

Effectieve Afsprakenkaders voor Gebiedsontwikkeling

Wat kunnen we leren van de casus Theo Koomenbuurt Zeeburgereiland?



Colofon

Auteur:

Dr. Ir. Erwin Heurkens,

Onderzoeker Urban Development Management

Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft

Onder supervisie van:

Prof. Mr. Friso de Zeeuw,

Praktijkhoogleraar Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft

Opdrachtgever:

Drs. Rob Haans,

Bestuursvoorzitter de Alliantie

Foto omslag:

Erwin Heurkens

Eindrapportage

Delft, 10 april 2017

Inhoud

Colofon	2
Inleiding	4
Onderzoeksaanleiding	4
Onderzoeksvragen	4
Onderzoeksaanpak	4
Leeswijzer	4
1 Gebiedsontwikkeling Theo Koomenbuurt	5
1.1 Context en doelstellingen	5
1.2 Proces reconstructie	6
1.3 Proces-versnellende instrumenten	8
2 Kenmerken afspraken	9
2.1 Marktselectie	9
2.2 Planvorming	9
2.3 Ontwikkeling	12
2.4 Rol- en taakverdeling	13
2.5 Sub-conclusie	14
3 Ervaringen van partijen	16
3.1 Voordelen volgens partijen	16
3.2 Nadelen volgens partijen	18
3.3 Meningen over het inhoudelijke resultaat	20
3.4 Sub-conclusie	21
4 Bredere toepasbaarheid werkwijze	22
4.1 Ruimtelijke voorwaarden	22
4.2 Economische en vastgoedmarkt omstandigheden	22
4.3 Samenwerkings- en ontwikkelcultuur	22
4.4 Sub-conclusie	23
5 Conclusies	24
5.1 Effectieve afsprakenkaders	24
5.2 Lessen voor gebiedsontwikkeling	26
Bijlage 1. Referenties / Documenten	28

Inleiding

Dit inleidende hoofdstuk bevat de belangrijkste uitgangspunten van het onderzoek naar Effectieve afsprakenkaders bij gebiedsontwikkeling. Achtereenvolgens worden onderzoeksaanleiding, onderzoeksvragen en onderzoeksanpak toegelicht.

Onderzoeksaanleiding

De gemeente Amsterdam en woningcorporatie De Alliantie hebben aan het eind van de economische crisis in 2013 op alternatieve wijze afspraken gemaakt over de planvorming, ontwikkeling en rol-en taakverdeling bij de gebiedsontwikkeling Theo Koomenbuurt op Zeeburgereiland. De Alliantie heeft dit als een interessante werkwijze ervaren die in hun ogen navolging zou kunnen verdienen, en heeft de Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft gevraagd de werkwijze te evalueren.

Onderzoeksvragen

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

Wat kunnen we leren van de casus Theo Koomenbuurt met betrekking tot effectieve afsprakenkaders voor gebiedsontwikkeling?

Deze centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord middels een drietal vragen:

- *Welke kenmerken hebben de gemaakte afspraken over marktselectie, planvorming, ontwikkeling, rol- en taakverdeling voor de gebiedsontwikkeling Theo Koomenbuurt?*
- *Wat zijn de voor- en nadelen van de aanpak, vanuit het gezichtspunten van verschillende partijen, en in het licht van het bereikte inhoudelijke resultaat?*
- *Is de werkwijze (geheel of gedeeltelijk) breder toepasbaar (niet alleen in Amsterdam) in gebiedsontwikkelingsprojecten?*

Onderzoeksanpak

Dit onderzoek is gebaseerd op een kwalitatieve single case studie methode. Binnen deze methode is gebruik gemaakt van dataverzameling en –analyse d.m.v. documentenonderzoek en interviews met betrokken partijen en observatie tijdens een locatiebezoek. Zowel de documentenanalyse als interviewanalyse zijn desgewenst op te vragen bij de auteur. Bijlage 1 geeft een overzicht van de geraadpleegde documenten en bijlage 2 bevat de interviewlijst. Interviews zijn uitgevoerd in de periode november 2016 t/m februari 2017. Voorliggend rapport bevat de onderzoeksbevindingen.

Leeswijzer

Dit rapport ligt allereerst de context van de casus Theo Koomenbuurt nader toe. Daarna worden kenmerken van de afspraken beschreven voor de marktselectie, planvorming, ontwikkeling en rolverdeling. Vervolgens zijn de voor- en nadelen van de werkwijze zoals genoemd door de betrokken partijen uiteengezet. Vervolgens wordt de bredere toepasbaarheid van de werkwijze verkend. En tenslotte zijn er conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

1 Gebiedsontwikkeling Theo Koomenbuurt

In dit hoofdstuk worden de context en doelstellingen, het proces, de gehanteerde instrumenten van de gebiedsontwikkeling Theo Koomenbuurt beschreven.

1.1 Context en doelstellingen

De Theo Koomenbuurt ligt op het Zeeburgereiland in Amsterdam. In 2013 was het een braakliggende bouwrijpe locatie in eigendom van de gemeente, welke door de economische crisis en geldende marktomstandigheden destijds niet tot ontwikkeling kwam. Daarnaast kende het bestemmingsplan en stedenbouwkundig plan voor Zeeburgereiland (met als onderdeel de Theo Koomenbuurt) een zeer complexe structuur en strikte regels. Desondanks onderkende De Alliantie de grote vraag naar betaalbaar wonen in de regio Amsterdam en wilde de gemeente Amsterdam (en Stadsdeel Oost) in het bijzonder deze locatie tot ontwikkeling laten brengen.

De Alliantie en de Gemeente Amsterdam vonden elkaar dan ook in de ambitie om dit gebied op een zo kort mogelijke termijn tot ontwikkeling te brengen. De Alliantie had als doel met de Theo Koomenbuurt woningen te ontwikkelen voor haar eigen portefeuille, een substantiële procesvereenvoudiging te bewerkstelligen, en een procesversnelling (tempo maken) te realiseren (De Alliantie, 2015a). Daarnaast was het belangrijk een sociaaleconomisch duurzame gemengde wijk te realiseren met betaalbare woningen (De Alliantie, 2013).



Figuur 1. Theo Koomenbuurt in vogelvlucht (bron: De Alliantie, 2015).

De doelstellingen waren dus enerzijds projectmatig en anderzijds procesmatig van aard. Projectmatig doel is het realiseren van een kwalitatief goede gemengde wijk. Procesmatig doel is het realiseren van een procesvereenvoudiging en –versnelling. Dit onderscheid is nuttig om uiteindelijk de

effectiviteit van afspraken te kunnen beoordelen. De effectiviteit van het afsprakenkader wordt beoordeeld op: procesvereenvoudiging, procesversnelling, kostenreductie en kwaliteitsverhoging.

1.2 Proces reconstructie

De belangrijkste documenten en gebeurtenissen zijn geplaatst op onderstaande tijdslijn. Hiermee wordt het mogelijk een korte procesreconstructie te maken.



Figuur 2. Tijdslijn Theo Koomenbuurt (belangrijke documenten en gebeurtenissen).

Initiatieffase

De gebiedsvisie van De Alliantie voor de buurt, hier genomen als startpunt van de initiatieffase, is tot stand gekomen in nauw overleg met de gemeente Amsterdam en andere partijen. In deze initiatieffase hebben partijen middels 3 workshops gefocust op ‘verkennen, verdiepen, en bevestigen’, keuze gemaakt en oplossingen aangedragen voor:

- De organisatie: minder partijen (ontvlechten);
- De regelgeving: minder complexiteit en meer flexibiliteit in stedenbouwkundig plan en bestemmingsplan, geen welstand;
- Het gebied: integrale wijk realiseren (niet bouwen in open veld).

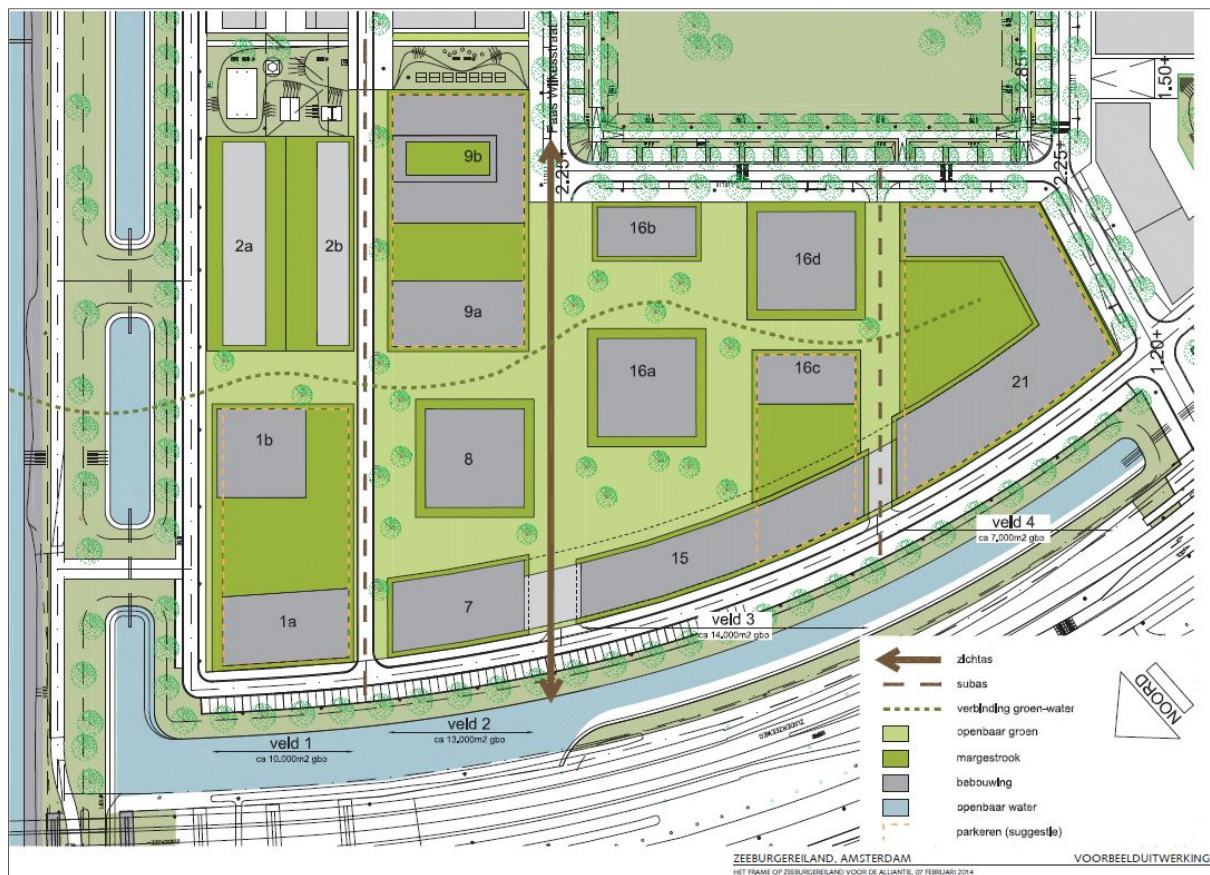
Dit transparante, gezamenlijke, respectvolle, doelgerichte, oplossingsgerichte proces (De Alliantie, 2015b), resulteert uiteindelijk in een “Aanbod aan de Stad” (De Alliantie), met voorstellen voor:

- het programma;
- grondwaarde en betaalmoment;
- planning;
- procesvoorstellen waarin eigen verantwoordelijkheid centraal stond.

