

Kenmerken van locatieontwikkeling ter plaatse van voormalige vuilstortplaatsen in Nederland

Naam: ing. M. Moerke
Studentnummer: s0118540
Datum: 02-06-2008
Telefoon: 06-51939038
E-mail: m.moerke@student.utwente.nl

Colofon

Kenmerken van locatieontwikkeling ter plaatse van Voormalige vuilstortplaatsen in Nederland



De BK Groep
Zadelmakersstraat 150
Postbus 2111
1990 AC Velsersbroek
www.bkingenieurs.nl



Begeleider: ir. C. Jelsma
Zadelmakersstraat 150
Postbus 2111
1990 AC Velsersbroek
www.sternmilieutechniek.nl



Universiteit Twente
Faculteit Construerende Technische Wetenschappen
Opleiding: Civil Engineering & Management
Afdeling: Bouw/Infra
Postbus 217
7500 AE Enschede

1^e begeleider: prof. dr. G.P.M.R. Dewulf
2^e begeleider: dr. ir. R.S. de Graaf

Auteur
M. Moerke / s0118540
Kinderhuisvest 41
2011 NR Haarlem
m.moerke@student.utwente.nl

Voorwoord

Voor u ligt het eindverslag van mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Civil Engineering & Management, afdeling Bouw/Infra aan de Universiteit Twente te Enschede. Het onderzoek is uitgevoerd voor Stern Milieutechniek, onderdeel van de BK Groep uit Velsersbroek.

Locatieontwikkeling op oude vuilstorten in Nederland is een relatief nieuw begrip. Dit is wel gebleken gedurende mijn onderzoek, er was nagenoeg geen directe literatuur aanwezig en weinig casemateriaal voor handen omtrent dit onderwerp. Dit heeft er toe geleid dat tijdens het onderzoek de focus een aantal keren is bijgesteld. Dit is niet onoverkomelijk, bij het uitvoeren van het onderzoek kom je tot nieuwe inzichten waar je van tevoren geen rekening mee hebt gehouden. Het bijstellen van de focus heeft geleid tot een verdere aanscherping van de doelstelling en afbakening van het onderzoek. Dit heeft geleid tot het resultaat dat voor u ligt.

Het tot stand komen van dit rapport was niet mogelijk geweest zonder de hulp van een aantal personen. Hierbij wil ik graag de personen bedanken die mijn afstuderen mogelijk hebben gemaakt. Allereerst de BK Groep, met name Catharinus Jelsma van Stern Milieutechniek voor de geboden faciliteiten en feedback gedurende mijn afstudeerperiode. Verder wil ik graag Geert Dewulf en Robin de Graaf bedanken voor hun feedback, commentaar en begeleiding. Uiteraard wil ik op deze plaats de mensen bedanken die hun medewerking hebben verleend bij het uitvoeren van de casestudies: gemeente Breda, Grontmij Eindhoven, 3W Vastgoed Maastricht en gemeente Maastricht. Tot slot een dankwoord aan mijn familie, die mij gedurende de zo nu en dan turbulente afstudeerperiode hebben gesteund.

Max Moerke

Haarlem, 2008

Samenvatting

In Nederland is tot in de jaren '90 gebruik gemaakt van vuilstortplaatsen. Door veranderend beleid is een groot deel van deze plaatsen inmiddels gesloten. Voor vuilstortplaatsen die voor 1 september 1996 zijn gesloten is toentertijd geen nazorgregeling getroffen. Dit heeft tot gevolg dat er in Nederland circa 4.000 oude vuilstortplaatsen aanwezig zijn, met een totale oppervlakte van 8.000 hectare, die kampen met vervuiling (NAVOS, 2005). Doordat er geen nazorgregeling is getroffen kunnen de vervuilingen niet worden weggenomen. Vanuit de markt, bij aannemers, projectontwikkelaars en ingenieursbureaus, ziet men mogelijkheden deze vuilstortplaatsen te ontwikkelen. Hiervoor is inzicht in het locatieontwikkelingsproces benodigd. Dit heeft tot de doelstelling van het onderzoek geleid:

Het weergeven van verschillen tussen reguliere locatieontwikkelingsprocessen en locatieontwikkelingsprocessen van een oude vuilstortplaats en aanbevelingen doen om dergelijke ontwikkelingen te stimuleren.

De doelstelling is in het onderzoek geoperationaliseerd door reguliere locatieontwikkeling vanuit de literatuur te benaderen en de locatieontwikkeling ter plaatse van oude vuilstortplaatsen vanuit de praktijk te benaderen. Door een confrontatie tussen deze beide facetten zijn verschillen en overeenkomsten inzichtelijk gemaakt. Daarnaast is inzichtelijk gemaakt, welke strategische keuzes gedurende beide locatieontwikkelingsprocessen worden gemaakt. De scope van het onderzoek is hierbij gericht op het proces, projectvariabelen, wet- en regelgeving en de context. Het proces is hierbij beschouwd op de procesfasering, het grondbeleid, de samenwerkingsvorm ten behoeve van de realisatie, toepassing van risicomanagement en toepassing van stakeholdermanagement. De projectvariabelen zijn in dit onderzoek beschouwd als de bestemmingsmogelijkheden, fysieke landkarakteristieken, transportmodaliteiten, parkeervoorzieningen, de landprijs en vraag en aanbod. Ten aanzien van de wet- en regelgeving zijn de: Woningwet, Wet op de Ruimtelijke Ordening, Wet milieubeheer en de Wet bodembescherming beschouwd. De context van de locatieontwikkeling is geanalyseerd op basis van een sociale, economische, politieke, juridische en technische context. Deze facetten zijn in een literair framework samengebracht dat is geconfronteerd met een tweetal cases volgens de methodologie van Eisenhardt (1989). De eerste case is Bavelseberg te Breda, waar Grontmij op en rond een oude vuilstortplaats een groot evenementenpark wil realiseren. De tweede case is Belvédère Maastricht onderdeel Steilrand, waar door gemeente Maastricht, BPF Bouw-invest en ING Real Estate, op een drietal oude vuilstortplaatsen luxe woningen aan de Maas worden gerealiseerd. De confrontatie van de praktijk en de literatuur is op hoofdzaken uitgevoerd, deze hoofdzaken zijn de punten waar strategische keuzes door partijen zijn gemaakt of welke punten een bepalende invloed op het proces hebben. Deze hoofdzaken zijn: het grondbeleid, de samenwerkingsvorm, risicomanagement, stakeholdermanagement, bestemmingsmogelijkheden en fysieke landkarakteristieken. Uit de analyse zijn er ten aanzien van de strategische keuzes bij locatieontwikkeling ter plaatse van oude vuilstorten in Nederland een zestal keuzes te onderscheiden. De eerste strategische keuze is om te ontwikkelen vanuit een

kans, of noodzaak om vervuilingen te elimineren. De tweede strategische keuze kan worden gemaakt ten aanzien van de te realiseren bestemmingen. Deze twee keuzes zijn als conditioneel beschouwd, het zijn keuzes waarop de eigenaar weinig tot geen invloed heeft. De derde en vierde keuze worden gemaakt ten aanzien van het grondbeleid en de samenwerkingsvorm. Het grondbeleid wordt onderscheiden in actieve grondexploitatie, concessie, joint-venture en een joint-venture met opstal. De samenwerkingsvormen zijn privaat-privaat of publiek-privaat. Deze keuzes zijn aangeduid als proceskeuzes, de keuze van een eigenaar (mits deze publiek is) voor een actieve grondexploitatie, een concessie en een joint-venture monden uit in een private-private samenwerking ten behoeve van de realisatie. De joint-venture met opstalexploitatie is de enige publiek-private samenwerking. De keuzes voor het grondbeleid en de samenwerkingsvorm ten behoeve van de realisatie, worden gemaakt op basis van: risico- en verantwoordelijkhedenacceptatie, financiële draagkracht en de mate van inspraak die men in de planvorming wil behouden. De vijfde en zesde strategische keuzes zijn procesinhoudelijke keuzes, waarbij er de keuze is om respectievelijk risicomanagement en stakeholdermanagement wel of niet toe te passen.

Naar aanleiding van dit onderzoek worden een aantal conclusies en aanbevelingen gedaan. De voornaamste conclusies zijn dat het locatieontwikkelingsproces van een oude vuilstort in een specifieke context plaatsvindt, doordat de eigenaar geen vrijheid van locatiekeuze heeft. Dit zorgt ervoor dat de bestemming moet worden afgestemd op de vraag. Een andere conclusie is dat de eigenaar van een oude vuilstort permanent verantwoordelijk blijft voor de nazorg van een oude vuilstort en het onwaarschijnlijk is dat het eigendom van een oude vuilstort zal wisselen van eigenaar. Daarnaast blijkt dat de locatieontwikkelingsprocessen van een reguliere locatie of de locatie van een oude vuilstort nauwelijks verschillen, met dien verstande dat in tegenstelling tot reguliere locatieontwikkeling, er bij locatieontwikkeling ter plaatse van een oude vuilstort het stakeholdermanagement een prominente plaats binnen het proces moet krijgen.

De aanbevelingen worden in de richting van de praktijk en verder onderzoek gegeven. Voor de praktijk wordt de aanbeveling gemaakt om het ontwikkelde model te gebruiken zodat kan worden besloten een oude vuilstortplaats al dan niet te ontwikkelen en vast te leggen op basis van welke criteria strategische keuzes zijn gemaakt. De andere aanbeveling richting de praktijk is om vast te leggen op welke momenten strategische keuzes worden gemaakt, zodat inzichtelijk kan worden gemaakt op welk moment in het proces gegevens benodigd zijn teneinde strategische keuzes te maken. Het wordt aanbevolen om verder onderzoek te doen naar kenmerken van locatieontwikkelingen ter plaatse van oude vuilstorten, omdat hier vrijwel geen literatuur over bestaat. Naast het verbreden van inzicht in de kenmerken is het zinvol om onderzoek te plegen naar positionering en machtsverhoudingen tussen betrokken partijen in het locatieontwikkelingsproces. Hierdoor wordt het inzicht in de motieven van partijen voor strategische keuzes verbreed en aanvullend inzicht verkregen in beweegredenen voor partijen om in een dergelijk locatieontwikkelingsproces te stappen.

Inhoudsopgave

Definitielijst	1
1 Aanleiding	2
1.1 Inleiding	2
1.1.1 Beschrijving probleemveld	2
1.1.2 Achtergronden van de problematiek	3
1.1.3 Oplossingsrichtingen	3
1.2 Doelstelling en probleemstelling	4
1.2.1 Doelstelling	4
1.2.2 Probleemstelling	5
1.2.3 Onderzoeksvragen	5
1.2.4 Afbakening	6
1.3 Onderzoeksmodel	7
2 Methodologie	8
2.1 Onderzoeksstrategie	8
2.1.1 Onderzoeksstrategie	8
2.2 Casestudies	9
2.2.1 Inleiding methoden voor het uitvoeren van casestudies	9
2.2.2 Keuze van casestudiemethode	13
2.2.3 Ontwerp en dataverzameling casestudie	14
3 Reguliere locatieontwikkeling	18
3.1 Inleiding	18
3.2 Proces	18
3.2.1 Procesfasering bij locatieontwikkeling	19
3.2.2 Grondbeleid	20
3.2.3 Samenwerkingsvorm	23
3.2.4 Risicomanagement	26
3.2.5 Stakeholdermanagement	29
3.3 Projectvariabelen	32
3.4 Procedures	34
3.4.1 Woningwet (Ww)	34
3.4.2 Wet op de ruimtelijke ordening (WRO)	35
3.4.3 Wet milieubeheer (Wm)	37
3.4.4 Wet bodembescherming (Wbb)	38
3.5 Context	38
3.6 Samenvattende tabel locatieontwikkeling	39
4 Case Bavelseberg te Breda	44
4.1 Inleiding en achtergrond Bavelseberg	44

4.2 Proces	45
4.2.1 Procesfasering locatieontwikkeling	45
4.2.2 Grondbeleid	46
4.2.3 Samenwerkingsvorm	47
4.2.4 Risicomanagement bij park Bavelseberg	47
4.2.5 Actorenmanagement bij project Bavelseberg	48
4.3 Projectvariabelen	49
4.4 Procedures	50
4.5 Context	50
5 Case Belvédère te Maastricht	52
5.1 Inleiding en achtergrond Belvédère Maastricht	52
5.2 Proces	53
5.2.1 Procesfasering ontwikkeling	53
5.2.2 Grondbeleid	53
5.2.3 Samenwerkingsvorm	54
5.2.4 Risicomanagement binnen Belvédère	54
5.2.5 Actorenmanagement binnen Belvédère	55
5.3 Projectvariabelen	55
5.4 Procedures	56
5.5 Context	56
6 Cross-case analyse	58
6.1 Vergelijk literair framework en case Bavelseberg te Breda	58
6.2 Vergelijk literair framework en case Belvédère Maastricht	61
6.3 Park Bavelseberg vs Belvédère Maastricht	63
6.4 Overeenkomsten en verschillen tussen literatuur en cases	67
6.4.1 Literair framework vs case 1 Park Bavelseberg te Breda	67
6.4.2 Literair framework vs case 2 Belvedere te Maastricht	68
6.4.3 Case 1 Park Bavelseberg Breda vs case 2 Belvedere Maastricht	69
6.5 Strategische keuzes	70
6.5.1 Strategische keuzes case 1 Park Bavelseberg te Breda	70
6.5.2 Strategische keuzes case 2 Belvédère Maastricht	73
6.5.3 Relatie proces, projectvariabelen, procedures en context	74
7 Locatieontwikkeling van oude vuilstortplaatsen	76
7.1 Strategische keuzes locatieontwikkeling oude vuilstortplaatsen	76
7.2 Confrontatie literatuur en validiteit	78
7.2.1 Conflicterende literatuur	78
7.2.2 Ondersteunende literatuur	80
7.2.3 Casevaliditeit	81
8 Conclusies en aanbevelingen	82

Literatuurlijst	86
BIJLAGEN	I
Bijlage 1: Onderzoeksmateriaal	II
Onderzoeksmateriaal	II
Bijlage 2 Volledige cross-case analyse	V
Vergelijk literair framework en case Bavelseberg	V
Vergelijk literair framework en case Belvédère Maastricht	XIV
Vergelijk case Bavelseberg en case Belvédère Maastricht	XXIII

Definitielijst

Actor	Publieke partij, private partij, burgers.
Interorganisationele relatie (IOR)	Bewust aangegane relatie tussen twee of meer organisaties die met het oog op een bepaald goed, waarde of belang, wederzijdse verplichtingen aangaan, in de verwachting tot resultaten te komen, die voor elke organisatie afzonderlijk niet haalbaar zouden zijn.
Middelen	Inzetbare elementen om invloed op of in het proces te krijgen, bijvoorbeeld: geld, informatie, mandaat, arbeid.
Ontwikkelaar	De partij met de mogelijkheid tot ontwikkelen, dit kunnen zowel particuliere ondernemingen als overheden zijn.
Overheid	Iedere overheidsdienst, zowel landelijk, provinciaal als gemeentelijk.
Rendabele locatieontwikkeling	Financieel rendabele exploitatie.
Reguliere locatieontwikkeling	Locatieontwikkeling op niet vervuilde grond of afval, waarbij het locatieontwikkelingsproces inzichtelijk is.
Risicomanagement	Proces van identificeren, kwantificeren en beheersen van risico's.
Stakeholder	Bij het project betrokken actor.
Voormalige/oude vuilstortplaats	Vuilstortplaats, gesloten voor 1 september 1996, niet vallend onder de nazorgregeling van de Wet Milieubeheer.

1 Aanleiding

In dit hoofdstuk wordt weergegeven wat de aanleiding tot het onderzoek is. Deze aanleiding mondt uit in een doel- en probleemstelling, onderzoeksvragen en een onderzoeksstrategie. Het hoofdstuk wordt afgerond met een afbakening en een begripsbepaling. In paragraaf 1.1 wordt het probleem ingeleid, worden achtergronden bij deze problematiek weergegeven en wordt uiteengezet in welke oplossingsrichtingen er wordt gezocht. In paragraaf 1.2. worden de probleemstelling en doelstelling van het onderzoek behandeld. Deze monden uit in de onderzoeksvragen en afbakening. De te volgen onderzoeksstappen worden gevisualiseerd middels een onderzoeksmodel in paragraaf 1.3.

1.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt een inleiding gegeven over de spelende problematiek en wat de achtergronden van deze problemen zijn. Deze inleiding bestaat uit een omschrijving van het probleemveld in subparagraaf 1.1.1. In subparagraaf 1.1.2 wordt ingegaan op de achtergronden welke ten grondslag liggen aan de problemen. In subparagraaf 1.1.3 wordt afgesloten met de mogelijke oplossingsrichtingen.

1.1.1 Beschrijving probleemveld

In Nederland is tot in de jaren '90 intensief gebruik gemaakt van vuilstortplaatsen. Tegenwoordig is het merendeel van de vuilstortplaatsen gesloten en wordt het afval vooral verwerkt door middel van: recycling, compostering en verbranding. Veranderingen in de afvalverwerking in Nederland hebben er toe geleid dat tal van vuilstortplaatsen zijn gesloten. In Nederland zijn er circa 4.000 gesloten vuilstortplaatsen, met een totale oppervlakte van circa 8.000 hectare(ha) (NAVOS, 2005). De voormalige vuilstortplaatsen kampen met vervuiling, al dan niet in risicovolle mate. Dit is een gevolg van het feit dat er destijds geen nazorgregeling(en) getroffen zijn voor deze oude vuilstortplaatsen om vervuilingen weg te nemen. Naast het niet voorzien in nazorgplannen, zijn er geen financiële middelen gereserveerd en zodoende zijn er op dit moment vrijwel geen mogelijkheden vanuit de overheid om de verontreiniging uit de oude vuilstortplaatsen tegen te gaan (NAVOS,2005). Het huidige beleid van de overheid is dat de vervuiling ter plaatse van de oude vuilstortplaatsen moet worden beheerst. Indien de vervuiling niet-toelaatbare risico's met zich meebrengt, moeten deze worden verwijderd. De vuilstortplaatsen liggen veelal in buitenstedelijk gebied, door toenemende verstedelijking komen locaties echter binnen of tegen uitbreidingsplannen aan te liggen. Hierdoor ziet men vanuit de markt, bij aannemers, projectontwikkelaars en ingenieursbureaus, mogelijkheden om dergelijke locaties te ontwikkelen.

1.1.2 Achtergronden van de problematiek

Zoals in subparagraaf 1.1.1 is weergegeven, is het gevolg van veranderend beleid dat er momenteel 4.000 oude vuilstortplaatsen zijn in Nederland, welke kampen met vervuiling. Vanuit de overheid wordt hiervoor weinig actie ondernomen. Dit komt mede voort uit de afwachtende en risicomijdende houding van de overheid. Vanuit de NAVOS-adviezen (2005) worden opties beschouwd om oude vuilstortplaatsen mogelijk te ontwikkelen, maar de kern van de NAVOS-adviezen (2005) is risicoreductie van de vervuilingen. Dit komt mede voort uit het feit dat er geen financiële middelen zijn gereserveerd om vervuilingen te lijf te kunnen gaan. Dit zorgt er voor dat er tot nog toe weinig actie is ondernomen om te bekijken welke mogelijkheden de overheid heeft met betrekking tot ontwikkeling van oude vuilstortplaatsen. Er worden inmiddels een aantal pilotprojecten gelanceerd, maar deze hebben voornamelijk betrekking op het aanleggen van sportparken of kleinschalige recreatieparken ter plaatse van oude vuilstortplaatsen of ontwikkeling rondom een oude vuilstortplaats. Naast beleidsmatige terughoudendheid, zijn er nogal wat juridische kanttekeningen bij oude vuilstortplaatsen. Afval wordt bijvoorbeeld niet gezien als bouwstof conform het Bouwstoffenbesluit. Daarnaast is er geen eenduidigheid over de regelgeving die van toepassing is op oude vuilstortplaatsen als bouwlocatie. Oude vuilstortplaatsen kunnen onder de Leemtetwet, Wet bodembeheer en het Besluit stortplaatsen en stortverboden afvalstoffen vallen (NAVOS, 2005). Het simpelweg verwijderen van het afval is erg lastig door grote bezwaren en beperkingen vanuit de wetgeving (Stortbesluit) en beleid (LAP). Er wordt inmiddels vanuit de overheid (NAVOS, 2005) en het bedrijfsleven gewerkt aan aanvullende regelgeving ten aanzien van oude vuilstortplaatsen, maar welke strekking deze regelgeving heeft is (nog) niet bekend.

Naast beleidsmatige terughoudendheid en juridische kanttekeningen is er nog een negatief psychologisch aspect. Oude vuilstortplaatsen hebben een slechte reputatie, mede naar aanleiding van het Lekkerkerk-incident (woonwijk op gifbelt). De uitwerking van deze slechte reputatie op een locatieontwikkeling is niet duidelijk: hoe groot is de markt voor locaties ter plaatse van vuilstortplaatsen, wil men er wonen, werken of recreëren? Hoe is het gesteld met de waarde van onroerend goed op dergelijke locaties, hierbij valt te denken aan imaginaire en werkelijke waarde voor verkopende en kopende partijen. Ook hier ontbeert inzicht voor zowel de ontwikkelende partij als de marktpartijen ("Bouwen op de belt", 2005).

1.1.3 Oplossingsrichtingen

Vanuit de overheid wordt naar aanleiding van onder andere het NAVOS-rapport (2005) aangestuurd op consolidatie van de huidige toestand, met dien verstande

dat niet toelaatbare risico's worden beheerst of verwijderd. Er is in het NAVOS-rapport (2005) stilgestaan over mogelijk maatschappelijk gebruik van oude vuilstortplaatsen, de financiering hiervan zal dan grotendeels vanuit de private sector moeten komen. Het bedrijfsleven, of een deel van het bedrijfsleven, ziet een mogelijkheid gronden economisch rendabel te exploiteren, in plaats van de mogelijkheid om oude vuilstorten beschikbaar te maken voor maatschappelijk gebruik ("Bouwen op de belt", 2005). Dit is in lijn met het beleid van het huidige kabinet, dat ernaar streeft om tussen de 25% en 40% van alle bebouwingen binnenstedelijk te ontwikkelen, hieronder vallen ook oude vuilstortplaatsen (website ministerie van VROM, 2007). Dit heeft er toe geleid dat er inmiddels tenminste twee grootschalige projecten in ontwikkeling zijn. Dit zijn de projecten Bavelseberg te Breda en Belvédère te Maastricht, onderdeel Steilrand. Bij project de Bavelseberg wil men een grootschalig vrijetijdspark realiseren op en rond de voormalige vuilstortplaats Bavel-Dorst. In Maastricht wil men binnen de integrale gebiedsontwikkeling Belvédère op een oude vuilstortplaats woningen bouwen. Dit gedeelte van de ontwikkeling heeft de naam Steilrand gekregen.

Voor de BK Groep specifiek geldt dat zij een kans zien om oude vuilstortplaatsen te ontwikkelen, al dan niet met een derde partij, mits men inzichtelijk kan krijgen op welke wijze het proces dient te worden ingevuld. Mocht de BK Groep er voor kiezen om niet actief te participeren in ontwikkeling, dan ziet de BK Groep een adviserende rol weggelegd ten behoeve van de ontwikkelaar van de oude vuilstortplaats.

1.2 Doelstelling en probleemstelling

Uit het projectkader komt een aantal problemen naar voren met betrekking tot locatieontwikkeling ten aanzien van oude vuilstortplaatsen. Middels een probleemstelling en doelstelling wordt weergegeven welke bijdrage het onderzoek zal leveren aan de oplossing van het probleem. In subparagraaf 1.2.1 wordt ingegaan op de doelstelling, in subparagraaf 1.2.2 wordt ingegaan op de probleemstelling. In subparagraaf 1.2.3 worden de onderzoeksvragen weergegeven, waarna in subparagraaf 1.2.4 wordt afgesloten met een begripsbepaling.

1.2.1 Doelstelling

Om het onderzoek te kunnen uitvoeren, dient er een helder doel te worden geformuleerd waarop het onderzoek is gebaseerd. Voor dit onderzoek luidt de doelstelling:

Het weergeven van verschillen tussen reguliere locatieontwikkelingsprocessen en locatieontwikkelingsprocessen van een oude vuilstortplaats en aanbevelingen doen om dergelijke ontwikkelingen te stimuleren.

1.2.2 Probleemstelling

Uit paragraaf 1.1 is duidelijk geworden dat mede een tekort aan inzicht van het locatieontwikkelingsproces van een oude vuilstortplaats zorgt voor terughoudendheid voor de daadwerkelijke ontwikkeling van deze gronden. Middels een adequaat gekozen probleemstelling wordt inzichtelijk gemaakt welk probleem zal worden opgelost in dit onderzoek. Van den Beselaar en Hoeksema (1998) verstaan onder een probleemstelling: het signaleren of onderkennen van een moeilijkheid of een probleem. Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Welke verschillen zijn te onderscheiden ten aanzien van het locatieontwikkelingsproces van oude vuilstortplaatsen in vergelijking met een traditioneel locatieontwikkelingsproces?

De probleemstelling wordt geoperationaliseerd middels de onderzoeksvragen welke zijn weergegeven in subparagraaf 1.2.3.

1.2.3 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen hebben ten doel afzonderlijke elementen vanuit de probleemstelling te definiëren. De onderzoeksvragen bestaan uit centrale vragen, welke vervolgens zijn opgedeeld in deelvragen. Het oplossen van de deelvragen draagt bij tot het oplossen van de centrale vragen, welke bijdragen tot het bereiken van de doelstelling. Voor dit onderzoek zijn de volgende deelvragen onderscheiden:

1. Welke kenmerken zijn te onderscheiden bij reguliere locatieontwikkeling?
 - a. Welke procesfasering wordt onderscheiden ten aanzien van reguliere locatieontwikkeling?
 - b. Op welke wijze wordt er invulling gegeven aan de grondexploitatie bij reguliere locatieontwikkeling?
 - c. Welke samenwerkingsvormen worden toegepast binnen reguliere locatieontwikkeling?
 - d. Hoe vindt de toepassing van risicomanagement plaats bij reguliere locatieontwikkeling?
 - e. Hoe vindt de toepassing van stakeholdermanagement plaats bij reguliere locatieontwikkeling?
 - f. Welke overige aspecten zijn van belang bij reguliere locatieontwikkeling?

2. Welke kenmerken zijn te onderscheiden bij locatieontwikkeling ter plaatse van een oude vuilstortplaats?
 - a. Welke procesfasering wordt toegepast bij locatieontwikkeling van oude vuilstortplaatsen?
 - b. Op welke wijze wordt de grondexploitatie bij locatieontwikkeling van oude vuilstortplaatsen vormgegeven?
 - c. Welke samenwerkingsvormen worden toegepast bij de locatieontwikkeling ter plaatse van oude vuilstortplaatsen?
 - d. Hoe vindt de toepassing van risicomanagement plaats bij locatieontwikkeling van oude vuilstortplaatsen?
 - e. Hoe vindt de toepassing van stakeholdermanagement plaats bij locatieontwikkeling van oude vuilstortplaatsen?
 - f. Welke aspecten zijn van belang bij locatieontwikkeling van oude vuilstortplaatsen?
3. Welke overeenkomsten en verschillen zijn tussen beide ontwikkelingsprocessen te onderscheiden?
 - a. Welke overeenkomsten zijn te analyseren uit vragen 1 en 2?
 - b. Welke verschillen zijn te analyseren uit vragen 1 en 2?
 - c. Welke strategische keuzes zijn gemaakt gedurende het locatieontwikkelingsproces en welke verklaring wordt hiervoor gegeven?
4. Welke strategische keuzes zijn er voor een eigenaar van een oude vuilstortplaats ten aanzien van locatieontwikkelingsprocessen op oude vuilstortplaatsen?
 - a. Welke strategische keuzes zijn mogelijk voor een eigenaar van een oude vuilstortplaats naar aanleiding van vraag 3?
 - b. Welke posities kan een eigenaar van een oude vuilstortplaats in het locatieontwikkelingsproces vervullen?
 - c. Welke conclusies en aanbevelingen worden opgesteld voor eigenaren van oude vuilstortplaatsen?

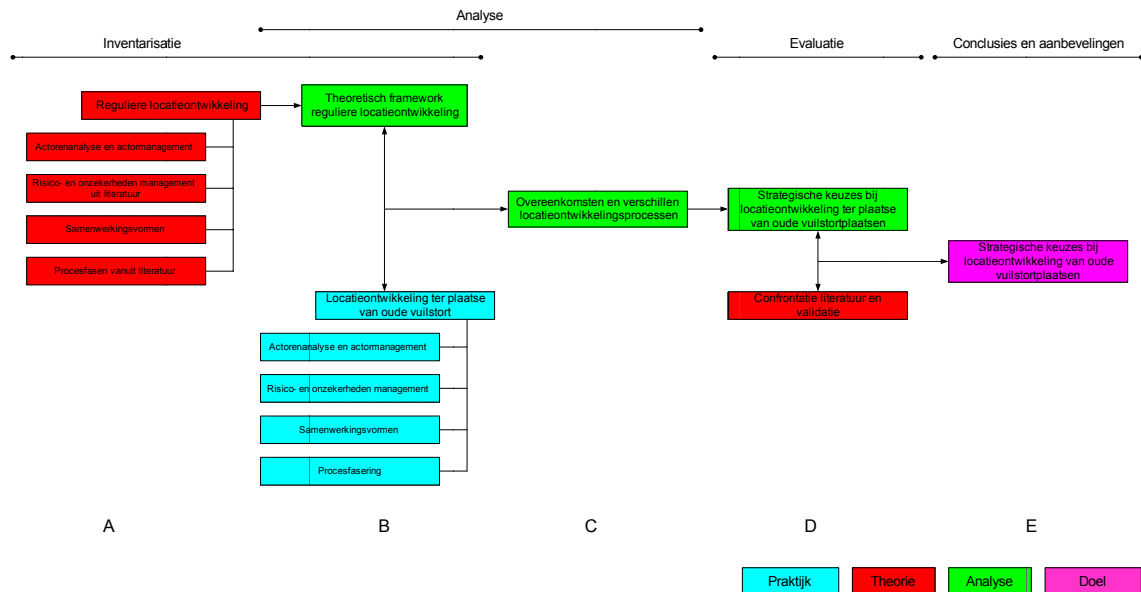
1.2.4 Afbakening

Een onderzoek is zelden allesomvattend, derhalve is het noodzakelijk het uit te voeren onderzoek af te bakenen om een werkbaar geheel te krijgen. Aan de hand van de doelstelling en de subdoelstellingen wordt het onderzoek afgebakend op elementen die worden onderzocht. Het weergeven van de verschillen in het locatieontwikkelingsproces wordt in dit onderzoek gekarakteriseerd als zijnde verschillen

in de kenmerken van de procesfasering, het grondbeleid, de samenwerkingsvorm, en de toepassing van proces-, risico- en stakeholdermanagement. De aspecten die van belang zijn bij locatieontwikkeling worden verdeeld in: projectvariabelen, de procedures en de context waarin een case zich afspeelt.

1.3 Onderzoeksmodel

Teneinde het onderzoek te visualiseren, wordt er een onderzoeksmodel opgesteld:



Figuur 1 Onderzoeksvoorstel

Het model gaat uit van een viertal stappen, A, B, C en D, welke resulteren in strategische keuzes in stap E. In stap A wordt reguliere locatieontwikkeling vanuit de literatuur beschouwd. Daarnaast wordt locatieontwikkeling op oude vuilstortplaatsen in de praktijk onderzocht. In stap B resulteert dit in een literair framework ten aanzien van reguliere locatieontwikkeling en een praktisch kader voor locatieontwikkeling voor oude vuilstortplaatsen. In stap C worden beide frameworks geconfronteerd, waarbij verschillen en overeenkomsten worden blootgelegd tussen beide processen. In stap D worden uit deze overeenkomsten en verschillen strategische keuzes ten aanzien van het locatieontwikkelingsproces van oude vuilstorten onderscheiden. Deze strategische keuzes worden vervolgens geëvalueerd aan de hand van literatuur. Hieruit volgen in stap E de definitieve strategische keuzes ten aanzien van locatieontwikkeling ter plaatse van oude vuilstortplaatsen.

2 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt weergegeven middels welke methodologie het onderzoek vorm wordt gegeven. In paragraaf 2.1. wordt ingegaan op het onderzoeksmateriaal en de onderzoeksstrategie. In paragraaf 2.2 wordt ingegaan op de methodologie welke ten grondslag ligt aan het uitvoeren van de casestudies.

2.1 Onderzoeksstrategie

Om de onderzoeksvragen te kunnen oplossen, is het noodzakelijk het aantal beschikbare bronnen voor de verschillende deelvragen te identificeren, zodat vastgesteld kan worden of er voldoende informatie beschikbaar is. Daarnaast is het van belang de onderzoeksstrategie te bepalen teneinde het onderzoeksproces voldoende te kunnen sturen. In subparagraaf 2.1.1 wordt de onderzoeksstrategie uiteengezet, de geraadpleegde bronnen en ontsluitingswijze zijn opgenomen in bijlage 1.

2.1.1 Onderzoeksstrategie

Na het vaststellen van het onderzoekskader en de onderzoeksvragen, is het nodig een methode vast te stellen op welke wijze de bronnen worden ontsloten, de zogenoemde onderzoeksstrategie. Het vaststellen van de onderzoeksstrategie geschiedt op basis van kernbeslissingen, hieruit volgen een aantal strategieën. Aan de onderzoeksstrategie liggen volgens Verschuren en Doorewaard (2005) een drietal kernbeslissingen ten grondslag:

- breedte versus diepgang;
- kwalitatief versus kwantitatief;
- empirisch versus bureauonderzoek.

Dit onderzoek is te bestempelen als een combinatie tussen een diagnostisch en een exploratief onderzoek. Doel van het onderzoek is om verschillen van het reguliere locatieontwikkelingsproces en het locatieontwikkelingsproces van een oude vuilstortplaats weer te geven en aanbevelingen te doen om laatstgenoemde ontwikkelingen te stimuleren. Ten aanzien van bovengenoemde kernbeslissingen kan het volgende worden gesteld. Het onderzoek richt zich op diepgang in plaats van op breedte ten aanzien van het locatieontwikkelingsproces en strategische keuzes. Ten aanzien van kwalitatief of kwantitatief onderzoek wordt er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd, waarbij er beschouwend zal worden gerapporteerd. Hier wordt voor gekozen omdat ten behoeve van de strategische keuzes actoren en belangen tegen risico's en onzekerheden moeten worden afgewogen. Het onderzoek is zowel empirisch als theoretisch, over reguliere locatieontwikkeling is reeds veel literatuur verschenen, over locatieontwikkeling op oude vuilstortplaatsen vrijwel niet. Dit zorgt

ervoor dat het proces ten aanzien van reguliere locatieontwikkeling vanuit de literatuur kan worden benaderd, terwijl voor locatieontwikkeling op oude vuilstortplaatsen alles vanuit de praktijk moet worden afgeleid.

De keuze in deze drie kernbeslissingen monden, conform Verschuren en Doorwaard (2005), uit in een vijftal strategieën: een survey, experiment, casestudie, gefundeerde theoriebenadering en een bureauonderzoek. Het onderzoek zal bestaan uit een mengvorm van een bureauonderzoek en een casestudy. Een survey is niet mogelijk, omdat er weinig onderzoeksobjecten zijn. Een experiment behoort niet tot de mogelijkheden omdat het onderzoek niet uit de context is te halen. Een gefundeerde theoriebenadering behoort tot de mogelijkheden, maar er zijn weinig onderzoeksobjecten zodat “theoretische saturatie” niet kan worden behaald. Het blootleggen van overeenkomsten en verschillen voor beide locatieontwikkelingsprocessen geschiedt enerzijds vanachter het bureau voor reguliere locatieontwikkeling, anderzijds middels casestudies vanuit de praktijk voor locatieontwikkeling ter plaatse van oude vuilstortplaatsen. De methodologie voor het uitwerken van de casestudies wordt uitgewerkt in paragraaf 2.2.

2.2 Casestudies

Over het locatieontwikkelingsproces van een oude vuilstort is weinig tot geen literatuur beschikbaar. Derhalve is het noodzakelijk deze informatie uit de praktijk te onttrekken via een casestudie. Voordat er echter kan worden begonnen met de casestudies, is het noodzakelijk hier een methodologie en ontwerp voor vast te stellen. In paragraaf 2.2.1 wordt uiteengezet welke methodieken er beschikbaar zijn voor het uitvoeren van een casestudie. In paragraaf 2.2.2 wordt afgewogen welke methodologie wordt gevolgd en in paragraaf 2.2.3 wordt de casestudie geoperationaliseerd.

2.2.1 Inleiding methoden voor het uitvoeren van casestudies

Algemeen

Voor het uitvoeren van casestudies is diverse literatuur ter ondersteuning van de uitvoerende onderzoeker beschikbaar. Voor dit onderzoek is literatuur van Yin (2003), Eisenhardt (1989), van Aken (2004 en 2005) en van Corbin & Strauss (2008) bestudeerd. De bestudeerde literatuur vat de functie van een casestudie verschillend op. Yin (2003) ziet de casestudie als een middel om een ontwikkelde theorie te valideren, door middel van selectieve of strategische keuzes in beschikbare cases. Deze theorie kan zowel onderzoekend, beschrijvend of verklarend zijn. Yin (2003) stelt echter wel dat met name de casestudie geschikt is voor het verklaringsgericht onderzoek. Yin (2003) distantieert zich daarbij echter expliciet van de

wijze waarop Corbin & Straus (2008) omgaan met casestudies ten behoeve van de zogenoemde “grounded theory”.

Deze methode is in 1967 ontwikkeld door Glaser & Straus en heeft als uitgangspunt dat theorie wordt opgebouwd middels data-analyse uit cases. Glaser en Straus kregen verschil van mening over de toepassing van de “grounded theory”. Glaser en Straus ontwikkelden vervolgens op basis van de interpretaties eigen theorieën, waarbij Straus werd bijgestaan door Corbin. Straus & Corbin (2008) stellen dat het bouwen van de theorieën altijd als doel heeft om verschijnselen te verklaren. Het ontwikkelen van verklarende kennis, is het streven van “grounded theory”. Straus & Corbin zien beschrijvende kennis daarbij als de afbakening van het probleem, of de probleemsituatie waar een verklaring voor wordt gezocht. Eisenhardt (1989) en Van Aken (2004) nemen met de door hen ontwikkelde methodieken een positie in tussen Yin (2003) en Straus & Corbin (2008).

Van Aken (2004) stelt de “design science” voor als een oplossingsgerichte methode, gebruikmakend van zowel descriptieve en verklarende disciplines om kennis te produceren die oplossingen kunnen bieden voor praktijkproblemen. Van Aken (2004) neemt hierbij de technologische regel als basis, die wordt gedefinieerd als een stuk generieke kennis, welke een relatie legt tussen het probleemveld en de verwachtingen in het veld van toepassing. Dit begrip wordt nader toegelicht als zijnde dat: “een technologische regel niet een specifieke oplossing voor een specifieke situatie is, maar een algemene oplossing voor een type probleem.” Het systeem wordt hierbij benaderd als een black-box. De “missie” van “design science” is het ontwikkelen van kennis en realisatie van de tools/ modellen, om bijvoorbeeld bouwgerelateerde problemen op te lossen of om performance te verhogen.

Eisenhardt (1989) neemt met “het bouwen van theorieën vanuit casestudie onderzoek” een plaats in tussen Yin (2003) en Strauss & Corbin (2008). Deze toepassing is ontstaan, doordat het toepassen van de methode van Yin (2003) of die van Strauss & Corbin (2008) beide een nadeel in zich hebben. Bij de casestudiemethodologie van Yin (2003), ontstaat de kans dat de onderzoeker teveel is gefocust op het valideren van de ontwikkelde theorie en niet openstaat voor andere aanwijzingen vanuit de data. Daarnaast is het voor de methode van Yin (2003) nodig om cases te hebben waarvan de interventie en/of uitkomst bekend is. Het nadeel van Strauss & Corbin (2008) is dat er veel data moet worden gegenereerd om theorieën te bouwen, niet zelden wordt er een andere theorie ontwikkeld dan degene waar de onderzoeker naar op zoek was. Het casestudieproces is minder te sturen. Eisenhardt (1989) stelt dat door het bouwen van theorieën vanuit casestudies, deze me-

thodologie minder afhankelijk is van oudere bevindingen of omstandigheden waarin is onderzocht. Zodoende kan voor elke onderzochte situatie een empirisch juist antwoord wordt gevonden, dat vervolgens kan worden gespiegeld aan conformerende of tegenstrijdige literatuur.

