

Meervoudige Waardecreatie als Selectie criterium



Scriptie

Oktober 2018

Amsterdam School of real Estate

Opleiding: Master of Science in Real Estate

Auteur: drs. T. (Thomas) Verbeek

Begeleider: Dhr. dr.ir. G.J. Peek MRICS

2^e beoordelaar: Dhr. Prof. Dr. E.F. Nozeman

E-mail adres: Thomasverbeek77@gmail.com

Voorwoord

In 2013 startte ik de MSRE opleiding aan de ASRE in Amsterdam. Inmiddels zijn we vijf jaar later en is er in de tussenliggende periode veel gebeurd. Zaten we in 2013 nog volop in de op de financiële crisis volgende vastgoedcrisis, nu lijken de bomen weer tot in de hemel te groeien en hebben we het ondertussen over oververhitting en een mogelijke nieuwe crisis. De dynamiek, veranderingen en onzekerheden zijn daarmee groot. Zo gaat dat ook vaak in een privé leven. In 2013 dacht ik de opleiding binnen twee jaar afgerond te hebben. Met de wetenschap van nu was dat iets te optimistisch ingestoken. Na de vakken (Investerings- en Marktanalyse en Valuation) in 1,5 jaar afgerond te hebben zorgde de drukte op het werk als gevolg van een nieuwe functie en een omscholing van mijn vrouw ervoor, dat ik het scriptie traject voor twee jaar on hold heb gezet. Toen mijn werk en privé leven het toelieten heb ik de scriptie weer opgepakt. Dat valt niet mee ruim 16 jaar na het afronden van de vorige en enige scriptie, die ik hiervoor geschreven heb. In het scriptie traject heb ik met veel plezier gesproken en gediscussieerd over mijn onderzoek met professionals uit het vak. De avonden en dagen die ik achter de computer zat waren vaak wat minder leuk en vooral dan waren er 101 andere zaken die natuurlijk voorrang hadden. Gelukkig ligt hier dan toch de scriptie, de kers op de taart, als afsluiting van de MSRE opleiding.

In een voorwoord is het gebruikelijk dat je de personen bedankt die een bijdrage hebben geleverd aan je onderzoek. Dat leek mij altijd een beetje overdreven, maar dit scriptie traject heeft me laten inzien dat de medewerking van professionals uit het vak onontbeerlijk is voor een goed onderzoek. Dus bedankt Andre Darding, Aart van den Heuvel, Timon van der Horst, Rob van Kalmthout, Maarten Kivits, Madelon Lageveen, Erik Leijten, Frans Mirandolle, Rianne Nederhof, Ralf Peeters, Evita Pronk, Matthijs Schreurs, Maarten Stam, Bas Versteijnen en Hans van Zanten. In het bijzonder wil ik ook Nora van de Griend, Maarten van den Nieuwenhof en Hedzer Pathuis, de gemeentelijk projectleiders van drie gebiedsontwikkelingen, die als case studie zijn opgenomen in dit onderzoek, bedanken. Daarnaast natuurlijk dank aan mijn scriptie begeleider Gert-Joost Peek, die me toch altijd weer op weg wist te helpen. Ook mijn werkgever de gemeente Eindhoven en mijn collega's, in het bijzonder Solange Beekman, wil ik bedanken. En natuurlijk de personen die ik mogelijkerwijs vergeten ben.

Tot slot natuurlijk het thuis front. Bedankt Kim, Anne en Fleur dat het me gegund was deze scriptie te schrijven.

Thomas Verbeek, oktober 2018.

Samenvatting

De financiële- en daaropvolgende vastgoedcrisis hebben een grote impact gehad op de praktijk van gebiedsontwikkeling in Nederland. Gemeenten hebben veelal fors moeten afwaarderen op hun grondposities en de traditionele vorm van grootschalige gebiedsontwikkeling met blauwdrukplanning en professionele vastgoedpartijen was op haar retour. Als gevolg hiervan is bij gemeenten een omslag gaande van actief grondbeleid naar meer faciliterend of situationeel grondbeleid, waarbij het doel van het grondbeleid belangrijker is geworden en veel meer dan voorheen gericht is op waardecreatie in de zin van het versterken van de fysieke, economische en sociale structuur van de stad. Uitdaging is hoe deze “nieuwe” waarden naast het financieel rendement als afwegingskader in te zetten bij selectie van marktpartijen voor gronduitgifte bij gebiedsontwikkeling.

Bestaande standaardwerken inzake vastgoedontwikkeling gaan vrijwel uitsluitend in op het financieel rendement. In de (wetenschappelijke) literatuur beperkt de uitwerking van het thema waardecreatie zich vooralsnog tot opinies en voorbeelden hoe te handelen in de praktijk. Dit vormde de aanleiding om wetenschappelijk praktijk onderzoek te doen naar hoe meervoudige waardecreatie wordt toegepast in de selectie van marktpartijen voor gronduitgifte ten behoeve van gebiedsontwikkeling.

De centrale vraag van het onderzoek is de volgende: **Op welke wijze kan meervoudige waardecreatie optimaal ingezet worden als selectiecriteria voor de selectie van marktpartijen voor gemeentelijke gronduitgifte ten behoeve van gebiedsontwikkeling.**

Dit onderzoek is te karakteriseren als een verkennend onderzoek en wordt opgezet in de TPA (Theorie, Praktijk, Analyse) structuur van praktijk gericht wetenschappelijk onderzoek. In het theorie deel zal het onderzoek van een theoretische context worden voorzien en zal een kader voor het onderzoek worden geformuleerd. Het begrip meervoudige waardecreatie wordt gedefinieerd en er wordt onderzocht welke methoden voor inzet van meervoudige waardecreatie als selectiecriteria zijn af te leiden uit de literatuur.

In het praktijk deel wordt onderzocht hoe meervoudige waardecreatie als selectiecriteria wordt toegepast in de praktijk. Daarvoor worden drie case studies uitgevoerd. Naast bronnen onderzoek hebben drie diepte interviews plaatsgevonden met de gemeentelijk projectleiders. Als cases zijn Stationsplein Zuid te Eindhoven, Healthy Urban Quarter te Utrecht en Coulissen West te Breda geselecteerd. Om een grotere betrouwbaarheid en validiteit te borgen heeft na de case studie een werkconferentie plaatsgevonden met een brede groep professionals uit het vakgebied die in meer of mindere mate betrokken waren bij de drie cases. Tijdens deze werkconferentie zijn de bevindingen van het theorie onderzoek en de case studies aan de deelnemers voorgelegd in de vorm van stellingen en aanbevelingen.

Uit het theoretische deel van dit onderzoek blijkt dat gebiedsontwikkeling evolueert van de traditionele grootschalige gebiedsontwikkeling van voor de vastgoedcrisis naar twee idealtypen, nl. gebiedsontwikkeling 2.0 (organische gebiedsontwikkeling) en gebiedsontwikkeling 3.0 (waardestromen).

Er is in de praktijk nog nauwelijks sprake van de nieuwe waardestromen en verdien modellen van gebiedsontwikkeling 3.0. Daarom is er in het onderzoek voor gekozen om met de definitie van het begrip meervoudige waardecreatie dicht bij de praktijk te blijven. Selecteren op basis van

meervoudige waardecreatie betreft dan een selectie van marktpartijen bij gebiedsontwikkeling, waarbij naast financieel rendement geselecteerd wordt op de maatschappelijke waarde thema's economie, sociaal, ecologie, gezondheid, innovatie en stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit. De invulling en de weging van de maatschappelijke waarde thema's en financiën in de selectie kunnen per gebiedsontwikkeling worden vastgelegd.

Uit het literatuuronderzoek blijkt, dat voor het waarderen van de maatschappelijke waarde thema's gebruik kan worden gemaakt van de Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) en Multi Criteria Analyse (MCA). Omdat MCA rekening houdt met kwalitatieve criteria en uitgaat van politieke afwegingen bij het beoordelen van de criteria is het de meest geschikte methode om maatschappelijke waarden te waarderen.

Uit het praktijk deel van het onderzoek blijkt dat bij de selectie van marktpartijen op basis van kwalitatieve criteria al jarenlang gebruikt gemaakt wordt van een vorm van MCA in het beoordelen van de ingediende plannen. Nieuw bij de gevolgde aanpak is het loslaten van normen en eisen vooraf. In plaats daarvan wordt de uitvraag gedaan op basis van wensen en ambities. Op grond van deze werkwijze worden marktpartijen uitgedaagd om met niet voor de hand liggende oplossingen te komen en zo meervoudige waarden te creëren.

Een professionele beoordelingscommissie met in- en externe-experts beoordeelt de inzendingen van marktpartijen op de waarde thema's. De kritiek uit de literatuur dat MCA niet transparant en subjectief is wordt niet bevestigd door de case studies en de werkconferentie. Mogelijk biedt de beoordeling door een professionele commissie, die in dialoog met partijen communiceert, voldoende waarborg voor een zorgvuldige beoordeling. Anderzijds kan de onderzoeksmethodiek ertoe geleid hebben, dat de geïnterviewde projectmanagers en de deelnemers aan de werkconferentie niet het achterste van hun tong hebben laten zien en sociaal wenselijke of strategische antwoorden hebben gegeven. Nader onderzoek kan dat uitwijzen.

Voor wat betreft het gevolgde proces is het opvallend dat de gemeente Eindhoven niet kiest voor een voorselectie, maar zelf drie marktpartijen kiest voor de definitieve selectie ronde. Op basis van de input van de werkconferentie wordt dat afgeraden. De praktijk wijst ook uit dat andere partijen zich daarbij gepasseerd voelen.

De verschillen tussen de drie cases zitten daarnaast vooral in de wijze waarop de waarde thema's worden ingevuld en de weging, die de thema's hebben in de beoordeling van de ingediende plannen. Daarbij is het opvallend dat het thema stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit in alle drie de cases van groot belang is, terwijl in het belang van de andere thema's soms grote verschillen bestaan tussen de cases. Ook in de weging van het onderdeel financiën zijn er grote verschillen tussen de drie cases. Deze bevindingen sluiten aan bij de voor dit onderzoek gehanteerde definitie van selectie op basis van meervoudige waardecreatie, waarbij het belang en de invulling van de maatschappelijke waarde thema's en van financiën per gebiedsontwikkeling kunnen verschillen.

Op basis van het case onderzoek zijn aanbevelingen geformuleerd, die zijn voorgelegd in de werkconferentie. Daarmee is aanvullende informatie uit de praktijk verzameld. De op basis van het onderzoek geformuleerde aanbevelingen zijn terug te vinden in hoofdstuk 5 van deze rapportage.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding en probleemstelling	6
1.2 Doelstelling	8
1.3 Vraagstelling en deelvragen	8
1.4 Onderzoeksmethode en opzet	9
1.5 Afbakening	10
1.6 Leeswijzer	11
2 Literatuur onderzoek / theoretisch kader	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Van traditionele gebiedsontwikkeling naar gebiedsontwikkeling 3.0	12
2.3 Meervoudige Waardecreatie	14
2.4 Selectie in gebiedsontwikkeling	15
2.5 MKBA en MCA	17
2.6 Conclusie	20
3 Case Onderzoek	22
3.1 Inleiding	22
3.2 Casus selectie	22
3.3 Toelichting Case Onderzoek	22
3.4 Eindhoven Stationsplein Zuid	23
3.5 Utrecht Healthy Urban Quarter	29
3.6 Breda Coulissen West	35
3.7 Analyse en conclusies	40
4 Werkconferentie, toetsing aan de praktijk	44
4.1 Inleiding	44
4.2 Opzet van de werkconferentie	44
4.3 Toetsing van stellingen	45
4.4 Aanbevelingen	49
4.5 Analyse en conclusies	52
5 Conclusies en aanbevelingen	55

5.1 Inleiding	55
5.2 Conclusies	55
5.3 Aanbevelingen	56
5.4 Reflectie	59
Literatuurlijst	62
Bijlagen	64
Bijlage 1: Interviewschema Cases marktselectie OBV Meervoudige waarde creatie	65
Bijlage 2: Werkconferentie Meervoudige Waardecreatie als Selectie-Criterium	66

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en probleemstelling

De financiële crisis van 2008 en de daarop volgende vastgoedcrisis heeft veel partijen in de problemen gebracht. Voor wat betreft grondexploitatie, een domein waarop vooral gemeenten actief zijn, zijn de afgelopen jaren forse verliezen genomen en zijn grondposities afgewaardeerd (EY Real Estate Advisory Services B.V. & Fakton B.V., 2015). Grondexploitaties en gebiedsontwikkelingen met een positief exploitatiesaldo bleken bij nader inzien toch fors verlieslatend te zijn. De branche en de overheid hebben daarop gereageerd door strengere voorschriften, certificering van makelaars en taxateurs en een grotere nadruk op scholing.

Tegelijkertijd zien we, dat de praktijk van gebiedsontwikkeling, waar gemeenten vaak trekker zijn vanuit hun grondpositie, aan het veranderen is. Nieuwe verdienmodellen, flexibiliteit, co-creatie, brede business cases en maatschappelijk rendement vormen het idioom van gebiedsontwikkeling van na de crisis. De literatuur onderschrijft deze verandering. Zo wordt in 2011 vanuit de Praktijkstoel Gebiedsontwikkeling onder andere de conclusie getrokken, dat *“de top down aanpak wordt vervangen door nieuwe manieren van planontwikkeling, met een veel globaler eindbeeld, een vroegtijdig koppelen van rekenen en tekenen, strategische faseringsmogelijkheden en een vroege betrokkenheid van eindgebruikers”* (De Zeeuw, 2011, p.3). Peek (2015, pp. 14 - 17) propageert de Veranderstad, of “Resilient City”, waarbij de *“stedelijke ontwikkeling ten dienste staat van een veerkrachtige en adaptieve stad, waarbij de criteria leefbaarheid, betaalbaarheid en volhoudbaarheid voorop staan. Gebiedsontwikkeling dient in deze opgave te veranderen van een publiek gerichte samenwerking gericht op het projectmatig in een keten organiseren van aanbod van vastgoed, naar een proces, dat het mogelijk maakt om vanuit maatschappelijke initiatieven de vraag naar stedelijke kwaliteit collectief te organiseren”*.

Voor wat betreft de toekomst van het gemeentelijk grondbeleid is er als gevolg van de vastgoedcrisis discussie of de gemeente nog wel actief grondbeleid, waarbij zij voor eigen rekening en risico gronden verwerft, bouwrijp maakt en verkoopt, zou moeten voeren. Stellingnames variëren van de positie, dat gemeenten geen actief grondbeleid meer moeten voeren en zich dienen te beperken tot een faciliterende rol, tot de positie dat actief grondbeleid met beperkte aanpassingen zoals meer flexibiliteit, zuiverheid in het toerekenen van kosten en het verhogen van de professionaliteit wenselijk is (De Zeeuw, 2014).

Bij gemeenten hebben deze ontwikkelingen veelal geleid tot een heroriëntatie van het grondbeleid, waarbij onmiskenbaar een verschuiving plaatsvindt van actief naar meer faciliterend grondbeleid. Zo heeft de gemeente Rotterdam in 2012 een studie verricht hoe deze omslag naar een meer faciliterend stedelijk ontwikkelbeleid te maken. De conclusie was dat het verbinden en het verleiden van actoren met vaak meer zachte sturingsinstrumenten als vertrouwen, expertise en commitment het doel hebben om grote financiële en maatschappelijke waarden te creëren (Daamen, Franzen & Van der Vegt, 2012).

Onderdeel van deze heroriëntatie brengt veelal ook een herbezinning of herbevestiging van het doel van het grondbeleid met zich mee. Sturen op waarde, waardecreatie, meerwaarde creatie en

meervoudige waardecreatie zijn veel gebezigde termen, die allen met zich mee dragen, dat grondbeleid een hoger doel dient, dan het behalen van financieel resultaat. Het hogere doel vertaalt zich veelal in het versterken van de fysieke, economische en sociale structuur van de stad.

In de eigen beroepspraktijk heeft de gemeenteraad van Eindhoven in maart 2017 de “Nota Grondbeleid 2017–2021, Koersen op Waarden” vastgesteld. Eén van de uitgangspunten van de nota is het belang van meervoudige waardecreatie in het grondbeleid. Naast financieel rendement zijn vier kernthema’s benoemd: innovatie, duurzaamheid, economie & werkgelegenheid en inclusiviteit (een samenleving waarin iedereen tot ontplooiing kan komen). Bij gemeentelijke gronduitgifte zal bepaald worden welke waarden van belang worden geacht en daarmee zal bij de selectie van afnemers van de gronden rekening worden gehouden. Ook wanneer een particulier op eigen grond ontwikkelt, zal worden gevraagd om bij te dragen aan de gemeentelijke kernwaarden (Gemeente Eindhoven, 2017). Met het toepassen van deze kernwaarden bij de selectie van afnemers van gemeentelijke gronden worden momenteel de eerste ervaringen opgedaan. Uitdaging is hoe deze zachte subjectieve, vaak niet of lastig te monetariseren waarden, toegepast kunnen worden als selectiecriteria samen met het objectievere criterium financieel rendement.

De in Nederland bij vastgoedopleidingen gebruikte standaardwerken inzake vastgoedontwikkeling en waarden als “Onroerend goed als belegging” (Van Gool, 2013), “Investeren in vastgoed, grond en gebieden” (Vlek, 2011) en “Taxatieleer vastgoed 1 en 2” (Van Arnhem, 2013 & Van Arnhem, 2015) behandelen vrijwel uitsluitend het onderdeel financieel rendement en geven daarmee niet het antwoord op deze vraag.

Uitwerking van het thema marktselectie op basis van meervoudige waardecreatie laat vooralsnog op zich wachten. In vaktijdschriften worden wel opinies en voorbeelden gegeven hoe te handelen, maar een grondige en onafhankelijke analyse en/of studie naar ervaringen in de praktijk ontbreekt nog. Veelal gaat het daarbij ook niet direct over de selectie van marktpartijen, maar over de financiering en/of no go beslissingen voor ruimtelijke projecten. Hierbij wordt vaak gerefereerd aan de maatschappelijke kosten en baten analyse (MKBA) en/of multicriteria analyse (MCA). Zo stellen Petrus en Ten Velden (2012) van het ministerie van Infrastructuur en Milieu een integrale MKBA voor ten behoeve van het politieke besluitvormingsproces inzake gebiedsontwikkeling. In MKBA’s staat het welvaartsbegrip (economische doelmatigheid en de mate waarin individuele voorkeuren kunnen worden gemaximeerd) voorop. Sociale rechtvaardigheid, duurzaamheid en culturele identiteit zijn waarden die hierin moeilijk zijn in te passen. Zij stellen daarom voor om aanvullend een (milieu)effect analyse en/of een MCA uit te voeren om de maatschappelijke afweging te onderbouwen. Theo Stauttner (2016) levert eveneens een bijdrage aan de discussie. Ten aanzien van gebiedsontwikkeling zoekt hij de oplossing niet in een nieuwe MKBA, maar hij zoekt naar een evenwicht in geld, beleid en andere waarden. Hij beschouwd het objectiveren van subjectieve doelen niet meteen als iets nieuws. Dit gebeurde al eerder bij competities en selecties bij gebiedsontwikkeling. Hij opteert voor een scorebord op basis van drie stappen, te weten (1) het SMART maken van de eigen doelstellingen, (2) het bepalen wat de waarde van geld is in de totale afweging en (3) het samen vaststellen wat belangrijk is in de afweging (3).

Concluderend kunnen we stellen, dat gebiedsontwikkeling sinds de financiële crisis en daarop volgende vastgoedcrisis onmiskenbaar veranderd is. Het algemene beeld is, dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van grootschalige blauwdruk plannen naar kleinschaliger flexibele plannen met een grotere betrokkenheid van eindgebruikers. Binnen de plannen wordt door middel van co-creatie

gestuurd op kostenbeheersing en risico reductie. Als gevolg hiervan is bij gemeenten een tendens waarneembaar van actief grondbeleid naar meer faciliterend of situationeel grondbeleid, waarbij het doel van het grondbeleid belangrijker is geworden en veel meer dan voorheen gericht is op waardecreatie in de zin van het versterken van de fysieke, economische en sociale structuur van de stad.

Uitdaging is hoe deze “nieuwe” waarden naast het financieel rendement als afwegingskader in te zetten bij selectie van marktpartijen voor gronduitgifte bij gebiedsontwikkeling. Hiervoor bestaat geen panklare oplossing. Bestaande standaardwerken over vastgoedontwikkeling gaan vrijwel uitsluitend in op het financieel rendement. In de (wetenschappelijke) literatuur beperkt de uitwerking van het thema waardecreatie zich vooralsnog tot opinies en voorbeelden hoe te handelen in de praktijk.

Dit vormt de aanleiding om wetenschappelijk praktijk onderzoek te doen naar hoe meervoudige waardecreatie wordt toegepast in de selectie van marktpartijen voor gronduitgifte ten behoeve van gebiedsontwikkeling.

1.2 Doelstelling

Doelstelling van het onderzoek is inzicht verwerven hoe meervoudige waardecreatie gebruikt kan worden als criterium voor de selectie van marktpartijen voor gemeentelijke gronduitgifte ten behoeve van gebiedsontwikkeling. Uiteindelijk dient dit te leiden tot aanbevelingen hoe meervoudige waardecreatie als selectie criterium ingezet kan worden met als doel een gebiedsontwikkeling te realiseren, die optimaal aan de gestelde doelen tegemoet komt. Optimaal betekent in dit geval het evenwicht tussen het belang van de gemeente, die een optimale uitvraag wil doen om de door haar gestelde doelen te bereiken en de mogelijkheden die de uitvraag aan marktpartijen biedt om het gebied rendabel te ontwikkelen.

1.3 Vraagstelling en deelvragen

Op basis van het bovenstaande kan de volgende hoofdvraag worden afgeleid:

Op welke wijze kan meervoudige waardecreatie optimaal ingezet worden als selectiecriterium voor de selectie van marktpartijen voor gemeentelijke gronduitgifte ten behoeve van gebiedsontwikkeling.

De volgende deelvragen zijn opgesteld om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden:

1. Wat wordt in het kader van dit onderzoek verstaan onder gebiedsontwikkeling?
2. Wat wordt verstaan onder meervoudige waardecreatie?
3. Welke methoden voor inzet van meervoudige waardecreatie als selectie criterium voor gebiedsontwikkeling zijn af te leiden uit de literatuur?
4. Hoe wordt meervoudige waardecreatie als selectie-criterium voor marktpartijen ingezet in de praktijk?

5. Welke conclusies en aanbevelingen kunnen getrokken worden uit de confrontatie van theorie en praktijk?

1.4 Onderzoeksmethode en opzet

Het uit te voeren onderzoek valt naar Baarda (2012, p. 63) te karakteriseren als een verkennend of exploratief onderzoek. Er is immers nog weinig bekend over het toepassen van meervoudige waardecreatie als selectie criterium bij gemeentelijke gronduitgifte. Doel van een verkennend onderzoek is juist om die kennis te vergaren. Nadeel van exploratief onderzoek is, dat het exploratieve karakter met zich mee brengt, dat er altijd wel resultaten zijn te verzamelen die bij lijken te dragen aan de doelstelling van het onderzoek. Daarom is het van belang, dat je je als onderzoeker steeds af vraagt hoe je de gevonden resultaten kunt interpreteren en hoe deze bijdragen aan de doelstelling van je onderzoek (Baarda, 2012, p. 63). Het onderzoek zal worden opgezet in de TPA (Theorie-Praktijk-Analyse) structuur van praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.