Ontwerp- en haalbaarheidsfase

Dit “Aanbod aan de Stad” heeft geleid tot gesprekken tussen De Alliantie en Gemeente Amsterdam resulterend in een Samenwerkingsovereenkomst (SOK) (Gemeente Amsterdam & De Alliantie, 2014a). Als bijlage bij deze SOK is een stedenbouwkundig frame (ZBE) toegevoegd van door

architectenbureau aTA, waarin het te bebouwen oppervlakte en tien stedenbouwkundige regels voor het plangebied zijn opgenomen (zie figuur 3).



Figuur 3. Plangebied Theo Koomenbuurt (bron: aTA, 2014).

Daarnaast hebben De Alliantie, de Gemeenten Amsterdam, en InterConcept in het voorjaar van 2014 een overeenkomst getekend betreffende afspraken over 'Private Kwaliteitsborging' (Gemeente Amsterdam Stadsdeel Oost, De Alliantie, InterConcept, 2014). Middels deze methode wordt getracht d.m.v. integrale samenwerking de omgevingsaanvragen en toezichtstaken efficiënt, kwalitatief meetbaar, versneld en uiteindelijk kosten-reducerend uit te voeren. Private kwaliteitsborging zoals toegepast in de Theo Koomenbuurt is een pilot vooruitlopend op de nieuwe wetgeving Kwaliteitsborging in het bouwen (Wkb). Ook heeft de Gemeente Amsterdam een 3^e partiële herziening van het Bestemmingsplan RI-Oost Zeeburgereiland (Gemeente Amsterdam, 2014) doorgevoerd. Uiteindelijk is voor de zomer van 2014 een gedetailleerde Ontwikkelovereenkomst (OOK) (Gemeente Amsterdam & De Alliantie, 2014b) tussen de partijen getekend voor de realisatie.

Realisatiefase

De bouw van de Theo Koomenbuurt is gestart in september 2014. Op dit moment (voorjaar 2017) worden delen van het gebied nog steeds gerealiseerd. In de tussentijd zijn door betrokken partijen een tweetal evaluerende bijeenkomsten georganiseerd (Dag van het Zeeburgereiland maart 2015, Brown-papersessie november 2015), om te leren van de nieuwe werkwijzen in dit project. De oplevering van de laatste gebouwen wordt verwacht in de winter van 2017.

1.3 Proces-versnellende instrumenten

Interessant aan de casus Theo Koomenbuurt is dat er een drietal 'proces-versnellende instrumenten' in combinatie gebruikt zijn om het project te realiseren, waarvan hier een aantal kenmerken op hoofdlijnen zijn samengevat.

Stedenbouwkundig Frame ZBE / Globaal Bestemmingsplan (bij planvorming)

- 10 stedenbouwkundige regels, tot stand gekomen door 3 workshops in 2013
- ZBE deels gebaseerd op Visie De Alliantie en Welstandkader RI-Oost
- Plan gebaseerd op hoofdlijnen, bandbreedtes, en bebouwingsmarges van +7,5%

Kwaliteitsteam / Welstandscriteria (bij plantoetsing)

- Teamleden:
 - o Gemeentelijk supervisor (architect Marlies Rohmer)
 - o Gemeente Amsterdam, Stedenbouwkundige Dienst RO (Frans de Rooy)
 - o Vertegenwoordiger De Alliantie (Michiel Schaap)
- Goedkeuring omgevingsvergunning aanvraag ('toets Bouwbesluit' inhoudelijk)
- Maken toetsing en accordering door Welstandscommissie formaliteit

Private Kwaliteitsborging (bij plantoetsing/bouwtoezicht)

- Bouwtechnische toets plannen en Projecttoezicht tijdens bouw door gecertificeerd kwaliteitsborgingsbedrijf InterConcept
- Doelstelling: d.m.v. integrale samenwerking omgevingsaanvragen & toezichtstaken efficiënt, kwalitatief meetbaar, versneld en kostenreducerend laten verlopen
- Voorbereiding/doorlooptijd vergunningsaanvraag versnelling > bouwtechnische toets gelijktijdig met ontwerpen
- Pilot in het kader van Wet kwaliteitsborging voor het bouwen (Wkb)
- Experiment in het kader van Omgevingswet

De partijen hebben deze instrumenten gehanteerd in de veronderstelling dat ze resulteren in effectieve afspraken voor de gebiedsontwikkeling. Daarmee zouden de verschillende doelstellingen van procesvereenvoudiging, procesversnelling, kostenreducering, kwaliteitsverhoging behaald kunnen worden. In het vervolg komt aan de orde wat de gedetailleerde kenmerken zijn en welke ervaringen partijen hebben met de gehanteerde werkwijze en instrumenten.

2 Kenmerken afspraken

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag:

- *Welke kenmerken hebben de gemaakte afspraken over marktselectie, planvorming, ontwikkeling, rol- en taakverdeling voor de gebiedsontwikkeling Theo Koomenbuurt?*

Deze vraag wordt middels documentenstudie beantwoord en gespecificeerd naar de categorieën planvorming, ontwikkeling en rolverdeling in de volgende paragrafen.

2.1 Marktselectie

In feite heeft er bij de Theo Koomenbuurt geen marktselectie plaatsgevonden waarbij het project is aanbesteed. Dit komt omdat de volgende voorwaarden gelden welke ertoe leiden dat het project niet-aanbestedingsplichtig is (zie Hobma, 2010):

- er is (slechts) sprake van een grondtransactie;
- de grond is al bouwrijp gemaakt door de gemeente;
- er zijn geen extra publieke eisen bovenop bestaande publiekrechtelijke documenten gesteld;
- er is geen direct economisch belang voor de gemeente mee gemoeid.

In plaats van de marktselectie is er sprake van en een 'unsolicited proposal' of ongevraagd privaat voorstel, in de Nederlandse praktijk wel 'eigen initiatief' genoemd (Van Vliet, 2015). Een algemeen kenmerk hiervan is dat een marktpartij met een (innovatieve) oplossing komt voor een probleem of behoefte van een publieke partij voordat deze vraag op de markt is gezet (Fimerius, 2006). Dit is vooral in Angelsaksische landen waar veel initiatieven van marktpartijen komen vrij gebruikelijk, maar vindt ook plaats in Nederland. Het "Aanbod aan de Stad" (De Alliantie, 2013) van De Alliantie bestaande uit een inhoudelijk plan en een lumpsum bedrag voor de bouwrijpe grond (grondtransactie), kan beschouwd worden als zo'n ongevraagd privaat voorstel.

2.2 Planvorming

De planvorming voor de Theo Koomenbuurt is niet heel veel anders verlopen dan gebruikelijk is in gebiedsontwikkeling. Ook hier heeft de publieke partij (gemeente Amsterdam) in een eerder stadium een bestemmingsplan vastgesteld (Gemeente Amsterdam, 2009), heeft een marktpartij (De Alliantie) een 'masterplan' ontworpen voor een specifieke gebiedsontwikkeling, op basis waarvan de publieke partij een herziening van het bestemmingsplan heeft gemaakt en vastgesteld. Deze verhouding tussen bestemmingsplan en masterplan is niet ongebruikelijk in Nederland. Ook zijn er tussen partijen privaatrechtelijke afspraken gemaakt d.m.v. een eenvoudige Samenwerkingsovereenkomst en uitgebreidere Ontwikkelingsovereenkomst (Gemeente Amsterdam en De Alliantie, 2013a; 2013b).

Echt onderscheidend en kenmerkend voor de aanpak van De Alliantie bij het maken van het 'masterplan' is de collaboratieve procesaanpak aan de ene kant, en de inhoudelijk-programmatische flexibiliteit die ten grondslag ligt aan het stedenbouwkundige frame ZBE aan de andere kant. Daarnaast is vanuit de gemeente gekozen voor een globaal welstandskader en bestemmingsplan voor Zeeburgereiland om de ontwikkeling van de Theo Koomenbuurt te vereenvoudigen.

Collaboratieve procesaanpak

Kenmerkend voor het ontwerpen van het 'masterplan' of stedenbouwkundig frame is de collaboratieve procesaanpak. Partijen onderkennen het belang van het ontwerp als mogelijke oplossing voor het vereenvoudigen en verminderen van regelgeving (bestemmingsplan, welstand), en dat over de principes van dat ontwerp ook consensus tussen partijen diende te zijn. Daarom heeft De Alliantie een procesaanpak bedacht om verschillende partijen te betrekken bij de planvorming, waarin een belangrijke rol is weggelegd voor aTA. Kenmerkend voor die aanpak is dat er drie collaboratieve workshops gehouden zijn met sleutelpartijen. Deze zijn gestructureerd volgens de thema's 'verkennen, verdiepen, bevestigen', en ingevuld d.m.v.: 1. analyse van het gebied; 2. keuzes en oplossingen voor het gebied; en 3. besluitvorming door De Alliantie en gemeente Amsterdam.