Toepassing van de verschillende soorten casestudies

Behalve het feit dat de verschillende auteurs casestudies verschillend benaderen, is er eveneens een verschil waar te nemen in de wijze waarop casestudies kunnen worden toegepast. Yin (2003) onderscheidt een viertal toepassingsmogelijkheden van casestudies: enkele allesomvattende of afgebakende casestudies, meerdere allesomvattende of meerdere afgebakende casestudies. Elke toepassing heeft een eigen karakter wat wordt bepaald door het aantal eenheden of variabelen dat moet worden geanalyseerd en het aantal cases dat beschikbaar is.

Van Aken (2004) onderscheidt echter alleen de mogelijkheid van de meervoudige casestudie ten behoeve van technologische regels. Deze casestudies zijn volgens Van Aken (2004) in twee vormen toepasbaar: de onthullende meervoudige casestudie of de ontwikkelende meervoudige casestudie. De onthullende meervoudige casestudie is gericht op het blootleggen van technologische regels die reeds worden gebruikt in de praktijk. In de ontwikkelende meervoudige casestudie worden de technologische regels ontworpen en getest door de onderzoekers in nauwe relatie met de praktijk. Door het volgen van de reflectieve cirkel van Van Strien (1997, in Van Aken, 2004) kan de ontwikkelde kennis worden toegepast op andere cases op basis van reflectie en crosscase analyse. Het ontwikkelen en het initiële testen van de kennis wordt de α -fase genoemd. In de β -fase wordt de theorie getest in zowel blokkerende en bevestigende situaties om de kennis gestand te laten doen.

Eisenhardt (1989) gaat alleen maar uit van meervoudige casestudies om een theorie te kunnen ontwikkelen en gestand te doen. De cases dienen in een gelijke situatie te zijn, waarbij geldt dat met meer cases de theorie beter gestand kan worden gedaan en er mogelijkheid is voor generalisering van de bevindingen. De casestudie wordt in twee fasen uitgevoerd. Eerst worden de casestudies apart uitgevoerd en de kenmerken per case blootgelegd. Hierna wordt een cross-case analyse uitgevoerd om de generaliserende kenmerken bloot te leggen en hiervoor een oplosende theorie te ontwikkelen.

Straus & Corbin (2008) gebruiken voor de "grounded theory" niet de term casestudie, maar data-analyse. Daarbij wordt gesteld dat voor verklarende uitspraken een tweetal te volgen strategieën van belang zijn: het stellen van vragen en het continu

maken van vergelijkingen. Waar zowel Yin (2003), Eisenhardt (1989) als Van Aken (2005) spreken over casestudies hebben Straus & Corbin (2008) het over data-analyse middels een strategie. Door continu kritische vragen te stellen en data te vergelijken, afkomstig uit verschillende situaties, kan er een overkoepelende verklarende theorie worden opgebouwd welke op elk van de onderzochte situaties van toepassing is.

Validatie van casestudies

De validatie is een aspect dat in elke van bovengenoemde theorieën terugkomt. Yin (2003) hanteert een viertal aspecten ten aanzien van validatie: constructievaliditeit, interne validiteit (enkel voor verklarende of causale studies), externe validiteit en betrouwbaarheid. Constructievaliditeit wordt bereikt door aan een tweetal voorwaarden te voldoen: selectie van specifieke type veranderingen welke worden bestudeerd en een demonstratie van het feit dat de geselecteerde maatstaven van deze veranderingen daadwerkelijk de specifieke typen veranderingen reflecteren. Interne validiteit is enkel van toepassing indien er wordt gezocht naar causale veranderingen (onderzoeker wil aantonen dat gebeurtenis X tot gebeurtenis Y leidt). Externe validiteit is het grootste struikelblok volgens Yin (2003), omdat met name het generaliseren van bevindingen uit casestudies lastig is uit te voeren. Dit kan worden bewerkstelligd door te streven naar een zo hoog mogelijke saturatie. Met saturatie wordt geduid op een veelvoud aan eenduidige conclusies na toepassing van de theorie op soortgelijke situaties, zodanig dat de afwijking minimaal is. Betrouwbaarheid houdt in dat een andere onderzoeker die met dezelfde randvoorwaarden en case(s) werkt dezelfde of nagenoeg dezelfde resultaten moet verkrijgen.

Van Aken (2004) onderschrijft het belang van de externe validiteit, welke kan worden bewerkstelligd door het uitvoeren van meervoudige casestudies. Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt in operationele validiteit. Met operationele validiteit beoogt van Aken de mate van controle die de gebruiker heeft over de verschillende variabelen binnen het model. Eisenhardt (1989) ziet binnen de ontwikkelde methodologie een tweetal validatiepunten, interne validatie en de empirische validatie. De interne validatie wordt verkregen doordat de onderzochte cases allen voldoen aan dezelfde randvoorwaarden voor het onderzoek. Empirische validatie wordt verkregen doordat de ontwikkelde theorie voor elke case afzonderlijk een oplossing biedt en zodoende werkt.

Straus & Corbin (2008) spreken niet zozeer in termen van validiteit, maar van geloofwaardigheid. De resultaten dienen betrouwbaar en geloofwaardig over te ko-

men, zodanig dat ze de bevindingen van de participanten, onderzoekers en lezers weergeven. Daarbij wordt gesteld dat meerdere interpretaties van conclusies tot de mogelijkheden behoren.

2.2.2 Keuze van casestudiemethode

Uit voorgaande paragraaf blijkt dat er diverse manieren zijn om een casestudie aan te pakken. De verschillende auteurs pleiten er voor om één methode te gebruiken teneinde de geloofwaardigheid van de casestudie gestand te doen. Ten aanzien van de methodologie wordt er voor gekozen de methode van Eisenhardt (1989) te volgen. Er zijn een aantal redenen dat voor deze variant wordt gepleit. Het doel van het onderzoek is:

Het weergeven van verschillen tussen reguliere locatieontwikkelingsprocessen en locatieontwikkelingsprocessen van een oude vuilstortplaats en aanbevelingen doen om dergelijke ontwikkelingen te stimuleren.

De verschillen tussen het reguliere locatieontwikkelingsproces en het locatieontwikkelingsproces van een oude vuilstortplaats moeten uit de praktijk worden verkregen, daar er nagenoeg geen literatuur over is verschenen. Derhalve is de methode van Yin (2003) niet geschikt. Deze methode is sequentieel, waarbij eerst theorie wordt ontwikkeld, waarna wordt geanalyseerd of de theorie de realiteit van de praktijk kan weerstaan. Met name het aspect van theorieontwikkeling op voorhand is in dit onderzoek lastig te omschrijven, vanwege het feit dat er voor deze theorie, literatuur met een ander karakter moet worden gebruikt. De kwalitatieve data-analyse zoals Straus & Corbin (2008) deze voorstellen wordt om het gebrek aan feedback en het beperkte aantal casemogelijkheden niet toegepast. Doordat theorie vanuit de data-analyse wordt opgebouwd, dient er voldoende casemateriaal aanwezig te zijn om de theorie daadwerkelijk gestand te kunnen doen. Er worden in Nederland momenteel een tweetal grote projecten doorlopen waarbij men een oude vuilstortplaats gaat ontwikkelen, met respectievelijk woningen en recreatiebedrijven: project Belvédère, onderdeel Steilrand in Maastricht en project Bavelseberg in Breda. Project Belvédère is een samenwerkingsverband tussen gemeente Maastricht, BPF Bouwinvest en ING Real Estate. In het gedeelte Steilrand wordt er een woonwijk gerealiseerd op een oude vuilstortplaats. De Bavelseberg is een oude vuilstortplaats nabij Breda waar gemeente Breda en Grontmij een intentieverklaring hebben ondertekend om een activiteitenpark aan te leggen op de oude vuilstortplaats. Daarnaast zijn er, zoals reeds is aangegeven, wel golfbanen en natuurparken aangelegd op een oude vuilstortplaats, maar voor zover bekend geen woningen of andere grootschalige bedrijfsmatige ontwikkelingen. Doordat er weinig casemateriaal

is, wordt gekozen om de literatuur van Straus & Corbin (2008) niet toe te passen. Er wordt voor gekozen om de methode van Eisenhardt (1989) toe te passen, omdat Eisenhardt (1989) een duidelijker omschreven framework aanlevert voor het uitvoeren van een casestudie dan van Aken (2004). Op basis daarvan wordt er gekozen voor de methode van Eisenhardt (1989) om het casestudieonderzoek in te richten.

2.2.3 Ontwerp en dataverzameling casestudie

Eisenhardt (1989) geeft een achtstappenplan om de casestudie vorm te geven, in onderstaande tabel is deze weergegeven, zoals eveneens gebruikt door de Graaf (2005):

Stap	Activiteit
Starten	Definiëren van de onderzoeksvraag
	Voorlopige opbouw framework, indien mogelijk
	Geen theorie of hypothesen opbouwen
Selecteren van cases	Gespecificeerde populatie
	Theoretisch, niet willekeurig, kopiëren
Vervaardigen instrumenten en protocollen	Meerdere methoden voor dataverzameling
	Combineren van kwalitatieve en kwantitatieve data
	Meerdere onderzoekers
Veldwerk	Overlappen van dataverzameling en analyse inclusief veldnotities
	Flexibele en kansrijke methoden voor dataverzameling
Analysen data	In-case analyse
	Cross-case analyse, zoeken naar overeenkomstige patronen
Opstellen hypothesis	Iteratieve rangschikking van bewijs
	Replicatie, niet kopiëren, logisch over cases heen
	Zoeken voor bewijs voor "waarom" achter cases
Confrontatie met literatuur	Vergelijk met tegengestelde literatuur
	Vergelijk met overeenkomstige literatuur
Afsluiten	Theoretische saturatie

Stap 1: starten

Het definiëren van de onderzoeksvragen is reeds in subparagraaf 1.2.3 geschied. Het opstellen van een voorlopig framework is niet mogelijk, vanwege het feit dat er over locatieontwikkeling op oude vuilstortplaatsen vrijwel geen literatuur beschikbaar is.

Stap 2: selecteren van de cases

De selectie van de cases is geschiedt op het criterium van locatieontwikkeling op een oude vuilstortplaats. Locatieontwikkelingen die alleen rond een oude vuilstortplaats plaatsvinden, vallen buiten de scope van het onderzoek en de caseselectie. Dit heeft geresulteerd in een tweetal cases: case Bavelseberg te Breda en case Belvédère te Maastricht, onderdeel Steilrand. Bij de Bavelseberg wil men een groot leisure- en evenementenpark aanleggen op en rond een oude vuilstortplaats. In Maastricht is men van plan een hele woonwijk op een oude vuilstortplaats te realiseren.

Stap 3: vervaardigen van instrumenten en protocollen

In deze fase ligt de focus op de wijze waarop data worden verkregen. Er is gekozen een tweetal methoden te kiezen om de data vanuit verschillende invalshoeken te kunnen belichten. In dit onderzoek is gekozen voor het houden van interviews met betrokken partijen en het uitvoeren van een documentenanalyse. De interviews zijn opgebouwd uit open vragen. Hier is voor gekozen om de percepties van verschillende partijen inzichtelijk te krijgen teneinde een dergelijk locatieontwikkelingsproces in te stappen. De documentenanalyse bestaat uit het bestuderen van: internet-sites, onderzoeken, juridische stukken, economische stukken, risicotabellen etc. In onderstaande tabel is weergegeven welke partijen zijn geïnterviewd ten behoeve van de casestudies:

Project Bavelseberg te Breda

Naam	Organisatie	Functie
Dhr. W. van de Kerkhof	Grontmij Eindhoven	Commercieel directeur Plan-ontwikkeling
Dhr. drs. N. Veltman	Grontmij Eindhoven	Senior adviseur Vrijtijdseconomie & Gebiedsontwikkeling
Dhr. mr. drs. R. Scheffer	Gemeente Breda	Projectleider

Project Belvédère te Maastricht

Naam	Organisatie	Functie
Mevr. ir. M. Terpstra	Gemeente Maastricht	Projectleider Belvédère
Dhr. M. Huijnen	3wvastgoed	Projectleider 3W

Stap 4:

In deze stap ligt de nadruk volgens Eisenhardt (1989) op de overlap tussen de dataverzameling en data-analyse. Dit is geborgd door elk interview op te nemen op

met een bandrecorder en het maken van notities gedurende het interview. Deze tezamen vormden de gehele interviewtranscriptie welke ter goedkeuring aan de geïnterviewden is overlegd.

Stap 5:

Within-case analyse

Op basis van de interviews, openbaar toegankelijke of verstrekte documenten worden de cases uitgewerkt (zie hoofdstuk 4 en 5). De cases worden op vier aspecten geanalyseerd, los van een aanleiding/inleiding. Deze aspecten zijn het proces, projectvariabelen, procedures en context. Onder het proces wordt verstaan het locatieontwikkelingsproces, de daarbij te onderscheiden faseringen, het grondbeleid, de samenwerkingsvorm en de toepassing van risicomanagement en stakeholdermanagement. Onder projectvariabelen worden de thema's verstaan, welke bij locatieontwikkeling van oude vuilstortplaatsen van belang zijn. Voor deze casestudie ligt daarbij de focus op onder andere bestemmingsmogelijkheden en fysieke landkarakteristieken. Onder procedures wordt de wet- en regelgeving verstaan welke direct van toepassing zijn op zowel reguliere locatieontwikkeling als locatieontwikkeling van oude vuilstortplaatsen. Onder context wordt verstaan de aspecten die ervoor zorgen dat de locatieontwikkeling tot stand komt. Deze aspecten worden verdeeld in: sociale, economische, politieke, juridische en technische aspecten.

Cross-case analyse

De cross-case analyse (zie hoofdstuk 6) wordt uitgevoerd door de cases los van elkaar te confronteren met het literair framework. Hier wordt voor gekozen om de verschillen en overeenkomsten tussen reguliere locatieontwikkeling en locatieontwikkeling ter plaatse van een oude vuilstortplaats inzichtelijk te krijgen.

Stap 6 :

De overeenkomsten en verschillen worden vanuit stap 5 in een sheet gezet, overeenkomstig de punten waarop is geanalyseerd en er wordt gezocht naar de oorzaak van de verschillen en overeenkomsten in de cases en het literaire framework. Daarnaast wordt er gezocht naar de strategische keuzes welke zijn gemaakt gedurende het proces en invloedsrelaties tussen proces, projectvariabelen, procedures en context.

Stap 7:

De verschillen welke worden gevonden vanuit stap 6 worden beschouwd aan de hand van bestaande literatuur om een onderbouwing of weerlegging te vinden en waar nodig wordt het framework aangepast.

Stap 8:

Theoretische saturatie is in dit onderzoek niet te verkrijgen door de beperkte tijds-
spanne, het beperkt aantal cases en het diagnostische/exploratieve karakter van
het onderzoek.

3 Reguliere locatieontwikkeling

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op welke wijze een regulier locatieontwikkelingsproces moet verlopen. In paragraaf 3.1 wordt een inleiding over locatieontwikkeling gegeven. In paragraaf 3.2 wordt ingegaan op het proces van locatieontwikkeling. In paragraaf 3.3 wordt weergegeven welke projectvariabelen aanwezig zijn bij locatieontwikkeling. In paragraaf 3.4. wordt ingegaan op de procedures welke bij locatieontwikkeling van toepassing zijn, vervolgens wordt in paragraaf 3.5. ingegaan op de context welke aanwezig is bij locatieontwikkeling. Paragraaf 3.6 sluit af met een tabel waarin alle aspecten, die in voorgaande paragrafen zijn behandeld, worden weergegeven.

3.1 Inleiding

Locatieontwikkeling is de (her)ontwikkeling van onroerend goed. Onder onroerend goed wordt verstaan: grond, beplantingen, gebouwen en werken (Kroon,2006). Onder ontwikkeling wordt verstaan: het risicodragend initiëren, organiseren, uitvoeren en coördineren van alle taken die nodig zijn voor het vervaardigen/opwaarderen van onroerende zaken, inclusief de aankoop van opstallen/grond (Kroon,2006). Concreet gesteld kunnen er parken, recreatievoorzieningen, bedrijven, woningen of sociale voorzieningen worden gerealiseerd, een combinatie is ook mogelijk. Bij elke locatieontwikkeling zijn publieke en private partijen betrokken (Miles et.al, 2000). Hierbij hebben private partijen ten doel: risico's te minimaliseren, opbrengsten te maximaliseren en continuïteit te waarborgen. Publieke partijen hebben als doel: het waarborgen van een goede ruimtelijke ordening, woonruimte en arbeidsplaatsen te creëren (Miles et.al,2000, Bult-Spiering,2003). Het algehele proces van locatieontwikkeling is een veelzijdig proces. Kenmerkend voor locatieontwikkeling in algemene zin is dat er een context van drie aspecten ten grondslag ligt aan locatieontwikkeling: de marktsituatie, locatiecriteriën en een investeringsanalyse (Miles et al, 2000). Gehner (2003) onderschrijft dezelfde aspecten, maar legt specifieke nadruk op juridische bestemmingsmogelijkheden als vierde aspect. Doordat gronden al jaren lang worden ontwikkeld, hebben ontwikkelaars een goed beeld van de markt, locatiecriteriën en investeringen. Locatieontwikkeling kan solitair of integraal plaatsvinden. Bij solitaire locatieontwikkeling spreekt men van projectontwikkeling en worden er één of twee functies ontwikkeld (monofunctioneel). Bij integrale locatieontwikkeling spreekt men van gebiedsontwikkeling, waarbij een gebied inclusief alle benodigde functies wordt ontwikkeld (multifunctioneel).

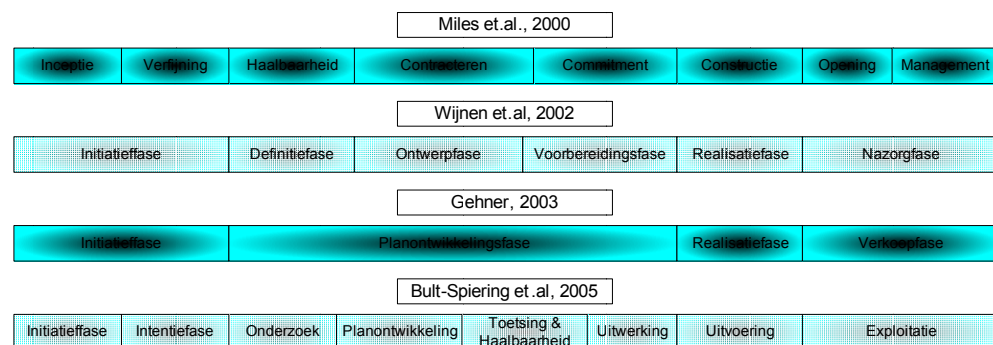
3.2 Proces

In de inleiding is reeds vermeld dat het proces van locatieontwikkeling veelzijdig is. In deze paragraaf wordt ingegaan op een aantal aspecten van het locatieontwikkelingsproces en de mogelijkheden die het proces biedt. Hierbij wordt de focus gelegd op het "hoe" en

“waarom” van het proces. Het is van belang dit onderscheid te maken, vanwege het feit dat er gedurende het proces een aantal keuzemomenten bestaan die worden gevormd door de “hoe” en “waarom” vraag. Over de “wat”-vraag bij locatieontwikkeling is weinig discussie mogelijk, dat is de realisatie van vastgoed en bijbehorende voorzieningen. De focus ten aanzien van het proces ligt hierbij op de procesfasering, het grondbeleid, samenwerkingsvormen, risicomanagement en stakeholdermanagement. Deze scope wordt gekozen, omdat bij de mogelijke oplossingsrichtingen in subparagraaf 1.1.3 is uitgesproken dat de BK Groep mogelijk oude vuilstortplaatsen wil ontwikkelen, mits er inzichtelijk wordt gemaakt op welke wijze het proces kan worden ingevuld. In subparagraaf 1.2.4. is gesteld dat dit inzicht wordt verkregen door de verschillen en overeenkomsten in beide locatieontwikkelingsprocessen bloot te leggen.

3.2.1 Procesfasering bij locatieontwikkeling

Een locatieontwikkelingsproces bestaat uit een aantal fasen. Vanuit de literatuur is er geen eenduidig beeld welke fasen dienen te worden onderscheiden. Ter vergelijking zijn in figuur 2 een viertal faseringen opgenomen.



Figuur 2 Locatieontwikkelingsprocessen

De modellen verschillen enigszins in de beschrijving van de processen, het model van Gehner (2003) wijkt sterk af door alleen hoofdfasen te onderscheiden. De modellen van Miles et.al (2000) en Gehner (2003) komen voort uit projectontwikkeling (monofunctioneel). Het model van Miles et.al (2000) is gefaseerd op basis van vastgoedontwikkeling in de Verenigde Staten. Het model van Gehner (2003) is gemaakt voor vastgoedontwikkeling in Nederland, op basis van onder andere het Centraal Bureau Bouwtoezicht (2000) en Kohnstamm en Regterschot (1994). Het model van Wijnen et.al (2002) komt voort uit het projectmatig werken en het model van Bult-Spiering et.al (2005) is afgeleid vanuit de integrale gebiedsontwikkeling in de dissertatie van Bult-Spiering (2003). Fundamenteel verschil tussen de modellen van Miles et.al (2000), Gehner (2003) en van Wijnen et.al (2002) ten opzichte van Bult-Spiering (2003) is het expliciet onderscheiden van een intentiefase, onderzoeksfase, planontwikkelingsfase, toetsings- & haalbaarheidsfase en uitwerkingsfase voorafgaand aan de realisatiefase door Bult-spiering (2003). Deze fasering is

onderscheiden, omdat het model van Bult-Spiering (2003) van toepassing is gemaakt op publiek-private samenwerking bij integrale gebiedsontwikkeling. Dit zijn multifunctionele ontwikkelingen, met schaalgrootte en complexiteit, welke niet realiseerbaar zijn door een enkele partij (Bult-Spiering, 2005). Voor dergelijke ontwikkelingen zal er stevast samengewerkt moeten worden, waardoor er meer partijen worden betrokken. De verschillende belangen van publieke en private partijen moeten worden gerijmd, zodoende ontstaat er een langere doorlooptijd van de planvorming. Daarnaast neemt door functiemenging (gebouwen en infrastructuur) de procedurele complexiteit toe, waardoor in de planvorming meer onderzoek noodzakelijk is voordat men tot realisatie over kan gaan. Bij monofunctionele locatieontwikkeling is hiervan geen sprake, een ontwikkelaar dient zijn eigen belang en weet snel of een ontwikkeling rendabel is en beslist daarop. Daarnaast zijn de procedures voor een enkele ontwikkeling eenvoudiger dan voor een multifunctionele ontwikkeling, hetgeen zorgt voor een kortere doorlooptijd. Het model van Gehner (2003) wordt gebruikt om monofunctionele locatieontwikkeling (projectontwikkeling) te faseren, het model van Bult-Spiering(2003) om multifunctionele locatieontwikkeling (gebiedsontwikkeling) te faseren.

Thema	Definiëring (wat)	Strategische keuze	Verklaring
PROCES			
procesfasering	Bij projectontwikkeling wordt vanuit de literatuur een initiatiefase, planontwikkelingsfase, realisatiefase en verkoop- of exploitatiefase onderscheiden.	Bij monofunctionele, kleinschalige projecten welke door een enkele partij kunnen worden ontwikkeld, met een korte doorlooptijd kunnen deze faseringen worden aangehouden.	Eenvoudige procedures en eenvoudige besluitvorming door enkele private actor met eigenbelang zorgt voor weinig faseringen.
	Bij gebiedsontwikkeling wordt vanuit de literatuur een initiatiefase, intentiefase, onderzoeksfase, planontwikkeling, toetsings- & haalbaarheidsfase, uitweringsfase, uitvoeringsfase en exploitatiefase onderscheiden.	Bij multifunctionele, grootschalige projecten, die door meerdere partijen worden ontwikkeld met een lange doorlooptijd kan deze fasering worden aangehouden.	Complexe procedures door functiemenging en complexe besluitvorming, door diverse actoren en belangen zorgen voor langere planvorming en meerdere faseringen.

3.2.2 Grondbeleid

Een bepalend aspect van het proces bij locatieontwikkeling is het eigendom van grond en het daarbij gevoerde grondbeleid. Onder grondbeleid worden de stappen verstaan die nodig zijn om de grond uit te geven. De partij die het eigendomsrecht van de grond uitoefent, heeft het eerste recht om deze te ontwikkelen en te exploiteren. In beginsel bestaat er de vrijheid om gronden te gebruiken voor doeleinden die de eigenaar wenselijk acht, inclusief de vrijheid om gronden te bebouwen

(Buuren et.al, 2006) Deze vrijheid kan in beginsel alleen door onteigening vanuit de overheid ongedaan worden gemaakt, met volledige schadeloosstelling (art 14 lid 1 Grondwet, Buuren et.al, 2006). Het eigendom van grond kan bij private (ook burgers) of publieke partijen liggen. Ten aanzien van locatieontwikkeling kan er op een tweetal manieren vorm worden gegeven aan het grondbeleid: actieve grondexploitatie of faciliterende exploitatie (Ministerie van VROM, 2006, Bouwfonds MAB, 2007). Bij het actieve grondexploitatiemodel verwerft de gemeente de gronden, laat de gronden bouwrijp maken en geeft deze vrij middels verkoop. Deze grondexploitatievorm wordt veelal toegepast bij kleinschalige monofunctionele ontwikkelingen. Dit heeft als voordeel dat de gemeente zelf zeggenschap in de planvorming houdt en de te realiseren kwaliteit, de keuze kan maken voor de ontwikkelaar(s) en kan profiteren van een rendabele grondexploitatie. Hierbij liggen de risico's en de verantwoordelijkheden bij de gemeente (Bouwfonds MAB, 2007). In dit onderzoek wordt een private partij die zelf de grond (monofunctioneel) bouwrijp laat maken en de percelen uitgeeft aan een ontwikkelende partij geschaard onder het begrip van actieve grondexploitatie. De laatste jaren stappen gemeenten over naar een faciliterend grondexploitatiemodel, vanwege het feit dat gronden al in bezit zijn van ontwikkelende partijen, de aankoopkosten en/of de daar aan vastzittende risico's voor de gemeente te hoog zijn, het gebied multifunctioneel moet worden ontwikkeld of instrumenten ontoereikend zijn om actief grondbeleid af te dwingen (Wet voorkeursrecht gemeenten) (Ministerie van VROM, 2006).

Hierbij formuleert de gemeente alleen de doelstellingen en randvoorwaarden waarbinnen de marktpartij moet opereren, dit kan worden vastgelegd middels het bestemmingsplan en de grondexploitatielwet (Bouwfonds MAB, 2007). Dit houdt in dat een ontwikkelaar(s) de gronden verwerft in eigendom of erfpacht, deze ontwikkelt en exploiteert. Binnen dit faciliterend model zijn een tweetal varianten te onderscheiden, een joint-venture en een concessiemodel. Bij het joint-venturemodel worden de aandelen tussen verschillende partijen gedeeld, dit kunnen zowel private als publieke partijen zijn, kosten en opbrengsten worden gedeeld. Het joint-venturemodel kan gelden voor alleen de ontwikkeling van de gronden, als voor de ontwikkeling van de gronden inclusief een opstalexploitatie (Bouwfonds MAB, 2007). Bij de concessievariant krijgt de ontwikkelaar van de gemeente beschikking over een stuk grond, of heeft deze zelfs reeds in bezit, waarbij de ontwikkelaar verantwoordelijk is voor het gehele ontwikkelingsproces van de gronden. Na realisatie van gebouwen krijgt de gemeente het openbaar gebied in eigendom.

De keuze voor het grondbeleid is afhankelijk van een aantal criteria (Ministerie van VROM, 2006, Bouwfonds MAB, 2007): het eigendom van de grond, de financiële

draagkracht van de eigenaar, de risico- en verantwoordelijkheidsacceptatie en de mate van inspraak in het planproces. Als een gemeente geen (volledig) eigendom heeft, maar deze (geheel of deels) in private handen is, wordt de gemeente gedwongen met deze partijen samen te werken. Mocht de gemeente toch verkiezen een actieve grondexploitatie uit te voeren, dan zullen de gronden gekocht moeten worden. In de regel zullen ontwikkelaars slechts de grond verkopen voor een exclusief recht om (een bepaald deel) van het perceel te ontwikkelen, dit wordt een bouwclaim genoemd (Bult-Spiering et.al, 2005). Hierdoor krijgen ontwikkelaars een monopoliepositie en hoeven ze niet te concurreren met andere partijen om te kunnen participeren in het ontwikkelingsproces. De financiële draagkracht en risico- en verantwoordelijkheidsacceptatie zijn nauw met elkaar verweven. Een gemeente met weinig financiële draagkracht en expertise zal sneller op een concessiemodel overstappen dan een gemeente waar financiële draagkracht en expertise goed geborgd zijn. Daar komt bij dat, indien een gebied multifunctioneel moet worden ontwikkeld, de schaalgrootte snel te groot is voor een gemeente om actief grondbeleid financieel te kunnen afdwingen. De mate van inspraak is een keuze die de gemeente zal moeten maken. Indien de gemeente inspraak wil hebben zal dat sneller leiden tot een actief grondbeleid dan een concessiemodel, ondanks mogelijke bouwclaims. De joint-venture is de gulden middenweg tussen beide mogelijkheden, bij een joint-venture sluit de gemeente een samenwerkingsovereenkomst met één of meerdere private partijen waarbij kosten en opbrengsten, risico's en verantwoordelijkheden, kennis en inspraak worden gedeeld.

Thema	Definiëring (wat)	Strategische keuze	Verklaring
PROCES			
Grondbeleid	Vanuit de literatuur wordt onder actieve grondexploitatie verstaan de situatie waarin de gemeente gronden verwerft, ontwikkeld en uitgeeft.	Indien het eigendom van de grond aanwezig of afdwingbaar is, de risico's zijn te accepteren en de financiële draagkracht voldoende is, kan er worden gekozen voor een actief grondbeleid.	Doordat de gemeente gronden uitgeeft, wordt er inspraak in de planvorming behouden.
	Onder een concessie wordt verstaan dat de gemeente de gronden beschikbaar stelt aan een ontwikkelaar, die de gronden ontwikkeld.	Als het eigendom van de grond niet aanwezig of afdwingbaar is, de risico's te hoog zijn en de financiële draagkracht niet voldoende is, kan er worden gekozen voor een concessie. Zeggenschap in de planvorming wordt behouden door kaders te stellen.	Door de gronden te laten ontwikkelen worden de risico's overgedragen aan de private sector en hoeft er niet te worden ingegaan op bouwclaims.
	Een joint-venture zonder opstal is de situatie waarin de gemeente, samen met marktpartijen, de gronden	Als het eigendom van de grond deels aanwezig en verder niet afdwingbaar is (financieel of risicoteknisch), kan er worden gekozen	In deze situatie wordt men gedwongen samen te werken doordat partijen de grondposities niet willen opgeven en onafhankelijk van elkaar niet kunnen

	ontwikkelt en uitvoert.	voor een joint-venture. Hierbij worden de risico's, kosten en opbrengsten en de inspraak in de planvorming gedeeld.	realiseren.
	De joint-venture met opstal is van toepassing, indien de gemeente samen met marktpartijen de gronden en opstallen ontwikkeld.	Als het eigendom van de grond deels aanwezig en verder niet afdwingbaar is.(financieel of risicoteknisch) kan er worden gekozen voor een joint-venture met opstalexplotatie. Hierbij worden de risico's, kosten en opbrengsten en de inspraak in de planvorming en realisatie gedeeld.	In deze situatie wordt men gedwongen samen te werken doordat partijen de grondposities niet willen opgeven en onafhankelijk van elkaar niet kunnen realiseren.

3.2.3 Samenwerkingsvorm

De al dan niet gedwongen keuze van het grondbeleid is van bepalend belang voor het verdere karakter van de samenwerking. Het actieve grondbeleid (eventueel met bouwclaims), het concessiemodel en de joint-venture zonder opstalexplotatie, leiden tot ontwikkeling van de locatie door private partijen. Deze wijze van werken wordt "contracting-out" genoemd (Teisman & Klijn, 2002). Hierin kunnen private partijen uiteraard samenwerken, een gemeente kan met een actief grondbeleid stukken grond verkopen aan samenwerkende private partijen of een concessie geven aan een consortium van private partijen. Dit kunnen coöperatieve relaties zijn zoals: strategische allianties, partnerschappen, coalities en joint-ventures (Smith Ring en van de Ven, 1994). De joint-venture met opstalexplotatie is de enige vorm waarbij overheid en private partijen samenwerken een locatie in zijn geheel te ontwikkelen. De literatuur bestempelt dergelijke samenwerkingen als interorganisatorische relaties (IOR).

Binnen een IOR spelen met name economische en sociologische aspecten (Bult-Spiering, 2003). De economische aspecten behoeven geen toelichting en worden in onderstaande tabel weergegeven, zoals onderscheiden door Bult-Spiering (2003):

Publiek	Privaat
Publiekrechtelijke procedures	Slagvaardigheid
Betrouwbaarheid naar de markt	Marktkennis en -ervaring
Publiek netwerk	Managementcapaciteiten
Financieringscapaciteit	Privaat netwerk
Haalbaarheid project met betrekking tot politieke ontwikkelingen	Risicodragende rol
	Haalbaarheid project met betrekking tot marktontwikkelingen

Publieke partijen proberen hierbij risico's te minimaliseren, waar private partijen risico's moeten nemen/accepteren teneinde rendement te halen. Private partijen streven naar economisch rendement en continuïteit van de organisatie, ongeacht de bedrijfstak waar deze organisatie actief in is. Dit wordt door Bult-Spiering (2003) uitgedrukt in de termen van de 3 E's en de 3 R's. Publieke en private actoren streven naar efficiëntie (doelmatigheid), effectiviteit (doeltreffendheid) en economie (zuinigheid). Publieke actoren dienen daarnaast de beginselen van rechtszekerheid, rechtsgelijkheid en rechtvaardigheid te waarborgen. Hierbij wordt opgemerkt dat als private partijen samenwerken, het gaat om een verdeling binnen de economische aspecten die private partijen inbrengen. De sociologische aspecten hebben te maken met de kwaliteit van de relatie. De kwaliteit van de relatie wordt door Bult-Spiering (2003) gekenmerkt door de volgende aspecten: commitment, flexibiliteit, volharding, vertrouwen, acceptatie en respect. Commitment is van belang vanwege het feit dat partijen in een samenwerking zich aan elkaar verbinden om een ontwikkeling te realiseren en elkaar moeten kunnen aanspreken op de verbintenis. Voor een verbintenis is flexibiliteit nodig. Met name als de tijdsspanne van de samenwerking langer is, kunnen er zaken optreden welke niet binnen de gestelde kaders kunnen plaatsvinden. Met deze zaken moet flexibel worden omgegaan. Daarnaast dient er een volharding te zijn om de samenwerking tot een goed einde te brengen, omdat gedurende de samenwerking personen/partijen kunnen in- en uitstappen. Tenslotte dient er vertrouwen in elkaars professionaliteit en betrouwbaarheid te zijn. Daarbij is acceptatie en begrip voor elkaars positie, standpunten en problemen belangrijk.

Deze economische en sociologische aspecten worden gezien als complementair en dienen beide in ogenschouw te worden genomen (o.a. Van Gils, 1978, Granovetter 1985, Hakanson 1989, in Bult-Spiering, 2003). Bult-Spiering (2003) hanteert deze aspecten ten aanzien van publiek-private samenwerking, maar deze economische en sociologische aspecten komen vanuit de literatuur naar voren als twee aspecten die bij elke IOR van toepassing zijn (Hakansson & Turnbull, 1982 in Ritter & Gemunden, 2003). Door het aangaan van een IOR wordt volgens Lemstra (1995) een synergie effect gecreëerd ($1 + 1 = 3$): de actoren bereiken door samenwerking een beter resultaat dan zij afzonderlijk hadden kunnen bereiken, doordat ze elkaars leemten aanvullen. Dit effect geldt zowel voor private-private als publiek-private samenwerkingen.

Het managen van een proces wordt door Bruijn & ten Heuvelhof (2000) toegelicht aan de hand van vijf criteria: mate van noodzaak, openheid en integriteit, het beschermen van kernbelangen, het stimuleren van continuïteit en het sluiten van pro-

cesovereenkomsten. De mate van noodzaak is nodig om ervoor te zorgen dat participerende partijen zich toewijden aan het project en daar naar participeren. Dit vermijdt daarnaast een lage participatie aan het begin van het proces en creëert een hoge participatie aan het eind van het proces. Openheid en integriteit is nodig om te voorkomen dat het procesmanagement niet veranderd in instrumenteel gebruik en ad-hoc wordt toegepast, maar dat er continu openheid wordt gegeven en beslissingen kunnen worden gelegitimeerd. Openheid en integriteit zorgt er daarnaast voor dat weerstand tussen partijen wordt weggenomen, omdat men op de hoogte is van problemen en deze samen worden opgelost. Het beschermen van de kernbelangen en kernwaarden van partijen, draagt ertoe bij dat belangrijke en vertrouwelijke informatie niet in de openbaarheid komt. Iedere partij kan bij zijn eigen expertise blijven en hoeft zich niet op vreemd terrein te bewegen. Dit zorgt ervoor dat de instapbarrière laag blijft, daarnaast kan iedere partij op zijn eigen verantwoordelijkheden worden afgerekend. Het stimuleren van continuïteit is belangrijk om een stop/doorgangeffect te voorkomen. Zodoende gaan partijen zich niet strategisch gedragen, door continu het proces te willen vertragen en onderbreken met zogenoemde problemen. Als laatste geldt dat het sluiten van procesovereenkomsten ervoor zorgt dat zelfstandige kwaliteit en vernieuwing worden gestimuleerd, zonder dat partijen het gevoel krijgen dat het proces voor de inhoud komt. Door het proces vast te leggen, kan de focus op de inhoud worden gelegd, wat de kwaliteit stimuleert.