In het theorie gedeelte van het onderzoek zal op basis van wetenschappelijke- en vakliteratuur een kader worden geschept voor het praktijk onderzoek. Voor het praktijk deel is gekozen voor een case studie van drie vergelijkbare cases. Tot slot is een werkconferentie georganiseerd waarin de bevindingen uit het case onderzoek zijn voorgelegd aan een brede groep betrokkenen bij de drie cases.

Voor de case studie zal gebruikt gemaakt worden van bronnen onderzoek en zullen een drietal semi gestructureerde diepte (face tot face) interviews plaatsvinden met gemeentelijke projectleiders. Er is gekozen voor een case studie, omdat een verkennend onderzoek met zich mee brengt, dat het doel niet is om algemeen geldende uitspraken te doen over het onderwerp van studie (kwantitatief onderzoek). Het doel is juist om integraal inzicht te krijgen in en kennis te verwerven over het proces en het gebruik van meervoudige waardecreatie als selectie criterium om aanbevelingen te kunnen doen voor een goede toepassing. Een case studie is daarvoor zeer geschikt. Door gebruik te maken van zowel bronnenonderzoek als van diepte interviews, is er sprake van methode triangulatie, waardoor meer diepgang bereikt wordt in de case studies (Verschuren en Doorewaard 2010, pp. 183 – 192).

Er wordt gekozen voor diepte interviews, omdat nog onvoldoende bekend is over het onderwerp van onderzoek. Bij een semi gestructureerd interview kan, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een enquête, doorgevraagd worden naar achterliggende beweegredenen of motivering. Ook kunnen vragen en antwoorden in een face to face interview worden toegelicht en kunnen nieuwe zaken of achtergrondinformatie aan de orde komen, die op basis van het bronnen onderzoek niet waren voorzien. Bij een gestructureerde vorm van data verzameling als een enquête is deze ruimte er niet of veel minder (Baarda 2012, pp. 136-138).

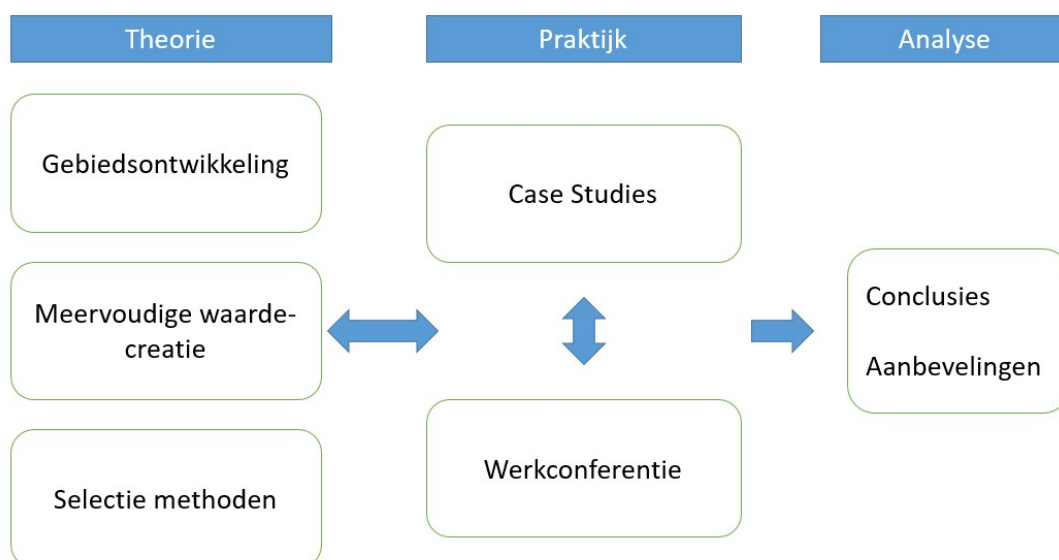
Hoewel de externe validiteit bij case onderzoek minder is dan bij een survey (kwantitatief onderzoek) kunnen met het bestuderen van meer dan één case met enige voorzichtigheid toch algemeen beschrijvende uitspraken worden gedaan. Daarvoor en ook voor het uitleggen van verbanden tussen verschijnselen is het raadzaam om cases te selecteren, die zo veel mogelijk op elkaar lijken. Bij cases die veel van elkaar verschillen is het namelijk lastig om tot algemeen beschrijvende uitspraken te komen (Verschuren en Doorewaard 2010, pp. 183 – 192).

Op basis van de bevindingen uit de theorie en van de resultaten van het case onderzoek zullen stellingen en aanbevelingen worden geformuleerd ten aanzien van het gebruik van meervoudige waardecreatie als selectie criterium. Deze stellingen en aanbevelingen zullen in een werkconferentie plenair en in workshop verband worden voorgelegd aan een selectie van de bij de gebiedsontwikkelingen betrokken gemeente ambtenaren, adviseurs en marktpartijen. Hierdoor kan de externe geldigheid van het onderzoek verbeterd worden (Verschuren en Doorewaard 2010, pp. 183 – 192).

Tot slot zullen de resultaten uit de case studies en de werkconferentie worden afgezet tegen het theoretisch kader en conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan hoe maatschappelijke waardecreatie optimaal in te kunnen zetten voor de selectie van marktpartijen voor gebiedsontwikkeling.

In onderstaand schema is de onderzoeksopzet schematisch weergegeven.

Onderzoeksopzet:



1.5 Afbakening

In dit onderzoek gaat het om de selectie van marktpartijen voor gemeentelijke gronduitgifte ten behoeve van gebiedsontwikkelingen in Nederland. De keuze voor uitgifte/verkoop door gemeenten, is in de eerste plaats ingegeven, omdat het traditioneel gezien vaak gemeenten zijn die grote grondposities hebben bij gebiedsontwikkeling. Daarnaast speelt de toepassing van meervoudige waardecreatie als selectiecriterium bij particuliere grondverkoop, waar selectie veelal op alleen op prijs plaatsvindt, niet of veel minder. Tot slot bevinden zich in het netwerk van de auteur veel gemeentelijke grondbedrijven en is het de verwachting, dat voldoende medewerking kan worden

verkregen voor het uitvoeren van het onderzoek, zowel bij betrokken gemeenten, experts, adviseurs als marktpartijen.

Het zal in dit onderzoek niet gaan om de uitgifte van kavels binnen een gebiedsontwikkeling, maar om de ontwikkeling van een heel gebied, waarbinnen meerdere opstallen worden ontwikkeld en vaak ook de grondexploitatie in de uitgifte betrokken is. In de praktijk blijkt, dat er eerder sprake is van een continuüm dan van een harde scheidslijn tussen kaveluitgifte en gebiedsontwikkeling. Voor het onderzoek is dit geen groot probleem, omdat het een verkennend onderzoek betreft. Juist de verschillen tussen de ogenschijnlijk min of meer gelijkwaardige gebiedsontwikkelingen kunnen leiden tot nieuwe inzichten.

Binnen deze afbakening zijn drie cases geselecteerd, te weten Stationsplein Zuid te Eindhoven, Healthy Urban Quarter te Utrecht en Coulissen West te Breda. In hoofdstuk 3 wordt de casus selectie onderbouwd.

Omwille van de tijd en vanuit de veronderstelling, dat daarover minder bekend is, zal niet onderzocht worden hoe meervoudige waardecreatie wordt toegepast in de keuze een initiatief van derden te faciliteren danwel af te wijzen.

1.6 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk zal dit onderzoek in hoofdstuk 2 in een theoretische context worden geplaatst aan de hand van wetenschappelijke- en vakliteratuur. Daarbij wordt achtereenvolgens ingegaan op het begrip gebiedsontwikkeling, op het begrip meervoudige waarde creatie, op de wijze waarop selectie in gebiedsontwikkeling plaatsvindt en welke selectiemethoden daarvoor worden gebruikt. Hoofdstuk 3 biedt vervolgens plaats aan de drie case studies, die na een toelichting op de case selectie en werkwijze achtereenvolgens besproken en geanalyseerd worden. In hoofdstuk vier komt de werkconferentie aan bod. Na een toelichting over het doel en de opzet van wordt verslag gedaan van de uitkomsten van de discussie over de ten behoeve van de werkconferentie geformuleerde stellingen en aanbevelingen. Tot slot volgen in hoofdstuk vijf de conclusies en aanbevelingen, waarbij op basis van de theorie, de case studies en de uitkomst van de werkconferentie antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Daarnaast worden in hoofdstuk 5 aanbevelingen gedaan hoe meervoudige waardecreatie als selectie criterium voor gebiedsontwikkeling in te zetten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op het onderzoek.

2 Literatuur onderzoek / theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal het onderzoek van een theoretische context worden voorzien en zal een kader voor de case studies worden geformuleerd. Allereerst wordt stilgestaan bij het begrip gebiedsontwikkeling en zal besproken worden hoe gebiedsontwikkeling in de loop van de tijd is veranderd. Daarna wordt het begrip meervoudige waardecreatie besproken aan de hand van de wetenschappelijke- en vakliteratuur en wordt een definitie voor dit onderzoek bepaald. In de daarop volgende paragrafen wordt vervolgens ingegaan op de wijze waarop de selectie van marktpartijen bij gebiedsontwikkeling plaatsvindt en welke beoordelingsmethoden daarbij gebruikt worden. Het hoofdstuk sluit af met enkele conclusies.

2.2 Van traditionele gebiedsontwikkeling naar gebiedsontwikkeling 3.0

Definitie gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling en projectontwikkeling worden vaak in één adem genoemd en vaak ook door elkaar gebruikt. Bij projectontwikkeling gaat het om de realisatie van één gebouw op een in omvang beperkte kavel, door één partij en binnen een relatief beperkte tijd. Bij gebiedsontwikkeling is de schaal, omvang, complexiteit, het aantal partijen en de doorlooptijd veel groter. Er zijn in de literatuur tal van definities te vinden die alle min of meer op hetzelfde neerkomen. Ik hanteer de definitie van Nozeman (2017, p. 10), omdat deze aansluit bij de praktijk en daarmee goed past bij dit wetenschappelijk praktijk onderzoek. Gebiedsontwikkeling betreft, in tegen stelling tot projectontwikkeling, de ontwikkeling van veelal multifunctioneel vastgoed,

- waarbij ook de infrastructuur en de inrichting van het openbaar gebied betrokken is;
- waarmee een aanmerkelijk hogere investering is gemoeid;
- waarbij meerdere private en publieke actoren zijn betrokken;
- die wat betreft ontwikkeltijd een veel langere periode beslaat;
- en die zich kenmerkt door een grote complexiteit vanwege de veelheid van vaak tegengestelde belangen.

Gebiedsontwikkeling heeft de laatste jaren met de financiële- en vastgoedcrisis roerige tijden gekend. De crisis heeft ook invloed gehad op de werkwijze binnen gebiedsontwikkeling. Om die reden volgt hier een beschrijving van de praktijk van gebiedsontwikkeling van de laatste paar decennia. Peek (2011) beschrijft drie ideaaltypen gebiedsontwikkeling, die later in de publicatie van Van Gool en Peek (2015) nogmaals worden bekrachtigd.

Gebiedsontwikkeling 1.0 (traditionele gebiedsontwikkeling)

Gebiedsontwikkeling 1.0. betreft de gebiedsontwikkeling van voor de crisis. Kenmerken zijn de grote schaal en grote ambities binnen een aanbod gestuurde markt. De juridische vorm was vaak een samenwerkingsverband tussen verschillende partijen als corporaties, ontwikkelaars en beleggers. Deze gebiedsontwikkeling ging uit van een uitgewerkt eindbeeld voor het hele gebied, waarbij in de regel grote voorinvesteringen werden gedaan, die mogelijk werden gemaakt door één alles omvattende grondexploitatie. Het doel was gericht op het maken van winst op de opstal- en grondexploitatie. De realisatie daarvan betekende meestal het einde van de gebiedsontwikkeling, waarna de exploitatie en het beheer aan andere partijen werd over gelaten.

Gebiedsontwikkeling 2.0 (organische gebiedsontwikkeling)

Gebiedsontwikkeling 2.0 ontstaat als reactie op de crisis. Kenmerken van gebiedsontwikkeling 2.0 zijn schaalverkleining en organische groei. Deze gebiedsontwikkeling gaat niet uit van een eindbeeld, maar faciliteert juist de initiatieven van de huidige gebruikers van het gebied of de huurders van het tijdelijk beheerd vastgoed. De traditionele professionele vastgoedpartijen zijn minder in beeld, omdat zij de financiële mogelijkheden missen om nog op grote schaal te investeren. De initiatieven dienen zelf te zorgen voor een cashflow, die nieuwe investeringen in het gebied, meestal op kleinere schaal (kavel) en gefaseerd mogelijk moeten maken. Deze kleinschalige gebiedsontwikkeling door veelal niet professionele vastgoedpartijen wordt ook wel als organische gebiedsontwikkeling aangeduid.

Gebiedsontwikkeling 3.0 (waardestromen)

Peek (Peek 2011) beschouwt gebiedsontwikkeling 3.0 als ideaaltype en toekomstbeeld. Het betreft een reactie op gebiedsontwikkeling 2.0, omdat gebiedsontwikkeling 2.0 ambities van integraliteit en duurzame kwaliteit niet kan realiseren. Gebiedsontwikkeling 3.0 vraagt opnieuw om grote ingrepen en biedt kansen op publiek private samenwerking. De nadruk in gebiedsontwikkeling 3.0 ligt niet op de ontwikkelwinsten uit gebiedsontwikkeling 1.0, maar op terugkerende opbrengsten uit exploitaties en de koppeling van diverse soorten exploitaties aan elkaar (grond-, vastgoed-, gebruiks- en beheersexploitaties). Daarmee komen ook nieuwe brede business cases en bijbehorende partijen, zoals energie leveranciers en eindgebruikers, in beeld. Ook neemt de rol van vastgoedbelleggers vroegtijdig in het proces toe, zowel in de vorm van samenwerking met de niet professionele vastgoedpartijen uit de crisisjaren (gebiedsontwikkeling 2.0) als in allianties met ontwikkelaars en grondeigenaren.

Praktijk: minder veranderingen

Nozeman (2017) nuanceert het toekomstbeeld van gebiedsontwikkeling 3.0 in zijn studie naar “de initiatiefase van het nieuwe ontwikkelen”. Hij concludeert dat het *“opvallend is dat er nauwelijks sprake is van radicaal nieuwe verdienmodellen noch bij de soliden (de traditionele partijen van gebiedsontwikkeling 1.0) noch bij de toetreders”* (de nieuwe partijen van gebiedsontwikkeling 2.0). Zijn slotconclusie is *“dat de initiatiefase ingrijpend is veranderd en meer en scherper vraag- en*

afzetgestuurd is geworden gericht op risico reductie en kostenefficiency, maar dat de veranderingen vooral als aanpassing op de veranderende opgave en gewijzigde context zijn te duiden en niet als wezenlijk nieuwe verdienmodellen” (Nozeman, 2017). Dat voorbeelden van gebiedsontwikkeling 3.0 in de praktijk nog nauwelijks te vinden zijn kan mogelijk verklaard worden uit het gegeven dat transitie processen een doorlooptijd kennen van wel 20 tot 30 jaar.

De grote aandacht voor meervoudige waardecreatie, het onderwerp van deze scriptie, hangt nauw samen met deze discussies over nieuwe verdienmodellen, meervoudige business cases, duurzame gebiedsontwikkeling en integraliteit.

2.3 Meervoudige Waardecreatie

De hoofdvraag van dit onderzoek is de vraag op welke wijze meervoudige waardecreatie optimaal ingezet kan worden voor de selectie van marktpartijen voor gemeentelijke gronduitgifte ten behoeve van gebiedsontwikkeling. Daarmee dient het begrip meervoudige waardecreatie geduid en gedefinieerd te worden. Hieronder worden twee definities besproken en wordt een keuze gemaakt welke definitie het best past bij dit wetenschappelijk praktijk onderzoek.

Meervoudige waardecreatie als geldstroom

In de periode na de vastgoedcrisis valt het grote aantal publicaties in de vakliteratuur en vanuit ministeries en intermediaire organisaties op, waarbij begrippen als meervoudige waardecreatie, meerwaardecreatie, waardecreatie, nieuwe verdienmodellen, brede business cases, brede waardecreatie, meervoudige investeringen, toekomstwaarde enzovoort benoemd worden. Daarmee is meervoudige waardecreatie een containerbegrip geworden, waar iedereen naar believe zijn eigen invulling aan kan geven. De publicaties hebben gemeen, dat ze een oplossing zoeken voor het vastlopen van de traditionele gebiedsontwikkeling en de beperkte oplossing daarop van gebiedsontwikkeling 2.0 of organische gebiedsontwikkeling. De oplossing wordt gevonden door het, in lijn met gebiedsontwikkeling 3.0, benoemen van mogelijke geldstromen in de beheers- en exploitatiefase die, aanvullend op de traditionele geldstromen uit de grond- en opstalexploitatie, ingezet kunnen worden om een duurzame gebiedsontwikkeling mogelijk te maken. Duurzame gebiedsontwikkeling is daarbij een breed begrip wat door actoren afhankelijk van hun belangen anders wordt ingevuld. Mantel & Van Remmen (2014) beschrijven het treffend:

“Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl gaat ervan uit dat het slim combineren van verschillende geldstromen kansen biedt om meervoudige businesscases te ontwikkelen, waarmee zowel de belangen van meerdere gemeentelijke beleidsafdelingen, van gebruikers als van private partijen zijn gediend”.

Uit de beschrijving van gebiedsontwikkeling 3.0 kwam al naar voren, dat geen wezenlijk nieuwe verdienmodellen tot stand zijn gekomen en dat, alle goede intenties uit de talrijke publicaties ten spijt, van meervoudige waardecreatie als aanvullende geldstroom op de traditionele geldstromen maar zelden sprake is. Dat is overigens ook wat ik bemerk in gesprekken met collega's uit het veld, zeker nu met het aantrekken van de vastgoedmarkt de aandacht weer meer terug verschuift naar de traditionele geldstromen als drager van de gebiedsontwikkeling. Daarmee vervalt de inkadering van meervoudige waardecreatie als geldstroom voor dit onderzoek.

Meervoudige waardecreatie als maatschappelijk rendement

In hoofdstuk 1 is al beschreven dat de gemeente Eindhoven in haar nieuwe Nota Grondbeleid “Koersen op Waarden” de keuze maakt om met haar grondbeleid naast financieel rendement ook te sturen op vier kernwaarden: innovatie, duurzaamheid, economie & werkgelegenheid en inclusiviteit. Bij gemeentelijke gronduitgifte zal bepaald worden welke waarden voor die ontwikkeling van belang worden geacht en hoe die waarden in dat geval worden geconcretiseerd.

In de wetenschappelijke literatuur hebben Hooimeijer, Kroon & Luttik (2002) een studie gedaan om het begrip ruimtelijke kwaliteit te definiëren in de context van meervoudig ruimtegebruik. Zij hebben aspecten van ruimtelijke kwaliteit in kaart gebracht en vervolgens in samenhang met elkaar beschreven. Het resultaat is een matrix, waarbij zij de maatschappelijke belangen (economisch, sociaal, ecologisch, cultureel) koppelen aan criteria van ruimtelijke kwaliteit (gebruikswaarde, belevingswaarde, toekomstwaarde). De criteria voor ruimtelijke kwaliteit zijn niet bruikbaar voor dit onderzoek, maar in conceptuele zin, is een verbinding tussen meervoudige waardecreatie en de genoemde maatschappelijke waarden goed bruikbaar.

Bij eerste bestudering van de drie cases blijkt dat naast de thema's die de gemeente Eindhoven en Hooimeijer, Kroon en Luttik benoemen, gezondheid en stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit belangrijke criteria zijn in de selectie. Cultuur wordt in de drie cases niet als selectiecriteria benoemd.

Voor de inkadering van het begrip meervoudige waardecreatie is op basis van bovenstaande bevindingen besloten dicht bij de actuele praktijk van de cases te blijven, zodat het toepasbaar is binnen dit verkennend wetenschappelijk praktijk onderzoek. Marktselectie op basis van meervoudige waarde creatie wordt dan gedefinieerd als de selectie van marktpartijen voor gebiedsontwikkeling, waarbij in de selectie,

- Naast financieel rendement,
- Ingezet wordt op de thema's
 - o Economie
 - o Sociaal
 - o Ecologie
 - o Gezondheid
 - o Innovatie
 - o Stedenbouw / ruimtelijke kwaliteit

En waarbij het belang en de invulling van de maatschappelijke waarde thema's en van financiën per gebiedsontwikkeling wordt vastgesteld.

Aan de hand van deze definitie zullen de drie cases in hoofdstuk drie geanalyseerd worden, waarbij per maatschappelijk waarde thema wordt aangegeven welke criteria zijn geformuleerd en hoe deze zijn gebruikt in het selectieproces.

2.4 Selectie in gebiedsontwikkeling

Vier selectiemethoden

Over de wijze van selectie bij gebiedsontwikkeling wordt veel geschreven in het kader van Europese aanbestedingsregels en -procedures. Bekendste daarvan is de reiswijzer gebiedsontwikkeling. In

aansluiting op deze reisiwijzer is door de NEPROM de handreiking “Partnerkeuze bij gebiedsontwikkeling, Houd het Simpel” opgesteld (De Zeeuw e.a. 2014). Deze handreiking geeft gemeenten handvatten voor de selectie ingeval zij ervoor kiezen marktpartijen uit te nodigen om grond of vastgoed te ontwikkelen en er geen sprake is van een Europese aanbesteding, maar van grondverkoop. Voor het selecteren van een marktpartij worden vier methoden onderscheiden. De één op één samenwerking is niet relevant voor dit onderzoek, omdat daar geen sprake is van selectie. Het selecteren op basis van meervoudige waardecreatie als selectiecriteria is bij marktselectie licht niet mogelijk, omdat het bij marktselectie-light niet gaat om de keuze voor een uitgewerkt plan, maar om een keuze op basis van een visie of aanpak of op basis van de geschiktheid van de marktpartij.

Klassieke marktselectie

De klassieke marktselectie betreft een klassieke ontwerp/ontwikkelopdracht (bestaande uit een plan, bieding en risico acceptatie) met een vastomlijnde en concrete uitvraag. Er is sprake van een grondbod, vaak in combinatie met kwalitatieve beoordelings- of procescriteria. Volgens de handreiking voldoet deze methode goed als vooraf het gewenste resultaat ongeveer helder is. Wel zijn praktische handreikingen te geven, die deze methode beter laat aansluiten bij deze tijd, zowel om de inschrijvende marktpartijen beter te kunnen laten omgaan met de onzekere marktomstandigheden als voor het behalen van de doelstellingen van de gemeente als uitschrijvende partij. Daarop wordt hieronder terug gekomen.

Concurrentie gerichte dialoog

Bij complexe en langlopende opgaven, waarbij het eindproduct aan het begin van het proces nog niet omschreven kan worden, kan gebruik gemaakt worden van de concurrentie gerichte dialoog. In een concurrentie gerichte dialoog doet de gemeente een uitvraag, waarbij zij met een visie op de opgave een partij wenst te selecteren, door in dialoog met de inschrijvende partijen in enkele dialoogrondes, de opgave uit te werken. De dialoogronden vinden plaats tussen de gemeente en de individuele inschrijvers. De gemeente selecteert het plan van die inschrijver, dat naar haar mening het meest tegemoet komt aan de geformuleerde ambities.

