

4 De projectontwikkelaar

De relatie projectontwikkelaar-gemeente is hiervoor behandeld. Deze relatie – het is al vaker gezegd – krijgt veel aandacht in de pers. Daarbij komt het beeld naar voren dat de gemeente de onderliggende partij is. In het voorgaande hoofdstuk hebben we met betrekking tot deze relatie aangegeven dat – indien de gemeenten willen – zij een veel strenger beleid met succes kunnen voeren. Overigens zal naar het zich laat aanzien, een dergelijk beleid door zijn duidelijkheid projectontwikkelaars sterker aanspreken. De enquêteresultaten hebben voor een deel ook het niet goed functioneren van de relatie projectontwikkelaar-gemeente bevestigd. Indien we een verklaring daarvoor willen geven en kwade trouw bij projectontwikkelaars uitsluiten, moeten we de oorzaak zoeken in de mate waarin zich projectontwikkelaar noemende ondernemingen het projectontwikkelingsvak beheersen. Dat vakmanschap zal nauw samenhangen met uiterlijke kenmerken, zoals de grootte, de structuur en de hoofd- en /of nevenactiviteiten¹). Op grond van deze kenmerken zijn de respondenten van de projectontwikkelaarsenquête in verschillende groepen ingedeeld, met behulp waarvan de resultaten van de enquête in dit hoofdstuk besproken worden²).

Door hun aantal en door de opinie die de gemeenten over hen hebben, valt de groep bouwondernemers op. Deze bijzondere groep projectontwikkelaars hebben in tegenstelling tot de andere projectontwikkelaars bouwvakarbeiders in dienst. De bouwondernemer, een aannemer die ook aan projectontwikkeling doet, wordt door het realiseren van zelf ontwikkelde projecten geconfronteerd met taken en werkzaamheden die van invloed kunnen zijn op zijn doelstelling, werkwijze en organisatiestructuur. De bouwondernemer kan op dergelijke punten sterk van de overige projectontwikkelaars afwijken. In de verslaggeving van de resultaten van de projectontwikkelaarsenquête zijn de respondenten daarom steeds ingedeeld in bouwondernemers (als een bijzondere groep projectontwikkelaars) en andere projectontwikkelaars. Dit hoofdstuk gaat in op een aantal aspecten van deze ondernemingen: de interne juridische structuur, de organisatiestructuur, de doelstelling en de middelen. De werkwijze die de ondernemingen volgen, komt verspreid over deze aspecten ter sprake.

- 23) Tabel k Procentuele verdeling van de ervaring die gemeenten hebben opgedaan met grote, middelgrote en kleine projectontwikkelaars

ervaring	omvang van de projectontwikkelaars			totaal
	grote	middelgrote	kleine	
goed	52	38	10	100
redelijk	50	32	18	100
slecht	35	30	35	100

Bron: EIB-enquête gemeenten.

- Tabel l Procentuele verdeling van de ervaring die gemeenten hebben opgedaan met landelijk of regionaal werkende projectontwikkelaars

ervaring	werkgebied van de projectontwikkelaar		totaal
	landelijk	regionaal	
goed	62	38	100
redelijk	62	38	100
slecht	79	21	100

Bron: EIB-enquête gemeenten.

- 24) De bijzondere plaats die gemeenten met 40.000 tot 80.000 inwoners lijken in te nemen is de reden geweest om een aantal resultaten van de gemeente-enquête af te zetten tegen de gemeentegrootte. In die tabellen waar een dergelijke presentatie is toegepast, is op grond van uitgevoerde statistische bewerkingen gebleken dat er een verband bestaat tussen de variabelen en de gemeentegrootte.

4.1 *Interne structuur*

Met de interne-juridische structuur en de organisatiestructuur als onderdelen van de interne structuur beschrijven we dezelfde organisatie van mensen, maar belichten andere aspecten daarvan. Met de interne-juridische structuur doelen we op het patroon dat verschillende bedrijven van een concern vormen. Met de organisatiestructuur geven we het patroon, dat gevormd wordt door afdelingen die voor een deel van de werkzaamheden van het bedrijf verantwoordelijk zijn. We moeten ons die werkzaamheden voorstellen als een soort loende band, waaraan elke afdeling zijn bijdrage levert. Valt een afdeling weg, dan stagneert de gehele produktie. Consequentie van een dergelijke organisatie van de werkzaamheden is dan ook dat de afdelingen geografisch geconcentreerd dienen te zijn op één punt⁴).

Bij de indeling van diverse ondernemingen bij de groep bouwondernemers of de groep projectontwikkelaars doet zich een probleem voor met die bouwbedrijven, die een afdeling of juridische eenheid hebben die projecten ontwikkelt. De vraag is of die afdeling met dat bouwbedrijf een bouwonderneming vormt of een projectontwikkelaar is met een bijzondere relatie met een bouwbedrijf. We kiezen voor de laatste mogelijkheid als die afdeling geografisch gescheiden is van het bouwbedrijf. De relatie tussen de twee eenheden is dan zo zwak dat we van een projectontwikkelaar kunnen spreken. Vormt de afdeling wel een logisch en geografisch geheel met de rest van het concern, dan noemen we de combinatie bouwondernemer. In de volgende twee delen van deze paragraaf gaan we concreet in op de interne structuur van zowel de bouwondernemer als de projectontwikkelaar.

4.1.1 *Bouwondernemers*

Uit het onderzoek blijkt dat we betreffende de interne juridische structuur vier van elkaar verschillende structuren kunnen waarnemen. Die structuren zijn gekoppeld aan de grootte van de gefactureerde omzet en het aantal medewerkers. De figuren 6 tot en met 9 geven een schematische voorstelling van de juridische structuren in de fasen 1 tot en met 4.

De eerste fase van de juridische structuur is de eenvoudigste en geeft de situatie weer, waarin de eigenaar directeur is van een bouwbedrijf. Deze structuur komen we tegen bij de bedrijven met een lage gefactureerde omzet en een klein aantal medewerkers (zie figuur 6). Zodra het bouwbedrijf langer bestaat, belegt de eigenaar/directeur een deel van zijn vermogen in onroerend goed dat hij, los van het bouwbedrijf, in een aparte juridische eenheid onderbrengt (zie figuur 7). De reden van deze constructie is vaak de pensioenvoorziening van de directeur/eigenaar. Als reden wordt ook opgegeven dat bij calamiteiten, met als gevolg de opheffing van het bouwbedrijf, de directeur/eigenaar met het onroerend goed als financiële basis opnieuw kan beginnen. Het onroerend goed kan ook als onderpand gebruikt worden voor de kortlopende leningen die men als bouwondernemer nodig heeft. Is de omzet (en het aantal medewerkers) groter, dan is het onroerend goed als onderdeel van de bezittingen ondergebracht in verschillende juridische eenheden (zie figuur 8). Een deel van deze bezittingen is nog steeds bedoeld als oudedagsvoorziening voor de eigenaar en als zodanig aan hem gekoppeld. Een deel

is ondergebracht in een juridische eenheid (meestal een bv of nv), die verbonden is aan de beheermaatschappij. Zij dient als financiële basis voor de werkmaatschappij. De bouwondernemer met een nog grotere omzet (gemiddeld 173 miljoen) roept voor elke aangetrokken procesfunctie of deel daarvan een aparte juridische eenheid in het leven (zie figuur 9). Ook heeft hij een groter aantal werkmaatschappijen. Zij zijn meestal regionaal gescheiden in aparte juridische eenheden. De aard van de door hen te bouwen objecten kan eveneens leidraad zijn bij de opdeling in diverse werkmaatschappijen (recreatie, nieuwbouw, renovatie, enzovoort). Vaak gaat men er in deze fase toe over het materieelpark onder te brengen in een aparte bv vanwege het betere onderhoud dat dan mogelijk is en het efficiëntere gebruik van de machines. In deze vierde fase is het ontwikkelen van projecten geconcentreerd. De drie structuren die daaraan vooraf gaan, kennen dat onderdeel niet. Wat niet wil zeggen dat zij niet aan projectontwikkeling doen, maar dat bepaalde functionarissen dit geïntegreerd hebben in hun dagelijkse bezigheden. De consequenties voor de werkwijze van deze ondernemingen komen in paragraaf 4.3 naar voren.

In tegenstelling tot de interne-juridische structuur van de projectontwikkelaars (fase 5 en 6, zie paragraaf 4.1.2) zijn in ons geval de onderdelen projectontwikkeling en holding bij de bouwondernemers altijd op hetzelfde adres gevestigd en maken zij deel uit van dezelfde organisatiestructuur. Voor deze groep van 21 bouwondernemers zien we drie verschillende organisatiestructuren. Ook deze structuren zijn gekoppeld aan de grootte van de gefactureerde omzet en het aantal medewerkers. De eenvoudigste organisatiestructuur (fase 1, zie figuur 10) treffen we aan bij de ondernemingen met de laagste gefactureerde omzet en het minste aantal medewerkers. De directeur/eigenaar leidt het bedrijf zelf en kent bij wijze van spreken alle werknemers met naam en toenaam. De administratie vervult een staffunctie, waarin zowel de administratie van het bedrijf als van de incidentele werken zijn ondergebracht. De uitvoerders rapporteren direct naar de directieleden over de verschillende werken die zij in beheer hebben. Bij een grotere gefactureerde omzet neemt automatisch het aantal werken toe. Daarmee dringt zich de noodzaak op bedrijfsleiders aan te stellen. De directie dreigt dan het overzicht te verliezen (fase 2, zie figuur 11). Bij de grotere bedrijven is het aantal werken dermate toegenomen dat een splitsing plaatsvindt in qua regio en/of qua aard van de werken gescheiden afdelingen (zie figuur 12). De verschillende werkzaamheden die de afdeling administratie in de organisatiestructuur in fase 1 verricht, zijn in de meer complexe fasen verdeeld over meerdere afdelingen. Zo is er in de tweede fase van de organisatiestructuur een afdeling (na)calculatie en een afdeling planning en werkvoorbereiding en in de derde fase een afdeling verkoop. Deze afdeling is nodig geworden, omdat de hoeveelheid zelfontwikkelde gebouwen in omvang zo is toegenomen, dat het lonend wordt zelf voor de verkoop zorg te dragen.

De eerste fase van de ontwikkeling van de organisatiestructuur is de basisvorm van de bouwondernemers. In deze en de volgende fase onderscheidt hij zich niet van andere aannemers, behalve dan dat de directie naast de normale acquisitie voor zijn bouwproductie zelf produktiemogelijkheden tracht te vinden. Meestal zijn dit woningbouwprojecten in de premiekoop- en de vrije sector. In de derde fase zien we dat vooral de projectontwikkeling gedegener wordt aangepakt. Er komt een afdeling met onderzoekers, tekenaars, projectleiders en opzichters. Het gros van de zelfontwikkelde plannen voert het eigen bouwbedrijf uit. Organisatorisch vindt er een soort verdeling van de procesfuncties plaats. De afdeling onderzoek/projectleiders heeft de initiatiefunctie tot zich getrokken,

FIGUUR 6

Interne-juridische structuur fase 1



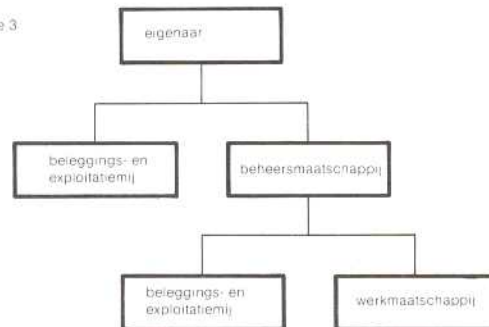
FIGUUR 7

Interne-juridische structuur fase 2



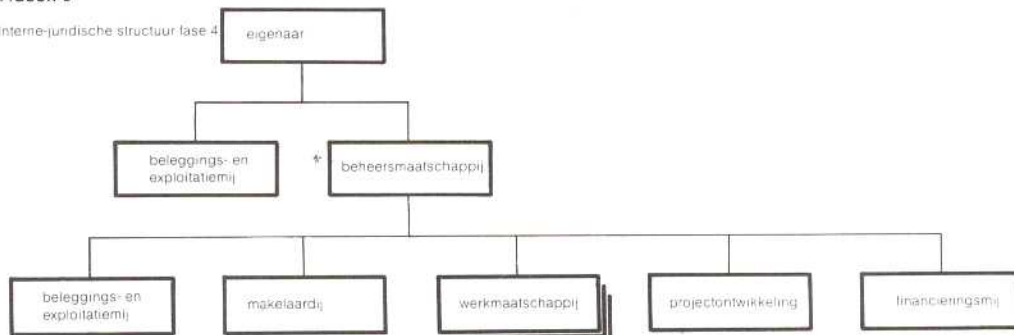
FIGUUR 8

Interne-juridische structuur fase 3



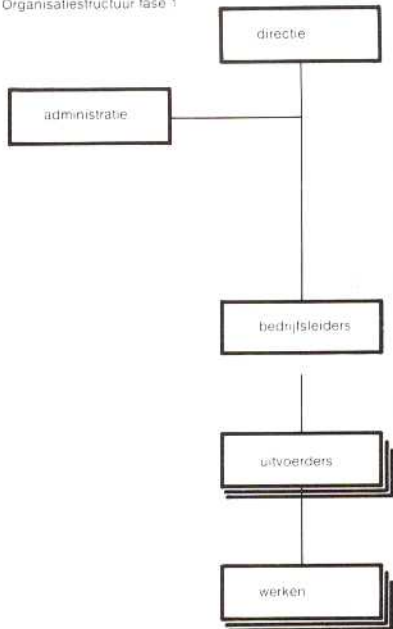
FIGUUR 9

Interne-juridische structuur fase 4



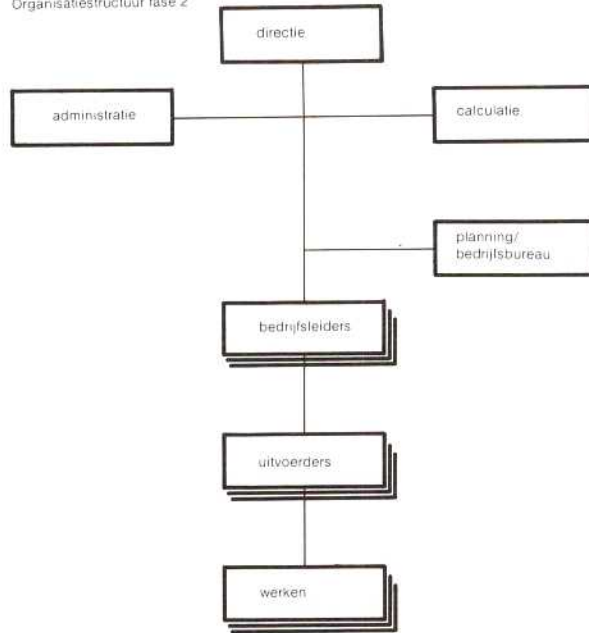
FIGUUR 10

Organisatiestructuur fase 1



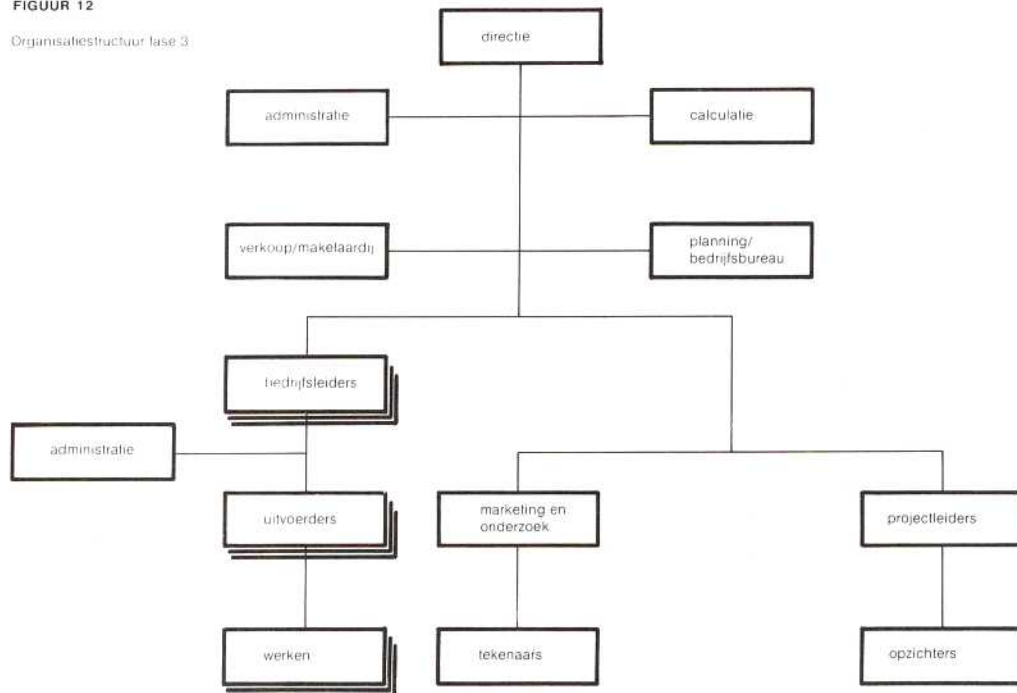
FIGUUR 11

Organisatiestructuur fase 2



FIGUUR 12

Organisatiestructuur fase 3



de bouwafdeling het bouwen. Niet alleen de procesfuncties zijn verdeeld, ook de verantwoordelijkheden. Deze scheiding maakt waarschijnlijk de juridische splitsing mogelijk, die in de interne juridische structuur naar voren komt. Het opmerkelijke van zowel de interne juridische structuur als de organisatiestructuur is dat beide met elkaar verband houden. De bedrijven met een juridische structuur, fase 1 tot en met 3, hebben een organisatiestructuur in de eerste of tweede fase. De bedrijven met een juridische structuur fase 4, een organisatiestructuur fase 3.