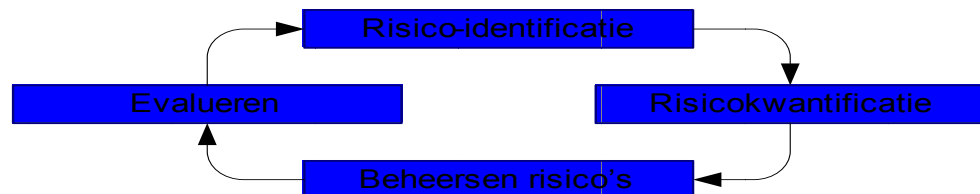
Thema	Definiëring (wat)	Strategische keuze	Verklaring
PROCES			
Samenwerking	Private-private samenwerking is vanuit de literatuur een samenwerking waarin private partijen marktkennis en -ervaring, managementcapaciteiten. Risico's, verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten delen.	De keuze voor deze samenwerking wordt bepaald door het gekozen grondbeleid. Bij een actieve grondexploitatie, een concessie of een joint-venture zonder opstal wordt de samenwerking privaatsamenwerking	Door risicominimalisering bij de overheid wordt de grond uitgegeven aan private partijen en schakelt de overheid zichzelf uit, de private partijen hebben dan alleen de mogelijkheid om met andere private partijen samen te werken.
	Een publiek-private samenwerking is vanuit de literatuur een samenwerking waarin publieke partijen: kennis van procedures, betrouwbaarheid naar markt, financieringscapaciteit inbrengen. Private partijen brengen: marktkennis en -ervaring, managementcapaciteiten in. Risico's, verant-	De keuze voor deze samenwerking wordt bepaald door het gekozen grondbeleid. Alleen een joint-venture inclusief opstalexploitatie leidt tot deze samenwerkingsvorm.	De overheid blijft in het proces betrokken met private partijen en denken als coalitie meerwaarde te halen uit de exploitatie van de gronden.

	woordelijkheden, kosten en opbrengsten worden gedeeld.		
Procesmanagement			
	Mate van noodzaak wordt vanuit de literatuur uitgelegd als het voorkomen van lage participatie aan het begin van het proces en creëren van hoge participatie aan het eind van het proces.	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Als er een mate van drang aanwezig is bij partijen, worden partijen actief en participeren ze sneller om het proces goed op te starten en te eindigen.
	Onder openheid en integriteit wordt het voorkomen van instrumenteel gebruik van procesmanagement, het inkapselen van weerstand en het legitimeren van besluitvorming verstaan.	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Door het creëren van openheid en integriteit kunnen problemen en oplossingen worden besproken en kunnen daar besluiten over worden genomen zonder dat belangen (ernstig) worden geschaad. Hierdoor kan een ieder zich conformeren aan de besluiten en kan het proces doorgang vinden.
	Het beschermen van kernbelangen en kernwaarden wordt uitgelegd als het verlagen van de instapbarrière en de mogelijkheid om verantwoordelijkheden te regelen.	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Door te voorkomen dat belangrijke en vertrouwelijke informatie in de openbaarheid komt, wordt vertrouwen gekweekt. Iedere partij kan bij zijn eigen expertise blijven en daarop worden afgerekend.
	Het stimuleren van continuïteit wordt vanuit de literatuur beschreven als het voorkomen van stop/ doorgangeffecten en het tegengaan van strategisch gedrag.	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Het kan voorkomen dat partijen in het begin van het proces wat verliezen, maar door openheid van het proces aan het eind winst zien, dit voorkomt dat partijen met een eigen agenda werken en het proces daarmee onderbreken.
	Onder het sluiten van procesovereenkomsten wordt verstaan het voorkomen van negatieve consequenties en het verhogen van de zelfstandige kwaliteit en vernieuwing	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Door het vastleggen van de scope van het proces wordt voorkomen dat er besluiten worden genomen die buiten de scope van het proces vallen en de inhoud tekort doen.

3.2.4 Risicomanagement

Risicomanagement vindt binnen locatieontwikkeling een brede toepassing. Er is geen standaardmethodiek te onderscheiden ten aanzien van risicomanagement, toch stellen de PmBok Guide (2004, 3^e editie), Well-Stam et.al. (2003), Gehner

(2003) en Halman, Keizer & Song (2001), dat risicomanagement zich op een viertal fasen richt: het identificeren van risico's, kwalificeren en/of kwantificeren van risico's, het beheersen van risico's en evaluatie van voorgaande stappen. Risicomanagement wordt in de literatuur als cyclisch beschouwd, onderstaand is een afbeelding opgenomen die dit cyclische proces weergeeft:



Figuur 3 Risicomanagementproces

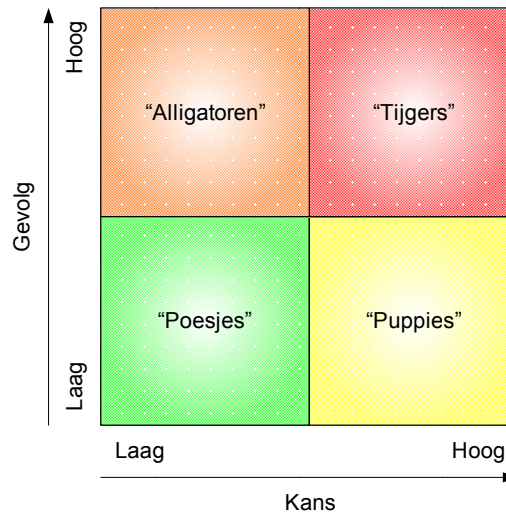
Voor de verschillende faseringen zijn er zogenaamde tools waarmee risico's het hoofd kunnen worden geboden. Er zijn diverse tools beschikbaar vanuit de literatuur om risico's te identificeren, kwantificeren en beheersmaatregelen vast te stellen. De scope van het onderzoek richt zich echter op het management van de risico's en onzekerheden en niet welke tools gebruikt zouden kunnen worden. De RISMAN-methode (Well Stam et.al, 2003) is een methode om risicomanagement toe te passen. Deze wordt verder uitgewerkt om een goed beeld te geven van risicomanagement. De methode wordt waar nodig aangevuld met gegevens van Gehner (2003) en aangevuld met beheersmaatregelen zoals onderscheiden door Moorsel en Visser (2003).

De RISMAN-methode is geschreven voor elke vorm van projectmatig werken en de methode van Gehner (2003) is specifiek op projectontwikkeling geënt, derhalve kunnen risico's zoals deze door Gehner (2003) worden geïdentificeerd binnen de RISMAN-methodiek worden toegepast. De RISMAN-methode richt zich op het bewaken van tijd, informatie, geld, organisatie en kwaliteit als risicogroepen gedurende het gehele project. De identificatie van risico's kan plaatsvinden middels lijsten, brainstormsessies, een foutenboom of een invloedsdiagram, waarna risico's worden geprioriteerd. De kwantificatie vindt plaats in de risicomatrix van Wang & Roush (1993/2000). Dit is een model waarin risico's worden gekwantificeerd naar kans op verschijnen en het mogelijk optredende effect. De risico's worden in vier kwadranten gedeeld, afhankelijk van de kansen en effecten, waarbij:

- Kans: de waarschijnlijkheid van optreden van een risico.

- Effect: de uitwerking van het opgetreden risico in termen van tijd, organisatie, kwaliteit, informatie, geld (TOKIG) op het project.

De matrix spreekt verder voor zich, risico's met een hoge kans op verschijnen en groot effect, vallen in het vierde kwadrant. Risico's met een lage kans op verschijnen en een klein effect vallen in het eerste kwadrant etc.



Figuur 4 Risicomatrix

Het voordeel van deze methode is dat alle risico's financieel kunnen worden begroot, zodat inzichtelijk wordt waar de grootste risico's zich bevinden en een focus bepaald kan worden. Niet alle geïdentificeerde en gekwantificeerde risico's zullen beheerst hoeven te worden. De RISMAN-methode en Gehner (2003) kennen daarnaast een viertal beheersmaatregelen ten aanzien van risico's: vermijden, vermindern, accepteren en overdragen. Moorsel en Visser (2003) onderscheiden daarnaast nog de maatregelen: verhogen en mitigeren (verzachten, matigen). Voor een volledig beeld van mogelijke beheersmaatregelen worden deze aspecten meegenomen in het risicomanagement. In de literatuur worden risico's verschillend gecategoriseerd. In dit onderzoek wordt de indeling van Jafaari (2001) aangehouden, vanwege het feit dat in dit artikel heldere risicogroepen voor locatieontwikkeling zijn onderscheiden:

Risicogroep	Voorbeeld
Promotierisico's	afblazen project door tekort aan animo
Marktrisico volume	vraag naar te realiseren volume
Marktrisico prijs	gevraagde prijzen lager dan ingeschat
Politieke	veranderend beleid, wet- en regelgeving
Technische	project technisch onhaalbaar/technisch onvoldoende
Financiële	opbrengsten lager dan investeringen

Omgeving	tegenstand vanuit de omgeving tegen het project
Planning	vertraging van de bouw
Operationele	gerealiseerde object functioneert onvoldoende
Organisatie	strategisch handelen door betrokken partijen
Integratie	geen synergie bij realiserende partijen
Force Majeure	gebeurtenissen waarover geen controle mogelijk is

Implementatie risicomanagement

Bij de samenwerkingsvormen is reeds gesteld dat er een tweetal samenwerkingsvormen kunnen optreden, privaat-privaat en publiek-privaat. In beide gevallen verdient het aanbeveling het risicomanagement integraal te implementeren (Well-Stam et.al, 2003, Bult-Spiering et.al, 2005). Door een integrale implementatie wordt voor de participerende partijen meerwaarde behaald door het delen van kennis en expertise ten aanzien van risico's en onzekerheden. Door deze gedeelde kennis en expertise kan er worden geleerd van verschillende manieren om risicomanagement toe te passen. Daarnaast kunnen leemtes in het risicomanagement worden voorkomen, doordat partijen in de veronderstelling zijn dat een bepaald risico door een ander wordt geïdentificeerd. Zodoende kunnen (mogelijke) tegenvallers worden voorkomen.

Thema	Definiëring (wat)	Strategische keuze	Verklaring
PROCES			
Risicomanagement	De literatuur beschrijft het risicomanagement als het cyclische proces van identificeren, kwantificeren, beheersen en evalueren van risico's	De keuze is om het wel of niet toe te passen, half risicomanagement is niet mogelijk. Indien er wel toepassing van risicomanagement is, moet het integraal worden toegepast in de projectorganisatie.	Door het toepassen van risicomanagement kunnen mogelijke tegenvallers worden voorkomen omdat risico's niet optreden en kan er tevens meerwaarde worden behaald door het delen en leren van kennis en expertise. Daarnaast wordt leemte in het risicomanagement voorkomen.

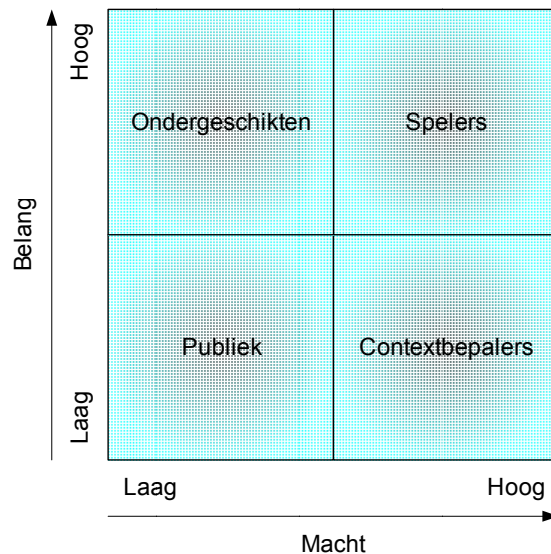
3.2.5 Stakeholdermanagement

Een analyse van actoren wordt gevat onder de noemer van stakeholderanalyse. Methodologie om stakeholders te analyseren en te managen komt met name vanuit het buitenland en vindt daar ook een brede(re) toepassing (Brody et.al, 2003). In Nederland vindt expliciete stakeholderanalyse en -management weinig toepassing (De Graaf, 2005). Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat belangenbescherming van private partijen en burgers formeel is vastgelegd in diverse procedures zoals de bestemmingsplanprocedure en bouwvergunningsprocedure. Uit aanbevelingen van De Graaf in zijn dissertatie: "Strategic Urban Planning, "Industrial area development in The Netherlands, to direct or to interact?" is op te maken dat

stakeholdermanagement explicieter binnen locatieontwikkeling moet worden toegepast. Zodoende wordt in dit literair kader stakeholdermanagement verwerkt. Ten behoeve van het uitvoeren van een stakeholderanalyse is diverse literatuur ter ondersteuning aanwezig. Voor dit onderzoek is literatuur van Mitchel et.al (1997), Bryson (2004) en Brody et.al. (2003) bestudeerd. Voor een helder beeld over de wijze waarop er met stakeholders kan worden omgegaan wordt in dit onderzoek de stakeholderanalysetechniek van Eden & Ackerman, 1998 in Bryson, 2004), door middel van een power-interest grid (macht-belangenmatrix) en het stakeholdermanagement middels de participatieplanningsmatrix van Bryson weergegeven. Deze worden gebruikt vanwege de eenvoud waarmee ze zijn toe te passen. Door middel van een brainstorm, met behulp van bijvoorbeeld een flip-over zijn stakeholders snel te identificeren en kunnen deze een positie worden gegeven in de power-interest grid. Door middel van de participatieplanningsmatrix is eenvoudig te beslissen op welke wijze elke stakeholder kan worden betrokken en of ze betrokkenheid behoeven.

Power- interest grid

De power- interest grid (macht – belang matrix) van Eden & Ackermann (1998) verdeelt stakeholders in een 2 x 2 matrix, bestaande uit vier groepen. De assen van de matrix bestaan uit macht en belang. Met macht wordt geduid op de invloed die een stakeholder kan uitoefenen op een organisatie. Onder macht wordt de mogelijke inbreng van elementen tijd, geld, informatie, organisatie en kwaliteit verstaan. Met belang wordt geduid op de aandacht die een stakeholder heeft voor een project en/of de bezigheden van een organisatie. De belangen kunnen variëren van het beschermen van het milieu, beperkt houden van overlast of een financieel rendabele ontwikkeling. De combinatie van de aspecten macht en belang leidt tot een viertal groepen van stakeholders, weergegeven in onderstaande afbeelding:



Figuur 5 Power-Interest grid

Het spreekt voor zich dat de stakeholders met een hoge mate van macht en belang actief in het proces moeten worden betrokken en stakeholders met een lage macht of interesse niet of minder actief dienen te worden betrokken in het proces. Naast de assen macht en belang, kunnen de assen eveneens een verdeling krijgen op basis van macht en tegenstand/voorstand (Anderson, Bryson & Crosby, 1999, in Bryson, 2004). Een verdeling op basis van aantrekkelijkheid van plannen voor implementatie, met daarbij een onderscheid tussen stakeholders die voor of tegen zijn, is eveneens mogelijk (Bryson, Freeman & Roering, 1986, in Bryson, 2004).

Participatieplanningsmatrix

De participatieplanningsmatrix, zoals deze wordt besproken in Bryson (2004), heeft als uitgangspunt dat stakeholders verschillend in het proces worden betrokken. Deze techniek wordt hier apart benoemd omdat deze zich niet bezighoudt met identificatie van stakeholders, maar met de wijze waarop diverse stakeholders gedurende het proces kunnen worden betrokken. De stakeholders worden geïdentificeerd middels een power-interest grid, waarna met de participatiematrix kan worden bepaald op welke wijze de stakeholders kunnen worden betrokken. De betrokkenheid van de stakeholders wordt in vijf begrippen uitgedrukt: informeren, consulteren, betrekken, samenwerken of meebeslissen. Het is aan de analist(en) van de stakeholders om te bepalen op welke wijze een ieder wordt betrokken.

Implementatie stakeholdermanagement

Het uitvoeren van een stakeholderanalyse en het vaststellen van de managementmaatregelen moet geschieden nadat helder is op welke wijze de samenwerking wordt ingevuld. Hierdoor kunnen partijen worden geïdentificeerd en worden ge-

plaatst in het proces. Het grootste belang van stakeholdermanagement is het bevorderen van besluitvorming. Door partijen te betrekken, is het mogelijk communicatiefouten te voorkomen, draagvlak te creëren en de besluitvorming te versnellen.

Thema	Definiëring (wat)	Strategische keuze	Verklaring
PROCES			
Stakeholdermanagement	De literatuur beschrijft het stakeholdermanagement als, de identificatie van macht en belangen van actoren en het betrekken van de stakeholders op basis daarvan.	Evenals bij risicomanagement is er de keuze om het wel of niet toe te passen gedurende het proces.	Door het toepassen van stakeholdermanagement kan de besluitvorming worden bevorderd doordat stakeholders begrip krijgen/hebben voor de besluiten en worden communicatiefouten vermeden.

3.3 Projectvariabelen

Onder de projectvariabelen van het locatieontwikkelingsproces, worden centrale thema's verstaan die bij elk locatieontwikkelingsproces van toepassing zijn. In de literatuur worden deze aspecten geschaard onder het onderdeel vestigingsplaatsanalyse en hebben ze betrekking op de karakteristieken van de locatie. In de literatuur is over het onderscheid van deze aspecten geen consensus. Kohnstamm (1999-2001) onderscheidt de volgende factoren: locatietype (kantorenpark, woonwijk), bereikbaarheidsprofiel (A-, B- of C-locatie), parkeermogelijkheden (oppervlak per branche) en woonomgeving (kwalitatief/kwantitatief). Miles et.al (2000) maakt onderscheid in de volgende aspecten: bestemmingen (kantorenpark, woonwijk), fysieke landkarakteristieken (grootte, ondergrond, geografische ligging), voorzieningen (gas, water, licht), transportmodaliteiten (ontsluiting, openbaar vervoersvoorzieningen), parkeervoorzieningen, impact op de omgeving (lucht-, water-, geluidskwaliteit), overheidsvoorzieningen (politie, brandweer, scholen), omwonenden (voorstanders, tegenstanders), landprijs en vraag en aanbod. Bult-Spiering (2003) onderscheidt deze thema's in: welvaart, welzijn, economie, ruimtelijke inrichting, volksgezondheid en milieu. In dit onderzoek worden aspecten van Kohnstamm (1999-2001) en Miles et.al (2000) verwerkt, de aspecten van Kohnstamm (1999-2001) zijn eenvoudig onder de door Miles (2000) onderscheiden aspecten te scharen. De aspecten van Bult-Spiering (2003) zijn generiek van aard en voegen ten opzichte van Kohnstamm (1999-2001) en Miles et.al (2000) inhoudelijk weinig toe. De aspecten die worden gehanteerd zijn: bestemmingen, fysieke landkarakteristieken, transportmodaliteiten, parkeervoorzieningen, impact op de omgeving, landprijs en vraag en aanbod. Deze projectvariabelen zijn van belang omdat ze de haalbaarheid van het project beïnvloeden. Een kantorenlocatie met een slechte bereikbaarheid zal minder in trek zijn dan een kantorenlocatie met een goede bereikbaarheid, de aanleg van een natuurpark zal economisch minder opleveren dan de realisatie van woningen op eenzelfde plek. De overige aspecten zoals voorzieningen, overheidsvoorzieningen en omwonenden worden niet meegenomen. Dit vanwege het feit dat (over-

heids)voorzieningen van gas, water, licht en noodhulp (politie, brandweer, ambulance) in Nederland goed voorzien zijn door de reeds bestaande onder- en bovengrondse infrastructuur. Omwonenden worden reeds in paragraaf 3.2, onder de noemer van stakeholdermanagement, meegenomen en worden derhalve hier niet beschouwd. Op welke wijze deze aspecten moeten worden afgewogen ten aanzien van de mogelijkheid om een locatie te ontwikkelen, komt vanuit de theorie niet naar voren. Dit heeft er mee te maken dat elke locatie in principe uniek is en de ontwikkelaar, al dan niet arbitrair, een overweging zal moeten maken of de locatie aantrekkelijk is of kan worden.

Thema	Definiëring (wat)	Strategische keuze	Verklaring
Projectvariabelen	Onder bestemmingen worden vanuit de literatuur groen/park, recreatie, bedrijventerreinen, woningen en sociale voorzieningen verstaan.	De keuze voor een bepaalde bestemming hangt mede af van de landprijs, de grootte van het perceel en de vraag naar bepaalde voorzieningen. Op basis daarvan kan men beslissen welke bestemming wordt gerealiseerd.	Als de landprijs hoog is, worden bestemmingen als groen/park en recreatie onrendabel. Als het gebied groot is, zullen functies sneller moeten worden gemengd om het gebied aantrekkelijk te maken en te laten voldoen aan de vraag naar voorzieningen
	Onder fysieke landkarakteristieken worden de grootte van het perceel, de ondergrond en geografische ligging verstaan	De strategische keuze is om op monofunctioneel of multifunctioneel te ontwikkelen	Op een gunstig gelegen klein perceel in een stad kan worden volstaan met de realisatie van een enkele functie, op gunstig gelegen groot perceel zullen functies moeten worden gemengd om het gebied bereikbaar en exploitabel te maken.
	Onder transportmodaliteiten worden vanuit de literatuur de ontsluiting van het gebied en de aanwezigheid van openbaar vervoersvoorzieningen verstaan.	Transportmodaliteiten zijn er, of zijn er niet. De keuze is dus beperkt tot het voorzien in transportmodaliteit of het afstemmen van de bestemming op transportmodaliteiten	Voor de aanleg van transportmodaliteiten zijn investeringen nodig welke moeten worden terugverdiend met de ontwikkeling van het gebied.
	Onder parkeervoorzieningen wordt de mogelijkheid verstaan om parkeervoorzieningen te integreren in de bebouwing of deze separaat aan te leggen.	Door parkeervoorzieningen te integreren in de gebouwen blijft er meer bebouwingsoppervlak over. De keuze is om de kosten van de parkeervoorzieningen af te wegen tegen de bouwkosten.	Als de grond duur is om aan te schaffen, is het goedkoper de parkeervoorzieningen te integreren zodat er op het resterende bouwvlak, waar anders parkeervoorzieningen zouden komen eveneens kan worden gebouwd en per saldo een betere exploitatie overblijft.
	Onder impact op de omgeving wordt verstaan de impact op lucht-, water- en geluidskwaliteit en andere gevoelige gebieden, zoals historische gebouwen, parken en habitat.	Deze keuze is gedwongen, als de impact van een ontwikkeling te groot is op de omgeving, zal een ander soort ontwikkeling plaats moeten vinden.	Het is niet mogelijk een bedrijventerrein naast een natuurpark te leggen vanwege de negatieve invloed van bedrijvigheid op flora en fauna. Een recreatiepark zou dan tot de mogelijkheden kunnen behoren, vanwege de beperkte impact door het tijdelijke bewonen (de zomermaanden) van het park.
	Onder landprijs wordt verstaan de prijs van het onge-	De strategische keuze kan zijn om een goedkoop stuk land te ontwikke-	De investering in een goedkoop stuk land is lager en zodoende kunnen doorgaans

	roerde land en de inspanningen van arbeid en kapitaal om het te ontwikkelen.	len, hierbij kunnen meerdere bestemmingen worden gerealiseerd. De keuze voor een duur stuk land vertaalt zich in bestemmingen waar een hoger rendement moet worden gehaald.	minder rendabele bestemmingen toch rendabel worden gemaakt. Bij een duur stuk land is hier geen sprake van, door een hogere investering in het land moet de bestemming hoogwaardiger zijn om rendement te kunnen halen.
	Onder vraag en aanbod wordt vanuit de literatuur verstaan de vraag naar voorzieningen en het aanbod van de geplande voorzieningen	Deze keus is in zekere zin gedwongen. Als er vraag is of komt naar een bepaalde voorziening, zal het aanbod hierop afgestemd moeten worden. Een vrije keus kan zijn om voorzieningen te realiseren waarvan men denkt dat er vraag naar komt of is.	Als het aanbod niet bij de vraag aansluit, is de kans groot dat de ontwikkeling niet rendabel is. Dit hoeft echter niet zo te zijn indien er een aanbod wordt gerealiseerd, waar in de toekomst vraag naar zal komen en zodoende een nog hogere rendabiliteit oplevert.

3.4 Procedures

Onder procedures wordt de wet- en regelgeving beschouwd welke van toepassing is op locatieontwikkeling. In deze paragraaf wordt niet een uitputtende lijst gegeven van wetten en regels die van toepassing kunnen zijn op een locatieontwikkeling, maar een generalisering van wet- en regelgeving die van toepassing kan zijn op locatieontwikkeling. In subparagraaf 3.4.1 wordt ingegaan op de woningwet, in subparagraaf 3.4.2 wordt ingegaan op de Wet op de Ruimtelijke Ordening. In subparagraaf 3.4.3 wordt ingegaan op de Wet milieubeheer, in subparagraaf 3.4.4 wordt afgesloten met de Wet bodembescherming. Het is mogelijk dat voor een specifieke locatie aanvullende regelgeving van toepassing is, zoals de wet luchtverontreiniging of een Provinciale Milieu Verordening (PMV), deze wetten en regels zijn niet meegenomen in dit onderzoek.

3.4.1 Woningwet (Ww)

De Woningwet regelt de voorschriften omtrent het bouwen van woningen, woonketen, woonwagens en andere gebouwen. Ten aanzien van locatieontwikkeling zijn vanuit de Woningwet, het Bouwbesluit en de bouwvergunning twee kritische aspecten. Het Bouwbesluit 2003 geeft minimumvoorschriften voor elk bouwwerk ten aanzien van veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid energiezuinigheid en milieu. Deze aspecten worden beoordeeld op een drietal criteria: levensduur, kosten en milieu. Ontheffing van het Bouwbesluit 2003 is mogelijk, slechts in gevallen van geheel of gedeeltelijk vernieuwen van reeds bestaande bebouwing (artikel 6 en 7 Woningwet) of de toepassing van experimentele bouwmaterialen welke niet aan de voorschriften van Bouwbesluit 2003 voldoen. De bouwvergunning (art. 40 Ww) is in Nederland noodzakelijk indien er sprake is van: "Het plaatsen, het geheel of gedeeltelijk oprichten, veranderen of vernieuwen en het vergroten van een bouwwerk, alsmede het geheel of gedeeltelijk oprichten, veranderen of vernieuwen en het vergroten van

een standplaats" (art.1a, Ww). De bouwvergunningsprocedure heeft een tweetal wegen: de lichte bouwvergunningsaanvraag en de reguliere bouwvergunningsaanvraag. Alleen de procedure voor een reguliere bouwvergunning wordt hier toegelicht, omdat deze bij locatieontwikkeling (vrijwel) altijd van toepassing is:

	Stappen	Termijn	Actor
0	Aanvragen bouwvergunning		Aanvrager
1	Publicatie bouwaanvraag	< 2 weken na ontvangst	B&W
2	Beslissen omtrent aanvraag	< 12 weken na ontvangst	B&W

Het verlenen van de bouwvergunning wordt geweigerd of aangehouden indien deze in strijd is met de wet WRO, niet volledig is ingediend of in strijd is met de woningwet, waaronder het bouwen op verontreinigde grond waarin voortdurend, of nagevoeg voortdurend mensen zullen verblijven (artikel 3a, Ww.).

Thema	Definiëring (wat)	Strategische keuze	Verklaring
Procedures	Vanuit de Woningwet zijn het Bouwbesluit en de woningwet twee kritische aspecten ten aanzien van locatieontwikkeling.	Bij deze wet- en regelgeving is geen strategische keuze mogelijk, men moet voldoen aan de wet.	De bouwvergunning is noodzakelijk voor het realiseren van bouwwerken, of het vernieuwen daarvan. Het Bouwbesluit is noodzakelijk om het te realiseren gebouw te laten voldoen aan de voorschriften ten aanzien van veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid, energiezuinigheid en milieu.

3.4.2 Wet op de ruimtelijke ordening (WRO)

De Wet op de Ruimtelijke Ordening stelt de kaders voor de ruimtelijke inrichting van Nederland op landelijk, regionaal en gemeentelijk niveau middels respectievelijk planologische kernbeslissingen (pkb's), structuurplannen en bestemmingsplannen. Ten aanzien van locatieontwikkeling zijn met name de sloopvergunning en bestemmingsplannen van toepassing. De sloopvergunning is een regel die in het leven is geroepen om het hergebruik van bouw- en sloopafval en veiligheid tijdens sloopwerkzaamheden te bevorderen. De sloopvergunning heeft op het locatieontwikkelingsproces weinig invloed. Een aspect dat wel van invloed is op het locatieontwikkelingsproces, is de bestemmingsplanprocedure. Voor een locatieontwikkelingsproces is in veel gevallen een zogenoemde artikel 19 procedure van toepassing. Via deze procedure is het mogelijk een bestemming permanent te wijzigen. De WRO geeft eveneens mogelijkheden voor een vrijstelling binnen het bestemmingsplan middels artikel 15 WRO, dit is alleen mogelijk indien deze vrijstelling geen of een zeer beperkte invloed heeft op de uitoefening van een bestemming. Er is ook mogelijkheid een tijdelijke vrijstelling van vijf jaar te verkrijgen middels artikel 17 WRO. Deze procedures worden niet besproken, omdat zij bij locatieontwikkeling vrijwel niet van toepassing zijn. De artikel 19 procedure is nagenoeg gelijk aan de

procedure van een reguliere bestemmingsplanwijziging vanwege het feit dat de implicaties van deze wijziging van permanente aard zijn en zodoende de rechtsbescherming gewaarborgd moet zijn. De procedure van een artikel 19 WRO is als volgt:

	Stappen	Termijn	Actor
0	Aanvraag om vrijstelling		Aanvrager
1	Principebesluit negatief, stap 7 e.v.	8 weken na ontvangst	Raad/B&W
1	Principebesluit positief, stap 4 e.v.	8 weken na ontvangst	Raad/B&W
2	Terinzagelegging ontwerpbesluit incl. zienswijzen bij Raad/B&W	6 weken	Gemeente/leder
3	Besluit omtrent aanvragen vvgb* Negatief, stap 7 e.v. Positief, stap 6 e.v.	8 weken na terinzagelegging	Raad/B&W
4	Aanvragen vvgb, incl. meezenden zienswijzen ontwerpbesluit en afwegingen	2 weken	Raad/B&W.
5	Bekendmaking besluit vvgb	8 weken na ontvangst	G.S
6	Besluit omtrent vrijstelling	2 weken na inwerkingtreding	Raad/B&W
7	Beroep Rechtbank, desgewenst incl. verzoek voorlopige voorziening	< 6 weken na bekendmaking	Aanvrager/ Belanghebbenden
8	Hoger beroep bij Raad van State, afdeling bestuursrechtspraak	< 6 weken na bekendmaking van de uitspraak van de rechtbank	Aanvrager/ Belanghebbenden

* verklaring van geen bezwaar

Uit de matrix blijkt dat de belangenbescherming van burgers goed is gewaarborgd. Deze waarborg kan echter uitdraaien op een jarenlange procesgang indien partijen tegenover elkaar blijven staan. Het soepel doorlopen van deze procedure is een kritiek aspect bij locatieontwikkeling. Bij gebiedsontwikkeling kan het voorkomen, dat een artikel 19-procedure niet voldoet, maar dat voor een plan een geheel nieuw bestemmingsplan moet worden opgezet.

Thema	Definiëring(wat)	Strategische keuze	WAAROM
-------	------------------	--------------------	--------

Procedures	Vanuit de WRO zijn de sloopvergunning en de bestemmingsplanprocedure van belang bij locatieontwikkeling. De sloopvergunning regelt het hergebruik van bouw- en sloopafval en veiligheid tijdens sloopwerkzaamheden. De bestemmingsplanprocedure geeft mogelijkheden om (tijdelijke) vrijstellingen te verkrijgen van het vigerende bestemmingsplan.	De strategische keuze kan zijn om een vigerende bestemming te realiseren, afhankelijk van de rendabiliteit van de te realiseren bestemming. Mocht men verkiezen dit niet te doen, dan moet men een artikel 19-procedure uitvoeren of zelfs een geheel nieuw bestemmingsplan te realiseren.	De sloopvergunning is noodzakelijk ten behoeve van de sloop van gebouwen. Een artikel 19-procedure is noodzakelijk indien een bestemming permanent moet worden gewijzigd, voor gebiedsontwikkeling moet een nieuw bestemmingsplan worden opgezet.
------------	---	--	---

3.4.3 Wet milieubeheer (Wm)

De Wet milieubeheer omschrijft de regels ter bescherming van het milieu. Een onderdeel van deze wetgeving, welke bij locatieontwikkeling een prominente rol kan spelen is de milieueffectrapportage (m.e.r.). Vanuit de wet is hierbij de gedachte dat door voor te schrijven dat er, voor men overgaat tot besluitvorming, systematisch informatie wordt verzameld over de mogelijk milieueffecten van een voorgenomen besluit en daarbij in aanmerking komende alternatieven op een meer verantwoorde wijze kan worden besloten (van den Berg et.al, 2004). Hierbij zijn een drietal aspecten van belang: de werkingssfeer, de reikwijdte en de voorgeschreven procedure. Deze aspecten behandelen respectievelijk: de lijst van beoogde activiteiten, de effecten van de beoogde activiteiten en de procedure waarop de m.e.r. tot stand komt. Een m.e.r. is per definitie verplicht bij woningbouw boven de 2000 woningen buiten of 4.000 woningen binnen de bebouwde kom, andere m.e.r.-plichtige ontwikkelingen staan vermeld in hoofdstuk 7 van de Wm. Daarnaast kan een m.e.r.-plicht worden afgedwongen op grond van andere wetten (Mijnwet 1810, Deltawet) of door in structuurplannen, bestemmingsplannen of algemene maatregelen van bestuur (AMvB) vast te leggen welke activiteiten of ontplooiing daarvan m.e.r.-plichtig zijn (van Buuren et.al, 2006).

Thema	Definiëring (wat)	Strategische keuze	Verklaring
Procedures	Vanuit de Wm is de m.e.r.-procedure van belang	De strategische keuze kan zijn om niet m.e.r.-plichtige locatieontwikkeling uit te voeren, dit is wel afhankelijk van de grootte van de locatie, de soort ontwikkeling en m.e.r.-plichtige beschrijvingen in de van kracht zijnde bestemmingsplannen en AMvB's.	Door een niet m.e.r.-plichtige ontwikkeling uit te voeren is er een procedure minder nodig hetgeen tijd kan besparen.

3.4.4 Wet bodembescherming (Wbb)

De wet bodembescherming (Wbb) biedt een paraplu aan regelgeving omtrent het bodembeleid in Nederland. De Wbb wordt in Nederland geoperationaliseerd middels AMvB's. De belangrijkste aspecten van de Wet bodembescherming voor locatieontwikkeling zijn het Bouwstoffenbesluit en de saneringsparagraaf. Het Bouwstoffenbesluit biedt kaders voor de verwerking van primaire en secundaire bouwstoffen op locaties. De saneringsparagraaf in de Wbb biedt regelgeving voor het uitvoeren van saneringen bij vervuilingen in de grond.

Thema	Definiëring(wat)	Strategische keuze	WAAROM
Procedures	Vanuit de Wbb wordt regelgeving gegeven ten aanzien van het gebruik van primaire en secundaire bouwstoffen. Daarnaast biedt de Wbb voorschriften en voorwaarden voor het uitvoeren van saneringen.	Ten aanzien van de verwerking van bouwstoffen is geen strategische keuze mogelijk. Ten aanzien van het saneren kan de strategische keus zijn om bestemmingen te realiseren die niet saneringsplichtig zijn.	Door niet te saneren kan er aanzienlijk worden bespaard op kosten, hier staat wel tegenover dat minder rendabele bestemmingen kunnen worden gerealiseerd.

3.5 Context

In de inleiding is reeds gesteld dat op locatieontwikkeling een viertal aspecten als context meespelen teneinde een locatie te ontwikkelen: de marktsituatie, locatiecriteriën, een investeringsanalyse en juridische bestemmingsmogelijkheden. Er zijn echter meerdere aspecten die meespelen bij locatieontwikkeling en de context bepalen. Vanuit de literatuur, zoals in Well-Stam et.al (2003), De Graaf (2005) en Dewulf et.al (2005) kan de context worden opgedeeld in: sociaal, economisch, politiek, juridisch en technisch. Het is mogelijk meerdere contexten te onderscheiden zoals een internationale context, maar vanwege de scope van het onderzoek worden de vijf contexten zoals hierboven gehandhaafd. De aspecten van marktsituatie, locatiecriteriën, investeringsanalyse en juridische bestemmingsmogelijkheden kunnen respectievelijk onder economisch/sociaal, sociaal/economisch/politiek, economisch en juridisch worden geschaard. Voor de daadwerkelijke invulling van deze context zijn talloze generieke en locatiespecifieke aspecten op te sommen, deze worden hier echter niet weergegeven.

Thema	Definiëring(wat)	Strategische keuze	WAAROM
Context	Vanuit de literatuur worden een vijftal aspecten gegeven welke de context bepalen bij een locatieontwikkelingsproces en invloed uitoefenen op een locatieontwikkelingsproces: sociale economische,	Geen strategische keuzemogelijkheden, de context geeft de kaders aan waarbinnen moet worden geopereerd.	De context wordt gevormd door aspecten waar de betrokken partijen geen invloed op hebben, er zal dus binnen deze kaders moeten worden gewerkt.

	politieke, juridische en technische context.		
--	--	--	--

3.6 Samenvattende tabel locatieontwikkeling

Thema	Definiëring (wat)	Strategische keuze	Verklaring
PROCES			
procesfase- ring	Bij projectontwikkeling wordt vanuit de literatuur een initiatiefase, planontwikkelingsfase, realisatiefase en verkoop- of exploitatiefase onderscheiden.	Bij monofunctionele, kleinschalige projecten die door een enkele partij kunnen worden ontwikkeld, met een korte doorlooptijd kan deze fasering worden aangehouden.	Eenvoudige procedures en eenvoudige besluitvorming door enkele private actor met eigenbelang zorgt voor weinig faseringen.
	Bij gebiedsontwikkeling wordt vanuit de literatuur een initiatiefase, intentiefase, onderzoeksfase, planontwikkeling, toetsings- & haalbaarheidsfase, uitwerkkingsfase, uitvoeringsfase en exploitatiefase onderscheiden	Bij multifunctionele, grootschalige projecten, die door meerdere partijen worden ontwikkeld met een lange doorlooptijd kan deze fasering worden aangehouden.	Complexe procedures door functiemenging en complexe besluitvorming door diverse actoren en belangen, zorgt voor langere planvorming en meerdere faseringen.
Grondbeleid	Vanuit de literatuur wordt onder actieve grondexploitatie verstaan de situatie waarin de gemeente gronden verwerft, ontwikkeld en uitgeeft.	Indien het eigendom van de grond aanwezig of afdwingbaar is, de risico's zijn te accepteren en de financiële draagkracht voldoende is kan er worden gekozen voor een actief grondbeleid.	Door zelf de gronden uit te geven, wordt er inspraak in de planvorming behouden.
	Onder een concessie wordt verstaan dat de gemeente de gronden beschikbaar stelt aan een ontwikkelaar, die de gronden ontwikkeld.	Als het eigendom van de grond niet aanwezig of afdwingbaar is, de risico's te hoog zijn en de financiële draagkracht niet voldoende is kan er worden gekozen voor een concessie. Zeggenschap in de planvorming wordt behouden door kaders te stellen.	Door de gronden te laten ontwikkelen, worden de risico's overgedragen aan de private sector en hoeft er niet te worden ingegaan op bouwclaims.
	Een joint-venture zonder opstal is de situatie waarin de gemeente, samen met marktpartijen de gronden ontwikkeld en uitgeeft.	Als het eigendom van de grond deels aanwezig en verder niet afdwingbaar is (financieel of risicoteknisch), kan er worden gekozen voor een joint-venture. Hierbij worden de risico's, kosten en opbrengsten en de inspraak in de planvorming gedeeld.	In deze situatie wordt men gedwongen samen te werken doordat partijen de grondposities niet willen opgeven en onafhankelijk van elkaar niet kunnen realiseren.
	De joint-venture met opstal is van toepassing indien de gemeente samen met	Als het eigendom van de grond deels aanwezig en verder niet afdwingbaar is (financieel of risico-	In deze situatie wordt men gedwongen samen te werken doordat partijen de grondposities niet willen opgeven en

	marktpartijen de gronden en opstallen ontwikkeld.	technisch), kan er worden gekozen voor een joint-venture met opstal-exploitatie. Hierbij worden de risico's, kosten en opbrengsten en de inspraak in de planvorming en realisatie gedeeld.	onafhankelijk van elkaar niet kunnen realiseren.
Samenwerking	Private-private samenwerking is vanuit de literatuur een samenwerking waarin private partijen marktkennis en -ervaring, managementcapaciteiten. Risico's, verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten delen.	De keuze voor deze samenwerking wordt bepaald door het gekozen grondbeleid. Bij een actieve grond-exploitatie, een concessie of een joint-venture zonder opstal wordt de samenwerking privaat-privaat	Door risicominimalisering bij de overheid wordt de grond uitgegeven aan private partijen en schakelt de overheid zichzelf uit, de private partijen hebben dan alleen de mogelijkheid om met andere private partijen samen te werken.
	Een publiek-private samenwerking is vanuit de literatuur een samenwerking waarin publieke partijen: kennis van procedures, betrouwbaarheid naar markt, financieringscapaciteit inbrengen en private partijen: marktkennis en -ervaring, managementcapaciteiten inbrengen. Risico's, verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten worden gedeeld	De keuze voor deze samenwerking wordt bepaald door het gekozen grondbeleid. Alleen een joint-venture inclusief opstalexploitatie leidt tot deze samenwerkingsvorm.	De overheid blijft in het proces betrokken met private partijen en denken als coalitie meerwaarde te halen uit de exploitatie van de gronden.
Procesmanagement	Mate van noodzaak wordt vanuit de literatuur uitgelegd als het voorkomen van lage participatie aan het begin van het proces en creëren van hoge participatie aan het eind van het proces.	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Als er een mate van drang aanwezig is bij partijen, worden partijen actief en participeren ze sneller om het proces goed op te starten en te eindigen.
	Onder openheid en integriteit wordt het voorkomen van instrumenteel gebruik van procesmanagement, het inkapselen van weerstand en het legitimeren van besluitvorming verstaan.	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Door het creëren van openheid en integriteit kunnen problemen en oplossingen worden besproken en kunnen daar besluiten over worden genomen zonder dat belangen (ernstig) worden geschaad. Hierdoor kan een ieder zich conformeren aan de besluiten en kan het proces doorgang vinden.
	Het beschermen van kernbelangen en kernwaarden wordt uitgelegd als het verlagen van de instapbarrière en de mogelijkheid om	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Door te voorkomen dat belangrijke en vertrouwelijke informatie in de openbaarheid komt, wordt vertrouwen gekweekt. Iedere partij kan bij zijn eigen expertise blijven en daarop worden afgerekend.

	verantwoordelijkheden te regelen		
	Het stimuleren van continuïteit wordt vanuit de literatuur beschreven als het voorkomen van stop/ doorgangefecten en het tegengaan van strategisch gedrag	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Het kan voorkomen dat partijen in het begin van het proces wat verliezen, maar door openheid van het proces aan het eind winst zien, dit voorkomt dat partijen met een eigen agenda werken en het proces daarmee onderbreken.
	Onder het sluiten van procesovereenkomsten wordt verstaan het voorkomen van negatieve consequenties en het verhogen van de zelfstandige kwaliteit en vernieuwing	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Door het vastleggen van de scope van het proces wordt voorkomen dat er besluiten worden genomen die buiten de scope van het proces vallen en de inhoud tekort doen.
Risicomanagement	De literatuur beschrijft het risicomanagement als het cyclische proces van identificeren, kwantificeren, beheersen en evalueren van risico's.	De keuze is om het wel of niet toe te passen, half risicomanagement is niet mogelijk. Indien er wel toepassing van risicomanagement is, moet het integraal worden toegepast in de projectorganisatie.	Door het toepassen van risicomanagement kunnen mogelijke tegenvallers worden voorkomen omdat risico's niet optreden en kan er tevens meerwaarde worden behaald door het delen van kennis en expertise.
Stakeholdermanagement	De literatuur beschrijft het stakeholdermanagement als de identificatie van macht en belangen van actoren en het betrekken van de stakeholders op deze basis.	Evenals bij risicomanagement is er de keuze om het wel of niet toe te passen gedurende het proces.	Door het toepassen van stakeholdermanagement kan de besluitvorming worden bevorderd doordat stakeholders begrip krijgen/hebben voor de besluiten en worden communicatiefouten vermeden.