Bij een concurrentie gerichte dialoog is het van belang, dat de uitschrijvende partij vooraf helder en duidelijk de ambities, de rol & risicoverdeling en het contract management omschrijft en vastlegt. Het proces vraagt professionaliteit van zowel gemeente als inschrijver in het kunnen doen van concrete voorstellen en de voor- en nadelen daarvan te kunnen overzien en afwegen. De handreiking noemt als nadeel dat de kosten en doorlooptijd van een concurrentie gerichte dialoog voor de deelnemende partijen erg hoog zijn en geeft het advies om terughoudend te zijn om het instrument in te zetten.

Aanbevelingen voor de praktijk

In de praktijk lijkt de zuivere vorm van concurrentie gerichte dialoog niet vaak voor te komen. Veelal wordt een variant gebruikt van de klassieke marktselectie en de concurrentie gerichte dialoog. Kievits (2015) schets aan de hand van de grondverkoop van het Noordgebouw in het stationsgebied

Utrecht de mogelijkheden om een grondverkoop met een relatief korte procedure in de markt te zetten. Bij deze grondverkoop werden marktpartijen uitgedaagd om de gemeentelijke ambities verder uit te werken, waarbij veel ruimte werd geboden om de locatie optimaal te ontwikkelen. Daarbij en waren zij voortdurend “in dialoog” met de gemeente. Zowel Kievits (2015) als De Zeeuw (De Zeeuw e.a., 2014) doen een aantal aanbevelingen om rekening mee te houden bij deze vorm van marktselectie. In het kader van dit onderzoek zijn de volgende van belang.

- houdt een voorselectie om te komen tot minimaal drie en maximaal vijf partijen, die mee kunnen doen aan de definitieve selectie. Daarmee worden de kosten voor marktpartijen beperkt;
- zorgt voor een goede toelichting op de uitvraag (proces, doel, essentie, motivatie gemaakte keuzes, beoordelingscriteria) en ben transparant over de te volgen procedures;
- maak de beoordelingscriteria vooraf bekend en maak duidelijk hoe zwaar de score op elk van de criteria wordt gewogen. Benoem bij voorkeur één dominant criterium;
- beperk eisen en timmer niet alles dicht. Geef ruimte voor creativiteit en optimalisatie. Formuleer het doel in plaats van het vragen naar de oplossing;
- geef marktpartijen invloed op het risicoprofiel van de opgave door het bieden van flexibiliteit in ruimtelijke- en programmatische plannen;
- marktpartijen geven de voorkeur aan een deskundige beoordeling en onderbouwing door (externe) deskundigen boven een gedetailleerde kwantificering met cijfers/puntenlijsten. Aanvullend daarop is het gebruik van geaccepteerde geobjectiveerde meetmethoden als GPR/EPC berekening wel bruikbaar;
- wees als gemeente expliciet over een financiële doelstelling. Benoem een minimaal gewenst of vast bod;
- stel als uitschrijver de samenwerking met marktpartijen centraal en blijf gedurende het verkoop proces met elkaar in gesprek om inzicht te krijgen in de (on)mogelijkheden van de locatie en elkaars belangen.

2.5 MKBA en MCA

In hoofdstuk 1 kwam al aan de orde, dat de uitwerking van het thema marktselectie op basis van meervoudige waardecreatie vooralsnog op zich laat wachten. In de vakliteratuur vinden we aanknopingspunten bij de project beoordelingsmethoden Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) en Multi Criteria Analyse (MCA). Om die reden worden beide methoden in deze paragraaf besproken.

MKBA

In Nederland wordt een MKBA vooral toegepast bij grote infrastructurele projecten. Sinds 2000 is het verplicht om voor grote infrastructurele projecten, die (mede) door de rijksoverheid worden gefinancierd op voorhand een MKBA uit te voeren conform de gestandaardiseerde OEI leidraad (leidraad voor het opstellen van een Overzicht Effecten Infrastructuur). Oorsprong daarvan is de ervaring in het besluitvormingsproces ten aanzien van de Betuweroute met daarin een hoeveelheid rapporten over de economische effecten, die elkaar tegenspraken. Daarnaast moeten de keuzes in het ruimtelijk beleid, in navolging van het neo liberale denken, steeds meer en beter gekwantificeerd

en gemonetariseerd worden. Vanaf 2007 is het ook voor integrale gebiedsontwikkelingsprojecten, die mede door het rijk worden gefinancierd, verplicht om een MKBA uit te voeren (Mouter, Annema & Van Wee, 2012, pp. 13-14).

De MKBA vindt haar oorsprong in de welvaartseconomie. MKBA's gaan daarbij uit van de gevolgen voor de consument in een vrije markt, zonder externe effecten en met volledig vrije mededinging. Onder die omstandigheden komen de gevolgen van een project alleen tot uiting in prijsveranderingen. De financiële compensatie, die mensen maximaal voor positieve welvaartseffecten willen geven (of minimaal willen ontvangen ter compensatie van negatieve welvaartseffecten) wordt aangeduid als de betalingsbereidheid. Het inschatten van die betalingsbereidheid vormt de basis van de MKBA. Indien de som van de welvaartseffecten van diegenen die hun welvaart zien stijgen, diegenen die hun welvaart zien dalen overtreft, dan is uitvoering van een project ten opzichte van het nul alternatief wenselijk. Evenzo kunnen verschillende projectalternatieven ten opzichte van elkaar worden gewogen (Koopmans & Hof, 2014, pp. 3-4; Romijn & Rennes, 2013, pp. 12-14; Rouwendal & Rietveld, 2000, pp. 17-19). Ideaal beeld is, dat de MKBA alle effecten correct weergeeft en monetariseert. In de praktijk wordt dat ideaal vrijwel nooit gerealiseerd, omdat voor sommige waarden zoals leefomgevingskwaliteit, gezondheid en veiligheid geen vrije en volledige markten aanwezig zijn, waaruit de betalingsbereidheid is vast te stellen (Romein & Rennes, 2013, pp. 12-14).

Als belangrijk voordeel van MKBA, vooral onder wetenschappers, wordt de theoretische inbedding genoemd. Daarmee is er sprake van een gemeenschappelijke taal die wereldwijd bekend en toegepast wordt. MKBA kan daarmee ook beter dan MCA als onafhankelijke beleidstoets functioneren (Annema, Mouter & Razaei, 2015). Daarnaast wordt de uitkomst van de MKBA als een belangrijke input gezien voor de besluitvorming over de inzet van publieke middelen. De verschillende project alternatieven worden immers gemonetariseerd, waarmee een graadmeter ontstaat voor de effectiviteit van de inzet van gemeenschapsgeld (Beria, Maltese & Mariotti, 2012). Het voornaamste nadeel van MKBA is dat het instrument niet in staat is om kwalitatieve waarden, die vaak tegenstrijdig zijn en niet eenduidig geoperationaliseerd, in geld uit te drukken (Annema et al, 2015; Beria et al, 2012; Koopmans & Hof, 2014, pp. 3-4). Annema et al (2015) voegen daar nog aan toe, dat politici MKBA's vaak als niet transparant ervaren. Deze politici vinden dat het gebruik van MKBA's kan leiden tot technocratie, terwijl de echte politieke keuzes verborgen blijven. Tot slot geeft MKBA geen informatie over bij wie gelden terecht komen, wie de winnaars en verliezers zijn en is MKBA nauwelijks in staat om ruimtelijke effecten te berekenen, zoals synergie en agglomeratie effecten (Beukers, Bertolini & Brömmelstroet, 2011).

MCA

Bij Multi Criteria Analyse (MCA) staan niet de consumentenvoorkeuren op basis van de welvaartseconomie aan de basis van de afweging, maar is de waardering het resultaat van een politieke afweging. MCA is een instrument, dat gebruikt wordt voor het bepalen van het beste alternatief vanuit verschillende relevante criteria, die onderling kunnen verschillen in het belang, dat eraan toegekend wordt (de weging). Beleidsmakers en/of politici stellen de gewichten vast die aan de diverse criteria worden toegekend. In beginsel worden eerst de relevante criteria in beeld gebracht, vervolgens wordt bepaald welk belang de verschillende criteria hebben in de afweging en uiteindelijk worden de criteria elk afzonderlijk "gescoord" (Koopmans & Hof 2014, pp. 4-5; Rouwendal &

Rietveld, 2000, pp. 21-23). De motivatie van de criteria en de daaraan verbonden gewichten is ad hoc en heeft geen basis in een theorie over sociale welvaart (Rouwendal & Rietveld, p. 21). Staat bij MKBA de efficiency (doelmatigheid) van de inzet van publieke middelen voorop, bij MCA gaat het meer om de effectiviteit (doeltreffendheid) daarvan (Beria et al, 2012).

Het grootste voordeel van MCA is, dat effecten (kwalitatieve waarden), die niet kunnen worden gemonetariseerd, toch kunnen worden meegenomen (Rouwendal & Rietveld, 2000, pp. 21-23; Koopmans & Hof, 2014, pp. 4-5). Daarnaast wordt de mogelijkheid om de meningen van verschillende belanghebbenden mee te nemen in het besluitvormingsproces als voordeel benoemd (Annema et al, 2015). Ook de betrokkenheid van beleidsmakers om tot een MCA te komen wordt als positief gezien (Koopmans & Hof 2014, pp. 4-5). Als voornaamste nadelen van MCA worden de subjectiviteit en/of manipuleerbaarheid genoemd. Door te spelen met de gewichten van de criteria kan de uitslag worden beïnvloed (Annema et al, 2015; Koopmans & Hof, 2014, pp. 4-5; Rouwendal & Rietveld, 2000, pp.21-23). Daarnaast is MCA in tegenstelling tot MKBA gevoelig voor dubbeltellingen van effecten (Rouwendal & Rietveld, 2000, pp.21-23).

MCA best toepasbaar

In onderstaande tabel zijn de verschillen tussen MKBA en MCA nog eens schematisch weergegeven. Omdat MCA juist uitgaat van politieke afwegingen voor het wegen van de resultaten, beter om kan gaan met kwalitatieve waarden en veelal op een lager schaalniveau wordt toegepast, sluit het veel beter dan MKBA aan op de begripsomschrijving van marktselectie op basis van meervoudige waardecreatie zoals geformuleerd in paragraaf 2.3. Daarnaast staat bij selectie van marktpartijen op basis van meervoudige waardecreatie niet het optimaal financiële resultaat voorop (efficiency, MKBA), maar juist het optimaliseren van de gewenste resultaten op de waarde thema's en financiën (effectiviteit, MCA). Het is daarmee niet verwonderlijk dat de drie cases MCA als selectie methode gebruiken. Omdat als voornaamste nadeel van MCA de intransparantie, subjectiviteit en manipuleerbaarheid van de uitkomsten wordt genoemd, zal daar in de case studies aandacht aan worden besteed.

	<i>MKBA</i>	<i>MCA</i>
<i>Inbedding theorie</i>	Welvaartseconomie	Geen
<i>Basis uitgangspunt</i>	Monetarising van consumentenvoorkeuren	Waardering van resultaat o.b.v. politieke afweging
<i>Doel inzet publieke middelen</i>	Efficiency	Effectiviteit
<i>Schaalniveau</i>	Groot	Klein
<i>Gebruik</i>	Niet geschikt	Geschikt
<i>kwantitatieve criteria</i>		
<i>Legitimatie</i>	Onafhankelijke beleidstoets (technocratisch)	Bestuurlijke afweging, (democratisch)
<i>Nadelen</i>	- Politieke keuzes verborgen in model - Geen inzicht in welvaartsverdeling - Ruimtelijke effecten (agglomeratie effecten/synergie) lastig te berekenen	- Intransparant door subjectiviteit & manipuleerbaarheid van gewichten - Gevoelig voor dubbeltelling van effecten

Tabel: Verschillen tussen MKBA & MCA

2.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is het begrip gebiedsontwikkeling gedefinieerd en bleek, dat de grootschalige traditionele gebiedsontwikkeling van voor de vastgoedcrisis zich heeft ontwikkeld richting twee ideaaltypen, gebiedsontwikkeling 2.0 (organische gebiedsontwikkeling) en gebiedsontwikkeling 3.0 (waardestromen). In gebiedsontwikkeling 2.0 gaat het om kleinschalige en organische groei, waar de professionele vastgoedpartijen minder in beeld zijn en juist de initiatieven van de huidige gebruikers van de gebieden gefaciliteerd worden. Gebiedsontwikkeling 3.0 is een toekomstbeeld, waarin door het aan elkaar koppelen van de waarde stromen in de ontwikkel- en exploitatiefase, nieuwe mogelijkheden ontstaan om de ambities van integraliteit en duurzame kwaliteit te realiseren.

Meervoudige waardecreatie is in de vele publicaties tot een container begrip geworden. Het komt er vooral op neer dat in lijn met de voorspelde ontwikkeling naar gebiedsontwikkeling 3.0 gezocht wordt naar nieuwe geldstromen in de beheers- en exploitatiefase (Meervoudige waardecreatie als geldstroom). In de praktijk blijken deze nieuwe verdien modellen nog niet of nauwelijks voor te komen. Daarom is er in dit onderzoek voor gekozen om in de inkadering van het begrip meervoudige waardecreatie dichter bij de praktijk te blijven en te definiëren als “meervoudige waardecreatie als maatschappelijk rendement”. Selecteren op basis van meervoudige waardecreatie betreft dan de selectie van marktpartijen voor gebiedsontwikkeling waarbij naast financieel rendement geselecteerd wordt op de maatschappelijke waarde thema's economie, sociaal, ecologie,

gezondheid, innovatie en stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit. In de analyse van de drie cases in hoofdstuk drie zal per maatschappelijke waarde thema worden aangegeven welke criteria zijn geformuleerd en hoe deze zijn gebruikt in het selectieproces.

Voor het selecteren van marktpartijen ten behoeve van gebiedsontwikkeling zijn in het kader van dit onderzoek de klassieke marktselectie en de concurrentie gerichte dialoog van belang. In de praktijk wordt veelal gebruik gemaakt van een combinatie. In de tekst zijn een aantal aanbevelingen opgenomen voor de toepassing van deze vorm van marktselectie.

Voor het waarderen van de maatschappelijke waarde thema's wordt in de vakliteratuur verwezen naar de maatschappelijke kosten baten analyse (MKBA) en Multi Criteria Analyse (MCA). Omdat MCA in tegenstelling tot MKBA juist uitgaat van politieke afwegingen voor het wegen van de criteria en beter om kan gaan met kwalitatieve waarden, is MCA de meest geschikte methode. Omdat als voornaamste nadeel van MCA de intransparantie, subjectiviteit en manipuleerbaarheid van de uitkomsten wordt genoemd, zal daar in de case studies aandacht aan worden besteed.

3 Case Onderzoek

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt samen met hoofdstuk 4 een antwoord gegeven op de vierde deelvraag, “hoe wordt meervoudige waardecreatie als selectie criterium voor marktpartijen ingezet in de praktijk”. In dit hoofdstuk staat het case onderzoek centraal. Zoals in de onderzoeksopzet beschreven zal voor het case onderzoek gebruik worden gemaakt van bronnen onderzoek en diepte interviews. Allereerst wordt de selectie van de cases toegelicht. Daarna wordt beschreven hoe het case onderzoek is vormgegeven. De drie daaropvolgende paragrafen doen verslag van de afzonderlijke resultaten. Het hoofdstuk sluit af met de conclusies.

3.2 Casus selectie

In hoofdstuk 1 is al beschreven, dat het in dit onderzoek handelt om de selectie van marktpartijen voor gemeentelijke gronduitgifte ten behoeve van gebiedsontwikkeling in Nederland. Deze beperking is deels gemaakt uit praktische reden, namelijk de beperkte tijd voor dit onderzoek en de beschikbaarheid van een netwerk, waardoor voldoende medewerking gevonden kon worden voor het onderzoek. Daarnaast speelt de selectie van marktpartijen op basis van meervoudige waardecreatie veel minder bij particuliere ontwikkelingen. Binnen deze afbakening is er voor gekozen om een drietal ontwikkelingen op stationslocaties als case te selecteren, te weten:

- Stationsplein Zuid, Eindhoven
- Healthy Urban Quarter, Utrecht
- Coulissen West, Breda

De keuze voor deze locaties is gemaakt omdat dit alle drie locaties zijn waarbij een substantieel programma, met een mix aan functies, op een toonaangevende locatie in de betreffende stad, recentelijk is getendeerd en waarbij naast financiën kwalitatieve criteria (meervoudige waardecreatie) een grote rol hebben gespeeld in de selectie. Daarmee zijn het drie gebiedsontwikkelingen met een grote complexiteit in de opgave. Bovendien was, zoals hierboven al omschreven, voor deze locaties een ruime bereidheid om mee te werken aan het onderzoek en waren de selectiedocumenten (grotendeels) openbaar toegankelijk. Daarmee is voor dit onderzoek de keuze gemaakt om drie min of meer gelijkwaardige cases te selecteren.

3.3 Toelichting Case Onderzoek

In het case onderzoek wordt allereerst op hoofdlijnen de context geschetst. Om welke locatie gaat het, welke ontwikkeling had de gemeente voor ogen bij de selectie, wat was het beoogde programma en hoe was de planning op hoofdlijnen. Daarnaast is er aandacht voor het verloop van het selectieproces en de beoordeling en hoe de maatschappelijke waarde thema's en financiën zijn gebruikt in de selectie. Hierbij gaat het om de vertaling van de thema's naar criteria en de wijze van gebruik van de criteria ten behoeve van de selectie van de marktpartijen. Tot slot worden onder

“overige” nog een aantal zaken benoemd die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen en die van belang zijn voor dit onderzoek.

Het case onderzoek kent twee pijlers. In de eerste plaats bestaat het case onderzoek uit bronnen onderzoek. De voor de case en selectie relevante documenten zoals proceduredocumenten en selectie leidraden etc. worden bestudeerd en beoordeeld op bovenstaande elementen. Daarnaast hebben drie diepte interviews plaats gevonden met de gemeentelijk projectleiders van de drie gebiedsontwikkelingen. Zij zijn bij uitstek diegenen die een overall beeld hebben van de doelen, ambities en achterliggende beweegredenen van de gebiedsontwikkelingen. Doel van de interviews is enerzijds de validering van de bevindingen uit het bronnenonderzoek en anderzijds het achterhalen van achterliggende beweegredenen en motiveringen. Bovendien kunnen nieuwe zaken aan de orde komen die niet naar voren zijn gekomen uit het bronnenonderzoek (Baarda 2012, p. 141). Daarom is er gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview, waarbij de gespreksonderwerpen vastliggen in een topic lijst, maar de antwoorden open zijn. Zo kan worden doorgevraagd als de geïnterviewde wat interessants naar voren brengt of als je het antwoord als interviewer niet helemaal begrepen hebt. Ook wordt hiermee de geïnterviewde zo veel mogelijk ruimte gegeven om met nieuwe informatie te komen. Het interviewschema met daarin de opbouw van het interview en de topic lijst is opgenomen in bijlage 1. Van de interviews zijn geluidsopnamen gemaakt die zijn gebruikt bij het verbeteren en aanvullen van de case beschrijvingen. De case beschrijvingen die in de rapportage zijn opgenomen zijn ter validatie aan de geïnterviewden voorgelegd.

De volgende personen zijn geïnterviewd in het case onderzoek:

- G.J.N. (Nora) van de Griend. Projectmanager Markt Programmering en Ontwikkeling Via Breda en Markttender Hoofdgebouw Chassekazerne, Gemeente Breda (Coulissen West maakt onderdeel uit van Via Breda).
- Hedzer Pathuis, Projectmanager Healthy Urban Quarter, Gemeente Utrecht.
- Maarten van den Nieuwenhof, (Projectleider Stationslocatie Zuid Eindhoven, Gemeente Horst aan de Maas, voormalig Gemeente Eindhoven)

3.4 Eindhoven Stationsplein Zuid

De locatie Stationsplein Zuid is gelegen aan de Zuid/Zuidwest zijde van het Centraal Station in Eindhoven (zie tekening). Het totale plangebied is ongeveer 3 hectare groot. Het gebied vormt nu voornamelijk een langzaam verkeers gebied van het station naar het centrum met het kern winkel gebied van de regio Eindhoven. Daarnaast zijn er enkele kleine winkel – en voorzieningenunits gelegen (horeca, VVV, D-reizen), die zijn of worden geamoveerd.



Tekening: Plangebied Stationsplein Zuid

Al vanaf 2005 heeft de gemeente Eindhoven de ambitie om op deze locatie een gebiedsontwikkeling uit te werken met een nieuwe levendigheid en een upgradering van de ruimtelijke kwaliteit. Door de vastgoedcrisis hebben deze plannen een tijd op een laag pitje gestaan. In september 2016 heeft het college van B&W van Eindhoven de gemeenteraad van Eindhoven geïnformeerd over haar besluit om drie marktpartijen uit te nodigen voor een tender procedure ten behoeve van de invulling van de locatie. Na dit besluit zijn met behulp van een extern adviseur (ZRI, van Zanten Raadgevende Ingenieurs), twee tender documenten opgesteld. Dit betreffen:

- Eindhoven Stationsomgeving Zuid. Kader- en ambitiedocument (Eindhoven, 2016a)
- Eindhoven Stationsomgeving Zuid. Leidraad Ontwikkelcompetitie (Eindhoven, 2016b)

De case studie is naast het interview op deze bronnen gebaseerd.

Proces/ planning

De gemeente Eindhoven heeft drie partijen, Hurks, Bouwfonds Property Development (BPD) en Amvest, gevraagd een inschrijving te doen. Op 22 december 2016 hebben deze partijen de tenderdocumenten ontvangen. In het selectieproces was één moment ingeruimd voor een plenaire informatie bijeenkomst voor partijen (in januari 2017). Daarnaast zijn in het proces twee dialoogronden opgenomen in maart en april 2017. De inschrijvingen moesten uiterlijk 8 mei 2017 ingediend zijn. Op basis van de inschrijvingen heeft de gemeente Amvest, met het plan District E, op 13 juni 2017 als winnaar van de tender aangewezen. Op 9 november 2017 is met Amvest een grondafname overeenkomst afgesloten ten behoeve van de ontwikkeling.

De selectieprocedure betrof een grondverkoop met ontwikkelcompetitie op basis van de beste prijs – kwaliteitverhouding. Als minimumeisen zijn het indienen van een volledige inschrijving, de uitsluitingsgronden zoals geformuleerd in de UEA (Uniform Europees Aanbestedingsdocument) en het aantonen van de financiële en economische draagkracht van partijen opgenomen. Als minimumeis kunnen ook een minimaal percentage sociale woningbouw van 10%, gasloos bouwen en een minimale grondprijs van € 17,5 mln. worden gezien. Daarover meer bij de waarde thema's.

Maarten van den Nieuwenhof geeft in het interview nog aan, dat het met drie partijen meteen doorgaan naar de definitieve selectie juridisch is toegestaan, maar dat er wel vragen zijn gekomen van partijen waarom zij niet waren uitgenodigd voor de tender.