Om een juist beeld te krijgen van de overeenkomsten en verschillen tussen de bedrijven, die in één van de diverse stadia verkeren, is dieper ingegaan op het cijfermateriaal. Wat betreft de aantallen medewerkers die door de respondenten zijn genoemd is een correctie toegepast. De in het buitenland werkzame personeelsleden en de bouwplaats gebonden medewerkers zijn daardoor niet bij de vergelijking betrokken (zie tabel 28).

Tabel 28 Gemiddelde gefactureerde omzet, gemiddeld aantal medewerkers en gemiddelde gefactureerde omzet per medewerker van de juridische structuur fase 1, 2 en 3, de juridische structuur fase 4 en de organisatiestructuur fase 1 tot en met fase 3 van bouwondernemers

kenmerk	groep		gemiddelde
gemiddelde gefactureerde omzet (x f 1 miljoen)	juridische structuur	fase 1, 2 en 3	19
		fase 4	173
	organisatiestructuur	fase 1	7
		fase 2	31
		fase 3	173
gemiddeld aantal medewerkers (gecorrigeerd)	juridische structuur	fase 1,2 en 3	10
		fase 4	67
	organisatiestructuur	fase 1	6
		fase 2	14
		fase 3	67
gemiddelde gefactureerde omzet per medewerker (x f 1 miljoen)	juridische structuur	fase 1, 2 en 3	1,6
		fase 4	2,3
	organisatiestructuur	fase 1	1,3
		fase 2	1,9
		fase 3	2,3

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars.

De verschillende groepen bedrijven zijn statistisch met elkaar vergeleken. Daaruit blijkt dat er zwak significante verschillen bestaan tussen de diverse juridische en organisatiestructuren voor wat betreft hun gemiddelde gefactureerde omzet. Met betrekking tot het gemiddeld aantal medewerkers zijn die verschillen sterk significant. De gemiddelde gefactureerde omzet per medewerker van de diverse structuren is echter niet significant verschillend (zie bijlage 3; tabel I). Geconcludeerd kan worden dat

naarmate de gefactureerde omzet en het aantal medewerkers groter is, de juridische en de organisatiestructuur complexer is. Verder geldt dat, indien de meest complexe juridische structuur aanwezig is, ook de meest complexe organisatiestructuur waargenomen wordt, en omgekeerd.

4.1.2 *Projectontwikkelaars*

Het handvat dat de rubricering van de bouwondernemers in juridische en organisatorische fasen biedt, is ook voor de projectontwikkelaars toegepast. De rubricering moet als een hulpmiddel gezien worden, waarmee het mogelijk is kwantitatieve en kwalitatieve informatie over deze ondernemingen gestructureerd over te brengen. Met deze rubricering wil niet gezegd zijn dat een onderneming altijd in fase 1 zijn werkzaamheden begint en in fase x eindigt.

Bij de projectontwikkelaars kunnen we geen verschillende juridische structuren onderscheiden, anders dan een indeling naar de te onderscheiden soorten beheersmaatschappijen. Meestal ontstaat de projectontwikkelaar uit deze maatschappijen (zowel bouwbedrijven als bijvoorbeeld financiële instellingen). In dit verband is de bouwondernemer de voorloper van een deel van de projectontwikkelaars. In de juridische structuur fase 5 hebben we de projectontwikkelaars ondergebracht die nog steeds deel uitmaken van een of meerdere concerns en waarvan de holdingmaatschappij een bouwbedrijf is (zie figuur 13). Concreet betekent dit dat de projectontwikkelaar zich in deze gevallen niet alleen geografisch verwijderd heeft van het moederbedrijf, maar ook geen onmiskenbare schakel meer is in de werkzaamheden van het moederbedrijf. Meestal bouwt de moedermaatschappij slechts een deel van de door de ontwikkelaar ontwikkelde projecten en maken de projecten slechts een deel uit van alle werken die zij realiseert. In tegenstelling met de bouwondernemers is alleen de projectontwikkelaar zelf in het onderzoek betrokken en komt de rest van het concern nauwelijks ter sprake. De andere projectontwikkelaars behoren tot concerns die noch bouwbedrijf zijn noch een bouwbedrijf als dochteronderneming hebben of als bedrijf geheel zelfstandig zijn. Onze veronderstelling is dat ook zij in de meeste gevallen voortkomen uit het moederbedrijf. Het gesprek over dit punt wijst in die richting (juridische structuur fase 6; zie figuur 14). De gemiddelde gefactureerde omzet en het gemiddeld aantal medewerkers is weliswaar groter van de groep bedrijven met een juridische structuur fase 6, maar ze verschillen niet significant met die van de bedrijven behorend bij de juridische structuur fase 5.

Bij de organisatiestructuur kan wel gesproken worden van twee structuren waarvan de omzet en het aantal medewerkers significant verschillen. De afkomst van de projectontwikkelaars is in de organisatiestructuur niet te herkennen. Bovendien bestaan er geen overeenkomsten met de interne juridische structuur. Dit kan verklaard worden uit het feit, dat de projectontwikkelaar los van het concern staat waartoe hij behoort. Wat in de rest van het concern gebeurt, is niet van invloed op de projectontwikkelaar. Hetgeen juist in tegenstelling is met de bouwondernemer, waar de interne juridische structuur, zeker bij de grotere bedrijven, samenvalt met de organisatiestructuur. Bij de organisatiestructuur van de projectontwikkelaars onderscheiden we twee fasen. De eerste kenmerkt zich door een directie met daaronder een afdeling acquisitie waar de marktverkenning is ondergebracht; een afdeling projectbegeleiding (projectleiders,

FIGUUR 13

Interne-juridische structuur fase 5



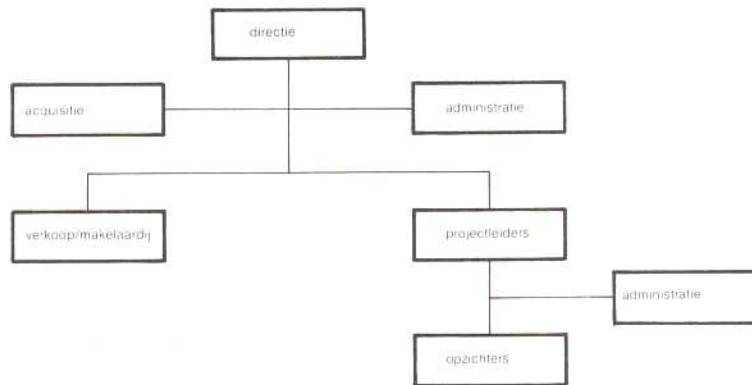
FIGUUR 14

Interne-juridische structuur fase 6



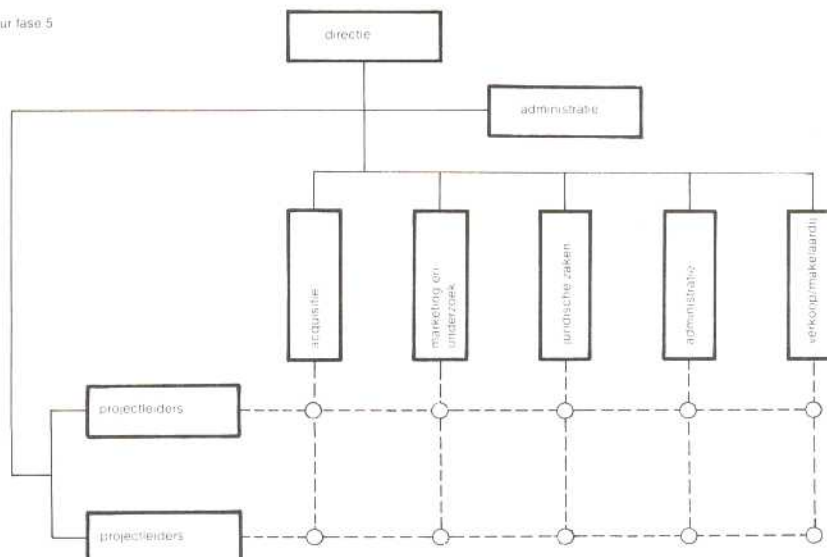
FIGUUR 15

Organisatiestructuur fase 4



FIGUUR 16

Organisatiestructuur fase 5



opzichters en projectadministratie) en de afdeling verkoop (organisatiestructuur fase 4; zie figuur 15). Bij een grotere gefactureerde omzet en een hoger aantal medewerkers is de organisatiestructuur geen lijn-staf-organisatie, maar een matrixorganisatie (organisatiestructuur fase 5; zie figuur 16). De lijn-staf-organisatie is, voortgekomen uit de lijnorganisatie, voornamelijk gebaseerd op een duidelijke gezagsverhouding; één baas, meerdere ondergeschikten. De organisatievorm kenmerkt zich door het groot aantal lagen, door de beslissingsbevoegdheid die bij de verantwoordelijke leider ligt en door de snelheid van beslissen. Bij een toeneming van de complexiteit van de werkzaamheden ontstaan staffunctionarissen die louter adviserend optreden. Het idee van de eenhoofdige leiding wordt daardoor niet aangetast. Bij een verdere toeneming van de complexiteit van de werkzaamheden en vooral bij die bedrijven die een stukproductie hebben, wordt de organisatievorm verder omgegooid door de taken van de leider te splitsen. Zo ontstaat de matrixorganisatie. De medewerkers hebben in deze organisatiestructuur met verschillende chefs te maken. Eén hiërarchische chef ten behoeve van de relatie werkgever-werknemer en één ten behoeve van de werkzaamheden. Deze laatste, meestal de projectleider genoemd, zorgt voor de voortgang van de projecten. In de bedrijven die een organisatiestructuur fase 5 hebben, komen we hem dan ook tegen. Hij maakt in zijn werk gebruik van de diensten van de diverse afdelingen. Eventueel geeft hij leiding aan een tijdelijke uit deze afdelingen samengesteld team ten behoeve van een bepaald project⁶). Een verschil tussen de bedrijven met een organisatiestructuur fase 4 en een organisatiestructuur fase 5, is dat de afdeling acquisitie gesplitst is in een afdeling die de produktiemogelijkheden opspoorde en een afdeling die deze produktiemogelijkheden nauwkeurig onderzoekt (het marketingonderzoek) en in plannen vorm geeft. Vooral deze onderzoeksafdeling werkt nauw samen met de afdeling verkoop/makelaardij. Samen bepalen zij het marketingbeleid van de ontwikkelaar.

Ook bij de projectontwikkelaars is dieper ingegaan op de verkregen informatie. Daarbij heeft eerst een correctie van de gegevens plaatsgevonden, zodat alleen de in Nederland werkzame medewerkers bij de vergelijking van de juridische en organisatiestructuur betrokken zijn (zie tabel 29). De verschillende groepen bedrijven zijn statistisch met elkaar vergeleken. Hieruit blijkt dat de twee juridische structuren in alle gevallen niet significant verschillen. Uit de gegevens betreffende de vergelijking van de twee organisatiestructuren blijkt dat de gefactureerde omzet en het aantal medewerkers bij ondernemingen met een lijn-staf-organisatie significant lager is dan bij ondernemingen met een matrixorganisatie.

4.1.3 Bouwondernemers tegenover projectontwikkelaars

We hebben in de voorgaande twee paragrafen op drie punten de bouwondernemers en de projectontwikkelaars binnen de groepen met elkaar vergeleken in de ontwikkeling van hun interne structuur. In deze paragraaf vergelijken we die groepen onderling (de gegevens staan vermeld in tabel 30). Uit de tabel blijkt dat de bouwondernemer significant meer werknemers (ongecorrigeerde aantallen) in dienst heeft dan de projectontwikkelaar (zie bijlage 3, tabel III). Dit te verwachten verschil is verklaarbaar uit de ruimere taak van de bouwondernemer. Hij bouwt immers zelf. Als we de ondernemingen goed willen vergelijken, moeten we uitgaan van de gecorrigeerde werknemerstotalen. De

Tabel 29 Gemiddelde gefactureerde omzet, gemiddeld aantal medewerkers en gemiddelde gefactureerde omzet per medewerker van de juridische structuur fase 5 en de juridische structuur fase 6, de organisatiestructuur fase 4 en de organisatiestructuur fase 5 van projectontwikkelaars

kenmerk	groep		gemiddelde
gemiddelde gefactureerde omzet (x f 1 miljoen)	juridische structuur	fase 5	96
		fase 6	137
	organisatiestructuur	fase 4	61
		fase 5	174
gemiddeld aantal medewerkers (gecorrigeerd)	juridische structuur	fase 5	29
		fase 6	49
	organisatiestructuur	fase 4	22
		fase 5	57
gemiddelde gefactureerde omzet per medewerker (x f 1 miljoen)	juridische structuur	fase 5	4,2
		fase 6	2,8
	organisatiestructuur	fase 4	3,8
		fase 5	3,0

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars.

bouwondernemers en de projectontwikkelaars blijken dan wat betreft de gemiddelde gefactureerde omzet per medewerker zeer sterk van elkaar te verschillen. Vergelijken we alleen de grotere bouwondernemers met de grotere projectontwikkelaars, dan blijken deze op dat punt niet te verschillen. De bouwondernemers met een organisatiestructuur fase 2 verschillen zwak vergeleken met projectontwikkelaars fase 4 en de kleinere bouwondernemers met de kleinere projectontwikkelaars verschillen sterk. Hieruit volgt dat vooral kleinere bouwondernemers met de eenvoudigste organisatiestructuur de vergelijking met de kleinere projectontwikkelaars niet kunnen doorstaan en dat zij een significant lagere gefactureerde omzet per medewerker hebben.

4.2 Doelstelling

In paragraaf 1.2 is aangegeven dat de doelstelling elementen bevat die de weg aangeven waarlangs de onderneming wil gaan. In de doelstelling wordt aan die elementen of onderwerpen een norm toegevoegd. Eveneens wordt de relatie tussen norm en element aangegeven. Een voorbeeld: onze organisatie moet de continuïteit van de produktie minimaal handhaven. Onderwerp is hier "continuïteit van de produktie", norm is "handhaven" en de relatie – de dwingende eis – is "minimaal". De doelstelling kan en zal meestal meerdere elementen bevatten, die bovendien met elkaar in relatie staan. Om de continuïteit van de produktie minimaal te handhaven, moet aan een aantal nevenvoorwaarden zijn voldaan. Bijvoorbeeld: voldoende afzetmogelijkheden, lage

Tabel 30 Gemiddelde gefactureerde omzet, gemiddeld aantal medewerkers en gemiddelde gefactureerde omzet per medewerker van de juridische en organisatiestructuren van bouwondernemers en projectontwikkelaars

kenmerk	groep	gemiddelde
gemiddelde gefactureerde omzet (x f 1 miljoen)	bouwendnemers	63
	projectontwikkelaars	119
	organisatiestructuur fase 1 plus 2, bouwondernemers	19
	fase 3	173
	fase 4	64
	fase 5	174
gemiddelde gefactureerde omzet per medewerker (x f 1 miljoen)	bouwendnemers	1,8
	projectontwikkelaars	3,4
	organisatiestructuur fase 1 plus 2, bouwondernemers	1,6
	fase 3	2,3
	fase 4	3,8
	fase 5	3,0
gemiddeld aantal medewerkers (gecorrigeerd)	bouwendnemers	26
	projectontwikkelaars	40
	organisatiestructuur fase 1 plus 2, bouwondernemers	10
	fase 3	67
	fase 4	22
	fase 5	57
gemiddeld aantal medewerkers (ongecorrigeerd)	bouwendnemers	309
	projectontwikkelaars	44

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars.

en/of concurrerende produktiekosten, winstgevendheid, hoge produktiviteit. Ook deze aspecten kunnen in de doelstelling naar voren komen. In dat geval speelt het tijdsaspect een rol. Immers, aan die nevenvoorwaarden moet zijn voldaan, wil de doelstelling op langere termijn een kans van slagen hebben. We spreken dan van korte termijn doelstellingen. Waarbij de lange termijn doelstelling realiseerbaar wordt, indien aan de korte termijn doelstellingen is of wordt voldaan. Een goed voorbeeld om korte en lange termijn doelstellingen te belichten is de geschiedenis van de afgelopen dertig jaar van het bedrijf OGEM dat onder de dreiging van eenzijdige activiteiten in de energiesector en de opkomende problemen rond nationalisatie, zijn lange termijn doelstelling (en daarmee de korte) veranderde. Ze startte een diversificatieprogramma waardoor ze rond 1978 beschikte over vier divisies: een industrie- en installatie-, een handels-, een energie- en een bouwdivisie. Daarin zijn samen ongeveer tweehonderd zelfstandige bedrijven, verspreid over de hele wereld, ondergebracht⁶). Dit resultaat moet zo'n twintig jaar geleden bij de start van het diversificatieprogramma beoogd en in een algemene doelstelling neergelegd zijn. Daarna heeft men voor een strategie gekozen, met behulp waarvan men de korte termijn doelstelling geformuleerd heeft. Eerst terugtrekken op Nederlandse bodem, daarna door middel van de kennis die men nog in huis heeft, opnieuw beginnen met dezelfde werkzaamheden (energie) en van daaruit, door onder andere fusie, nieuwe bedrijven met nieuwe werkzaamheden aantrekken⁷).