PROJECTVARIABLEN

	Onder bestemmingen worden vanuit de literatuur groen/park, recreatie, bedrijventerreinen, woningen en sociale voorzieningen verstaan.	De keuze voor een bepaalde bestemming hangt mede af van de landprijs, de grootte van het perceel en de vraag naar bepaalde voorzieningen. Op basis daarvan kan men beslissen welke bestemming wordt gerealiseerd.	Als de landprijs hoog is, worden bestemmingen als groen/park en recreatie onrendabel. Als het gebied groot is, zullen functies sneller moeten worden gemengd om het gebied aantrekkelijk te maken en te laten voldoen aan de vraag naar voorzieningen
	Onder fysieke landkarakteristieken worden de grootte van het perceel, de ondergrond en geografische ligging verstaan	De strategische keuze is om op monofunctioneel of multifunctioneel te ontwikkelen	Op een gunstig gelegen klein perceel in een stad kan worden volstaan met de realisatie van een enkele functie. Op een gunstig gelegen groot perceel zullen functies moeten worden gemengd om het gebied bereikbaar en exploitabel te maken.
	Onder transportmodaliteiten worden vanuit de literatuur de ontsluiting van het gebied en de aanwezigheid van openbaar vervoersvoorzieningen verstaan.	Transportmodaliteiten zijn er, of zijn er niet. De keuze is dus beperkt tot het voorzien in transportmodaliteit of het afstemmen van de bestemming op transportmodaliteiten	Voor de aanleg van transportmodaliteiten zijn investeringen nodig, welke moeten worden terugverdiend met de ontwikkeling van het gebied.

	Onder parkeervoorzieningen wordt de mogelijkheid verstaan om parkeervoorzieningen te integreren in de bebouwing of deze separaat aan te leggen.	Door parkeervoorzieningen te integreren in de gebouwen blijft er meer bebouwingsoppervlak over. De keuze is om de kosten van de parkeervoorzieningen af te wegen tegen de bouwkosten.	Als de grond duur is om aan te schaffen, is het goedkoper de parkeervoorzieningen te integreren. Zodoende kan er op het resterende bouwvlak, waar anders parkeervoorzieningen zouden komen worden gebouwd, zodat er per saldo een betere exploitatie overblijft.
	Onder impact op de omgeving wordt verstaan de impact op lucht-, water- en geluidskwaliteit en andere gevoelige gebieden, zoals historische gebouwen, parken en habitat	Deze keuze is gedwongen. Als de impact van een ontwikkeling te groot is op de omgeving, zal een ander soort ontwikkeling plaats moeten vinden	Het is niet mogelijk een bedrijventerrein naast een natuurpark te leggen, vanwege de negatieve invloed van bedrijvigheid op flora en fauna. Een recreatiepark zou dan tot de mogelijkheden kunnen behoren, vanwege de beperkte impact door het tijdelijke bewonen (de zomermaanden) van het park.
	Onder landprijs wordt verstaan de prijs van het ongeroerde land en de inspanningen van arbeid en kapitaal om het te ontwikkelen	De strategische keuze kan zijn om een goedkoop stuk land te ontwikkelen, hierbij kunnen meerdere bestemmingen worden gerealiseerd. De keuze voor een duur stuk land vertaalt zich in bestemmingen waar een hoger rendement moet worden gehaald.	De investering in een goedkoop stuk land is lager en zodoende kunnen doorgaans minder rendabele bestemmingen toch rendabel worden gemaakt. Bij een duur stuk land is hier geen sprake van, door een hogere investering in het land moet de bestemming hoogwaardiger zijn om rendement te kunnen halen.
	Onder vraag en aanbod wordt vanuit de literatuur verstaan de vraag naar voorzieningen en het aanbod van de geplande voorzieningen	Deze keus is in zekere zin gedwongen, als er vraag is of komt naar een bepaalde voorziening, zal het aanbod hierop afgestemd moeten worden. Een vrije keus kan zijn om voorzieningen te realiseren waarvan men denkt dat er vraag naar komt of is.	Als het aanbod niet bij de vraag aansluit, is de kans groot dat de ontwikkeling niet rendabel is. Dit hoeft echter niet zo te zijn indien er een aanbod wordt gerealiseerd, waar in de toekomst vraag naar zal komen en zodoende een nog hoger rendement oplevert.
PROCEDURES			
	Vanuit de Woningwet zijn het Bouwbesluit en de bouwvergunning twee kritische aspecten ten aanzien van locatieontwikkeling.	Bij deze wet- en regelgeving is geen strategische keuze mogelijk, men moet voldoen aan de wet	De bouwvergunning is noodzakelijk voor het realiseren van bouwwerken, of het vernieuwen daarvan. Het Bouwbesluit is noodzakelijk om het te realiseren gebouw te laten voldoen aan de voorschriften ten aanzien van veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid, energiezuinigheid en milieu.
	Vanuit de WRO zijn de sloopvergunning en de bestemmingsplanprocedure van belang bij locatieontwikkeling. De sloopvergunning regelt het hergebruik van bouw- en sloopafval en veiligheid tijdens sloopwerk-	De strategische keuze kan zijn om een vigerende bestemming te realiseren, afhankelijk van het te verwachten rendement van de te realiseren bestemming. Mocht men verkiezen dit niet te doen, dan moet men een artikel 19-procedure uitvoeren of zelfs een geheel nieuw be-	De sloopvergunning is noodzakelijk ten behoeve van de sloop van gebouwen. Een artikel 19-procedure is noodzakelijk indien een bestemming permanent moet worden gewijzigd, voor gebiedsontwikkeling moet een nieuw bestemmingsplan worden opgezet.

	zaamheden. De bestemmingsplanprocedure geeft mogelijkheden om (tijdelijke) vrijstellingen te verkrijgen van het vigerende bestemmingsplan.	stemmingsplan realiseren.	
	Vanuit de Wm is de m.e.r.-procedure van belang	De strategische keuze kan zijn om niet m.e.r.-plichtige locatieontwikkeling uit te voeren, dit is wel afhankelijk van de grootte van de locatie, de soort ontwikkeling en m.e.r.-plichtige beschrijvingen in de van kracht zijnde bestemmingsplannen en AMvB's.	Door een niet m.e.r.-plichtige ontwikkeling uit te voeren, is er een procedure minder nodig hetgeen tijd kan besparen.
	Vanuit de Wbb wordt regeling gegeven ten aanzien van het gebruik van primaire en secundaire bouwstoffen. Daarnaast biedt de Wbb voorschriften en voorwaarden voor het uitvoeren van saneringen.	Ten aanzien van de verwerking van bouwstoffen is geen strategische keuze mogelijk. Ten aanzien van het saneren kan de strategische keus zijn om bestemmingen te realiseren die niet saneringsplichtig zijn.	Door niet te saneren kan er aanzienlijk worden bespaard op kosten, hier staat wel tegenover dat minder rendabele bestemmingen kunnen worden gerealiseerd.
CONTEXT			
	Vanuit de literatuur worden een vijftal aspecten gegeven welke de context bepalen bij een locatieontwikkelingsproces en invloed uitoefenen op een locatieontwikkelingsproces: sociale, economische, politieke, juridische en technische context.	Geen strategische keuzemogelijkheden, de context geeft de kaders aan waarbinnen moet worden geopereerd.	De context wordt gevormd door aspecten waar de betrokken partijen geen invloed op hebben, er zal dus binnen deze kaders moeten worden gewerkt.

4 Case Bavelseberg te Breda

De Bavelseberg is een voormalige vuilstortplaats ten oosten van Breda. Momenteel zijn er concrete plannen voor de realisatie van een recreatiepark op de oude vuilstortplaats. Het analyseren van de case wordt in de volgende onderdelen uitgewerkt: proces, projectvariabelen, procedures en context. In paragraaf 5.1 wordt een inleiding en achtergrond gegeven over de Bavelseberg. In paragraaf 5.2 wordt ingegaan op het proces, in paragraaf 5.3 wordt ingegaan op de projectvariabelen. In paragraaf 5.4 wordt ingegaan op de procedures en afsluitend wordt in paragraaf 5.5 ingegaan op de context van de case.

4.1 Inleiding en achtergrond Bavelseberg

De Bavelseberg is een oude vuilstortplaats met een oppervlakte van 10 hectare (ha), met een omliggend voornamelijk groen gebied. De vuilstortplaats heeft als officiële naam vuilstort Bavel-Dorst. De vuilstortplaats is van 1968 tot 1992 in gebruik geweest. Van origine is de oude vuilstortplaats een leemput, waar tot 1968 leem is ontgraven ten behoeve van steenfabriek De Vijf Eiken in Rijen. Vanaf 1968 is er begonnen met het storten van ongescheiden huisvuil. In 1970 komt het eigendom van de dan actieve vuilstortplaats in handen van Grontmij. Door het storten van het vuil is een letterlijke berg ontstaan met een hoogte van 22 meter. Na sluiting van de oude vuilstortplaats is in de periode 1995-2001 een bovenafdichting aangebracht door middel van een folie met daarop één meter zand en teelaarde (VCOB, 2007). Vanaf 1997 vindt tweemaal per jaar monitoring van de grond- en oppervlaktewaterkwaliteit plaats (startnotitie Bavelseberg deel 1, 2006). Medio 1992 heeft Grontmij het plan opgevat om de oude afvalberg een alternatieve bestemming te geven. Onder de noemer Park Minervum is er gestart om ontwikkelingsmogelijkheden van de berg te bekijken. Het gehele plan behelst inmiddels een oppervlakte van circa 60 hectare. Het plan bestaat uit de berg zelf en het omliggende terrein (VCOB, 2007). Voor de beeldvorming zijn hieronder enkele afbeeldingen weergegeven van het plan Bavelseberg:



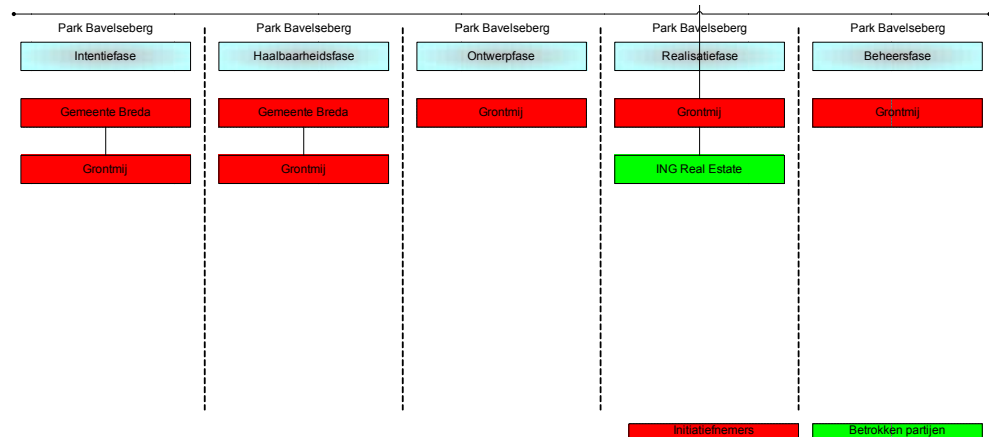
Figuur 6 Bavelseberg

4.2 Proces

Het locatieontwikkelingsproces bestaat uit een aantal aspecten. In subparagraaf 4.2.1. wordt ingegaan op de procesfasering bij locatieontwikkeling. In subparagraaf 4.2.2 wordt ingegaan op het gehanteerde grondbeleid. In subparagraaf 4.2.3 wordt ingegaan op de gehanteerde samenwerkingsvorm, in subparagraaf 4.2.4 wordt ingegaan op het risicomangement en in subparagraaf 4.2.5 wordt ingegaan op het stakeholdermanagement.

4.2.1 Procesfasering locatieontwikkeling

Onder het proces wordt verstaan de procesfasen van de ontwikkeling. Ten aanzien van het proces bij Park Bavelseberg zijn een tweetal processen te onderscheiden. Het proces voor park Bavelseberg en het proces van park Bavelseberg (interview gemeente Breda, interview Grontmij). Deze processen worden onderscheiden omdat de initiërende partijen, gemeente Breda en Grontmij, in eerste instantie separaat zijn begonnen om respectievelijk de voet van de afvalberg en de berg zelf te ontwikkelen. Grontmij is onder de noemer van Park Minervum begonnen met alleen een ontwikkeling van de afvalberg. De gemeente Breda heeft in eerste instantie een marktconsultatie uitgevoerd voor de realisatie van een bedrijventerrein en een evenemententerrein aan de voet van de berg. Hierbij is een viertal consortia gevraagd een financieel en technisch haalbaar plan te maken (interview Grontmij, interview gemeente Breda). De gemeente Breda heeft behoefte aan een nieuwe evenementenlocatie, na de sloop van “Het Turfschip”, bovendien was er reeds een bedrijventerrein genaamd “Hoogeind” gepland (Eindrapport Bavelseberg, een unieke evenementenlocatie, 2003). De consortia zijn afgehaakt, nadat geen van de plannen financieel haalbaar bleken te zijn, zonder steun van de gemeente Breda. De gemeente Breda wil kostenneutraal realiseren (interview gemeente Breda, Eindrapport Bavelseberg: een unieke evenementenlocatie, 2003). Daarna zijn de gemeente Breda en Grontmij vanuit de synergiegedachte $1 + 1 = 3$ tezamen de initiatieffase opnieuw ingestapt. Het resultaat is een overeenkomst waarbij de gemeente Breda verplicht is het bestemmingsplan op te stellen en de procedures te voeren om de plannen vastgesteld te krijgen (persbericht gemeente Breda, 20 april 2007). Grontmij ontwikkelt privaat de oude vuilstortplaats en het omliggende deel van de oude vuilstortplaats. Grontmij wordt door de gemeente als probleemhebber gezien ten aanzien van de oude vuilstortplaats en als Grontmij wil ontwikkelen, zal Grontmij de risico's moeten dragen. Voor de gemeente Breda geldt dat het gehele proces kostenneutraal wordt doorlopen (interview gemeente Breda, interview Grontmij). Het proces waar Grontmij en de gemeente Breda tezamen zijn ingestapt, is hieronder gevisualiseerd:



Figuur 7 Samenwerking Bavelseberg

De indeling van het proces is door de gemeente Breda en Grontmij vormgegeven. Zoals te zien in het figuur zijn er een vijftal procesfasen onderscheiden: intentiefase, haalbaarheidsfase, ontwerpfase, realisatiefase en de beheersfase (interview gemeente Breda, interview Grontmij).

4.2.2 Grondbeleid

Het grondbeleid bij case Bavelseberg bestaat uit een tweetal zaken, de ontwikkeling rond de oude vuilstortplaats en de ontwikkeling van de oude vuilstortplaats zelf. De gemeente Breda geeft Grontmij hiertoe de beschikking over de omliggende gronden nabij de Bavelseberg. Voor deze constructie is gekozen omdat de gemeente het project financieel neutraal wil houden en derhalve geen risico's in het project wil lopen. Daarnaast ziet de gemeente Breda Grontmij als eigenaar/probleemhebber (interview gemeente Breda). Voor dit proces zijn een aantal exit-scenario's opgesteld. Vanuit de gemeente Breda zijn een tweetal exit-scenario's opgesteld (gemeente Breda).

- Bestemmingsplanprocedure en/of m.e.r.-procedure wordt niet goedgekeurd, of Grontmij trekt zich terug. Dan kan er op basis van het huidige bestemmingsplan aan de voet van de berg een bedrijventerrein worden gerealiseerd.
- Verkopen van een deel van de grond voor een evenementenhal en bijbehorend parkeerterreinen aan Grontmij en ING Real Estate, bepaalde delen in erfpacht uitgeven. Dit zorgt ervoor dat Grontmij en ING Real Estate investeren in de grond, mocht de ontwikkeling op de berg niet slagen dan kunnen Grontmij en ING Real Estate hier rendabel exploiteren.

Vanuit Grontmij worden eveneens een aantal exit-scenario's onderscheiden (interview Grontmij):

- Leisure ontwikkeling vindt geen doorgang, dan wordt er voor woningbouw of bedrijventerrein geopteerd in de haalbaarheidsfase.
- Grontmij kan niet realiseren, er is contractueel vastgelegd dat de realisatie en exploitatie van de evenementenhal door Maver, een evenementenexploitant, via de gemeente Breda wordt geregeld.

4.2.3 Samenwerkingsvorm

De gemeente Breda en Grontmij zien de ontwikkeling van de Bavelseberg als een private ontwikkeling (interview gemeente Breda, interview Grontmij). Er is wel sprake van samenwerking, maar Grontmij neemt alle risico's ten aanzien van de ontwikkeling op zich. De samenwerking tussen de gemeente Breda en Grontmij beperkt zich tot het maken van de noodzakelijke ontwerpplannen (persbericht gemeente Breda, april 2007). Om de risico's te kunnen spreiden heeft Grontmij ING RE betrokken ten behoeve van de realisatie van het vastgoed, waar ING RE optreedt als financier/belegger. De risico's, kosten en opbrengsten worden verdeeld op basis van de overeenkomst (interview Grontmij). Op basis van deze overeenkomst zijn er tussen Grontmij en ING RE een tweetal exitscenario's gedefinieerd (interview Grontmij):

- Voor de ontwikkelfase is samen met ING Real Estate een uitstapmoment gedefinieerd op basis van financiële haalbaarheid, partijen nemen hierbij verlies voor eigen rekening.
- Voor de start van de bouw is er nog een uitstapmoment op basis van de investeringsanalyse en financiële verwachting, voor Grontmij en ING Real Estate. Bij uitstappen neemt iedere partij het verlies voor eigen rekening.

4.2.4 Risicomanagement bij park Bavelseberg

De gemeente Breda, Grontmij en ING RE hebben allemaal een eigen risicomanagementsysteem dat wordt gebruikt. De gemeente Breda heeft risico's en onzekerheden uitgedrukt in doelen en producten, welke zijn vastgelegd in checklisten, doch deze zijn niet gekwantificeerd (interview gemeente Breda). Deze doelen zijn: financieel, technische inhoudelijk en communicatie. Bij financiële doelen wordt er gedacht aan het rendabel ontwikkelen, subsidies die niet worden verstrekt en prijsstijgingen voor de aanleg van infrastructuur. Onder technisch inhoudelijke risico's worden grondverwervingen die nog plaats moeten vinden, fouten in de m.e.r.-rapportages of het bestemmingsplan en de aanwezigheid van vervuilingen verstaan. Communicatierisico's bij de Bavelseberg zijn: bezwaren/zienswijzen op het bestemmingsplan, afkeur provincie Noord Brabant van m.e.r.-procedure of bestemmingsplan, wegvallen draagkracht vanuit omliggende dorpen of het wegvallen van politieke steun.

Het risicomanagement door de Grontmij is aan de hand van het boek van Ellen Gehner (2003) (interview Grontmij): "Risico-analyse bij projectontwikkeling" ingevuld. Ten behoeve van de risico-inventarisatie wordt er gewerkt met checklisten die bij Grontmij bestaan. De kwantificering geschiedt aan de hand van kans x effect, zoals dit wordt omschreven in Gehner (2003). In verband met bedrijfsgevoeligheid is het niet mogelijk inzicht te krijgen in de kwantificeringen. De beheersmaatregelen worden eveneens gehanteerd zoals deze door Gehner (2003) zijn omschreven, namelijk het vermijden, reduceren, overdragen of accepteren van risico's. De onzekerheden worden net als de risico's gekwantificeerd op basis van geld. Hiervoor is een intern beoordelingsorgaan (assetmanagement) welke de risico's en kwantificeringen een kritische review geeft, als zijnde een derde onafhankelijke partij binnen Grontmij. Op welke wijze ING RE het risicomanagement toepast is bij geen van beide partijen, gemeente Breda of Grontmij bekend (interview gemeente Breda, interview Grontmij).

4.2.5 Actorenmanagement bij project Bavelseberg

Evenals het risicomanagement, is het stakeholdermanagement niet integraal geïmplementeerd. Gemeente Breda en Grontmij hebben elk op eigen wijze de actoren in het proces benaderd. Bij de gemeente Breda is er ten aanzien van actoren geen methodiek gehanteerd om verschillende actoren een plaats in het proces te geven, maar dit is geschied op basis van logisch redeneren en een aantal oriënterende gesprekken (interview gemeente Breda). De actorgroepen waarin onderscheid is gemaakt zijn: initiatiefnemers, de klankbordgroep en de policymakers. Hierbij worden vanuit de gemeente de initiatiefnemers gezien als de in het project betrokken partijen. De klankbordgroep en policymakers worden gezien als buiten het project staande actorgroepen. De actoren worden op verschillende wijze in het proces betrokken. De initiatiefnemers zijn formeel betrokken door een samenwerkingsovereenkomst en zijn zodoende van elkaar afhankelijk om het project tot een goed einde te brengen. Informeel worden de relaties goed onderhouden, omdat vertrouwen in een dergelijke samenwerking van groot belang is. De policymakers (RWS, provincie) zijn in het voortraject informeel geconsulteerd om moeilijkheden met het verlenen van vergunningen te voorkomen. De status van deze partijen wordt formeel zodra de vergunningen daadwerkelijk moeten worden verleend. De klankbordgroep wordt formeel en intensief betrokken, deze betrokkenheid wordt gegeven door inzicht te verschaffen in de ontwikkelingen en het laten uitgaan van positieve berichtgeving over het project om het draagvlak te behouden en besluitvorming te bevorderen (interview gemeente Breda).

De Grontmij heeft voor het project, evenals de gemeente Breda, een actorenanalyse uitgevoerd. De actorenanalyse is evenals bij de gemeente Breda niet geschied aan de hand van een bepaalde methodiek. De actoren zijn middels logisch redeneren, het voeren van gesprekken en een stuk studie bepaald (interview Grontmij). Vanuit Grontmij worden een viertal actorgroepen geïdentificeerd: overheden, commerciële partijen, belanghebbenden en spelers. De overheden zijn de gemeente en de provincie, commerciële partijen zijn toekomstige gebruikers. Onder belanghebbenden worden omwonenden en milieuorganisaties verstaan en de spelers zijn de actoren die direct actief binnen de ontwikkeling zijn. De actoren worden op verschillende wijzen in het proces betrokken, op basis van belangenafweging door Grontmij. Voor het betrekken van actoren wordt niet uitgegaan van een vaste methode, maar gebruikt Grontmij vooralsnog de volgende mogelijkheden:

- gesprekken en presentaties;
- intentieovereenkomsten;
- samenwerkingsovereenkomsten.

Dit is geen statisch geheel, per actor(engroep) wordt op basis van ervaring afgewogen welke methode geschikt is. Er wordt voor gezorgd dat een ieder inhoudelijk wordt betrokken. Het inhoudelijk informeren van de stakeholders vergt veel tijd maar zorgt voor draagvlak, wat de besluitvorming kan bevorderen, zodat het plan uiteindelijk in een versnelling komt (interview Grontmij).

4.3 Projectvariabelen

Bij park Bavelseberg spelen tal van projectvariabelen mee. Ten behoeve van park Bavelseberg worden de bestemmingen recreatie en werken gerealiseerd. Deze keuze is gebaseerd op het feit dat de gemeente Breda behoefte heeft aan een evenementenhal en reeds een bedrijventerrein aan de voet van de berg had gepland. Grontmij wilde onder de noemer van Park Minervum een groot recreatiepark, ook wel aangeduid als leispark ontwikkelen met een aanvullend (leisuregericht) bedrijventerrein (Eindrapport Bavelseberg: een unieke evenementenlocatie, 2003). De fysieke landkarakteristieken worden gevormd door een oppervlakte van 60 ha, met daarin de prominent aanwezige afvalberg van ca. 23 meter hoogte boven maaiveld. De oude vuilstort beslaat daar ongeveer 10 ha van (m.e.r. Bavelseberg, 2008). De geografische ligging is voor de gemeente Breda en indirect voor Grontmij ideaal. De berg ligt ten oosten van Breda, dit is ook de kant van de stad waar de gemeente Breda moet uitbreiden (interview gemeente Breda, interview Grontmij). De transportmodaliteiten worden gevormd door de aanwezigheid van de A27, waar de locatie op kan worden ontsloten. Daarnaast is er de mogelijkheid tot busvervoer en de mogelijkheid om in de toekomst, nabij de locatie een treinstation aan te leggen, indien de ontsluiting van het gebied moet worden geoptimaliseerd (interview gemeente Breda). De parkeervoorzieningen worden op en rond de berg gesitueerd (m.e.r. Bavelseberg, 2008).

De impact op de omgeving wordt met name gevormd door te verwachten geluidsoverlast van toekomstige evenementen en bedrijventerreinen. In de m.e.r.-rapportage is hier uitputtend aandacht aan besteed op welke wijze dit kan worden voorkomen. De gegevens van de landprijzen zijn niet bekend, wel is bekend dat de gehele ontwikkeling een investering van 120 miljoen euro bedraagt.

Voor de vraag en het aanbod is het park in de geplande ontwikkeling fors (Rene Kloeg, 5 juli 2007). Er is wel vraag naar een evenementenlocatie, maar of de geplande schaal-grootte is benodigd, is de vraag. Grontmij is er echter van overtuigd dat het terrein binnen afzienbare tijd op het geschatte bezoekersaantal van 650.000 zit (Eindrapport Bavelseberg, een unieke evenementenlocatie, 2003).

4.4 Procedures

Ten aanzien van de procedures is het interessant om te vermelden dat er voor de gehele ontwikkeling een nieuw bestemmingsplan moet worden ontwikkeld in het kader van de WRO. Dit vanwege het feit dat het huidige bestemmingsplan alleen voorziet in een bedrijventerrein rond de afvalberg en niet in recreatievoorzieningen op de Bavelseberg. Daarnaast wordt er los van de Bavelseberg in de omgeving een variëteit aan functies ontwikkeld, zodat een nieuw bestemmingsplan gerechtvaardigd is (Voorontwerp Bestemmingsplan Park De Bavelseberg).

Naast het bestemmingsplan is een m.e.r.-procedure, in het kader van de Wm verplicht voor het plangebied, vanwege het verwachte bezoekersaantal van 650.000. Deze m.e.r.-studie is door een onafhankelijk bureau uitgevoerd om de integriteit van Grontmij en de gemeente Breda te waarborgen. Daarnaast is in het kader van de Wm een nazorgregeling ten aanzien van de oude vuilstortplaats verplicht. Deze nazorg moet door Grontmij als eigenaar/probleemhebber worden verzorgd (interview gemeente Breda, interview Grontmij). Kern van de nazorg is dat mens en milieu niet worden blootgesteld aan vervuilingen, voortkomend uit een oude vuilstortplaats (stortgassen door vergisting afval en waterverontreiniging).

4.5 Context

De context bij Park Bavelseberg wordt gevormd door een sociale, economische, en politieke context (interview gemeente Breda en interview Grontmij). De sociale context wordt gevormd door: het voorzien in een permanente voorziening voor binnen- en buitenevenement in Breda. Voor Grontmij geldt dat innovatie, integrale dienstverlening, duurzame ontwikkeling en imagobuilding van belang zijn. Economische context wordt gevormd door: het eigendom van de oude vuilstortplaats was reeds van Grontmij, rendabele ontwikkeling vastgoed op oude vuilstortplaats door korte(re) levensduur en hoog bezoekersaantal (leisureontwikkelingen vaak niet rendabel door beperkt aantal bezoekers en verhoudingsge-

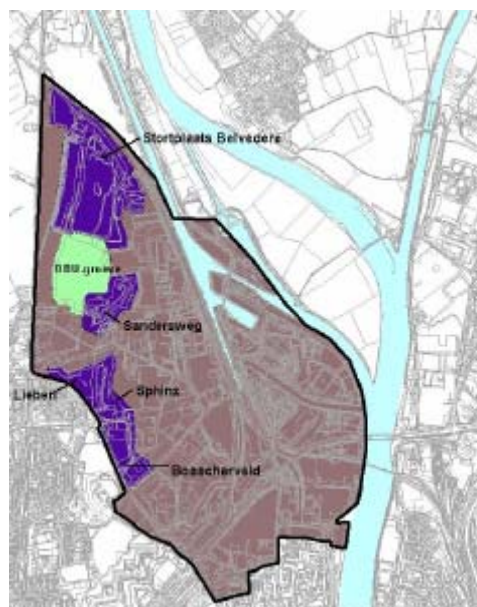
wijs groot vastgoed), dubbel ruimtegebruik (bebouwing op oude vuilstort) en reeds aanwezige toekomstige exploitanten. De politieke context wordt met name door gemeente Breda gegeven: de noodzaak om Breda in oostelijke richting uit te breiden, beperken van geluidsoverlast voor de stad bij evenementen.

5 Case Belvédère te Maastricht

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op case 2, Belvédère Maastricht. In paragraaf 5.1 wordt een inleiding en achtergrond gegeven over de case Belvédère Maastricht. In paragraaf 5.2 wordt ingegaan op het proces, in paragraaf 5.3 wordt ingegaan op de projectvariabelen. In paragraaf 5.4 wordt ingegaan op de procedures en afsluitend wordt in paragraaf 5.5 ingegaan op de context van de case.

5.1 Inleiding en achtergrond Belvédère Maastricht

Belvédère Maastricht is een integrale gebiedsontwikkeling in Maastricht. Het plan omvat bijna 1/5 deel van de stad Maastricht, wat gelijk staat aan 280 hectare (ha). Eind 1999 is besloten het gebied te gaan ontwikkelen, het masterplan voor het gebied is eind 2003 gereedgekomen (website Belvédère). In onderdeel Steilrand worden op een drietal voormalige stortplaatsen woningen gerealiseerd. De drie voormalige vuilstorten zijn Lieben, Sphinx en Bosscherveld met een totale oppervlakte van 18 hectare, waarvan 14,4 hectare effectief is gebruikt als stort. De vuilstortplaats Lieben is een voormalige vuilstortplaats van wegenbouw- en grondverzetbedrijf Lieben. De stortplaats Sphinx is de voormalige vuilstortplaats van sanitairproducent Sphinx en Bosscherveld is een voormalige gemeentelijke vuilstortplaats voor particulieren. Hier wordt bij opgemerkt dat het in eerste instantie niet bekend was dat de oude vuilstortplaatsen zich binnen het plangebied bevonden. Nadat bekend was dat deze oude vuilstortplaatsen in het plangebied lagen, is besloten deze te ontwikkelen. Op onderstaande afbeelding is weergegeven waar de oude vuilstortplaatsen liggen binnen het plangebied:



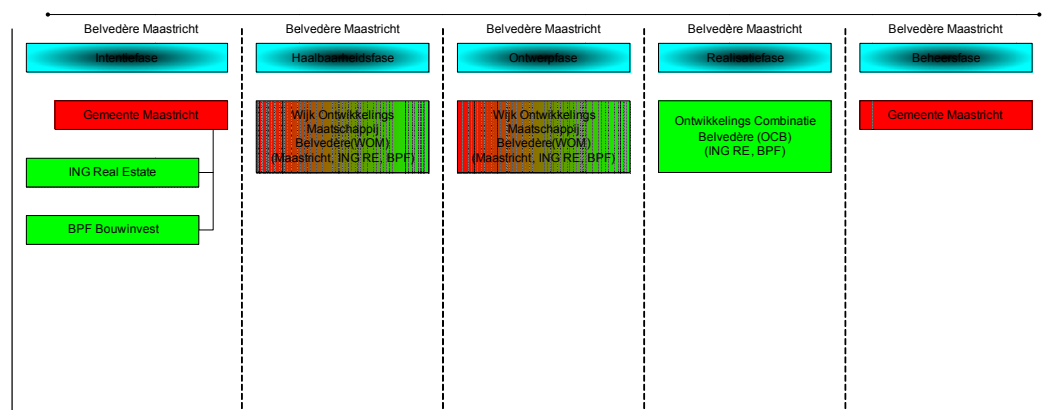
Figuur 8 Overzicht plangebied Belvédère

5.2 Proces

Het locatieontwikkelingsproces bestaat uit een aantal aspecten. In subparagraaf 5.2.1. wordt ingegaan op de procesfasering bij locatieontwikkeling. In subparagraaf 5.2.2 wordt ingegaan op het gehanteerde grondbeleid. In subparagraaf 5.2.3 wordt ingegaan op de gehanteerde samenwerkingsvorm, in subparagraaf 5.2.4 wordt ingegaan op het risicomanaagement en in subparagraaf 5.2.5 wordt ingegaan op het stakeholdermanagement.

5.2.1 Procesfasering ontwikkeling

Onder het proces wordt verstaan de procesfasen van de ontwikkeling. Nadat bleek dat er in het gebied van de Steilrand een drietal oude vuilstortplaatsen aanwezig waren, is besloten deze te ontwikkelen in het kader van innovatief ruimtegebruik en het sparen van groene gebieden elders in het gebied (interview gemeente Maastricht, interview 3W vastgoed). Uit het document: Procesbeschrijving “Wonen op de Steilrand” Maastricht worden de volgende procesfasen ten aanzien van ontwikkeling onderscheiden:



Figuur 9 Samenwerking Belvédère

De indeling van het proces is door de WOM vormgegeven, waarbij een vijftal procesfasen zijn te onderscheiden: intentiefase, haalbaarheidsfase, ontwerpfase, realisatiefase en de beheersfase.

5.2.2 Grondbeleid

Het proces bij project Belvédère als geheel en de Steilrand als onderdeel daarvan wordt doorlopen in een publiek-private samenwerking (pps). De gemeente Maastricht is initiator van het project, na het gereedkomen van het masterplan in 2003 is er een marktconsultatie geweest. In juli 2004 heeft dit geleid tot een joint-venture van de gemeente Maastricht, BPF Bouwinvest (vertegenwoordigd door de RO-groep) en ING Real Estate (vertegenwoordigd door 3W-vastgoed) die als Belvédère

WijkOntwikkelingsMaatschappij (WOM) naar buiten treden (interview gemeente Maastricht, interview 3W vastgoed). De WOM verzorgt de grondexploitatie en de bestemmingsregie binnen het gebied. Hier is voor gekozen vanwege het feit dat de gemeente Maastricht financieel wel draagkrachtig genoeg was voor de grondexploitatie van het gehele plan Belvédère, maar samen met BPF Bouwinvest en ING RE de risico's beter kon spreiden, door de inbreng van private expertise en risicoacceptatie (in totaal 500 miljoen euro). Daarnaast hadden participerende partijen reeds grondposities verkregen, zodat de gemeente Maastricht werd "gedwongen" samen te werken met deze partijen. Derhalve worden alle fasen van de grondexploitatie in de joint-venture doorlopen (samenwerkingsovereenkomst Belvédère, 17 mei 2004).

5.2.3 Samenwerkingsvorm

De verdere samenwerking voor onderdeel Steilrand is een private-private samenwerking. Voor de realisatie wordt de grond namelijk verkocht aan de Ontwikkelingscombinatie Belvédère (OCB), deze onderneming bestaat uit 3W-vastgoed en de RO groep (Procesbeschrijving "wonen op de Steilrand" Maastricht, 2006). In principe wordt de samenwerking doorlopen als WOM, maar de gemeente Maastricht heeft verkozen haar ontwikkelingsrecht te verkopen aan de OCB, zoals dat is vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst (17 mei, 2004). Hier is voor gekozen omdat de gemeente het beheer van de oude vuilstortplaatsen overneemt na realisatie en logischerwijs geen risico's in de realisatiefase van de Steilrand wil lopen. De beheersfase ligt expliciet bij de gemeente Maastricht, de woningen worden na de realisatiefase afgestoten, maar de gemeente Maastricht blijft verantwoordelijk voor de nazorg van de oude vuilstortplaats (calamiteiten, onderhoud deklaag e.d.) (interview gemeente Maastricht). Hier is een fonds voor opgericht vanuit de WOM om deze nazorg te kunnen financieren. Ten aanzien van het proces is er één exit-scenario opgesteld: mocht uit onderzoek(en) blijken dat het niet mogelijk is te bouwen op de oude vuilstortplaatsen dan wordt het geheel een natuurpark. Bij dit scenario neemt iedere partij zijn verlies, hetgeen met name de onderzoekskosten zijn. Het verlies bij dit scenario wordt gecompenseerd door meerwaarde uit de omgeving te halen (interview 3W vastgoed).

5.2.4 Risicomanagement binnen Belvédère

Er is binnen het project Steilrand geen sprake van risicomanagement, maar risico-executie door het uitvoeren van onderzoek. Dit onderzoek kent een focus op een drietal vlakken: gezondheidsrisico's, milieurisico's en bouwisico's (interview gemeente Maastricht, interview 3W Vastgoed). De gezondheidsrisico's en de milieurisico's zijn middels onderzoek door een externe partij (Royal Haskoning) inzichtelijk gemaakt. Uit deze rapporten blijkt dat er geen gevaar voor het milieu en mens is op

de plaatsen waar wordt gebouwd. De bouwriscico's zijn met juridisch (Royal Haskoning, Kroon de Keizer) en geotechnisch (Geodelft) onderzoek inzichtelijk gemaakt en weerlegd. Er wordt voor gekozen om woningen in een schelpstructuur te maken, die bestaat uit betonnen heipalen met daarop een betonnen bouwschaal, zodat er geen contact tussen mens en afval plaats kan vinden (interview 3W Vastgoed, prospectus Steilrand). Na realisatie worden woningen afgestoten, waarbij de waardeontwikkeling van het vastgoed voor rekening van de kopende partij is (interview 3W Vastgoed). Verdere risico's worden niet geïdentificeerd en het is niet duidelijk op welke wijze deze moeten worden gemanaged.

