja, waaruit blijkt deze dominante positie
    - Zo nee, welke actoren vervullen deze dominante positie meer dan de ontwikkelaar?

| **Respondent:** | Verwerpen | Bevestigen | Herformuleren |
|---|---|---|---|

Hypothese 3
**De projectontwikkelaar is door de beperktere (financiële) mogelijkheden niet langer in staat zijn traditionele rol als *risicodragend initiatiefnemer* te vervullen.**

In navolging van de crisis is het voor de projectontwikkelaar steeds lastiger geworden om vreemd vermogen aan te wenden Hierdoor zijn de financiële mogelijkheden fors beperkt. De ontwikkelaar is genoodzaakt risicomijdend te opereren en voert steeds meer projecten uit op fee-basis. De verwerving van eigendomsrechten in het voorstadium van een ontwikkeling is steeds minder vanzelfsprekend geworden.

*Algemeen*

- In welke mate is de organisatie van de projectontwikkelaar in het vastgoedontwikkelingstraject afhankelijk van de beschikbaarheid van vreemd vermogen?
- Indien er een bepaalde mate van afhankelijkheid bestaat, wat is het voornaamste motief van de respondent voor het aanwenden van vreemd vermogen:
    - Spreidingsmotief
    - Risico- en rendementsprofiel
    - Hefboomwerking
    - Valutamotief
    - Fiscale motieven
- Bij vastgoedontwikkelingen werd vóór de crisisjaren in ruime mate een beroep gedaan op vreemd vermogen. Verondersteld wordt dat de beschikbaarheid van vreemd vermogen voor de ontwikkelaar sinds het ontstaan van de crisis fors is teruggevallen, herkent u deze trend?
    - Zo ja, welke invloed heeft de verminderde beschikbaarheid van vreemd vermogen op de strategie van de ontwikkelaar?
- In hoeverre onderschrijft de respondent de gedachte dat de ontwikkelaar door zijn beperktere mogelijkheden gedwongen is om risicomijdend te acteren?
- Wordt het meer uitvoeren van projecten op fee-basis door de respondent herkent?
- Welke invloed heeft dit naar de mening van de respondent op de traditionele rolvervulling als *risicodragend initiatiefnemer* van de ontwikkelaar?

*Project gerelateerd*

- Heeft de ontwikkelaar in het voortraject het eigendomsrecht verworven?
    - Zo ja, is er bij de verwerving van het eigendomsrecht gebruik gemaakt van vreemd vermogen?
    - Zo ja, welke financieringsvorm is aangewend?
    - Welke financieringspartij is hierbij betrokken?
    - Zo nee, bij welke actor rust het eigendomsrecht?
    - Welke invloed heeft dit op de rolvervulling van de ontwikkelaar?
- Wordt de ontwikkelaar gezien als financieel risicodragende partij voor de gehele ontwikkeling?
- Zo nee, welke stakeholders vervullen deze rol in meerdere mate?
- Heeft de ontwikkelaar maatregelen genomen om zijn risico te beperken?
- In hoeverre schrijft de respondent de rol van *risicodragend initiatiefnemer* toe aan de ontwikkelaar?

| **Respondent:** | Verwerpen | Bevestigen | Herformuleren |
|---|---|---|---|

Hypothese 4
**Onderscheidend vermogen van de projectontwikkelaar wordt niet langer gevonden in de rol van *investeerder* en *risicodrager*, maar als *marktanalist*, *creatieveling* en *procesmanager*.**

Doordat de ontwikkelaar niet langer onderscheidend kan zijn als investeerder en risicodrager, dient de ontwikkelaar zijn toegevoegde waarde te vinden in andere facetten. De nieuwe rol zou meer worden beschreven als creatieve samenwerkings- en procesmanager om tot optimale teamvorming te komen.

*Algemeen*

- In hoeverre herkent de respondent de rolverandering van de ontwikkelaar als creatieve samenwerkings- en procesmanager?
- Herkent de respondent een verschuiving van de aanbod- naar vraaggestuurde markt?

*Project gerelateerd*

- In welke mate heeft de ontwikkelaar de rol van marktanalist vervult in het voortraject van de ontwikkeling?
- In welke mate heeft de ontwikkelaar bijgedragen aan de (creatieve) ontwikkeling van het eindproduct?
- In welke mate kan de ontwikkelaar worden gezien als procesmanager, ligt deze verantwoordelijkheid voor het procesverloop bij de ontwikkelaar of bij andere stakeholders?
- Binnen de ontwikkeling wordt door de ontwikkelaar het belang van samenwerken sterk benadrukt. Eens of oneens?
- In welke mate voorziet de respondent voor de ontwikkelaar een belangrijke rol in de sturing op succesvolle samenwerking tussen de diverse actoren.
- De ontwikkelaar heeft een doorslaggevende rol in de sturing op principaal agent relaties.

| **Respondent:** | Verwerpen | Bevestigen | Herformuleren |
|---|---|---|---|

Hypothese 5
**De invloed van *instituties* is in navolging van de crisis toegenomen en beperken de projectontwikkelaar in zijn mogelijkheden, het belang van de rol als *professionele opdrachtgever* is hierdoor toegenomen.**

In navolging van de crisis zijn instituties toegenomen. Complexe wet- en regelgeving en invloeden van derde partijen op het ontwikkelproces, verlangd meer sturing van de projectontwikkelaar.

*Algemeen*

- Herkent de respondent dat formele instituties zijn gewijzigd in navolging van de crisis?
- Herkent de respondent dat informele instituties zijn gewijzigd in navolging van de crisis?