Eigenlijk komt een dergelijke gang van zaken, zij het vaak in minder spectaculaire vorm, in vele bedrijven voor. Elke ondernemer zal in de afgelopen decennia momenten vinden, waarop een dergelijke verandering van de lange termijn doelstelling heeft plaatsgevonden, compleet met een verandering van strategie en korte termijn doelstellingen.

De interviews met de projectontwikkelaars zijn begonnen met de vraag naar de doelstellingen van het bedrijf. Het antwoord geeft een algemeen beeld van de voornaamste zaken waar het bedrijf zich mee bezighoudt. Ook hier vinden wij een verschil in de beantwoording van de vraag tussen de bouwondernemer en de projectontwikkelaar. Dit betreft zowel de algemene omschrijving van de doelstelling als ook de elementen daaruit: winst, continuïteit, personeelsbeleid en groei. Onontkoombaar bevat het antwoord op de vraag naar de doelstellingen een antwoord op de mogelijke maatschappelijke kritiek op hun handelen (zoals zij die ervaren en van toepassing achten). De antwoorden zullen in het algemeen ook geen informatie bevatten die men van waarde acht voor de concurrentie.

4.2.1 Bouwondernemers

Aan 21 bouwondernemers zijn vragen voorgelegd die handelen over hun doelstelling. Alle bouwondernemers geven het – op het eerste gezicht – voor de hand liggende antwoord dat hun doelstelling het daadwerkelijke bouwen is. Het antwoord lijkt voor de hand te liggen, daar zij hiertoe zijn toegerust, het juiste materieel bezitten en de goede mensen ervoor in dienst hebben. Men moet echter bedenken dat deze groep geselecteerd is op het feit dat zij of het woord projectontwikkelaar (projectontwikkeling) in hun naam hebben opgenomen of dat uit hun jaarverslagen blijkt dat zij aan projectontwikkeling doen. Het is daarom vreemd dat zij niet uit zichzelf dat aspect in hun doelstelling

betrekken. Te meer daar zij, zoals uit andere antwoorden blijkt, gemiddeld de helft van hun omzet realiseren via eigen projectontwikkeling. Slechts vier van de 21 gaan (later) daadwerkelijk op die activiteit in. Zij verduidelijken dat men voor eigen rekening en risico wil bouwen en dat men in staat wil zijn alle activiteiten van het bouwproces uit te voeren. Deze vier bedrijven hebben alle de meest complexe organisatiestructuur. Zij hebben de werknemers die zich met de projectontwikkeling bezighouden, zowel juridisch als organisatorisch, ondergebracht in een aparte eenheid. De respondent heeft in deze gevallen direct contact met die eenheid en betreft zijn activiteiten in de beantwoording van de vraag naar de doelstelling. Het niet noemen van het zelf ontwikkelen van projecten kan verklaard worden uit een nadere analyse van de werkwijze die de respondenten gewoonlijk volgen. Deze werkwijze komt uitgebreid ter sprake in paragraaf 4.3. Daarin wordt ingegaan op zaken als hoe zij de projecten opsporen, hoe ze weten waar wat gebouwd kan worden en wanneer zij de projecten willen verkopen. Het blijkt dat deze bouwondernemers ernaar streven het project in een zo vroeg mogelijk stadium te verkopen. Liefst nog voor de eerste steen is gelegd. De koper neemt dan de rol van opdrachtgever aan, waarna het bouwproces de traditionele weg bewandelt, compleet met het betalen van de termijnen, oplevering en dergelijke. Het is duidelijk dat de bouwondernemer niet geïnteresseerd is in het zelf begeleiden van het bouwproces om daar een deel van zijn brood mee te verdienen. Hij is alleen geïnteresseerd – zoals uit zijn doelstelling blijkt – in bouwen. Zolang de kosten van de projectontwikkeling voor de bouwondernemer niet meer dan de grond- en produktiekosten van de plannen (met gemeentelijke goedkeuring) omvatten, is hij bereid die zelf uit te voeren. Op het moment dat de bouw betaald moet worden, zoekt hij een koper en vervalt in zijn eigenlijke rol van aannemer. Vooral de kleinere bouwondernemers zeggen verontrust te zijn over de huidige terughoudendheid van aspirant huizenkopers, waardoor ze zelfs een enkele keer met de bouw van woningen moeten beginnen, terwijl ze nog geen koper gevonden hebben.

Zoals verder bij de behandeling van de doelstelling van de projectontwikkelaars ook blijkt, zal het deel uitmaken van een bouwondernemer van een concern van invloed zijn op de vaststelling van de lange termijn doelstelling en zijn daarmee verbonden feitelijk functioneren. In de groep van 21 bouwondernemers zijn in dit verband twee aspecten van belang:

- a kennis
- b regionalisme.

ad a Fusie of overneming van bouwbedrijven wordt als manier gezien om een entree te krijgen op een nieuwe markt. Het gaat dan vooral om de kennis van die markt die bij het overgenomen bedrijf aanwezig is. Voor dit bedrijf heeft een dergelijke gebeurtenis op korte termijn geen invloed, omdat het moederbedrijf juist met een normale gang van zaken gediend is. Op de langere termijn betekent het echter dat een uitwisseling van kennis en ervaring op gang gaat komen. Daarom worden medewerkers uitgewisseld, zodat het overgenomen bedrijf ervaren krachten kwijtraakt en onervaren mensen in de plaats krijgt, om deze in te voeren in de geheimen van het vak. Voordelen zijn er voor het overgenomen bedrijf echter ook. Bij de onderzochte bedrijven heeft men in de overneming toegestemd, omdat men op die manier ruimere financiële middelen tot zijn beschikking kon krijgen. Men acht zich zonder die steun niet in staat de bedrijfsactiviteiten optimaal te kunnen uitvoeren en vooral te blijven uitvoeren. Een ander voordeel

van de overneming acht men de mogelijkheid om een betere carrièreplanning voor de werknemers op te zetten.

ad b Een tweede reden die de bouwondernemers geven voor een eventuele fusie of overneming van een ander bedrijf is dat zij dat doen als reactie op het volgens hen toegenomen regionalisme van gemeenten. Vele gemeenten geven volgens hen eerder opdrachten aan aannemers die in hun gemeente of directe omgeving gevestigd zijn. Indien men de omzet buiten de eigen regio wilde vergroten dan acht men het beste om een nieuwe vestiging te openen of een plaatselijke aannemer over te nemen. Bij overneming heeft dit tot gevolg dat diverse functies dubbel in de nieuwe organisatie aanwezig zijn zoals werkvoorbereiding en planning, calculatie, administratie en materieel-beheer. Bij het merendeel van de bezochte bedrijven blijkt dan ook dat deze functies centraal ondergebracht worden en dat in de gemeente een "uitgekleed" aannemers-bedrijf functioneert met een minimale bezetting van de staf (een of twee directieleden ten behoeve van de acquisitie en daaronder bedrijfsleiders en uitvoerders; in alle gevallen had na de overneming een reorganisatie plaats).

In de algemene doelstelling worden als elementen genoemd:

- a winst
- b continuïteit
- c groeiverwachting.

ad a Ongeveer een derde van de respondenten noemt het winstaspect als een van de doelstellingen op de korte termijn. Men acht winst een noodzaak om het bedrijf naar behoren te kunnen voortzetten. Over het percentage dat men nastreeft, laat men zich meestal niet of uiterst vaag uit. Gezien de omvang van de moeilijkheden om de financiële cijfers op de juiste wijze te interpreteren en de hoeveelheid tijd die het verzamelen van zulke cijfers met zich mee zou brengen, is in het onderzoek niet nader op deze kwestie ingegaan. Het vermelden van gerealiseerde of nagestreefde winstpercentages kan gezien de onnauwkeurigheid niet gegeven worden. Ook de per project behaalde of nagestreefde winstpercentages geven een te onnauwkeurig beeld. Wel valt op dat, indien men zowel de nagestreefde winstpercentages op jaarbasis als ook die per project noemt, het eerste percentage ongeveer 2% lager ligt dan het tweede. Dit verschil is verklaarbaar indien men rekening houdt met geleden verliezen of tegenvallende winsten. De winst, behaald bij het ene project, moet het verlies of tegenvallende resultaat van een ander project dekken. Aangezien het ontwikkelen van projecten voor bouwondernemers risico met zich meebrengt kan het zijn dat op bepaalde projecten hogere winsten behaald moeten worden dan strikt noodzakelijk is om die verliezen of tegenvallende resultaten van andere projecten op te kunnen vangen. Van de keren dat men de winst als element van de doelstelling noemt wordt dit noodzakelijk geacht om de kapitaalverschaffers een redelijk rendement op het geïnvesteerde vermogen te kunnen betalen (hoger of minstens gelijk aan de dan geldende rente op niet risico dragende waardepapieren), om de noodzakelijke investeringen te kunnen plegen, zodat men met het juiste materiaal kan blijven werken en om de werkgelegenheid veilig te stellen en de lonen uit te kunnen betalen. Meestal wordt het steeds moeilijker geacht winst te behalen op de projecten. Als reden wordt opgegeven dat er te veel aannemers op de markt opereren, dat de curveprijs (vastgesteld door het ministerie van volkshuisvesting en ruimtelijke ordening) van het ministerie veelal onder de werkelijke kostprijs ligt en dat een loonexplosie heeft plaatsgevonden in de afgelopen jaren (1977/'78). Verder zijn

aannemers steeds meer geneigd bij sommige relaties tegen kostprijs projecten aan te nemen (in de hoop ook in de toekomst opdrachten te ontvangen) wat een reële concurrentie haast onmogelijk maakt.

ad b Een kwart van de respondenten noemt winst nodig voor de continuïteit van het bedrijf⁸). Zonder die winst komt het voortbestaan van het bedrijf in gevaar. Frappant is echter dat twee andere bedrijven winst en continuïteit twee elementen vinden, die juist niet tegelijk nagestreefd kunnen worden. Daarbij doelen ze vooral op het effect dat het nemen van hoge winsten heeft op het verkrijgen van opdrachten of het kunnen realiseren van projecten op langere termijn. De laatste twee rijen van tabel 31 laten dit verschijnsel in de antwoorden zien. Meer dan een derde van de respondenten noemt continuïteit als element van de doelstelling.

ad c Op de groei die zij willen realiseren, gaat elke respondent kort in. Bij de beantwoording wordt aangesloten op het antwoord op de vraag naar de gefactureerde omzet. Onder de gefactureerde omzet verstaan we de omzet gemeten naar de totale waarde van de in één jaar uitgeschreven facturen⁹). Door de omzet op deze manier te meten, is het mogelijk bedrijven te vergelijken die gedeeltelijk verschillende procesfuncties uitoefenen. Het cijfer zegt iets over de totale produkten waar hun activiteiten op van toepassing zijn. Het optellen van de gefactureerde omzet is echter niet goed mogelijk, omdat onderlinge leveringen dan dubbel geteld worden. Die som voeren we wel uit bij de groepen bouwondernemers en de groep projectontwikkelaars ieder afzonderlijk, omdat we verwachten dat de onderlinge leveranties daar minimaal zullen zijn. In het interview is gevraagd om de nagestreefde groei aan te geven die de ondernemer jaarlijks in de komende jaren wil realiseren, als een percentage van de gefactureerde omzet. Het bijhouden van de inflatie moet daarbij dan niet als groei worden beschouwd. Bij de beoordeling van het antwoord moeten we ervan uitgaan dat de respondent rekening houdt met de diverse consequenties die een bepaald groeipercentage heeft voor zijn bedrijf en voor zijn aandeel in de bouwmarkt. Ook zal zijn kennis van de ontwikkelingen op de bouwmarkt het groeipercentage dat hij wil realiseren beïnvloeden.

Meer dan een derde van de respondenten noemt een positief groeipercentage als een door hen nagestreefd doel. In bijna alle gevallen streeft het resterende twee derde deel van de respondenten – bij een inflatie van 0% – een nul-groei van de gefactureerde omzet na. Deze laatste groep wil zijn activiteiten onder geen beding verminderen. Zij verklaren dit streven daar zij moeilijkheden verwachten met het in de toekomst voldoende krijgen of vinden van te bouwen projecten. Zij achten het verstandiger het beleid van de onderneming aan die verwachting aan te passen om later pijnlijk afslanken te kunnen voorkomen. Zij houden bij de aanschaf van materieel en het aantrekken van nieuwe werknemers rekening met die verwachting. Een aantal kleine bouwondernemers wil zijn activiteiten niet verder uitbreiden. Zij vinden dat zij hun optimale bedrijfsgrootte bereikt hebben. Bij een verdere groei zou de span-of-control dermate toenemen dat tussen de directie en de uitvoerders extra mensen geplaatst moeten worden om de directie te ontlasten. Door een dergelijke ontwikkeling is de directie bang het contact met de bouw zelf te verliezen. Deze uitspraken kwamen voor in de groep bedrijven met de eenvoudigste organisatiestructuur.

De hele groep bouwondernemers realiseerde samen een gefactureerde omzet van 1,35 miljard gulden in 1977, terwijl de groep bouwondernemers met een positieve

Tabel 31 Doelstellingen van bouwondernemers

doelstellingen:	bedrijf																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
bouwen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ontwikkelen voor eigen rekening en risico																				■	■
groei											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
werkgelegenheid											■	■	■	■	■						
winst							■	■	■	■	■	■	■	■							
continuïteit (lange termijn)			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars.

groei-doelstelling 0,9 miljard gulden realiseerde in 1977. Indien nu de markt het toelaat kunnen bouwondernemers met een groei-doelstelling een groter marktaandeel verwerven. Bij een gelijk blijven of dalen van het volume van de markt kan het groeistreven echter resulteren in een capaciteitsoverschot en een fellere concurrentiestrijd (zie tabel 32). De bouwondernemers met een groeistreven maken 38% van de steekproef uit en verzorgen 68% van de omzet, zodat ze tot de grotere bedrijven gerekend moeten worden.

Tabel 32 Gemiddelde omzet in 1977 en omzetverwachting in 1978 van bouwondernemers in vergelijking met hun groei-doelstelling, in miljoenen gulden

	gemiddelde omzet 1977	gemiddelde omzet* streven 1978	gemiddelde omzet groei in %
a bouwondernemers totaal	1.330	1.387,5	4
b bouwondernemers (met groei-doelstelling)	907	964,5	6,5
b in % van a	68 %	69,5 %	
c bouwondernemers (zonder groei-doelstelling)	423	423	0
c in % van a	32 %	30,5 %	

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars.

* berekend bij constante prijzen.

Na het beantwoorden van de vraag naar de doelstellingen is de respondent gevraagd in te gaan op de moeilijkheid die hij ondervindt bij het conform de planning uitvoeren van die doelstellingen. De onderwerpen die het meest genoemd worden zijn weergegeven in

tabel 33, waarin ook het verband aangegeven staat tussen de uitspraken per bedrijf. De volgende onderwerpen zijn het meest genoemd:

- a een tekort aan vakmensen
- b vertraging door inspraak
- c discontinuïteit van de produktie.