5.2.5 Actorenmanagement binnen Belvédère

Het actorenmanagement heeft een zeer prominente plaats gekregen binnen het ontwikkelingsproces van de Steilrand. De actoren zijn door middel van logisch redeneren en een aantal oriënterende gesprekken inzichtelijk gemaakt (interview gemeente Maastricht, interview 3W Vastgoed). Hierbij is een tweedeling aangehouden, enerzijds is er een klankbordgroep aangesteld, waarbij een ieder op gelijke hoogte is geplaatst. Daarnaast is er tegenover de klankbordgroep vanuit de WOM een aantal gesprekspartners geplaatst, om van beide zijden voldoende input te kunnen verschaffen (Procesbeschrijving "wonen op de Steilrand" Maastricht, 2006). De klankbordgroep heeft een formele betrokkenheid in het proces, er zijn een vijftal overleggen geweest. Hierbij is de klankbordgroep voorzien van een mandaat, waarmee zij voor of tegen de realisatie op de oude vuilstortplaatsen kunnen pleiten. Door deze overlegstructuur, de openheid van zaken en het gegeven mandaat is ervoor gezorgd dat de wensen en eisen van de klankbordgroep zijn gehonoreerd en de klankbordgroep positief staat tegenover de realisatie van woningen op de oude vuilstortplaats. Dit zorgt voor draagvlak en versnelt de besluitvorming (interview 3W Vastgoed, interview gemeente Maastricht). De bewoners(verenigingen) van omliggende wijken in Maastricht zijn niet betrokken in dit proces, maar zijn door de gemeente Maastricht apart en formeel benaderd middels informatieavonden. Deze bewoners krijgen sowieso een formele status binnen de diverse procedures.

5.3 Projectvariabelen

Ten aanzien van onderdeel Steilrand spelen de projectvariabelen een prominente rol. Voor de bestemming is wonen aangehouden, omdat er op het perceel villa-achtige woningen zijn gepland (Procesbeschrijving "wonen op de Steilrand" Maastricht, 2006). De fysieke landkarakteristieken zijn debet aan de keuze voor de bestemming, deze worden gekenmerkt door de grootte van het oude vuilstortplaatsen van ca. 18 ha. De ligging is in een heuvelachtig landschap met een uitzicht op de Maas, hetgeen de locatie "uniek" maakt (in-

terview gemeente Maastricht, interview 3W vastgoed). De ontsluiting is voorzien in het masterplan. De parkeerplaatsen zijn nabij en onder de woningen gesitueerd, vanwege het feit dat er voor een ruime groene opzet is gekozen en niet de hele vuilstortplaats wordt bebouwd (prospectus Steilrand). De impact op de omgeving wordt met name verwacht van de stortgassen (vergisting van het afval) en mogelijke vervuilingen in het grondwater. Uit een aanvullend bodemonderzoek door Royal Haskoning blijkt deze impact ongegrond. De landprijs is niet bekend, evenals de realisatiekosten van de woningen. De vraag en aanbod zijn op elkaar afgestemd, er is vraag naar een locatie aan de Maas, vlakbij het centrum van Maastricht, de kritieke vraag is of mensen daadwerkelijk een woning zouden willen betrekken die is gerealiseerd op een oude vuilstortplaats (belevingsonderzoek “wonen op de belt”, 2006).

5.4 Procedures

Ten aanzien van de procedures moet, in het kader van de WRO een nieuw bestemmingsplan worden opgesteld. Dit vanwege het feit dat de voorgenomen ontwikkelingen niet waren bestemd en er een variëteit aan functies wordt ontwikkeld zodat een nieuw bestemmingsplan nodig is om de belangen van burgers te waarborgen (Masterplan Belvédère, 2004). Naast het bestemmingsplan is een m.e.r.-procedure, in het kader van de Wm verplicht voor het totale plangebied, vanwege de realisatie van ca. 4.000 woningen in het gehele plangebied. Er is een m.e.r.-rapportage uitgevoerd voor het gehele plan waar de Steilrand in is benoemd (Hoofdrapport MER Belvédère SMB milieurapport, 2006). Het is mogelijk dat voor onderdeel Steilrand zelf, vanwege het specifieke karakter een aanvullende m.e.r.-rapportage moet worden uitgevoerd, maar daar is nog geen duidelijkheid over. Daarnaast is uit juridisch onderzoek door Kroon en de Keizer (2006) en Royal Haskoning (2005) gebleken dat ten aanzien van het hergebruik van oude vuilstortplaatsen er een leemte in de wet bestaat. De nazorg van oude vuilstortplaatsen valt in essentie onder de Wm, door de WOM is na overleg met het ministerie van VROM besloten om de nazorg onder het toetsingskader van de Wbb te laten vallen (Procesbeschrijving “wonen op de Steilrand” Maastricht, 2006). Dit is in principe een kunstgreep, vanwege de simpele reden dat de wet geen uitsluitel geeft over mogelijk hergebruik van oude vuilstortplaatsen. De verantwoordelijkheid komt vanuit de wet bij de gemeente Maastricht te liggen (Procesbeschrijving “wonen op de Steilrand” Maastricht, 2006).

5.5 Context

De context bij project Steilrand wordt gegeven door sociale, economische, politieke, juridische en politieke aspecten (interview 3W Vastgoed, interview gemeente Maastricht). De sociale aspecten worden gevormd door: het actief betrekken en mandateren van belangengroeperingen, het sparen van groene gebieden en innovatie. De economische aspecten

ten zijn: het verkrijgen van subsidie voor de ontwikkeling van oude vuilstortplaatsen, de locatie is een eye-catcher, het eigendom van oude vuilstortplaats bij de WOM. De politieke aspecten worden gegeven door: het stimuleren van innovatie voor alternatieven van locatieontwikkeling, het stimuleren van (binnen)stedelijke herontwikkeling en het geven van openheid van besluitvorming. De juridische aspecten worden gegeven door: aanwezige hiaten in de wet- en regelgeving ten aanzien van locatieontwikkeling op oude vuilstortplaatsen en het creëren van aanvullende wet- en regelgeving voor locatieontwikkeling op oude vuilstortplaatsen. Ten aanzien van technische context spelen de beperkingen in het gebruik van constructiematerialen en soorten mee.

6 Cross-case analyse

In dit hoofdstuk wordt een cross-case analyse uitgevoerd. De cross-case analyse wordt uitgevoerd op de elementen van het locatieontwikkelingsproces waar strategische keuzes zijn gemaakt door partijen, zodat inzichtelijk kan worden gemaakt welke aspecten ten grondslag liggen aan keuzes. Deze keuzemomenten bevinden zich, zoals uit het literaire framework reeds blijkt, gedurende het proces en in de projectvariabelen ten aanzien van bestemmingsmogelijkheden en fysieke landkarakteristieken. Een volledig vergelijk van de cases en het literaire framework ten aanzien van het proces, projectvariabelen, procedures en context bevindt zich in bijlage 2. In paragraaf 6.1 wordt het literaire framework vergeleken met case Bavelseberg Breda. In paragraaf 6.2 wordt het literaire framework vergeleken met case Belvédère Maastricht. In paragraaf 6.3 worden beide cases met elkaar vergeleken.

6.1 Vergelijk literair framework en case Bavelseberg te Breda

	Literair framework			Case Bavelseberg		
Thema	Definiëring (wat)	Strategische keuze	Verklaring	Definiëring (wat)	Strategische keuze	Verklaring
PROCES						
Grondbeleid	- Actieve grondexploitatie - Concessie - Joint-venture - Joint-venture met opstal	De keuze voor het soort exploitatie wordt gemaakt op basis van: eigendom van de grond of de mogelijkheid deze te verkrijgen, de risico- en verantwoordelijkhedenacceptatie, de financiële draagkracht en de wil om inspraak in de planvorming te behouden.	Een partij die de mogelijkheid heeft om zelf gronden te exploiteren kiest voor een actieve grondexploitatie. Een partij die deze mogelijkheden niet of deels heeft kiest voor een concessie of een joint-venture(al dan niet met opstalexploitatie).	De omliggende gronden die bij het plan Park Bavelseberg horen, worden door de gemeente Breda in concessie aan Grontmij gegeven.	Het eigendom van de grond rondom de berg is van de gemeente Breda, maar de ontwikkelingskosten vindt de gemeente Breda te hoog. Zij wil het project kostenneutraal ontwikkelen.	De gemeente Breda ziet de ontwikkeling van de omliggende gronden in relatie tot de oude vuilstortplaats. Grontmij is eigenaar en probleemhebber van de oude vuilstortplaatsen zal voor de ontwikkeling daarvan de risico's moeten dragen om beschikking over omliggende gronden te krijgen.
Samenwerking t.b.v.	- Private-private Samenwerkingen - Publiek-private	De keuze voor deze samenwerking wordt bepaald door het gekozen grondbeleid. Bij	Door risicominimalisering schakelt de overheid zichzelf uit en hebben private partijen	Het onroerend goed op Park Bavelseberg wordt ontwik-	De gronden worden door de gemeente Breda in concessie aan Grontmij gegeven.	De gemeente Breda ziet Grontmij als probleemhebber voor de vuilstortplaats en wil de omliggende

realisatie	Samenwerkingen In beide samenwerkingsvormen worden risico's, verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten gedeeld.	een actieve grondexploitatie, een concessie of een joint-venture zonder opstal wordt de samenwerking privaatsamenwerking. De joint-venture met opstalexploitatie leidt tot publiek-private samenwerking.	alleen de mogelijkheid om met andere private partijen samen te werken. In een publiek-private samenwerking blijft de overheid in het proces betrokken met private partijen en denken als coalitie meerwaarde te halen uit de exploitatie van de gronden.	keld door Grontmij en ING RE. Grontmij treedt op als ontwikkelaar, ING RE als financier/belegger. Risico's, verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten worden naar inbreng verdeeld.	Grontmij besluit samen te werken met een andere private partij om de ontwikkeling te realiseren.	gronden kostenneutraal ontwikkelen. Grontmij bleef als enige private partij over. Ten behoeve van risicospreiding is ING RE ingestapt als financier/belegger voor het vastgoed.
Risicomanagement	Risicomanagement is het cyclische proces van identificeren, kwantificeren, beheersen en evalueren van risico's.	De keuze is om het wel of niet toe te passen, half risicomanagement is niet mogelijk. Indien er wel toepassing van risicomanagement is, moet het integraal worden toegepast in de projectorganisatie.	Door het toepassen van risicomanagement kunnen mogelijke tegenvallers worden voorkomen omdat het optreden van risico's wordt geminimaliseerd. Door toepassing van integraal risicomanagement kan er tevens meerwaarde worden behaald door het delen van kennis en expertise.	De betrokken partijen hebben een eigen risicomanagementsysteem. De gemeente Breda heeft alleen risico's geïdentificeerd. Grontmij hanteert de risicomanagementcyclus. Het risicomanagement van ING RE is niet bekend.	De keus voor separaat risicomanagement komt voort uit het feit dat er geen sprake is van feitelijke samenwerking.	Door de ontwikkeling als privaatsamenwerking te beschouwen en de taken helder af te kaderen, blijft iedere partij bij zijn eigen risico's en wordt er niet integraal beschouwd welke mogelijkheden er zijn. Door mede hierop verscheidene exit-scenario's te definiëren, kaderen de partijen mogelijk verlies af en wordt er in de eerste plaats voor eigen behoud gestreden.
Stakeholdermanagement	De literatuur beschrijft het stakeholdermanagement als: de identificatie van macht en belangen van actoren en het betrekken van de stakeholders op	Evenals bij risicomanagement is er de keuze om het wel of niet toe te passen gedurende het proces.	Door het toepassen van stakeholdermanagement kan de besluitvorming worden bevorderd. Stakeholders krijgen/hebben begrip voor de besluiten en communicatiefouten worden vermeden.	Gemeente Breda en Grontmij hebben separaat, verschillende actoren geïdentificeerd, hier zijn geen belangen aan gehangen. De stakeholders worden	De keuze voor separaat actorenmanagement komt ook mede voort uit het feit dat er geen samenwerking is.	De taken, verantwoordelijkheden en belangen van Grontmij en gemeente Breda verschillen en zijn helder afgekaderd. Het betrekken van actoren zorgt voor draagvlak en het versnellen van procedures.

	basis daarvan.			formeel betrokken		
PROJECTVARIABLEN						
Bestem- mingsmo- gelijkhe- den	Onder bestem- mingen worden vanuit de literatuur groen/ park, recreatie, bedrijventerreinen, woningen en sociale voorzieningen ver- staan.	De keuze voor een bepaalde bestemming hangt mede af van de landprijs, de grootte van het perceel, de ligging en de vraag naar bepaalde voor- zieningen. Op basis daarvan kan men beslissen welke bestemming wordt gereali- seerd.	Als de landprijs hoog is, wor- den bestemmingen als groen/park en recreatie on- rendabel. Als het gebied groot is, zullen functies sneller moeten worden gemengd om het gebied aantrekkelijk te maken en te laten voldoen aan de vraag naar voorzieningen	De bestemmingen bij park Bavelseberg zijn recreatie en bedrijventerrein.	De keuze voor de bestem- mingen heeft te maken met een tekort aan (grootschalige) evenementenvoorzieningen in Breda en omgeving (sloop van het Turfschip) en een toene- mende vraag naar bedrijven- terrein waarin reeds was voorzien in het huidige be- stemmingsplan.	De oude vuilstortplaats kost Grontmij geld. De regels ten aan- zien van recreatievoorzieningen zijn lager dan woonvoorzieningen en zodoende haalbaar op een oude vuilstort. Door de synergie met een tekort aan evenementen- voorziening en het voorzien in bedrijventerrein op omliggende gronden is het plan haalbaar.
Fysieke landkarak- teristieken	Onder fysieke land- karakteristieken worden de grootte van het perceel, de ondergrond en geografische ligging verstaan.	De strategische keuze is om monofunctioneel of multifunc- tioneel te ontwikkelen.	Op een gunstig gelegen klein perceel in een stad kan wor- den volstaan met de realisatie van een enkele functie, op een gunstig gelegen groot perceel zullen functies moeten worden gemengd om het gebied bereikbaar en exploitabel te maken.	Het te ontwikkelen perceel is in totaal ca. 60 Ha groot, ligt geografisch gunstig, doordat Breda al- leen in deze richting kan uitbreiden en springt in het oog door een afgedekte afvalberg van 22 meter hoog als ondergrond.	De strategische keuze is geweest om een grootschalig evenemententerrein aan te leggen op de berg en een bedrijventerrein naast de berg. Een marktconsultatie wees uit dat separate ontwikkeling van de voet en de berg niet (finan- cieel) haalbaar was.	De ligging net buiten Breda, aan de zijde waar gemeente Breda moet uitbreiden en de vraag naar een evenementenlocatie met aanvullend bedrijventerrein zorgt ervoor dat de locatie "uniek" is.

6.2 Vergelijk literair framework en case Belvédère Maastricht

	Literair framework			Case Belvédère Maastricht		
Thema	Definiëring (wat)	Strategische keuze	Verklaring	Definiëring (wat)	Strategische keuze	Verklaring
PROCES						
Grondbeleid	- Actieve grondexploitatie - Concessie - Joint-venture - Joint-venture met opstal	De keuze voor het soort exploitatie wordt gemaakt op basis van: eigendom van de grond of de mogelijkheid deze te verkrijgen, de risico- en verantwoordelijkhedenacceptatie, de financiële draagkracht en de wil om inspraak in de planvorming te behouden.	Een partij die de mogelijkheid heeft om zelf gronden te exploiteren kiest voor een actieve grondexploitatie. Een partij die deze mogelijkheden niet of deels heeft kiest voor een concessie of een joint-venture(al dan niet met opstalexploitatie).	Voor het onderdeel Steilrand wordt de grondexploitatie uitgevoerd door de WOM (WijkOntwikkelingsMaatschappij), die de gronden uit geeft aan de OCB (OntwikkelingsCombinatieBelvédère).	De keuze voor deze grondexploitatie is het feit dat de eigendommen versnipperd zijn en participerende partijen tezamen financieel draagkrachtiger zijn om het gebied te ontwikkelen. De partijen brengen de reeds verworven gronden in en verwerven de resterende gronden, waarbij risico's, verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten worden verdeeld.	De participerende partijen hadden reeds diverse grondposities in het gebied en waren vanwege de omvang van het gebied de enige met wie het gebied zou kunnen worden gerealiseerd.
Samenwerking t.b.v. realisatie	- Private-private Samenwerkingen - Publiek-private Samenwerkingen In beide samenwerkingsvormen worden risico's, verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten gedeeld.	De keuze voor deze samenwerking wordt bepaald door het gekozen grondbeleid. Bij een actieve grondexploitatie, een concessie of een joint-venture zonder opstal wordt de samenwerking privaatsamenwerking. De joint-venture met opstalexploitatie leidt tot publiek-private samenwerking.	Door risicominimalisering schakelt de overheid zichzelf uit en hebben private partijen alleen de mogelijkheid om met andere private partijen samen te werken. In een publiek-private samenwerking blijft de overheid in het proces betrokken met private partijen en denken als coalitie meerwaarde te halen uit de exploitatie van de gronden.	De vastgoedrealisatie van de Steilrand wordt uitgevoerd door de OCB. Na realisatie vallen de gronden in het geval van de Steilrand terug aan de gemeente die de gronden onder de woningen in erfpacht uit geeft.	De keuze is vanuit de gemeente Maastricht gemaakt om de realisatie van het vastgoed over te laten aan de deelnemende private partijen.	De gemeente Maastricht wil geen risico's lopen in de daadwerkelijke ontwikkeling en geeft deze gronden uit aan de OCB, omdat de gemeente uiteindelijk de eindrisico's op zich neemt door het eigendom van de oude vuilstortplaats over te nemen.

Risicoma- nagement	Risicomanagement is het cyclische proces van identificeren, kwantificeren, beheersen en evalueren van risico's.	De keuze is om het wel of niet toe te passen, half risicomanagement is niet mogelijk. Indien er wel toepassing van risicomanagement is, moet het integraal worden toegepast in de projectorganisatie.	Door het toepassen van risicomanagement kunnen mogelijke tegenvallers worden voorkomen omdat het optreden van risico's wordt geminimaliseerd. Door toepassing van integraal risicomanagement kan er tevens meerwaarde worden behaald door het delen van kennis en expertise.	Risicomanagement wordt niet toegepast binnen project Steilrand. Risicogroepen zijn geïdentificeerd en worden middels onderzoek weerlegd of bevestigd.	Het executeren van de risico's wordt in opdracht van de WOM uitgevoerd. De keuze voor deze manier van risicomanagement is het gevolg van het vernieuwende karakter van locatieontwikkeling op oude vuilstortplaatsen.	Doordat men niet op de hoogte is van de problemen die zich kunnen voordoen, laat men de geïdentificeerde risicogroepen middels extensief onderzoek weerleggen.
Stakeholderma- nagement	De literatuur beschrijft het stakeholdermanagement als de identificatie van macht en belangen van actoren en het betrekken van de stakeholders op deze basis.	Evenals bij risicomanagement is er de keuze om het wel of niet toe te passen gedurende het proces.	Door het toepassen van stakeholdermanagement kan de besluitvorming worden bevorderd. Stakeholders krijgen/hebben begrip voor de besluiten en communicatiefouten worden vermeden.	Stakeholdermanagement neemt een prominente plaats in bij project Steilrand. De actoren zijn geïdentificeerd, worden formeel betrokken en hebben een mandaat gekregen ten aanzien van de ontwikkeling op de oude vuilstortplaatsen	De keuze is vanuit de WOM gemaakt om actoren actief te betrekken en een mandaat te geven.	Door de vernieuwende ontwikkeling en het slechte imago van oude vuilstortplaatsen is er veel scepsis over de ontwikkeling. Door de stakeholders openheid van zaken te geven en ze daarbij een mandaat te geven, hoopt de WOM de besluitvorming te bevorderen, de scepsis weg te nemen en communicatiefouten over het bouwen op oude vuilstortplaatsen tegen te gaan.
PROJECTVARIABLEN						
Bestem- mingsmo- gelijkhe- den	Onder bestemmingen worden vanuit de literatuur groen/park, recreatie, bedrijventerreinen, woningen en	De keuze voor een bepaalde bestemming hangt mede af van de landprijs, de grootte van het perceel, de ligging en de vraag naar bepaalde voorzieningen. Op basis daarvan	Als de landprijs hoog is, worden bestemmingen als groen/park en recreatie onrendabel. Als het gebied groot is, zullen functies sneller moeten worden gemengd om	Voor het onderdeel Steilrand is de bestemming wonen geïdentificeerd.	De keuze voor deze bestemming is gemaakt vanwege de omvang van het perceel en de vraag naar wonen aan de Maas.	Het niet ontwikkelen van de percelen kost geld, doordat de nazorg moet worden gefinancierd. Doordat de percelen reeds in eigendom waren en men aan de vraag naar wonen aan de Maas wilde voldoen

	sociale voorzieningen verstaan.	kan men beslissen welke bestemming wordt gerealiseerd.	het gebied aantrekkelijk te maken en te laten voldoen aan de vraag naar voorzieningen			is besloten om de bestemming wonen aan het perceel te geven.
Fysieke landkarakteristieken	Onder fysieke landkarakteristieken worden de grootte van het perceel, de ondergrond en geografische ligging verstaan.	De strategische keuze is om monofunctioneel of multifunctioneel te ontwikkelen.	Op een gunstig gelegen klein perceel in een stad kan worden volstaan met de realisatie van een enkele functie, op een gunstig gelegen groot perceel zullen functies moeten worden gemengd om het gebied bereikbaar en exploitabel te maken.	De fysieke landkarakteristieken van de Steilrand zijn een heuvelachtig landschap, gelegen aan de Maas, nabij het centrum van Maastricht op een afvalondergrond, met een totale oppervlakte van 15 ha.	De strategische keuze is gemaakt om alleen woningen te realiseren.	De ligging van het terrein, een heuvel aan de Maas is perfect geschikt voor woningbouw met een mooi uitzicht over de Maas. Door de grootte van het perceel kunnen is er ruimte voor 400 ruime villawoningen.

6.3 Park Bavelseberg vs Belvédère Maastricht

	Park Bavelseberg			Case Belvédère Maastricht		
Thema	Definiëring (wat)	Strategische keuze	Verklaring	Definiëring (wat)	Strategische keuze	Verklaring
PROCES						
Grondbeleid	De omliggende gronden die bij het plan Park Bavelseberg horen, worden door de gemeente Breda in concessie aan Grontmij gegeven.	Het eigendom van de grond rondom de berg is van de gemeente Breda, maar de ontwikkelingskosten vindt de gemeente Breda te hoog, zij wil het project kostenneutraal ontwikkelen.	De gemeente Breda ziet de ontwikkeling van de omliggende gronden in relatie tot de oude vuilstortplaats. Grontmij is eigenaar en probleemhebber van de oude vuilstortplaats en zal voor de ontwikkeling daarvan de risico's moeten dragen om beschikking over omliggende gronden te krij-	Voor het onderdeel Steilrand wordt de grondexploitatie uitgevoerd door de WOM (WijkOntwikkelingsMaatschappij), die de gronden uitgeeft aan de OCB (OntwikkelingsCombinatieBelvédère).	De keuze voor deze grondexploitatie is het feit dat de eigendommen versnipperd zijn en participerende partijen tezamen financieel draagkrachtiger zijn om het gebied te ontwikkelen. De partijen brengen de reeds verworven gronden in en verwerven de resterende gronden, waarbij	De participerende partijen hadden reeds diverse grondposities in het gebied en waren vanwege de omvang van het gebied de enige met wie het gebied zou kunnen worden gerealiseerd.

			gen.		risico's, verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten worden verdeeld.	
Samenwerking t.b.v. realisatie	Het onroerend goed op Park Bavelseberg wordt ontwikkeld door Grontmij en ING RE. Grontmij treedt op als ontwikkelaar, ING RE als financier/belegger. Risico's, verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten worden naar inbreng verdeeld.	De gronden worden door de gemeente Breda in concessie aan Grontmij gegeven. Grontmij besluit samen te werken met een andere private partij om de ontwikkeling te realiseren.	De gemeente Breda ziet Grontmij als probleemhebber voor de vuilstortplaats en wil de omliggende gronden kostenneutraal ontwikkelen. Grontmij bleef als enige private partij over. Ten behoeve van risicospreiding is ING RE ingestapt als financier/belegger voor het vastgoed.	De vastgoedrealisatie van de Steilrand wordt uitgevoerd door de OCB. Na realisatie vallen de gronden in het geval van de Steilrand terug aan de gemeente die de gronden onder de woningen in erfpacht uit geeft.	De keuze is vanuit de gemeente Maastricht gemaakt om de realisatie van het vastgoed over te laten aan de deelnemende private partijen.	De gemeente Maastricht wil geen risico's lopen in de daadwerkelijke ontwikkeling en geeft deze gronden uit aan de OCB, omdat de gemeente uiteindelijk de eindrisico's op zich neemt door het eigendom van de oude vuilstortplaats over te nemen.
Risicomanagement	De betrokken partijen hebben een eigen risicomanagementsysteem. De gemeente Breda heeft alleen risico's geïdentificeerd. Grontmij hanteert de risicomanagementcyclus. Het risicomanagement van ING RE is niet bekend.	De keus voor separaat risicomanagement komt voort uit het feit dat er geen sprake is van feitelijke samenwerking.	Door de ontwikkeling als privaat te beschouwen en de taken helder af te kaderen, blijft iedere partij bij zijn eigen risico's en wordt er niet integraal beschouwd welke mogelijkheden er zijn. Door mede hierop verscheidene exit-scenario's te definiëren, kaderen de partijen mogelijk verlies af en wordt er in de eerste plaats voor eigen behoud gestreden.	Risicomanagement wordt niet toegepast binnen project Steilrand. Risicogroepen zijn geïdentificeerd en worden middels onderzoek weerlegd of bevestigd.	Het executeren van de risico's wordt in opdracht van de WOM uitgevoerd. De keuze voor deze manier van risicomanagement is het gevolg van het vernieuwende karakter van locatieontwikkeling op oude vuilstortplaatsen.	Doordat men niet op de hoogte is van de problemen die zich kunnen voordoen, laat men de geïdentificeerde risicogroepen middels extensief onderzoek weerleggen.
Stakeholdermanagement	Gemeente Breda en Grontmij hebben	De keuze voor separaat actorenmanagement komt ook	De taken, verantwoordelijkheden en belangen van Grontmij	Stakeholdermanagement neemt een	De keuze is vanuit de WOM gemaakt om actoren actief te	Door de vernieuwende ontwikkeling en het slechte imago van oude

gement	separaat, verschillende actoren geïdentificeerd, hier zijn geen belangen aan gehangen. De stakeholders worden formeel betrokken.	mede voort uit het feit dat er geen samenwerking is.	en gemeente Breda verschillen en zijn helder afgekaderd. Het betrekken van actoren zorgt voor draagvlak en het versnellen van procedures.	prominente plaats in bij project Steilrand. De actoren zijn geïdentificeerd, worden formeel betrokken en hebben een mandaat gekregen ten aanzien van de ontwikkeling op de oude vuilstortplaatsen.	betrekken en een mandaat te geven.	vuilstorten is er veel scepsis over de ontwikkeling. Door de stakeholders openheid van zaken te geven en ze daarbij een mandaat te geven, hoopt de WOM de besluitvorming te bevorderen, de scepsis weg te nemen en communicatiefouten over het bouwen op oude vuilstortplaatsen tegen te gaan.
PROJECTVARIABLEN						
Bestemmingsmogelijkheden	De bestemmingen bij park Bavelseberg zijn recreatie en bedrijventerrein.	De keuze voor de bestemmingen heeft te maken met een tekort aan (grootschalige) evenementenvoorzieningen in Breda en omgeving (sloop van het Turfschip) en een toeneemende vraag naar bedrijventerrein waarin reeds was voorzien in het huidige bestemmingsplan.	De oude vuilstortplaats kost Grontmij geld. De regels ten aanzien van recreatievoorzieningen zijn lager dan woonvoorzieningen en zodoende haalbaar op een oude vuilstortplaats. Door de synergie met een tekort aan evenementenvoorziening en het voorzien in bedrijventerrein op omliggende gronden is het plan haalbaar.	Voor het onderdeel Steilrand is de bestemming wonen geïdentificeerd.	De keuze voor deze bestemming is gemaakt vanwege de omvang van het perceel en de vraag naar wonen aan de Maas.	Het niet ontwikkelen van de percelen kost geld, doordat de nazorg moet worden gefinancierd. Doordat de percelen reeds in eigendom waren en men aan de vraag naar wonen aan de Maas wilde voldoen is besloten om de bestemming wonen aan het perceel te geven.
Fysieke landkarakteristieken	Het te ontwikkelen perceel is in totaal ca. 60 ha groot en ligt geografisch gunstig, doordat Breda alleen in deze richting kan uitbreiden.	De strategische keuze is geweest om een grootschalig evenemententerrein aan te leggen op de berg en een bedrijventerrein naast de berg. Een marktconsultatie wees uit dat separate ontwikkeling van	De ligging net buiten Breda, aan de zijde waar de gemeente Breda moet uitbreiden en de vraag naar een evenementenlocatie met aanvullend bedrijventerrein zorgt ervoor dat de locatie "uniek" is.	De fysieke landkarakteristieken van de Steilrand zijn een heuvelachtig landschap, gelegen aan de Maas, nabij het centrum van Maas-	De strategische keuze is gemaakt om alleen woningen te realiseren.	De ligging van het terrein, een heuvel aan de Maas is perfect geschikt voor woningbouw met een mooi uitzicht over de Maas. Door de grootte van het perceel is er ruimte voor 400 ruime villawoningen.

	den. De locatie springt in het oog door een afgedekte afvalberg van 22 meter hoog als ondergrond.	de voet en de berg niet (financieel) haalbaar was.		tricht op een afval-ondergrond, met een totale oppervlakte van 15 ha.		
--	---	--	--	---	--	--

6.4 Overeenkomsten en verschillen tussen literatuur en cases

In deze paragraaf worden de overeenkomsten en verschillen tussen de cases en het literaire framework vanuit de cross-case analyse uiteengezet en verklaard. In subparagraaf 6.4.1. wordt ingegaan op de verschillen en overeenkomsten tussen het literaire framework en Park Bavelseberg te Breda. In subparagraaf 6.4.2. wordt ingegaan op de verschillen en overeenkomsten tussen het literaire framework en case 2 Belvédère Maastricht. In subparagraaf 6.4.3 wordt afgesloten met de verschillen en overeenkomsten tussen case 1 en case 2.

6.4.1 Literair framework vs case 1 Park Bavelseberg te Breda

Uit de cross-case analyse worden de volgende verschillen en overeenkomsten onderscheiden uit het vergelijk tussen het literaire framework en case Park Bavelseberg te Breda.

Overeenkomsten

Het grondbeleid zoals dat is gevoerd bij Park Bavelseberg te Breda strookt met het literaire framework. Er is gekozen voor een private ontwikkeling van de Bavelseberg door Grontmij, waarbij de omliggende gronden door gemeente Breda aan Grontmij in concessie zijn gegeven. Hier is voor gekozen omdat de gemeente Breda de ontwikkeling van de Bavelseberg kostenneutraal wil uitvoeren en zodoende geen risico's wil nemen in de grondexploitatie (interview gemeente Breda, Eindrapport Bavelseberg, een unieke evenementenlocatie, 2003). Daarnaast had Grontmij, als eigenaar van de oude vuilstortplaats reeds een grondpositie, zodat de gemeente Breda Grontmij moeilijk kon passeren. Dit heeft tot gevolg dat de samenwerking waarin de realisatie wordt uitgevoerd privaat-privaat is. In deze casus heeft Grontmij ING RE betrokken ten behoeve van de financiële realisatie van het vastgoed om de risico's te spreiden (interview Grontmij).

Het stakeholdermanagement toont overeenkomsten met het literaire framework doordat het daadwerkelijk toepassing vindt. De inhoudelijke vormgeving van het stakeholdermanagement verschilt van het literaire framework. De actoren zijn door de gemeente Breda en Grontmij separaat geïdentificeerd en worden gedurende het locatieontwikkelingsproces formeel betrokken middels informatieavonden (interview gemeente Breda, interview Grontmij).

Verschillen

Een verschil is het niet integraal toepassen van risicomanagement, zoals Well-Stam et.al (2003) en Bult-Spiering et.al (2005) dat aanbevelen. De partijen hebben separaat een risicomanagementsysteem gedefinieerd. Deze separate wijze van risicomanagement is te verklaren doordat de taken en verantwoordelijkheden helder zijn afgekaderd. Gemeente Breda is verantwoordelijk voor het bestemmingsplan, de procedures en de invulling van de infrastructuur, Grontmij is verantwoordelijk voor de verdere ontwikkeling van de Bavelseberg en omliggende gronden.

Ten aanzien van de projectvariabelen is er in feite maar één verschil, namelijk afval als ondergrond om op te bouwen. Dit aspect behoeft geen nadere verklaring, afval is nou eenmaal geen grond.

6.4.2 Literair framework vs case 2 Belvedere te Maastricht

Uit de cross-case analyse worden de volgende verschillen en overeenkomsten onderscheiden uit het vergelijk tussen het literaire framework en case Park Bavelseberg.

Overeenkomsten

De samenwerking in de vorm van een joint-venture, zoals deze wordt toegepast in case Belvédère Maastricht, onderdeel Steilrand is vergelijkbaar met reguliere locatieontwikkeling. De WOM (gemeente Maastricht, BPF Bouwinvest, ING RE) regelt de grondexploitatie, waarna de OCB (BPF Bouwinvest, ING RE) de realisatie van het vastgoed uitvoert. Deze constructie is gekozen omdat de gemeente Maastricht geen risico's in de realisatiefase wil lopen, maar wel inspraak in de planprocedure wil behouden. De gronden worden uiteindelijk in erfpacht uitgegeven en het eigendom van de oude vuilstortplaatsen gaat over naar de gemeente Maastricht, die daarmee verantwoordelijk wordt voor de nazorg (interview gemeente Maastricht).

Het stakeholdermanagement toont overeenkomsten met het literaire framework doordat het daadwerkelijk toepassing vindt. De inhoudelijke vormgeving van het stakeholdermanagement verschilt van het literaire framework. Door de WOM zijn actoren geïdentificeerd, welke formeel in het proces worden betrokken middels overleg. Hierbij is aan de stakeholders een mandaat toegekend, waarmee zij de benadering van de locatieontwikkeling van de oude vuilstortplaatsen door de WOM kunnen goedkeuren of afkeuren.

Verschillen

Het risicomanagement is afwijkend van het literaire framework vormgegeven. Er is feitelijk geen sprake van risicomanagement, maar van risico-executie. Middels een brainstorm bij de WOM, is een checklist met een drietal risicogroepen geïdentificeerd, welke door onderzoek worden weerlegd of bevestigd.

Ten aanzien van de projectvariabelen is er, evenals Project Bavelseberg te Breda een verschil ten opzichte van reguliere locatieontwikkeling. Afval als ondergrond om op te bouwen. Dit aspect behoeft geen nadere verklaring, afval is nou eenmaal geen grond.

6.4.3 Case 1 Park Bavelseberg Breda vs case 2 Belvedere Maastricht

Overeenkomsten

Bij het grondbeleid is een overeenkomst dat het eigendom van gronden een doorslaggevend element is ten behoeve van de grondexploitatie. In de case Bavelseberg te Breda bezat Grontmij de oude vuilstortplaats, bij case Belvedere Maastricht bezat de WOM als geheel de oude vuilstortplaatsen, hetgeen ertoe leidde dat partijen in de grondexploitatie participeerden. De verklaring hiervoor is dat het eigendom van een zaak de ontwikkelaar een machtspositie geeft waar de gemeente niet omheen kan bij een eventuele ontwikkeling van dat gebied. Een andere overeenkomst is de financieringskracht bij de overheid ten aanzien van grondexploitatie. In beide cases hebben de gemeentes de financiering niet beschikbaar, of zijn niet bereid de financiële risico's te nemen, waardoor private partners in de grondexploitatie kunnen/moeten deelnemen.

Ten aanzien van de samenwerking zijn de overeenkomsten eveneens groot. In beide cases is de samenwerking een private-private samenwerking, waarbij de beweegredenen voor deze samenwerking gelijk zijn. Zowel in case Bavelseberg Breda en case Belvedere Maastricht speelt de risicomijdende rol van de overheid mee in de verklaring om de realisatie aan private partijen over te laten.

Het stakeholdermanagement is op veel punten eveneens gelijk. Betrokken partijen zijn geïdentificeerd middels een serie van gesprekken en worden allen gelijkwaardig betrokken in het proces. In beide cases is de verklaring voor het toepassen van stakeholdermanagement, het verkrijgen van draagvlak onder de betrokken partijen en het bevorderen van de besluitvorming door het overleg met deze partijen.

Ten aanzien van de projectvariabelen is de ligging van het perceel van doorslaggevend belang. Bij case Bavelseberg te Breda ligt de oude vuilstortplaats in de uit-

breidingszone van de gemeente Breda en is de locatie bij uitstek geschikt voor evenementen. Bij case Belvédère Maastricht is de ligging van het perceel aan de Maas in een heuvelachtig landschap uniek en kan deze niet onbenut blijven. Doordat in beide cases de locatie uitermate geschikt is voor de soort ontwikkeling, is de keuze gemaakt om de ontwikkeling ook daadwerkelijk plaats te laten vinden, mede omdat de partijen gewoonweg de locatie niet onbenut konden laten.

Verschillen

Ten aanzien van het proces zijn er een aantal verschillen te onderscheiden. In Breda wordt de grondexploitatie uitgevoerd middels een concessie en een private ontwikkeling van de oude vuilstortplaats. Hier is voor gekozen omdat Grontmij reeds eigenaar was van de oude vuilstortplaats en belang heeft deze te ontwikkelen. In Maastricht is de WOM als consortium eigenaar van de oude vuilstortplaatsen, waardoor men was gedwongen tot een joint-venture grondexploitatie.

Ten aanzien van risicomanagement zijn de verschillen groot. Bij case Belvédère Maastricht wordt geen risicomanagement toegepast, maar risico-executie middels onderzoeken. Bij een negatieve uitslag van een onderzoek wordt het proces afgeblazen. Hierdoor worden mogelijke tegenvallers niet tegengegaan, men laat ze voorkomen en verbindt daar zware consequenties aan. Bij case Bavelseberg Breda implementeert Grontmij als grootste belanghebbende actief risicomanagement volgens de risicomanagementcyclus. Zodoende kan er gedurende het proces beter worden bijgestuurd en kunnen tegenvallers worden voorkomen.

6.5 Strategische keuzes

Uit de cross-case analyse zijn een aantal strategische keuzemomenten te definiëren. De strategische keuzes worden gemaakt op basis van een bepaalde afweging. In de volgende subparagrafen worden de strategische keuzes weergegeven met daarbij een verklaring voor deze keuzes.

6.5.1 Strategische keuzes case 1 Park Bavelseberg te Breda

Gedurende het proces zijn er een aantal van strategische keuzemogelijkheden. Deze keuzemogelijkheden zitten met name in de benadering van het proces en de te realiseren bestemmingen. Op de locatiecriteria kan men verder geen invloed uitoefenen, een locatie is nou eenmaal een locatie. Op de context kan men evenmin invloed uitoefenen, deze bepaalt alleen de kaders waarbinnen de ontwikkeling moet geschieden. In deze subparagraaf worden de keuzemogelijkheden van de deelnemende partijen in case Bavelseberg Breda geanalyseerd en wordt weergegeven

welke mogelijkheden er waren en wat de consequenties van de keuzes zijn geweest.

Proces

Het proces is begonnen met de keuze van de gemeente Breda om de omliggende gronden door Grontmij te laten ontwikkelen in een concessie. De verklaring hiervoor is dat de gemeente Breda Grontmij ziet als probleemhebber voor de ontwikkeling van de oude vuilstortplaats en zelf de ontwikkeling van de omliggende gronden kostenneutraal wil houden. Dit uitgangspunt is vastgelegd in een intentieovereenkomst, waar Grontmij en de gemeente Breda samen het bestemmingsplan opstellen en de noodzakelijke procedures voeren. Het gevolg van deze keuze is dat de gehele ontwikkeling “privaat” geschiedt en de gemeente Breda alleen door het stellen van kaders de ontwikkeling kan sturen. Dit blijkt ook uit de samenwerkingsvorm ten behoeve van de realisatie. Hierin werken Grontmij en ING RE samen om de ontwikkeling van het onroerend goed te realiseren en risico's te verdelen.