Daarnaast is kenmerkend dat er voor individuele gebouwen 'tailormade marktconforme ontwerpen' zijn gemaakt voordat een bouwvergunning is aangevraagd. Daarbij is een participatie- of co-creatie traject ingezet met potentiële toekomstige bewoners waarvan wensen zijn meegenomen. Dit proces, en de flexibiliteit in afspraken over het (minimaal) aantal woningen, heeft er gedurende het ontwikkelproces o.a. toe geleid dat appartementen zijn verkleind (voor betaalbaarheid).

Inhoudelijk-programmatische flexibiliteit

In de samenwerkingsovereenkomst en later in de ontwikkelovereenkomst zijn over de planomvang en het programma (artikel 2), het stedenbouwkundig plan en openbaar gebied (artikel 3), de volgende afspraken gemaakt:

- 463 wooneenheden (koop en huur), gem. opp. 125m², 243 parkeerplaatsen
- Max. te realiseren GBO: 42.250m², afwijking naar boven 7,5% geen invloed op grondwaarde
- Max. aantal wooneenheden is 600
- Tussen woningsegmenten verschuivingen mogelijk, wel invloed op grondwaarde
- Verhoudingen tussen woningsegmenten zijn streefwaarden, tenminste 30% sociale huur
- Genoemde hoeveelheden + SBFrame vormt basis herziening bestemmingsplan
- Het frame vervangt bestaande stedenbouwkundige plan en is zeer flexibel
- Veel ruimte voor ontwikkeling woongebouwen, mogelijkheid inspelen op veranderingen woningmarkt
- SBFrame: globaal te realiseren oppervlakken (wonen, parkeren, margestroken en openbare ruimte)

Ten eerste is hier opvallend dat er een procentuele bandbreedte is toegepast in de hoeveelheid GBO die gerealiseerd kan worden, waarbij een afwijking van 7,5% naar boven mogelijk is. Ten tweede is er flexibiliteit in woningsegmenten, waarbij verschuivingen in de verhouding tussen koop/huur duur en koop/huur middelduur/sociaal kan plaatsvinden. Met beide afspraken wordt het mogelijk voor partijen om in te spelen op veranderingen in de marktvraag tijdens de ontwikkeling. Ten derde wordt dit nog eens ondersteund door een flexibel stedenbouwkundig frame, welke globaal aangeeft waar ontwikkeld kan worden. Ten slotte zijn er nog 10 stedenbouwkundige regels opgesteld met belangrijke ruimtelijke principes voor de Theo Koomenbuurt welke werken als gezamenlijke ruimtelijke afsprakenkaders (zie figuur 4).

STEDENBOUWKUNDIGE REGELS

1. Deelgebied "De Alliantie" maakt onderdeel uit van het gebied RI-Oost
2. Basisprincipes inrichting openbare ruimte RI-Oost gelden ook in het deelgebied "De Alliantie"
3. Het welstandskader RI -Oost vormt de basis voor de uitwerkingen van bouwblokken
4. Maatregelen voor het regelen van het grondwater en geluidsoverlast zijn geïntegreerd in het ontwerp
5. Langs de Zuiderzeeweg wordt de rooilijn gevolgd ; bouwhoogte is overwegend zes lagen
6. Op de kop van de wand langs de Zuiderzeeweg, aan het water is een hoogteaccent mogelijk dat dient te passen bij het gevarieerd ensemble van het binnengebied
7. Binnengebied is autovrij, met uitzondering van de John Blankesteijnstraat; parkeergarages worden ontsloten vanaf de randen van het deelgebied of de John Blankesteijnstraat
8. Oost-west straten van de RI-Oost lopen als open zichtlijnen door het gebied heen, John Blankesteijnstraat wordt doorgetrokken als straat
9. In de noord-zuid richting is er een zichtrelatie tussen het binnen gebied en het water
10. Het programma voor het deelgebied "De Alliantie" is 42.250m² GBO (+ marge 7,5%), vrij verdeeld over de vier bouwvelden

Figuur 4. Stedenbouwkundige Regels Theo Koomenbuurt (bron: aTA, 2014).

Globaal welstandskader en bestemmingsplan

Met als doel een procesvereenvoudiging en –versnelling te realiseren bij de planvorming, plantoetsing en projectrealisatie, hebben partijen besloten om af te stappen van (te) strikte welstandskaders en bestemmingsplan voorwaarden. Ten eerste heeft het ontworpen stedenbouwkundig frame ZBE geleid tot een (3^e) partiële herziening van het bestemmingsplan RI-Oost waarbinnen de Theo Koomenbuurt valt. Ten tweede is er een welstandskader RI-Oost gemaakt en vastgesteld met het leidend thema: "eenheid door verscheidenheid". Daarin zijn slechts zes (globale) principes voor de beoordeling van plannen aan welstandseisen verwoord, en enkele referentiebeelden voor mogelijke architectuur. Dit heeft geleid tot een grote mate van flexibiliteit in de planvorming, op basis van vereenvoudigde stedenbouwkundige en architectonische principes.

Bovendien worden plannen niet getoetst door een gemeentelijke welstandscommissie, maar door een inter-organisatorisch Kwaliteitsteam onder leiding van supervisor architect/stedenbouwkundige Marlies Rohmer, aangevuld met een gemeentelijk stedenbouwkundige en een ontwikkelmanager van De Alliantie. Dit team is verantwoordelijk voor het toetsen van ingediende plannen aan de welstandscriteria, en geeft advies bij de planvorming. Deze manier van werken heeft ervoor gezorgd dat definitieve ontwerpen (mits ook voldaan aan het bouwbesluit), snel de welstandstoets kunnen doorstaan. Een kwaliteitsteam en supervisor zijn niet per se vernieuwend in de (Amsterdamse) gebiedsontwikkeling praktijk, en zeker niet op Zeeburgereiland. Maar de rol van de ontwikkelmanager (werkend voor de opdrachtgever De Alliantie) in dat team is wel ongebruikelijk.

2.3 Ontwikkeling

De ontwikkeling van de Theo Koomenbuurt is nog steeds gaande, al is een groot deel van het gebied al gerealiseerd. Dit maakt het mogelijk om ook de kenmerken van afspraken voor de ontwikkeling in kaart te brengen. Voorafgaand aan de ontwikkeling zijn een aantal cruciale financieel-juridische afspraken gemaakt over grondprijs, garanties en bouwleges. Daarnaast is kenmerkend dat er tijdens de realisatie gebruik is gemaakt van Private kwaliteitsborging (Wkb pilot) voor de bouwplantoetsing en bouwtoezicht. De hoofdkenmerken van deze afspraken worden hier nader toegelicht.

Financieel-juridische afspraken

Voor de ontwikkeling van het gebied is vooraf door De Alliantie een lumpsum grondprijs van ca. €18 miljoen betaald aan de Gemeente Amsterdam. Deze grondwaarde is opgesplitst in een grondwaarde voor sociale en middensegment huurwoningen, en een grondwaarde voor sociale en middensegment koopwoningen. In gebiedsontwikkeling is het niet heel gebruikelijk dat een marktpartij een lumpsum voor de totale grond betaald. Tegelijkertijd hebben De Alliantie en de Gemeente Amsterdam Stadsdeel Oost afgesproken dat de gemeente binnen 3 maanden voor ieder bouwblok waartoe De Alliantie een verzoek tot (gefaseerde) gemeentelijke gronduitgifte doet een erfpachtaanbieding doet.

Daarnaast is er een garantie tot levering van woningen afgegeven door De Alliantie, waarbij ook een uiterste opleverdatum voor de woningen is afgesproken (1 september 2019). Ten slotte heeft De Alliantie een bouwleges korting van 50% bedongen, als gevolg van het uit handen nemen van de bouwplantoetsing en bouwtoezicht taken van het gemeentelijk apparaat, welke door een private kwaliteitsborger uitgevoerd worden in opdracht van De Alliantie. Uiteraard zijn er vele andere afspraken gemaakt, ook tussen De Alliantie en andere partijen zoals aannemers en ontwikkelaars, maar de hier beschreven financieel-juridische afspraken zijn het meest kenmerkend voor de publiek-private samenwerking tussen gemeente en corporatie.