Tabel 33 Problemen van bouwondernemers

problemen:	bedrijf																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
grondschaarste	■	■	■	■																	
vertraging door inspraak		■	■	■	■	■	■	■													
tekort aan vakmensen				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
discontinuïteit (korte termijn)									■	■	■	■	■	■	■	■			■		
slechte naam															■	■	■	■			

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars.

ad a Door bijna twee derde van de respondenten wordt als grootste probleem het tekort aan vakmensen genoemd (timmerlieden, metselaars). Voor dit tekort worden diverse verklaringen gegeven:

- 1 door de voorkeur in de afgelopen jaren voor een seriematige produktie van de gebouwen, verloren de bouwvakkers door het gemis aan routine hun ervaring en vakbekwaamheid en werden er onvoldoende nieuwe vakmensen opgeleid om aan de huidige gestegen vraag te kunnen voldoen
- 2 in bepaalde regio's is het tekort nog nijpender doordat daar hogere lonen worden betaald en de vakbekwame bouwvakkers daardoor elders wegtrekken
- 3 goede bouwvakkers trekken zich uit de bouw terug, omdat ze in de bouwnijverheid te weinig zekerheid betreffende hun dienstverband krijgen.

Discontinuïteit in de produktie wordt door een derde van de respondenten genoemd als een storende factor. Het noemen van dit probleem valt in bijna alle gevallen samen met het noemen van een tekort aan vakmensen. In het verloop van de gefactureerde omzet over een aantal jaren komt dit naar voren door een halvering of verdubbeling van die gefactureerde omzet binnen een jaar. Volgens de respondenten blijkt daaruit dat het erg moeilijk is de werkgelegenheid voor iedere bouwvakker te garanderen. Als reden voor het tekort wordt ook genoemd de slechte aansluiting van de opleiding van jonge bouwvakarbeiders aan de praktijk. Een verbetering daarvan wordt meestal als oplossing voor het probleem van het tekort aan vakmensen gezien. In het binnen het bedrijf

opleiden van bouwvakarbeiders ziet men niets; men vindt het te kostbaar, de schoolverlaters zijn niet productief genoeg en ook zijn de eigen vakmensen er tegen, omdat een leerling die met hen meeloopt hun productie en daarmee hun inkomsten zal drukken. Ook achten zij het zelf opleiden van de bouwvakker weinig zinvol, omdat deze na voltooiing van zijn opleiding bij de concurrent kan gaan werken¹⁰).

ad b Een klacht die bijna een derde van de bouwondernemers uit, is dat de inspraakprocedures lang lopen en voor hun gevoel vol zitten met politieke implicaties. De voorbereidingstijd wordt daardoor zo lang dat de beginkostprijs van het project niet meer gehaald kan worden, waar zij dan vervolgens de schuld van krijgen. Ook de onvermijdelijke procedures bij de gemeente vindt bijna 50% van de respondenten te lang duren. Men vindt dat het ambtelijk apparaat door de groei van de laatste jaren te log is geworden. Het werkt niet meer optimaal door besluiteloosheid, gemis aan een goed management en elkaar tegenwerkende diensten (zie hoofdstuk 3).

ad c Met het aangeven van het begrip discontinuïteit doelen de bouwondernemers vooral op het punt dat er in de productie van de aannemer in de tijd bezien eenvoudig gaten kunnen vallen, omdat de opdrachten niet op tijd komen. dit punt wordt dan ook als aanleiding genoemd waarom men met de projectontwikkeling is begonnen.

4.2.2 Projectontwikkelaars

De groep van veertig ondervraagde bedrijven is eerder ingedeeld in 21 bouwondernemers en 19 projectontwikkelaars. De antwoorden op de doelstellingenvraag van de 19 projectontwikkelaars worden hier besproken.

Ondanks het feit dat in alle 19 interviews het gesprek onherroepelijk in de richting ging van het ontwikkelen voor eigen rekening en risico van projecten en ondanks het gegeven dat 100% van de gefactureerde omzet behaald wordt via eigen projectontwikkeling, noemt slechts de helft het ontwikkelen van projecten als zijn doelstelling. De andere helft noemt niet het zelf ontwikkelen als doelstelling, maar het bouwen voor mensen, tegen een redelijke prijs bouwen, winst maken. Of men noemt een doelstelling, die afgeleid is van de doelstelling van het concern. De eerstgenoemde groep projectontwikkelaars geeft meer informatie dan op het eerste gezicht lijkt. Zij geeft hiermee namelijk te kennen dat zij haar werkwijze – het ontwikkelen van projecten – tot doelstelling heeft verheven. Daarmee benadrukt zij het belang van het ontwikkelen van projecten. Deze groep ontwikkelaars is nader bekeken om een verklaring te vinden voor dit verschijnsel. Het blijkt dat op één uitzondering na, de bedrijven met een organisatiestructuur fase 5 (zie paragraaf 4.1) het ontwikkelen als doelstelling heeft genoemd en dat de bedrijven met een organisatiestructuur fase 4 dat juist niet noemen (ook op één uitzondering na). Deze twee groepen verschillen nogal van elkaar. Hun interne organisatiestructuur is anders. De groep bedrijven met de meest complexe organisatiestructuur heeft gemiddeld meer werknemers in dienst en heeft een gemiddeld hogere gefactureerde omzet. Bij controle bij de groep bouwondernemers blijkt dat de vier die daar als doelstelling het zelf ontwikkelen van projecten noemen, ook bij de grotere bedrijven behoren. Het hiervoor genoemde kenmerk levert geen directe

verklaring op voor het al dan niet noemen van het ontwikkelen van projecten (als werkwijze) in de doelstelling. De verklaring van dit verschijnsel moet gezocht worden in het verschil in werkwijze van deze twee groepen projectontwikkelaars zelf. In die gevallen dat projectontwikkelaars projecten ontwikkelen en daarmee zelf het risico voor het al dan niet kunnen verkopen van die projecten op zich nemen, vinden zij het uiteraard belangrijk dat risico zoveel mogelijk te verkleinen. Zij willen weten waar de markt behoefte aan heeft en bovenal of, indien zij in de behoefte voorzien, er mensen of instellingen zijn die hun onkosten vergoeden. Hoe nauwkeuriger dit alles bekend is, hoe kleiner het risico voor de projectontwikkelaar dat hij onderdelen van projecten niet kan verkopen. Uit de enquête blijkt, zoals ook in de volgende paragraaf besproken zal worden, dat de bouwers voor de woningmarkt die kennis vrij eenvoudig kunnen verzamelen. Zij spreken met makelaars en horen hoe de vraag verdeeld is in de verschillende gebieden. Ze kijken zelf rond en zijn op de hoogte van de lopende projecten. Voor de kleinere en middelgrote projecten, tot ongeveer 100 woningen, is dit op die manier nog te doen. Indien de projecten groter worden en vooral bij de geïntegreerde bouw compleet met kantoren en winkels en dergelijke, is die kennis veel moeilijker te verkrijgen. De meeste ondernemers die dergelijke projecten ontwikkelen, zeggen uitgebreid marktonderzoek te doen. Soms besteden zij het marktonderzoek uit aan marktonderzoekbureau's. Dat de inspanning op dit gebied nogal aanzienlijk is, blijkt uit het gegeven, dat de projectontwikkelaars met een organisatiestructuur fase 5 in verhouding gemiddeld anderhalf maal zoveel onderzoekers in dienst hebben als de projectontwikkelaars met een organisatiestructuur fase 4 (zie tabel 34 en bijlage 3, tabel IV). Deze groep projectontwikkelaars met een organisatiestructuur fase 5 behaalt een deel van haar omzet uit een moeilijk toegankelijk marktgebied en heeft daar een evenredig groot offer in de vorm van het hebben van een onderzoeksteam voor over. Deze grote inspanning, gelegd naast de positie van de onderzoeksafdeling binnen de organisatiestructuur geeft de verklaring voor de ruime aandacht die het ontwikkelen in het antwoord op de doelstellingvraag krijgt. Bij verdere analyse zijn voor alle veertig respondenten de antwoorden op de vraag of zij wel of niet aan marktonderzoek doen, vergeleken met die wat zij als doelstelling opgeven. De volgende tabel laat de resultaten zien. Het blijkt dat als een bedrijf het ontwikkelen voor eigen rekening en risico als doelstelling noemt, het in alle gevallen een onderzoeksafdeling binnen de organisatie heeft (zie tabel 35). Uit de antwoorden van projectontwikkelaars op de doelstellingenvraag blijkt dat het deel uitmaken van een concern van invloed is op de doelstelling van de projectontwikkelaar.

Vier vijfde van de projectontwikkelaars behoort tot een holding. De concernleiding bepaalt in alle gevallen de doelstelling van het concern en past daar de doelstelling van de projectontwikkelaar in. Die doelstelling beschouwt de projectontwikkelaar als zijn lange termijn doelstelling. Zijn handelen is daar verder van afgeleid. De aard van de hoofdwerkzaamheden van het concern (wel of geen bouwbedrijf) is in het algemeen bepalend voor de uitwerking van die invloed. Er zijn drie concernconstructies die een verschillende uitwerking op de doelstelling van de projectontwikkelaar hebben:

- a De holding bestaat uit één bouwbedrijf. Indien de totale productie van de projectontwikkelaar gebouwd wordt door het bouwbedrijf van de holding dan is die projectontwikkelaar gezien als een onderdeel van dat bouwbedrijf en is de totaliteit gedefinieerd als bouwondernemer en aldaar besproken. Zoals uit het hoofdstuk van de externe

Tabel 34 Procentuele verdeling van de medewerkers* van projectontwikkelaars met een organisatiestructuur fase 4 of 5 over acht functies

functieomschrijving	percentage	
	organisatiestructuur fase 4	organisatiestructuur fase 5
marketing en onderzoek	10,2	15,0
projectleiders	22,6	23,0
directie	16,8	7,6
administratie	35,4	29,5
opzichters	7,8	13,1
makelaars (verkoop)	4,8	5,0
tekenaars	2,2	1,0
calculatie	0,2	5,8

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars.

* betreft gecorrigeerde aantallen. Bij de presentatie zijn de bouwplaats gebonden medewerkers en de in het buitenland werkzame medewerkers niet meegerekend.

Tabel 35 Onderzoeksafdeling tegenover ontwikkelen voor eigen rekening en risico, in procenten

	doelstelling		totaal
	het ontwikkelen voor eigen rekening en risico	anders	
marktonderzoeksafdeling	33	10	43
geen marktonderzoeksafdeling	–	57	57
totaal	33	67	100

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars.

structuur blijkt, werken bouwbedrijven op het gebied van de projectontwikkeling meestal niet samen. Alle projectontwikkelaars die een bouwbedrijf als moederbedrijf hebben, gaan ervan uit dat hooguit de helft van hun jaarproductie door dat bouwbedrijf gebouwd zal worden. Per project staat niet van te voren vast wie de aannemer zal worden. Het uitgangspunt is dat het moederbedrijf de voorkeur geniet, maar dat het dan wel concurrerende prijzen moet bieden. Ook voor het bouwbedrijf geldt in die gevallen dat het hooguit de helft van zijn productie mag acquireren via de eigen projectontwikkelaar. De reden hiervoor is dat op die manier zowel de projectontwikkelaar als het bouwbedrijf de opdrachten niet te eenvoudig kunnen laten bouwen, respectievelijk verwerven, waardoor ze hun inspanningen verlagen, onder het excuus van "de opdrachten komen toch wel" en daardoor aan concurrentiekracht verliezen.

b De holding bestaat uit één bouwbedrijf en een of meerdere andere bedrijven zoals financieringsmaatschappijen en/of makelaardijen. Voor deze opzet geldt in principe

hetzelfde als voor de vorige mogelijkheid. De productie wordt niet altijd via de moedermaatschappij gerealiseerd, gefinancierd en/of verkocht, maar de holding geniet de voorkeur indien zij concurrerend werkt. De samenwerking die op dit gebied vaak voorkomt, bestaat uit een financieringsmaatschappij, een bouwbedrijf en een makelaar.

c De holding bestaat uit bedrijven die geen bouwbedrijf zijn. In deze gevallen wordt de hele productie van de projectontwikkelaar gefinancierd en/of verkocht door de holdingmaatschappij(en). Het doel van de holding is het creëren van financieringsobjecten en/of het verkrijgen van te verkopen projecten. In sommige gevallen kan er sprake zijn van andere motieven bij het moederbedrijf:

- 1 het moederbedrijf tracht door de diensten van zijn projectontwikkelaar een nieuwe klantenbinding te bereiken. Daarbij ligt het meestal niet zozeer in de bedoeling om via het produkt van de projectontwikkelaar het produkt van het moederbedrijf te verkopen (koppel-verkoop). Eerder is het de bedoeling goodwill te kweken bij mogelijke toekomstige cliënten en hen te laten kennismaken met het moederbedrijf. Dit heeft als consequentie dat het gedrag van een dergelijke projectontwikkelaar zo min mogelijk aanstootgevend moet zijn.
- 2 Een andere mogelijkheid is dat de moeder door middel van de projectontwikkelaar kan gaan diversificeren en integreren (zie inleiding). Oorzaken van zo'n beslissing bij de holdingbedrijven kunnen zijn dat:
 - a de continuïteit van het moederbedrijf in gevaar is doordat men zich op de oorspronkelijke markt niet meer kan handhaven en elders zijn heil moet zoeken
 - b het bedrijf naar een risicospreiding streeft, waardoor het concern minder kwetsbaar wordt voor de ontwikkelingen op één markt of in één marktsegment. Het bedrijf laat de projectontwikkelaar dan nieuwe marktgebieden verkennen (geografisch en naar produkt) en de nodige kennis verzamelen, alvorens hij dat marktgebied zelf betreedt.

De elementen van de doelstelling die de bouwondernemers noemen, worden ook door de projectontwikkelaars aangehaald, (zie tabel 36) namelijk:

- a winst
- b continuïteit¹²⁾
- c groeiverwachting.

ad a Het winstaspect noemt meer dan 50% van de projectontwikkelaar als doelstelling op de korte termijn. Evenals bij de bouwondernemers zijn de gegevens te vaag om exacte cijfers of percentages te noemen, maar de projectontwikkelaars streven net als de bouwondernemers naar een winstpercentage per project dat gemiddeld 2% hoger ligt dan het nagestreefde winstpercentage op jaarbasis.

ad b Ook bij de projectontwikkelaars is het voorgekomen (drie maal) dat de doelstelling continuïteit genoemd wordt met de toevoeging, dat dat het behalen van winst juist afstoot. Het nemen van hoge winsten gaat volgens de respondenten niet onopgemerkt voorbij aan een gemeente of eventuele opdrachtgever of koper-huurder, zodat deze zich in de toekomst twee keer zal bedenken alvorens weer met dezelfde projectontwikkelaar in zee te gaan. Het kan verder voorkomen dat de projectontwikkelaar tegen kostprijs een project dat voor een gemeente nogal moeilijk ligt, ontwikkelt en laat bouwen, om bij die gemeente goodwill te kweken en opdrachten en/of productiemogelijkheden voor de toekomst te verwerven.