Deze keuze heeft een hoge mate van gedwongenheid in zich, uit een eerdere marktconsultatie bleek al dat de separate ontwikkeling van de berg en het omliggende terrein financieel niet haalbaar was. De gemeente Breda wil echter de ontwikkeling kostenneutraal houden, maar daarnaast wel een nieuwe evenementenhal ter vervanging van het “Het Turfschip”. Doordat Grontmij het geheel wel wilde ontwikkelen en het eigendom van de oude vuilstortplaats reeds had, werd de gemeente Breda “gedwongen” samen te werken. Hierbij is de concessievariant de juiste keuze geweest, een actief grondbeleid had geen verschil gemaakt omdat Grontmij de gronden toch zou gaan ontwikkelen. Een joint-venture was geen optie omdat de gemeente Breda geen risico's wilde lopen en het proces kostenneutraal wilde doorlopen. Hierdoor is men eigenlijk gedwongen om het hele proces in een concessie uit te voeren.

Ten aanzien van het risicomanagement is vanuit gemeente Breda de keuze gemaakt om risico's te identificeren, maar daar geen consequenties aan te verbinden. Deze keus is gemaakt omdat de inbreng in het proces beperkt is en er een tweetal exit-scenario's beschikbaar zijn, mocht de ontwikkeling van Grontmij niet goed verlopen. De drang om het risicomanagement naar een hoger niveau te tillen was daardoor niet aanwezig. Vanuit Grontmij is de keus geweest om actief risicomanagement toe te passen, omdat Grontmij de ontwikkeling voor eigen rekening uitvoert en derhalve alle risico's op zich moet nemen. Hierdoor is actief risicomanagement onontbeerlijk om de ontwikkeling haalbaar te houden en tegenvallers te voorkomen.

De keuzes van beide partijen zijn logisch, naar gelang van belang en betrokkenheid in het project is het risicomanagement separaat toegepast. Een mogelijkheid was geweest om het risicomanagement integraal te implementeren, dit voorkomt dat er leemten ontstaan, welke voor Grontmij en gemeente Breda met name in het voortraject spelen. Het niet hanteren van risicomanagement wordt niet als optie gezien omdat de belangen daarvoor te groot zijn.

Ten aanzien van stakeholdermanagement is de keuze geweest dit separaat toe te passen, waarbij de gemeente Breda en Grontmij dezelfde methodiek hebben gevolgd: het identificeren van actoren door een aantal gesprekken en logische redenering, om ze vervolgens te betrekken middels een aantal informatieavonden. Hierdoor weten de betrokken partijen wat de ontwikkelingen zijn en kan het begrip voor de ontwikkeling worden verhoogd, het draagvlak groter worden gemaakt, wat resulteert in minder publieke weerstand bij de besluitvorming over het traject. Een andere mogelijkheid was geweest het stakeholdermanagement integraal toe te passen, zodat de gemeente Breda en Grontmij tezamen naar voren treden als de initiatiefnemers. Hierdoor kan worden voorkomen dat er communicatiefouten optreden doordat beide partijen in hun separate manier van stakeholdermanagement verschillende percepties kunnen hebben. Het voorkomt daarnaast verzadiging van de betrokken partijen, doordat ze niet naar elke informatieavond hoeven om op de hoogte te blijven. De laatste keuzemogelijkheid was geweest om het stakeholdermanagement integraal en naar macht en belang te implementeren. Door samen de actoren en belangen af te wegen, kan de aandacht worden gelegd op de actoren die van kritiek belang kunnen zijn voor het slagen van het project, hetgeen de besluitvorming verder versnelt.

Projectvariabelen

De keuze is gemaakt om een grootschalig evenementencomplex aan te leggen. Deze keuze werd gemaakt omdat er vraag naar een evenementenlocatie is. Deze is als bestemming met niet-permanente verblijven aan lichtere regelgeving onderhevig is, zodat de realisatie mogelijk is. Door lichtere regelgeving en een verwachte levensduur van 40 jaar voor het onroerend goed (in verband met groot onderhoud aan de deklaag) kunnen lichtere bouwmaterialen worden toegepast, hetgeen de kosten van de realisatie verlaagd. Door een verlaging van de kosten en het minimaal verwachte bezoekersaantal van 650.000 per jaar wordt de haalbaarheid van het project hoger. Een keuze had kunnen zijn om woningbouw of bedrijventerrein te ontwikkelen. Voor woningbouw is er echter strengere regelgeving ten aanzien van de volksgezondheid. De vraag is of de huidige realisatie door het bouwen op staal op het maaiveld mogelijk en dan ook rendabel was geweest. Ditzelfde argument

gaat op voor de kantoren, de regelgeving is wellicht lichter omdat het niet-permanente verblijven zijn, maar de vraag is of er met bouwen op staal op het maaiveld kantoren kunnen worden gebouwd met lichte bouwmaterialen met een levensduur van maximaal 40 jaar. De vraag is of er dan genoeg huur vrijkomt om de investering te dekken en de nazorg van de oude vuilstortplaats te kunnen betalen.

6.5.2 Strategische keuzes case 2 Belvédère Maastricht

Gedurende het proces zijn er een aantal strategische keuzemogelijkheden. Deze keuzemogelijkheden zitten met name in de benadering van het proces en de te realiseren bestemmingen. Op de locatiecriteriën kan men verder geen invloed uitoefenen, een locatie is nou eenmaal een locatie. Op de context kan men evenmin invloed uitoefenen, deze bepaalt alleen de kaders waarbinnen de ontwikkeling moet geschieden. In deze subparagraaf worden de keuzemogelijkheden van de deelnemende partijen in case Belvédère Maastricht geanalyseerd en wordt weergegeven welke mogelijkheden er waren en wat de consequenties van de keuzes zijn geweest.

Proces

Ten aanzien van het proces is de keuze geweest om het grondbeleid in een joint-venture uit te voeren. Deze keuze is gemaakt voor de gehele integrale gebiedsontwikkeling van Belvédère Maastricht. Dit komt voort uit het feit dat de partijen separaat de risico's niet wilden accepteren, tezamen financieringskrachtiger zijn en er expertises worden ingebracht van publieke en private partijen. Daarnaast hebben de partijen reeds diverse grondposities zodat ze niet om elkaar heen kunnen ten behoeve van de realisatie, hetzij door samen te werken, hetzij door bouwclaims op de reeds verworven percelen. Deze samenwerking zorgt ervoor dat ook het grondbeleid voor onderdeel Steilrand als joint-venture wordt benaderd. Een actief grondbeleid was in deze case geen optie geweest omdat de risico's en financieringscapaciteit niet acceptabel waren voor de gemeente Maastricht. Het uitgeven van de gronden in concessie was een optie geweest voor de gemeente Maastricht, de vraag is of de marktpartijen daar op waren ingegaan, gezien het feit dat de gemeente Maastricht de expertise omtrent procedures en besluitvorming in het proces kan inbrengen. Ten aanzien van de realisatie is er gekozen om de gronden uit te geven aan de private partijen. Voor het onderdeel Steilrand wordt dit eveneens gehandhaafd, omdat de gemeente Maastricht geen risico's wil dragen. Daarnaast hebben ING RE en BPF de expertise in huis ten behoeve van de realisatie en hebben ze ook grondposities binnen het gebied, zodat ze per definitie mogen ontwikkelen. Zodoende is hier ook geen keuzemogelijkheid.

Ten aanzien van risicomanagement is de keuze om dit niet actief toe te passen, maar een aantal problemen te identificeren die specifiek bij oude vuilstorten van toepassing zijn en deze middels onderzoek te weerleggen. Hier is voor gekozen omdat de realisatie van woningen op oude vuilstorten een vernieuwing is en men niet zeker is van de problemen die men onderweg tegenkomt. Door het laten uitvoeren van deels gefinancierd en deels gesubsidieerd onderzoek is men van mening dat de ontwikkeling zonder risico's kan plaatsvinden. Op basis hiervan is ook het enige exit-scenario gedefinieerd. Mocht blijken dat de ontwikkeling risico's voor de volksgezondheid oplevert dan wordt de gehele ontwikkeling afgeblazen. Een keuze op dit punt zou zijn om het risicomanagement integraal toe te passen. Het laten onderzoeken van risico's houdt niet in dat andere risico's niet aanwezig zijn gedurende het proces, hier kan geen sturing aan worden gegeven. Door het risicomanagement integraal te implementeren kunnen leemten in het risicomanagement en onverwachte tegenvallers worden voorkomen.

Het stakeholdermanagement heeft een prominente plaats gekregen binnen Belvédère Maastricht. Door de actoren te identificeren, actief te betrekken en te mandateren is participatie gegarandeerd en door goede sturing vanuit de WOM wordt de besluitvorming eveneens bevorderd. De keus had kunnen zijn dit minder actief toe te passen, de vraag is echter of hiermee het draagvlak en de participatie hoog waren geweest en het plan daar geen hinder van had ondervonden.

6.5.3 Relatie proces, projectvariabelen, procedures en context

Met de relatie tussen het proces en projectvariabelen, procedures en context wordt geduid op de invloedsrelatie van laatstgenoemde aspecten op het proces. Hierbij is het van belang dat overeenkomstige kenmerken vanuit de cases worden gerelateerd aan het proces. Er zijn in beide cases uiteraard ook verschillende invloeden vanuit projectvariabelen, procedures en context op het proces, maar deze geven niet de algemene invloedsrelaties aan die van toepassing zijn bij een locatieontwikkelingsproces van een oude vuilstortplaats.

Vanuit de projectvariabelen spelen de ligging en de mogelijke bestemmingen van het perceel een prominente rol op het proces. Een gunstige ligging van een oude vuilstortplaats, met een daarbij te realiseren bestemming, zorgt ervoor dat er mogelijkheden worden gezien om de oude vuilstortplaats te ontwikkelen.

Vanuit de context oefent de drang tot innoveren, of de noodzaak tot ontwikkelen, invloed uit op het proces. Door drang wordt een ontwikkeling mogelijk gemaakt en kan er door problemen heen worden gekeken. De noodzaak komt voort uit het feit

dat er “iets” met de oude vuilstortplaatsen moest gebeuren, omdat niet ontwikkelen duurder is dan ontwikkelen. Daarnaast speelt vanuit de context het eigendom van de oude vuilstortplaats zeker mee. In beide cases is het eigendom van bepalend belang of er sowieso wordt ontwikkeld, als diegene met het eigendom van de oude vuilstort geen kans of noodzaak ziet tot een ontwikkeling, is het gehele proces onuitvoerbaar.

In het proces zijn er echter ook invloedsrelaties te onderscheiden. Het proces is geanalyseerd op faseringen, grondbeleid, samenwerkingsvorm, risicomanagement en stakeholdermanagement. Met name het grondbeleid is van doorslaggevende invloed op de rest van het proces. Het grondbeleid wordt in beide cases bepaald door de risicoacceptatie en financiële draagkracht van partijen. Zodoende treedt er wel een verschil op in de cases (concessie en joint-venture) maar de beweegredenen voor de keuzes zijn gelijk. De risicoacceptatie, financiële slagkracht en expertise spelen een rol in de uiteindelijke samenwerking. Een situatie waarin een overheid kiest om niet te participeren omdat de risico's te hoog zijn of de financiële draagkracht niet toereikend is, komt het neer op een private-private samenwerking.

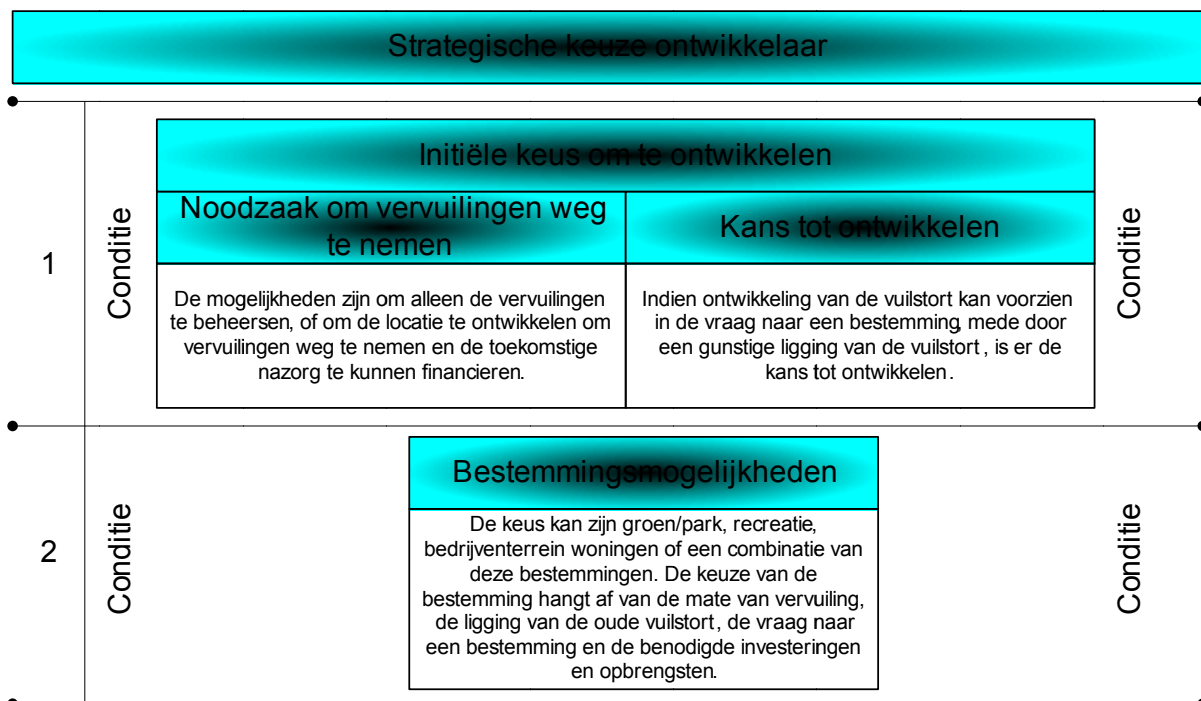
Daarnaast is het stakeholdermanagement in beide cases van invloed op het uiteindelijke resultaat. Door actoren te betrekken, wordt de weerstand verminderd, waarbij de verwachting is dat tijdens de procedures bij inspraak er minder weerstand zal optreden waardoor de besluitvorming wordt bevorderd en het project haalbaar is.

7 Locatieontwikkeling van oude vuilstortplaatsen

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de strategische keuzemogelijkheden die mogelijk zijn bij de locatieontwikkeling van een oude vuilstortplaats. In paragraaf 7.1 wordt ingegaan op de strategische keuzes bij de locatieontwikkeling van een oude vuilstortplaats, in paragraaf 7.2 worden deze strategische keuzes geconfronteerd met de literatuur voor bevestiging of weerlegging van deze keuzes.

7.1 Strategische keuzes locatieontwikkeling oude vuilstortplaatsen

Uit de cross-case analyse in hoofdstuk 6 zijn verklaringen en criteria voor strategische keuzes af te leiden. Deze strategische keuzes worden toegepast in een model. Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt welke keuzemogelijkheden een eigenaar van een oude vuilstortplaats heeft, indien men wil overgaan tot het ontwikkelen van een oude vuilstortplaats. Het model bestaat uit zes keuzemogelijkheden welke zich toe spitsen op een drietal vlakken. Keuzes met betrekking tot aanwezige condities(conditie), proceskeuzes ten aanzien van de ontwikkeling(proces) en (proces)inhoudelijke keuzes(inhoud). Keuzes ten aanzien van aanwezige condities worden gemaakt op basis van aspecten waarop beperkt of geen invloed kan worden uitgeoefend. Dit zijn stappen 1 en 2 van onderstaand schema. Proceskeuzes ten aanzien van de ontwikkeling zijn aspecten waar wel invloed op is uit te oefenen. Dit zijn stappen 3 en 4 in onderstaand schema. De inhoudelijke keuzes zijn stappen 5 en 6 in onderstaand schema, waarin keuzevrijheid is.



3	Proces	Grondbeleid		Proces
		Actieve grondexploitatie	Concessie	
		Als de risico's en verantwoordelijkheden acceptabel zijn, de eigenaar financieringskrachtig genoeg is, voldoende expertise in huis heeft en een hoge mate van inspraak wil hebben, moet er worden gekozen voor een actieve grondexploitatie.	Als de risico's en verantwoordelijkheden niet acceptabel zijn, de eigenaar niet financieringskrachtig genoeg is, onvoldoende expertise in huis heeft en de inspraak wil reguleren door kaders te stellen, moet er worden gekozen voor een concessie.	
		Joint-venture	Joint-venture met opstalexploitatie	
4	Proces	Samenwerkingsvorm ten behoeve van realisatie		Proces
		Private-private samenwerking	Publiek-private samenwerking	
5	Inhoud	Risicomanagement		Inhoud
		Separaat	Geïntegreerd	
5	Inhoud	Risicomanagement		Inhoud
		De keuze om risicomanagement separaat toe te passen kan worden gemaakt indien taken en verantwoordelijkheden helder zijn gedefinieerd voor participerende partijen in het ontwikkelingsproces. Door te kiezen voor separaat risicomanagement is de kans aanwezig dat leemten ontstaan doordat partijen zelfde risicogroepen niet identificeren.	De keuze voor geïntegreerd risicomanagement kan worden gemaakt indien participerende partijen gezamenlijk risico's, verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten dragen. Door integraal risicomanagement worden tegenvallers voorkomen, leemten in het risicomanagement voorkomen en kan er van elkaar worden geleerd door verschillende benaderingen, percepties en expertise ten aanzien van risicomanagement.	

6		Inhoud	
		Stakeholdermanagement	
		Niet toepassen	Toepassen
		De keuze kan worden gemaakt om actormanagement niet toe te passen vanwege het feit dat belangen van burgers bij locatieontwikkeling reeds zijn gewaarborgd in de wet- en regelgeving	De keuze om actormanagement toe te passen kan worden gemaakt om draagvlak te creëren onder direct of indirect betrokken partijen. Door dit draagvlak kan er minder weerstand optreden bij de besluitvorming, waardoor het project een snelle doorgang kan vinden.
		Inhoud	

7.2 Confrontatie literatuur en validiteit

Om het model gestand te doen is het noodzakelijk om te beschouwen wat er in de literatuur wordt gesteld ten aanzien van de strategische keuzes bij locatieontwikkeling op oude vuilstortplaatsen. Door het model te confronteren met conflicterende en gelijkgestemde literatuur worden respectievelijk de interne validiteit, het theoretisch niveau en de generaliseerbaarheid van de bevindingen hoger (Eisenhardt, 1989). In subparagraaf 7.2.1 wordt ingegaan op conflicterende literatuur, in subparagraaf 7.2.2 wordt ingegaan op gelijkgestemde literatuur.

7.2.1 Conflicterende literatuur

Over locatieontwikkeling op oude vuilstortplaatsen is geen literatuur beschikbaar. Het model met daarin de strategische keuzes is opgesteld vanuit reguliere locatieontwikkeling en aan de hand van de cases aangepast voor locatieontwikkeling ter plaatse van oude vuilstortplaatsen. De conflicterende literatuur wordt dan ook vanuit reguliere locatieontwikkeling benaderd. De strategische keuzes vanuit het model starten met de initiële keuze van de eigenaar om te ontwikkelen vanuit noodzaak om vervuilingen te beheersen of te ontwikkelen om de vervuilingen te beheersen en de nazorg te financieren. Daarnaast kan de locatie van een oude vuilstortplaats een kans bieden om te ontwikkelen vanwege een goede ligging en/of de vraag naar een bepaalde bestemming. Miles et.al (2000) en Gehner (2003) nemen als uitgangspositie die van een ontwikkelaar welke een locatie zoekt om te ontwikkelen en deze in eigendom wil verkrijgen. Dewulf (2006) zet de eindgebruiker centraal als degene die op zoek is naar een behoefte(vestigingsplaats) bij locatieontwikkeling. Deze beslissingen vallen eerder in een proces dan het verkrijgen van het eigendom van een locatie, hetgeen de ontwikkelaar en gebruiker ten aanzien van de ontwikkeling van een locatie keuzevrijheid geeft.

Ten aanzien van het grondbeleid onderscheidt Groetelaars (2004), op basis van Bregman et.al (1999) het bouwclaimmodel, het concessiemodel en het joint-venturemodel. De actieve grondexploitatie wordt onder de noemer van het bouwclaimmodel geschaard vanwege het feit dat in veel gevallen ontwikkelaars reeds grondposities bij locatieontwikkeling hebben en de gemeente in veel gevallen geen actief grondbeleid kan afdwingen. De beweegredenen om voor een bepaald grondbeleid te kiezen zijn echter wel gelijk: risicoacceptatie, financiële draagkracht en inspraak in de planvorming (Groetelaars, 2004).

De samenwerkingsvorm en typering van de samenwerking ten behoeve van de realisatie wordt door een aantal auteurs niet losgekoppeld van het grondbeleid. Zo hanteert Groetelaars (2004) het bouwclaimmodel en de joint-venture als typering voor de samenwerking tussen private en publieke partijen, omdat er afspraken worden gemaakt over zaken als inspraak in de planvorming en de realisatie van het vastgoed. De concessievariant wordt als enige echte private-private samenwerking gezien door Groetelaars (2004). Bult-Spiering et.al (2005) relateren samenwerkingsvormen aan het integrale gebiedsontwikkelingsproces en het aanbestedingsbeleid in Nederland. Hierbij worden de samenwerkingsvormen getypeerd als traditioneel, marktconsultatie, publiek-private samenwerking als concessie, joint-venture en ontwikkeling. Voor deze perceptie is gekozen omdat integrale gebiedsontwikkeling in Nederland altijd (Europees) aanbestedingsplichtig is en de samenwerkingsvorm daar op moet worden afgestemd. De economische beweegredenen om een dergelijke relatie aan te gaan worden wel in het model gevonden, de sociologische redenen niet. De sociologische redenen gelden voor de kaders van de samenwerking, maar in mindere mate voor de inhoud van de samenwerking, welke met name een economisch doel heeft.

Ten aanzien van de toepassing van risicomanagement is er in de literatuur consensus over het feit dat risicomanagement moet worden toegepast bij locatieontwikkeling. Over een separate of integrale toepassing verschillen auteurs. Miles et.al (2000) pleit voor separaat risicomanagement, door de ontwikkelaar als optredende partij, waarbij risico's indien mogelijk op andere spelers moeten worden overgeheveld. Gehner (2003) pleit voor individueel risicomanagement door de ontwikkelaar, omdat dat deze als enige partij optreedt in een locatieontwikkelingsproces. Well-Stam et.al (2003), Bult-Spiering et.al, (2005) pleiten voor een integrale toepassing van risicomanagement in samenwerkingsvormen, zodat een lerend effect optreedt bij participerende partijen en leemten in het risicomanagement kunnen worden voorkomen.

Stakeholderanalyse en -management vindt weinig toepassing in Nederland (De Graaf, 2005). Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat belangenbescherming van private partijen en burgers, formeel is vastgelegd in diverse procedures zoals de bestemmingsplanprocedure en bouwvergunningsprocedure.

7.2.2 Ondersteunende literatuur

De ondersteunende literatuur wordt, evenals de conflicterende literatuur vanuit reguliere locatieontwikkeling benaderd. De initiële keuze van de eigenaar om de grond te ontwikkelen hangt samen met de noodzaak of de kans tot ontwikkelen. De keuzevrijheid om te kiezen voor een locatie is er niet, de keuze om de grond te ontwikkelen is er wel, deze wordt mede gestuurd door het vraag- en aanbod en de locatiecriteria. Deze factoren spelen eveneens mee bij de reguliere locatieontwikkeling en worden onderscheiden door Miles et.al (2000) en Kohnstamm (1999), zoals onderscheiden in het literaire framework. De bestemmingsmogelijkheden, de ligging van het perceel en de kosten en opbrengsten ten aanzien van de ontwikkeling van een perceel worden eveneens in de literatuur teruggevonden (Miles et.al, 2000, Kohnstamm, 1999, Kroon, 2006).

Ten aanzien van het proces is er een hoge consistentie met literatuur. Vanuit het ontwikkelde model worden een viertal varianten voor grondbeleid aangedragen, welke in de literatuur toepassing vinden. Het Ministerie van VROM (2006), Bouwfonds MAB (2007) en de Brink Groep (2006) onderscheiden dezelfde grondexploitatie modellen. De varianten zijn vanuit dezelfde literatuur gebaseerd op risicoacceptatie, financieringscapaciteit, inspraak in de planvorming en de wil/mogelijkheid om samen te werken met andere partijen. De gedefinieerde samenwerkingsvormen naar aanleiding van het grondbeleid, welke zijn gedefinieerd als private-private samenwerking worden gesteund door Teisman & Klijn (2002) en Smith Ring & van de Ven (1994). De publiek-private samenwerkingsvorm wordt door Bult-Spiering et.al (2005) gesteund. De economische beweegredenen voor de samenwerkingsvormen zoals: gedeelde risicospreiding, verantwoordelijkheid, financieringscapaciteit, kosten en opbrengsten en de inbreng van verschillende expertises worden vanuit bovenstaande literatuur eveneens onderscheiden.

Ten aanzien van de toepassing van risicomanagement is er in de literatuur consensus over het feit dat risicomanagement moet worden toegepast bij locatieontwikkeling. Waar in literatuur conflicterende zienswijzen ten aanzien van risicomanagement worden gevonden, gelden deze net zozeer als bevestigende zienswijzen ten aanzien van risicomanagement. Miles et.al (2000) pleit voor separaat risicomanagement, door de ontwikkelaar als optredende partij, waarbij risico's indien mogelijk

op andere spelers moeten worden overgeheveld. Gehner (2003) pleit voor individueel risicomanagement door de ontwikkelaar, omdat dat deze als enige partij optreedt in een locatieontwikkelingsproces. Well-Stam et.al (2003), Bult-Spiering et.al. (2005) pleiten voor een integrale toepassing van risicomanagement in samenwerkingsvormen, zodat een lerend effect optreedt bij participerende partijen en leemten in het risicomanagement kunnen worden voorkomen.

Stakeholdermanagement zou een prominentere plaats in moeten nemen bij locatieontwikkeling in Nederland (De Graaf, 2005). De toepassing van stakeholdermanagement komt met name vanuit het buitenland en heeft bewezen dat besluitvorming wordt bespoedigd, draagvlak wordt gecreëerd en communicatiefouten worden voorkomen (Mitchel et.al 1997, Bryson, 2004 en Brody et.al. 2003).

7.2.3 Casevaliditeit

De validiteit van casestudies wordt beoordeeld op de interne en de empirische validiteit, zoals Eisenhardt (1989) deze aspecten ook onderscheidt. De interne validatie wordt verkregen doordat de onderzochte cases allen voldoen aan dezelfde randvoorwaarden voor het onderzoek. Dit aspect is geborgd, door de cases op dezelfde aspecten te analyseren is de interne validiteit gewaarborgd. Empirische validatie wordt verkregen doordat de ontwikkelde theorie voor elke case afzonderlijk een oplossing biedt en zodoende werkt. Dit is eveneens gewaarborgd, er zijn een aantal generieke kenmerken blootgelegd die bij elke locatieontwikkeling spelen, ook bij locatieontwikkeling ter plaatse van oude vuilstortplaatsen en die daar kunnen worden toegepast. Er zijn echter maar een tweetal cases onderzocht, de empirische validiteit zal al dan niet in een andere locatieontwikkeling van een oude vuilstortplaats gevonden kunnen worden, wat dan aanscherping van het model tot gevolg zal hebben.

8 Conclusies en aanbevelingen

Vanuit de cross-case analyse en de inhoudelijke analyse van de cases worden de volgende conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

Conclusies

De locatieontwikkeling van een oude vuilstortplaats vindt plaats in een specifieke context. Doordat een eigenaar van een oude vuilstortplaats, al dan niet gedwongen (door financiële lasten) gaat of moet ontwikkelen, moet de toekomstige bestemming van een oude vuilstortplaats worden aangepast op de vraag. Bij reguliere locatieontwikkeling wordt een locatie gekozen op basis van vraag en aanbod en (toekomstige) bestemmingsmogelijkheden. Er is voor de eigenaar van een oude vuilstortplaats geen keuze in de locatie, zoals deze bij reguliere locatieontwikkeling wel aanwezig is. De bestemming van de locatie zal moeten worden aangepast aan de vraag uit de markt om het geheel ontwikkelbaar te maken. In beide cases is de unieke ligging als doorslaggevend element aan te duiden voor de keuze om een locatie te ontwikkelen en de bestemming hierop aan te passen. Bij reguliere locatieontwikkeling spelen deze factoren een minder doorslaggevende rol, vanwege de vrije keus van een locatie en de bestemmingen die worden toegestaan. Een aantal oude vuilstortplaatsen komen niet voor ontwikkeling in aanmerking, omdat de ligging niet gunstig genoeg is voor ontwikkeling.

Een ander aspect wat de context van de locatieontwikkeling bepaald, is het eigendom van de oude vuilstortplaats. Het is onwaarschijnlijk dat het eigendom van een oude vuilstortplaats wisselt van eigenaar, vanwege het feit dat de eigenaar van de oude vuilstortplaats aansprakelijk is en blijft voor de nazorg van de oude vuilstortplaats vanuit de wet. Dit heeft eveneens tot gevolg dat innovatie een drijfveer moet zijn bij de eigenaar van een oude vuilstortplaats om in een dergelijk proces te stappen. In beide cases wordt innovatie als drijfveer benadrukt als een aspect dat heeft geholpen, naast noodzaak of kans om te ontwikkelen, zodat het project daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

De onderzochte kenmerken van de processen van reguliere locatieontwikkeling en locatieontwikkeling ter plaatse van oude vuilstortplaatsen verschillen nauwelijks ten aanzien van het gevoerde grondbeleid, de samenwerkingsvorm en procesmanagement. De keuzes die vanuit het literaire framework zijn onderscheiden ten aanzien van het grondbeleid en de samenwerkingsvorm, worden in de praktijk bij locatieontwikkeling van oude vuilstortplaatsen op eenzelfde wijze toegepast. De strategische keuzes die hieraan ten grondslag liggen zijn eveneens gelijk. De keuze voor een grondbeleid en de samenwerkingsvorm worden gebaseerd op het aanwezig of afwezig zijn van het eigendom van de grond, de risico- en verantwoordelijkheidsacceptatie, de financiële draagkracht en inbreng van expertise van verschillende partijen. Dit geeft aan dat het proces van locatieontwikkeling, of het nu op een regulier stuk grond of op een oude vuilstort-

plaats is, niet of nauwelijks verschilt. Hier wordt bij opgemerkt dat vanuit de cases een actieve grondexploitatie niet is gevonden, maar vanwege het feit dat het eigendom van oude vuilstortplaatsen ook in private handen is, kan een private partij er voor kiezen om zelf de grondexploitatie te doen en wordt dit als een mogelijke strategische keuze beschouwd.

Risicomanagement is een aspect dat moet worden toegepast bij reguliere locatieontwikkeling en locatieontwikkeling ter plaatse van een oude vuilstortplaats. Of deze separaat of integraal wordt toegepast hangt in hoge mate af van de samenwerking. Is de samenwerking goed gedefinieerd en zijn taken en verantwoordelijkheden helder, dan kan het risicomanagement separaat plaatsvinden. Is dit niet het geval dan moet integraal risicomanagement worden toegepast zodat leemten kunnen worden voorkomen en men kan leren van elkaars inbreng en expertise.

De toepassing van stakeholdermanagement bij locatieontwikkeling van oude vuilstortplaatsen is zeer expliciet. Vanuit de literatuur is deze benaderd als zijnde van toepassing bij reguliere locatieontwikkeling, daarbij in ogenschouw nemend dat stakeholdermanagement in Nederland weinig wordt toegepast (De Graaf, 2005). Bij de locatieontwikkeling van een oude vuilstortplaats is stakeholdermanagement nodig om de negatieve perceptie van mensen (Lekkerkerk-incident) te veranderen in draagvlak, de besluitvorming te versnellen en communicatiefouten te voorkomen.

Vanuit de wet- en regelgeving speelt mee dat er bij locatieontwikkeling op een oude vuilstortplaats hiaten in de wet- en regelgeving aanwezig zijn, de wetgever heeft nooit rekening gehouden met de mogelijkheid tot herontwikkeling van een oude vuilstort. Dit zorgt voor complicaties met onder andere het verstrekken van bouwvergunningen. Daarnaast is het niet helder of de herontwikkeling nu onder de Wbb moet vallen, of dat een herontwikkeling toch onder de nazorg van de wet Wm kan worden geplaatst.

Bij de beschouwing van het procesmanagement op de aspecten, zoals Bruijn & Ten Heuvelhof (2000) aandragen is te concluderen dat, als de aspecten van mate van noodzaak, openheid in integriteit, het beschermen van kernbelangen, het stimuleren van continuïteit en het sluiten van procesovereenkomsten aanwezig zijn, de samenwerking beter verloopt. In de volledige cross-case analyse, welke is opgenomen in bijlage 2, is duidelijk te zien dat het proces bij case Belvédère Maastricht beter is gedefinieerd dan het proces van Park Bavelseberg Breda. Hierdoor gedragen de participerende partijen in case Belvédère Maastricht zich minder strategisch, wat zich uit in het aantal exit-scenario's dat in beide cases is gedefinieerd. Dit aspect geldt voor zowel reguliere locatieontwikkeling als locatieontwikkeling ter plaatse van oude vuilstortplaatsen.

Aanbevelingen voor de praktijk

Het ontwikkelde model moet worden toegepast in de praktijk. Door toepassing van het model in de praktijk, kan worden besloten of een oude vuilstortplaats al dan niet wordt ontwikkeld. Hierbij is het zaak om alle stappen van het model te doorlopen en vast te leggen op basis van welke criteria keuzes zijn gemaakt. Naast het toepassen van het model, verdient het aanbeveling om in de praktijk vast te leggen, in welke procesfase een bepaalde keuze daadwerkelijk wordt gemaakt. In het huidige onderzoek is dit aspect niet belicht. Wel komt naar voren dat in beide cases eenzelfde procesfasering is gedefinieerd. Door de strategische keuzes te koppelen aan de procesfasen, wordt voor partijen inzichtelijk op welk moment in het proces gegevens aanwezig moeten zijn om een keuze te kunnen maken. Nadat de ontwikkeling van de oude vuilstortplaats gereed is, is het aan te bevelen om te bestuderen of model verfijnd kan worden.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Het onderzoek dat is uitgevoerd heeft zich met name gericht op de kenmerken van locatieontwikkeling ter plaatse van oude vuilstortplaatsen. Hierbij zijn een tweetal cases bestudeerd. Het verdient aanbeveling om verder onderzoek te plegen naar deze kenmerken van de locatieontwikkeling op oude vuilstortplaatsen om te beschouwen of de conclusies die in dit onderzoek zijn gevonden ook op andere situaties van toepassing zijn. Zodoende kan er meer helderheid over het proces worden verkregen en kan er meer kennis worden vergaard over deze ontwikkelingen. Dit is nodig omdat er op dit punt vrijwel geen literatuur bestaat over dit onderwerp.

Naast het onderzoeken van de kenmerken is een aanbeveling om aanvullend onderzoek te doen naar de positionering en machtsverhoudingen tussen betrokken partijen die zijn betrokken bij een dergelijk locatieontwikkelingsproces. Zodoende kan inzichtelijk worden gemaakt welke relaties er precies binnen een dergelijk ontwikkelingsproces spelen. Door deze inzichtelijkheid kunnen de motieven voor strategische keuzes worden verbreed en kan er inzicht worden verkregen in de aanvullende motieven van partijen om in een dergelijk locatieontwikkelingsproces te stappen.

Naast een verder inzicht in de kenmerken van de locatieontwikkeling verdient het aanbeveling om te onderzoeken op welke wijze het proces zou moeten worden gestuurd. Uit de cases is gebleken dat dit van invloed is op het verloop van het proces. Door expliciete aandacht voor het procesmanagement kan er beschouwd worden op welke wijze het procesmanagement van invloed is op het locatieontwikkelingsproces. In het huidige onderzoek zijn deze gegevens geanalyseerd door de samenwerking tegen het licht te houden en te beschouwen in hoeverre deze aspecten aanwezig zijn. Door het procesmanagement centraal te stellen kan meer inzicht worden verkregen welke aspecten bijdragen tot een goed lopend proces.

Daarnaast is de aanbeveling om een juridische studie te verrichten, welke sluitende oplossingen biedt voor de hiaten in de wet- en regelgeving, zoals deze op dit moment nog bestaan bij herontwikkeling van oude vuilstortplaatsen.

Literatuurlijst

- Aken, van J.E.** (2004). *"Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules"*, Journal of Management Studies 41:2, pag. 219-246.
- Aken, van J.E.** (2005). *"Management Research as a Design Science: Articulating the Research Products of Mode 2 knowledge Production in Management ¹"*, British Journal of Management vol. 16, pag. 19-36.
- Arcadis** (2008). *"Project-mer Park Bavelseberg"*, Arcadis
- Bersselaar, van den V., Hoeksema, K.J.** (1998). *"Discursieve vaardigheden, Leidraad voor probleemanalyse, argumentatie en onderzoek"*, Uitgeverij Coutinho
- Bouwen op de Belt** (2005). *"3^e jaarcongres, 15 september 2005"*, Royal Haskoning.
- Bouwfonds MAB Ontwikkeling** (2007). *"Sterk in grondexploitatie, Samenwerken in integrale gebiedsontwikkeling"*, Bouwfonds MAB Ontwikkeling
- Brody, S.D., Godschalk, D.R., Burby, R.J.** (2003) *"Mandating citizen participation in plan making: Six strategic choices"*, Journal of American Planning Association, blz. 245-264.
- Bryson, J.M.**, (2004) *"what to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques"*, Public Management Review, blz. 22-53.
- Bruijn, H., Heuvelhof, ten E.** (2000) *"Networks and Decision Making"*, Lemma Publishers, Utrecht.
- Bult-Spiering, M.** (2003). *" Publiek-private samenwerking, de interactie centraal"*, Lemma BV.
- Bult-Spiering, M., Blanken, A., Dewulf, G.P.M.R.** (2005). *" Handboek publiek-private samenwerking"*, Lemma BV.
- Bult-Spiering, M., Dewulf, G.P.M.R.** (2006). *"Strategic Issues in Public-Private Partnerships, An international perspective"*, Blackwell Publishing.
- Corbin, J.M., Strauss, A.L.** (2008). *" Basics of qualitative Research 3^e , Techniques and Procedures for developing Grounded Theory"*, Sage Publications Ltd..
- Dewulf, G.P.M.R.** (2006) *"Presentatie B/14: Projectontwikkeling & Vastgoed."*, Universiteit Twente.
- Eisenhardt, K.M** (1989). *"Building theories from case study research"*, Academy of Management Review nr. 14(4), pag. 532-550.
- Gehner, E.** (2003). *"Risicoanalyse bij projectontwikkeling"*, Uitgeverij SUN, Amsterdam.
- Gemeente Breda** (2003). *"Eindrapport De Bavelseberg: Een unieke evenementenlocatie?!"*, Gemeente Breda
- Gemeente Breda** (2004). *"De Bavelseberg: Een unieke evenementenlocatie?!"*, Gemeente Breda
- Gemeente Maastricht** (2006). *"Procesbeschrijving wonen op de Steilrand"*, Gemeente Maastricht.
- Gemeente Maastricht** (2004). *"Samenwerkingsovereenkomst Belvedere"*, Gemeente Maastricht.
- Graaf, de R.S.** (2005). *"Strategic Urban Planning, Industrial area development in The Netherlands, to direct or interact"*, R.S. de Graaf.
- Groetlaars, D.A.** (2004). *"Instrumentarium locatieontwikkeling, sturingsmogelijkheden voor gemeenten in een veranderende markt"*, Delft University Press.