Ambitie en programma

De ambitie van Stationsplein Eindhoven Zuid is een *“entree die je in één keer laat zien, voelen en beleven dat je in Brainport Eindhoven bent. Iconische architectuur die aansluit op een subliem ontworpen openbare ruimte waar verblijven centraal staat”*. De programmatische invulling dient aanvullend te zijn op het aanbod in de binnenstad, verbinding te zoeken met de verschillende campussen in de regio (Hi Techt Campus, Automotive Campus, BIC) en een aanvulling te zijn op het programma in Brabant en Nederland. De bijdrage aan Brainport, Techniek, Design en Kennis is van groot belang. De ontwikkeling dient minimaal energieneutraal te zijn, klimaat robuust en bij te dragen aan een gezonde stedelijke leefomgeving en leefstijlen. Een programma is in de documenten niet voorgeschreven, maar maakt onderdeel uit van de opgave van partijen, binnen de kaders en ambities van de uitvraag. Stedenbouwkundig is een locatie aangegeven voor de bebouwing, maar worden er vanuit beleid (hoogbouwvisie) op voorhand geen beperkingen opgelegd. Duidelijk is dat het om een flink volume gaat, ook gezien de minimale grondprijs van €17,5mln. Om de ontwikkeling mogelijk te maken is een nieuw bestemmingsplan noodzakelijk. Dat bestemmingsplan zal op basis van het winnende plan worden opgesteld.

Beoordeling

De beoordeling van de inzendingen heeft plaatsgevonden door het toekennen van punten aan de inschrijvingen. In totaal konden 130 punten verdeeld worden en de inschrijver met het hoogste aantal punten is de winnaar van de tender. De te verdelen punten zijn als volgt verdeeld.

- Grondbod: max. 20 punten
- Ruimtelijk en programmatisch ontwerp: max. 50 punten, onderverdeeld in:
 - o Bouwmassa en hoogteopbouw(10 punten)
 - o Iconische architectuur (10 punten)
 - o Klimaat en duurzaamheid (20 punten)
 - o Zicht en looplijnen, leefbaarheid, sociale veiligheid en expeditie (10 punten)
- Gebiedsvisie: max. 30 punten, onderverdeeld in:
 - o Interactiemilieu/ontmoetingsfunctie (10 punten)
 - o Verbinding (10 punten)
 - o Identiteit en kwaliteit buitenruimte (10 punten)
- Sociale Huur: max. 10 punten
- Interactie: max. 20 punten

Deelcommissies met gemeentelijke en externe deskundigen hebben op al deze onderdelen een voorbeoordeling gedaan. Op de onderdelen ruimtelijk en programmatisch ontwerp, gebiedsvisie en interactie heeft tevens een voorbeoordeling plaatsgevonden door een stakeholders jury van bewoners, bedrijven en organisaties uit de omgeving. De beoordelingscommissie bestaande uit bestuurders en vertegenwoordigers van andere overheden, betrokken organisaties en deskundigen heeft uiteindelijk een voorstel voor eindbeoordeling opgesteld, die door het college van

burgemeester en wethouders is overgenomen. De inschrijvende partijen waren, los van de teleurstelling van diegenen die de tender niet gewonnen hadden, positief over de uitvraag en de wijze van beoordeling.

Deze wijze van beoordeling betreft een multi criteria analyse zoals beschreven in het theorie hoofdstuk. Uit het interview kwam nog naar voren, dat het geven van cijfers enorm hielp in het structureren van het denkproces voor de beoordelingen.

Het bijzondere van deze uitvraag en beoordeling is volgens Maarten van den Nieuwenhof *“dat het bijna helemaal over ambities gaat en er bijna geen eisen gesteld zijn. Uniek voor Eindhoven en ook een eye opener voor Eindhoven vind ik”*.

Waarde thema's

Economie

Voor wat betreft het economische waarde thema wordt de hoofdambitie om aan te sluiten bij de Brainport ambities herhaald en verder uitgewerkt in de documenten van de uitvraag.

Noemenswaardig is de ambitie brainport te versterken met een interactie milieu: “plekken om te werken en te ontmoeten, om te verblijven en te verpozen”. Wat dat betreft dient de plint ingevuld te worden met een publieksfunctie die aansluit bij de kernwaarden van Brainport, Techniek Design en Kennis (TDK), die met name op de eerste drie lagen van de ontwikkeling is voorzien. Voorts worden kaders genoemd waaraan een mogelijke programmatische invulling met kantoor, detailhandel, horeca, leisure & vermaak dienen te voldoen. Opvallend is, dat er wel wordt aangesloten bij Brainport en TDK, maar dat er geen directe link wordt gelegd naar groei van hoogwaardige en afgeleide ondersteunende werkgelegenheid. Dat is in het interview ook niet naar voren gekomen. Daarnaast is opvallend, dat het economisch waarde thema niet gelinkt wordt aan één van de beoordelingscriteria. Op basis van het bronnenonderzoek en het interview, blijkt dat het economisch waarde thema onderdeel uit maakt van de beoordelingscriteria ruimtelijk en programmatisch ontwerp en gebiedsvisie.

Sociaal

Het thema sociaal is in de uitvraag vorm gegeven, door uit te spreken, dat naast het creëren van extra aanbod in het middeldure- en dure huursegment, ook het wonen voor mensen met "een bescheiden beurs" een plek dient te krijgen. Hier wordt reeds vooruitgelopen op de in het theoretisch kader benoemde nota grondbeleid “Koersen op Waarde”, waarin dit uitgangspunt onder het thema inclusiviteit is benoemd. Opvallend is, dat in de uitvraag de minimale eis van 10% sociale huur expliciet is opgenomen onder het criterium sociale huur. Inschrijvingen daaronder worden uitgesloten van deelname. Voorts valt op dat de te behalen scores hier mathematisch zijn vastgelegd. 10% sociale huurwoningen levert 0 punten, tussen 10% en 20% sociale huurwoningen levert 5 punten en meer dan 20% sociale huurwoningen levert 10 punten van de totaal te verdelen 130 punten op.

Ecologie

Het ecologisch waarde thema is in de uitvraag expliciet terug te vinden onder het hoofdcriterium ruimtelijk en programmatisch ontwerp, onderdeel klimaat en duurzaamheid en onder het hoofdcriterium gebiedsvisie, onderdeel identiteit en kwaliteit buitenruimte. Voor beide onderdelen samen zijn 30 van de in totaal 130 te behalen punten te scoren. Opvallend in de uitvraag is, dat in de uitvraag veel tekst is opgenomen over ecologie/duurzaamheid, terwijl het aantal te behalen punten op het thema ecologie met 30 van de 130 relatief beperkt is. Ook is het in de tekst niet altijd duidelijk of het randvoorwaarden of wensen en ambities betreft. Uitgangspunt voor de ontwikkeling is, dat deze vanuit economisch, ecologisch en menselijk oogpunt gezond, aantrekkelijk en toekomstbestendig is. Daarbij hanteert Eindhoven de “Natural Step-(systeem) Aanpak”. Deze aanpak is in de jaren 80 in Zweden ontwikkeld in samenwerking tussen overheid, wetenschap en bedrijfsleven.

Voor de ontwikkeling is de “Natural Step” vertaalt in minimaal energie neutraal, aardgasloos en CO₂ neutraal, en dat moet worden nagedacht wordt over waterberging, hittestress en vergroening van de binnenstad. Daarnaast zijn er een aantal zaken in detail opgenomen in de uitvraag, zoals het kwantificeren van de CO₂ emissie en het uitsluiten van materialen die op de rode lijst van LBC/TNS staan. Een ambitie is om de waterbehoefte te beperken door zoveel mogelijk water te betrekken uit gesloten waterkringlopen en afvalwater te zuiveren en lokaal terug te voeren zonder het gebruik van chemicaliën. Tot slot streeft gemeente Eindhoven naar een maximale mobiliteitsreductie, waarbij door middel van een mobiliteitsplan de parkeerbehoefte van de ontwikkeling op locatie tot een zeer beperk of verwaarloosbaar volume wordt teruggebracht.

Voor wat betreft het onderdeel identiteit en kwaliteit buitenruimte dient de gebiedsvisie bij te dragen aan een goed en aangenaam verblijfsklimaat, waaronder de duurzaamheid, beheer- en onderhoudsvriendelijkheid. De gemeente daagt inschrijvers uit om het ruimtebeslag van kabels- en leidingen in de ondergrond door middel van innovatieve oplossingen zo veel mogelijk te beperken. Het doel hiervan is meer ruimte te creëren voor bijvoorbeeld groen en water(berging) en zo bij te dragen aan de duurzaamheidsambities en een aangenaam verblijfsklimaat.

Gezondheid

Zoals hierboven al eerder benoemd heeft Eindhoven de ambitie van Eindhoven een Duurzame en Gezonde stad te maken. De ontwikkeling dient daarom bij te dragen aan een gezonde stedelijke leefomgeving en leefstijl. Voor wat betreft het thema gezondheid is dit beperkt uitgewerkt. Er wordt ingezet op een leefomgeving en gebouwen die gezond, aantrekkelijk en toekomstbestendig zijn. Het (binnen) klimaat (lucht, licht, geluid, leefbaarheid, temperatuur, natuurlijke materialen) is aangenaam en gezond. Bij deze kaders en ambities bestaat een grote overlap met ecologie/duurzaamheid. Specifiek gericht op gezondheid is de ambitie om de openbare ruimte zodanig in te richten dat deze verleidt tot gezond gedrag (spelen, bewegen, urban sports, gaming e.d.). In de uitvraag wordt gezondheid dus gelinkt aan het beoordelingscriterium duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit.

Innovatie

Het thema innovatie wordt net als het thema economie niet direct aan een van de beoordelingscriteria gelinkt. In het interview werd dat ook bevestigd. In principe werden in de beoordeling van de inschrijvingen innovatie oplossingen positief beoordeeld. Als we in de uitvraag kijken wordt binnen het thema ecologie/duurzaamheid naar innovatie oplossingen gevraagd, waarbij wordt ingezet om met nieuwe oplossingen te komen. *“We zoeken maximaal naar innovatieve concepten die bijdragen aan het maken van een betere, gezonde en welvarende stad voor iedereen. We zien nadrukkelijk kansen voor licht, water, groen en verkeersoplossingen. En voor de rest; het niet-denkbare moet nog bedacht worden. Daartoe willen we maximaal ruimte nemen en bieden”*, aldus het kader en ambitie document. We zagen hierboven ook al dat specifiek naar een innovatieve oplossing wordt gevraagd voor het knelpunt van beperkte ruimte voor kabels en leidingen.

Stedenbouw / ruimtelijke kwaliteit

Het thema Stedenbouw / Ruimtelijke kwaliteit is van groot belang in de uitvraag voor stationsgebied Zuid. Van de beoordelingscriteria is circa 40% van de in totaal 130 punten te behalen punten te relateren aan stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit, hoewel er voor een deel (tien punten) overlap bestaat met het thema ecologie. Zoals hierboven onder beoordeling al benoemd, gaat het daarbij om typisch stedenbouwkundige zaken als bouwmassa en hoogteopbouw, iconische architectuur, zicht- en looplijnen, ontmoeting/interactie op het plein en identiteit en kwaliteit van de buitenruimte. De documenten van de uitvraag geven vooral aan wat gewenst is en geven bijvoorbeeld geen kaders wat betreft massa volume of bouwhoogte. Er spreekt vooral de ambitie uit om van het Stations Gebied Zuid de *“entree van Eindhoven te maken, die past bij de toonaangevende positie die Brainport Eindhoven inmiddels inneemt”*. De kaders die wel worden meegegeven betreffen het respecteren en omgaan met andere bebouwing en stedenbouwkundige zichtlijnen. Opvallend is, dat dit groot belang voor stedenbouw vooral in de beoordelingscriteria naar voren komt. In het kader en ambitie document gaat het veel meer over de ambities en wensen op de andere waarde thema's. In het interview is dit bevestigd. Bovendien is in het interview aangegeven, dat de feitelijke beoordeling met veel meer nuance heeft plaatsgevonden dan de opsomming van de beoordelingscriteria weergeeft. Daarnaast geeft Maarten van den Nieuwenhof aan, dat de beoordelingscommissie stedenbouw, het handhaven van historische zichtassen van station naar de Witte Dame (een oud iconisch Philips gebouw en een prachtvoorbeeld van de tijdloze architectuur van “De Nieuwe Zakelijkheid”) een direct element van maatschappelijke waarde vindt.

Financiën

Naast de maatschappelijke waarde thema's is ook het grondbod nog van groot belang in de selectie van Stationsplein Zuid. Hierboven is al aangegeven, dat het minimale grond bod, op straffe van uitsluiting van deelname, gesteld is op € 17,5 mln. Het hoogste grondbod krijgt het maximum van 20 punten. Inschrijvingen tussen het laagste bod en het hoogste bod worden naar rato berekend. In het kader en ambitie document is aangegeven, dat het voor de gemeente van belang is dat het voorgestelde programma en de afzetbaarheid van de functies met bijbehorend oppervlak

onderbouwd worden. In de beoordeling is daarmee echter geen rekening gehouden. Er wordt in de bieding een totaal bod gevraagd en een opgave van de volumes in bruto vloer oppervlak (bvo) en grondprijzen van de functies wonen, kantoor, winkel/detailhandel, horeca en overige. Er wordt geen exploitatie van de ontwikkeling gevraagd.

Overig

Interactie / samenspraak

Onder beoordeling zagen we al, dat interactie ook een groot belang (20 van de 130 te behalen punten) vertegenwoordigt in de tender. In het interview werd dat nog eens bevestigd. Daarbij gaat het om samenspraak/inspraak die verder gaat dan het wettelijke inspraak traject in het kader van de bestemmingsplan procedure. Van de inschrijvers wordt verwacht, dat zij een visie aanleveren op de wijze waarop zij de samenwerking, afstemming en communicatie met de stakeholders in het gebied vormgeven. Deze visie dient dan zowel de periode van planvorming tot de oplevering van het gebouw als de periode van exploitatie van het gebouw te beslaan.

Loslaten harde norm en dialoog is vernieuwend

Op de vraag aan Maarten van den Nieuwenhof wat hij wezenlijk nieuw vindt in de tender stationsgebied Zuid geeft hij aan: *“het loslaten van de harde normen en het aangaan van de dialoog met marktpartijen”*. Daarin is het van groot belang de ambities die je als gemeente hebt vooraf goed te formuleren en goed aan te geven wat je als gemeente nu echt wilt met het gebied. En vervolgens de bereidheid hebben om daarover de dialoog aan te gaan met de marktpartijen. Dat geeft de inschrijvende marktpartijen ontwikkelruimte en daarmee vergroot de gemeente de kans, dat haar ambities met het gebied worden bereikt. Of zoals Maarten het stelt, *“je moet investeren in de mensen die het doen, binnenshuis en buitenshuis. En het avontuur durven aangaan en je kwetsbaar durven opstellen en ervoor zorgen dat je elkaar de dingen gunt, dat houdt het oplossingen veld breed”*.

3.5 Utrecht Healthy Urban Quarter

De ontwikkellocatie Healthy Urban Quarter (HUQ) ligt aan de Westzijde van het Utrechtse stationsgebied, aan de Croeselaan tegenover het Beatrixgebouw (zie tekening). De omvang van de locatie bedraagt circa 6.500 m² met daartussen een onbebouwde openbare doorsteek om de fijnmazigheid van de locatie te borgen. De locatie is één van de eerste ontwikkelingen in de tweede fase van het Utrechtse stationsgebied. Als uitbreiding op de historische binnenstad moet het Beurskwartier, waarvan HUQ deel uitmaakt, het toonbeeld worden van een gezonde en duurzame stad zoals het college van Utrecht in april 2015 heeft vastgelegd in de Toekomst Visie Utrecht Centrum, “a Healthy Urban Boost”. Deze Toekomstvisie is vervolgens door gemeente uitgewerkt in een omgevingsvisie (Beurskwartier en Lombokplein) en gedurende deze uitwerking is het project HUQ gestart als pilot. Mede op basis van deze visie zijn de documenten voor de uitvraag voor HUQ

opgesteld en is in oktober 2016 gestart met de uitvraag. De case studie is naast het interview op de belangrijkste documenten van de uitvraag gebaseerd. Dit zijn de volgende:

- Procesbrief Healthy Urban Quarter, d.d. 31 oktober 2016 (gemeente Utrecht, 2016a)
- Voorwaarden en Procedurebeschrijving HUQ, d.d. 31 oktober 2016 (gemeente Utrecht, 2016b)
- Brief uitnodiging tot het doen van een Bieding d.d. 06-04-2017 (gemeente Utrecht, 2017)



Tekening: ontwikkellocatie HUQ (in rood weergegeven)

Proces/planning

De selectie voor HUQ is gestart in oktober 2016 en heeft plaatsgevonden in twee rondes. In ronde I konden alle geïnteresseerde partijen een voorstel indienen. Een door de gemeente ingestelde commissie heeft de partijen, die door zijn gegaan naar ronde II geselecteerd. Uiteindelijk zijn, in tegenstelling tot wat in de uitvraag aangegeven werd, vier in plaats van drie partijen geselecteerd voor ronde II. Geïnteresseerde partijen voor ronde I konden zich aanmelden tot 16 december 2016 en moesten uiterlijk 13 januari 2017 hun inzending insturen. De partijen, die zijn geselecteerd voor ronde II moesten hun inzendingen uiterlijk 19 mei 2017 ingediend hebben. In ronde II is ruimte geweest voor een aantal dialoog gesprekken over de opgave. In juni 2017 is het Plan Wonderwoods van ontwikkelconsortium G&S Vastgoed en KondorWessels Projecten als winnaar van de selectie aangewezen.

Ambitie en programma

Voor HUQ is gezocht naar een samenwerkingspartner, die de ontwikkeling, realisatie, eigendom en exploitatie van het vastgoed kan zekerstellen. Doel is een vernieuwende aansprekende invulling. Het ontwikkelvolume bedraagt circa 50.000 tot 70.000 m². De gronden t.b.v. de ontwikkeling zullen

worden uitgegeven in eeuwigdurende erfpacht. Zoals hierboven al vermeld dient de ontwikkeling bij te dragen aan de toekomstvisie Utrecht centrum 2015 “A Healthy Urban Boost” en de Omgevingsvisie Beurskwartier in wording. De belangrijkste thema’s op gebieds- en gebouwniveau zijn gezond, duurzaam en groen. Binnen een beperkt aantal kaders is veel ruimte gegeven in programmering en vormgeving. Partijen zijn uitgedaagd om met innovatieve en inspirerende visies en ideeën te komen. Verder heeft de gemeente Utrecht aangegeven, dat HUQ op een slimme en innovatieve manier vooruitstrevend dient te zijn en een toonbeeld moet worden van een gezonde, duurzame en groene gebouwde omgeving. De planologische procedure, die de beoogde ontwikkeling mogelijk maakt, zal pas na de selectie worden opgestart.

Beoordeling

Zoals hierboven al aangegeven heeft de beoordeling in twee ronden plaatsgevonden. De selectiecommissie bestond uit de gemeentelijk projectleider (Hedzer Pathuis), de programmamanager Vastgoed Stationsgebied, de programma directeur Stationsgebied en vakinhoudelijke disciplines vanuit de gemeente (stedenbouw, cultuur, milieu, planeconomie, wonen etc.) eventueel aangevuld met externe expertise als dat nodig was. Daarnaast heeft adviesbureau Fakton de tender begeleid en is een onafhankelijke secretaris aangesteld. In de eerste ronde zijn de volgende criteria gebruikt.

- Concept, programma en duurzaamheid, onderverdeeld in
 - o Concept en programma
 - o Duurzaamheid (incl. groen, gezond en mobiliteit):
- Ruimtelijke visie
- Samenwerking en omgevingsparticipatie
- Indicatieve grondwaarde en onderbouwing, onderverdeeld in:
 - o Indicatief grondbod
 - o Onderbouwing van het grondbod

In ronde I is aan de deelnemers alleen aangegeven, dat de indicatieve grondwaarde en onderbouwing voor 35% meewegen in de selectie en de andere criteria voor 65%. Uit het interview en vertrouwelijke documenten blijkt, dat van de overige criteria het concept & programma en duurzaamheid de belangrijkste criteria waren. Zij wogen beiden voor ongeveer hetzelfde aandeel mee. De ruimtelijke visie en de samenwerking en omgevingsparticipatie waren duidelijk van minder belang in de beoordeling.

In ronde twee zijn de ingediende plannen op basis van de volgende criteria beoordeeld.

- Ruimtelijke kwaliteit, onderverdeeld in
 - o ruimtelijk ontwerp
 - o bijdrage aan gezonde, duurzame en groene verstedelijking.
- Functionele kwaliteit, onderverdeeld in
 - o Aansprekende publieksfunctie
 - o Levendig plintprogramma
 - o Overig programma

- Omgevingsparticipatie
- Grondbod
- Financiële onderbouwing van het grondbod

In ronde twee is daarnaast in besloten setting een dialoog gevoerd met de inschrijvers (individueel). Aan deze dialoog fase hebben alle leden van de selectiecommissie deelgenomen, met uitzondering van beide programmamanagers.

In ronde II is, net als in ronde I, in de uitvraag alleen een onderverdeling gemaakt in het grondbod en de onderbouwing daarvan (25%) en de overige criteria (gezamenlijk 75%). Uit het interview bleek, dat het een bewuste keus is geweest om in de uitvraag geen onderscheid aan te brengen in de overige criteria, om zo niet te sturen in een bepaalde richting. Utrecht wilde verrast kunnen worden. In de tweede ronde was het belang van gezondheid en duurzaamheid relatief lager en het belang van de ruimtelijke kwaliteit relatief hoger ten opzichte van de eerste ronde. Daarmee maakt HUQ in de beoordeling gebruik van een variant van de multi criteria analyse.

Uit het interview bleek, dat de inschrijvende partijen over het algemeen positief waren over de wijze van beoordelen in ronde II. Volgens Hedzer Pathuis kwam dat vooral door de wijze van terugkoppelen. Voor elke partij is namelijk een jury rapport gemaakt met daarin de goede punten en verbeter punten en hoe ten opzichte van het winnend plan was gescoord. Na de eerste ronde hebben enkele partijen gevraagd waarom zij zijn afgevalen. Hedzer vraagt zich daarom af of de eerste ronde op een andere manier zou moeten worden ingericht, bijvoorbeeld in de vorm van een speed date/sollicitatie procedure met de interactie die daarbij hoort.

Waarde thema's

Economie

Binnen het thema economie wordt voor HUQ gevraagd naar een plintfunctie met een hoog ambitieniveau die bijdraagt aan de levendigheid. Gedacht wordt aan een aansprekende publieksfunctie op het gebied van kunst, cultuur, Leisure en/of entertainment. Bij het einde van het verkoopproces dient de exploitant bekend en de langjarige exploitatie geborgd te zijn. Daarnaast wordt gevraagd naar nieuwe werkconcepten die passen bij de doelgroepen voor stedelijke OV locaties en voor passende ondersteunende functies op het gebied van horeca, vergaderen en onderwijs. In de aanwijzingen voor ronde II wordt bovenstaande onder het beoordelingscriterium functionele kwaliteit verder uitgewerkt en wordt gevraagd om het functioneren van het gebouw en de visie op de Utrechtse markt ten aanzien van de gekozen mix van wonen, werken en overige functies verder te concretiseren. Omdat het daarbij ook over de functie wonen gaat heeft de uitwerking raakvlakken met het waarde thema sociaal. Ook in de uitvraag voor Utrecht valt op dat er geen directe link richting werkgelegenheid wordt gemaakt.

Sociaal

Voor wat betreft het waarde thema sociaal is het opvallend, dat slechts enkele kaders en ambities zijn opgenomen in de uitvraag en dat deze niet uitvoerig zijn opgeschreven. Dat betreft in de eerste plaats de opmerking dat gedacht moet worden aan het verbeteren van de gezondheid van mensen met weinig geld/opleiding/werk door het creëren van kansen voor deze groep (zoals betaalbare woningen, stageplekken, laaggeschoold werk, etc.). Ten tweede wordt gestreefd naar een gevarieerde woningmix, aansluitend bij marktvraag in Utrecht, waaronder gezinsappartementen en de categorie sociaal.