*Project gerelateerd*

- Hebben toegenomen formele instituties invloed gehad op de ontwikkeling?
- Hebben toegenomen informele instituties invloed gehad op de ontwikkeling?
- In welke mate heeft het groter geworden speelveld rondom vastgoedontwikkelingen de uitkomst van de ontwikkeling beïnvloed?
- Heeft dit groter geworden speelveld meer gevraagd van de projectontwikkelaar?
- Welke instituties ziet de respondent als invloedrijk op de rolvervulling van de ontwikkelaar?
- Hebben de toegenomen instituties naar mening van de respondent bijgedragen aan een veranderende rolvervulling van de ontwikkelaar?
    - Zo ja, voorziet de respondent voor de ontwikkelaar een grotere rol als professionele opdrachtgever?

| **Respondent:** | Verwerpen | Bevestigen | Herformuleren |
|---|---|---|---|

Hypothese 6
**Het aangaan van strategische allianties kan voor de projectontwikkelaar als de uitkomst worden gezien om een actieve en bepalende rol te kunnen blijven vervullen in de ontwikkeling van nieuw onroerend goed.**

Waar voor de crisis de mogelijkheden voor externe financiering groter waren en afzet van het eindproduct meer vanzelfsprekend, is de ontwikkelaar gedwongen zijn strategie aan te passen. Door het aangaan van allianties kan de ontwikkelaar zijn kansen in het acquisitietraject vergroten. Daarnaast biedt samenwerking met de eindgebruiker een kans om de afzetmogelijkheden van het eindproduct te waarborgen.

- *Algemeen*
- Onderschrijft de respondent het belang van aangaan van allianties om succesvol te opereren op de ontwikkelmarkt?
- Ziet de respondent de meerwaarde van samenwerking met de eindconsument om het afzetpotentieel te vergroten?
- Is de projectontwikkelaar in het huidige speelveld gedwongen meer samen te werken dan voor de crisis?
- Voorziet de respondent een toekomstbeeld waarin het gebruikelijk zal zijn de eindgebruiker te betrekken bij de ontwikkeling van vastgoed (bijvoorbeeld door co-creatie en gebiedsontwikkeling)?

*Project gerelateerd*

- Is door de ontwikkelaar een alliantie aangegaan?

- Zo ja, met welke partij(en)?
  - Samenwerkingspartners
  - Eindgebruiker (co-creatie / gebiedsontwikkeling)
- Is het doel geweest om meer succesvol te zijn in het acquisitietraject?

- Is door de ontwikkelaar een alliantie aangegaan voor de verwerving van het eigendomsrecht of zijn er samenwerkingsafspraken gemaakt voor het recht van ontwikkelen op grond van een derde partij?

| **Respondent:** | Verwerpen | Bevestigen | Herformuleren |
|---|---|---|---|

Hypothese 7
**De projectontwikkelaar heeft zich in de afgelopen jaren aan moeten passen aan de (structurele) verschuiving van kwantitatieve behoefte naar kwalitatieve behoefte.**

Door de verschuiving naar een vraaggestuurde markt is de kwalitatieve behoefte centraal komen te staan.

*Algemeen*
- Onderschrijft de respondent de verschuiving van aanbod- naar vraaggestuurde markt?

- Ziet de respondent een meerwaarde in het betrekken van de eindgebruiker in de voorfase van een ontwikkeling?

- Onderschrijft de respondent het belang van het aangaan van samenwerking met de eindgebruiker in het ontwikkeltraject om te kunnen voldoen aan de kwalitatieve vraagbehoefte?

  - Zo ja, ziet de respondent dit al een structurele verandering als gevolg van de veranderende ontwikkelmarkt?

*Project gerelateerd*
- Is de eindgebruiker betrokken in de initiatief-/ ontwikkelfase?

- Welke maatregelen heeft de ontwikkelaar genomen om te kunnen voorzien in de kwalitatieve vraagbehoefte?

| **Respondent:** | Verwerpen | Bevestigen | Herformuleren |
|---|---|---|---|

**Slotvraag**

Aan iedere respondent is na afloop van de interviews gevraagd de rolvervulling van de projectontwikkelaar in één zin te resumeren. Hierdoor worden de respondenten gemotiveerd de voornaamste kernbegrippen te benoemen die naar hun mening de beste weergave geven van de positie binnen het ontwikkeltraject.

***Hoe zou de respondent rolvervulling van de projectontwikkelaar van vóór de crisis binnen de ontwikkeling in één zin resumeren?***

1. Dominante spin in het web
2. De projectontwikkelaar was de belangrijke spin in het web die elke discussie / beslissing bepaalde
3. De dominante speler in het ontwikkelproces, mede door zijn financiële mogelijkheden
4. De projectontwikkelaar kon worden gezien als een opportunist, waarbij 'the sky is the limit' als typerende uitspraak kan worden gezien
5. De ontwikkelaar was, mede door de vanzelfsprekende afzet, almachtig en zeer beeldbepalend
6. Een oplegpartij, die zeer dominant was bij de ontwikkeling van nieuw vastgoed
7. Een risicodragende initiatiefnemer, die vanuit kwantitatief oogpunt ontwikkelde en een centrale rol innam
8. Financieel gedreven speler met in de breedste zin een dominante positie

9. Overheersend actor die vanuit rendementsgedachte zo snel en zo veel mogelijk vastgoed op de markt brengt
10. Een grondbezitter die vanuit zijn machtspositie woningen ontwikkelt en de klant slechts twee keuzes biedt, ik koop of ik koop niet
11. De projectontwikkelaar is de bindende factor binnen het kader van pandgerichte vastgoedontwikkeling
12. Zelfsturend en speculatief speler die door het vanzelfsprekend grondbezit een centrale rol vervult
13. Meestbepalende speler met een focus op grote werken, massa en snelheid
14. Een speler die zonder maatschappelijk belang en op een niet transparante werkwijze grote winsten nastreeft
15. Strateeg die posities verwerft met het oog op kwantitatieve bouwproductie