- Jafaari, A.** (2001) *"Management of risks, uncertainties and opportunities on project: time for a fundamental shift."*, International Journal of Project Management nr. 19, pag. 89-101.
- Keizer, J.A., Halman, J.I.M., Song, M.** (2001) *"From experience: applying the risk diagnosing methodology."*, The Journal of Product Innovation Management 19(2002) 213-232..
- Kloeg, R.** (2007) *"September cruciaal voor doorgaan Park Bavelseberg."*, BN de Stem.
- Kohnstamm, P.P.** (1999-2001) *"Vastgoedpositionering en Management."*, Essential ten Hagen & Stam, Den Haag
- Kroon, H.** (2006) *"Presentatie B/I4: Projectontwikkeling & Vastgoed."*, Universiteit Twente.
- Kroon, W.B.** (2006). *"Juridisch advies, bouwen op stortplaatsen"*, Kroondekeijzer.
- Miles, M.E., Berens, G., Weiss, M.A.** (2000). *"Real Estate Development: Principles and process"*, ULI-the Urban Land Institute Washington, D.C.
- Moorsel, van. H., Visser, C.A.** (2003) *"Een theoretisch kader voor integraal risicomanagement, toegespitst op de overheid."* Overheidsmanagement 2003/2 pag 44.
- NAVOS** (2005). *"Advies Nazorg voormalige stortplaatsen"*, DUIV-overleg.
- Oranjewoud** (2006). *"Advies MER Belvedere: Hoofdrapport SMB-Milieurapport Stadsvernieuwing Belvedere"*, Oranjewoud.
- PMBok** (2004). *"A Guide to the Project Management Body of Knowledge, third Edition"*, Project Management Institute.
- Ritter, T., Gemünden, H.G.** (2003) *"Interorganizational relationships and networks: an overview"*, Journal of Business Research 56 (2003) pag. 691-697.
- Royal Haskoning.** (2005). *"Inventarisatie wet- en regelgeving locatieontwikkeling De Steilrand, Maastricht"*, Royal Haskoning.
- Smith Ring, P., Ven, van de A.H.** (1994). *"Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships"*, The Academy of Management Review, Vol.19, no.1, blz. 90-118
- Teisman, G.R. & Klijn, E.H.** (2002). *"Partnership Arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme"*, Public Administration Review, March/April 2002, Vol.62, no.2.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H.** (2005). *"Het ontwerpen van een onderzoek"*, Lemma BV.
- VROM** (2006). *"Grondbeleid als middel voor krachtige gebiedsontwikkeling"*, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer(VROM).
- Wang, J.X., Roush, M.L.** (2000) *"What Every Engineer should know about risk engineering and management"*, New York, Marcel Dekker
- Well-Stam D., Lindenaar, F., Kinderen, van S., Bunt, van den B.P.** (2003). *"Risicomanagement voor projecten, De RISMAN-methode toegepast"*, Het Spectrum, Utrecht
- Yin, R.K., Campbell, D.T.** (2003). *"Case study research, design and methods, third edition"*, Sage Publications Inc.

Websites:Ministerie van VROM, www.vrom.nlWebsite Bavelseberg, www.bavelseberg.nl

Website Belvedere Maastricht, www.belvedere-maastricht.nl

Interviews:

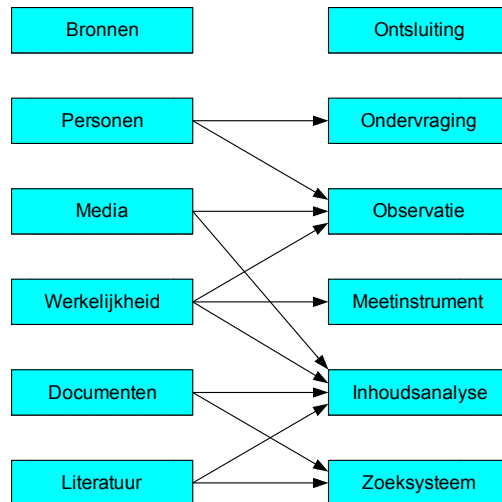
Dhr. W. van de Kerkhof	Grontmij, commercieel directeur Planontwikkeling
Drs. N. Veltman	Grontmij, senior. adviseur Vrijetijdseconomie & Gebiedsontwikkeling
Ir. M. Terpstra	Projectleider Belvedere Maastricht
Dhr. M. Huijnen	Projectleider 3W Vastgoed

BIJLAGEN

Bijlage 1: Onderzoeksmateriaal

Onderzoeksmateriaal

Verschuren & Doorewaard(2005) onderscheiden ten behoeve van het verkrijgen van onderzoeksmateriaal bronnen en de ontsluiting daarvan. Een schematische weergave hiervan is hieronder opgenomen:



Per centrale vraag wordt het aantal benodigde bronnen en de ontsluitingsmethode van de bronnen gespecificeerd conform onderstaand schema:

1. Welke kenmerken zijn te onderscheiden bij reguliere locatieontwikkeling		
1a. Welke actoren, middelen en relaties zijn te onderscheiden bij reguliere locatieontwikkeling		
Bron	Omschrijving	Ontsluiting
Literatuur	Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really counts(Mitchell,Agle,Wood, 1997)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the	Inhoudsanalyse
Literatuur	What to do when stakeholders matter (Bryson, 2004)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Publiek-private samenwerking, de interactie centraal(Bult-Spiering,2003)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Strategisch Urban Planning(de Graaf, 2005)	Inhoudsanalyse
Literatuur	stakeholdermanagement	Zoeksysteem
1b. Welke risico's en onzekerheden worden onderscheiden bij reguliere locatieontwikkeling?		
Bron	Omschrijving	Ontsluiting
Literatuur	Real estate development (Miles et.al.,2000)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Equitable Risk Allocation (Hanna,2006)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Publiek-private samenwerking, de interactie centraal(Bult-Spiering,2003)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Risicomanagement	Zoeksysteem
1c. Op welke wijze worden actoren, middelen en relaties gemanaged bij reguliere locatieontwikkeling?		
Bron	Omschrijving	Ontsluiting
Literatuur	Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really counts(Mitchell,Agle,Wood, 1997)	Inhoudsanalyse
Literatuur	What to do when stakeholders matter (Bryson, 2004)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Publiek-private samenwerking, de interactie centraal(Bult-Spiering,2003)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Strategisch Urban Planning(de Graaf, 2005)	Inhoudsanalyse
Literatuur	stakeholdermanagement	Zoeksysteem
1d. Welke risicomanagementmethoden vindt toepassing binnen reguliere locatieontwikkeling?		
Bron	Omschrijving	Ontsluiting
Literatuur	Risicomanagement voor projecten(RISMAN), (Well-Stam et.al.,2003)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Risicoanalyse bij projectontwikkeling, (Gehner, 2003)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Een theoretisch kader voor integraal risicomanagement.(Moorsel en Visser,2003)	Inhoudsanalyse
Literatuur	PMBok Guide, 2004	Inhoudsanalyse
Literatuur	Risicomanagement	Zoeksysteem
1e. Welke samenwerkingsvormen worden toegepast binnen reguliere locatieontwikkeling?		
Bron	Omschrijving	Ontsluiting
Literatuur	Publiek-private samenwerking, de interactie centraal(Bult-Spiering,2003)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Sterk in grondexploitatie, samenwerken in integrale gebiedsontwikkeling(Bouwfonds MAB, 2007)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Grondbeleid als middel voor krachtige gebiedsontwikkeling(VROM,2006)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Managing construction projects(1999)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Gemeentelijk aanbesteden(Doree, 1998)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Samenwerkingsvormen bij locatieontwikkeling	Zoeksysteem
1f. Welke procesfasen zijn te onderscheiden bij reguliere locatieontwikkeling?		
Bron	Omschrijving	Ontsluiting
Literatuur	Real estate development (Miles et.al.,2000)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Publiek-private samenwerking, de interactie centraal(Bult-Spiering,2003)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Risicoanalyse bij projectontwikkeling, (Gehner, 2003)	Inhoudsanalyse
Literatuur	Procesfasen locatieontwikkeling	Zoeksysteem

2. Welke kenmerken zijn te onderscheiden bij locatieontwikkeling ter plaatse van een oude vuilstort?		
2a. Welke actoren, middelen en relaties zijn te onderscheiden bij locatieontwikkeling ter plaatse van een oude vuilstort?		
Bron	Omschrijving	Ontsluiting
Document	Diverse documenten vrijkomend bij case Bavelberg	Inhoudsanalyse
Personen	Interview met betrokken personen bij case Bavelberg	Ondervraging
Document	Diverse documenten vrijkomend bij case Belvedere Maastricht	Inhoudsanalyse
Persoon	Interview met betrokken personen bij case Belvedere Maastricht	Ondervraging
2b. Welke risico's en onzekerheden worden onderscheiden bij locatieontwikkeling ter plaatse van een oude vuilstort?		
Bron	Omschrijving	Ontsluiting
Document	Diverse documenten vrijkomend bij case Bavelberg	Inhoudsanalyse
Personen	Interview met betrokken personen bij case Bavelberg	Ondervraging
Document	Diverse documenten vrijkomend bij case Belvedere Maastricht	Inhoudsanalyse
Personen	Interview met betrokken personen bij case Belvedere Maastricht	Ondervraging
2c. Op welke wijze worden actoren, middelen en relaties gemanaged bij locatieontwikkeling ter plaatse van een oude vuilstort?		
Bron	Omschrijving	Ontsluiting
Document	Diverse documenten vrijkomend bij case Bavelberg	Inhoudsanalyse
Personen	Interview met betrokken personen bij case Bavelberg	Ondervraging
Document	Diverse documenten vrijkomend bij case Belvedere Maastricht	Inhoudsanalyse
Personen	Interview met betrokken personen bij case Belvedere Maastricht	Ondervraging
2d. Welke risicomanagementmethoden vindt toepassing binnen locatieontwikkeling ter plaatse van een oude vuilstort?		
Bron	Omschrijving	Ontsluiting
Document	Diverse documenten vrijkomend bij case Bavelberg	Inhoudsanalyse
Personen	Interview met betrokken personen bij case Bavelberg	Ondervraging
Document	Diverse documenten vrijkomend bij case Belvedere Maastricht	Inhoudsanalyse
Personen	Interview met betrokken personen bij case Belvedere Maastricht	Ondervraging
2e. Welke samenwerkingsvormen worden toegepast binnen reguliere locatieontwikkeling?		
Bron	Omschrijving	Ontsluiting
Document	Diverse documenten vrijkomend bij case Bavelberg	Inhoudsanalyse
Personen	Interview met betrokken personen bij case Bavelberg	Ondervraging
Document	Diverse documenten vrijkomend bij case Belvedere Maastricht	Inhoudsanalyse
Personen	Interview met betrokken personen bij case Belvedere Maastricht	Ondervraging
2f. Welke procesfasen zijn te onderscheiden bij locatieontwikkeling ter plaatse van een oude vuilstort?		
Bron	Omschrijving	Ontsluiting
Document	Diverse documenten vrijkomend bij case Bavelberg	Inhoudsanalyse
Personen	Interview met betrokken personen bij case Bavelberg	Ondervraging
Document	Diverse documenten vrijkomend bij case Belvedere Maastricht	Inhoudsanalyse
Personen	Interview met betrokken personen bij case Belvedere Maastricht	Ondervraging

3. Welke overeenkomsten en verschillen zijn tussen beide ontwikkelingsprocessen te onderscheiden		
3a. Welke overeenkomsten volgen uit analyse van vragen 1 en 2?		
Bron	Omschrijving	Ontsluiting
Deze data komt voort uit een analyse van vragen 1 en 2		
3b. Welke verschillen zijn te analyseren uit vragen 1 en 2?		
Bron	Omschrijving	Ontsluiting
Deze data komt voort uit een analyse van vragen 1 en 2		

Bijlage 2 Volledige cross-case analyse

Vergelijk literair framework en case Bavelseberg

	Literair framework			Case Bavelseberg		
Thema	Definiëring(wat)	Strategische keuze	WAAROM	Definiëring(wat)	Strategische keuze	WAAROM
PROCES						
procesfasering	Bij projectontwikkeling wordt vanuit de literatuur een initiatiefase, planontwikkelingsfase, realisatie en verkoop of exploitatiefase onderscheiden.	Bij monofunctionele, kleinschalige projecten die door een enkele partij kunnen worden ontwikkeld, met een korte doorlooptijd kan deze faseringen worden aangehouden	Eenvoudige procedures en eenvoudige besluitvorming door enkele private actor met eigenbelang zorgt voor weinig faseringen.	Vanuit de gemeente Breda en Grontmij worden de volgende fasering onderscheiden: intentiefase, haalbaarheidsfase, ontwerpfase, realisatiefase en beheersfase	De ontwikkeling wordt gezien als een private ontwikkeling, het gebied is monofunctioneel(recreatie en werken), maar niet kleinschalig (60 ha.). De doorlooptijd is niet bekend.	Doordat Grontmij als ontwikkelaar optreedt met eigenbelang(rendabele ontwikkeling) verwacht men met name in de besluitvorming winst te kunnen behalen.
Grondbeleid	Onder een concessie wordt verstaan dat de gemeente de gronden beschikbaar stelt aan een ontwikkelaar, die de gronden ontwikkeld.	Als het eigendom van de grond niet aanwezig of afdwingbaar is, de risico's te hoog zijn en de financiële draagkracht niet voldoende is kan er worden gekozen voor een concessie. Zeggenschap in de planvorming wordt behouden door kaders te stellen.	Door de gronden te laten ontwikkelen worden de risico's overgedragen aan de private sector en hoeft er niet te worden ingegaan op bouwclaims.	De omliggende gronden die bij het plan Park Bavelseberg horen, worden door de gemeente Breda in concessie aan Grontmij gegeven.	Het eigendom van de grond rondom de berg is aanwezig, maar de ontwikkelingskosten vindt de gemeente Breda te hoog, zij wil het project kostenneutraal ontwikkelen.	De gemeente Breda ziet de ontwikkeling van de gronden in relatie tot de oude vuilstort. Grontmij is eigenaar en probleemhebber van de oude vuilstort en zal voor de ontwikkeling daarvan de risico's moeten dragen om beschikking over omliggende gronden te krijgen.
Samenwerking	Private-private samenwerking is vanuit de literatuur	De keuze voor deze samenwerking wordt bepaald door het gekozen grondbeleid. Bij	Door risicominimalisering bij de overheid wordt de grond uitgegeven aan private partijen	Park Bavelseberg wordt ontwikkeld door Grontmij en	Door de gronden in concessie aan Grontmij te geven, is Grontmij genoodzaakt samen	Doordat gemeente Breda Grontmij als probleemhebber voor de vuilstort ziet en de omliggende gron-

	een samenwerking waarin private partijen marktkennis en – ervaring, managementcapaciteiten, Risico's, verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten delen.	een actieve grondexploitatie, een concessie of een joint-venture zonder opstal wordt de samenwerking privaat	en schakelt de overheid zichzelf uit, de private partijen hebben dan alleen de mogelijkheid om met andere private partijen samen te werken.	ING RE. Grontmij treedt hier op als ontwikkelaar en ING RE als financier/belegger van het onroerend goed. Risico's, verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten worden naar inbreng verdeeld.	te werken met een andere private partij om de ontwikkeling te realiseren.	den kostenneutraal te ontwikkelen, bleef Grontmij als enige private partij over. Ten behoeve van risicospreiding(investering 120 miljoen euro) is ING RE ingestapt als financier/belegger voor het vastgoed.
Procesmanagement	Mate van noodzaak wordt vanuit de literatuur uit gelegd als het voorkomen van lage participatie aan het begin van het proces en creëren van hoge participatie aan het eind van het proces.	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Als er een mate van drang aanwezig is bij partijen, worden partijen actief en participeren ze sneller om het proces goed op te starten en te eindigen.	De mate van noodzaak wordt bij park Bavelseberg door twee zaken gedefinieerd: het niet meer aanwezig zijn van een evenementenhal in Breda en de wil van Grontmij om de oude vuilstort te ontwikkelen		Door het ontbreken van een evenementenlocatie in Breda is de gemeente Breda erbij gebaat een nieuwe permanente locatie te vinden. Voor Grontmij geldt dat het niet gebruiken van de oude vuilstort alleen maar geld kost, door te ontwikkelen is er de mogelijkheid om winst te maken.
	Onder openheid en integriteit wordt het voorkomen van instrumenteel gebruik van procesmanagement, het inkapselen van weerstand en het legitimeren van	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Door het creëren van openheid en integriteit kunnen problemen en oplossingen worden besproken en kunnen daar besluiten over worden genomen zonder dat belangen (ernstig) worden geschaad. Hierdoor kan een ieder zich conformeren aan de besluiten	De mate van openheid en integriteit is beperkt. De samenwerking tussen Grontmij en gemeente Breda is beperkt tot een intentie. ING RE is laat in het proces		Doordat de taken en verantwoordelijkheden duidelijk gescheiden zijn en de gemeente Breda in feite niets met de samenwerking tussen Grontmij en ING RE heeft te maken is er geen openheid. De partijen besluiten voor eigenbelang, wat gekenmerkt wordt door de geïdentificeerde exit-scenario's.

	besluitvorming verstaan		en kan het proces doorgang vinden.	betrokken en kan over voorgaande besluiten weinig stellen.		
	Het beschermen van kernbelangen en kernwaarden wordt uitgelegd als het verlagen van de instapbarrière en de mogelijkheid om verantwoordelijkheden te regelen	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Door te voorkomen dat belangrijke en vertrouwelijke informatie niet in de openbaarheid komt wordt vertrouwen gekweekt. Iedere partij kan bij zijn eigen expertise blijven en daarop worden afgerekend.	Door een expliciete verdeling tussen de procedures, ontwikkeling en financiering worden de kernbelangen en kernwaarden beschermd. Gemeente Breda is verantwoordelijk voor de procedures, Grontmij voor de ontwikkeling en ING RE voor de financiering		De gemeente Breda verzorgt, draagt bij aan de vergunningverstrekking. De risico's waren te groot voor Grontmij als solitaire ontwikkelaar, door de inbreng van de expertise van ING RE als financier/belegger voor het onroerend goed worden de risico's verdeeld, daar waar ze het "best" te beheersen zijn en blijft een ieder bij zijn eigen expertise.
	Het stimuleren van continuïteit wordt vanuit de literatuur beschreven als het voorkomen van stop/doorgang effecten en het tegengaan van strategisch gedrag	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Het kan voorkomen dat partijen in het begin van het proces wat verliezen, maar door openheid van het proces aan het eind winst zien, dit voorkomt dat partijen met een eigen agenda werken en het proces daarmee onderbreken.	De continuïteit bij park Bavelseberg wordt benaderd middels het opnieuw contracteren bij elke gedefinieerde procesfase.		Doordat de uitkomst van het proces niet zeker is, wordt er per procesfase beschouwd of de haalbaarheid aanwezig is. Als deze niet aanwezig is kunnen partijen uitstappen of zijn er andere exit-scenario's beschikbaar.
	Onder het sluiten van procesovereenkomsten wordt verstaan het voor-	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Door het vastleggen van de scope van het proces wordt voorkomen dat er besluiten worden genomen die buiten	Het proces wordt niet overeengekomen, maar de te nemen fasering. Er		Doordat de uitkomst niet zeker is, ligt de nadruk op alleen op kritieke fasen in het proces. Door deze aandacht voor de kritieke fasen

	komen van negatieve consequenties en het verhogen van de zelfstandige kwaliteit en vernieuwing		de scope van het proces vallen en de inhoud tekort doen.	zijn verscheidene scenario's gedefinieerd die buiten de scope van het initiële proces vallen, zoals de realisatie van woningen in plaats van recreatie.		komt er druk op de inhoud te liggen, die daarmee tekort wordt gedaan. Deze druk openbaart zich in de definiëring van de exit-scenario's.
Risicomanagement	De literatuur beschrijft het risicomanagement als het cyclische proces van identificeren, kwantificeren, beheersen en evalueren van risico's	De keuze is om het wel of niet toe te passen, half risicomanagement is niet mogelijk. Indien er wel toepassing van risicomanagement is moet het integraal worden toegepast in de projectorganisatie.	Door het toepassen van risicomanagement kunnen mogelijke tegenvallers worden voorkomen omdat risico's zich niet optreden en kan er tevens meerwaarde worden behaald door het delen van kennis en expertise.	De partijen die zijn "betrokken" hebben ieder voor zich een eigen risicomanagementsysteem. De gemeente Breda heeft hierbij alleen risico's geïdentificeerd. Grontmij doorloopt de gehele risicomanagement-cyclus en van ING RE is niet bekend op welke wijze er wordt omgegaan met risicomanagement.	De keus voor separaat risicomanagement komt uit het feit dat er wel sprake is van intentie, maar geen samenwerking.	Door de ontwikkeling als privaat te beschouwen en de taken helder zijn afgekaderd, blijft iedere partij bij zijn eigen risico's en wordt er niet integraal beschouwd welke mogelijkheden er zijn. Door mede hierop verscheidene exit-scenario's te definiëren kaderen de partijen mogelijk verlies af en wordt er in de eerste plaats voor eigen behoud gestreden.
Stakeholdermanagement	De literatuur beschrijft het stakeholdermanagement als de identificatie van macht en belangen van actoren en het betrekken van de	Evenals bij risicomanagement is er de keuze om het wel of niet toe te passen gedurende het proces.	Door het toepassen van stakeholdermanagement kan de besluitvorming worden bevorderd doordat stakeholders begrip krijgen/hebben voor de besluiten en worden communicatiefouten vermeden.	De gemeente Breda en Grontmij hebben separaat, verschillende actoren geïdentificeerd, maar hier geen belangen aan gehangen. De	De keuze voor separaat actorenmanagement komt ook mede voort uit het feit dat er geen samenwerking is.	Evenals bij risicomanagement geldt dat de kaders helder zijn gedefinieerd waar de partijen staan in het proces. Doordat ieder voor eigen behoud gaat, wordt er separaat invulling gegeven aan actorenmanagement.

	stakeholders op deze basis.			stakeholders worden formeel middels informatieavonden betrokken.		Het betrekken van actoren zorgt voor draagvlak en het versnellen van procedures.
PROJECTVARIABLEN						
	Onder bestemmingen worden vanuit de literatuur groen/park, recreatie, bedrijventerrein en woningen verstaan.	De keuze voor een bepaalde bestemming hangt mede af van de landprijs, de grootte van het perceel en de vraag naar bepaalde voorzieningen. Op basis daarvan kan men beslissen welke bestemming wordt gerealiseerd.	Als de landprijs hoog is, worden bestemmingen als groen/park en recreatie onrendabel. Als het gebied groot is, zullen functies sneller moeten worden gemengd om het gebied aantrekkelijk te maken en te laten voldoen aan de vraag naar voorzieningen	De bestemming bij park Bavelseberg zijn recreatie en bedrijventerrein.	De keuze voor de bestemmingen heeft te maken met een tekort aan (grootschalige) evenementenvoorzieningen in Breda en omgeving. Doordat de gronden aan de voet van de berg regulier, duurder zijn en de gemeente inspraak wil behouden worden deze (deels) ontwikkeld tot bedrijventerrein.	De oude vuilstort heeft zijn opbrengsten reeds gehaald met afvalverwerking en kost Grontmij nu geld. De regels ten aanzien van recreatievoorzieningen zijn lager dan woonvoorzieningen en zodoende haalbaar op een oude vuilstort. Door de synergie met een tekort aan evenementenvoorziening is het plan haalbaar.
	Onder fysieke landkarakteristieken worden de grootte van het perceel, de ondergrond en geografische ligging verstaan	De strategische keuze is om op monofunctioneel of multifunctioneel te ontwikkelen	Op een gunstig gelegen klein perceel in een stad kan worden volstaan met de realisatie van een enkele functie, op een gunstig gelegen groot perceel zullen functies moeten worden gemengd om het gebied bereikbaar en exploitabel te maken.	Het te ontwikkelen perceel is in totaal ca. 60 Ha groot, ligt geografisch gunstig, doordat Breda alleen in deze richting kan uitbreiden en springt in het oog door een letterlijke afgedekte afvalberg van 22 meter als ondergrond.	De strategische keuze is geweest om een grootschalig monofunctioneel evenemententerrein aan te leggen op en naast de berg, nadat een marktconsultatie uitwees dat separate ontwikkeling van de voet en de berg niet (financieel) haalbaar was.	De ligging net buiten Breda, aan de zijde waar gemeente Breda moet uitbreiden en de vraag naar een evenementenlocatie met aanvullend bedrijventerrein zorgt ervoor dat de locatie "uniek" is.
	Onder transportmodaliteiten worden vanuit de literatuur	Transportmodaliteiten zijn er, of zijn er niet. De keuze is dus beperkt tot het voorzien in	Voor de aanleg van transportmodaliteiten zijn investeringen nodig, welke moeten	De ontsluiting bij park Bavelseberg wordt gegeven door	De transportmodaliteiten zoals deze aanwezig zijn hebben ervoor gezorgd dat men er van	De huidige transportmodaliteiten voldoen aan te verwachten bezoekersaantallen, derhalve is de

	de ontsluiting van het gebied en de aanwezigheid van openbaar vervoersvoorzieningen verstaan.	transportmodaliteit of het afstemmen van de bestemming op transportmodaliteiten	worden terugverdiend met de ontwikkeling van het gebied.	de nabijheid van de A27. Ten aanzien van openbaar vervoer zijn er busverbindingen gepland en is er mogelijkheid een extra treinstation te realiseren.	overtuigd is dat het gebied ontsloten kan worden. Mocht de locatie succesvol worden dan is er in de toekomst rekening gehouden met een station om sneller en meer mensen te kunnen vervoeren van en naar de locatie.	mogelijkheid voor het treinstation naar de toekomst verwezen.
	Onder parkeervoorzieningen wordt de mogelijkheid verstaan om parkeervoorzieningen te integreren in de bebouwing of deze separaat aan te leggen.	Door parkeervoorzieningen te integreren in de gebouwen blijft er meer bebouwingsoppervlak over. De keuze is om de kosten van de parkeervoorzieningen af te wegen tegen de bouwkosten.	Als de grond duur is om aan te schaffen is het goedkoper de parkeervoorzieningen te integreren zodat er op het resterende bouwvlak, waar anders parkeervoorzieningen zouden komen eveneens kan worden gebouwd en per saldo een betere exploitatie overblijft.	De parkeervoorzieningen worden separaat aangelegd.	De keuze is geweest om de parkeervoorzieningen separaat op en naast de berg aan te leggen.	Er is voldoende ruimte beschikbaar voor het aanleggen van parkeerplaatsen.
	Onder impact op de omgeving wordt verstaan de impact op lucht-, water- en geluidskwaliteit en andere gevoelige gebieden, zoals historische gebouwen, parken en habitat	Deze keuze is gedwongen, als de impact van een ontwikkeling te groot is op de omgeving, zal een ander soort ontwikkeling plaats moeten vinden	Het is niet mogelijk een bedrijventerrein naast een natuurpark te leggen, vanwege de negatieve invloed van bedrijvigheid op flora en fauna. Een recreatiepark zou dan tot de mogelijkheden kunnen behoren, vanwege de beperkte impact door het tijdelijke bewonen (de zomermaanden) van het park.	De impact van Park Bavelseberg op de omgeving wordt met name gevormd door de verwachten geluidsoverlast van de evenementen.	Door de evenementenhal zelf strategisch op de berg te plaatsen wordt de geluidsoverlast zoveel mogelijk beperkt.	Door met deze aspecten goed om te gaan wordt er draagvlak behouden onder voor- en tegenstanders van het plan.
	Onder landprijs wordt verstaan de prijs van het onge-	De strategische keuze kan zijn om een goedkoop stuk land te ontwikkelen, hierbij kunnen	De investering in een goedkoop stuk land zijn lager en zodoende kunnen doorgaans	Gegeven niet bekend	Gegeven niet bekend	Gegeven niet bekend

	roerde land en de inspanningen van arbeid en kapitaal om het te ontwikkelen	meerdere bestemmingen worden gerealiseerd. De keuze voor een duur stuk land vertaald zich in bestemmingen waar een hoger rendement moet worden gehaald.	minder rendabele bestemmingen toch rendabel worden gemaakt. Bij een duur stuk land is hier geen sprake van, door een hogere investering in het land moet de bestemming een hoogwaardiger zijn om rendement te kunnen halen.			
	Onder vraag en aanbod wordt vanuit de literatuur verstaan: de vraag naar voorzieningen en het aanbod van de geplande voorzieningen	Deze keus is in zekere zin gedwongen, als er vraag is of komt naar een bepaalde voorziening, zal het aanbod hierop afgestemd moeten worden. Een vrije keus kan zijn om voorzieningen te realiseren waarvan men denkt dat er vraag naar komt of is.	Als het aanbod niet bij de vraag aansluit is de kans groot dat de ontwikkeling niet rendabel is, dit hoeft echter niet zo te zijn indien er een aanbod wordt gerealiseerd waar in de toekomst vraag naar zal komen en zodoende een nog hogere rendement oplevert.	Grontmij voldoet met het voorzien in een evenementenlocatie en een bedrijventerrein aan de vraag naar een evenementenlocatie en een bedrijventerrein	De keus is geweest om een grootschalig recreatieterrein aan te leggen, waar eveneens gewerkt kan worden.	De vraag is lager dan het aanbod dat gaat worden gerealiseerd. De verwachting is dat door bekendheid van het terrein de bezoekersaantallen zullen toenemen en het aanbod voldoet.
PROCEDURES						
	Vanuit de woningwet zijn het bouwbesluit en de woningwet twee kritische aspecten ten aanzien van locatieontwikkeling.	Bij deze wet- en regelgeving is geen strategische keuze mogelijk, men moet voldoen aan de wet	De bouwvergunning is noodzakelijk voor het realiseren van bouwwerken, of het vernieuwen daarvan. Het bouwbesluit is noodzakelijk om het te realiseren gebouw te laten voldoen aan de voorschriften ten aanzien van veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid, energiezuinigheid en milieu.	Voor park Bavelseberg zijn diverse bouwvergunningen nodig en moet worden voldaan aan het bouwbesluit.	Keuze niet mogelijk.	De realisatie van gebouwen op en rond de Bavelseberg zijn conform de wet vergunningplichtig.
	Vanuit de WRO zijn de sloopvergunning en de bestem-	De strategische keuze kan zijn om een vigerende bestemming te realiseren, afhankelijk	De sloopvergunning is noodzakelijk ten behoeve van de sloop van gebouwen. Een	Bij Park Bavelseberg moet een nieuw bestem-	De strategische keuze is niet mogelijk, het huidige bestemmingsplan voorziet niet in een	Om de belangen van de burgers te waarborgen is een bestemmingsplanprocedure noodzakelijk omdat

	mingsplanprocedure van belang bij locatieontwikkeling. De sloopvergunning regelt het hergebruik van bouw- en sloopafval en veiligheid tijdens sloopwerkzaamheden. De bestemmingsplanprocedure geeft mogelijkheden om (tijdelijke) vrijstellingen te verkrijgen van het vigerende bestemmingsplan.	van het te verachten rendement van de te realiseren bestemming. Mocht men verkiezen dit niet te doen, dan moet men een artikel 19-procedure uitvoeren of zelfs een geheel nieuw bestemmingsplan te realiseren.	artikel 19-procedure is noodzakelijk indien een bestemming permanent moet worden gewijzigd, voor gebiedsontwikkeling moet een nieuw bestemmingsplan worden opgezet.	mingsplan worden opgesteld, de ontwikkeling is te groot voor een artikel 19-procedure.	dergelijke ontwikkeling.	er voorzieningen zullen worden ontwikkelt die nu niet aan de orde zijn.
	Vanuit de Wm is de m.e.r.-procedure van belang	De strategische keuze kan zijn om niet m.e.r.-plichtige locatieontwikkeling uit te voeren, dit is wel afhankelijk van de grootte van de locatie, de soort ontwikkeling en m.e.r.-plichtige beschrijvingen in de van kracht zijnde bestemmingsplannen en AMvB's.	Door en niet m.e.r.-plichtige ontwikkeling uit te voeren is er een procedure minder nodig wat tijd kan besparen.	Het plan Bavelseberg is door het te verwachten bezoekersaantal m.e.r.-plichtig. Daarnaast dient er vanuit de Wm een nazorgplan te worden opgesteld ten behoeve van de vuilstort	De keuzemogelijkheid is er niet, conform de wet moet een m.e.r. worden uitgevoerd, dit is door een onafhankelijke derde partij uitgevoerd.	Het bezoekersaantal dat wordt verwacht is in de wet m.e.r.-plichtig gesteld, door het onderzoek te laten uitvoeren door een derde onafhankelijke partij wordt integriteit gewaarborgd. Het nazorgplan ten behoeve van de vuilstort is verplicht om er voor zorg te dragen dat de aanwezige vervuiling in de vuilstort geen risico's voor mens en milieu met zich meebrengt.
	Vanuit de Wbb wordt regelgeving gegeven ten aan-	Ten aanzien van de verwerking van bouwstoffen is geen strategische keuze mogelijk.	Door niet te saneringen kan er aanzienlijk worden bespaard op kosten, hier staat wel	Vanuit de interviews en documentatie wordt geen uitsluit-		

	zien van het gebruik van primaire en secundaire bouwstoffen. Daarnaast biedt de Wbb voorschriften en voorwaarden voor het uitvoeren van saneringen.	Ten aanzien van het saneren kan de strategische keus zijn om bestemmingen te realiseren die niet saneringsplichtig zijn.	tegenover dat minder rendabele bestemmingen kunnen worden gerealiseerd.	sel gegeven over de relatie tussen bouwen op vuilstorten en de Wbb.		
CONTEXT						
	Vanuit de literatuur worden een vijftal aspecten gegeven welke de context bepalen bij een locatieontwikkelingsproces en invloed uitoefenen op een locatieontwikkelingsproces: sociale economische, politieke, juridische en technische context.	Geen strategische keuzemogelijkheden, de context geeft de kaders aan waarbinnen moet worden geopereerd.	De context wordt gevormd door aspecten waar de betrokken partijen geen of beperkte invloed op hebben, er zal dus binnen deze kaders moeten worden gewerkt.	De context wordt bij park Bavelseberg gevormd door sociale, politieke en economische context.		Sociaal: het voorzien in een permanente voorziening voor binnen- en buitenevenement in Breda. Voor Grontmij geldt dat innovatie, integrale dienstverlening, duurzame ontwikkeling, imago building van belang zijn. Economisch: eigendom oude vuilstort reeds van Grontmij, rendabele ontwikkeling vastgoed op oude vuilstort door korte(re) levensduur en hoog bezoekersaantal, dubbel ruimtegebruik, reeds aanwezige toekomstige exploitanten. Politiek: Noodzaak om Breda in oostelijke richting uit te breiden, beperken van geluidsoverlast voor de stad.