Ecologie

Duurzaamheid is prominente aanwezig in de uitvraag van HUQ. Daarin zit ook de aansluiting bij de ambities van het beurskwartier; Gezond, Duurzaam en Groen. Utrecht vraagt vastgoed, dat innovatief en toonaangevend is qua energieprestaties (energieneutraal op gebouwniveau danwel een gebouwexploitatie op hernieuwbare energie), dat toekomstbestendig en klimaatrobust is (zoals het voorkomen van wateroverlast en hittestress) en gemaakt is van circulair materiaal. Levend groen zoals gevelgroen, daktuinen, binnentuinen en groene openbare ruimtes zijn zeer gewenst. Het auto- en fietsparkeren dient aan te sluiten bij vigerende beleid, waarbij het de ambitie is, dat het vastgoed dankzij een slim en duurzaam mobiliteitsconcept zo min mogelijk eigen parkeerplaatsen heeft. In de beoordeling van ronde I is duurzaamheid expliciet als beoordelingscriterium meegenomen en weegt zwaar mee in de beoordeling. Daarbij wordt vooral nog naar een visie op bovenstaande punten gevraagd. In ronde twee dient de visie uitgewerkt en onderbouwd te worden en moet de uitvoerbaarheid worden aangetoond. Daarbij valt op, dat in aanvulling op de uitvraag in ronde I op gebouwniveau een aantal heel concrete data wordt gevraagd, zoals de berekening van de benodigde hoeveelheid energie, de EPC berekening, en de berekening Milieu Prestatie Gebouw. Ook wordt doorgevraagd hoe de ontwikkeling concreet bijdraagt aan biodiversiteit in het gebouw en de omgeving en hoe dit wordt geborgd. De visie op mobiliteit dient in ronde II concreet te worden uitgewerkt in een gedetailleerd mobiliteitsplan. Omdat alle deelnemende partijen in de tweede ronde goed scoorden op het thema ecologie, heeft ecologie een kleine rol gespeeld in de uiteindelijke beoordeling.

Gezondheid

Gezondheid staat prominent genoemd in de visie “A Healthy Urban Boost”. In de uitvraag wordt gevraagd naar vastgoed, dat bijdraagt aan de gezondheid van mensen, bijvoorbeeld door uit te nodigen tot bewegen en ontmoeten, door een gezond binnenklimaat en door voldoende plekken voor ontspanning. In ronde II wordt dit meer concreet en gedetailleerd uitgevraagd door te vragen naar een toelichting van maatregelen, die leiden tot een technisch gezond gebouw al dan niet uitgedrukt in een BREEAM en/of een WELL scoring (inclusief de onderbouwing). Tevens wordt in ronde II gevraagd om een toelichting op het gebouwconcept in relatie tot gezond gedrag van de gebruikers in en om het gebouw en de gezondheid in de stad Utrecht.

Innovatie

Opvallend is dat het thema innovatie niet direct benoemd wordt in de uitvraag. Wel wordt in het algemeen gevraagd naar een vernieuwende en aansprekende conceptuele invulling, waarbij slimme, innovatieve en inspirerende visies zeer welkom zijn. Daarnaast wordt onder het thema ecologie gevraagd naar innovatieve oplossingen, bijvoorbeeld vastgoed dat innovatief en toonaangevend is qua energieprestaties. Al met al wordt het thema innovatie impliciet (via andere thema's) meegewogen in de beoordeling. Dat wordt overigens genuanceerd in het interview waarin wordt aangegeven dat in de beoordeling innovatieve ideeën positief zijn benaderd.

Stedenbouw/Ruimtelijke kwaliteit

Bij de uitvraag voor HUQ valt op dat stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit in ronde I een ondergeschikte rol speelt. Pas in ronde II wordt gevraagd naar een vertaling van de visie in een stedenbouwkundig ontwerp. Voor wat betreft massa –volume zijn de mogelijkheden behoorlijk ingekaderd. Zo wordt de opbouw van het object bepaald door een vastgoed volume van 25 m hoog, terug liggende opbouw tot 45m hoog en hoogteaccenten van maximaal 70 en 90 meter. Voor wat betreft het ruimtelijk ontwerp wordt naast de gebruikelijke ontwerptekeningen en –impressies onder andere gevraagd naar expeditie oplossingen, parkeeroplossingen en gebruikersstromen. Uit het interview bleek dat stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit in ronde II een relatief groot aandeel had in de weging ten opzichte van de overige criteria.

Financiën

Naast de maatschappelijke waarde thema's zoals hierboven beschreven is in de uitvraag voor HUQ het grondbod van groot belang. Opvallend is dat gemeente Utrecht geen minimale grondprijs benoemd in de uitvraag, maar een minimale grondwaarde bij de notaris heeft gedeponeed, waarbij de gemeente zich het recht voorbehoud niet te gunnen als niet minimaal de gedeponeede grondwaarde wordt geboden. Daarnaast is er grote aandacht voor de onderbouwing van het grondbod. In de beoordeling weegt dat aanzienlijk zwaarder dan het grondbod zelf. In ronde II volgt de definitieve bieding. Opvallend is dat gemeente Utrecht gedetailleerd doorvraagt naar de onderbouwing van het grondbod. Daaronder vallen onder andere het invullen van het door de gemeente opgestelde financieel format grondbieding, de exploitatie van de publieksfunctie, de gemaakte afspraken met beleggers en eindgebruikers, de kansen en bedreigingen en de garanties en de afname- en betalingsvoorwaarden.

Overig

Interactie met de omgeving

Naast bovenstaande criteria is in de selectieprocedure van HUQ de interactie & samenwerking met de omgeving ook van belang. In ronde II van de procedure is dat ook als criterium opgenomen. Het gaat dan in hoofdlijn om hoe de inschrijver om gaat met de samenwerking tussen haar

projectorganisatie, de gemeente en overige belanghebbenden in het stationsgebied. In de weging van de overige criteria in ronde II heeft interactie een relatief kleine rol gespeeld.

Dialogoog is nieuw in de uitvraag

Op de vraag aan Hedzer wat nu nieuw is aan deze uitvraag geeft hij aan, dat het het beoordelen van de uitvraag op de waarde thema's niet nieuw is. Wat hem betreft spelen thema's zoals sociaal en ecologisch al lang een rol, maar vernieuwen de thema's zich elke keer. Wat hij nieuw vindt is het aangaan van de dialoog met de marktpartijen en de bereidheid van marktpartijen om de dialoog aan te gaan. Of zoals hij het zelf verwoordde, *"Sloot je in het verleden een deal op uitgangspunten en randvoorwaarden, nu ben je in gesprek over die randvoorwaarden en uitgangspunten. Dat vind ik echt het nieuwe, dat je een echte dialoog aan gaat"*.

3.6 Breda Coulissen West

De ontwikkellocatie Coulissen West maakt onderdeel uit van het programma Via Breda, dat de hele spoorzone in Breda omvat. De locatie is gelegen aan de Westzijde van het centraal station Breda tussen het station en het nieuw ontwikkelde gerechtsgebouw (zie figuur). De omvang van de locatie bedraagt circa 1,5 à 2 hectare. Voor de invulling van deze locatie zijn eerder, medio 2012, gesprekken gevoerd met een marktpartij. Deze gesprekken hebben destijds niet tot een ontwikkeling geleid. Door de gewijzigde marktomstandigheden en stagnatie in de marktvraag heeft Breda een ontwikkelen en realisatiestrategie voor de spoorzone opgesteld, waarbij vraag en aanbod in evenwicht zijn gebracht op basis van onderzoek naar de effectieve vraag. Opvallend aan de locatie is dat Via Breda een Nieuw Sleutel project (NSP) van het rijk betreft, waardoor veel investeringen in infrastructuur (het nieuwe station Breda en aangrenzende infrastructuur) al aan de voorkant van de ontwikkelingen zijn gedaan en met een hoge kwaliteit zijn gerealiseerd.



Figuur: Ontwikkellocatie Coulissen West

Als uitvloeisel van de ontwikkel en realisatie strategie is besloten voor Coulissen West in juli 2015 een tenderprocedure te starten. De case studie is naast het interview gebaseerd op de volgende documenten uit de uitvraag.

- Brochure Via Breda Coulissen West, juli 2015 2015 (Gemeente Breda, 2015a)
- Deelnamevoorwaarden Markttender Via Breda Coulissen West d.d. 15 juli 2015 (Gemeente Breda, 2015b)
- Procesbrief Tenderprocedure Coulissen West, d.d. 15-07-2015 (Gemeente Breda, 2015c)

Daarnaast is het boekje “Tenderen in dialoog voor dummies” (Gemeente Breda & Fakton, 2016) gebruikt, dat na de tender procedure door de gemeente Breda en Fakton is geschreven om leerervaringen te delen. De wegingsfactoren van de criteria zijn niet in de documenten van de uitvraag genoemd, maar wel in dit boekje opgenomen. Ook zijn deze na de dialoogronde aan de drie nog deelnemende partijen verstrekt.

Proces/planning

Voor Coulissen West heeft de selectie in twee ronden plaats gevonden. In ronde I konden alle geïnteresseerde partijen hun voorstellen indienen. Uit deze partijen heeft een door de gemeente ingestelde selectiecommissie vier partijen geselecteerd voor ronde II. In ronde I konden geïnteresseerden hun plannen indienen tot en met 16 oktober 2015. In de periode november 2015 tot januari 2016 hebben, in besloten setting, dialoog gesprekken plaatsgevonden met de drie partijen (één partij heeft zich na selectie in ronde I terug getrokken). Uiterlijk 19 februari 2016 moesten de drie partijen uit de tweede ronde hun definitieve inschrijvingen indienen, waarna de gemeente per 7 maart 2016 tot voorlopige gunning is overgegaan. Als minimumeisen voor deelname zijn geen inhoudelijke, maar formele eisen als geheimhouding, non exclusiviteit, integriteit en financiële draagkracht en solvabiliteit opgenomen. Het plan 5TRACKS van Synchroon & J.P. van Eesteren is als winnaar van de tender uit de bus gekomen.

Ambitie en programma

De gemeente Breda is voor Coulissen West op zoek gegaan naar *“een samenwerkingspartner, een marktpartij of consortium, die de ontwikkeling, realisatie, eigendom en exploitatie van Coulissen-West als zakelijk centrum met een internationaal karakter zeker kan stellen”*. Het plan dient daarbij zorg te dragen voor interactie tussen binnen (gebouwen) en buiten (landschap en omgeving). Belangrijk daarbij is, dat het programma niet alleen aanvullend dient te zijn t.o.v. de overige functies in de omgeving, maar dat het ook een bijdrage levert aan de werkgelegenheid. Voor Coulissen West wordt een vastgoedprogramma gevraagd, dat in de basis bestaat uit een mix van functies die aansluiten bij deze ambities en waar vanuit de markt vraag naar is. De totale omvang van het vastgoedprogramma bedraagt ruim 40.000m² bvo. Hoe om te gaan met de mobiliteit op de ontwikkellocatie (de grote stroom aan passanten) maakte onderdeel uit van de integrale opgave.

Beoordeling

Een door de gemeente ingestelde selectiecommissie heeft in ronde I vier partijen geselecteerd, waarvan er drie daadwerkelijk door zijn gegaan naar ronde II. In de selectiecommissie zaten naast de gemeentelijk projectleider interne specialisten van de gemeente op de relevante vakgebieden (stadsbouwmeester, stedenbouwkundige, adviseur ruimtelijke economie, landschapsarchitect, planeconoom, enz.). Daarnaast heeft adviesbureau Fakton de gemeente begeleid in het proces en het secretariaat verzorgd. In de procedure zijn marktpartijen in ronde I eerst uitgedaagd om na te denken over de toekomstige gebruikers en het bijbehorende concept voor Coulissen West. Pas in ronde II werd gesproken over een ontwerp. Opvallend is dat, in de tenderdocumenten bij de uitvraag, geen wegingsfactoren zijn meegegeven bij de verschillende onderdelen. Wel is in de procesbrief beschreven welke producten de partijen moesten indienen en is helder aangegeven wanneer voorstellen in de beoordeling goed zouden scoren. Aan het eind van de dialoofase is een samenvattende notitie naar de marktpartijen verstuurd over het beoordelingsproces met onder andere een toelichting op de beoordelingscriteria en de wegingsfactoren.

De beoordeling in ronde I heeft plaats gevonden op basis van de volgende beoordelingscriteria.

- Samenwerkingspartner (20%)
- Conceptuele visie op het functioneren van de ontwikkel locatie Coulissen West (40%)
- Toegevoegde waarde voor VIA Breda (40%)

In Ronde II moest de visie concreet uitgewerkt worden en speelde ook het groundbod en onderbouwing een rol. Het resultaat van Ronde II was het vaststellen van de rangorde van de inschrijvingen. De beoordeling in ronde II heeft plaatsgevonden op de volgende criteria:

- Programma en conceptuele visie (20%)
- Ruimtelijke- en functionele vertaling van de conceptuele visie (40%)
- Grondwaarde en realiteitsgehalte / robuustheid (40%).

Bovenstaande systematiek van het benoemen van de beoordelingscriteria en het aangeven van de weging van die criteria in de beoordeling van de ingediende plannen, is een duidelijk voorbeeld van een Multi Criteria Analyse zoals beschreven in hoofdstuk 2. Uit het interview bleek, dat de inschrijvende partijen over het algemeen tevreden waren over de wijze van beoordelen.

Anders dan bovenstaande beoordelingscriteria mogelijk doen vermoeden zijn in de uitvraag zo weinig mogelijk randvoorwaarden opgenomen en is een groot deel van de uitvraag geformuleerd als wens en/of ambitie. Dat is wat Nora van de Griend betreft ook het kenmerkende verschil met wat gemeente Breda eerder deed bij dergelijke tenders. Ze verwoordt het als volgt *“ik vind en dat is wel heel erg anders dan wat we eerder deden, dat je zo min mogelijk eisen moet stellen en dat je je moet uitdrukken in wensen en ambities met zo min mogelijk eisen en daarmee geef je marktpartijen de ruimte en dat zijn we niet gewend, maar als je dan kijkt wat je daar voor terug krijgt, dan is dat natuurlijk wel heel mooi”*.

Waarde thema's

Economie

Opvallend aan de uitvraag voor Coulissen West is de nadruk op het economische waarde thema (naast financiën). Dit uit zich niet direct in de beoordelingscriteria bij de uitvraag, als wel in de toelichtingen in de Brochure Coulissen West en in de Realisatie Strategie, waarin de ambitie voor een hoog stedelijk zaken centrum met een internationaal karakter en bijbehorende werkgelegenheid nog eens wordt benadrukt. In het interview werd dat beeld enigszins genuanceerd en aangegeven dat bijvoorbeeld ook duurzaamheid een rol speelde bij de kwalitatieve criteria (zie ook onder Ecologie hieronder). Voor wat betreft het economische waarde thema wordt in ronde I, zoals hierboven reeds aangegeven, gevraagd hoe Coulissen West gaat functioneren als (internationaal) zakelijk centrum. In de visie wordt gevraagd naar een programmatische uitwerking, naar de synergie tussen functies en naar een doorkijk voor de korte, middellange en lange termijn. De toegevoegde waarde voor Breda en het stationsgebied staat voorop, waarbij onder andere de bijdrage aan de levendigheid van de locatie, maar bovenal ook de bijdrage aan werkgelegenheid worden benoemd. In ronde II wordt gevraagd naar de ruimtelijk functionele vertaling van de visie en daarbij speelt de ruimtelijke uitwerking een veel grotere rol dan het economische waarde thema. De haalbaarheid van de ontwikkeling blijft in ronde II wel belangrijk, maar vertaalt zich in het belang van het groundbod en de onderbouwing (zie onder financiën).

Sociaal

Opvallend is, dat voor wat betreft het waarde thema sociaal geen onderdelen in de uitvraag zijn opgenomen. Mogelijk is dat wel in de selectiecommissie aan de orde geweest bij het beoordeling van het programma en de conceptuele visie, maar dat is niet in het interview naar voren gekomen.

Ecologie

In de tender documenten wordt het thema ecologie niet benoemd. In het boekje "Tenderen in dialoog voor dummies" wordt het thema duurzaamheid wel als een essentieel onderdeel van de planvisie benoemd. Ook uit het interview blijkt dat duurzaamheid wel is meegenomen in de beoordeling van het onderdeel programma en conceptuele visie. Het thema is echter niet expliciet gemaakt.

Gezondheid

Het thema gezondheid is in zowel de documenten van de uitvraag als in het interview niet aan de orde gekomen.

Innovatie

Het thema innovatie is in de documenten van de uitvraag en in het interview niet aan de orde gekomen. Uit het boekje “Tenderen in dialoog voor dummies” is innovatie wel als essentieel onderdeel van de planvisie benoemd, maar onduidelijk is hoe dat is meegewogen in de beoordeling.

Stedenbouw / ruimtelijke kwaliteit

In ronde I van de uitvraag maakt stedenbouw naast de andere thema's onderdeel uit van de conceptuele visie. Daarbij gaat het om een beschrijving van de ruimtelijke uitwerking op hoofdlijnen. Een ruimtelijk ontwerp wordt in ronde I niet gevraagd. Pas in ronde II gaat het om de vertaling van de conceptuele visie in een ruimtelijk plan. Daarbij gaat het om massa volume studies, principe plattegronden, een beschrijving en visie op de architectuur, een schetsmatige uitwerking van het Coulissen landschap, logistieke en mobiliteitsoplossingen en loopstromen. Stedenbouw is in ronde II onderdeel van de beoordelingscriteria programma en conceptuele visie en ruimtelijke- en functionele vertaling van de conceptuele visie, die samen voor 60% mee wegen in de eindbeoordeling. Hoewel niet helemaal op te maken uit de tender documenten blijkt uit het interview, dat stedenbouw en ruimtelijke kwaliteit een grote rol hebben gespeeld in de selectie. Dat hangt nauw samen met de al eerder genoemde kwalificatie van het stationsgebied Breda als Nationaal Sleutel Project. Daarmee is stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit naast economie het belangrijkste waarde thema van de tender Coulissen West.

Financiën

In de uitvraag is ruime aandacht voor financiën. Naast het grondbod en de onderbouwing daarvan staat ook de haalbaarheid, in aanvulling op wat al onder het economische waarde thema is benoemd, centraal. Naast meer algemene zaken als de financiële draagkracht en solvabiliteit wordt gevraagd naar een motivering van de uitvoerbaarheid van de integrale opgave voor Coulissen West (ontwerp, realisatie exploitatie en beheer van gebouwen en landschap). Daarnaast moeten partijen beargumenteren hoe Coulissen West een succesvolle ontwikkeling kan worden. Opvallend is dat pas in ronde II om een grondbod en onderbouwing wordt gevraagd, waarbij het grondbod dan 40% meeweegt in het eindoordeel. In de uitvraag wordt geen minimale grondprijs gevraagd. Wel wordt een minimale grondwaarde bij de notaris gedeponereerd, waarbij de gemeente zich het recht voorbehoudt niet te gunnen als niet minimaal de bij gedeponereerde grondwaarde wordt geboden. Voor het grondbod dient gebruik gemaakt te worden van een gemeentelijk format. In de onderbouwing van het grondbod dient specifiek inzicht te worden gegeven in de kosten voor inrichting van het Coulisselandschap, de risico's en kansen en optimaliseringsmogelijkheden. Voorts dient aangegeven te worden welke afname en betalingsvoorwaarden van toepassing zijn op de biding.

Overig

Samenwerking

Naast bovenstaande criteria is “samenwerkingspartner” als één van de beoordelingscriteria in de selectie documenten benoemd. Daarbij gaat het om de referenties van de inschrijvers, de toelichting op de organisatie van het inschrijvende consortium met daarin opgenomen de samenstelling en de rolverdeling. Ook wordt een visie op de samenwerking met de gemeente Breda gevraagd. Opvallend is dat interactie/communicatie met de stakeholders in de omgeving weinig aandacht krijgt.

Professionaliteit & Vertrouwen

Als aanvulling op het bovenstaande blijkt uit het interview, dat professionaliteit van het tenderteam maar ook van de inschrijvende partijen belangrijk is voor het slagen van de tender. Professionaliteit beperkt zich niet tot het ter zake kundig zijn op inhoudelijke onderwerpen, maar ook op het vermogen om samen te werken met respect voor elkaars belangen, wat uiteindelijk leidt tot wederzijds vertrouwen. Dat vertrouwen is belangrijk in de gevoerde dialoog gespreken. Nora van de Griend geeft aan dat naar haar mening deze competenties hebben geleid tot betere plannen met meerwaarde. Of zoals zij het verwoordde, *“Dus er kwam een enorm enthousiasme uit en niet omdat wij hen dicteerden, maar omdat we ze lieten nadenken om het plan beter te maken en dat zie je in de plannen ook echt terug”*.

Na de selectie

In het interview wordt tot slot nog naar voren gebracht, dat we het vooral hebben gehad over de selectie, maar niet over het waar maken van de plannen van het winnende consortium. Ervaring van Nora van de Griend (buiten deze tender) is, dat veel marktpartijen naar voren brengen, dat zij het winnende plan van een tender niet volledig meer herkennen als het daadwerkelijk gerealiseerd is. Nora is wat dat betreft stellig. Zij is van mening dat de ontwikkeling vanuit het oogpunt van integriteit, naar de andere inschrijvers toe, dicht bij het planconcept van de winnende marktpartij moet blijven.

3.7 Analyse en conclusies

De case studies geven veel inzicht in de wijze waarop marktselectie bij gebiedsontwikkeling in de praktijk plaats vindt en de wijze waarop meervoudige waardecreatie daarin een rol speelt. Het meest in het oog springt de conclusie, dat het selecteren van marktpartijen op basis van meervoudige waardecreatie niet nieuw is. Uit de interviews blijkt dat al jarenlang selectie plaats vindt op basis van kwalitatieve criteria en dat daarbij gebruik gemaakt wordt van varianten van Multi Criteria Analyse.

De drie cases hebben gemeenschappelijk dat het loslaten van normen en eisen en het uitvragen op wensen en ambities door de gemeente als wezenlijk nieuw wordt gezien. Ook het in de

tenderprocedure aangaan van de dialoog op basis van professionaliteit (vertrouwen, transparant en respect) wordt in alle drie de cases als vernieuwend ervaren.

In de selectieprocedure valt op dat Eindhoven meteen tot de definitieve selectie overgaat en daarvoor drie marktpartijen uitnodigt, terwijl Utrecht en Breda met twee selectie ronden werken. Bij Breda en Utrecht kunnen in de eerste ronde in principe alle geïnteresseerde partijen mee doen, mits zij voldoen aan de minimum eisen. In Eindhoven heeft de gevolgde aanpak tot vragen geleid van marktpartijen, die niet waren uitgenodigd voor de tender.

Een commissie van interne en indien nodig externe experts beoordeelt in alle drie de cases de ingezonden plannen. Voor Utrecht en Breda geldt, dat de commissie ook het selectie voorstel aan het gemeente bestuur heeft geformuleerd. In Eindhoven heeft op de onderdelen ruimtelijk en programmatisch ontwerp, gebiedsvisie en interactie tevens een beoordeling plaatsgevonden door een stakeholders jury van bewoners, bedrijven en organisaties uit het gebied. Het selectie voorstel aan het college van burgemeester en wethouders is in Eindhoven opgesteld door een commissie bestaande uit bestuurders en vertegenwoordigers van andere overheden, betrokken organisaties en deskundigen. Als beoordelingsinstrument gebruiken zowel Eindhoven, Breda als Utrecht een vorm van Multi Criteria Analyse. Dat was ook de verwachting op basis van de theorie, zoals weergegeven in hoofdstuk 2.