***Hoe zou de respondent de huidige rolvervulling van de projectontwikkelaar van binnen de ontwikkeling in één zin resumeren?***

1. Samenwerkende spin in het web, maar met behoud van dominante positie
2. De projectontwikkelaar dient met meer facetten rekening te houden, omdat hij te maken krijgt met partijen waarvan hij sterk afhankelijk is (banken, alliantiepartijen, grondeigenaar, nauwkeurigere uitvraag)
3. De projectontwikkelaar dient zijn rol te blijven vervullen, al is zijn afhankelijkheid veel groter geworden en zal hij zich meer moeten focussen op participaties
4. De projectontwikkelaar kan worden gezien als een realist, er dient op realistische basis ontwikkeld te worden
5. De ontwikkelaar is meer een gesprekspartner geworden, er is een betere balans ontstaan ten opzichte van andere stakeholders
6. Een overlegpartij, die meer en meer bereid is om samen te werken en in oplossingen te denken
7. Het is de centrale speler die blijvend risicodragend acteert, waarbij aandacht voor het kwalitatieve karakter van het eindproduct en professionaliteit aan de basis staan
8. Toenemend samenwerker die vanuit financieel oogpunt vooraf een strategie bepaalt en een duidelijk rendement vereist
9. Sturende factor in het totaalproces om een gedegen eindproduct op de markt te zetten waar vraag naar is
10. Een procesmanager die naast de consument gaat zitten en op basis van de behoefte woningen ontwikkelt
11. De projectontwikkelaar is de bindende factor binnen het kader van klantgerichte vastgoedontwikkeling
12. Een speler met besef van de kansen die samenwerkingen met zich meebrengen en de meerwaarde van het aangaan van allianties ziet
13. Veelbepalende speler die, veelal middels allianties, op behoeften inspeelt en een marktconform kwaliteitsproduct ontwikkelt
14. Een speler die transparanter is gaan acteren met een lange termijn visie en vanuit maatschappelijk besef meer bottum-up opereert
15. Inventieve ontwikkelaar die totaaloplossingen biedt om de markt te kunnen bevredigen

# BIJLAGE 2
# BESCHRIJVING
# PROJECTCASES

In deze bijlage worden de projectcases nader beschreven. De cases worden toegelicht door middel van een vaste structuur. In de eerste plaats zal de omgeving van de ontwikkeling worden beschreven en zullen in hoofdlijnen de projectkenmerken worden uiteengezet. Vervolgens wordt een nadere omschrijving van het project gegeven. Hierin wordt de nadruk gelegd op de situering, de aanleiding en de betrokken actoren van de ontwikkeling.

## CASE 1 DUINHOF TE CADZAND-BAD

Het project Duinhof wordt gerealiseerd in Cadzand-Bad. Cadzand-Bad is een traditionele badplaats gelegen in Zeeuws-Vlaanderen, welke voornamelijk gericht is op de toeristische dienstverlening. Toen begin deze eeuw de ontwikkeling van het dorp achterbleef en toeristische bestedingen terug liepen, is door diverse overheidspartijen een convenant gesloten om innovatie en kwaliteitsverbetering te stimuleren (Ten Braak, 2004). Een van de ontwikkelingsplannen die hierdoor mogelijk is gemaakt is het project Duinhof. Dit project is opgezet vanuit een PPS-constructie, waarbij het grondeigendom in bezit was van de gemeente Sluis. De risico`s en verantwoordelijkheden van deze ontwikkeling zijn geheel naar de ontwikkelaar verlegd door het borgen van de (financiële) kaders in een anterieure samenwerkingsovereenkomst.

| | |
|---|---|
| **Omvang** | 191 appartementen, 29 woningen en 252 parkeerplaatsen |
| **Overheid** | Gemeente Sluis<br>Provincie Zeeland |
| **Projectontwikkelaar** | Compagnie Het Zoute N.V.<br>Zeeland Vastgoed & Projectontwikkeling B.V. |
| **Aannemer** | Volker Wessels B.V. |
| **Architect** | Arcas Architecture & Urbanism |
| **Projectbegeleiding** | RHO Adviseurs |
| **Makelaar** | De Dobbelaere Makelaars NVM<br>Immo de Nijs VBO |
| **Looptijd** | 2006-heden |
| **Status ontwikkeling** | Fase 1 afgerond |

Fase 2 realisatiefase

| | |
|---|---|
| **Type ontwikkeling** | Nieuwbouw |
| **Voormalige bestemming** | Parkeerterrein / grasland |
| **Toekomstige bestemming** | Permanente bewoning (Woondoeleinden) |
| **Grondeigendom** | Publiek en particulier eigendom |

Het project

De ontwikkeling Duinhof omvat in totaal 191 appartementen, verdeeld over negen gebouwen, voorzien van ondergrondse parkeerplaatsen en 29 grondgebonden villa`s en 252 ondergrondse parkeerplaatsen. Het project bestaat uit een tweetal deelprojecten. De eerste fase betreft Duinhof Zuid, welke voor de crisis (2006) is geïnitieerd en reeds is afgerond. Het project omvatte 131 appartementen verdeeld over zes gebouwen en 180 ondergrondse parkeerplaatsen. De verkoop van dit project heeft plaatsgevonden gedurende de crisisjaren, maar heeft daar geen nadelige effecten door ondervonden. Het gezamenlijke initiatief voor deze ontwikkeling is genomen door de overheid, een tweetal ontwikkelaars en de betrokken aannemer. Na de succesvolle afronding van Duinhof Zuid hebben de initiatiefnemers de mogelijkheid gezien om op een evenemententerrein ten oosten van de projectlocatie de tweede fase, genaamd Duinhof Oost, te ontwikkelen. Voornaamste verschil tussen de twee ontwikkelingen is het grondeigendom, welke voor Duinhof Oost niet in handen is bij de overheid maar bij een private partij.
De appartementen en villa`s worden gerealiseerd in de karakteristieke streekgebonden architectuur. In de appartementen en woningen mag permanent gewoond worden. Primaire doelgroep van de ontwikkeling zijn echter kapitaalkrachtige consumenten die in de meeste gevallen investeren in het vastgoed als tweede woning of privaat beleggingsproduct. Voor de afwerking van het vastgoed wordt gekozen voor kwalitatief hoogwaardige materialen. Om de afzetkansen te vergroten is door de initiatiefnemers eveneens een verhuurmaatschappij opgericht, welke de verhuur verzorgd voor de toekomstig eigenaren.