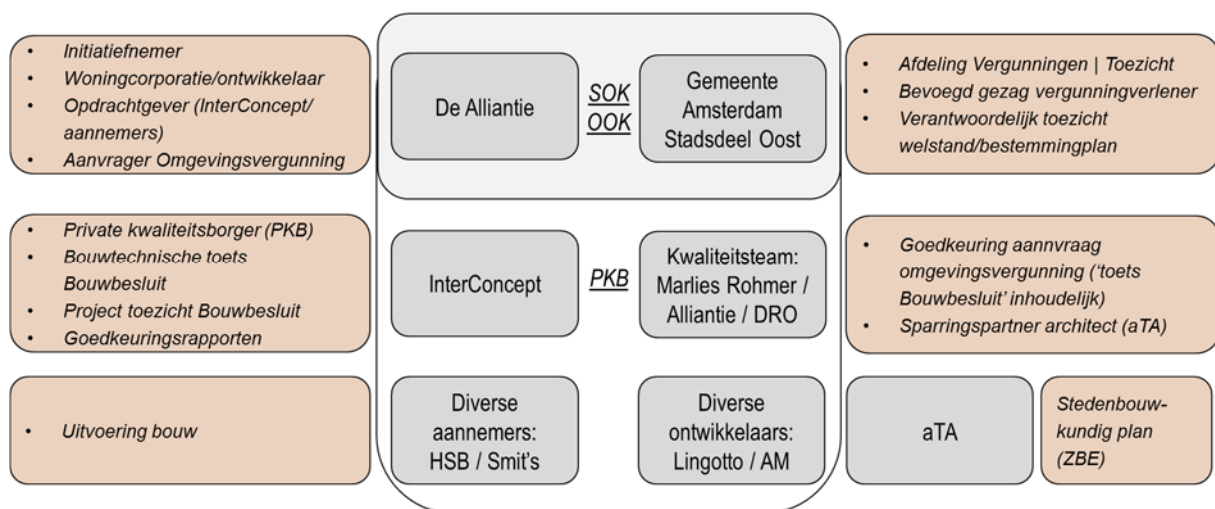
Private kwaliteitsborging

Kenmerkend voor de Theo Koomenbuurt is dat er met het oog op procesversnelling en kwaliteitsverhoging gekozen is voor het toepassen van de pilot Private kwaliteitsborging. Daarbij is De Alliantie in principe verantwoordelijk en aansprakelijk voor het bouwen conform het Bouwbesluit, het toezicht hierop en het tijdig ingrijpen bij het (private) bouwtoezicht geconstateerde afwijkingen. Hiertoe heeft De Alliantie het bedrijf InterConcept opdracht gegeven om als private kwaliteitsborger op te trede. Zij verzorgen de bouwtechnische plantoets en toezicht tijdens de bouw. Elk bouwplan wordt daarmee vergezeld van een goedkeuringsrapport 'toets Bouwbesluit', en elk opgeleverd gebouw wordt gedocumenteerd middels het opleveringsrapport 'toezicht Bouwbesluit'. Daarmee wordt er minder capaciteitsbeslag gelegd op de Afdeling Vergunningen, en de Afdeling Handhaving en Toezicht van de Gemeente Amsterdam Stadsdeel Oost. De Afdeling Vergunningen blijft wel het bevoegd gezag voor het afgeven van de Omgevingsvergunning door de formele toets aan welstandscriteria en bestemmingsplan. Plannen ingediend door De Alliantie, voorzien van een goedkeuringsrapport en het opleveringsrapport van InterConcept, worden aannemelijk geacht te voldoen aan het Bouwbesluit te voldoen. Daarnaast zijn procesafspraken over periodieke publieke monitoring door de Afdeling Handhaving en Toezicht tijdens de bouw gemaakt tussen gemeente en

corporatie, ook met als doel te leren van deze pilot. De gemeente vervult dus niet zozeer de taak van toetser maar veel meer de taak van controleur.

2.4 Rol- en taakverdeling

Verschillende partijen werken samen aan de Theo Koomenbuurt. Onderstaande figuur 5 geeft de belangrijkste partijen (donkergrijs), hun rollen (oranje) en contractuele relaties tussen partijen (grijs/wit onderlijnt) weer. De figuur laat zien dat er gekozen is voor een heldere rol- en taakverdeling, en dat er sprake is van twee bilaterale (SOK/OOK) overeenkomsten, en één trilaterale overeenkomst (PKB). Daarnaast heeft De Alliantie als gevolg van de 'Novelle van Blok' afstand moeten nemen van de commerciële woningbouwopgave, en daartoe bilaterale privaatrechtelijke overeenkomsten gesloten met ontwikkelaars en aannemers. Deze rollen en privaate-private relaties zijn omwille van de omvang van het onderzoek niet meegenomen, en komen daarom ook niet tot uiting in onderstaande figuur.



Figuur 5. Rollen en relaties betrokken partijen Theo Koomenbuurt.

In de Samenwerkingsovereenkomst (SOK) en Ontwikkelingsovereenkomst (OOK) is ook nog een specifiekere projectoverlegstructuur voor procesvereenvoudiging opgenomen, bestaande uit:

Stuurgroep

- Gebiedsmanager ZBE gemeente Amsterdam (Igor Roovers)
- Directeur De Alliantie Ontwikkeling (Jan van Barneveld)
- Manager Vastgoed De Alliantie (Larry Bath)
- Aangevuld met Werkgroepleden
- Rol Stuurgroep:
 - Bewaken uitgangspunten SOK
 - Besluitvorming over werkgroep zaken

Werkgroep

- Projectmanager/-leider ZBE gemeente Amsterdam
- Ontwikkelmanager De Alliantie
- Inhoudelijke deskundigen afhankelijk van onderwerp

- Rol Werkgroep:
 - o Verantwoordelijk voor planuitwerking
 - o Verantwoordelijk voor voorbereiding besluitvorming Stuurgroep
 - o Verantwoordelijk voor voorbereiding besluitvorming t.a.v. bouw en woonrijp maken, nutsvoorzieningen, bestemmingsplan, planning, voortgang, erfpachtuitgifte e.d.

Kwaliteitsteam

- Gemeentelijke Supervisor (Marlies Rohmer)
- Stedenbouwkundige Dienst Ruimtelijke Ordening Gem. Amsterdam (Frans de Rooy)
- Vertegenwoordiger/ontwikkelmanager De Alliantie (Michiel Schaap)
- Rol Kwaliteitsteam:
 - o Beoordeelt plannen voor gebouwen op locatie inhoudelijk

Samenvattend is de rol- en taakverdeling voor de hele gebiedsontwikkeling als volgt:

- De Alliantie: opdrachtgever, bouwvergunning, welstandscriteria, ruimtelijke ordening
- Gemeente: bestemmingsplan partiële herziening, bevoegd gezag vergunningverlening
- InterConcept: private kwaliteitsborging, bouwplantoets, bouwtoezicht (PlanGarant)
- Kwaliteitsteam: bouwplantoets (aan welstandscriteria en SBFrame)
- ATA: architect stedenbouwkundig frame, spelregels
- HSB/SBB/BAM/etc.: aannemers, bouwen/ontwikkelen

De rol en taakverdeling tussen Gemeente en De Alliantie, en andere partijen is bepaald niet standaard te noemen. Zo worden traditioneel publieke taken als de bouwplantoetsing en bouwtoezicht conform het Bouwbesluit overgenomen door private partijen. Daarnaast laat het proces duidelijk zien dat de herziening van het publiekrechtelijke bestemmingsplan en het opstellen van het welstandskader tot stand is gekomen in dialoog tussen gemeente en corporatie. Ook wordt de toetsing van plannen aan die kaders door het Kwaliteitsteam gedaan, waarin ook de opdrachtgever plaats neemt. Private partij De Alliantie kan dus middels verschillende soorten taken duidelijk invloed uitoefenen op proces en project. De gemeente behoudt zijn invloed door middel van de formele bevoegdheden, de actieve rol in het kwaliteitsteam, en de monitorende rol tijdens de bouw, maar ook het uitgeven van de grond in erfpacht.

Dit leidt ertoe dat het Theo Koomenbuurt project gedeeltelijk gekenmerkt kan worden als 'privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling' (Heurkens, 2012). In dit soort gebiedsontwikkelingen nemen private partijen de leiding bij het initiëren, ontwerpen, financieren en realiseren van gebieden, terwijl publieke partijen een toetsende en actief-faciliterende rol op zich nemen. De gemeente is dus geen echte 'regievoerder', maar veel meer een partij die de gebiedsontwikkeling mogelijk maakt binnen bestaande publiekrechtelijke kaders.

2.5 Sub-conclusie

Welke kenmerken hebben de gemaakte afspraken over marktselectie, planvorming, ontwikkeling, rol- en taakverdeling voor de gebiedsontwikkeling Theo Koomenbuurt?

De belangrijkste kenmerken van de gemaakte afspraken zijn weergegeven in onderstaande tabel 1. Deze tabel heeft niet tot doel uitputtend te zijn, maar biedt een samenvattend overzicht.

Tabel 1. Kenmerken afspraken Theo Koomenbuurt (samenvatting).

Planvorming	Marktselectie	Ontwikkeling	Rol- en taakverdeling
<u>Collaboratieve procesaanpak</u>	<u>Unsolicited proposal</u>	<u>Financieel-juridische afspraken (SOK/OOK)</u>	<u>Projectorganisatie</u>
planinhoudelijke workshops met meerdere partijen	ongevraagd privaat voorstel / eigen initiatief	lumpsum grondprijs (vooraf betaald)	Stuurgroep (bewaken afspraken, besluitvorming)
tailormade marktconforme ontwerpen (meerdere mensen)	“Aanbod aan de Stad” van De Alliantie (grondprijs en inhoudelijk plan)	garantie tot levering van woningen (voor einddatum)	Werkgroep (planuitwerking, voorbereiding besluitvorming)
<u>Inhoudelijk-programmatische flexibiliteit</u>	<u>Niet aanbestedingsplichting</u>	erfpachtaanbieding (bij iedere gronduitgifte)	Kwaliteitsteam (plantoetsing, advisering)
procentuele bandbreedte (7,5% marge naar boven)	grondtransactie tussen gemeente en corporatie	bouwleges korting (50%, ter betaling private kwaliteitsborging)	<u>Publiek-private rolverdeling</u>
flexibiliteit in woningsegmenten (huur vs. koop)	bouwrijpe grond gemeente	<u>Private kwaliteitsborging (Wkb pilot)</u>	De Alliantie: ontwerpt, financiert, realiseert, beheert (leidende rol)
flexibel stedenbouwkundig frame (hoofdlijnen)	geen extra publieke eisen vanuit gemeente	goedkeuringsrapport ‘toets Bouwbesluit’ (privaatrechtelijk)	Gemeente: faciliteert, monitort, mandateert (vergunningverl. rol)
10 stedenbouwkundige regels (visie)	geen directe economisch belang voor gemeente	opleveringsrapport ‘toezicht Bouwbesluit’ (privaatrechtelijk)	InterConcept: private kwaliteitsborging, rapporteur, toets Bouwbesluit (toetsende rol)
<u>Globaal welstandskader, kwaliteitsteam, bestemmingsplan</u>		procesafspraken over periodieke publieke monitoring (privaatrechtelijk)	Kwaliteitsteam: toetst plan vooraf aan Welstand/Bouwbesluit (adviserende rol)
flexibiliteit in de planvorming (principes, beperkte eisen)		inter-organisatorisch Kwaliteitsteam (privaatrechtelijk)	Aannemers: bouwen voor opdrachtgever (uitvoerende rol)
inter-organisatorisch Kwaliteitsteam (toetsend en adviserend)			Ontwikkelaars: bouwen voor eigen risico en winst (ontwikkende rol)

3 Ervaringen van partijen

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag:

- *Wat zijn de voor- en nadelen van de aanpak, vanuit het gezichtspunten van verschillende partijen, en in het licht van het bereikte inhoudelijke resultaat?*

Deze vraag wordt middels interviews (zie bijlage 2) en documentenstudie beantwoord en gespecificeerd door de meningen en ervaringen van betrokken partijen in kaart te brengen. Acht interviews met verschillende betrokkenen zijn gehouden in de periode van oktober 2016 tot en met februari 2017. Naast interviews zijn ervaringen van partijen ook gebaseerd op de verslagen 'Dag van het Zeeburgereiland' (DZBE) (De Alliantie, 2015) en de 'Brownpaper sessie Private kwaliteitsborging' (BPS) (Mathijssen, 2015).