In onderstaande tabel wordt per casus een overzicht gegeven van de gebruikte waarde thema's en de voor de thema's gebruikte criteria, de wijze van beoordeling en de weging. Bij het gebruik van de criteria wordt aangegeven of er gebruik wordt gemaakt van een objectieve norm ("norm") of van een kwalitatief oordeel van een beoordelingscommissie ("kwaliteit").

Voor wat betreft de invulling en de weging van de verschillende waarde thema's bestaan overeenkomsten en verschillen. Voor alle drie de ontwikkelingen geldt, dat het thema stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit nog steeds een grote rol speelt in de selectie. Voor Stationsplein Zuid Eindhoven is het thema stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit, dat voor circa 40% mee weegt in de beoordeling, nog heel belangrijk. Voor HUQ en Coulissen West valt op dat het thema stedenbouw vooral in de tweede selectieronde een grote rol speelt. Wat betreft de verschillen legt Breda bij Coulissen West de nadruk op het grondbod en de onderbouwing daarvan (40%) en op het thema economie. Ook voor Utrecht is het grondbod met onderbouwing belangrijk in de beoordeling (35%). Van de overige waarde thema's in de uitvraag van HUQ zijn ecologie en gezondheid het belangrijkste, waarbij opvalt dat deze twee thema's vooral in ronde I van relatief groot belang waren. Opvallend voor de uitvraag van Stationsplein Zuid is dat het grondbod voor slechts 1/6 deel mee weegt in de beoordelingscriteria en dat geen onderbouwing van het grondbod is gevraagd. Tot slot is het opvallend dat bij Coulissen West geen aandacht is besteed aan de thema's sociaal en gezondheid.

Voor wat betreft het gebruik van de criteria in de beoordeling blijkt, dat in de documenten van de tenders nauwelijks normen worden gesteld op basis waarvan de beoordeling uiteindelijk plaatsvindt. Dat sluit aan bij de constatering dat de drie gemeentelijke projectleiders de uitvraag op ambities en wensen als wezenlijk nieuw ervaren. De beoordeling van de inzendingen vindt in het verlengde hiervan plaats in de vorm van een kwalitatieve beoordeling door een selectiecommissie. Alleen bij het stationsplein Zuid is voor twee criteria een norm aangegeven (aandeel sociale huurwoningen en het grondbod). Daarnaast geldt voor HUQ dat in de uitvraag voor de thema's ecologie, gezondheid en stedenbouw ook naar kwantitatieve data wordt gevraagd. Hoe die data worden gebruikt in de beoordeling wordt echter niet duidelijk uit de documenten van de uitvraag. Op basis van het

interview bleek dat de aangeleverde gegevens zijn meegewogen in de kwalitatieve beoordeling door de beoordelingscommissie.

Thema		Stationsplein Zuid	HUQ	Coulissen West
Economie	Criterium	Aansluiting Brainport (TDK) en programmatische ambities	Programmatische wensen (plintfunctie met hoog ambitieniveau, nieuwe werkconcepten)	Ambitie zakencentrum met internationaal karakter Programmatische ambities Bijdrage aan werkgelegenheid
	Beoordeling	Kwaliteit	Kwaliteit	Kwaliteit
	Belang	Relatief laag	Relatief hoog	Relatief hoog
Sociaal	Criterium	Aandeel sociale huurwoningen	Creëren van kansen voor sociaal zwakkeren Gevarieerde woningmix w.o. categorie sociaal	n.v.t.
	Beoordeling	Norm (percentage sociale huurwoningen)	Kwaliteit	
	Belang	7,50%	Laag	
Ecologie	Criterium	CO2 Neutraal Aardgasloos Voorkomen hittestress Vergroening Waterberging Mobiliteitsreductie Aangenaam verblijfsklimaat	Energieprestaties (energieneutraal) Voorkomen wateroverlast en hittestress Circulair materiaalgebruik Duurzaam mobiliteitsconcept Levend groen	Duurzaamheid benoemd als onderdeel planvisie
	Beoordeling	Norm en kwaliteit moeilijk van elkaar te onderscheiden Vooral kwaliteit	Norm en kwaliteit moeilijk van elkaar te onderscheiden Ronde II worden ook concrete data (EPC/ Milieu prestatie gebouw)	Kwaliteit
	Belang	circa 20% (overlap met Stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit)	Relatief hoog in ronde I, relatief laag in ronde II	Relatief laag
Gezondheid	Criterium	Leefomgeving en gebouwen gezond, aantrekkelijk en toekomstbestendig Aangenaam binnenklimaat Openbare ruimte verleidt tot gezond gedrag	Vastgoed dat bijdraagt aan gezondheid Gezond binnenklimaat Plekken voor ontspanning	n.v.t.
	Beoordeling	kwaliteit	Norm en kwaliteit moeilijk van elkaar te onderscheiden Ronde II ook concrete data (BREEAM/Well scoring)	
	Belang	Beperkt, Onderdeel van thema ecologie	Relatief hoog in ronde I, relatief laag in ronde II	
Innovatie	Criterium	Innovatieve oplossingen/concepten positief beoordelen	Innovatieve oplossingen/concepten positief beoordelen	Innovatie benoemd als onderdeel planvisie
	Beoordeling	Kwaliteit	Kwaliteit	Kwaliteit
	Belang	Laag	Relatief laag	Laag
Stedenbouw / ruimtelijke kwaliteit	Criterium	Ruimtelijk en programmatisch ontwerp & gebiedsvisie.	Ruimtelijke visie en ontwerp & Bouwmassa en hoogteopbouw	Conceptuele visie en vertaling in ruimtelijk plan
	Beoordeling	Kwaliteit	Kwaliteit & Norm (bouwhoogte/massa volume)	Kwaliteit
	Belang	Circa 40% (overlap met ecologie)	Relatief laag in ronde I, relatief hoog in ronde II	Relatief hoog, m.n. in ronde II
Financien	Criterium	Grondbod	Grondbod en onderbouwing	Grondbod en onderbouwing
	Beoordeling	Norm (minimum bod, hoogste bieder max. punten, overige naar rato)	Norm (bod) en kwaliteit (onderbouwing)	Norm (bod) en kwaliteit (onderbouwing)
	Belang	Circa 15%	25%	40%
Interactie/samenwerking	Criterium	Visie op samenwerking met stakeholders tijdens ontwikkel en exploitatiefase	Samenwerking met gemeente en andere belanghebbenden	Samenstelling consortium en visie op samenwerking gemeente
	Beoordeling	Kwaliteit	Kwaliteit	Kwaliteit
	Belang	Circa 15%	Relatief laag	Laag, alleen in ronde I

Tabel: overzicht van de gebruikte waarde thema's, gebruikte criteria, de wijze van beoordeling en de weging.

De drie cases hebben gemeen, dat samenwerking/interactie als criterium is meegenomen in de beoordeling. Voor Breda beperkt zich dit tot de invulling van de samenwerking met de gemeente. Utrecht en Eindhoven vragen daarnaast ook om een visie op de samenwerking met de stakeholders

in de directe omgeving. In de uitvraag voor Stationsplein Zuid weegt dit criterium zelfs voor circa 15% mee in de beoordeling.

Tot slot geldt voor alle drie de cases dat de deelnemende marktpartijen over het algemeen positief waren over het proces en de beoordeling volgens een MCA. Dat is opvallend, omdat als voornaamste kritiek op MCA vanuit de theorie de intransparantie, subjectiviteit en manipuleerbaarheid van de uitkomsten worden genoemd. Blijkbaar weegt de professionele samenwerking waarbij middels commissies zorgvuldig en beargumenteerd gecommuniceerd wordt over de beoordeling op tegen de voornaamste kritiek.

4 Werkconferentie, toetsing aan de praktijk

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk doet verslag van de werkconferentie meervoudige waardecreatie zoals deze op woensdag 27 juni is georganiseerd in Eindhoven. Op de werkconferentie zijn de conclusies van het onderzoek aangescherpt of genuanceerd door deze door middel van stellingen plenair en interactief voor te leggen aan een breed panel van de bij de drie ontwikkelingen betrokken gemeente ambtenaren, adviseurs en marktpartijen. Daarmee kan, zoals in hoofdstuk 1 aangegeven, de externe geldigheid van het onderzoek verbeterd worden. Daarnaast is de werkconferentie gebruikt om de conclusies te vertalen naar praktische aanbevelingen voor de praktijk. Daarvoor zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd die in workshops zijn besproken. Daarmee geeft dit hoofdstuk antwoord op de vijfde deelvraag welke conclusies en aanbevelingen getrokken kunnen worden uit de confrontatie van theorie en praktijk. Allereerst wordt in paragraaf 4.2 de opzet van de werkconferentie besproken. In paragraaf 4.3 worden de geformuleerde stellingen toegelicht en wordt verslag gedaan van de plenaire discussie over de stellingen. In de daarop volgende paragraaf worden de aan de deelnemers voorgelegde aanbevelingen toegelicht en vindt terugkoppeling van de workshops plaats. Het hoofdstuk sluit af met een evaluatie en conclusie.

4.2 Opzet van de werkconferentie

Op basis van de case studies zijn een zestal stellingen en aanbevelingen geformuleerd, die als input dienen voor de werkconferentie. De stellingen zijn met opzet prikkelend of negatief geformuleerd om de discussie tijdens de werkconferentie te stimuleren en te achterhalen of de conclusies van het case onderzoek breder worden gedeeld. De aanbevelingen zijn zodanig geformuleerd dat zij meteen in de praktijk kunnen worden toegepast. Doel is om in de werkconferentie te toetsen of de aanbeveling bruikbaar is en kan worden overgenomen.

Voor de werkconferentie zijn de gemeentelijke projectleiders, een aantal gemeentelijke vakdisciplines, externe adviseurs die de gemeente hebben bijgestaan bij de uitvraag en een aantal marktpartijen, die hebben deelgenomen aan de tender uitgenodigd. Gert-Joost Peek, mijn scriptiebegeleider van de ASRE, heeft als voorzitter opgetreden. Ikzelf, de schrijver van deze rapportage, was inhoudelijk verantwoordelijk voor de werkconferentie. Uiteindelijk hebben de volgende 14 personen deelgenomen aan de werkconferentie:

1. Andre Darding (Senior Projectontwikkelaar, Hurks)
2. Aart van den Heuvel (Senior Specialist Gebiedsontwikkeling, Gemeente Eindhoven)
3. Rob van Kalmthout (Commercieel Manager, Heijmans)
4. Madelon Lageveen (Consultant, Fakton)
5. Frans Mirandolle (Directeur Lavender House BV en vertegenwoordiger van BPD in de tender Stationsplein Zuid)
6. Rianne Nederhof (Senior Planeconoom, Gemeente Utrecht)
7. Hedzer Pathuis (Projectleider Healthy Urban Quarter, Gemeente Utrecht)

8. Gert-Joost Peek (Fellow & Docent Gebieds- en Vastgoedontwikkeling, Amsterdam School of Real Estate)
9. Ralf Peeters (Projectdirecteur Amvest)
10. Evita Pronk (Projectmanager en adviseur ZRI, van Zanten Raadgevende Ingenieurs)
11. Matthijs Schreurs (Manager Investeren en Exploiteren, Gemeente Utrecht)
12. Maarten Stam (Projectontwikkelaar MRP Development)
13. Thomas Verbeek (Planeconoom, Gemeente Eindhoven)
14. Bas Versteijnen (Senior projectmanager Gebiedsontwikkeling, Gemeente Eindhoven)

Met deze mix van aanwezigen, zowel voor wat betreft de drie locaties (Eindhoven, Utrecht en Breda) als voor wat betreft de achtergrond (gemeente, adviseur, ontwikkelaar) is beoogd om de discussie te faciliteren en uit te lokken.

Het programma (bijgevoegd in bijlage 2) van de werkconferentie duurde circa 3 uur en bestond uit drie delen. Het eerste deel betrof een inleiding, waarin naast de kennismaking de aanleiding en de onderzoeksopzet werd toegelicht en kort wat informatie over de cases werd gegeven. Daarmee beschikten de aanwezigen over dezelfde basis. Daarna zijn de stellingen plenair bediscussieerd en tot slot heeft een workshop plaatsgevonden over de aanbevelingen.

In het plenaire deel zijn de stellingen 1 voor 1 behandeld. Om de discussie op voorhand zo min mogelijk te beïnvloeden is de stelling telkens gepresenteerd en alleen gevraagd of deze duidelijk was. Tijdens de daarop volgende discussie zijn aantekeningen gemaakt van de argumenten en meningen, die de deelnemers naar voren brachten. Na de discussie is aangegeven wat de bevindingen van het case onderzoek waren. Hierna hebben de deelnemers aangegeven of zij het eens of oneens zijn met de stelling. Daarbij hebben Gert-Joost Peek als voorzitter en ikzelf als onderzoeker zich onthouden van stemming. Omdat de discussie over de stellingen wat meer tijd vroeg dan op voorhand ingeschat, zijn stelling 5 en 6 slechts kort besproken en is over die stellingen niet gestemd.

Na een pauze zijn de aanbevelingen in workshops besproken en bediscussieerd. Er is voor een workshop gekozen om na het plenaire deel een nieuwe prikkel in te bouwen om zo het optimale resultaat uit de werkconferentie te halen. Ook de meer besloten setting van een workshop kan er mogelijk toe leiden dat deelnemers aan de werkconferentie zich vrijer voelen om inbreng te hebben in de discussie. Voor de workshops zijn de deelnemers in drie groepen opgedeeld. De drie groepen zijn voor wat betreft type organisatie (gemeente, adviseur & marktpartij) en geografische locatie (Eindhoven, Breda & Utrecht) zo veel als mogelijk gemixt om een goede en evenwichtige discussie te faciliteren. Aan de drie groepen is gevraagd om op flip overs te noteren of zij het wel of niet eens zijn met de aanbeveling en waarom en hoe het volgens hen dan wel moet of beter kan. Daarnaast is gevraagd of zij mogelijk nog andere aanbevelingen hebben. Na de workshop ronde heeft van elke groep één vertegenwoordiger de plenaire terugkoppeling van de bevindingen van zijn of haar groep verzorgd.

4.3 Toetsing van stellingen

Deze paragraaf doet verslag van de plenaire discussie over de stellingen, die op basis van het onderzoek zijn opgesteld. De bespreking zal per stelling plaatsvinden, waarbij de stelling eerst wordt

voorzien van een korte toelichting, waarna de bevindingen van de werkconferentie worden gepresenteerd.

Stelling 1: Selecteren op basis van meervoudige waarde creatie is oude wijn in nieuwe zakken.

Uit de case studies bleek dat het selecteren van marktpartijen op basis van meervoudige waardecreatie niet nieuw is. Het zijn de thema's en de invulling daarvan die vernieuwen. Daarnaast wordt de wijze van uitvragen, meer op ambitie en minder op eisen en normen als nieuw ervaren. Deze stelling is geformuleerd om te toetsen of deze conclusie op de werkconferentie wordt gedeeld.

Bevindingen werkconferentie

In de groepsdiscussie werd naar voren gebracht dat al sinds enkele decennia, bijvoorbeeld in de tijd van de wijkvernieuwing, aan marktpartijen een pallet van extra maatregelen gevraagd werd bij gebiedsontwikkeling. Ook toen werd je als marktpartij niet alleen geselecteerd, omdat je de hoogste prijs bood. De deelnemers zijn het erover eens dat elk tijdsbeeld nieuwe thema's geeft en geven daarbij aan dat ook de aandacht voor meervoudige waarde conjunctuur gevoelig is. Anders dan voorheen is dat de afweging veel integraler plaatsvindt en dat gebruik wordt gemaakt van professionele jury's. Ook zijn de meeste deelnemers van mening dat financiële afwegingen minder zijn gaan meewegen dan voorheen. De wijze waarop de deelnemers aan de werkconferentie in de discussie staan, is veelal een kwestie van nuance. Dit sluit aan bij de bevindingen uit de case studies, dat er eerder sprake is van een geleidelijk proces, waarin de thema's vernieuwen en waar de verschillen vooral gezien worden in de wijze van uitvragen (meer op visie, niet alles dichtregelen in normen en eisen). Bij de stemming, na de groepsdiscussie, bleek dat met negen stemmen voor en drie stemmen tegen een ruime meerderheid van 75% voor de stelling is.

Stelling 2: Selectie van marktpartijen op basis van meervoudige waardecreatie is niet transparant.

Op basis van het case onderzoek is de conclusie getrokken, dat de marktpartijen over het algemeen positief zijn over het selectie proces en de beoordeling. Dat is opvallend, omdat uit de theorie bleek dat als voornaamste kritiekpunt op MCA de intransparantie, subjectiviteit en manipuleerbaarheid van de uitkomsten wordt genoemd. Daarom wordt deze stelling ter toetsing van de bevindingen uit de case studie in de werkconferentie voorgelegd.

Bevindingen werkconferentie

De deelnemers waren het allemaal oneens met deze stelling. Dat is in lijn met de uitkomsten van de case studies, maar niet in lijn met de kritiek vanuit de theorie. Daarmee lijkt de conclusie dat het selecteren van marktpartijen op basis meervoudige waardecreatie als transparant beoordeeld kan worden op zijn plaats. Mogelijk speelt hier het geven van sociaal wenselijke- of strategische- antwoorden een rol. Aanvullend onderzoek, bijvoorbeeld door middel van een anonieme enquête, kan daarin helderheid brengen. De opmerkingen die tijdens de discussie werden gemaakt zien toe op hoe een goede uitvraag en selectie te organiseren. Daarbij komt naar voren dat het voor gemeenten belangrijk is, de wensen en ambities die zij hebben duidelijk te formuleren, zeker bij moeilijk

meetbare zaken. Daarnaast zijn de deelnemers het erover eens dat een professionele jury, zeker bij complexe ontwikkelingen, een vereiste is. Tot slot wordt naar voren gebracht dat het (mede) laten beoordelen van de inschrijvingen door stakeholders uit de omgeving op de inhoudelijke thema's niet wenselijk is. Naar de mening van de deelnemers aan de werkconferentie mist de burger de professionaliteit om plannen op inhoud te kunnen beoordelen.

Stelling 3: Pas als de gemeente haar ambities kan objectiveren in normen en eisen kan meervoudige waarde creatie bereikt worden.

Uit het case onderzoek komt naar voren dat juist het uitvragen op ambitie ertoe leidt dat er maximale ruimte bestaat voor marktpartijen om met een invulling te komen die meerwaarde creëert. Deze stelling is bewust negatief geformuleerd om hierover tijdens de werkconferentie de discussie uit te lokken.

Bevindingen werkconferentie

Bij het stemmen na de plenaire discussie bleek dat 11 deelnemers het oneens waren met deze stelling en er maar 1 deelnemer was die het eens was met deze stelling. De uitkomst van de case studies dat door de uitvraag op ambitie te doen en door weinig normen en eisen te stellen, de marktpartijen de mogelijkheid geboden wordt om met niet voor de hand liggende oplossingen te komen en meerwaarde te creëren, werd daarmee gedeeld. In de discussie werd nog naar voren gebracht dat het belangrijk is om welk thema en onderwerp het gaat. Sommige onderwerpen kunnen prima in een norm gevat worden, zoals bijvoorbeeld een EPC norm of energie 0. Dat schept ook duidelijkheid in de uitvraag. Daarnaast geven de deelnemers aan dat het ook belangrijk is de interne beslisinformatie ten behoeve van het bestuur goed voor ogen te houden in het proces. De vraag wat het doel is en waarom, is daarbij belangrijk.

Stelling 4: Mooi dat selecteren op basis van meervoudige waardecreatie, maar in de uitvoering wordt het niet waargemaakt.

In het interview met de gemeente Breda bracht Nora van de Griend als aanvulling naar voren dat zij van veel marktpartijen terug hoort, dat zij het winnende plan van een tender na realisatie vaak niet volledig herkennen. Omdat de selectie op basis van meervoudige waardecreatie als doel heeft dat die meervoudige waarden worden gerealiseerd, is aanvullend op het onderzoek bovenstaande stelling geformuleerd.

Bevindingen werkconferentie

Op basis van de stemming kunnen we deze stelling overduidelijk verwerpen. Alle deelnemers waren het namelijk oneens met de stelling. In de discussie bleek dat het allemaal wat genuanceerder ligt. Dat was ook het beeld dat af te leiden was uit de case studies. De aanwezigen brachten naar voren dat er altijd wel redenen te benoemen zijn waarom ambities niet waargemaakt kunnen worden. Bijvoorbeeld als een innovatief concept niet blijkt te werken, of dichterbij huis, als de markt tegen zit. Als oplossing wordt gesuggereerd om een specifiekere uitvraag te doen, maar dat staat op

gespannen voet met de ruimte die je als gemeente wilt bieden in de uitvraag om juist het creëren van meerwaarde mogelijk te maken (zie ook stelling 3). Over één punt waren alle deelnemers het roerend eens namelijk het tekort schietend contract beheer na de tender. Mogelijk kan de essentie waarom de partij de tender gewonnen heeft beter worden vastgelegd, zodat na realisatie beoordeeld kan worden of daar nog aan wordt voldaan. Overigens zien een aantal deelnemers hier zo een grote leemte dat ze pleiten voor een soort van gemeentelijke tender kamer, die parallel aan de werkzaamheden van de rekenkamer, bewaakt of de ambities die zijn geformuleerd in de uitvraag inderdaad worden waargemaakt bij realisatie en exploitatie.

Stelling 5: De marktpartij van nu wordt niet geselecteerd op basis van het beste plan, maar op de vaardigheden tot samenwerking op basis van vertrouwen, gelijkwaardigheid, respect en openheid.

Uit de interviews met de gemeentelijke projectleiders komt naar voren dat het in de tenderprocedure aangaan van de dialoog op basis van professionaliteit, vertrouwen, openheid en respect, voor marktpartijen belangrijk is om kans te maken om als winnaar van de selectie uit de bus te komen. Het is de vraag in welke mate de marktpartijen en adviseurs het eens zijn met deze conclusie.

Bevindingen werkconferentie

Over deze stelling liggen de meningen verdeelder en genuanceerder dan op basis van de case studies verwacht was. Vanuit de deelnemers en dan vooral vanuit de marktpartijen wordt in de discussie aangegeven dat je niet alles kunt oplossen met dialoog. Zij wensen duidelijkheid in de uitvraag en speelruimte zonder het stappelen van teveel ambities. Ook is aangegeven dat je als marktpartij de uitvrager maar één keer echt kunt verrassen, wat hen terug houdend maakt om alle ideeën in de dialoogfase op tafel te leggen. Zoals hierboven aangegeven heeft geen stemming plaatsgevonden over deze stelling, maar op basis van de discussie ligt een verdeelde stemming in de lijn der verwachting.

Stelling 6: De uitvraag op basis van meervoudige waardecreatie is een lovenswaardig streven, maar uiteindelijk gaat het om het geld en de mooie plaatjes.

In de analyse van de case studies bleek dat stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit en financiën nog van groot belang zijn in de beoordelingscriteria van de drie tender procedures. De vraag is of de deelnemers aan de werkconferentie dezelfde mening hebben.