Tabel 36 Doelstellingen van projectontwikkelaars

doelstellingen:	bedrijven																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
bouwen	■																		
ontwikkelen voor eigen rekening/risico			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
groei						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
werkgelegenheid				■	■	■	■	■											
winst		■	■	■	■			■					■	■	■	■			
continuïteit (lange termijn)		■	■	■	■	■	■	■	■										

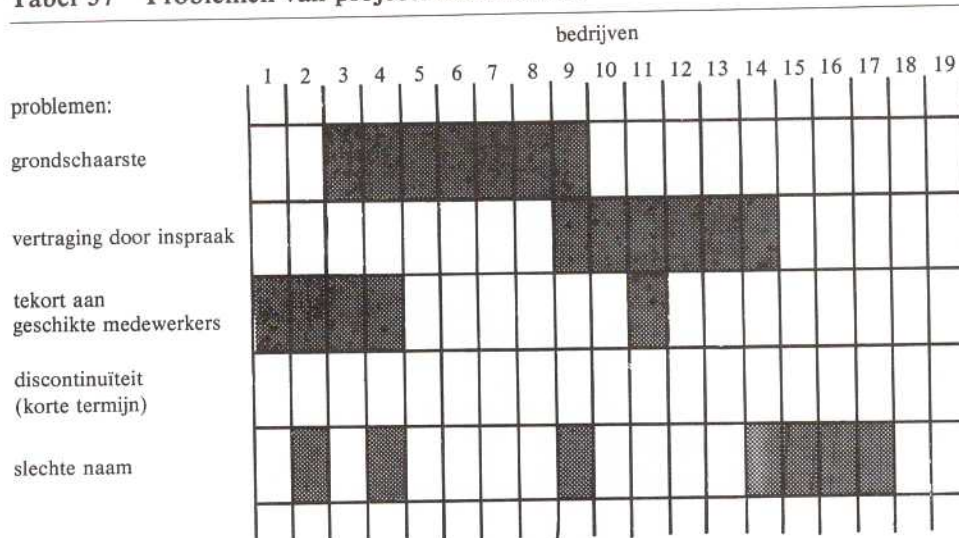
ad c Van de projectontwikkelaars stelde 73% dat zij er naar streven de gefactureerde omzet in de komende jaren jaarlijks met een bepaald percentage te vergroten (zie bouwondernemers). Terwijl de resterende projectontwikkelaars aangeven dat zij – bij constante prijzen – een nul-groei willen realiseren. Er worden door de projectontwikkelaars twee redenen gegeven voor het groeistreven. De eerste reden is optimalisering van de organisatie na te streven en rendabeler te gaan werken, zodat een betere kostenverdeling mogelijk wordt. De tweede reden is gelegen in de wens een zo goed mogelijk personeelsbeleid te voeren. Men wil een carrièreplanning voor de diverse medewerkers mogelijk maken, die niet gerealiseerd kan worden met behulp van het natuurlijke verloop. Door groei is de onderneming in staat de diverse medewerkers promotie te laten maken. Men acht dit noodzakelijk, omdat anders volgens de respondenten de medewerkers eerder besluiten naar een functie bij de concurrent (of elders) over te stappen. De projectontwikkelaars met een groeistreven maken 73% van de steekproef uit en verzorgen 79% van de gefactureerde omzet. Zodat zij, net als bij de bouwondernemers het geval was, tot de grotere bedrijven gerekend moeten worden (zie tabel 38).

Evenals bij de bouwondernemers kan nu de conclusie getrokken worden dat als de projectontwikkelaars in hun opzet slagen en de markt dit toelaat, de projectontwikkelaars met een groeistreven een groter marktaandeel verwerven. Bij een gelijk blijven of dalen van het volume van de markt kan het groeistreven resulteren in een capaciteitsoverschot en een fellere concurrentiestrijd.

Evenals aan de bouwondernemers is de projectontwikkelaars gevraagd de belangrijkste problemen op te noemen, die zij bij de uitoefening van hun werk tegenkomen. In tabel 37 zijn deze weergegeven.

De tabel noemt onder andere de volgende onderwerpen:

Tabel 37 Problemen van projectontwikkelaars



Tabel 38 Gemiddelde omzet* in 1977 en omzetverwachting in 1978 van projectontwikkelaars in vergelijking met hun groeidoelstelling, in miljoenen gulden

	1977	streven 1978	groei in %
a projectontwikkelaars totaal	2.635	2.741	4
b projectontwikkelaars (met groeidoelstelling)	2.105	2.211	5
b in % van a	79 %	80 %	
c projectontwikkelaars (zonder groeidoelstelling)	530	530	0
c in % van a	21 %	20 %	

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars.
* berekend bij constante prijzen.

- a vertraging door inspraak
- b tekort aan goede medewerkers
- c slechte naam
- d grondschaarste

ad a Ongeveer een derde van de projectontwikkelaars noemt de beroepsmogelijkheden in ons wettelijk stelsel tegen geplande ontwikkelingen (Wet Ruimtelijke Ordening, Administratieve Rechtspraak Overheids Besluiten) de oorzaak van onevenredige projectvertraging. Daarbij wordt vooral het accent gelegd op het feit dat niet alleen de direct betrokkenen kunnen protesteren tegen een bepaald project. Juist bij de groepen die niet direct betrokken zijn, maar die een bepaald belang voorstaan (zoals milieugroeperingen) is er meestal geen sprake van een afwegen van voor en tegen. Deze

groepen willen ook geen rekening houden met problemen van anderen binnen het plangebied. Dit in tegenstelling tot de direct betrokkenen, zoals bewoners (of toekomstige bewoners) of buurtgroepen. Het doorlopen van de wettelijke verplichtingen (vergunningen en dergelijke) en de daarbij optredende complicaties werden door de helft van de projectontwikkelaars in dit verband genoemd.

ad b Een kwart noemt het tekort aan goed personeel een probleem dat bij de planning op wat langere termijn zorgen baart. Ze doelen hierbij vooral op het tekort aan projectleiders waaraan zij, gezien de diversiteit van de problemen en de complexiteit van de projecten, hoge eisen stellen. De projectontwikkelaar kan deze mensen alleen bij de concurrent vinden of hij kan ze intern een opleiding geven. Beide manieren worden – zij het voorzichtig – door diverse projectontwikkelaars toegepast. De hoge investering in deze medewerkers leidt ertoe dat de meeste projectontwikkelaars veel aandacht aan hun personeelsbeleid geven, onder andere trachten zij voor hen een aantrekkelijke carrièreplanning mogelijk te maken. Een onderdeel daarvan is het promotiebeleid dat zijn doorwerking heeft naar het groeistreven van de projectontwikkelaar.

ad c Meer dan een derde van de projectontwikkelaars geeft te kennen last te hebben van de slechte faam die aan het fenomeen projectontwikkeling verbonden is. Dit leidt ertoe dat nog voordat een gesprek met een gemeente begonnen is, de projectontwikkelaar eerst het wantrouwen moet wegnemen. Meestal gebeurt dit door de gemeente uit te nodigen om gerealiseerde projecten te bezoeken en met de plaatselijke bestuurders in contact te treden. Andere genoemde veroorzakers van de slechte naam: de hoge winsten die in het verleden door een aantal projectontwikkelaars behaald zijn en het optreden van grondspeculanten. Deze grondspeculanten kopen de grond, bekijken wat erop gebouwd zou kunnen worden, wat dat kost en wat dat dan opbrengt. Vervolgens bepalen zij op basis daarvan wat de grond zou mogen kosten, zodat het project voor een projectontwikkelaar nog net haalbaar blijft. Voor deze prijs bieden zij de grond aan. De meeste projectontwikkelaars gaan hier niet op in, te meer daar "de muziek uit het op die grond te ontwikkelen project gehaald is". Vanwege hun groeistreven en de grondschaarste menen zij soms niet anders te kunnen dan op deze aanbiedingen in te gaan. Anders neemt de concurrerende projectontwikkelaar het van hen over. Een andere reden is, dat men op zo'n manier entree krijgt in een gemeente, waarin men nog nooit gewerkt heeft.

ad d Een punt dat hiervoor al aangekondigd is, is de grondschaarste. Ruim een derde van de respondenten signaleert dit als een probleem. Zij constateren dat de gemeente meer dan vroeger geneigd is om tot onteigening over te gaan. Dit heeft ertoe geleid dat de projectontwikkelaar zo mogelijk voor de aankoop van de grond, in gesprek tracht te komen met de gemeente. Zegt de gemeente de eventuele aankoop af te keuren en maatregelen te zullen nemen, dan besluiten de meeste projectontwikkelaars de grond niet te kopen.

4.3 Middelen

In dit hoofdstuk gaan we in op de middelen die de bouwondernemer en de projectontwikkelaar tot hun beschikking hebben om hun doelstellingen te realiseren. De in de vragenlijst genoemde middelen zijn de medewerkers (kwantiteit en kwaliteit), de financiën en het materieel. Naast deze fysieke middelen zijn er echter ook niet-fysieke middelen. We doelen hier op de kennis en de ervaring die opgeslagen zijn in het "geheugen" van de organisatie: archieven, computers, medewerkers en dergelijke. Tijdens de bespreking van de fysieke middelen van de onderneming komt steeds het niet-fysieke middel, de werkwijze, ter sprake.

4.3.1 Bouwondernemers

In de enquêtelijst is een aantal vragen opgenomen die handelen over de personele samenstelling van de organisatie van de bouwondernemer. De eerste vraag betrof de verdeling van het totale aantal personeelsleden in bouwplaats- en niet bouwplaats gebonden medewerkers. Het percentage bouwplaats gebonden medewerkers bedraagt 87 bij de bouwondernemers. Dit is aanmerkelijk hoger dan de 76% die door het EIB met de enquête onder bouwbedrijven in 1975 is gevonden¹³). Het verschil wordt veroorzaakt door ook de uitvoerders in dit onderzoek tot de bouwplaats gebonden medewerkers te rekenen. Het hiervoor aangehaalde onderzoek heeft alleen betrekking op het percentage bouwvakarbeiders.

De werkzaamheden van de bouwplaats gebonden medewerkers staan alle in relatie met het daadwerkelijke bouwen. Aangezien dit onderzoek aan deze activiteiten geen aandacht besteedt, zijn deze personeelsleden verder buiten beschouwing gelaten. Onze aandacht is speciaal gericht op de 13% die overblijft, de niet bouwplaats gebonden medewerkers. Bij de weergave van de personele bezetting van deze 13% zijn we uitgegaan van de drie eerder gevonden organisatiestructuren fasen 1 tot en met 3 en de door de bouwondernemers in relatie daarmee opgesomde functies. Zowel de bouwondernemers als de projectontwikkelaars hebben een aantal functies genoemd, die wij in deze rapportage tot acht verschillende hebben samengebracht:

- a directielid
- b medewerker van de afdeling marketing en onderzoek
- c bedrijfs/projectleider
- d opzichter
- e makelaar/verkoper
- f tekenaar
- g calculator
- h administratief medewerker

a Directie. Bij de waarneming van de directie is als directielid meegeteld de eigena(a)r(en), indien actief werkzaam in het bedrijf. De groep bestaat verder uit de directeur(en) en de adjunct-directeur(en). In tabel 39 is de procentuele verdeling van de acht functies gegeven voor elk van de voor de bouwondernemers onderscheiden drie organisatietypen. In bijlage 3, tabel V, zijn de opvallende verschillen tussen de drie

Tabel 39 Procentuele verdeling van de medewerkers* van bouwondernemers met een organisatiestructuur fase 1, 2 of 3, over acht functies

functie- omschrijving	percentage organisatiestructuur		
	fase 1	fase 2	fase 3
marketing/onderzoek	0	0	9,0
bedrijfs/projectleiders	21,4	19,0	16,3
directie	26,6	16,0	6,3
administratie	46,7	47,0	40,3
opzichter	0	0	2,3
makelaars (verkoop)	0	0	6,3
tekenaars	0	0	5,3
calculatie	5,3	18,0	14,2

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars.

* betreft gecorrigeerde aantallen.

organisatietypen gegeven. Het deel dat de directie uitmaakt van het aantal niet-bouwplaats gebonden medewerkers wordt kleiner naarmate het bedrijf groeit. Deze afnemings is zelfs opmerkelijk in beide overgangen: haar aandeel gaat van ruim een vierde naar een vijf tiende. Deze resultaten waarbij in de grotere ondernemingen het percentage directieleden afneemt en het percentage (andere) stafleden toeneemt, is in overeenstemming met het hiervoor genoemde EIB-onderzoek. De afnemings van het percentage directieleden kan alleen gepaard gaan met het door de directie delegeren van haar taken. De directie vervult in de bedrijven die tot de organisatiestructuur fase 1 behoren, taken die ze in de organisatiestructuur fase 3 niet meer vervult. Het leiding geven aan de uitvoerders is blijkens onze enquête een van de eerste taken die de directie afstoot. Hiervoor wordt dan een nieuwe functie gecreëerd, namelijk de bedrijfsleider. De benoeming van vooral de eerste bedrijfsleider kost de directie de nodige moeite. Zij kan als drempel gezien worden op de weg naar verdere groei. De directie is van mening dat zij door de benoeming van bedrijfsleiders het overzicht over het bedrijf en het contact met medewerkers verliest. Waarmee automatisch haar een aantal controle- en feedbackmogelijkheden ontvalt. Deze overgang kunnen we niet cijfermatig aangeven, die begint al in de minst complexe organisatiestructuur.

De voornaamste taak van de directie, naast de algemene leiding, is de zorg voor een goede acquisitie. Vooral bij de kleinere bedrijven behoort deze taak alleen de directie toe. Bij de bedrijven die de meest complexe organisatiestructuur hebben wordt een deel van de acquisitietask afgestoten naar speciale medewerkers. Vaak zijn deze op freelance basis verbonden aan de bouwonderneming. Het betreft hier makelaars, oud-wethouders en dergelijke. De acquisitie is een van de belangrijkste activiteiten voor de onderneming. Er wordt veel tijd en aandacht aan besteed. Voor de bouwondernemers valt de acquisitie uiteen in twee onderdelen: de acquisitie van opdrachten en de acquisitie van produktiemogelijkheden. Voor een deel is de bouwondernemer nog steeds afhankelijk van opdrachten voor het bouwen van projecten. Hij vervult dan de rol van aannemer. Uit de enquête blijkt dan dat de opdrachten hoofdzakelijk via onderhandse aanbesteding en via het werken met een open begroting worden verkregen.

De verdeling is als volgt:

openbare aanbesteding	20%
open begroting	40%
onderhandse aanbesteding	40%

Deze verdeling benadrukt dat de acquisitie van opdrachten afhankelijk is van de kwaliteit en kwantiteit van de relaties van de directie met potentiële opdrachtgevers. Zij onderhoudt de bestaande relaties en tracht nieuwe op te bouwen. In dit verband werden de relaties met architecten erg belangrijk gevonden. Opdrachtgevers treden nogal eens in contact met architecten, die hen vervolgens aannemers aanbevelen. Een andere bron voor opdrachten vormen de projectontwikkelaars. Hierbij treedt het beginsel van gelijke behandeling over en weer op. De bouwondernemer tracht binnen zijn gebied grond te kopen of in optie te nemen. Vervolgens biedt hij de projectontwikkelaar de grond te koop aan in ruil voor het recht om een deel van de daarop te bouwen objecten te mogen realiseren. Bij deze activiteit van de bouwondernemer ligt de overgang naar de acquisitie van produktiemogelijkheden. De via de acquisitie van produktiemogelijkheden gecreëerde projecten maken 80% uit van de gefactureerde omzet en is daarmee voor de bouwondernemer erg belangrijk. Bij de verschillende structuren kunnen we deze methode in omvang en gedetailleerdheid zien toenemen. Het zijn juist deze werkzaamheden, die in de meest complexe organisatiestructuur in een aparte afdeling en aparte juridische eenheid ondergebracht worden. In de eerste twee structuren is het weer de directie die ook dit aspect van de acquisitie uitvoert. De acquisitie van produktiemogelijkheden houdt globaal het volgen van de ontwikkelingen op de gebouwenmarkt in. Voor de kleinere ondernemers betekende deze acquisitiemethode dat ze de gemeentelijke plannen van de binnen hun werkterrein liggende dorpen en steden goed bijhouden. Vaak gaan ze na het vinden van een dergelijke produktiemogelijkheid, praten met het desbetreffende gemeentebestuur, een diensthoofd of wethouder, die ze als aannemers eerder hebben leren kennen. Concreet realiseren ze hun projecten:

- door de grond te kopen van particulieren (meestal met medeweten van de gemeente. Voor de grondproblematiek zie paragraaf 3.4)
- door de grond van de gemeente te kopen (de grond is dan bouwrijp en gelegen in een bestemmingsplan, waardoor bekend is wat er gebouwd dient te worden)
- door het kopen van objecten en deze vervolgens te slopen en de grond verder bouwrijp te maken (fabrieksterreinen en dergelijke)
- door het meelopen met een projectontwikkelaar die door zijn omvang projecten aankan, die zichzelf alleen niet kunnen ontwikkelen.

Het bijhouden van de ontwikkelingen op de gebouwenmarkt betekent het bijhouden van de vraag- en aanbodzijde van die markt. Door op de hoogte te zijn van de gemeentelijke structuur- en bestemmingsplannen weet de bouwondernemer wat waar gebouwd mag worden. Hij weet nog niet naar welke gebouwen in welke prijsklasse een vraag bestaat. Om deze informatie te krijgen dient de bouwondernemer zelf als makelaar op te treden of een relatie aan te gaan met een makelaar. Vooral de kleinere bouwondernemers lossen hun informatieprobleem op door hun projecten te laten verkopen door makelaars. Vaak hebben ze dan een vaste makelaar voor een bepaalde streek, waarbij ze informatie en projecten uitwisselen. Die relatie heeft bovendien als voordeel dat die makelaar ook produktiemogelijkheden tracht op te sporen en aan hun doorgeeft. Zodra de bouwondernemer een constante stroom van projecten realiseert,

kan hij zelf aan de verkoop daarvan gaan denken. Op die manier is hij verzekerd van de kennis van een bepaald marktsegment van de gebouwenmarkt. Het aantal malen dat dit voorkomt is echter beperkt. Naast de makelaar heeft de bouwondernemer nog andere bronnen:

- vakbladen, kranten, Staatscourant en raadvorslagen
- eigen onderzoek van gemeenten
- eigen onderzoek van de bouwondernemer naar de prijsontwikkeling en de afzetsnelheid op de woningmarkt.