3.1 Voordelen volgens partijen

Aangezien er meerdere partijen betrokken zijn bij de ontwikkeling volgt hier een opsomming van voordelen genoemd door partijen over de afspraken en werkwijzen in de Theo Koomenbuurt.

De Alliantie

De Alliantie is onderverdeeld positief over de manier van werken, met name over de tijdswinst en kostenreducering, maar ook de geleverde kwaliteit. Zij noemt de volgende voordelen:

- Procesversnelling/tijdswinst minimaal ca. 3-4 maanden: tekenen en rekenen gelijk opgaand;
- Rol kwaliteitsteam en Pilot PKB (bouwplantoets) zorgt voor vergunningen binnen 1 week;
- Bouwen wat de markt wil in plaats van wat de gemeente voorschrijft;
- Ontwikkelkosten met 10-12 procent teruggebracht, proceskosten laag (DZBE).

De Gemeente Amsterdam, Stadsdeel Oost, Vergunningen

De Gemeente Amsterdam, Stadsdeel Oost, Vergunningen is vrij positief over de kwaliteitssprong die gemaakt is door private partijen, en de versnelling van het proces. Men ziet de volgende voordelen:

- Aan voorkant meer werk, maar vergunningverlening gaat sneller (geen sprake van 8+6 weken reguliere Wabo procedure);
- Bouwers leveren meer kwalitatief-goede bouwplannen (zowel technisch als ruimtelijk), onder andere doordat kwaliteitsteam meekijkt;
- Aansprakelijkheid maakt private partijen bewuster van hun rol.

De Gemeente Amsterdam, Stadsdeel Oost, Handhaving & Toezicht

De Gemeente Amsterdam, Stadsdeel Oost, Handhaving en Toezicht ziet vooral kansen in plaats van echte voordelen bij de nieuwe manier van werken:

- Winst is dat je als opdrachtgever extra/specifieke eisen kunt stellen zoals duurzaamheid;
- Pilot en stuurgroep goede oefening voor stadsbrede invoering Wkb in nabije toekomst;
- Actieve houding bij partijen (BPS).

De Gemeente Amsterdam, Gebiedsmanagement

De Gemeente Amsterdam, Gebiedsmanagement onderkent procedurele en participatieve voordelen van de toegepaste nieuwe manieren van werken, zoals:

- Ontzettende tijdswinst met genomen maatregelen (welstand, kwaliteitsteam) (DZBE);
- Participatietraject met bewoners en stakeholders, vnl. in bijeenkomsten, erg succesvol doordat iedereen kon meedenken en meepraten, waardoor commitment ontstaat (DZBE).

InterConcept

InterConcept is positief over de manier waarop de private kwaliteitsborging is geïntegreerd in het proces, en ziet de volgende voordelen:

- Grootste ontwikkeling bij bouwers, leveren meer kwaliteit, interne kwaliteitsopzichters;
- Combinatie van instrumenten: kwaliteitsteam en PKB bouwplantoetsing;
- Transparantie PKB, door middel van rapporten, dossiers, communicatie;
- Kostenreductie (door tijdswinst) voor opdrachtgever.

Ligthart Advies

Ligthart Advies is positief over de pilot private kwaliteitsborging, en ziet de volgende voordelen:

- Winst zit in (globaal) bestemmingsplan en welstandscriteria (beeldkwaliteit);
- Gezamenlijk optrekken opdrachtgever, gemeente, architect in planvorming;
- Capaciteit bij gemeenten voor bouwplantoetsing en bouwtoezicht nu vaak gering;
- Vaak geen planrevisies meer nodig door plannen volgens bouwbesluit (vergunning);
- Gefaseerde bouwplantoets zorgt voor inspelen op veranderingen/wensen opdrachtgever;
- Flexibiliteit zorgt ook voor improvisatie en engineering.

HSB Bouw

HSB Bouw ziet vooral voordelen in de kwalitatieve en organisatorische aspecten, te weten:

- Aanwezigheid van (globaal) bestemmingsplan helpt bij versnelling;
- Private kwaliteitsborging dwingt tot eigen monitoring en realisatie goede kwaliteit.

aTA

Architectuurcentrale Thijs Asselbergs ziet vooral voordelen in de integrale afstemming tussen stedenbouwkundige inhoud en procesaanpak, zoals:

- Rekenen en tekenen gelijk opgaand bij iedere kavel/gebouw (hoog tempo);
- Integrale procesmatige en inhoudelijke aanpak:
 - o Kwaliteitseisen (architectonisch stedenbouwkundig & welstand);
 - o Stedenbouwkundige volumes (verkavelingsmodel);
 - o Gewenst programma (woningtypen & woningaantallen);
 - o Planning & business cases (fasering & financiering);
- Stedenbouw, architectuur doorwerking en prijsvorming lopen goed in elkaar over (DZBE);

- Interessant proces dat leidt tot goede kwaliteit (DZBE).

Kwaliteitsteam

- De supervisor ziet weinig concrete voordelen van de gehanteerde werkwijze;
- De gemeentelijk stedenbouwkundige is kritisch positief over de werkwijze;
- De ontwikkelmanager van De Alliantie is positief over de werkwijze:
 - o Toets op kwaliteit niet alleen esthetisch van aard;
 - o Gebruikswaarde en toekomstwaarde (beheer) ook van belang (houdbaarheid, betaalbaarheid).

3.2 Nadelen volgens partijen

Uiteraard horen bij andere manieren van werken en andere afspraken ook de nodige nadelen. Een aantal van gemaakte afspraken zijn nieuw voor partijen. De nadelen zijn hier verwoord door de verschillende partijen.

De Alliantie

De Alliantie ziet voornamelijk nadelen in de organisatorische en management sfeer, te weten:

- Persoonsafhankelijkheid (publieke en private zienswijze op rolverdeling en pilot);
- Kwaliteitsteam weinig slagvaardig, meer adviserend dan toetsend, supervisor minder steun.

De Gemeente Amsterdam, Stadsdeel Oost, Vergunningen

De Gemeente Amsterdam, Stadsdeel Oost, Vergunningen ziet vooral nadelen in organisatorische zin en in de heersende werkcultuur, zoals:

- Houding bij ambtenaren vergunningen over het algemeen argwanend en afwijzend;
- Tijdens bouw na vergunningverlening treden vaak toch nog veranderingen op, daardoor is er vooral een papieren werkelijkheid;
- Rolverdeling is nieuw en cultureel soms lastig, leidend tot soms felle discussie over de borging van het publieke belang (wie is daarvan, overheid of markt?);
- Afhankelijkheid van mensen/personen die werkwijze steunen, anders wordt het lastig uitvoerbaar (in late stadium is er meer steun en begrip voor elkaars positie en rol).

De Gemeente Amsterdam, Stadsdeel Oost, Handhaving & Toezicht

De Gemeente Amsterdam, Stadsdeel Oost, Handhaving en Toezicht ziet vooral nadelen in de organisatorische, juridische en culturele zin, te weten:

- Rol InterConcept ondanks gecertificeerde status als bedrijf, niet onafhankelijk, want betaald door opdrachtgever, prikkel tijd/geld en niet per se kwaliteit (i.t.t. gemeente);
- Aannemers zijn niet gewend om allereerst aan kwaliteitsverbetering te werken;
- Geen duidelijke afsprakenkaders: Wat regel je publiek- en privaatrechtelijk? En op welke manier borgen we een betere kwaliteit?;
- Doel van de pilot te weinig op leren en oefenen, uitproberen en fouten maken, dit is echter onvoldoende geborgd middels een leertraject (BPS);

- Spelregels toezicht zijn onduidelijk: feit dat bevoegd gezag uiteindelijk wel verantwoordelijk bleef voor uitgevoerde toezicht was problematisch, daardoor werd 'tweedelijnstoezicht' tweemaal toezicht (inmiddels aangescherpt) (BPS).

InterConcept

InterConcept benadrukt dat er in communicatieve en politieke zin nadelen kunnen kleven aan de werkwijze met private kwaliteitsborging, te weten:

- Risico-discussies bij aangetoonde fouten blijven hangen op begripsaanduiding;
- Communicatie inzichtelijk houden in rapporten en dagelijks contact;
- Politieke invloed speelt grote rol, er ontstaan direct discussies als er iets fout gaat in bouwtoezicht (ervaring leert dat dat veel minder is als het gemeente zelf toezicht houdt).

Ligthart Advies

Ligthart Advies geeft aan dat private kwaliteitsborging een kwestie van vertrouwen is wat een nadeel kan zijn:

- Vertrouwen tussen gemeente en private kwaliteitsborger niet vanzelfsprekend;
- Vooral bouwtoezicht door private partij is nieuw voor gemeenten (vertrouwenskwestie).

HSB Bouw

HSB Bouw geeft als nadeel de discrepantie tussen de gemeentelijke politieke en ambtelijke houding:

- Politiek bij gemeente positief over werkwijze, bij ambtelijk apparaat negatieve houding.

aTA

ATA geeft aan dat er organisatorisch en kwalitatief nadelen kleven aan de aanpak, te weten:

- Supervisor kwaliteitsteam is eigenlijk vleugellam, is deze toetsend of participerend?;
- Geen tijd voor reflectie, druk en ambities hoog, soms daardoor resultaat onder druk;
- Rolzuiverheid publiek en privaat soms in het geding (kwaliteitsteam opdrachtgeversrol);
- Ruimtelijke kwaliteit geborgd door 'markt' brengt dat risico's met zich mee (DZBE).

Kwaliteitsteam

De supervisor geeft aan dat er vooral organisatorisch procesmatig, maar ook stedenbouwkundig ruimtelijk, er nog nadelen kleven aan de rol van het Kwaliteitsteam en het stedenbouwkundig frame:

- Rollen partijen niet te allen tijde zuiver, pleidooi voor transparantere rolverdeling;
- Twijfels over positie van opdrachtgever in het kwaliteitsteam, vraag is of je objectiviteit kunt waarborgen (DZBE);
- Overlegstructuur te weinig uitgewerkt, weinig overleg tussen Kwaliteitsteam en bouwende partijen, wellicht beter wekelijks in plaats van maandelijks (DZBE);
- Stedenbouwkundig ZBE frame had nog meer uitgewerkt kunnen worden om kwaliteit en flexibiliteit te bieden, waardoor betere architectonische oplossingen mogelijk zijn;

- Bij uitwerking plannen van deze snelheid weinig ruimte voor bereiken beoogde variatie met hoge en lage volumes (DZBE).