Bevindingen werkconferentie

Zonder dat een stemming heeft plaatsgevonden was de teneur van de reacties dat het merendeel van de deelnemers het niet eens is met deze stelling. Bij stelling 1 kwam al naar voren dat de algemene ontwikkeling is dat financiën minder is gaan mee wegen in de selectiecriteria. Voor wat betreft stedenbouw wordt daarnaast aangegeven dat de plannen vaak redelijk dicht bij elkaar gescoord worden, in een range tussen bijvoorbeeld een 6 en een 8, waarmee het relatieve gewicht kleiner wordt. Voor wat betreft het groundbod is het vaak andersom. De laagste inschrijver krijgt daar

vaak een lage score (richting de 0) en de hoogste inschrijver een 10. Daarmee is het belang van het groundbod in de praktijk veel groter dan beoogd in de uitvraag. Vanuit de werkconferentie wordt de aanbeveling gedaan hier in toekomstige uitvragen rekening mee te houden in de wijze van beoordelen.

4.4 Aanbevelingen

Deze paragraaf doet verslag van de workshops over de aanbevelingen die op basis van het onderzoek zijn opgesteld. De bespreking zal per aanbeveling plaatsvinden, waarbij de aanbeveling eerst wordt voorzien van een korte toelichting, waarna de bevindingen van de werkconferentie worden gepresenteerd. Ter afsluiting zullen de door de drie groepen zelf geformuleerde aanbevelingen worden besproken.

Aanbeveling 1: Creëer in de eerste selectie ronde ook ruimte voor interactie/dialog in de vorm van een speed date.

Op basis van de interviews met de gemeentelijke projectleiders in de case studies bleek dat juist de interactie met marktpartijen in de laatste selectie ronde leidt tot wederzijds begrip, vertrouwen en inzicht in elkaars belangen en daarmee tot een grotere kans dat de door de gemeente uitgesproken ambities op de waarde thema's gerealiseerd worden. Dat geeft voldoende reden om de aanbeveling te doen om ook in de eerste ronde van de tender ruimte te bieden voor interactie en dialoog.

Bevindingen werkconferentie

De terug koppeling uit de drie groepen is niet eenduidig. Eén groep staat niet achter de aanbevelingen en de twee andere groepen wel. In de terugkoppeling wordt aangegeven dat een speed date, zonder aan te geven welke competenties van belang zijn, niet transparant is. Daarnaast wordt de suggestie gedaan om als aanvulling op de schriftelijke selectie, na een snelle voorselectie, een tiental partijen uit te nodigen voor een kort gesprek. In dat gesprek kunnen de geselecteerde partijen hun visie op de door de gemeente gewenste ontwikkeling toelichten, zodat je als gemeente een beter oordeel kunt vormen van de selectie van de marktpartijen, die doorgaan naar de definitie selectieronde.

Aanbeveling 2: Geef een minimale grondprijs aan in de uitvraag en communiceer hier expliciet over.

De gemeente Eindhoven spreekt zich expliciet uit over de door haar gewenste minimale grondprijs. Breda en Utrecht deponeren een minimale grondprijs bij de notaris, maar maken deze niet bekend aan de marktpartijen. Conform de aanbevelingen van de Neprom (hoofdstuk 2) is de aanbeveling expliciet te communiceren over het minimum gewenste bod.

Bevindingen werkconferentie

Twee van de drie groepen zijn het eens met deze aanbeveling. Zij geven aan dat het expliciet benoemen van een minimaal gewenste grondopbrengst duidelijkheid en richting biedt voor de andere selectiecriteria. Eén van de groepen geeft ter overweging aan een vaste grondprijs te hanteren in de uitvraag, zodat de focus ligt op de kwalitatieve elementen en de waarde thema's. De derde groep geeft aan dat het wat hen betreft afhankelijk is van de opgave hoe om te gaan met de grondprijs. Teneur in de plenaire bespreking is dat het vooral afhankelijk is van de opgave en dat vooral bij complexere opgaven het benoemen van een minimaal gewenste grondprijs duidelijkheid schept. Daarbij dient de gemeente in de uitvraag wel transparant te zijn hoe het grondbod mee weegt in de beoordeling.

Aanbeveling 3: Schrap de eerste ronde van de uitvraag en vraag vier partijen waarmee je meteen de definitieve selectie in gaat.

De gemeente Eindhoven heeft de eerste ronde waarin alle geïnteresseerden zich kunnen melden overgeslagen en is meteen tot de finale selectie ronde overgegaan. De gemeente heeft daarvoor zelf de drie partijen geselecteerd die zij heeft uitgenodigd voor de uitvraag. Hoewel daarover vragen zijn gekomen van marktpartijen die niet zijn uitgenodigd, kun je ook stellen dat dit efficiënt en kosten beperkend is. Vandaar dat deze aanbeveling is geformuleerd.

Bevindingen werkconferentie

Alle groepen zijn het oneens met deze aanbeveling vanwege het gebrek aan transparantie in de keuze van de vier partijen die worden gevraagd voor de definitieve selectie. Wel wordt geadviseerd om in een eerste ronde snel tot een voorselectie te komen. Parallel aan de opmerkingen bij aanbeveling 1 wordt geopteerd voor een sollicitatie achtige procedure, waarin partijen zich kunnen presenteren en kunnen onderbouwen waarom zij de geschikte partij zijn voor de uitvraag. Daarnaast geven de marktpartijen er de voorkeur aan de laatste fase te beperken tot drie partijen. Dat brengt voor hen focus aan, een grotere kans op selectie en beperkt het aantal tenders en daarmee de kosten.

Aanbeveling 4: Beperk het aantal tenders zo veel mogelijk en selecteer bij standaard ontwikkelingen op basis van minimale normen/eisen en prijs.

De tenders voor Coulissen West, HUQ en Stationsplein Zuid hebben gemeen dat het complexe opgaven betreft. Vraag is of de aanpak van deze tenders op meer standaard ontwikkelingen toegepast kan worden.

Bevindingen werkconferentie

Over deze aanbeveling zijn de groepen enigszins verdeeld, maar de reactie komt erop neer dat niet overall dezelfde zware selectie ingezet hoeft te worden. Gesproken wordt van de tender op maat, afhankelijk van de opgave van de betreffende locatie. Bij meer standaard ontwikkelingen (bijvoorbeeld de oude Vinex locaties) kan dan gebruik gemaakt worden van een "lichte" tender,

waarbij wat meer gestuurd wordt op hardere normen en/of waarbij de dialoog fase ontbreekt om kosten te beperken. Uit de plenaire bespreking komt nog naar voren dat het voor gemeenten belangrijk is een ruimtelijke strategie op te stellen, met daarin per gebied of ontwikkellocatie de doelen/ambities die de gemeente wil bereiken. Dat schept duidelijkheid voor marktpartijen en vergroot daarmee de kans dat doelen/ambities daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Aanbeveling 5: De gemeente moet ik haar uitvraag veel explicieter zijn over wat minimale eisen en wat wensen en ambities zijn.

De motivering achter deze aanbeveling is dat het in de selectiedocumenten af en toe zoeken is wat ambities, wensen of harde eisen zijn. Als de gemeente daarin duidelijker is, kunnen marktpartijen daarop beter inspelen, waarmee de kans groter is, dat de door de gemeenste geformuleerde eisen, wensen en ambities worden gerealiseerd.

Bevindingen werkconferentie

Eén groep is het eens met deze aanbeveling, een andere groep is tegen en de derde groep is neutraal wat betreft deze aanbeveling. De groep die het oneens is met deze aanbeveling geeft aan dat de uitvraag te expliciet kan worden, waardoor er geen ruimte meer is voor een eigen invulling door de marktpartijen en de “ontwikkelbaarheid” van de locatie in gevaar komt. De andere groep geeft juist aan dat de gemeente veel selectiever dient te zijn in haar uitvraag en de ambities ook zou moeten prioriteren. De derde groep trekt de conclusie dat bij niet objectiveerbare ambities een professionele jury vereist is. Bij elkaar genomen geven deze verschillende meningen niet één richting aan hoe om te gaan met deze aanbeveling.

Aanbeveling 6: Stel als minimum voorwaarde voor selectie dat na selectie dezelfde personen betrokken blijven bij de uitwerking en realisatie

In de interviews is voor alle drie de cases aangegeven dat persoonlijke betrokkenheid en binding aan het project belangrijk is voor een succesvolle ontwikkeling. Als gedurende het hele proces van selectie tot realisatie dezelfde mensen betrokken blijven is deze persoonlijke betrokkenheid gewaarborgd.

Bevindingen werkconferentie

Ook over deze aanbeveling zijn de groepen verdeeld. Alle groepen geven aan dat het wenselijk is dat de sleutel personen, van zowel de zijde van de gemeente als van de marktpartijen, zoveel mogelijk betrokken zijn bij de planuitwerking na de selectie. Daarbij wordt de opmerking gemaakt dat je dit eigenlijk niet letterlijk van partijen kunt vragen, omdat de bedrijfsvoering zich daartegen verzet en/of omdat medewerkers nu eenmaal van baan veranderen. Wel zou tussen partijen kunnen worden vastgelegd welke competenties en typen persoonlijkheden op een bepaald moment in de ontwikkeling gewenst zijn.

Extra aanbevelingen/aandachtspunten

Als extra aanbeveling benadrukt één van de groepen nog maar eens het belang van een goede uitvraag. De uitvraag dient heldere kaders te bevatten en een prioritering van de ambities. Ook wordt aangegeven dat een tender altijd maatwerk is en de gemeente er zelf voor verantwoordelijk is dat zij de juiste expertises aan tafel zet voor de selectie. Dan heeft de gemeente ook de grootste kans dat de door haar gewenste maatschappelijke waarden worden gerealiseerd.

Ten tweede benoemt één groep, hoewel dit niet direct te maken met de selectie, het belang van goede afspraken over een mogelijke exit na selectie. Dat blijkt, zeker met de crisis in het achterhoofd, altijd een lastige discussie te zijn. Door op voorhand vast te leggen hoe om te gaan met onvoorziene omstandigheden, hoe de risico's te verdelen en hoe het proces verloopt als één van de partijen zich beroept op onvoorziene omstandigheden, is er een grotere kans dat de ambities van de uitvraag en het winnende plan overeind blijven als de onvoorziene omstandigheden zich voor doen.

Tot slot wordt aan de deelnemende gemeenten de oproep gedaan om ervaringen over professioneel opdrachtgeverschap bij tenders te delen. Beeld van de deelnemers aan de werkconferentie is dat de marktpartijen actievare intermediaire organisaties hebben die ervaringen delen en dat kennisdeling bij gemeenten daarbij achter blijft.

4.5 Analyse en conclusies

De werkconferentie is naar wens verlopen. De opzet met enerzijds een plenair deel en anderzijds de workshops heeft ervoor gezorgd dat alle deelnemers hun inbreng hebben gehad. Deze worden hieronder besproken. Uit de terugkoppeling van de deelnemers bleek ook dat zij het als leuk, maar bovenal als zinvol hebben ervaren. Er zijn niet zo veel mogelijkheden om los van een concreet project of ontwikkeling met collega's en vaak ook onderhandelingspartners of concurrenten over gebiedsontwikkeling van gedachten te wisselen. Wat dat betreft heeft menig een de ambitie uitgesproken om een vervolg te geven aan de werkconferentie. Omdat er, buiten de cases waar de selectie al heeft plaatsgevonden, geen verbinding werd gelegd met een concrete ontwikkeling, was er de mogelijkheid tot een open discussie, zonder dat kaarten tegen de borst werden gehouden. Daarbij deden alle deelnemers goed mee aan de discussie.

Voor het onderzoek heeft de werkconferentie geleid tot enkele nieuwe inzichten voor wat betreft de op basis van de theorie en het case onderzoek geformuleerde stellingen en aanbevelingen. In dit slot van hoofdstuk 4 wordt aangegeven op welke onderdelen de bevindingen van de werkconferentie parallel lopen met de bevindingen uit de theorie en case studies en waar er afwijkingen zijn. Ook worden de belangrijkste nieuwe inzichten uit de werkconferentie gegeven.

Stellingen

In onderstaande tabel is een overzicht gegeven of de deelnemers het eens of oneens waren met de stellingen of dat zij verdeeld hebben gestemd. Daarnaast is aangegeven wat op basis van de bevindingen uit de cases studies (en de theorie) de verwachting was van de uitkomst van de stemming.

Stellingen	Verwachting	Eens	Verdeeld	Oneens
1 Selecteren op basis van meervoudige waarde creatie is oude wijn in nieuwe zakken.	Eens	75% eens		
2 Selectie van marktpartijen op basis van meervoudige waardecreatie is niet transparant	verdeeld			100% oneens
3 Pas als de gemeente haar ambities kan objectiveren in normen en eisen kan meervoudige waarde creatie bereikt worden	Oneens			100% oneens
4 Mooi dat selecteren op basis van meervoudige waardecreatie, maar in de uitvoering wordt het niet waargemaakt	onbekend			100% oneens
5 De marktpartij van nu wordt niet geselecteerd op basis van het beste plan, maar op de vaardigheden tot samenwerking op basis van vertrouwen, gelijkwaardigheid, respect en openheid	Eens		Verdeeld (niet gestemd)	
6 De uitvraag op basis van meervoudige waardecreatie is een lovenswaardig streven, maar uiteindelijk gaat het om het geld en de mooie plaatjes	Eens			Merendeel niets eens (niet gestemd)

Tabel: Uitslag stemming over de stellingen

Eens: >= 75% van de stemmen

Verdeeld: 25 – 75% van de stemmen

Oneens: <=25%

Stemming in lijn met verwachting bevindingen case studies
Stemming verdeeld
Stemming niet in lijn met verwachting bevindingen case studies

De conclusie dat het selecteren van marktpartijen voor gebiedsontwikkeling op basis van meervoudige waardecreatie niet nieuw is, wordt door de deelnemers aan de werkconferentie onderschreven. Ook de constatering dat door de uitvraag op ambitie te doen en door weinig normen en eisen te stellen, de marktpartijen de mogelijkheid geboden wordt om met niet voor de hand liggende oplossingen te komen en meerwaarde te creëren, wordt onderschreven door de deelnemers van de werkconferentie. De oplossing voor een betere selectie op basis van meervoudige waarde creatie dient daarmee niet gezocht te worden in het verder objectiveren van de waarde thema's in normen en eisen.

Over de bevinding uit de case studies dat de vaardigheden tot samenwerking op basis van vertrouwen, gelijkwaardigheid respect, openheid en professionaliteit in de dialoog fase van de tender van doorslaggevend belang is, om als marktpartij geselecteerd te worden, zijn de meningen verdeeld. Vooral de marktpartijen staan hier genuanceerder tegenover en geven aan, dat niet alles op te lossen is met dialoog.

Uit de werkconferentie blijkt ook dat de selectie van marktpartijen op basis van meervoudige waardecreatie als selectie criterium als transparant wordt beoordeeld. Dat sluit aan op de bevindingen uit de case studies. Uit het theorie deel van het onderzoek blijkt juist dat het voornaamste kritiek punt op MCA als beoordelingsinstrument, de intransparantie, subjectiviteit en manipuleerbaarheid van de uitkomsten betreft. Dat wordt door de werkconferentie niet bevestigd, maar mogelijk speelt het geven van sociaal wenselijke en/of strategische antwoorden een rol. Nader onderzoek is hier op zijn plaats.

De conclusie, dat het grondbod (financiën) en het waarde thema stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit nog steeds van doorslaggevend belang zijn in de beoordeling werd niet gedeeld op de

werkconferentie. Toch bleek in de latere discussie dat de praktijk genuanceerder ligt, omdat door de wijze van beoordelen (bij de waarde thema's zijn de uitslagen minder groot dan voor het grondbod), de weging van het grondbod in de praktijk vaak groter is dan op basis van de wegingsfactoren aangegeven. Daarnaast is het opvallend dat de bevindingen van de werkconferentie niet in lijn zijn met de verwachtingen uit de case studies. Mogelijk speelt het geven van sociaal wenselijke en/of strategische antwoorden hier ook een rol.

Tot slot geven alle deelnemers aan de werkconferentie aan het oneens te zijn met de stelling dat de beloftes ten aanzien van meervoudige waardecreatie die in de selectieprocedure worden gedaan in de praktijk niet worden waargemaakt. De discussie die hier plenair over plaatsvond gaf veel meer nuance. Daarin gaven enkele deelnemers aan dat gemeenten na de tender tekort schieten in het contract beheer en zien zij zelfs zo een grote leemte dat zij pleiten voor een gemeentelijke "tender" kamer, die bewaakt of de ambities die zijn geformuleerd in de uitvraag inderdaad worden waargemaakt bij realisatie en exploitatie. Ook hier geeft de gevoerde discussie aanleiding tot nader onderzoek en leidt deze bovendien tot de aanbeveling een gemeentelijke "tender" kamer in te stellen.

Aanbevelingen

In onderstaande tabel is op basis van de terugkoppeling van de drie workshop groepen aangegeven of zij het eens of oneens waren met de aanbeveling of dat de groep intern verdeeld was. Uit de tabel blijkt dat zowel tussen de groepen als binnen de groepen verdeeldheid bestaat over de geformuleerde aanbevelingen. Juist de motiveringen, opmerkingen en aandachtspunten die in de terugkoppeling zijn gegeven, heeft zinvolle extra informatie vanuit de praktijk opgeleverd. Die extra informatie helpt bij het formuleren van de aanbevelingen in hoofdstuk 5, zodat deze optimaal kunnen aansluiten bij de praktijk.

Aanbevelingen		Eens	verdeeld	Oneens
1	Creëer in de eerste selectie ronde ook ruimte voor interactie/dialog in de vorm van een speed date.	2	0	1
2	Geef een minimale grondprijs aan in de uitvraag en communiceer hier expliciet over.	2	0	1
3	Schrap de eerste ronde van de uitvraag en vraag 4 partijen waarmee je meteen de definitieve selectie in gaat.	0	0	3
4	Beperk het aantal tenders zo veel mogelijk en selecteer bij standaard ontwikkelingen op basis van minimale normen/eisen en prijs.	0	3	0
5	De gemeente moet ik haar uitvraag veel explicieter zijn over wat minimale eisen en wat wensen en ambities zijn.	1	1	1
6	Stel als minimum voorwaarde voor selectie, dat na selectie dezelfde mensen betrokken blijven bij de uitwerking en realisatie.		3	

Tabel: Mening van de drie workshop groepen over de geformuleerde aanbevelingen
(De getallen in de kolommen geven het aantal groepen aan dat het eens of oneens was met de stelling of dat de groep intern verdeeld was over de stelling).

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding

In dit vijfde en laatste hoofdstuk van deze rapportage zullen de conclusies, aanbevelingen en reflectie op het onderzoek aan de orde komen. In paragraaf 5.2 worden de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd. In de daarop volgende paragraaf komen de aanbevelingen voor de praktijk en voor vervolg onderzoek aan bod. Het hoofdstuk sluit af met een reflectie op het onderzoek en een korte persoonlijke reflectie.

5.2 Conclusies

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: “Op welke wijze kan meervoudige waardecreatie optimaal ingezet worden als selectiecriterium voor de selectie van marktpartijen voor gemeentelijke gronduitgifte ten behoeve van gebiedsontwikkeling”. Voor beantwoording van deze vraag zijn vijf deelvragen geformuleerd. Een literatuurstudie, drie case studies en een werkconferentie hebben antwoord gegeven op deze deelvragen. Het verslag daarvan is terug te vinden in de hoofdstukken twee tot-en-met vier. In deze paragraaf worden de conclusies gepresenteerd.

Uit het theoretische deel van dit onderzoek blijkt dat gebiedsontwikkeling evolueert van de traditionele grootschalige gebiedsontwikkeling van voor de vastgoedcrisis naar twee ideaaltypen, nl. gebiedsontwikkeling 2.0 (organische gebiedsontwikkeling) en gebiedsontwikkeling 3.0 (waardestromen).

Er is in de praktijk nog nauwelijks sprake van de nieuwe waardestromen en verdien modellen van gebiedsontwikkeling 3.0. Daarom is er in het onderzoek voor gekozen om met de definitie van het begrip meervoudige waardecreatie dicht bij de praktijk te blijven. Selecteren op basis van meervoudige waardecreatie betreft dan een selectie van marktpartijen bij gebiedsontwikkeling, waarbij naast financieel rendement geselecteerd wordt op de maatschappelijke waarde thema's economie, sociaal, ecologie, gezondheid, innovatie en stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit. De invulling en de weging van de maatschappelijke waarde thema's en financiën in de selectie kunnen per gebiedsontwikkeling worden vastgelegd.

Uit het literatuuronderzoek blijkt, dat voor het waarderen van de maatschappelijke waarde thema's gebruik kan worden gemaakt van de Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) en Multi Criteria Analyse MCA. Omdat MCA rekening houdt met kwalitatieve criteria en uitgaat van politieke afwegingen bij het beoordelen van de criteria is het de meest geschikte methode om maatschappelijke waarden te waarderen.

Uit het praktijk deel van het onderzoek blijkt dat bij de selectie van marktpartijen op basis van kwalitatieve criteria al jarenlang gebruikt gemaakt wordt van een vorm van MCA in het beoordelen van de ingediende plannen. Nieuw bij de gevolgde aanpak is het loslaten van normen en eisen vooraf. In plaats daarvan wordt de uitvraag gedaan op basis van wensen en ambities. Op grond van deze werkwijze worden marktpartijen uitgedaagd om met niet voor de hand liggende oplossingen te komen en zo meervoudige waarden te creëren.

Een professionele beoordelingscommissie met in- en externe-experts beoordeelt de inzendingen van marktpartijen op de waarde thema's. De kritiek uit de literatuur dat MCA niet transparant en subjectief is wordt niet bevestigd door de case studies en de werkconferentie. Mogelijk biedt de beoordeling door een professionele commissie, die in dialoog met partijen communiceert, voldoende waarborg voor een zorgvuldige beoordeling. Anderzijds kan de onderzoeksmethodiek ertoe geleid hebben, dat de geïnterviewde projectmanagers en de deelnemers aan de werkconferentie niet het achterste van hun tong hebben laten zien en sociaal wenselijke of strategische antwoorden hebben gegeven. Nader onderzoek kan dat uitwijzen.

Voor wat betreft het gevolgde proces is het opvallend dat de gemeente Eindhoven niet kiest voor een voorselectie, maar zelf drie marktpartijen kiest voor de definitieve selectie ronde. Op basis van de input van de werkconferentie wordt dat afgeraden. De praktijk wijst ook uit dat andere partijen zich daarbij gepasseerd voelen.

De verschillen tussen de drie cases zitten daarnaast vooral in de wijze waarop de waarde thema's worden ingevuld en de weging, die de thema's hebben in de beoordeling van de ingediende plannen. Daarbij is het opvallend dat het thema stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit in alle drie de cases van groot belang is, terwijl in het belang van de andere thema's soms grote verschillen bestaan tussen de cases. Ook in de weging van het onderdeel financiën zijn er grote verschillen tussen de drie cases. Deze bevindingen sluiten aan bij de voor dit onderzoek gehanteerde definitie van selectie op basis van meervoudige waardecreatie, waarbij het belang en de invulling van de maatschappelijke waarde thema's en van financiën per gebiedsontwikkeling kunnen verschillen.

5.3 Aanbevelingen

Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van het onderzoek zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd, die zijn voorgelegd in de werkconferentie. Daarmee is aanvullende informatie uit de praktijk verzameld. Deze zinvolle informatie heeft geholpen om onderstaande aanbevelingen optimaal te laten aansluiten bij de praktijk.