De kleinere bouwondernemers verlaten zich op de kennis van makelaars en/of op hun eigen "Fingerspitzengefühl". Uit de gesprekken blijkt de voorgaande werkwijze van de bouwondernemers alleen van toepassing op de woningbouw en dan juist op de vrije sector. De bedoeling is dat men grond in optie neemt, met behulp van de parate kennis berekent wat de woningen kosten, waar vraag naar bestaat en bekijkt of de toekomstige kopers bereid zijn die vraagprijs te betalen. In het verleden was de woningmarkt erg overzichtelijk. Het kon moeilijk fout gaan. De bouwondernemer was er zeker van dat hij kon verkopen wat hij bouwde. Ten tijde van het onderzoek begon hier echter verandering in te komen. Vooral voor de kleine bouwondernemers die de projecten verkocht willen hebben nog voordat zij met de bouw begonnen zijn, heeft de verkoop in de loop van de tijd steeds meer problemen opgeleverd. De doorzichtigheid van de markt bepaalt naar alle waarschijnlijkheid het aantal initiatiefnemers. Uit de gesprekken blijkt namelijk dat de bouwondernemers aanmerkelijk voorzichtiger op de andere marktsegmenten van de gebouwenmarkt opereren. Vooral de bedrijven die de meest complexe organisatiestructuur hebben, zijn zowel actief op het gebied van de woningbouw als op het gebied van de bouw van kantoren, winkels en bedrijfsgebouwen. Het marktonderzoek in het kader van de acquisitie van produktiemogelijkheden is dermate ingewikkeld en tijdrovend, dat de directie daar niet meer zelf voor kan zorgen.

b Medewerker voor de afdeling marketing en onderzoek. Bij structuur fase 3 ontstaat de afdeling marketing en onderzoek. Deze afdeling houdt de ontwikkelingen per gemeente bij. Dit resulteert vaak in een classificatiesysteem van gemeenten naar grootte, aantal uitbreidingsplannen, nog te realiseren bestemmingsplannen en demografische kenmerken. Deze afdelingen verzorgen de contacten met de verschillende gemeenten. Via de verkoop van de eigen woningproductie bouwt de bouwondernemer een gedegen kennis op van de vraagkant van de gebouwenmarkt voor woningen (afzetsnelheid, prijsontwikkeling, leegstand). Ook verzamelt hij kennis over het gevraagde kwaliteitsniveau van de architectuur, het interieur, de afwerking, de tuin, de samenstelling van de wijk of de buurt, parkeermogelijkheden en winkels. Voor de gebouwen uit de andere marktsegmenten heeft men deze kennis ook nodig, maar het loont niet er mensen voor aan te nemen. De bouwondernemer besteedt het marktonderzoek daarvoor uit aan externe bureau's. De afdeling marketing en onderzoek stimuleert het verkrijgen van opdrachten ook op andere manieren. Zo doet zij mee aan prijsvragen, biedt gemeenten aan behulpzaam te zijn bij het uitvoeren van moeilijke projecten (in de verwachting in de toekomst ook eenvoudiger projecten te mogen uitvoeren) en assisteert gemeenten bij het opstellen van bestemmingsplannen. Twee derde van de medewerkers van de afdeling marketing en onderzoek bij bouwondernemers hebben een technische opleiding genoten (HTS of TH), de resterende medewerkers zijn hoofdzakelijk

economisch geschoold (hogere beroepsopleiding of universiteit). Voor alle projecten en voor alle bouwondernemers geldt dat de bouwondernemer de kosten afweegt tegen de opbrengsten van een project. De kosten die hij met zijn ervaring als aannemer kan bepalen zijn de bouwkosten. Deze bestaan uit de onderdelen:

- planontwikkelingskosten
- ontwerpkosten
- grondkosten
- materiaal
- materieel
- loon- en sociale kosten

Daarnaast zal hij rekening houden met een opslag voor winst en risico. De kosten van het marktonderzoek worden ondergebracht in de planontwikkelingskosten. Aannemende dat er een evenredig verband bestaat tussen onderzoekskosten en de kwaliteit van dat onderzoek, en dat er een omgekeerd evenredig verband bestaat tussen de kwaliteit van het onderzoek en het risico dat de ondernemer loopt bij de verkoop van het project, bestaat er een omgekeerd evenredig verband tussen de ontwikkelingskosten en het risicopercentage dat de bouwondernemer moet berekenen. De kosten-baten analyse die de bouwondernemer maakt, bepaalt of hij uiteindelijk doorzet of niet. In uitzonderingsgevallen wil hij ondanks een voor hem negatief uitgevallen kosten-baten analyse toch het project ter hand nemen. Dit kan gebeuren als een gemeente met een gebied graag iets gedaan wil hebben. Hij doet dit dan in de hoop in de toekomst in die gemeente betere projecten te kunnen uitvoeren.

c Bedrijfs/projectleider. Bij de bespreking van de interne structuur is gebleken dat bedrijven met een organisatiestructuur fase 3 het ontwikkelen van projecten los hebben gekoppeld van de andere werkzaamheden van het bedrijf. Die scheiding wordt zichtbaar in de organisatiestructuur. De afdeling die het ontwikkelen van projecten dan verzorgt, neemt meer dan in het verleden de rol van opdrachtgever aan ten opzichte van de bouwafdeling. De bedrijfsleider is voor de werkvoorbereiding en uitvoering van bouwwerken verantwoordelijk. Hij wordt bij bouwondernemers zonder een aparte projectontwikkelingsafdeling ook bij de projectontwikkeling betrokken¹⁴). Bij bouwondernemers met zo'n eigen afdeling zijn die activiteiten ondergebracht bij aparte projectleiders. In de meeste gevallen is er echter sprake van een overgang waarbij de bedrijfsleiders de werkzaamheden voor bepaalde projecten van de projectleiders ook uitvoeren. De scheiding is niet duidelijk aan te geven. Een vergelijking van de functie bedrijfsleider en projectleider met de projectontwikkelaar – waar alleen projectleiders functioneren – is daarom niet goed mogelijk.

d, e en f Opzichter, verkoper/makelaar, tekenaar. De afdeling projectontwikkeling heeft naast het werk van de projectleider nog drie taakgebieden onder haar hoede. Het eerste is toezichthouden op de werken (dit gebeurt door de opzichters), het tweede is de verkoop van zelfontwikkelde projecten (via eigen makelaars) en het derde is het laten maken van schetsen, schetsplan, definitief ontwerp, bestektekeningen, detail- en werktekeningen en controle van het tekenwerk. De onderdelen van het laatste taakgebied voert de bouwondernemer slechts uit in zoverre de architect dat niet doet.

Slechts een beperkt deel van de aannemers heeft tekenaars in dienst, hoofdzakelijk voor het verrichten van werk- en detailtekeningen.

g Calculator. Een van de taken die de directie bij de overgang van de organisatiestructuur fase 1 naar fase 2 delegeert is de (na)calculatie. De directie blijft wel verantwoordelijk voor het opstellen van beleidslijnen voor kostenramingen ten behoeve van prijsaanbiedingen en werkbegrotingen. De afdeling calculatie zorgt voor de prijsramingen tijdens de ontwikkelingsfase van projecten en voor de (werk)begrotingen.

h Administratief medewerker. Hoewel er een afnemend percentage bestaat tussen de drie structuren, is er geen opmerkelijk verschil ten aanzien van het percentage administratieve medewerkers. In deze groep niet bouwplaats gebonden medewerkers is de rest van de functies verzameld waarvan de werkzaamheden liggen op het terrein van:

- de boekhouding van het bedrijf
- de loon- en salarisadministratie
- de administratie voor lopende projecten
- het bedrijfsbureau (planning, kostenbewaking, planvoorbereiding)

4.3.2 *Projectontwikkelaars*

Bij de weergave van de functies die bij de projectontwikkelaars voorkomen en de bespreking van de inhoud van deze functies, is dezelfde indeling gebruikt als bij de bouwondernemer, namelijk:

- a directielid
- b medewerker van de afdeling marketing en onderzoek
- c projectleider
- d opzichter
- e makelaar/verkoper
- f tekenaar
- g calculator
- h administratief medewerker

In tabel 34 is de procentuele verdeling van de functies gegeven voor bedrijven die tot de organisatiestructuren fase 4 en fase 5 behoren. De verschillen tussen deze twee categorieën bedrijven worden daarmee zichtbaar. Het blijkt dat zij qua samenstelling niet significant van elkaar verschillen, met uitzondering van het percentage directieleden, dat ook nu weer significant afneemt (bij een groei van het bedrijf). Deze afnemering gaat gepaard met het delegeren van taken naar andere medewerkers. In alle gevallen blijft de directie voor de algemene leiding en de eindbeslissing voor het wel of niet uitvoeren van projecten verantwoordelijk. Bij de groei van de projectontwikkelaar en dus bij de toeneming van het aantal (of de omvang) van de projecten worden de benodigde gegevens voor de eindbeslissing steeds meer voorbereid door andere medewerkers dan de directie. Dat zijn dan medewerkers van de afdeling marketing en onderzoek en calculators. Ook de acquisitie wordt bij de kleinere projectontwikkelaars nog door de directeur zelf gedaan. Later worden voor deze taak aparte medewerkers aangetrokken

(acquisiteurs, prospecteurs, verkenners). Alle projectontwikkelaars volgen in hun werk ongeveer dezelfde methode, waarbij afhankelijk van de onderneming de verschillende fasen in het ontwikkelingsproces grondiger of minder grondig gedaan worden en al dan niet uitbesteed worden. De volgende fasen zijn in het ontwikkelingsproces waar te nemen:

- a acquisitie van produktiemogelijkheden
- b marktonderzoek en planontwikkeling
- c werkvoorbereiding
- d uitvoering
- e afzet
- f nazorg

De acquisitie van produktiemogelijkheden, het marktonderzoek en de planontwikkeling zijn in paragraaf 3.1. behandeld. Hier volgt een korte toelichting op de punten c tot en met f.

c Werkvoorbereiding. na het maken van afspraken met de gemeente en het intern nemen van beslissingen, vindt de werkvoorbereiding plaats. Deze is te verdelen in een procedureplanning (wat wanneer moet gebeuren) en een financiële planning. Daarna wordt volgens deze planning gewerkt in de realisatiefase.

d en e Uitvoering en afzet. In de realisatiefase worden de opdrachten gegeven aan de architect en de adviseurs (constructie, liften, verwarming en dergelijke) om het definitieve plan te maken¹⁶). De bouwvergunning wordt aangevraagd, de aannemerskeuze gemaakt (meestal wordt met een open begroting gewerkt), verkoopcampagnes gestart en publiciteit geregeld. De werkvoorbereiding wordt verzorgd door de projectleiders in samenwerking met de afdeling marketing en onderzoek. Daarna vindt de realisatie van het project plaats, waarvoor de projectleider verantwoordelijk is (coördinatie, contracten met de overheid, architect en aannemer, voortgangscontrole, budgetbewaking). Na de oplevering wordt de verkoop meestal door de eigen makelaars geregeld. De onverkoopbaar gebleken projecten – en soms de goede projecten – worden in eigen beheer geëxploiteerd. De verkoop via eigen verkopers levert als extra voordeel op de informatie van de gebouwenmarkt. Deze wordt doorgespeeld naar de afdeling marketing en onderzoek.

f Nazorg. Een derde van de grote projectontwikkelaars legde er de nadruk op dat na de verkoop of verhuur van de projecten hun interesse in de projecten niet verdwijnt. Niet alleen verzorgen zij een bouwtechnische nazorg, zij helpen bijvoorbeeld ook winkelcentra bij het starten van hun activiteiten. Daarbij geven ze adviezen over de samenstelling van het produktenpakket, etalage-inrichting en zij verzorgen publiciteitscampagnes. Bij de vaststelling van de huren houden ze rekening met de hoge aanloopkosten van de huurders van de winkelcentra.

4.4 *Verschillen bouwondernemer – projectontwikkelaar*

Omdat de bouwondernemer ook bouwt en zijn medewerkers voor die taak werkzaamheden verrichten, is het niet goed mogelijk de projectontwikkelaar en bouwondernemer met elkaar te vergelijken. De vergelijking gaat hooguit op voor hun afdelingen marketing en onderzoek, toezicht en verkoop. In de tabellen 34, 39 en 40 zijn de procentuele

verdelingen gegeven voor respectievelijk de bouwondernemers en projectontwikkelaars, de middelgrote bouwondernemers (organisatiestructuur fase 2) en c projectontwikkelaars (fase 4), en voor de grotere bouwondernemers (fase 5) en grotere projectontwikkelaars (fase 5). Uit tabel 40 blijkt dat de opzichters en medewerkers van de afdeling marketing en onderzoek van de projectontwikkelaars een significant groter aandeel uitmaken van alle medewerkers dan bij de bouwondernemers (zie bijlage 3, tabel VII). Het feit dat de medewerkers van de afdeling marketing en onderzoek een groot deel vormen van de medewerkers van een projectontwikkelaar, bevestigt het belang dat deze onderneming in die activiteit stelt. Het grote aandeel van de opzichters benadrukt de verhouding die de projectontwikkelaar bij de realisatie van het project heeft met de aannemer van het project. Uit tabel VI in bijlage 3 blijkt dat dit algemene beeld hetzelfde is bij een vergelijking van de middelgrote bouwondernemers met de kleinere projectontwikkelaars, maar dat het niet meer opgaat bij de vergelijking van de grotere bouwondernemers en grotere projectontwikkelaars.

Tabel 40 Procentuele verdeling van de medewerkers van bouwondernemers en projectontwikkelaars over acht functies

functie-omschrijving	bouwondernemers	projectontwikkelaars
marketing/onderzoek	2,6	12,6
projectleiders/bedrijfsleiders	19,1	22,8
directie	16,7	12,2
administratie	45,0	32,5
opzichters	0,7	10,4
makelaars (verkoop)	1,7	4,9
tekenaars	1,5	1,6
calculatie	12,7	3,0

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars.

Uit het onderzoek zijn de volgende verschillen tussen bouwondernemers en projectontwikkelaars gebleken:

- 1 de projectontwikkelaar staat los van een bouwbedrijf (een bouwondernemer is ook bouwbedrijf)
- 2 de projectontwikkelaar is altijd één juridische eenheid
- 3 de projectontwikkelaar is altijd één organisatorische eenheid
- 4 de projectontwikkelaar is actief op alle segmenten van de bouwmarkt (met uitzondering van de sector grond-, water- en wegenbouw); de bouwondernemer hoofdzakelijk op de woningbouwmarkt
- 5 de projectontwikkelaar heeft diverse medewerkers met voor de bouwtechnische uitvoering vreemde disciplines in dienst; de bouwondernemer heeft voornamelijk technisch opgeleide medewerkers
- 6 de projectontwikkelaar heeft meer opzichters en makelaars in dienst dan de bouwondernemer en minder administratieve medewerkers, tekenaars en calculators
- 7 de projectontwikkelaar is in alle aspecten van de projectontwikkeling geïnteresseerd; de bouwondernemer vooral in het bouwen.

Het is duidelijk dat vooral de kleinere bouwondernemer, als voorloper van de "echte" projectontwikkelaar, de medewerkers (kennis), de doelstelling en het organisatorische verband (slechts een relatie met een bouwer) mist, om het projectontwikkelingsvak naar behoren te kunnen uitvoeren. Deze conclusie verklaart de uitspraak van de gemeenten dat zij vooral slechte ervaringen opgedaan hebben met bouwondernemers (kleine landelijk opererende ontwikkelaars). In paragraaf 2.1 is aangegeven dat projectontwikkelaars als een concurrentiemiddel gebruikt worden tussen bouwconcerns. Het is dan ook niet verwonderlijk dat uit de doelstelling van vooral de grotere projectontwikkelaars blijkt dat zij hun activiteiten willen uitbreiden. Gezien de prognose van het ministerie van volkshuisvesting en ruimtelijke ordening dat de produktie in de sector burgerlijke en utiliteitsbouw de eerste jaren niet toeneemt¹⁷), is het aannemelijk dat een dergelijke ontwikkeling tot een fellere concurrentie tussen de ontwikkelaars leidt. Uit paragraaf 3.2 blijkt dat de rol van de grond als middel om te kunnen bouwen, overschat wordt, maar nog steeds als zodanig te gebruiken is. Projectontwikkelaars zijn de laatste jaren echter steeds meer met gemeenten gaan praten over het voornemen grond aan te kopen. Gezien de fellere concurrentie zal grond – als startpunt voor een te ontwikkelen project – een begerenswaardiger artikel worden. Het is de vraag in hoeverre de norm (met gemeenten overleggen) die de ontwikkelaars zich nu opleggen, gehandhaafd blijft. Handhaving van die norm hangt eveneens nauw samen met de verwachting die de ontwikkelaars hebben over de gevolgen die een verandering van die norm in het gedrag van de gemeenten veroorzaakt.