Lingotto

Lingotto geeft als ontwikkelaar aan er juridisch nog nadelen kleven aan de werkwijze, te weten:

- Nadeel van flexibiliteit is onzekerheid (DZBE);
- Weinig contractueel vastgelegd, werkt dat bij andere omstandigheden ook goed (DZBE).

Studioninedots

Studioninedots geeft aan dat er nadelen zijn bij de toetsing van ruimtelijke kwaliteitsambities:

- Nadeel niet vastleggen regels en ambities, geen document om op terug te vallen (DZBE);
- Maakt het moeilijk te argumenteren over meer kwaliteit, integrale kwaliteitsteam als bewaker totaal cruciaal (DZBE).

3.3 Meningen over het inhoudelijke resultaat

Over de inhoudelijke kwaliteit van de gebouwen en openbare ruimte van de Theo Koomenbuurt lijken de meningen nogal te verschillen. Toch is het al wel mogelijk om te beoordelen of de aanpak voor de gebiedsontwikkeling Theo Koomenbuurt tot het gewenste ruimtelijk kwalitatieve resultaat heeft geleid. Het grootste deel van de gebiedsontwikkeling is inmiddels gerealiseerd, ondanks dat het project in de winter van 2017 pas definitief gereed is.

Ruimtelijke kwaliteit heeft echter vaak een subjectief karakter, maar is door Hooimeijer et al. (2001) objectief gemaakt en gedefinieerd als een combinatie van esthetische waarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde. Meningsverschillen tussen de partijen over het inhoudelijke resultaat zijn terug te voeren op de nadruk die partijen leggen op de verschillende ‘waarden’ van ruimtelijke kwaliteit. De Alliantie legt in haar oordeel over de ruimtelijke kwaliteit de nadruk op gebruikswaarde en toekomstwaarde. Daarbij gaat het om het functionele gebruikswaarde van de sociale huurwoningen en woningomgeving. Daarnaast ligt de nadruk op de volhoudbaarheid of toekomstwaarde van het project, waarbij de beheer(s)baarheid van het vastgoed voor corporatie De Alliantie uiteraard van belang is. De supervisor van het kwaliteitsteam lijkt de nadruk te leggen op de esthetische waarden van de gebiedsontwikkeling, waarbij de architectonische vorm en de stedenbouwkundige structuur centraal staan. De kwaliteitsdiscussie lijkt zich dan vooral toe te spitsen op een voorkeur voor het gesloten bouwblok (supervisor) versus een alzijdig bouwblok (corporatie). De vraag is echter of dit een project-specifiek of generiek meningsverschil over ruimtelijke kwaliteit is welke vaker voorkomt.

Ondanks de observatie dat de aanpak van de gebiedsontwikkeling Theo Koomenbuurt vooral projectmatig van aard is, en daarbij beslissingen binnen de traditionele driehoek tijd-kosten-kwaliteit wellicht meer gefocust zijn op voornamelijk procesversnelling en indirect op kostenreductie, kan niet geconstateerd worden of deze aanpak leidt tot mindere kwaliteit. Wel lijkt het opportuun dat het de werking van het stedenbouwkundige frame en de rol van het Kwaliteitsteam in de planvormingsfase geëvalueerd wordt; is het Kwaliteitsteam goed uitgerust om kwaliteit objectief te kunnen toetsen? De geleverde bouwkwiteit is niet wezenlijk anders doordat plannen en het gerealiseerde vastgoed ook in het geval van private kwaliteitsborging (objectief) getoetst worden aan Bouwbesluit-criteria.

3.4 Sub-conclusie

Dit hoofdstuk laat zien dat partijen positief kritisch zijn op de afsprakenkaders, en vernieuwende werkwijzen in de Theo Koomenbuurt. Opvallend is dat de voordelen door zowel private als publieke partijen in brede zin onderkend worden, vooral met betrekking tot de primaire doelstellingen zoals procesvereenvoudiging, procesversnelling, kostenreducering. In projectmatige zin lijkt de gebiedsontwikkeling Theo Koomenbuurt daarom ook geslaagd te noemen. Deze conclusie wordt door meerdere private partijen gedragen. De gemaakte afspraken zijn doelmatig/effectief voor het bereiken van het resultaat.

Wat echter ook opvalt bij de nadelen die genoemd worden, vooral door gemeentelijke partijen maar ook door het kwaliteitsteam en ontwikkelaars, is dat er wel degelijk aandacht besteed moet worden aan enkele juridische en organisatorische verbeteringen in de taak- en rolverdeling. Zo zou de borging van ruimtelijke kwaliteit beter georganiseerd en geregeld kunnen worden, en is er wat betreft communicatie tussen partijen veel winst te behalen. Daarom lijken er vooral in procesmatige zin bij de gebiedsontwikkeling Theo Koomenbuurt nog verbeterlagen gemaakt te kunnen worden in termen van efficiëntie, vertrouwen en transparantie.

4 Bredere toepasbaarheid werkwijze

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag:

- *Is de werkwijze (geheel of gedeeltelijk) breder toepasbaar (niet alleen in Amsterdam) in gebiedsontwikkelingsprojecten?*

Deze vraag wordt voornamelijk middels interviews maar ook via documentenstudie beantwoord. Hiertoe worden vier belangrijke voorwaarden besproken die leidend zijn voor de bredere toepasbaarheid van de werkwijze in andere gebiedsontwikkelingsprojecten, te weten: ruimtelijke voorwaarden, economische marktomstandigheden, en samenwerkings- en ontwikkelcultuur.

4.1 Ruimtelijke voorwaarden

In de interviews is de vraag gesteld of partijen vinden dat ruimtelijke aspecten een rol spelen voor het breder toepassen van de werkwijze, en dan met name het type locatie, het programma en het schaalniveau. De Theo Koomenbuurt wordt ontwikkeld op het Zeeburgereiland dat beschouwd kan worden als uitleglocatie, zeker gezien het feit dat de gemeente Amsterdam de locatie al bouwrijp had gemaakt, en de relatieve afstand tot de stad zelf. Daarnaast bestaat het programma vooral uit woningbouw en is het schaalniveau van de gebiedsontwikkeling als gemiddeld te beschouwen. Partijen geven aan dat een programma en een kleiner of groter schaalniveau niet per se andere eisen stelt aan gehanteerde werkwijzen. Expliciet wordt ook door zowel de corporatie en de gemeente genoemd dat private kwaliteitsborging ook binnenstedelijk toepasbaar is. Wel lijkt het aannemelijk dat er in de bestaande stad wellicht meer noodzaak bij publieke partijen gevoeld wordt om actief te sturen op gebiedsontwikkelingen, gezien de gevestigde belangen van allerlei partijen.

4.2 Economische en vastgoedmarkt omstandigheden

De afspraken tussen De Alliantie en de gemeente voor de ontwikkeling van de Theo Koomenbuurt zijn tot stand gekomen aan het eind van de economische crisis in 2013/2014. In die periode was de vraag naar woningen minder rooskleurig dan nu het geval is. Niettemin werd door beide partijen in die tijd de noodzaak tot bouwen gevoeld, vooral vanwege de latente woningvraag en toekomstige woningbouwopgave voor de regio Amsterdam. Tegelijkertijd heeft het project tijdens de realisatie in belangrijke mate het economische tij mee gehad. De vraag dient gesteld te worden of deze afspraken zoals gemaakt ook in tijden van zeer gunstige marktomstandigheden gesloten zouden zijn. De geïnterviewde partijen geven aan dat ook in dat geval mogelijk is. Juist nu is er noodzaak voor het snel realiseren van woningen, en ook juist nu zouden de gehanteerde procesversnellende instrumenten die gehanteerd zijn in de Theo Koomenbuurt ook elders gebruikt kunnen worden.

4.3 Samenwerkings- en ontwikkelcultuur

De gemaakte afspraken en gehanteerde instrumenten duiden op een vorm van meer privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling. Ook vertegenwoordigt private kwaliteitsborging een beleidsrichting van de overheid op meer privatisering. Het feit dat de markt in principe zelf verantwoordelijk en aansprakelijk is voor de kwaliteit van plannen en de bouw en daarbij toetsend en toezichhoudend optreedt, is iets wat nieuw is voor de Nederlandse ontwikkelcultuur. Ook zijn er in het project 'deregulerende' afspraken gemaakt voor het welstandskader en bestemmingsplan. Veel partijen geven in de interviews aan dat de ontwikkelcultuur, en dan vooral de van oudsher sterk sturende rol van gemeenten en de meer reactionaire houding van marktpartijen in stedelijke ontwikkeling, wel degelijk belemmerend kan werken voor een bredere toepasbaarheid van de werkwijzen.

Publieke en private partijen geven aan dat in de dagelijkse praktijk in de Theo Koomenbuurt gebleken is dat men erg moet wennen aan een andere taak- en rolverdeling. Het lijkt erop dat gemeenten moeite hebben om slechts via privaatrechtelijke weg (overeenkomsten, private kwaliteitsborging) het project aan te sturen, zeker ook omdat gelijktijdig publiekrechtelijke bevoegdheden (welstandstoets, vergunningen) min of meer het sluitstuk van een proces zijn geworden. Hier speelt mee dat wanneer zaken die het 'publieke belang' raken niet goed 'geborgd' worden in contractuele privaatrechtelijke afspraken tussen partijen er ook een geringe basis is voor wederzijds vertrouwen. Tegelijkertijd is met de verwachte inwerkingtreding van de Wet voor Kwaliteitsborging in het bouwen (Wkb) ook de toepassing van private kwaliteitsborging actueler en noodzakelijker dan voorheen. Partijen moeten hun rol en taken herzien en herdefiniëren, en het project laat ook zien dat dat gaandeweg gebeurt.