## CASE 2 DE HERTOGH / DE HERTOGHIN TE 'S-HERTOGENBSOCH

Aan de rand van het centrum van 's-Hertogenbosch realiseert Certitudo Capital de transformatieprojecten De Hertogh en De Hertoghin. 's-Hertogenbosch is een populaire woonstad en kan worden gezien als een stedelijke omgeving. Binnen de stad bestaat een tekort aan betaalbare woonruimte voor starters en jonge professionals. Deze doelgroep, die nog niet in staat is een woning te kopen, komt bij corporaties vaak niet in aanmerking voor een huurwoning of staat op wachtlijsten. De gemeente erkent dit probleem en staat positief tegenover ontwikkelingen die hiervoor een oplossing bieden. Naast het tekort aan woonruimte kent 's-Hertogenbosch een overschot aan kantoorruimte. Door de teruggevallen vraag zijn bestaande kantoorpanden leeg komen te staan. Certitudo Capital heeft hierin een kans gezien om vrijgevallen vastgoed te transformeren naar (kleine) twee- en driekamerappartementen. Op verzoek van de gemeente bestaat de helft van de appartementen uit sociale huur.

| | |
|---|---|
| **Omvang** | 137 huurappartementen |
| **Overheid** | Gemeente 's-Hertogenbosch<br>Provincie Noord-Brabant |
| **Projectontwikkelaar** | Certitudo Property Development |
| **Aannemer** | Hoogheide Bouw |
| **Architect** | Hooper Architects |
| **Looptijd** | 2012-heden |
| **Status ontwikkeling** | Fase 1 exploitatiefase<br>Fase 2 realisatiefase |
| **Type ontwikkeling** | Transformatie |
| **Voormalige bestemming** | Kantoor Belastingdienst |
| **Toekomstige bestemming** | Permanente bewoning |
| **Grondeigendom** | Ontwikkelaar |

Het project
De transformatie van de twee kantoorpanden omvat in totaal 137 appartementen. In eerste instantie is in 2014 het voormalig kantoor van de Belastingdienst getransformeerd tot 54 twee- en driekamerappartementen, welke bestemd zijn voor verhuur zowel onder als boven de huurtoeslaggrens. Deze ontwikkeling is in 2012 opgestart. De appartementen variëren in oppervlakte van 31-76 m². Op het dak van het pand De Hertogh is een groot dakterras gerealiseerd, welke gebruikt kan worden door alle bewoners. Aan de achterzijde is een ruime afgesloten parking ingericht. Door het modulaire bouwsysteem van het pand was het mogelijk de appartementen binnen de bestaande structuur te realiseren.
Het tweede pand, genaamd De Hertoghin, is direct gelegen aan de oostzijde van De Hertogh. Het complex omvat 83 vergelijkbare appartementen met dezelfde voorzieningen.
Het initiatief voor de ontwikkeling is genomen door Certitudo Capital. Voor de crisis richtte Certitudo zich voornamelijk op de ontwikkeling en realisatie van nieuwbouwkantoren. Deze kantoren waren gelegen op perifere locaties nabij de snelweg. Door de crisis is de vraag naar dit type vastgoed teruggevallen en heeft het vastgoedbedrijf zijn strategie aangepast. De focus ligt op het (her)ontwikkelen in de grote steden, op centraal gelegen locaties met een goede verbinding naar het centrum.

## CASE 3 GROOTE JONKVROUW TE IJZENDIJKE

Als uitbreiding van de historische kern van IJzendijke wordt aan de rand van het dorp een nieuwe wijk gerealiseerd. IJzendijke is centraal gelegen in Zeeuws-Vlaanderen op korte afstand van Hulst en Sluis. Het dorp kenmerkt zich door het historische karakter, het monumentale centrum biedt hier een aantrekkelijk woonklimaat. In de regio bestond een uitbreidingsbehoefte van het aantal woningen. Om in die behoefte te voorzien is aan de oostzijde van IJzendijke een plan ontwikkeld voor nieuwbouwwoningen. Het plan omvat een grote diversiteit aan woningtypen, waarin voor vrijwel alle doelgroepen in de woonbehoefte wordt voorzien. Naast de woningen worden ook kavels aangeboden, waarop de koper zijn eigen woning kan bouwen.

| | |
|---|---|
| **Omvang** | 93 woningen en 42 vrije kavels |
| **Overheid** | Gemeente Sluis<br>Provincie Zeeland |
| **Projectontwikkelaar** | Bax & Van Kranenburg Beheer B.V.<br>Beheermaatschappij Verstraeten B.V. |
| **Aannemer** | Volker Wessels B.V. |
| **Architect** | 4D Architecten |
| **Makelaar** | De Dobbelaere Makelaars NVM |
| **Looptijd** | 2008 - heden |
| **Status ontwikkeling** | Fase 1 gereed<br>Fase 2 in verkoop<br>Fase 3 in voorbereiding<br>Fase 4 in verkoop |
| **Type ontwikkeling** | Nieuwbouw |
| **Voormalige bestemming** | Gedeeltelijk voormalig bedrijfslocatie / gedeeltelijk grasland |
| **Toekomstige bestemming** | Permanente bewoning |
| **Grondeigendom** | Ontwikkelaar |