Noten

- 1) Zie ook paragraaf 3.3, waarin gemeenten met op grond van de kenmerken, grootte, werkterrein, hoofd- en/of nevenactiviteiten ingedeelde groepen bedrijven, verschillende ervaringen hebben opgedaan.
- 2) Vanwege de kwaliteit van drie gesprekken of onderdelen daarvan zijn van de 42 die het basismateriaal voor dit hoofdstuk vormen, twee niet en een slechts gedeeltelijk gebruikt.
- 3) Van de 40 respondenten zijn er 19 projectontwikkelaar en 25 bouwondernemer. In tabel m zijn per bedrijf het aantal en de verdeling gegeven van bouwplaats gebonden en niet-bouwplaats gebonden medewerkers.

Tabel m Verdeling over bouwplaats gebonden en niet-bouwplaats gebonden medewerkers per bedrijf

bedrijf	bouwplaats gebonden		niet-bouwplaats gebonden		totaal aantal medewerkers	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
projectontwikkelaar:						
1			5	100	5	100
2			7	100	7	100
3			9	100	9	100
4			18	100	18	100
5			19	100	19	100
6			21	100	21	100
7			25	100	25	100
8			29	100	29	100
9			32	100	32	100
10			35	100	35	100
11			35	100	35	100
12			44	100	44	100
13			47	100	47	100
14			58	100	58	100
15			60	100	60	100
16			60	100	60	100
17			75	100	75	100
18			198	100	198	100
19			490	100	490	100
gemiddeld aantal medewerkers per bedrijf			67	100	67	100
bouwondernemer						
1	8	57	6	43	14	100
2	24	80	6	20	30	100
3	27	90	3	10	30	100
4	31	89	4	11	35	100
5	39	87	6	13	45	100
6	54	90	6	10	60	100
7	70	93	5	7	75	100
8	74	92	6	8	80	100
9	73	84	14	16	87	100
10	86	91	9	9	95	100
11	87	87	13	13	100	100
12	131	90	14	10	145	100
13	140	93	10	7	150	100
14	162	90	18	10	180	100
15	328	82	72	18	400	100
16	430	86	70	14	500	100
17	560	88	80	112	650	100
18	650	93	50	7	700	100
19	750	94	50	6	800	100
20	990	94	60	6	1.050	100
21	1.071	85	189	15	1.260	100
gemiddeld aantal medewerkers per bedrijf			275	87	308	100

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars.

- 4) Bij de bouwondernemers worden daarbij de verschillende bouwplaatsen niet betrokken, omdat die per definitie geografisch verspreid zijn.
- 5) Zie: Botter, C. H. Industrie en organisatie, blz. 178 e.v.
- 6) Ogem jaarverslagen tot 1978.
- 7) Weyers, C. De internationaliseringspolitiek van het OGEM-concern. In: Tijdschrift voor Politieke Economie, 1977, jrg. 1, nr. 4, blz. 95-106.
- 8) Met het begrip continuïteit, zoals de respondenten het hier gebruiken, doelen zij op het blijven voortbestaan van het bedrijf. Zij moeten – over een heel jaar bezien – voldoende opdrachten blijven krijgen. Kortom hun bestaansgrondslag mag niet in gevaar komen. Elders wordt het begrip discontinuïteit gebruikt. Men doelt dan op het niet soepel elkaar opvolgen van projecten, zodat men het ene moment voldoende werk heeft en een deel hiervan moet afstaan aan andere aannemers en enkele maanden later te weinig werk heeft.
- 9) EIB. De financiële structuur van een aantal middelgrote en grote bouwbedrijven. Amsterdam, 1979.
- 10) Enkele bouwondernemers spelen op deze ontwikkeling in door restauratiewerkzaamheden aan te nemen en de bouwvakkers bij toerbeurt op deze werken in te zetten. Volgens deze ondernemers bevordert dat het vakmanschap van deze mensen en verbetert het de motivatie door het doorbreken van de eenzijdige aard van de normale werkzaamheden.
- 11) De groep projectontwikkelaars met de meest complexe organisatiestructuur vormen de ondernemers die voor eigen rekening en risico projecten willen ontwikkelen: gemiddeld 70% van hun gefactureerde omzet behalen zij uit de woningbouwsector. De andere groep projectontwikkelaars behaalt gemiddeld 80% van de gefactureerde omzet uit de woningbouw.
- 12) Zie noot 9.
- 13) EIB. De structuur van het bouwbedrijf. Amsterdam, 1978.
- 14) Werkzaamheden ten behoeve van: principe-schetsen, programma van eisen, richtlijnen voor de constructie en installaties, bodemonderzoek, contact met de architect, aanvragen bouwvergunning etc.
- 15) Zie verder paragraaf 2.1 en paragraaf 4.2.1.
- 16) Bij elk project maken bijna alle respondenten gebruik van een architect, die niet met het bedrijf verbonden is. De rol van de architect beperkt zich dan tot het maken van het ontwerp en de contacten met de welstandscommissie. Het programma van eisen, bestek, werktekeningen e.d. worden door de bouwondernemer of projectontwikkelaar zelf verzorgd. Indien de gemeente in de voorbereidende fase van het project voorkeur heeft uitgesproken voor een bepaalde architect dan gaat men met hem in zee. In de andere gevallen werkt men – afhankelijk van de gemeente – met steeds dezelfde architect. De architect is dan namelijk op de hoogte van de constructiemethoden en standaardoplossingen van de projectontwikkelaar of bouwondernemer. Hij is bekend met zijn methode van werken en zijn medewerkers, wat ten goede komt aan de tijdsduur waarbinnen het project gerealiseerd kan worden. In alle gevallen geeft de respondent de voorkeur aan een al in de streek bekende architect of architectenbureau. Daarmee hoopt de bouwondernemer of projectontwikkelaar moeilijkheden met de welstandscommissie te voorkomen, waardoor onnodig oponthoud wordt vermeden. Een in het gebied bekende architect kan verder bij de actie- en buurtgroepen de vrees voor de projectontwikkelaar of bouwondernemer wegnemen.
- 17) In: Rijksbegroting voor het jaar 1980, hoofdstuk XI, Departement van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, blz. 18.

Summary

Articles and literature available on the subject of property development are limited. This limited information forms the basis of the present investigation into the role and the position of the property developer* in the building process. One realises, when reading the afore-mentioned articles, that property developers have the ability to carry out diverse functions of the building process. They are even able to execute very large projects, usually in collaboration with other enterprises and with local authorities. The negative image which exists concerning property developers is also evident in the literature. The property developers themselves blame this negative image, which friend and foe affirm, on a few blunders perpetrated in the past. They say that these blunders can and do no longer occur. Consequently, the existing opinion should make way for another. However this does not appear to be taking place. Mistrust of property developers persists. The reason for this can be sought in a number of causes, of which the first is that local authorities, campaign groups, etc., are not sufficiently well-informed concerning the actual functioning of property development. The way in which a property developer operates remains a mystery for them, because of which they continue to see property developers as a threat. In order to bridge this gap to some extent, a considerable part of this report is dedicated to a description of the distinguishing characteristics of property developers, such as their organisational working procedures, financial means, technical means, personnel, aims, etc.

The second reason that mistrust of property developers persists is that indirect criticism is thereby expressed of our present social structure in which, in general, the behaviour of business enterprises is limited more by the economic than by the legal framework. The present report does not elaborate on this political aspect of the problem. It does, however, elaborate upon the third and last aspect which determines the light in which property developers are seen, that is, the contact between local authorities and property developers with the aim of realising projects together. Two surveys served as basis material for this investigation. The first one (a semi-structured interview) was carried out amongst 40 property developers, selected at random from a total population of 284. This population figure was arrived by the E.I.B. supplementing the number of

* Within the term "property developer" we also include building enterprises that, as well as building, develop property too. We shall identify these enterprises by calling them building entrepreneurs.

larger building enterprises by the members of the N.V.B.* and the NEPROM **. The other survey was carried out amongst 239 local authorities from a total population of 831. The level of response was high by the local authorities as well as by the property developers: 91% and 84% respectively. Diverse definitions of the concept "property development" and illumination of other aspects connected with the subject are to be found in the literature. Prospect and visibility studies, evaluation, finance, design/proposal, building/process control, sale/investment and eventual maintenance are all mentioned. In particular, the taking of initiative, the traditional role of the principal, is included in the definition of the concept "property development". The difference between the property developer and the principal with respect to the taking of initiative does not lie in the activities connected with the execution of this function of the building process, but lies rather, in our opinion, in the motivation of these two. The principal's motivation is his own need for a building in which either to carry out his business, or to live, or in which to invest, or because he has been given the task of providing living or working space for a certain group of people (e.g. housing corporations). The property developer, on the other hand, does not have this needs and starts, therefore, by seeking a demand for something to build. That search may be very simple because he knows of a shortage of a certain sort of building (e.g. subsidised housing), but other shortages on the buildings market are less obvious and sometimes vary from area to area (shopping centres, offices, etc.) The definition of the concept "property development" is formulated in this report: the locating of a need for building products and subsequently taking the initiative and sustaining it until the completion of the building process (in the narrowest sense of the term) has taken place, and in such a manner that the preparation, execution and supervision have been carried out in mutual co-ordination. By comparing the figures for investment in dwellings and other buildings with the data concerning the establishment of property developers, one can see a connection between the stagnation of investments around 1960 and after 1970, and the coming into existence of a large number of property developers during the same periods. Property development is also practised by some estate agents, pension funds, building enterprises, etc. Building enterprises, particularly, are forced, by the lagging behind of the demand for their services, to create the demand themselves by starting to offer building products on the buildings market. They are in a position to be able to do this because previous developments have forced them to gather knowledge of the execution of other functions of the building process. Property developers who are connected with building enterprises do not, in general, have the means to finance projects themselves, nor is that of direct importance to them. What is essential is the building production which is thereby made possible. Property development must be seen then as a means of competition between building enterprises. According to the survey, a proportion of the property developers wish to expand (4% real growth of the invoiced turnover), but, on the contrary, the forecasts are that the volume of the market will, at best, remain constant. Therefore, the competitive nature of property development will lead to even sharper competition between developers.

The local authority survey shows that 10% of the local authorities had had a negative experience with a property developer during the previous project. The

* Dutch Society of Building Entrepreneurs.

** Dutch Society of Property Development Companies.

principal cause was dependant upon the course taken by the negotiations between the local authority and the property developer. Bad experiences are also connected with the kind of property developer. The small developer who operates nationwide and who wants to work only once in a municipality often leaves a bad impression behind him. When asked to describe in more detail the property developers with whom they had had bad experiences, the local authorities mentioned one in nine building entrepreneurs and one in five estate agents. Despite this, local authorities prefer these enterprises to the "real" property developers, with whom, in general, they have positive experiences. The fact that local authorities have bad experiences with building entrepreneurs is borne out by the findings of the property developers survey: building entrepreneurs do not always have the optimum organisation to develop property. In general, building entrepreneurs do not have, as do "real" property developers, an extensive marketing and research department. Such a department carries out the necessary market research (Where may building take place? What may be built there?). Market research which is adequately carried out reduces the risk of being unable to sell the product. On average 12.6% of the employees of a property developer work in such a department. The status of the department is equal to that of other departments and the disciplines which are represented there are mainly strange ones for the building world. In those cases where building enterprises (only the larger ones) do have such a department its status is equal to that of the production department, but noticeably fewer people work there (on average 2.6%). Moreover, these employees have mostly either studied economics or had a technical education. The marketing policy of a building entrepreneur is usually based on figures gained from experience. These figures are relevant to the building of housing, as it is fairly simple to gather information concerning that sector of the market. The other sectors are much more complicated and more difficult for building entrepreneurs to survey. These observations are supported by the fact that building entrepreneurs are principally engaged in the development of housing. The aims of building entrepreneurs are restricted to building alone. They strive to sell the product as quickly as possible as it lays too large a claim on their financial means. Property developers, on the other hand, are interested in all facets of property development and in all sectors of the building market. The findings of the property developers survey show that the complexity of the internal legal structure and of the organisational structure of a building entrepreneur both rise with the size of the invoiced turnover and with the number of employees. In the most complex structure, different departments are formed of which the marketing and research department is one (see figs. 11, 12, 13; p. 84 and 87). This department can split from the building enterprise and become, both legally and organisationally, an independant unit: the property developer (see fig. 15; p. 87). It is highly probable that this process could also be observed in other branches of business; we have in mind, particularly, the financial sector. Property developers who are even larger have the same legal structure but their organisational structure is a matrix organisation instead of a line-staff organisation (fig. 16; p. 87). Property developers cooperate with local authorities for a number of reasons: because they look after the unraveling of legal and political procedures; because they have legal means at their disposal which allow projects to run more smoothly; and because they can give orders for certain work to be carried out. One example of this latter is the drawing up of

"destination planning"*. Contrary to what the literature on the subject would have one believe, the answers given by the local authorities show that the first contact is sought just as often by the local authority itself as by the property developer. Local authorities who have to draw up "destination planning" and who have taken a preparatory decision** to this end, would seem to take the initiative of seeking the first contact even more often than property developers. This procedure has its drawbacks however. Because of the contrast in interests between those of the local authorities (general interest) and those of the property developer (exploiter's interest), the local authority should retain the possibility of control. "Destination planning" is such a possibility. On the other hand, the property developer can plan projects which are more economically viable than can the local authority. For the investigation necessary to do so the property developer has a special department (marketing and research) in which a relatively large proportion of his employees work. It would appear from the local authority survey that, apart from the question of technical knowledge, this is the reason why local authorities co-operate with property developers. The local authorities usually have the necessary legal and town planning knowledge themselves or they go to other external experts for advice on these subjects. The financial assistance which property developers can offer is rarely mentioned by local authorities as a consideration in the decision to co-operate with them.

The survey shows further that only one-seventh of the civil servants with whom the property developers come into direct contact have had practical experience with a building enterprise or a property developer, and that the great majority have had either a technical or civil service education. The absence of sufficient knowledge and experience in the above-mentioned areas is probably the reason that local authorities seek assistance from property developers.

The apparent shortage of knowledge and experience within the local authorities verifies the supposition of the property developers that mistrust of them persists. The smaller local authorities especially, often have the feeling that they are being rushed into decisions. They are the territory of the small developers who operate nationwide. It would be sensible of these local authorities to pool their knowledge and practical experience and/or to expand it. Property developers experience local authorities and institutions which work sluggishly. According to them, the smaller local authorities slow work down out of fear of making mistakes. The sluggishness of larger local authorities is caused by the large number of civil servants who take part in the consultations between property developers and local authorities. Finally this report deals with the problem of the purchase of land by property developers. From the literature and the two surveys it is clear that land plays a central role in the development of projects, but it is equally apparent that this role is often wrongly interpreted. Firstly, ownership of land no longer gives one automatically the right of developing a project upon it. If a property developer does not wish to consult with a local authority on a genuine basis there is the possibility that intended compulsory purchase by the local authority will meet with the approval of the Crown, despite a declaration by the property developer that he wants to and is able to carry out the "destination planning". Secondly, it would seem that the "right of priority***" which is intended to prevent the purchase of land against the will of a local

* The legal framework of town and country planning as dictated by the law: "de Wet op de Ruimtelijke Ordening, 1962".

** Such a decision legally enforces a 2-year building freeze.

*** New law, still under discussion in the Dutch Parliament.

authority, offers loopholes for the property developers. It will be effective against potential land speculation but not against eventual development of that land. The property developers survey shows that, of all the land acquired by property developers, about 16% is bought without the knowledge of the local authority. Developers also buy land at the request of local authorities. The local authorities who request this hope to accelerate the realisation of a "destination plan". Worthy of note is that the conduct of local authorities with 40,000 to 80,000 inhabitants shows that they can protect themselves successfully against undesired land purchase by following a policy as consistently as possible.