Aanbeveling 1: Bied alle geïnteresseerde partijen de kans om mee te doen aan de selectie. Werk bij complexe opgaven met twee selectie ronden, waarbij in ronde I tot een snelle voorselectie van partijen gekomen wordt die uitgenodigd worden voor de definitieve selectie in ronde II.

Het uitsluiten van partijen van mogelijke deelname aan een tender wordt als niet gewenst en niet transparant beoordeeld. Een eerste ronde met een voortvarende selectieprocedure zorgt er voor dat de investeringen van marktpartijen en van de uitvrager beperkt blijven. Beperk het aantal partijen in de laatste fase van de tender bij voorkeur tot maximaal drie partijen. Dat leidt tot focus bij marktpartijen omdat de kans op selectie groter is en het beperkt het aantal tenders en daarmee de kosten. Er is nog geen 'best practise' om tot een voorselectie te komen uitgekristalliseerd. Naast een

snelle schriftelijke selectie bij minder complexe opgaven, kan bij complexe opgaven gedacht worden aan een 'speed date', waarin gemeente en marktpartijen kennis kunnen maken met elkaar en visies op de ontwikkeling kunnen uitwisselen.

Aanbeveling 2: Formuleer per ontwikkeling een "tender op maat", afhankelijk van de opgave van die locatie.

Uit de werkconferentie komt naar voren, dat niet overal dezelfde zware tenderprocedure ingezet hoeft te worden. Voor minder complexe ontwikkelingen met minder vrijheidsgraden kan gebruik gemaakt worden van een 'tender light' waar meer gestuurd kan worden op vooraf bepaalde objectieve kaders/ normen en de dialoog fase achterwege kan blijven. Dat beperkt de kosten en geeft duidelijkheid naar marktpartijen. Maak als gemeente voor elke gebiedsontwikkeling de afweging welke beoordelingscriteria en waarde thema's op die locatie van belang zijn en hoe die zich laten vertalen in ambities en/of objectieve normen en eisen. Bij voorkeur stelt de gemeente een ruimtelijke visie op -structuurvisie, omgevingsvisie, zo mogelijk uitgewerkt in gebiedskaders- waarin zij aangeeft wat haar ambities zijn met de verschillende ontwikkellocaties in de gemeente.

Aanbeveling 3: Stel voor een succesvolle selectie een professionele beoordelingscommissie samen.

Juist het uitvragen op wensen en ambities geeft marktpartijen de ruimte om met niet voor de hand liggende oplossingen te komen en meervoudige waarden te creëren. Daarbij hoort een professionele beoordelingscommissie met bij voorkeur in- en externe-experts, die voldoende kennis en ervaring hebben om de inschrijvingen te kunnen beoordelen. Bijkomend voordeel is dat het beoordelen van de ingediende plannen met een professionele beoordelingscommissie een zekere mate van objectiviteit met zich mee brengt en bij de inschrijvende partijen leidt tot een grotere acceptatie van de uitslag van de tender.

Aanbeveling 4: Wees in de uitvraag duidelijk wat wensen en ambities zijn en wat kaders en minimum eisen.

In de uitvragen van de drie case studies wordt een grote hoeveelheid aan documenten verspreid. Door de veelheid aan informatie, maar ook door het verschil in formulering is het vaak niet of niet meteen duidelijk wat wensen en ambities zijn en wat kaders en minimum eisen. Als eenduidig wordt gecommuniceerd is voor marktpartijen duidelijker op welke onderdelen zij zich kunnen onderscheiden. Daarmee is de kans groter dat een plan wordt ingediend dat voldoet aan de wensen en ambities van de gemeente.

Aanbeveling 5: Kijk bij de weging van de beoordelingscriteria nadrukkelijk naar de spreiding van de mogelijke scores, zeker wat betreft financiën.

Uit de werkconferentie bleek dat de spreiding in scores op de beoordelingscriteria niet altijd gelijk is, waardoor sommige beoordelingscriteria in de praktijk vaak veel zwaarder mee wegen in het eindoordeel. Zo is de range van scores voor het groundbod vaak veel groter dan de uitslag op stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit, waar de scores in de regel veel dichter bij elkaar liggen. Ben je hier

als uitvragende partij bewust van en stel indien gewenst, de weging van de beoordelingscriteria bij. Of zorg voor een beoordelingsleidraad waarbij een grotere range in scores kan worden bereikt.

Aanbeveling 6: Wees in de uitvraag transparant in de weging van het grondbod en geef bij voorkeur aan wat de minimale grondprijs dient te zijn.

Transparantie over een minimale grondprijs geeft duidelijkheid aan marktpartijen in hoeverre zij in kunnen zetten op de andere selectiecriteria. Indien geen minimaal grondbod wordt opgenomen wees dan in de uitvraag transparant over de manier waarop het grondbod mee weegt in de beoordeling.

Aanbeveling 7: Zorg voor zorgvuldig contract beheer en bedenk vooraf hoe de kern kwaliteiten van het winnende plan bij onvoorziene omstandigheden toch worden gerealiseerd.

Vrijwel alle deelnemers van de werkconferentie waren het erover eens: het contractbeheer na de selectie schiet te kort. Na contractering is het vaak niet duidelijkheid, wie verantwoordelijk is voor het contractbeheer. Ook geven de deelnemers aan dat het niet duidelijk is hoe wordt omgegaan met onvoorziene omstandigheden en hoe de kernelementen van het winnende plan worden geborgd. De maatregelen die garanderen dat een ontwerp daadwerkelijk wordt gerealiseerd maken geen deel uit van dit onderzoek, maar het vormt een mooi aanknopingspunt voor een vervolg onderzoek.

Aanbeveling 8: Evalueer tenders periodiek en stel bij voorkeur een gemeentelijke “tenderkamer” in, die bewaakt of de ambities die zijn geformuleerd in de uitvraag worden waargemaakt bij realisatie en exploitatie.

Uit het onderzoek blijkt dat in de praktijk geen structurele evaluatie plaatsvindt of de ambities uit de uitvraag bij de realisatie en latere exploitatie van het winnende plan inderdaad worden waargemaakt. Hierdoor is er geen zicht op of, en hoe de ambities worden waargemaakt. Hierdoor ontbreekt de legitimatie om marktpartijen te selecteren op basis van meervoudige waarde creatie als selectie criterium. Door periodiek te evalueren kan dit inzicht verkregen worden. Daarnaast kan de evaluatie aanleiding geven tot het aanpassen van de selectieprocedure. Om de evaluatie objectief plaats te laten vinden is het een overweging om parallel aan de gemeentelijke rekenkamer een ‘tenderkamer’ in te stellen met onafhankelijke deskundigen.

Aanbeveling 9: Deel als gemeente ervaringen met elkaar om zo tot verbetering van het opdrachtgeverschap te komen.

Uit het onderzoek en in het bijzonder uit de werkconferentie bleek, dat gemeentes maar mondjesmaat ervaringen met elkaar delen over de door haar gevoerde tenders. Dat is een gemiste kans, omdat het delen van elkaars ervaringen kan leiden tot een betere uitvraag, beter opdrachtgeverschap en uiteindelijk een beter resultaat. Met de werkconferentie is een eerste stap gezet in het delen van ervaringen.

Aanbevelingen voor vervolg onderzoek

Aanbeveling 10: Onderzoek in welke mate de uitkomsten van dit onderzoek toepasbaar zijn op minder complexe gebiedsontwikkelingen.

Het uitgevoerde onderzoek heeft zich gericht op omvangrijke en complexe gebiedsontwikkelingen. Door het organiseren van de werkconferentie is getracht de externe geldigheid van de resultaten te vergroten. Aanvullend onderzoek of de bevindingen van dit onderzoek toepasbaar zijn op kleinschaligere en minder complexe gebiedsontwikkelingen is wenselijk.

Aanbeveling 11: Aanvullend onderzoek naar het oordeel over de gebruikte selectiemethode

Uit de cases studies en de werkconferentie volgt dat een MCA als selectiemethode, aangevuld met een professionele beoordelingscommissie met in- en externe-experts als transparant en doeltreffend wordt ervaren. Dat is in strijd met de verwachtingen op basis van het theoretisch kader. Daarin werd een MCA als subjectief, manipuleerbaar en niet transparant genoemd. Mogelijk speelt het geven van sociaal wenselijke en/of strategische antwoorden een rol. Aanvullend onderzoek, bijvoorbeeld door middel van een anonieme enquête of één op één interviews met marktpartijen en adviseurs, kan hier mogelijk meer duidelijkheid in geven.

Aanbeveling 12: Aanvullend onderzoek naar het instellen van een gemeentelijke “tenderkamer”.

Naar aanleiding van het onderzoek wordt de aanbeveling gedaan om tenders periodiek te evalueren en daarvoor bij voorkeur een gemeentelijke tenderkamer in te stellen. De organisatie van zo’n tenderkamer en de vraag of daar (politiek) draagvlak voor is, vereist een aanvullend onderzoek.

5.4 Reflectie

Reflectie op het Onderzoek

Het onderwerp van dit onderzoek komt voort uit de toenemende aandacht voor meervoudige waardecreatie in gebiedsontwikkeling en de wens om bij de selectie van marktpartijen voor gemeentelijke gronduitgifte meervoudige waardecreatie te gebruiken als selectiecriterium. Het betreft een verkennend onderzoek. Naast literatuuronderzoek zijn drie cases onderzocht, beoordeelden vergeleken. Daarbij is gebruik gemaakt van bronnenonderzoek en van diepte interviews. Daarnaast is een workshop georganiseerd voor experts. Er is een grote hoeveelheid bruikbare informatie opgehaald.

Groot voordeel van deze aanpak is, dat je de materie grondig kunt onderzoeken door in de interviews door te vragen naar achterliggende motieven en beweegredenen. Nadeel is, dat vanwege het arbeidsintensieve karakter maar een beperkt aantal cases bestudeerd zijn en slechts enkele personen bevraagd. Het is aan de onderzoeker, om de verzamelde informatie te ordenen en te structureren en uiteindelijk te koppelen aan het theoretische kader. Dat klinkt als een lineair proces. De praktijk leert dat dit veel meer een iteratief proces is, waarin de onderzoeker op basis van het theoretische kader de cases bestudeert en terug redeneert of het theoretisch kader nog van

toepassing is en vice versa. In dit iteratief proces gaat het steeds om de interpretatie die je als onderzoeker geeft aan de informatie die je hebt verzameld.

Daarbij is het lastig oordelen wanneer voldoende onderzoek gedaan is. Daar is in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, waar de wetten van de statistiek gelden, geen meetlat voor. Als je als onderzoeker bij nieuwe informatie steeds weer dezelfde achterliggende afwegingen, processen en patronen herkent, kun je concluderen dat je tot de kern van de zaak bent gekomen en de onderzoeksresultaten betrouwbaar en valide zijn. Maar het blijft een kwestie van interpretatie door de onderzoeker; in dit geval een planeconoom bij een gemeente. Een andere onderzoeker met een andere achtergrond zou tot andere resultaten kunnen komen.

Om vooringenomenheid uit te sluiten heeft naast het case onderzoek een werkconferentie plaats gevonden. Onder de deelnemers waren gemeente ambtenaren, adviseurs en marktpartijen vertegenwoordigd. Zo is een eenzijdige benadering vanuit de optiek van de gemeente voorkomen en is de betrouwbaarheid en interne validiteit van het onderzoek toegenomen. Omdat de deelnemers aan de werkconferentie ook aan andere gebiedsontwikkelingen werken, op andere locaties en met andere partijen, nemen zij ook de ervaringen van elders mee. Dat komt de externe validiteit van het onderzoek ten goede. Methodisch nadeel van de werkconferentie is dat door de interactie met de andere aanwezigen sociaal wenselijke antwoorden en/of strategische posities kunnen worden ingenomen. Aanvullend onderzoek (zie aanbevelingen) zou antwoord kunnen geven op deze veronderstelling.

Het onderzoek heeft zich gericht op complexe, grootschalige, veelal multifunctionele gebiedsontwikkelingen op toonaangevende stationslocaties waarbij de gemeente de grond uitgeeft. Meer kleinschalige en minder complexe ontwikkelingen zijn niet onderzocht. Ook ontwikkelingen op terreinen die niet in eigendom zijn van de gemeente zijn niet onderzocht. Mogelijk levert aanvullend onderzoek naar deze locaties nieuwe inzichten op.

Persoonlijke reflectie

Eenzijds kijk ik met plezier en voldoening terug op het scriptie onderzoek. Anderzijds heeft het scriptie onderzoek een grote wissel getrokken op mijn werk en privé leven. Daarom ben ik blij, dat de klus geklaard is en het resultaat nu voor ligt.

Voor mijn werk als planeconoom bij de gemeente Eindhoven heeft het onderzoek nieuwe inzichten opgeleverd. Omdat je als planeconoom voortdurend bezig bent met de financiële vertaling van gebiedsontwikkeling ben je geneigd om maatschappelijke waarden meteen te monetariseren. Dit onderzoek heeft mij geleerd, dat juist het kwalitatief beoordelen van maatschappelijke waarden tot meerwaarde leidt. Hoe dit in mijn werk als planeconoom te betrekken wil ik de komende tijd onderzoeken.

Door het schrijven van deze rapportage heb ik ervaren, dat het niet zo eenvoudig is, om de essentie van het onderzoek, de onderzoeksmethode en de bevindingen te duiden en te motiveren en dat vervolgens duidelijk en eensluidend op te schrijven. Dat is een onderwerp, dat ik over een tijdje bij de kop wil pakken.

Tot slot heeft het onderzoek me er weer op gewezen, dat je het wiel niet altijd zelf hoeft uit te vinden. Veel professionals uit de praktijk van gebiedsontwikkeling zijn maar al te bereid om hun

ervaringen te delen. Buiten het gegeven, dat dat voor beide kanten nieuwe inzichten oplevert, die je kunt toepassen in je werk, maakt het je werk ook leuker en uitdagender. Om die reden wil ik de contacten, die ik met het scriptie onderzoek heb opgedaan in stand houden en proberen om een vervolg te geven aan de werkconferentie.

Literatuurlijst

- Annema, J.A., N. Mouter & J. Razaei. *Cost-benefit Analysis (CBA), or Multi-criteria Decision-making (MCDM) or Both: Politicians' Perspective in Transport Policy Appraisal*. Transportation Research Procedia 10, pp. 788-797.
- Arnhem, P.C. van, T.M. Berkhout & G.G.M. ten Have (2013). *Taxatieleer vastgoed 1 (6^e druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Arnhem, P.C. van, T.M. Berkhout & G.G.M. ten Have (2015). *Taxatieleer vastgoed 2 (5^e druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B. e.a. (2012). *Basisboek methoden en technieken. Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Beria, P. I. Maltese, I. Mariotti (2012). *Multicriteria versus Cost Benefit Analysis: a comparative perspective in the assessment of sustainable mobility*. Eur. Transp. Res. Rev., 4, pp. 137 – 152.
- Beukers, E. , L. Bertolini & Marco te Brömmelstroet (2011). *Procesknelpunten MKBA in kaart gebracht*. Rooijlijn, jrg. 44, nr.4, p 256 – 261.
- Daamen, T., A. Franzen & J. van der Vegt (2012). *Sturen op waarde in Rotterdam. Afwegen en verbinden in de nieuwe realiteit van stedelijke gebiedsontwikkeling*. TU Delft, Faculteit Bouwkunde. Geraadpleegd op 9 juni 2017: <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:91c6e8fc-5e83-4502-a7dc-bc9ec192332f?collection=research>
- EY Real Estate Advisory Services B.V. & Fakton B.V. (2015). *Financiële positie gemeentelijke grondbedrijven*. Geraadpleegd op Binnenlandsbestuur website op 29 maart 2017: <http://whitepapers.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/Files/Financiële-positie-gemeentelijke-grondbedrijven-def.pdf>
- Gemeente Breda (2015a). *Brochure Via Breda Coulissen West, juli 2015*
- Gemeente Breda (2015b). *Deelnamevoorwaarden Marktender Via Breda Coulissen West d.d. 15 juli 2015*.
- Gemeente Breda (2015c). *Procesbrief Tenderprocedure Coulissen West, d.d. 15-07-2015*
- Gemeente Breda & Fakton (2016). *Tenderen in dialoog voor Dummies*.
- Gemeente Eindhoven (2016a). *Eindhoven Stationsomgeving Zuid. Kader- en ambitiedocument*.
- Gemeente Eindhoven (2016b). *Eindhoven Stationsomgeving Zuid. Leidraad Ontwikkelcompetitie*.
- Gemeente Eindhoven (2017). *Koersen op waarden. Nota grondbeleid 2017-2021*. Geraadpleegd op 9 juni 2017: https://eindhoven.raadsinformatie.nl/document/5134911/1/17bst00294_-_Bijlage_1_-_Nota_grondbeleid_2017-2021
- Gemeente Utrecht (2016a). *Procesbrief Healthy Urban Quarter, d.d. 31 oktober 2016*.
- Gemeente Utrecht (2016b). *Voorwaarden en Procedurebeschrijving HUQ, d.d. 31 oktober 2016*.
- Gemeente Utrecht (2017). *Brief uitnodiging tot het doen van een Bieding d.d. 06-04-2017*.
- Gool, P. van, P. Jager, M. Theebe & R. Weisz (2013). *Onroerend goed als belegging (5^e druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

- Gool, P. van & G.J. Peek. *Uitgebreide versie van artikel 'Grotere rol beleggers bij gebiedsontwikkeling'*. PropertyNL, 17 juli 2015, p. 42-44.
- Hooimeijer, P, H. Kroon & J. Luttik (2001). *Kwaliteit in meervoud. Conceptualisering en operationalisering van ruimtelijke kwaliteit voor meervoudig ruimtegebruik*. Gouda: Habiforum.
- Kievits, M. (2015). Verkoop op basis van visie en verbeeldingskracht. Grondzaken in de Praktijk, jrg. 10, nr.1, p 17 - 19.
- Koopmans, C. & B. Hof (2014). *Waarom maatschappelijke kosten-batenanalyse? informatie ten behoeve van de Algemene Leidraad voor Maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA)*. Amsterdam: SEO economisch onderzoek.
- Mantel, M. & Y. van Remmen (2014). In gebiedsontwikkeling nieuwe stijl gaat innovatie hand in hand met pragmatisme en realiteitszin. Grondzaken in de Praktijk, jrg. 9, nr. juni 2014, p 10 – 12.
- Mouter, N., J.A. Annema & G.P. van Wee (2012). *Maatschappelijke kosten- en batenanalyse inhoudelijk geëvalueerd*. Den Haag: NCIS
- Nozeman, E.F. (2017). *De initiatiefase van het nieuwe ontwikkelen*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Peek, G.J. (2011). *Van disciplinair raamwerk naar denkraam*. Real Estate Research Quarterly, 10, nr. 2 (augustus), p. 16-26.
- Peek, G.J. (2015). *Veranderstad. Stedelijke gebiedsontwikkeling in transitie. Openbare les*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam Uitgeverij.
- Petrus, P. & H. ten Velden (2012). *Ruimtelijk beleid beter en breder wegen. Naar een integrale maatschappelijke kosten-batenanalyse*. ROm, jrg. 30, nr. 6, p 32-35.
- Romijn, G. & G. Rennes (2013). *Algemene leidraad voor maatschappelijke kosten-batenanalyse*. Den Haag: Centraal Planbureau & Planbureau voor de Leefomgeving
- Rouwendal, J. en P. Rietveld (2000). *Welvaartsaspecten bij de evaluatie van infrastructuurprojecten. OEI-deelstudie*. Den Haag: Ministeries van V&W en EZ.
- Stauttner, T. (2016). *Anders waarderen dan alleen in geld?! Grond, beleid, geld en gebiedsontwikkeling*. Grondzaken in de praktijk, jrg. 11, nr.5, p 6-8.
- Verschuren, P.J.M. & J.A.C.M. Doorewaard (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Vlek, P.J., T. van Oosterhout, W. Rust, S. van den Berg & T. Chaulet (2011). *Investeren in vastgoed, grond en gebieden (2^e druk)*. Vlaardingen: Management Producties.
- Zeeuw, F. de, E. Buitelaar & P. van Rooy (2014). *Professionaliteit verhogen zonder uitwijkmanoeuvres*. ROm, jrg. 32, nr. 1-2, p 16-21.
- Zeeuw, F. de (2011). *Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: wat nu te doen? : handreikingen voor de praktijk en agendering*. Delft: Technische Universiteit Delft, Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling.
- Zeeuw, W.C.T.F. de, e.a. (2014). *Partnerkeuze bij gebiedsontwikkeling: Houd het simpel: met vlag en wimpel*. Voorburg: NEPROM.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewschema Cases marktselectie OBV Meervoudige waarde creatie

Kennismaken

Doel/onderwerp van het onderzoek

Doel van het interview

- Validatie en verdere inkleuring bevindingen uit bronnenonderzoek
- Achterhalen beweegredenen en motivering
- Do's en don't's, en aanbevelingen

Verslaglegging:

- Gaat u ermee akkoord, dat het interview voor eigen gebruik wordt opgenomen?
- Case beschrijving in de rapportage, die ter accordering wordt voorgelegd (juistheid en betrouwbaarheid)
- Geen verslag van het interview in de rapportage, het interview wordt verwerkt in de case beschrijving

Topic lijst:

- Beschrijving van de ontwikkeling
- Rol van geïnterviewde in de tender
- Proces en planning
- Wat is nieuw in de huidige praktijk van selectie van marktpartijen?
- Maatschappelijke waarden
 - Economie
 - Sociaal
 - Ecologie
 - Gezondheid
 - Innovatie
 - Stedenbouw/ruimtelijke kwaliteit
- Financiën
 - grondbod
 - verdien modellen?
- Beoordeling
 - Beoordelingscommissie
 - Wijze van beoordelen
- Ervaringen dialoofase
- Transparantie

Tot slot:

Heeft u nog vragen of opmerkingen of advies?

Dank voor het interview

Bijlage 2: Werkconferentie Meervoudige Waardecreatie als Selectie-Criterium

Datum: woensdag 27 juni

Tijd: 09.30u- 12.30u

Locatie: Nachtegaallaan 15 Eindhoven

Programma

09.00u: Inloop

09.30u: Welkom door dagvoorzitter (Gert-Joost Peek)

09.45u: Inleiding (Thomas Verbeek)

(programma, presentatie van aanleiding onderzoek, onderzoeksopzet, korte schets cases)

10.00u: Discussie Hypothesen (plenair)

10.45u: Pauze

11.00u: Workshop ronde Aanbevelingen

11.45u: Terugkoppeling van de workshop ronde (plenair)

12.15u: Einde

Praktische zaken:

- Bij aankomst kun je je melden bij de receptie aan de Nachtegaallaan. Dan wordt je opgehaald of doorverwezen naar de vergaderlocatie.
- OV, vanaf het Station Eindhoven is het circa 10 – 15 minuten lopen naar ons kantoor aan de Nachtegaallaan.
- Auto/parkeren: Ons kantoor aan de Nachtegaallaan heeft beperkte parkeerplek voor bezoekers. Als deze vol is kunt u parkeren aan de openbare weg (betaald), bv. aan de Nachtegaallaan of op het NRE terrein (Ingang net voor ons kantoor aan de Nachtegaallaan, straatnaam Gasfabriek is waarschijnlijk nog niet bekend in alle navigatiesystemen). Voor parkeren zie ook: <https://www.thisiseindhoven.com/nl/visit/plan-je-bezoek/parkeren/parkeerplaatsen?order=desc&page=2>
- Na afloop van de werkconferentie is het mogelijk om in ons bedrijfsrestaurant aan de Nachtegaallaan te lunchen.