Het project

De ontwikkeling Groote Jonkvrouw is onderverdeeld in een viertal fasen. In totaal omvatten de eerste drie fasen 93 projectmatige woningen en de laatste fase is bestemd voor 42 vrije kavels. In 2008 zijn de ontwikkelingen opgestart en in 2012 is de eerste fase gebouwd, bestaande uit 33 woningen. Het aanbod is hierin zeer gedifferentieerd. De onderkant van de markt wordt bediend door het aanbod van starterswoningen met een vanaf prijs van € 159.000 v.o.n.. Verder worden er 2-1-kapwoningen, vrijstaande woningen en patiowoningen gerealiseerd. De architectuur sluit aan bij de historische kern van IJzendijke.
Na gereedkomen van deze fase is een start gemaakt met de ontwikkeling van de tweede fase, bestaande uit 43 woningen. De verkoop is in de crisis teruggevallen, waardoor het project meer tijd in beslag neemt dan vooraf was geprognosticeerd. Inmiddels zijn van de tweede fase de eerste 18 woningen verkocht en gebouwd. Het tweede stadium van dit projectdeel is in het voorjaar van 2016 in de verkoop gebracht. Hierbij is ingespeeld op de laatste ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid. De woningen worden aangeboden met optionele toepassing van zonnepanelen en infraroodverwarming. Hierdoor zal de eindgebruiker geen energielasten meer hebben.
Naast deze woningen zijn de vrije kavels uit de vierde fase op hetzelfde moment in verkoop gebracht als fase 1. Jaarlijks worden enkele kavels verkocht, momenteel resteren er nog 16 te verkopen eenheden.
Voor de laatste fase zullen nog 17 woningen worden ontwikkeld. Voorzien is dat deze woningen in 2017 op de markt worden gebracht en in 2019 zal het gehele project afgerond worden.

## CASE 4 PARK HOOG LEDE TE VLAARDINGEN

Aansluitend op het bestaande woongebied van Vlaardingen, is een nieuw woongebied ontwikkeld. De stad Vlaardingen is gelegen in het stedelijk gebied van de regio Rotterdam. Bekend als de haringstad van Nederland, welke vanuit het verleden gericht is op de industrie en havenactiviteiten. Doordat Vlaardingen in het verleden niet als groeikern is aangewezen in het kader van de ruimtelijke ordening, is de ontwikkeling van de stad achtergebleven. Grootste probleem van de gemeente was het binden van economisch draagkrachtige inwoners, mede doordat de woningvoorraad daarop niet was ingericht. De gemeente heeft in de nieuwe beleidsvisie de doelstelling geformuleerd om een aantrekkelijke woonstad te worden met een positief vestigings- en investeringsklimaat. Op een vrijkomende locatie, welke tot 2009 plaats bood aan het Holy (Vlietland) Ziekenhuis, is het plan Park Hoog Lede ontwikkeld om in deze doelstelling te voorzien. Het terrein is ca. 8,5 hectare groot en verkrijgt door de ontwikkeling een woonkarakter. Het plan omvat een gevarieerd aanbod van grondgebonden woningen en appartementen. Speerpunt van de locatie is de ligging aan de Vlaardingse Vaart en de groene omgeving.

| | |
|---|---|
| **Omvang** | 225 woningen |
| **Overheid** | Gemeente Vlaardingen<br>Provincie Zuid Holland |
| **Projectontwikkelaar** | AM Real Estate Development<br>LSI Project Investment (gedeeltelijk) |
| **Aannemer** | BAM Woningbouw |
| **Architect** | Van Egmond Totaal Architectuur |
| **Projectbegeleiding** | ERA Contour |
| **Makelaar** | Makelaardij Thuis |
| **Looptijd** | 2011 - heden |
| **Status ontwikkeling** | Fase 7 in verkoop |

| | |
|---|---|
| **Type ontwikkeling** | Nieuwbouw |
| **Voormalige bestemming** | Voormalig Holy (Vlietland) Ziekenhuis |
| **Toekomstige bestemming** | Permanente bewoning |
| **Grondeigendom** | Gemeente Vlaardingen |

Het project

In totaal zullen 225 koopwoningen worden gerealiseerd, verdeeld in 181 grondgebonden woningen en 44 appartementen. De grondgebonden woningen betreft een gevarieerd aanbod in woningtypen. De verdeling is gemaakt in 86 2-onder-1 kap woningen, 20 vrijstaande villa`s, 69 rijwoningen en 6 patio`s. Binnen het plan wordt specifieke aandacht gegeven aan de ruimtelijke kwaliteit en is gekozen voor een ruime en groene opzet. De appartementen hebben alle uitzicht op de Vlaardingse Vaart, welke dient als natuurlijke afscheiding van het project. Ook een deel van de woningen wordt gebouwd aan deze watergang. De uitstraling kenmerkt zich door de typische jaren `30 stijl. Doelgroep van de ontwikkeling is het midden en hogere segment.
Het project is onderverdeeld in een zevental fasen. Per deelplan is bepaald welke typen en hoeveelheden de verkoop in zijn gegaan, de verkoop van het project is gestart in 2011 gestart. Medio november 2012 is de bouw van de vierde fase gestart, welke bestond uit 24 rijwoningen.
Eind 2015 is de laatste fase, deelplan 7, in de verkoop gegaan. Deze fase omvat 17 rijwoningen, 8 2-onder-1 kap woningen en 1 vrijstaande villa. Doelstelling is om zo spoedig mogelijk aan te vangen met de bouw, dit is afhankelijk van de doorlooptijd van de verkopen.