4.4 Sub-conclusie

De conclusie kan getrokken worden dat de werkwijzen zoals gehanteerd in de Theo Koomenbuurt breder toepasbaar zijn. Sommigen van de gehanteerde instrumenten worden momenteel al gebruikt in andere projecten, locaties en steden. Zo vinden er al vele pilots met private kwaliteitsborging plaats in Nederland, waarbij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties inzet op de implementatie van een compleet nieuw stelsel van bouwtoezicht. Ook is het vrij gebruikelijk in de Amsterdamse praktijk van gebiedsontwikkeling en zeker op Zeeburgereiland, om een Kwaliteitsteam en supervisor aan te stellen voor planvorming en –toetsing, uitgezonderd de Welstandstoets die normaliter door de gemeente gedaan wordt. Ten slotte is het globale bestemmingsplannen ook een instrument dat gemeenten in toenemende mate hanteren om meer flexibiliteit te hebben om op de actuele marktvraag te kunnen reageren.

Wat de Theo Koomenbuurt aanpak interessant en uniek maakt is dat er een combinatie van instrumenten gebruikt is leidend tot nieuwe werkwijzen tussen en voor meerdere partijen. Zo'n instrumenten-mix kan in potentie wel de bredere toepasbaarheid belemmeren, omdat zowel bij planvorming, plantoetsing, en ontwikkeling veel afwijkt van 'gebruikelijke werkwijzen'. Uit ervaringen van betrokken partijen kan opgemaakt worden dat de publiek-private rolverdeling, gebaseerd op 'meer' privaatrechtelijke en 'minder' publiekrechtelijke verantwoordelijken (nog) niet in lijn is met wat men gewend is bij het werken aan stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten. Tegelijkertijd is te verwachten dat de samenwerkingscultuur bij gebiedsontwikkeling niet statisch is, en dat deze daarmee in de toekomst ook ontvankelijk is voor veranderende publiek-private verhoudingen.

5 Conclusies

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de centrale vraag van het onderzoek:

- *Wat kunnen we leren van de casus Theo Koomenbuurt met betrekking tot effectieve afsprakenkaders voor gebiedsontwikkeling?*

Deze vraag wordt beantwoord door conclusies te formuleren over de afsprakenkaders in de gehanteerde instrumenten en de effectiviteit daarvan. Vervolgens zijn specifieke lessen geformuleerd voor de praktijk van gebiedsontwikkeling en voor partijen in de Theo Koomenbuurt.

5.1 Effectieve afsprakenkaders

In de inleiding is aangegeven dat de effectiviteit van de afspraken beoordeeld kan worden door te kijken naar de mate waarin ze hebben geleid tot een procesvereenvoudiging, procesversnelling, kostenreductie en kwaliteitsverhoging. Vooropgesteld wordt dat de gehanteerde afspraken en instrumenten lastig afzonderlijk te toetsen zijn op hun effectiviteit, omdat niet valt te herleiden in welke mate een specifieke afspraak leidt tot welke vorm van effectiviteit. Niettemin is hier voor de belangrijkste afsprakenkaders aangegeven wat de kenmerken en effectiviteit ervan zijn.

‘Marktselectie’ – Ongevraagd privaat voorstel

Er is sprake van een ‘unsolicited proposal’ of ongevraagd privaat voorstel van corporatie De Alliantie. Dit heeft vorm gekregen in een document getiteld “Aanbod aan de Stad” bestaande uit:

- programma;
- grondwaarde en betaalmoment;
- planning;
- procesvoorstellen over verantwoordelijkheden.

Het bevat een inhoudelijke visie en (lump sum) grondbod voor de gebiedsontwikkeling welke bij de gemeente Amsterdam is neergelegd. De gemeente heeft geen marktselectie toegepast. Het project is niet-aanbestedingsplichtig omdat het voldoet aan de volgende voorwaarden:

- er is (slechts) sprake van een grondtransactie;
- de grond is al bouwrijp gemaakt door de gemeente;
- er zijn geen extra publieke eisen bovenop bestaande publiekrechtelijke documenten gesteld;
- er is geen direct economisch belang voor de gemeente mee gemoeid.

De marktselectie op basis van een ongevraagd privaat voorstel is effectief gebleken in termen van kostenreductie, procesvereenvoudiging en procesversnelling, als gevolg van het ontbreken van een vaak kostbaar, complex en tijdrovend aanbestedingstraject.

Masterplan – Flexibel stedenbouwkundig frame

Partijen zijn overeengekomen om een flexibel stedenbouwkundig frame als masterplan te hanteren, met als meest in het oog springende afspraken:

- 10 stedenbouwkundige regels, tot stand gekomen in 3 workshops in 2013;
- ZBE deels gebaseerd op Visie De Alliantie en Welstandkader RI-Oost;
- Plan gebaseerd op hoofdlijnen, bandbreedtes, en bebouwingsmarges van +7,5%;
- Flexibiliteit in woningsegmenten (huur versus koop), afhankelijk van marktomstandigheden.

Het masterplan op basis van een flexibel stedenbouwkundig frame is effectief gebleken in termen van kostenreductie, procesvereenvoudiging en procesversnelling. Dit heeft te maken met het feit dat het frame het mogelijk maakt om tijdens de planontwikkeling aanpassingen te doen, naar gelang hiertoe aanleiding was door veranderende marktomstandigheden of regelgeving. Of het flexibele stedenbouwkundige frame ook tot een ruimtelijke kwaliteitsverhoging heeft geleid is moeilijk aan te tonen; wel zijn de meeste partijen tevreden over de gerealiseerde kwaliteit.

Ruimtelijke en architectonische kwaliteitsborging – Globaal Bestemmingsplan en Welstandskader

Daarnaast heeft de gemeente Amsterdam een globaal Bestemmingsplan Derde Partiële Herziening RI-Oost Zeeburgereiland in juni 2014 vastgesteld. Doel hiervan was om tot een vereenvoudiging van de ruimtelijk-planologische regels voor o.a. de Theo Koomenbuurt te komen. Daarnaast is er een globaal Welstandskader RI-Oost Zeeburgereiland vastgesteld waarin slechts een 7-tal globale welstandscriteria voor Zeeburgereiland zijn vastgesteld. Uiteraard is de gemeente ook bevoegd gezag voor het toetsen van plannen aan het Bouwbesluit en dientengevolge de vergunningverlening.

Ruimtelijke en architectonische kwaliteitsborging op basis van een globaal bestemmingsplan en welstandskader is effectief gebleken in termen van procesvereenvoudiging en procesversnelling, en in zekere mate ook voor kostenreductie. Dit komt doordat deze instrumenten de ruimte bieden om specifieke ruimtelijk-architectonische plannen te maken binnen duidelijke globale ruimtelijke principes. Of dit globale bestemmingplan en welstandskader ook tot een ruimtelijk-architectonische kwaliteitsverhoging heeft geleid is moeilijk aan te tonen; wel zijn de meeste partijen tevreden over de gerealiseerde ruimtelijke kwaliteit.

Bouwtechnische kwaliteitsborging – Kwaliteitsteam en Private Kwaliteitsborging

Naast de eerdergenoemde ruimtelijke en architectonische kwaliteitsborging hebben partijen nadrukkelijk de mogelijkheden van het privaatrecht verkend om het proces te versnellen en de bouwtechnische kwaliteit te borgen. Men heeft in de Theo Koomenbuurt een kwaliteitsteam aangesteld welke de bouwplannen op het welstandskader preventief toetste en voorzag van advies. Eenzelfde privaatrechtelijke afspraak is gehanteerd voor de toetsing van bouwplannen aan het Bouwbesluit en toezicht tijdens de bouw. Hiervoor werd de methodiek van private kwaliteitsborging gebruikt. Bij 'goedkeuring' van plannen door het kwaliteitsteam en private kwaliteitsborger InterConcept vond zowel de Welstandstoets als de Bouwbesluit toets in feite preventief plaats. Hiermee werd de publiekrechtelijke vergunningverlening door het bevoegde gezag (gemeente Amsterdam) slechts een formaliteit.

Privaatrechtelijke kwaliteitsborging op basis van het kwaliteitsteam en de private kwaliteitsborging kan als effectief beschouwd worden in termen van de kostenreductie en procesversnelling. De Alliantie en een aantal andere partijen zijn van mening dat er op projectmatig vlak behoorlijke tijdswinst behaald is en er kosten-reducerend gewerkt is. Dit komt vooral door de kortere aanvraagprocedures voor de bouwvergunning als gevolg van de publiek-private afspraken betreffende kwaliteitsteam en private kwaliteitsborging. In hoeverre deze afsprakenkaders geleid hebben tot procesvereenvoudiging en kwaliteitsverhoging is lastiger te beoordelen. Zo is niet eenduidig op te maken uit de documenten en interviews of het proces door de toepassing van verschillende 'nieuwe' instrumenten eenvoudiger (en effectiever) geworden is. Het proces laat zien dat partijen soms moeite hebben (gehad) met het effectief hanteren van afspraken betreffende het kwaliteitsteam en private kwaliteitsborging, omdat deze een andere publiek-private rolverdeling met

zich mee brengen. Ook zorgt bijvoorbeeld het dubbele private en publieke toezicht van de kwaliteit tijdens de bouw voor onduidelijkheden in de rolverdeling, wat mogelijk ook tot onnodige hogere 'transactiekosten' heeft geleid. De meeste partijen zijn niettemin vrij tevreden over de gerealiseerde bouwkwaliteit. Het is echter niet makkelijk vast te stellen of de gehanteerde afspraken ook kwaliteit verhogend hebben gewerkt. Wel wordt door partijen aangegeven dat de private kwaliteitsborging leidt tot meer preventieve kwaliteitscontroles door bouwende partijen zelf, en dat de rapportages leiden tot een grote mate van transparantie m.b.t. de plan- en bouwkwaliteit.

5.2 Lessen voor gebiedsontwikkeling

Dit onderzoek startte met de vraag wat we kunnen leren van de Theo Koomenbuurt voor gebiedsontwikkeling in Nederland. In deze paragraaf zijn de belangrijkste lessen geformuleerd.