Vergelijk literair framework en case Belvédère Maastricht

Literair framework				Case Belvedere Maastricht		
Thema	Definiëring(wat)	Strategische keuze	WAAROM	Definiëring(wat)	Strategische keuze	WAAROM
PROCES						
procesfasering	Bij gebiedsontwikkeling wordt vanuit de literatuur een Initiatiefase, intentiefase, onderzoeksfase, planontwikkeling, toetsing & haalbaarheidsfase, uitweringsfase, uitvoeringsfase en exploitatiefase onderscheiden	Bij multifunctionele, grootschalige projecten, die door meerdere partijen worden ontwikkeld met een lange looptijd kan deze fasering worden aangehouden.	Complexe procedures door functiemenging en complexe besluitvorming door diverse actoren en belangen, zorgt voor langere planvorming en meerdere faseringen.	Bij case Belvedere Maastricht, deelgebied Steilrand worden: een intentiefase, haalbaarheidsfase, ontwerpfase, realisatiefase en de beheersfase onderscheiden.	De ontwikkeling van de Steilrand, als onderdeel van de grootschalige gebiedsontwikkeling Belvédère Maastricht (280 Ha), wordt ontwikkeld binnen een pps-constructie met lange doorlooptijd(zo'n 30 jaar)	De procedures zijn complex, vanwege de relatie van dit onderdeel van het gebied met andere onderdelen. Daarnaast wordt de projectorganisatie door drie partijen met verschillende belangen gevormd.
Grondbeleid	Een joint-venture zonder opstal is de situatie waarin de gemeente, samen met marktpartijen de gronden ontwikkeld en uitgeeft.	Als het eigendom van de grond deels aanwezig en verder niet afdwingbaar is.(financieel of risicoteknisch) kan er worden gekozen voor een joint-venture. Hierbij worden de risico's, kosten en opbrengsten en de inspraak in de planvorming gedeeld.	In deze situatie wordt men gedwongen samen te werken doordat partijen de grondposities niet willen opgeven en onafhankelijk van elkaar niet kunnen realiseren.	Voor het onderdeel Steilrand wordt de grondexploitatie uitgevoerd door de WOM(WijkOntwikkelingsMaatschappij), die de gronden uitgeeft aan de OCB(Ontwikkelings CombinatieBelvédère)	De keuze voor deze grondexploitatie is het feit dat het gebied omvangrijk is 280(ha), de eigendommen versnipperd zijn en participerende partijen tezamen financieel draagkrachtiger zijn om het gebied te ontwikkelen. De partijen brengen de reeds verworven gronden in en verwerven de resterende gronden, waarbij risico's, verantwoordelijkheden,	De participerende partijen hadden reeds diverse grondposities in het gebied en waren vanwege de omvang van het gebied de enige met wie het gebied zou kunnen worden gerealiseerd.

					kosten en opbrengsten worden verdeeld.	
Samenwerking	Private-private samenwerking is vanuit de literatuur een samenwerking waarin private partijen marktkennis en – ervaring, managementcapaciteiten, Risico's, verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten delen.	De keuze voor deze samenwerking wordt bepaald door het gekozen grondbeleid. Bij een actieve grondexploitatie, een concessie of een joint-venture zonder opstal wordt de samenwerking privaats	Door risicominimalisering bij de overheid wordt de grond uitgegeven aan private partijen en schakelt de overheid zichzelf uit, de private partijen hebben dan alleen de mogelijkheid om met andere private partijen samen te werken.	De realisatie van de Steilrand wordt uitgevoerd door de OCB, die de gronden van de WOM het exclusieve ontwikkelingsrecht krijgt. Na realisatie vallen de gronden in het geval van de Steilrand terug aan de gemeente die de woningen in erfpacht uit geeft.	Doordat de gemeente voor het ontwikkelen de risico's wil vermijden, zijn beide partijen op elkaar aangewezen om de gronden verder te ontwikkelen.	De gemeente Maastricht wil geen risico's lopen in de daadwerkelijke ontwikkeling en geeft deze gronden uit aan de OCB, omdat de gemeente uiteindelijk de eindrisico's op zich neemt.
Procesmanagement	Mate van noodzaak wordt vanuit de literatuur uit gelegd als het voorkomen van lage participatie aan het begin van het proces en creëren van hoge participatie aan het eind van het proces.	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Als er een mate van drang aanwezig is bij partijen, worden partijen actief en participeren ze sneller om het proces goed op te starten en te eindigen.	Ten aanzien van onderdeel Steilrand is er geen mate van noodzaak aanwezig. De vuilstorten liggen op een mooie locatie, maar de ontwikkeling wordt door de WOM gezien als innovatie niet als noodzaak.		De oude vuilstorten in onderdeel Steilrand zijn bij "toeval" ontdekt op de locatie, waarna is besloten ze te ontwikkelen. Dit is geen noodzaak omdat de WOM zonder ontwikkeling meerwaarde uit de omgeving van het gebied kan halen, door ter plaatse van de vuilstorten een groot park aan te leggen
	Onder openheid en integriteit wordt het voorkomen van instrumenteel ge-	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Door het creëren van openheid en integriteit kunnen problemen en oplossingen worden besproken en kunnen	Er is een hoge mate van openheid en integriteit. Het ontwikkelen van de		De samenwerkingsovereenkomst tussen de partijen in de WOM zorgt ervoor dat een ieder exact weet welke mogelijkheden er zijn.

	bruik van procesmanagement, het inkapselen van weerstand en het legitimeren van besluitvorming verstaan		daar besluiten over worden genomen zonder dat belangen (ernstig) worden geschaad. Hierdoor kan een ieder zich conformeren aan de besluiten en kan het proces doorgang vinden.	vuilstort gaat niet zonder problemen, toch wordt er overal een oplossing voor gezocht door de WOM. Door daarnaast de buitenwereld actief te betrekken bij deze ontwikkeling wordt besluitvorming gelegitimeerd en neemt de weerstand af.		Ten aanzien van de oude vuilstort is door de WOM besloten openheid te geven over de problematiek en de (afwezige) mogelijke risico's om eventuele claims te vermijden en een ieder gelijklijk en helder te informeren over het wonen op een oude vuilstort.
	Het beschermen van kernbelangen en kernwaarden wordt uitgelegd als het verlagen van de instapbarrière en de mogelijkheid om verantwoordelijkheden te regelen	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Door te voorkomen dat belangrijke en vertrouwelijke informatie niet in de openbaarheid komt wordt vertrouwen gekweekt. Iedere partij kan bij zijn eigen expertise blijven en daarop worden afgerekend.	De kernbelangen en kernwaarden worden beschermd door de samenwerkingsovereenkomst. De WOM reguleert de grondexploitatie, waarna de OCB de realisatie voor zijn rekening neemt, een ieder blijft zodoende bij zijn eigen expertise.		De gemeente Maastricht wil invloed houden op de planvorming door participatie in de WOM, maar wil en kan geen risico's accepteren in de ontwikkelingsfase, welke logischerwijs door de OCB wordt ontwikkeld.
	Het stimuleren van continuïteit wordt vanuit de literatuur beschreven als het voorkomen van	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Het kan voorkomen dat partijen in het begin van het proces wat verliezen, maar door openheid van het proces aan het eind winst zien, dit voor-	In de samenwerkingsovereenkomst is vastgelegd dat alle deelgebieden samen worden		De ontwikkeling van de Steilrand is niet zeker en vindt continu doorgang door uitsluitel van onderzoeken. Doordat partijen zich hebben gecommitteerd aan

	stop/doorgang effecten en het tegengaan van strategisch gedrag		komt dat partijen met een eigen agenda werken en het proces daarmee onderbreken.	ontwikkeld, ook onderdeel Steilrand.		de ontwikkeling is de enige mogelijkheid om de ontwikkeling te laten stoppen als uit onderzoek blijkt dat de risico's te hoog zijn of het project financieel niet haalbaar blijkt te zijn.
	Onder het sluiten van procesovereenkomsten wordt verstaan het voorkomen van negatieve consequenties en het verhogen van de zelfstandige kwaliteit en vernieuwing	Strategische keuzes zijn niet mogelijk, deze onderdelen moeten bij elk proces aanwezig zijn.	Door het vastleggen van de scope van het proces wordt voorkomen dat er besluiten worden genomen die buiten de scope van het proces vallen en de inhoud tekort doen.	In de samenwerkingsovereenkomst is helder geformuleerd binnen welke scope de WOM en OCB de ontwikkelingen uitvoeren, deze voorwaarden gelden voor elk deelgebied.		Doordat bij de partijen bekend is op welke wijze de gebiedsontwikkeling vorm wordt gegeven en ze zich daaraan hebben geconformeerd, wordt de aandacht gericht op de concrete ontwikkeling van de oude vuilstorten.
Risicomanagement	De literatuur beschrijft het risicomanagement als het cyclische proces van identificeren, kwantificeren, beheersen en evalueren van risico's	De keuze is om het wel of niet toe te passen, half risicomanagement is niet mogelijk. Indien er wel toepassing van risicomanagement is moet het integraal worden toegepast in de projectorganisatie.	Door het toepassen van risicomanagement kunnen mogelijke tegenvallers worden voorkomen omdat risico's zich niet optreden en kan er tevens meerwaarde worden behaald door het delen van kennis en expertise.	Risicomanagement wordt niet toegepast binnen project Steilrand. Er zijn wel risicogroepen geïdentificeerd en deze worden middels onderzoek weerlegd of bevestigd.	Het executeren van de risico's wordt in opdracht van de Won uitgevoerd. De motivatie voor deze manier van risicomanagement is het totaal vernieuwende karakter van locatieontwikkeling.	Doordat men niet op de hoogte is van de problemen die zich kunnen voordoen, laat men de geïdentificeerde risicogroepen middels extensief onderzoek weerleggen.
Stakeholdermanagement	De literatuur beschrijft het stakeholdermanagement als de identificatie van macht en belangen van actoren en het	Evenals bij risicomanagement is er de keuze om het wel of niet toe te passen gedurende het proces.	Door het toepassen van stakeholdermanagement kan de besluitvorming worden bevorderd doordat stakeholders begrip krijgen/hebben voor de besluiten en worden commu-	Het stakeholdermanagement heeft een prominente plaats gekregen bij de ontwikkeling van project Steilrand. De	De keuze vanuit is vanuit de WOM gemaakt om actoren actief te betrekken en een mandaat te geven.	Door de vernieuwende ontwikkeling en het slechte imago van oude vuilstorten is er veel scepsis over de ontwikkeling. Door de stakeholders openheid van zaken te geven en ze daarbij een mandaat

	betrekken van de stakeholders op deze basis.		nicatiefouten vermeden.	actoren zijn geïdentificeerd, worden formeel betrokken en hebben een mandaat gekregen ten aanzien van de ontwikkeling		te geven hoopt de WOM de besluitvorming te bevorderen, de sceptis weg te nemen en communicatiefouten over het bouwen op oude vuilstorten tegen te gaan.
PROJECTVARIABLEN						
	Onder bestemmingen worden vanuit de literatuur groen/park, recreatie, bedrijventerrein en woningen verstaan.	De keuze voor een bepaalde bestemming hangt mede af van de landprijs, de grootte van het perceel en de vraag naar bepaalde voorzieningen. Op basis daarvan kan men beslissen welke bestemming wordt gerealiseerd.	Als de landprijs hoog is, worden bestemmingen als groen/park en recreatie onrendabel. Als het gebied groot is, zullen functies sneller moeten worden gemengd om het gebied aantrekkelijk te maken en te laten voldoen aan de vraag naar voorzieningen	Voor het onderdeel Steilrand is de bestemming wonen geïdentificeerd, vanwege de vraag naar wonen aan de Maas	De keuze voor deze locatie is gemaakt op basis van de vraag naar het wonen aan de Maas.	Doordat de percelen reeds in eigendom waren en men aan de vraag wilde voldoen is besloten om de bestemming wonen op het perceel te zetten.
	Onder fysieke landkarakteristieken worden de grootte van het perceel, de ondergrond en geografische ligging verstaan	De strategische keuze is om op monofunctioneel of multifunctioneel te ontwikkelen	Op een gunstig gelegen klein perceel in een stad kan worden volstaan met de realisatie van een enkele functie, op een gunstig gelegen groot perceel zullen functies moeten worden gemengd om het gebied bereikbaar en exploitabel te maken.	De fysieke landkarakteristieken van de Steilrand zijn een heuvelachtig landschap, gelegen aan de Maas, nabij het centrum van Maastricht op een afvalondergrond.	De ontwikkeling van de Steilrand zelf is te beschouwen als een monofunctionele ontwikkeling, het creëren van woningen.	De ligging van het terrein, een heuvel aan de Maas is perfect geschikt voor woningen met een mooi uitzicht over de Maas.
	Onder transportmodaliteiten worden vanuit de literatuur de ontsluiting van het gebied en de	Transportmodaliteiten zijn er, of zijn er niet. De keuze is dus beperkt tot het voorzien in transportmodaliteit of het afstemmen van de bestem-	Voor de aanleg van transportmodaliteiten zijn investeringen nodig, welke moeten worden terugverdiend met de ontwikkeling van het gebied.	De ontsluiting van de Steilrand is opgenomen in het masterplan middels ontsluitingswegen	Geen strategische keuzemogelijkheid, de ontsluiting van de woonwijk moet voldoende zijn.	De ontsluitingen zijn geen specifiek onderdeel van het bouwen op de oude vuilstort of wegen zwaar mee in het ontwikkelingsproces.

	aanwezigheid van openbaar vervoersvoorzieningen verstaan.	ming op transportmodaliteiten		en openbaar vervoer.		
	Onder parkeervoorzieningen wordt de mogelijkheid verstaan om parkeervoorzieningen te integreren in de bebouwing of deze separaat aan te leggen.	Door parkeervoorzieningen te integreren in de gebouwen blijft er meer bebouwingsoppervlak over. De keuze is om de kosten van de parkeervoorzieningen af te wegen tegen de bouwkosten.	Als de grond duur is om aan te schaffen is het goedkoper de parkeervoorzieningen te integreren zodat er op het resterende bouwvlak, waar anders parkeervoorzieningen zouden komen eveneens kan worden gebouwd en per saldo een betere exploitatie overblijft.	De opzet is een ruime woonwijk met villa-achtige woningen, waarbij parkeerplaatsen nabij de woningen worden gerealiseerd.	Er is voor gekozen de parkeerplekken om en nabij de woningen aan te leggen.	Het is niet de intentie geweest de ruimte bovenop de oude vuilstorten vol te bouwen, maar een wijk met ruime opzet te maken, de keuze om parkeerplaatsen te integreren is niet aan de orde geweest, maar wel om deze vlakbij de woningen te realiseren.
	Onder impact op de omgeving wordt verstaan de impact op lucht-, water- en geluidskwaliteit en andere gevoelige gebieden, zoals historische gebouwen, parken en habitat	Deze keuze is gedwongen, als de impact van een ontwikkeling te groot is op de omgeving, zal een ander soort ontwikkeling plaats moeten vinden	Het is niet mogelijk een bedrijventerrein naast een natuurpark te leggen, vanwege de negatieve invloed van bedrijvigheid op flora en fauna. Een recreatiepark zou dan tot de mogelijkheden kunnen behoren, vanwege de beperkte impact door het tijdelijke bewonen (de zomermaanden) van het park.	De impact van de Steilrand bevindt zich met name in mogelijke vervuiling van het grondwater en de stortgassen die vrijkomen.	Geen keuzemogelijkheid, grondwatervervuiling onder een oude vuilstort is haast niet te vermijden en het vergisten van het afval kan stankoverlast met zich meebrengen.	De impacten zijn onderzocht en als niet gevaarlijk of hinderlijk beschouwd.
	Onder landprijs wordt verstaan de prijs van het ongeroerde land en de inspanningen van arbeid en kapitaal om het te ontwikke-	De strategische keuze kan zijn om een goedkoop stuk land te ontwikkelen, hierbij kunnen meerdere bestemmingen worden gerealiseerd. De keuze voor een duur stuk land vertaald zich in bestemmingen	De investering in een goedkoop stuk land zijn lager en zodoende kunnen doorgaans minder rendabele bestemmingen toch rendabel worden gemaakt. Bij een duur stuk land is hier geen sprake van,	Gegevens niet bekend.	Gegevens niet bekend.	Gegevens niet bekend.

	len	waar een hoger rendement moet worden gehaald.	door een hogere investering in het land moet de bestemming een hoogwaardiger zijn om rendement te kunnen halen.			
	Onder vraag en aanbod wordt vanuit de literatuur verstaan de vraag naar voorzieningen en het aanbod van de geplande voorzieningen	Deze keus is in zekere zin gedwongen, als er vraag is of komt naar een bepaalde voorziening, zal het aanbod hierop afgestemd moeten worden. Een vrije keus kan zijn om voorzieningen te realiseren waarvan men denkt dat er vraag naar komt of is.	Als het aanbod niet bij de vraag aansluit is de kans groot dat de ontwikkeling niet rendabel is, dit hoeft echter niet zo te zijn indien er een aanbod wordt gerealiseerd waar in de toekomst vraag naar zal komen en zodoende een nog hogere rendement oplevert.	De WOM voldoet met de realisatie van de woonwijk aan vraag naar woningen met zicht op de Maas.	De keuze is gemaakt om toch woningen op de vuilstort te realiseren vanwege de unieke locatie	De vraag naar dergelijke woningen is er in Maastricht, desondanks blijft de kritieke vraag over of mensen een huis op een oude vuilstort willen aanschaffen.
PROCEDURES						
	Vanuit de woningwet zijn het bouwbesluit en de woningwet twee kritische aspecten ten aanzien van locatieontwikkeling.	Bij deze wet- en regelgeving is geen strategische keuze mogelijk, men moet voldoen aan de wet	De bouwvergunning is noodzakelijk voor het realiseren van bouwwerken, of het vernieuwen daarvan. Het bouwbesluit is noodzakelijk om het te realiseren gebouw te laten voldoen aan de voorschriften ten aanzien van veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid, energiezuinigheid en milieu.	Voor de realisatie van de gebouwen zijn diverse bouwvergunningen noodzakelijk en moet er worden voldaan aan het bouwbesluit.	Keuze niet mogelijk	De realisatie van woningen op de oude vuilstort zijn conform de wet vergunningplichtig.
	Vanuit de WRO zijn de sloopvergunning en de bestemmingsplanprocedure van belang bij locatieontwikkeling. De sloopvergunning	De strategische keuze kan zijn om een vigerende bestemming te realiseren, afhankelijk van het te verachten rendement van de te realiseren bestemming. Mocht men verkiezen dit niet te doen, dan	De sloopvergunning is noodzakelijk ten behoeve van de sloop van gebouwen. Een artikel 19-procedure is noodzakelijk indien een bestemming permanent moet worden gewijzigd, voor gebiedsont-	De integrale gebiedsontwikkeling van Belvedere als geheel wordt in nieuwe bestemmingsplannen gevat. Ook voor de Steil-	Keuze niet mogelijk, de ontwikkeling is te groot voor een artikel 19-procedure,	Om de belangen van de burgers te waarborgen is een nieuw bestemmingsplan noodzakelijk, er worden voorzieningen gerealiseerd die nu niet aan de orde zijn.

	regelt het hergebruik van bouw- en sloopafval en veiligheid tijdens sloopwerkzaamheden. De bestemmingsplan-procedure geeft mogelijkheden om (tijdelijke) vrijstellingen te verkrijgen van het vigerende bestemmingsplan.	moet men een artikel 19-procedure uitvoeren of zelfs een geheel nieuw bestemmingsplan te realiseren.	wikkeling moet een nieuw bestemmingsplan worden opgezet.	rand wordt een nieuw bestemmingsplan opgezet.		
	Vanuit de Wm is de m.e.r.-procedure van belang	De strategische keuze kan zijn om niet m.e.r.-plichtige locatieontwikkeling uit te voeren, dit is wel afhankelijk van de grootte van de locatie, de soort ontwikkeling en m.e.r.-plichtige beschrijvingen in de van kracht zijnde bestemmingsplannen en AMvB's.	Door en niet m.e.r.-plichtige ontwikkeling uit te voeren is er een procedure minder nodig wat tijd kan besparen.	Voor het gehele plan is een m.e.r.-procedure verplicht, waarin de onderdelen van de Steilrand zijn verwerkt.	Geen keuzemogelijkheden, conform de wet moet er een m.e.r.-rapportage worden uitgevoerd.	De realisatie van 4000 winingen is m.e.r.-plichtig gesteld.
	Vanuit de Wbb wordt regelgeving gegeven ten aanzien van het gebruik van primaire en secundaire bouwstoffen. Daarnaast biedt de Wbb voorschriften en voorwaarden voor het	Ten aanzien van de verwerking van bouwstoffen is geen strategische keuze mogelijk. Ten aanzien van het saneren kan de strategische keus zijn om bestemmingen te realiseren die niet saneringsplichtig zijn.	Door niet te saneringen kan er aanzienlijk worden bespaard op kosten, hier staat wel tegenover dat minder rendabele bestemmingen kunnen worden gerealiseerd.	Ten behoeve van de oude vuilstorten is in opdracht van de WOM een juridisch onderzoek verricht. Daar is uit gebleken dat de wet en regelgeving niet voldoet. Na overleg met het ministerie van	Geen keuzemogelijkheid, de nazorg van een oude vuilstort, speciaal in hergebruiksgevalen moet geborgd zijn, ondanks leemten in de wet.	Het nazorgplan ten behoeve van de oude vuilstort is verplicht om er zorg voor te dragen dat de aanwezige vervuiling in de vuilstort geen risico's voor mens en milieu met zich meebrengt. De wet kent echter geen hergebruik van oude vuilstorten, zodoende is er een leemte die door de WOM in overleg met VROM is opgelost, maar

	uitvoeren van saneringen.			VROM is besloten de nazorg onder de saneringsparagraaf van de Wbb te voegen.		geen sluitend antwoord geeft.
CONTEXT						
	Vanuit de literatuur worden een vijftal aspecten gegeven welke de context bepalen bij een locatieontwikkelingsproces en invloed uitoefenen op een locatieontwikkelingsproces: sociale economische, politieke, juridische en technische context.	Geen strategische keuzemogelijkheden, de context geeft de kaders aan waarbinnen moet worden geopereerd.	De context wordt gevormd door aspecten waar de betrokken partijen geen invloed op hebben, er zal dus binnen deze kaders moeten worden gewerkt.	De context wordt bij de Steilrand gevormd door een sociale economische, politieke, juridische en technische context.	Geen keuzemogelijkheid, de context is aanwezig en stelt de kaders waarbinnen moet worden gerealiseerd.	Sociaal: het actief betrekken en mandateren van belangengroeperingen, sparen van groene gebieden, innovatie. Economisch: het verkrijgen van subsidie voor de ontwikkeling van oude vuilstorten, de locatie is een eye-catcher, het eigendom van oude vuilstort bij de WOM, waardeontwikkeling vastgoed bij koper. Politiek: Stimuleren van innovatie voor alternatieven locatieontwikkeling, stimuleren van stedelijke herontwikkeling, openheid van besluitvorming. Juridisch: Aanwezige hiaten in de wet- en regelgeving ten aanzien van locatieontwikkeling op oude vuilstorten, creëren van aanvullende wet- en regelgeving voor locatieontwikkeling op oude vuilstorten. Technisch: beperking in het gebruik van constructiematerialen en soorten.

Vergelijk case Bavelseberg en case Belvédère Maastricht

	Case Bavelseberg			Case Belvédère Maastricht		
Thema	Definiëring(wat)	Strategische keuze	WAAROM	Definiëring(wat)	Strategische keuze	WAAROM
PROCES						
Procesfasering	Vanuit de gemeente Breda en Grontmij worden de volgende fasering onderscheiden: intentiefase, haalbaarheidsfase, ontwerpfase, realisatiefase en beheersfase	De ontwikkeling wordt gezien als een private ontwikkeling, het gebied is monofunctioneel (recreatie en werken), maar niet kleinschalig (60 ha.). De doorlooptijd is niet bekend.	Doordat Grontmij als ontwikkelaar optreedt met eigenbelang (rendabele ontwikkeling) verwacht men met name in de besluitvorming winst te kunnen behalen.	Bij case Belvédère Maastricht, deelgebied Steilrand worden: een intentiefase, haalbaarheidsfase, ontwerpfase, realisatiefase en de beheersfase onderscheiden.	De ontwikkeling van de Steilrand, als onderdeel van de grootschalige gebiedsontwikkeling Belvédère Maastricht (280 Ha), wordt ontwikkeld binnen een pps-constructie met lange doorlooptijd (zo'n 30 jaar)	De procedures zijn complex, vanwege de relatie van dit onderdeel van het gebied met andere onderdelen. Daarnaast wordt de projectorganisatie door drie partijen met verschillende belangen gevormd.
Grondbeleid	De omliggende gronden die bij het plan Park Bavelseberg horen, worden door de gemeente Breda in concessie aan Grontmij gegeven.	Het eigendom van de grond rondom de berg is aanwezig, maar de ontwikkelingskosten vindt de gemeente Breda te hoog, zij wil het project kostenneutraal ontwikkelen.	De gemeente Breda ziet de ontwikkeling van de gronden in relatie tot de oude vuilstort. Grontmij is eigenaar en probleemhebber van de oude vuilstort en zal voor de ontwikkeling daarvan de risico's moeten dragen om beschikking over omliggende gronden te krijgen.	Voor het onderdeel Steilrand wordt de grondexploitatie uitgevoerd door de WOM (WijkOntwikkelingsMaatschappij), die de gronden uitgeeft aan de OCB (Ontwikkelings Combinatie Belvédère)	De keuze voor deze grondexploitatie is het feit dat het gebied omvangrijk is (280 ha), de eigendommen versnipperd zijn en participerende partijen tezamen financieel draagkrachtiger zijn om het gebied te ontwikkelen. De partijen brengen de reeds verworven gronden in en verwerven de resterende gronden, waarbij risico's, verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten worden verdeeld.	De participerende partijen hadden reeds diverse grondposities in het gebied en waren vanwege de omvang van het gebied de enige met wie het gebied zou kunnen worden gerealiseerd.
Samenwerking	Park Bavelseberg wordt ontwikkeld	Door de gronden in concessie aan Grontmij te geven, is	Doordat gemeente Breda Grontmij als probleemhebber	De realisatie van de Steilrand wordt	Doordat de gemeente voor het ontwikkelen financieel krachtig	De gemeente Maastricht wil geen risico's lopen in de daadwerkelijke

	door Grontmij en ING RE. Grontmij treedt hier op als ontwikkelaar en ING RE als financier/belegger van het onroerend goed. Risico's, verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten worden naar inbreng verdeeld.	Grontmij genoodzaakt samen te werken met een andere private partij om de ontwikkeling te realiseren.	voor de vuilstort ziet en de omliggende gronden kostenneutraal te ontwikkelen, bleef Grontmij als enige private partij over. Ten behoeve van risicospreiding(investerin 120 miljoen euro) is ING RE ingestapt als financier/belegger voor het vastgoed.	uitgevoerd door de OCB, die de gronden van de WOM het exclusieve ontwikkelingsrecht krijgt. Na realisatie vallen de gronden in het geval van de Steilrand terug aan de gemeente die de woningen in erfpacht uitgeeft.	genoeg is, maar de risico's wil vermijden, zijn beide partijen op elkaar aangewezen om de gronden verder te ontwikkelen.	ontwikkeling en geeft deze gronden uit aan de OCB.
Procesmanagement	De mate van noodzaak wordt bij park Bavelseberg door twee zaken gedefinieerd: het niet meer aanwezig zijn van een evenementenhal in Breda en de wil van Grontmij om de oude vuilstort te ontwikkelen		Door het ontbreken van een evenementenlocatie in Breda is de gemeente Breda erbij gebaat een nieuwe permanente locatie te vinden. Voor Grontmij geldt dat het niet gebruiken van de oude vuilstort alleen maar geld kost, door te ontwikkelen is er de mogelijkheid om winst te maken.	Ten aanzien van onderdeel Steilrand is er geen mate van noodzaak aanwezig. De vuilstorten liggen op een mooie locatie, maar de ontwikkeling wordt door de WOM gezien als innovatie niet als noodzaak.		De oude vuilstorten in onderdeel Steilrand zijn bij "toeval" ontdekt op de locatie, waarna is besloten ze te ontwikkelen. Dit is geen noodzaak omdat de WOM zonder ontwikkeling meerwaarde uit de omgeving van het gebied kan halen, door ter plaatse van de vuilstorten een groot park aan te leggen
	De mate van openheid en integriteit is beperkt. De samenwerking tussen Grontmij en gemeente Breda is beperkt tot een intentie. ING RE is		Doordat de taken en verantwoordelijkheden duidelijk gescheiden zijn en de gemeente Breda in feite niets met de samenwerking tussen Grontmij en ING RE heeft te maken is er geen openheid. De partijen besluiten voor	Er is een hoge mate van openheid en integriteit. Het ontwikkelen van de vuilstort gaat niet zonder problemen, toch wordt er overal een oplossing voor		De samenwerkingsovereenkomst tussen de partijen in de WOM zorgt ervoor dat een ieder exact weet welke mogelijkheden er zijn. Ten aanzien van de oude vuilstort is door de WOM besloten openheid te geven over de problematiek en de (afwezige) mogelijke

	laat in het proces betrokken en kan over voorgaande besluiten weinig stellen.		eigenbelang, wat gekenmerkt wordt door de geïdentificeerde exit-scenario's	gezocht door de WOM. Door daarnaast de buitenwereld actief te betrekken bij deze ontwikkeling wordt besluitvorming gelegitimeerd en neemt de weerstand af.		risico's om eventuele claims te vermijden en een ieder gelijklijk en helder te informeren over het wonen op een oude vuilstort.
	Door een expliciete verdeling tussen de procedures, ontwikkeling en financiering worden de kernbelangen en kernwaarden beschermd. Gemeente Breda is verantwoordelijk voor de procedures, Grontmij voor de ontwikkeling en ING RE voor de financiering		De gemeente Breda verzorgt, draagt bij aan de vergunningverstrekking. De risico's waren te groot voor Grontmij als solitaire ontwikkelaar, door de inbreng van de expertise van ING RE als financier/belegger voor het onroerend goed worden de risico's verdeeld, daar waar ze het "best" te beheersen zijn en blijft een ieder bij zijn eigen expertise.	De kernbelangen en kernwaarden worden beschermd door de samenwerkingsovereenkomst. De WOM reguleert de grondexploitatie, waarna de OCB de realisatie voor zijn rekening neemt, een ieder blijft zodoende bij zijn eigen expertise.		De gemeente Maastricht wil invloed houden op de planvorming door participatie in de WOM, maar wil en kan geen risico's accepteren in de ontwikkelingsfase, welke logischerwijs door de OCB wordt ontwikkeld.
	De continuïteit bij park Bavelseberg wordt benaderd middels het opnieuw contracteren bij elke gedefinieerde procesfase.		Doordat de uitkomst van het proces niet zeker is, wordt er per procesfase beschouwd of de haalbaarheid aanwezig is. Als deze niet aanwezig is kunnen partijen uitstappen of zijn er andere exit-scenario's beschikbaar.	In de samenwerkingsovereenkomst is vastgelegd dat alle deelgebieden samen worden ontwikkeld, ook onderdeel Steilrand.		De ontwikkeling van de Steilrand is niet zeker en vindt continu doorgang door uitsluitel van onderzoeken. Doordat partijen zich hebben gecommitteerd aan de ontwikkeling is de enige mogelijkheid om de ontwikkeling te laten stoppen als uit onderzoek blijkt dat

						de risico's te hoog zijn of het project financieel niet haalbaar blijkt te zijn.
	Het proces wordt niet overeengekomen, maar de te nemen fasering. Er zijn verscheidene scenario's gedefinieerd die buiten de scope van het initiële proces vallen, zoals de realisatie van woningen in plaats van recreatie.		Doordat de uitkomst niet zeker is, ligt de nadruk op alleen op kritieke fasen in het proces. Door deze aandacht voor de kritieke fasen komt er druk op de inhoud te liggen, die daarmee tekort wordt gedaan. Deze druk openbaart zich in de definiëring van de exit-scenario's.	In de samenwerkingsovereenkomst is helder geformuleerd binnen welke scope de WOM en OCB de ontwikkelingen uitvoeren, deze voorwaarden gelden voor elk deelgebied.		Doordat bij de partijen bekend is op welke wijze de gebiedsontwikkeling vorm wordt gegeven en ze zich daaraan hebben geconformeerd, wordt de aandacht gericht op de concrete ontwikkeling van de oude vuilstorten.
Risicomanagement	De partijen die zijn "betrokken" hebben ieder voor zich een eigen risicomanagementsysteem. De gemeente Breda heeft hierbij alleen risico's geïdentificeerd. Grontmij doorloopt de gehele risicomanagementcyclus en van ING RE is niet bekend op welke wijze er wordt omgegaan met risicomanagement.	De keus voor separaat risicomanagement komt uit het feit dat er wel sprake is van intentie, maar geen samenwerking.	Door de ontwikkeling als privaat te beschouwen en de taken helder zijn afgekaderd, blijft iedere partij bij zijn eigen risico's en wordt er niet integraal beschouwd welke mogelijkheden er zijn. Door mede hierop verscheidene exit-scenario's te definiëren kaden de partijen mogelijk verlies af en wordt er in de eerste plaats voor eigen behoud gestreden.	Risicomanagement wordt niet toegepast binnen project Steilrand. Er zijn wel risicogroepen geïdentificeerd en deze worden middels onderzoek weerlegd of bevestigd.	Het executeren van de risico's wordt in opdracht van de Won uitgevoerd. De motivatie voor deze manier van risicomanagement is het totaal vernieuwende karakter van locatieontwikkeling.	Doordat men niet op de hoogte is van de problemen die zich kunnen voordoen, laat men de geïdentificeerde risicogroepen middels extensief onderzoek weerleggen.

Stakeholdermanagement	De gemeente Breda en Grontmij hebben separaat, verschillende actoren geïdentificeerd, maar hier geen belangen aan gehangen. De stakeholders worden formeel middels informatieavonden betrokken.	De keuze voor separaat actorenmanagement komt ook mede voort uit het feit dat er geen samenwerking is.	Evenals bij risicomanagement geldt dat de kaders helder zijn gedefinieerd waar de partijen staan in het proces. Doordat ieder voor eigen behoud gaat, wordt er separaat invulling gegeven aan actorenmanagement.	Het stakeholdermanagement heeft een prominente plaats gekregen bij de ontwikkeling van project Steilrand. De actoren zijn geïdentificeerd, worden formeel betrokken en hebben een mandaat gekregen ten aanzien van de ontwikkeling	De keuze vanuit is vanuit de WOM gemaakt om actoren actief te betrekken en een mandaat te geven.	Door de vernieuwende ontwikkeling en het slechte imago van oude vuilstorten is er veel scepsis over de ontwikkeling. Door de stakeholders openheid van zaken te geven en ze daarbij een mandaat te geven hoopt de WOM de besluitvorming te bevorderen, de scepsis weg te nemen en communicatiefouten over het bouwen op oude vuilstorten tegen te gaan.
Projectvariabelen						
	De bestemming bij park Bavelseberg zijn recreatie en bedrijventerrein.	De keuze voor de bestemmingen heeft te maken met een tekort aan (grootschalige) evenementenvoorzieningen in Breda en omgeving. Doordat de gronden aan de voet van de berg regulier en duurder zijn wordt er verkozen deze (deels) te ontwikkelen tot bedrijventerrein.	De oude vuilstort heeft zijn opbrengsten reeds gehaald met afvalverwerking en kost Grontmij nu geld. De regels ten aanzien van recreatievoorzieningen zijn lager dan woonvoorzieningen en zodoende haalbaar op een oude vuilstort. Door de synergie met een tekort aan evenementenvoorziening is het plan haalbaar.	Voor het onderdeel Steilrand is de bestemming wonen geïdentificeerd, vanwege de vraag naar wonen aan de Maas	De keuze voor deze locatie is gemaakt op basis van de vraag naar het wonen aan de Maas.	Doordat de percelen reeds in eigendom waren en men aan de vraag wilde voldoen is besloten om de bestemming wonen op het perceel te zetten.
	Het te ontwikkelen perceel is in totaal ca. 60 Ha groot, ligt geografisch gunstig, doordat Breda al-	De strategische keuze is geweest om een grootschalig monofunctioneel evenemententerrein aan te leggen op en naast de berg, nadat een	De ligging net buiten Breda, aan de zijde waar gemeente Breda moet uitbreiden en de vraag naar een evenementenlocatie met aanvullend bedrij-	De fysieke landkarakteristieken van de Steilrand zijn een heuvelachtig landschap, gelegen aan	De ontwikkeling van de Steilrand zelf is te beschouwen als een monofunctionele ontwikkeling, het creëren van woningen.	De ligging van het terrein, een heuvel aan de Maas is perfect geschikt voor woningen met een mooi uitzicht over de Maas.

	leen in deze richting kan uitbreiden en springt in het oog door een letterlijke afgedekte afvalberg van 22 meter als ondergrond.	marktconsultatie uitwees dat separate ontwikkeling van de voet en de berg niet (financieel) haalbaar was.	venterrein zorgt ervoor dat de locatie "uniek" is.	de Maas, nabij het centrum van Maastricht op een afvalondergrond.		
	De ontsluiting bij park Bavelseberg wordt gegeven door de nabijheid van de A27. Ten aanzien van openbaar vervoer zijn er busverbindingen gepland en is er mogelijkheid een extra treinstation te realiseren.	De transportmodaliteiten zoals deze aanwezig zijn hebben ervoor gezorgd dat men er van overtuigd is dat het gebied ontsloten kan worden. Mocht de locatie succesvol worden dan is er in de toekomst rekening gehouden met een station om sneller en meer mensen te kunnen vervoeren van en naar de locatie.	De huidige transportmodaliteiten voldoen aan te verwachten bezoekersaantallen, derhalve is de mogelijkheid voor het treinstation naar de toekomst verwezen.	De ontsluiting van de Steilrand is opgenomen in het masterplan middels ontsluitingswegen en openbaar vervoer.	Geen strategische keuzemogelijkheid, de ontsluiting van de woonwijk moet voldoende zijn.	De ontsluitingen zijn geen specifiek onderdeel van het bouwen op de oude vuilstort of wegen zwaar mee in het ontwikkelingsproces.
	De parkeervoorzieningen worden separaat aangelegd.	De keuze is geweest om de parkeervoorzieningen separaat op en naast de berg aan te leggen.	Er is voldoende ruimte beschikbaar voor het aanleggen van parkeerplaatsen.	De opzet is een ruime woonwijk met villa-achtige woningen, waarbij parkeerplaatsen nabij de woningen worden gerealiseerd.	Geen keuze benodigd, er is ruimte genoeg voor de realisatie van parkeerplekken	Het is niet de intentie geweest de ruimte bovenop de oude vuilstorten vol te bouwen, maar een wijk met ruime opzet te maken, de keuze om parkeerplaatsen te integreren is niet aan de orde geweest.
	De impact van Park Bavelseberg op de omgeving wordt met name gevormd door de verwachten geluidsoverlast van	Door de evenementenhal zelf strategisch op de berg te plaatsen wordt de geluidsoverlast zoveel mogelijk beperkt.	Door met deze aspecten goed om te gaan wordt er draagvlak behouden onder voor- en tegenstanders van het plan.	De impact van de Steilrand bevindt zich met name in mogelijke vervuiling van het grondwater en de stortgassen	Geen keuzemogelijkheid, grondwatervervuiling onder een oude vuilstort is haast niet te vermijden en het vergisten van het afval kan stankoverlast met zich meebrengen.	De impacten zijn onderzocht en als niet gevaarlijk of hinderlijk beschouwd.

	de evenementen.			die vrijkomen.		
	Gegeven niet bekend	Gegeven niet bekend	Gegeven niet bekend	Gegevens niet bekend.	Gegevens niet bekend.	Gegevens niet bekend.
	Grontmij voldoet met het voorzien in een evenementenlocatie en een bedrijventerrein aan de vraag naar een evenementenlocatie en een bedrijventerrein	De keus is geweest om een grootschalig recreatieterrein aan te leggen, waar eveneens gewerkt kan worden.	De vraag is lager dan het aanbod dat gaat worden gerealiseerd. De verwachting is dat door bekendheid van het terrein de bezoekersaantallen zullen toenemen en het aanbod voldoet.	De WOM voldoet met de realisatie van de woonwijk aan vraag naar woningen met zicht op de Maas.	De keuze is gemaakt om toch woningen op de vuilstort te realiseren vanwege de unieke locatie	De vraag naar dergelijke woningen is er in Maastricht, desondanks blijft de kritieke vraag over of mensen een huis op een oude vuilstort willen aanschaffen.
Procedures						
	Voor park Bavelseberg zijn diverse bouwvergunningen nodig en moet worden voldaan aan het bouwbesluit.	Keuze niet mogelijk.	De realisatie van gebouwen op en rond de Bavelseberg zijn conform de wet vergunningplichtig.	Voor de realisatie van de gebouwen zijn diverse bouwvergunningen noodzakelijk en moet er worden voldaan aan het bouwbesluit.	Keuze niet mogelijk	De realisatie van woningen op de oude vuilstort zijn conform de wet vergunningplichtig.
	Bij Park Bavelseberg moet een nieuw bestemmingsplan worden opgesteld, de ontwikkeling is te groot voor een artikel 19-procedure.	De strategische keuze is niet mogelijk, het huidige bestemmingsplan voorziet niet in een dergelijke ontwikkeling.	Om de belangen van de burgers te waarborgen is een bestemmingsplanprocedure noodzakelijk omdat er voorzieningen zullen worden ontwikkeld die nu niet aan de orde zijn.	De integrale gebiedsontwikkeling van Belvedere als geheel wordt in nieuwe bestemmingsplannen gevat. Ook voor de Steilrand wordt een nieuw bestemmingsplan opgezet.	Keuze niet mogelijk, de ontwikkeling is te groot voor een artikel 19-procedure,	Om de belangen van de burgers te waarborgen is een nieuw bestemmingsplan noodzakelijk, er worden voorzieningen gerealiseerd die nu niet aan de orde zijn.
	Het plan Bavelseberg is door het te	De keuzemogelijkheid is er niet, conform de wet moet een	Het bezoekersaantal dat wordt verwacht is in de wet m.e.r.-	Voor het gehele plan is een m.e.r.-	Geen keuzemogelijkheden, conform de wet moet er een	De realisatie van 4000 woningen is m.e.r.-plichtig gesteld.

	verwachten bezoekersaantal m.e.r.-plichtig. Daarnaast dient er vanuit de Wm een nazorgplan te worden opgesteld ten behoeve van de vuilstort	m.e.r. worden uitgevoerd, dit is door een onafhankelijke derde partij uitgevoerd.	plichtig gesteld, door het onderzoek te laten uitvoeren door een derde onafhankelijke partij wordt integriteit gewaarborgd. Het nazorgplan ten behoeve van de vuilstort is verplicht om er voor zorg te dragen dat de aanwezige vervuiling in de vuilstort geen risico's voor mens en milieu met zich meebrengt.	procedure verplicht, waarin de onderdelen van de Steilrand zijn verwerkt.	m.e.r.-rapportage worden uitgevoerd.	
	Vanuit de interviews en documentatie wordt geen uitsluitend gegeven over de relatie tussen bouwen op vuilstorten en de Wbb.			Ten behoeve van de oude vuilstorten is in opdracht van de WOM een juridisch onderzoek verricht. Daar is uit gebleken dat de wet en regelgeving niet voldoet. Na overleg met het ministerie van VROM is besloten de nazorg onder de saneringsparagraaf van de Wbb te voegen.	Geen keuzemogelijkheid, de nazorg van een oude vuilstort, speciaal in hergebruiksgevalen moet geborgd zijn, ondanks leemten in de wet.	Het nazorgplan ten behoeve van de oude vuilstort is verplicht om er zorg voor te dragen dat de aanwezige vervuiling in de vuilstort geen risico's voor mens en milieu met zich meebrengt. De wet kent echter geen hergebruik van oude vuilstorten, zodoende is er een leemte die door de WOM in overleg met VROM is opgelost, maar geen sluitend antwoord geeft.
Context						
	De context wordt bij park Bavelseberg gevormd door sociale, politieke en		Sociaal: het voorzien in een permanente voorziening voor binnen- en buitenevenement in Breda. Voor Grontmij geldt	De context wordt bij de Steilrand gevormd door een sociale economie	Geen keuzemogelijkheid, de context is aanwezig en stelt de kaders waarbinnen moet worden gerealiseerd.	Sociaal: het actief betrekken en mandateren van belangengroeperingen, sparen van groene gebieden, innovatie. Economisch: het

	economische context.		dat innovatie, integrale dienstverlening, duurzame ontwikkeling, imagobuilding van belang zijn. Economisch: eigendom oude vuilstort reeds van Grontmij, rendabele ontwikkeling vastgoed op oude vuilstort door korte(re) levensduur en hoog bezoekersaantal, dubbel ruimtegebruik, reeds aanwezige toekomstige exploitanten. Politiek: Noodzaak om Breda in oostelijke richting uit te breiden, beperken van geluidsoverlast voor de stad.	sche, politieke, juridische en technische context.		verkrijgen van subsidie voor de ontwikkeling van oude vuilstorten, de locatie is een eye-catcher, het eigendom van oude vuilstort bij de WOM, waardeontwikkeling vastgoed bij koper. Politiek: Stimuleren van innovatie voor alternatieven locatieontwikkeling, stimuleren van stedelijke herontwikkeling, openheid van besluitvorming. Juridisch: Aanwezige hiaten in de wet- en regelgeving ten aanzien van locatieontwikkeling op oude vuilstorten, creëren van aanvullende wet- en regelgeving voor locatieontwikkeling op oude vuilstorten. Technisch: beperking in het gebruik van constructiematerialen en soorten.
--	----------------------	--	---	---	--	--