## CASE 5 DE NIEUWE VAN VOLLENHOVEN TE ROTTERDAM

In het centrum van Rotterdam hebben ABB Bouwgroep, BDOG en Trivestor Groep gezamenlijk een kantoorgebouw aangekocht. Het pand aan de Van Vollenhovenstraat zal hoofdzakelijk worden getransformeerd tot appartementen. Rotterdam is na Amsterdam de grootste stad van Nederland. De stad wint aan populariteit om te dienen als woonstad. Het probleem van de gemeente is dat er een eenzijdige samenstelling is van typen woningen. Voornamelijk worden er goedkope huurwoningen aangeboden, waardoor het voor doorstromers lastig is een geschikte woonruimte te vinden. Door het tekort ontstaat een uitstroom naar randgemeenten, zoals Barendrecht en Capelle aan den IJssel. Vanuit het verleden was het gebruikelijk dat de middenklasse, zodra zij het zich kon veroorloven, wegtrok uit de steden. De huidige trend is echter dat de stad aan populariteit heeft gewonnen en steeds meer mensen met kinderen uit de middenklasse juist voor het wonen in de stad kiezen. Zij

wensen een dynamische omgeving met een diversiteit aan voorzieningen in de nabijheid. Rotterdam probeert op deze trend in te spelen door het aanbod van woningen voor deze doelgroep te vergroten. Tevens wordt hierdoor getracht om de grote groep scheefwoners te verleiden om door te stromen. Rotterdam heeft daarnaast te maken met een kantorenleegstand. Ca. 19% van het kantorenaanbod in de Maasstad staat leeg. In vergelijking met andere steden is dit hoog. Om in te spelen op beide trends hebben ABB Bouwgroep, BDOG en Trivestor Groep gezamenlijk een bestaand kantorenpand aan de Van Vollenhovenstraat aangekocht om te transformeren naar appartementen en voorzieningen. Voornamelijk de strategische ligging ten opzichte van het centrum is een pré van de locatie.

| | |
|---|---|
| **Omvang** | 200 appartementen en voorzieningen |
| **Overheid** | Gemeente Rotterdam<br>Provincie Zuid-Holland |
| **Projectontwikkelaar** | ABB Ontwikkeling B.V.<br>DBOG B.V.<br>Trivestor Groep |
| **Aannemer** | ABB Bouw B.V. |
| **Architect** | RoosRos Architecten |
| **Projectbegeleiding** | N.n.b. |
| **Makelaar** | N.n.b. |
| **Looptijd** | 2015 – 2018 |
| **Status ontwikkeling** | Ontwikkelfase |
| **Type ontwikkeling** | Transformatie |
| **Voormalige bestemming** | Kantoor |
| **Toekomstige bestemming** | Permanente bewoning |
| **Grondeigendom** | Ontwikkelaar en belegger |

Het project

Het kantoorpand omvat in totaal 30.000 m² vloeroppervlakte. Deze zal worden getransformeerd tot 200 appartementen, met in de plint voorzieningen. Daarnaast zullen de twee verdiepingen onder maaiveld worden ingericht als parkeerkelder met ruim 200 parkeerplaatsen en bergingen. De ontwikkelaars hebben allen ervaring in het transformeren van dergelijke gebouwen.
Het initiatief van de ontwikkeling ligt bij DBOG en Trivestor. BDOG is een belegger en vastgoedhandelaar en Trivestor combineert het beleggen met het beheren van vastgoed. Vanuit een bestaande relatie is ABB Bouwgroep gevraagd mee te investeren in de ontwikkellocatie. ABB Bouwgroep kent een bouw- en ontwikkelafdeling en heeft onder andere met de transformatie van het project De Admiraliteit in Rotterdam ervaring met het transformeren van kantoorpanden.
Om de ontwikkeling mogelijk te maken wordt in samenwerking met de gemeente Rotterdam nadere invulling gegeven aan het concept. Het vigerende bestemmingsplan voorziet reeds in de nieuwe bestemming wonen. Hierdoor hoeft er geen nieuwe procedure doorlopen te worden. Vereiste is dat binnen de bestaande bestemmingsplangrenzen wordt gewerkt.
De herontwikkeling is in 2015 opgestart. In samenspraak met de gemeente is het bouwprogramma bepaald. Doelstelling is de appartementen, na wederzijdse goedkeuring, zo spoedig mogelijk in de verkoop te brengen. De planning voorziet in een start bouw in het eerste kwartaal van 2017 en afronding van het project in 2018. Voor de verkoop wordt, mede gezien de locatie, een spoedige doorloop verwacht.