Les 1. Ongevraagd privaat voorstel alternatief voor marktselectie

Enkele specifieke omstandigheden bij aanvang van het project hebben ertoe geleid dat De Alliantie in staat was om een 'unsolicited proposal' of ongevraagd privaat voorstel in te dienen bij de gemeente Amsterdam, waardoor geen aanbestedingsplichtige marktselectie nodig bleek. Er was (slechts) sprake van een publiek-private grondtransactie; de grond was bouwrijp en in eigendom van de gemeente; er werden geen extra publieke eisen bovenop bestaande publieke regelgeving gesteld; en er was geen direct economisch belang mee gemoeid voor de gemeente. Deze voorwaarden, voortkomend uit het arrest-Müller, maken het mogelijk voor a) gemeenten om af te wijken van een aanbestedingsplichtige marktselectie, en voor b) marktpartijen om te komen met een ongevraagd voorstel voor de gebiedsontwikkeling. Het grondbod en inhoudelijk-programmatische voorstel van De Alliantie in de vorm van een 'Aanbod aan de Stad' kunnen in theorie bij elke gebiedsontwikkeling onder de eerdergenoemde voorwaarden een goede mogelijkheid zijn om veel geld- en tijd-vergende tender-procedures te voorkomen.

Les 2. Instrumentenmix cruciaal voor procesversnelling gebiedsontwikkeling

Met de huidige en toekomstige substantiële woningvraag in met name de Randstad rijst de vraag of publieke en private partijen het proces van gebiedsontwikkeling kunnen versnellen. De in de Theo Koomenbuurt gehanteerde combinatie van instrumenten – stedenbouwkundig frame in samenhang met flexibel bestemmingsplan, kwaliteitsteam in plaats van welstandscommissie, en private kwaliteitsborging – heeft de potentie om gebieden versneld tot ontwikkeling te laten brengen. Vooral in de planvorming en plantoetsing kunnen via deze instrumenten afspraken gemaakt worden tussen partijen die leiden tot tijdswinst ten opzichte van reguliere publiekrechtelijke planning procedures. Zo hebben partijen bewerkstelligd dat de reguliere Wabo-procedure voor verkrijging van de omgevingsvergunning van 8+6 weken aanzienlijk verkort is door toepassing van deze instrumentenmix. 'Privaatrechtelijk regelen wat kan en publiekrechtelijk alleen wat moet' lijkt een succesvol adagium in dit verband.

Les 3. Globale plannen, kaders en kwaliteitsteam leiden tot flexibiliteit en ruimtelijke kwaliteit

In de Theo Koomenbuurt zijn een globaal bestemmingsplan en welstandskader gehanteerd voor de toetsing van plannen, en is er een flexibel stedenbouwkundig frame opgesteld en een kwaliteitsteam aangesteld om de planvorming en plantoetsing in goede banen te leiden. De partijen geven aan dat deze combinatie van instrumenten ertoe geleid heeft dat er ruimtelijk-programmatische flexibiliteit was tijdens de planvorming. Vooral de tien regels van het stedenbouwkundige frame, waaronder de afspraak dat er 7,5% meer gebruiksoppervlakte gerealiseerd kan worden, er tussen woonsegmenten

verschuivingen mogelijk zijn, en er margestroken voor bebouwing en openbare ruimte vastgelegd zijn, zorgden ervoor dat er ruimtelijk-programmatisch ingespeeld kon worden op veranderde regelgeving en (markt)omstandigheden. Daarnaast hebben deze instrumenten volgens de meeste betrokkenen voldoende basis gegeven voor het borgen van de ruimtelijke kwaliteit van het gebied. Niettemin blijft de rol en de samenstelling van het kwaliteitsteam, welke plannen toetst aan het welstandskader, een aandachtspunt. Objectiviteit in besluitvorming en een (gedeelde) definitie van ruimtelijke kwaliteit zouden onderwerpen zijn die men in het kwaliteitsteam kan adresseren om te komen tot een effectievere rol in de plantoetsing.

Les 4. Private bouwtechnische kwaliteitsborging zorgt voor transparantie en markttransformatie

De casus Theo Koomenbuurt laat zien dat met name de private kwaliteitsborging ervoor zorgt dat opdrachtgevende partijen expliciet via rapportages van gecertificeerde bedrijven moeten laten zien dat projecten voldoen aan de kwaliteitscriteria van het Bouwbesluit. Partijen geven aan dat voorheen de gemeentelijke toetsing van bouwplannen en toezicht tijdens de bouw weinig openbare discussie ontstond over tekortkomingen, dit werd tussen partijen opgelost. In de Theo Koomenbuurt hebben geconstateerde gebreken geleid tot meer discussie (en soms ophef), waarbij opdrachtgevende en opdrachtnemende partijen maar ook de private kwaliteitsborger ter verantwoording geroepen werden. Dit heeft de transparantie vergroot. Bijeffect van deze transparante manier van werken is dat er ook bij aannemers interne kwaliteitscontroleurs zijn aangesteld die eventuele problemen met gebreken voortijdig konden constateren. Deze gang van zaken leidt potentieel tot een 'markttransformatie' waarbij private partijen zelfcorrigerend optreden en zich meer verantwoordelijk tonen voor bouwkwaliteit. De nieuwe Wet kwaliteitsborging beoogt dat ook, marktpartijen dienen zelf de kwaliteit te borgen van bouwplannen en bouwtoezicht. Voor de gebiedsontwikkelingspraktijk kan deze markttransformatie naar een kwaliteitsverantwoordelijke bouwsector positieve gevolgen hebben voor de bouwkwaliteit en voor het vertrouwen tussen publieke en private partijen.

Les 5. Pilots gebaat bij collectief leerplan

Als opvallend punt uit de interviews en documenten komt naar voren dat meerdere partijen zich afvragen in hoeverre men 'geleerd' heeft van de nieuwe manieren van werken in dit project. Ondanks dat er evaluerende bijeenkomsten zijn georganiseerd, zoals de Dag van het Zeeburgereiland en de Brownpapersessie over Private kwaliteitsborging, lijken hier nog kansen te liggen. Vooral het 'collectief leren' is onderbelicht gebleven in de oorspronkelijke doelstelling van dit pilotproject. Het gebrek aan collectief leren, zoals eerder praktijkonderzoek (Heurkens et al, 2014) laat zien, bemoeilijkt een verdere institutionalisering van nieuwe werkwijzen in en tussen organisaties (Wiseman, 2007), en verkleint daarmee een bredere toepasbaarheid. Daarom verdient het de aanbeveling dat de belangrijkste partijen een collectief leerplan opstellen. Dit kan partijen in staat stellen om zowel als organisatie intern als collectief te leren van nieuwe afspraken, werkwijzen en instrumenten. Een mogelijke evaluatie kan zich focussen op de effectiviteit van de afsprakenkaders, en de wenselijkheid van specifieke afspraken, voor een goede samenwerking en eindresultaat. Dit rapport kan daar wellicht voor opdrachtgever en andere partijen een sleutel toe vormen.

Bijlage 1. Referenties / Documenten

- Asselbergs, T. (2014), *ZBE Frame, Stedenbouwkundig frame op Zeeburgereiland voor De Alliantie*, Amsterdam: aTA.
- De Alliantie (2013), *Zeeburgereiland*, november 2013, Amsterdam: De Alliantie.
- De Alliantie (2015a), *Dag van het Zeeburgereiland, 23 maart 2015*, Amsterdam: De Alliantie.
- De Alliantie (2015b), *Theo Koomenbuurt, Amsterdam: Strategie en/of droom*, op Dag van het Zeeburgereiland, 23 maart 2015, Amsterdam: De Alliantie.
- Fimerius, M.M. (2006), *Het eigen initiatief: Onderzoek naar vorm en inhoud van beleid betreffende de omgang met Eigen Initiatieven in de bouw*, Nijmegen: Wolf Legal Publishers.
- Gemeente Amsterdam (2014), *Bestemmingsplan Derde Partiële Herziening RI-Oost, Zeeburgereiland*, Amsterdam: Gemeente Amsterdam
- Gemeente Amsterdam & De Alliantie (2013a), *Samenwerkingsovereenkomst Theo Koomenbuurt Zeeburgereiland*, Amsterdam: Gemeente Amsterdam & De Alliantie.
- Gemeente Amsterdam & De Alliantie (2013b), *Ontwikkelingsovereenkomst Theo Koomenbuurt Zeeburgereiland Amsterdam*, Amsterdam: Gemeente Amsterdam & De Alliantie.
- Gemeente Amsterdam Stadsdeel Oost, De Alliantie & InterConcept (2014), *Private kwaliteitsborging: Zeeburgereiland Theo Koomenbuurt*, Amsterdam: Gemeente Amsterdam Stadsdeel Oost.
- Heurkens, E.W.T.M. (2012), *Privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling: Sturing, samenwerking en effecten in Nederland en Engeland*, Delft: TU Delft.
- Heurkens, E.W.T.M., Hoog, W. de & Daamen, T.A. (2014), *De Kennismotor: Initiatieven tot faciliteren en leren in de Rotterdamse gebiedsontwikkelingspraktijk*. Delft: TU Delft.
- Hobma, F.A.M. (2010), *Het laatste woord? Het arrest-Müller over aanbesteden bij gebiedsontwikkeling*, <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/het-laatste-woord-het-arrest-muller-over-aanbesteden-bij-gebiedsontwikkeling/>, geraadpleegd 9-2-2017.
- Hooimeijer, P., Kroon, H. & Luttik, J. (2001), *Kwaliteit in meervoud: Conceptualisering en operationalisering van ruimtelijke kwaliteit voor meervoudig ruimtegebruik*, Gouda: Habiforum.
- Ligthart, P.H.J. (2015), *Pilotproject kwaliteitsborging: Zeeburgereiland Theo Koomenbuurt, private kwaliteitsborging: een nieuwe manier van werken*, Capelle aan den IJssel: Ligthart Advies.
- Mathijssen, N. (2015), *Conclusies en aanbevelingen: Brown Paper sessie Private Kwaliteitsborging*, versie 4 december 2015, Amsterdam: Stadsdeel Oost.
- Van Vliet, J. (2015), *Initiatief: Sturen op succes van unsolicited proposals*, Rotterdam: Master City Developer.
- Wiseman, E. (2007), 'The institutionalization of organizational learning: A neoinstitutional perspective', In *Proceedings of OLKC 2007 - "Learning Fusion"* (pp. 1112-1136).