# BIJLAGE 3 UITWERKING TABELLEN-SCHEMA

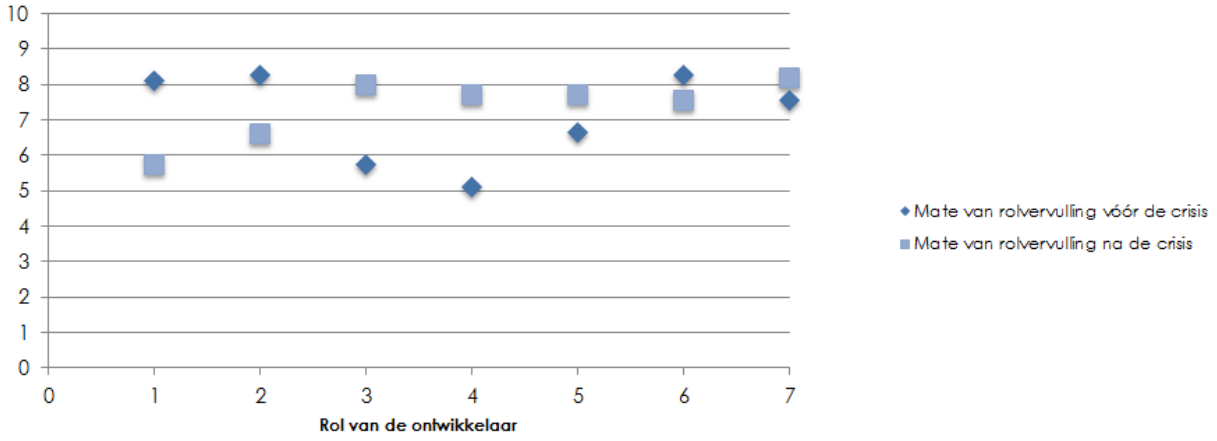
Na afloop van de interviews is aan de respondenten gevraagd enkele tabellen in te vullen. De onderwerpen vormen een resumerende weergave van de diverse veranderingen die vanuit het literatuuronderzoek zijn verondersteld. De ordinale uitkomsten van deze tabellen zijn goed meetbaar. Per onderwerp is aan de respondenten gevraagd de verandering te classificeren op schaal van 1 (sluit niet aan) tot 10 (sluit geheel aan). Hierbij is een tweedeling gemaakt in de classificatie vóór en na de crisis. In deze bijlage zijn de uitkomsten van de ingevulde tabellen verwerkt in grafiekvorm.

**Vraagstelling 1**

*In welke mate vervult de ontwikkelaar naar uw mening de rol van:*

| | **Rol ontwikkelaar** | **Mate van rolvervulling vóór de crisis** | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Investeerder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 | Risicodrager | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 | Marktanalist | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4 | Creatieveling | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5 | Procesmanager | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6 | Initiatiefnemer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7 | Professionele opdrachtgever | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Resultaat:



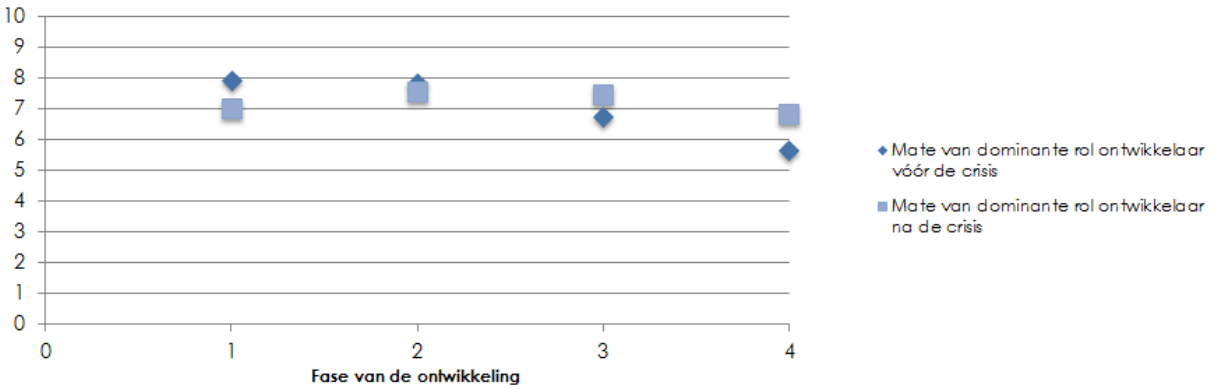

**Figuur B1 Mate van rolvervulling van de ontwikkelaar (eigen bewerking)**

**Vraagstelling 2**

*In welke fase van de projectontwikkeling vervult de projectontwikkelaar naar uw mening een dominante rol?*

| | **Fase van ontwikkeling** | **Mate van dominante rol ontwikkelaar** | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Initiatieffase | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 | Ontwikkelfase | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 | Realisatiefase | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4 | Exploitatiefase | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Resultaat:



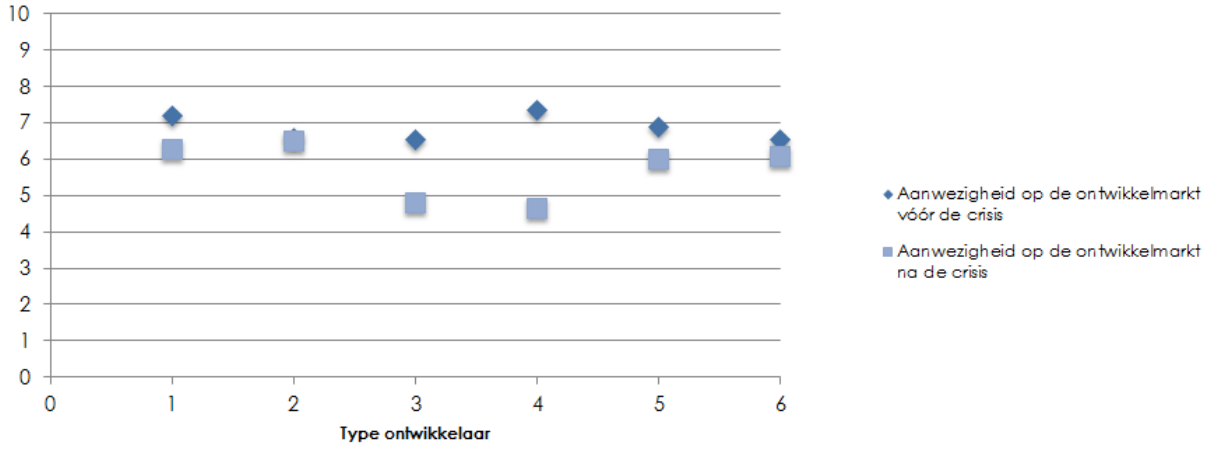

**Figuur B2 Dominante rol van de projectontwikkelaar (eigen bewerking)**

### Vraagstelling 3

*Welke partijen zijn naar uw mening dominant aanwezig op de ontwikkelmarkt?*

| | Type ontwikkelaar | Aanwezigheid op de ontwikkelmarkt | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Bouwers | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 | Beleggers en beleggende ontwikkelaars | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 | Financiële instellingen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4 | Corporaties | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5 | Gelieerde specialistische ontwikkelaars | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6 | Onafhankelijke ontwikkelaars | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Resultaat:




**Figuur B3 Dominantie aanwezigheid op de ontwkkelmarkt (eigen bewerking)**

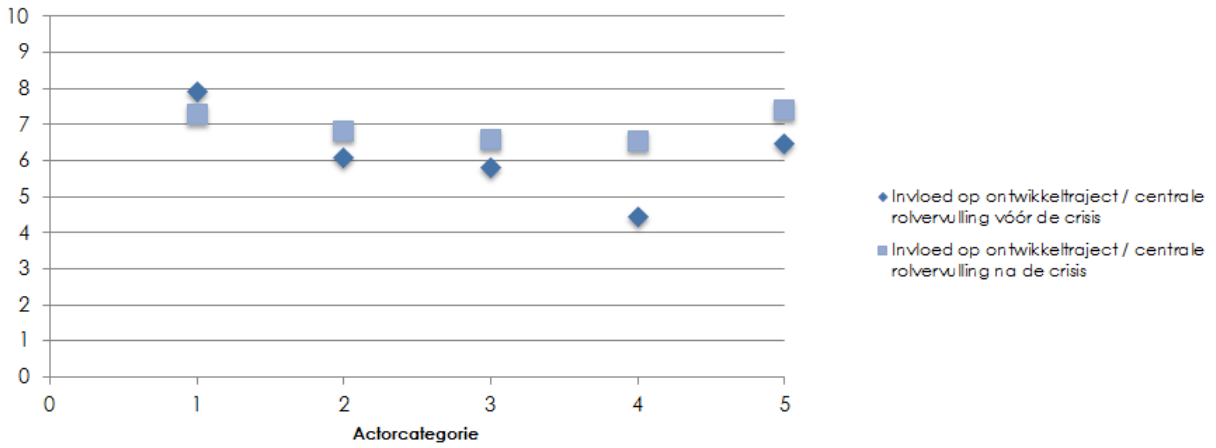
### Vraagstelling 4

Welke partijen hebben naar uw mening, door de centrale rol die zij innemen, een sterke invloed op het verloop van het ontwikkeltraject?

| | Actorcategorie | Invloed op ontwikkeltraject / centrale rolvervulling | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | De projectontwikkelaar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 | Publieke partijen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 | Financiële marktpartijen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4 | Gebruikers | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Het ontwikkelteam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Resultaat:



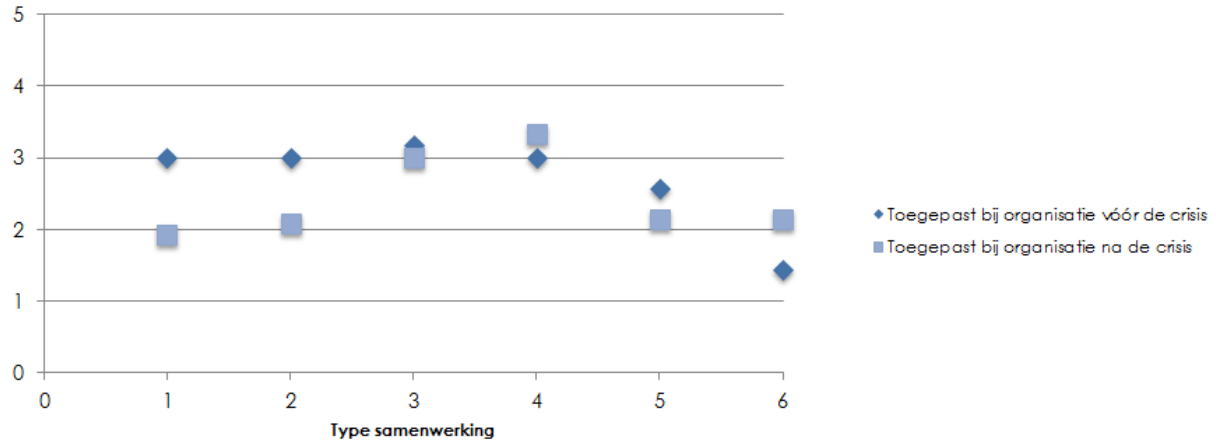

**Figuur B4 Mate van invloed op het ontwikkeltraject (eigen bewerking)**

**Vraagstelling 5**

*Welke vormen van samenwerking worden naar uw mening toegepast bij de ontwikkeling van vastgoed?*

| | **Type samenwerking** | **Toegepast bij organisatie** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Feebeloning | Vaak | Gebruikelijk | Wel eens | Zelden | Nooit |
| 2 | Feebeling met aanvullende kickers | Vaak | Gebruikelijk | Wel eens | Zelden | Nooit |
| 3 | Rendementsgarantie | Vaak | Gebruikelijk | Wel eens | Zelden | Nooit |
| 4 | Right of first refusal | Vaak | Gebruikelijk | Wel eens | Zelden | Nooit |
| 5 | Joint venture | Vaak | Gebruikelijk | Wel eens | Zelden | Nooit |
| 6 | Onafhankelijke ontwikkeling | Vaak | Gebruikelijk | Wel eens | Zelden | Nooit |

Resultaat:




**Figuur B5 Toegepaste samenwerkingsvormen projectontwikkeling (eigen bewerking)**

Amsterdam
School of Real Estate