That is to say: by not disallowing developer A to purchase land and by refusing to co-operate with them, then subsequently co-operating with developer B, who bought the land after A and without having consulted the local authority. Authorities with a consistent policy and who offer prolonged resistance to enterprises which buy land against their wishes, will be, relatively, the least troubled with such undesired land purchases. The property developers survey shows that the developers themselves are also in favour of local authorities adopting this type of policy. The fear that the competitor, by means of more aggressive land-purchase tactics, may obtain production potential which he himself, because of less aggressive tactics, does not, will mean that he too will tend to purchase land sooner than he would have done. The sharper competition which is to be expected between the developers will only accelerate this situation. This underlines the necessity for consistent local authority policy with respect to land.

Bijlagen

Vragenlijst EIB-enquête projectontwikkelaars

- 1 Welke doelstelling heeft de organisatie en uit welke onderwerpen/elementen is deze opgebouwd?
- 2 Welke relatie bestaat er tussen die onderwerpen?
- 3 Binnen welke termijn moeten deze gerealiseerd zijn?
- 4 In de literatuur worden twee onderwerpen met name genoemd, namelijk het winststreven en het verzorgen van voldoende opdrachten voor het met de projectontwikkelaar verbonden bedrijf. Wat is uw mening betreffende deze onderwerpen?
- 5 Kan de doelstelling conform de planning uitgevoerd worden, welke moeilijkheden ondervindt men daarbij en hoe worden deze opgelost?
- 6 Aantal werknemers (inclusief cao-personeel), waarvan in vaste dienst?
- 7 Aantal niet-bouwplaats gebonden medewerkers, inclusief eigenaren en firmanten?
- 8 Welke van elkaar te onderscheiden activiteiten worden door de organisatie uitgevoerd?
- 9 Welke werkwijze volgt men daarbij (acquisitie)?
- 10 Welke medewerkers worden op welke deelactiviteiten ingezet?
(Medewerkers omschrijven naar opleiding en ervaring)
- 11 Welk personeelsbeleid voert men?
- 12 Welke externe adviesbureau's worden per deelactiviteit ingeschakeld?
- 13 Wat is de organisatiestructuur van het bedrijf (de juridische structuur van het concern)?
- 14 Wat is het verband tussen de organisatiestructuur en de verschillende deelactiviteiten?
- 15 Wat is het verband tussen de verschillende afdelingen?
- 16 Over welk materieel heeft men de beschikking?
- 17 Is men gebonden aan specifieke produktietechnieken?
- 18 Kan men vrijelijk over bouwmaterialen beschikken (achterwaartse integratie)?
- 19 Wat is het geografisch werkterrein van de organisatie?
- 20 Over welke financiële middelen heeft men de beschikking?

- 21 Welke relaties heeft men met welke financiële instellingen?
- 22 Hoe groot is de gefactureerde omzet?
- 23 Is men cliënten behulpzaam bij de financiering (voorwaarden, redenen)?
- 24 Welke rol speelt (het verkrijgen van) grond binnen de bedrijfsproblematiek?
- 25 Met welke organisaties in de omgeving onderhoudt men veel contacten?
- 26 Welke mening heeft men over deze organisaties?
- 27 Wat is de reden voor de samenwerking?
- 28 Waarom werken die organisaties met u samen?
- 29 Hoe denken deze organisaties over uw bedrijf?
- 30 Wat is de aard van de samenwerking?
- 31 In de literatuur is sprake van een belangentegenstelling tussen de gemeente en de projectontwikkelaar, wat is uw mening hieromtrent?
- 32 Wat is de reden van de gemeente om met een projectontwikkelaar samen te werken?
- 33 Wilt u iets zeggen over:
 - het privaatrechtelijk contract
 - de grondaankopen
 - het bestemmingsplan
 - het vooronderzoek gekoppeld aan de planuitvoering
 - openbare aanbesteding.

Bijlage 2

VELDKAMP/MARKTONDERZOEK BV. - Stadhouderskade 159 - 1074 BC Amsterdam
Tel: 020 - 73 11 25

april 1979

Zoals u in de begeleidingsbrief hebt kunnen lezen, wil het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (het E.I.B.) door middel van dit onderzoek in circa 250 gemeenten, meer inzicht krijgen in het bouwbeleid, in het vergunningenbeleid en in de relatie gemeente - projektontwikkelaars.

ENQ.: BEGIN MET WETHOUDER. Mag ik om te beginnen enkele vragen over uzelf stellen?	
1	Welke portefeuille heeft u, en sinds wanneer heeft u deze portefeuille? - wethouder van: _____ - sinds: maand, jaar
2	Welke diensten en bedrijven vallen onder uw verantwoordelijkheid? - 1e dienst/bedrijf: _____ _____ - 2e dienst/bedrijf: _____ _____ - 3e dienst/bedrijf: _____ _____ - 4e dienst/bedrijf: _____ _____ - 5e dienst/bedrijf: _____ _____
3	Hebt u sinds u nu wethouder bent, nog een andere portefeuille gehad? Zo ja, welke dan wel? - nee 1 - ja, nl.: _____ _____
4	Hebt u naast het wethouderschap een vaste werkkring? - nee 1 -> vr. 5 - ja 2
4a	Wat voor werkkring hebt u dan en wat is uw functie? - beroep: _____ - functie: _____
5	Namens welke politieke partij zit u in het college? - namens de: _____
6	Wat is uw geboortejaar? - geboren: 19.. _____ - wil niet zeggen 77
7	ENQ.: - INDIEN SLECHTS EEN WETHOUDER AANWEZIG 1 -> vr. 14 - INDIEN MEER WETHOUDERS 2 -> vr. 8

ENQ.: Ondervraag nu 2e wethouder.	
8	Mag ik u dezelfde vragen stellen? Welke portefeuille hebt u, en sinds wanneer hebt u deze portefeuille?
	- wethouder van: _____ - sinds: maand, jaar
9	Welke diensten en bedrijven vallen onder uw verantwoordelijkheid?
	- 1e dienst/bedrijf: _____ _____ - 2e dienst/bedrijf: _____ _____ - 3e dienst/bedrijf: _____ _____ - 4e dienst/bedrijf: _____ _____ - 5e dienst/bedrijf: _____ _____
10	Hebt u sinds u nu wethouder bent, nog een andere portefeuille gehad? Zo ja, welke dan wel?
	- nee 1 - ja, nl.: _____ _____
11	Hebt u naast het wethouderschap een vaste werkring?
	- nee 1 → vr.12 - ja 2
11a	Wat voor werkring hebt u dan en wat is uw functie?
	- beroep: _____ - functie: _____
12	Namens welke politieke partij zit u in het kollege?
	- namens de: _____
13	Wat is uw geboortejaar?
	- geboren 19 . . . - wil niet zeggen 77
14	ENQ.: - INDIEN GEEN AMBTENAAR AANWEZIG - INDIEN WEL AMBTENAAR AANWEZIG
	1 → vr.33 2 → vr.15
15	ENQ.: Stel de volgende vragen aan de aanwezige ambtenaar.
	Bij welke dienst of bij welk bedrijf werkt u? _____ _____
16	Wat is uw functie? ENQ.: Noteer nauwkeurig!
	- functie: _____ _____

17	Aan hoeveel mensen geeft u leiding?	- aan personen
18	Hoelang werkt u bij <u>deze</u> gemeente?	- jaar
19	En hoelang werkt u in uw huidige functie?	- jaar
20	Wat is uw geboortejaar?	- geboren 19.. - wil niet zeggen 77
ENQ.: - INDIEN SLECHTS ÉÉN AMBTENAAR AANWEZIG 1 → vr.33 - INDIEN TWEE AMBTENAREN AANWEZIG 2 → vr.21		
21	ENQ.: Stel de volgende vragen aan de tweede ambtenaar.	
	Bij welke dienst of bij welk bedrijf werkt u?	_____
22	Wat is uw functie? ENQ.: Noteer nauwkeurig!	- functie: _____
23	Aan hoeveel mensen geeft u leiding?	- aan personen
24	Hoelang werkt u bij <u>deze</u> gemeente?	- jaar
25	En hoelang werkt u in uw huidige functie?	- jaar
26	Wat is uw geboortejaar?	- geboren 19.. - wil niet zeggen 77
ENQ.: - INDIEN GEEN DERDE AMBTENAAR AANWEZIG 1 → vr.33 - INDIEN WEL DERDE AMBTENAAR AANWEZIG 2 → vr.27		
27	ENQ.: Stel de volgende vragen aan de derde ambtenaar.	
	Bij welke dienst of bij welk bedrijf werkt u?	_____
28	Wat is uw functie? ENQ.: Noteer nauwkeurig!	- functie: _____
29	Aan hoeveel mensen geeft u leiding?	- aan personen
30	Hoelang werkt u bij <u>deze</u> gemeente?	- jaar
31	En hoelang werkt u in uw huidige functie?	- jaar
32	Wat is uw geboortejaar?	- geboren 19.. - wil niet zeggen 77

ENQ.: DE VOLGENDE VRAGEN WEER AAN DE WETHOUDER STELLEN.																											
33	<table border="1"> <tr> <td>Uit hoeveel wethouders bestaat het kollege?</td> <td>- uit wethouders</td> </tr> </table>	Uit hoeveel wethouders bestaat het kollege?	- uit wethouders																								
Uit hoeveel wethouders bestaat het kollege?	- uit wethouders																										
34	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Wat voor soort kollege is het; is het een meerderheidskollege of een afspiegelingskollege?</td> <td>- meerderheidskollege</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>- afspiegelingskollege</td> <td>2</td> </tr> </table>	Wat voor soort kollege is het; is het een meerderheidskollege of een afspiegelingskollege?	- meerderheidskollege	1	- afspiegelingskollege	2																					
Wat voor soort kollege is het; is het een meerderheidskollege of een afspiegelingskollege?	- meerderheidskollege		1																								
	- afspiegelingskollege	2																									
35	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Is het kollege op programbasis of niet?</td> <td>- op programbasis</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>- niet op programbasis</td> <td>2</td> </tr> </table>	Is het kollege op programbasis of niet?	- op programbasis	1	- niet op programbasis	2																					
Is het kollege op programbasis of niet?	- op programbasis		1																								
	- niet op programbasis	2																									
36	<table border="1"> <tr> <td rowspan="6">Welke partijen maken deel uit van het kollege?</td> <td>- 1e: _____</td> </tr> <tr> <td>- 2e: _____</td> </tr> <tr> <td>- 3e: _____</td> </tr> <tr> <td>- 4e: _____</td> </tr> <tr> <td>- 5e: _____</td> </tr> <tr> <td>- 6e: _____</td> </tr> </table>	Welke partijen maken deel uit van het kollege?	- 1e: _____	- 2e: _____	- 3e: _____	- 4e: _____	- 5e: _____	- 6e: _____																			
Welke partijen maken deel uit van het kollege?	- 1e: _____																										
	- 2e: _____																										
	- 3e: _____																										
	- 4e: _____																										
	- 5e: _____																										
	- 6e: _____																										
<p>Dan zou ik na deze achtergrondgegevens graag over gaan op een ander onderwerp, namelijk het <u>volkhuusvestingbeleid</u>.</p>																											
37	<p>Het volkhuusvestingsbeleid kent diverse beleidsinstrumenten in de organisatorische of financiële sfeer, die alle van invloed <u>kunnen</u> zijn op de totstandkoming van <u>nieuwbouw van woningen</u>. Sommige van deze instrumenten kunnen zelfs gebruikt worden om de woningbouw te reguleren.</p> <p style="text-align: center;">KAART I - BELEIDSINSTRUMENTEN</p> <p>Op deze kaart staat een aantal van die beleidsinstrumenten. Kunt u - in volgorde van belangrijkheid - 3 instrumenten noemen, die voor de regulering van de woningbouw, de bouwprogrammering voor uw gemeente, het meest effectief zijn gebleken in de praktijk? Met andere woorden: welke 3 instrumenten helpen u als wethouder het best de woningbouw op het gewenste peil te houden of te brengen? U kunt kiezen uit de regelingen op deze kaart, maar ook andere opgeven, als die in uw ogen effectiever zijn.</p> <p>ENQ.: Laat wethouder kaart eerst goed bekijken! <u>1e. / 2e. / 3e.</u></p> <table border="0"> <tr> <td>A. - woningwetleningen</td> <td>A. ...</td> </tr> <tr> <td>B. - objektsubsiëring (koop + huur, inkl.beschutte sfeer)</td> <td>B. ...</td> </tr> <tr> <td>C. - 80% - regeling</td> <td>C. ...</td> </tr> <tr> <td>D. - garantieverlening rijk</td> <td>D. ...</td> </tr> <tr> <td>E. - doorstromingspremie/huurgewenningsbijdrage</td> <td>E. ...</td> </tr> <tr> <td>F. - subsidiëring goede en goedkope huurwoningen</td> <td>F. ...</td> </tr> <tr> <td>G. - subsidiëring experimentele woningbouw</td> <td>G. ...</td> </tr> <tr> <td>H. - individuele huursubsidie</td> <td>H. ...</td> </tr> <tr> <td>I. - voorbereidingsbesluit, vooruitlopend op bestemmingsplan (art.19WRO)</td> <td>I. ...</td> </tr> <tr> <td>J. - grondverwerving op basis van globaal bestemmingsplan</td> <td>J. ...</td> </tr> <tr> <td>K. - garantieverlening gemeente</td> <td>K. ...</td> </tr> <tr> <td>L. - eigen opdrachtverlening</td> <td>L. ...</td> </tr> <tr> <td>M. - woonruimte-wet (distributie, vrije vestiging)</td> <td>M. ...</td> </tr> </table>	A. - woningwetleningen	A. ...	B. - objektsubsiëring (koop + huur, inkl.beschutte sfeer)	B. ...	C. - 80% - regeling	C. ...	D. - garantieverlening rijk	D. ...	E. - doorstromingspremie/huurgewenningsbijdrage	E. ...	F. - subsidiëring goede en goedkope huurwoningen	F. ...	G. - subsidiëring experimentele woningbouw	G. ...	H. - individuele huursubsidie	H. ...	I. - voorbereidingsbesluit, vooruitlopend op bestemmingsplan (art.19WRO)	I. ...	J. - grondverwerving op basis van globaal bestemmingsplan	J. ...	K. - garantieverlening gemeente	K. ...	L. - eigen opdrachtverlening	L. ...	M. - woonruimte-wet (distributie, vrije vestiging)	M. ...
A. - woningwetleningen	A. ...																										
B. - objektsubsiëring (koop + huur, inkl.beschutte sfeer)	B. ...																										
C. - 80% - regeling	C. ...																										
D. - garantieverlening rijk	D. ...																										
E. - doorstromingspremie/huurgewenningsbijdrage	E. ...																										
F. - subsidiëring goede en goedkope huurwoningen	F. ...																										
G. - subsidiëring experimentele woningbouw	G. ...																										
H. - individuele huursubsidie	H. ...																										
I. - voorbereidingsbesluit, vooruitlopend op bestemmingsplan (art.19WRO)	I. ...																										
J. - grondverwerving op basis van globaal bestemmingsplan	J. ...																										
K. - garantieverlening gemeente	K. ...																										
L. - eigen opdrachtverlening	L. ...																										
M. - woonruimte-wet (distributie, vrije vestiging)	M. ...																										

(vervolg vraag 37)		<u>1e.</u> / <u>2e.</u> / <u>3e.</u>
N.	- subsidieregeling voor de verbetering van particuliere woningen	...
O.	- lokatiesubsidiëring	...
P.	- interim-saldo-regeling	...
Q.	- aanwijzing groeistad of groeikern	...
	- Overige, nl.: _____	...
	_____	...
	_____	...
	_____	...
	- kan hier niets over zeggen/geen ervaring mee e.d.	77 → vr.39

38 Wilt u drie beleidsinstrumenten noemen, die naar uw mening urgent verbeterd moeten worden om effectiever of nog effectiever te worden in het kader van de gewenste bouwregulering? Ook nu hoeft u zich niet te beperken tot de instrumenten die op de kaart staan. Wilt u mij van elk te verbeteren instrument in het kort zeggen aan wat voor soort verbetering u dan denkt? KAART I - BELEIDSTRUMENT

ENO.: Als een instrument van de kaart genoemd wordt, kunt u volstaan met de letter te noteren; voor een 'overige regeling' korte omschrijving s.v.p.!

Meest urgent te verbeteren instrument m.b.t. bouwregulering:

38a 1e.: letter:, overige, nl.:
Soort verbetering:

38b 2e.: letter:, overige, nl.:
Soort verbetering:

38c 3e.: letter:, overige, nl.:
Soort verbetering:

39	Is uw gemeente in het kader van de stadsvernieuwing aangewezen als begunstigde van de <u>lokatie-subsidieregeling</u> ?	- nee - ja	1 → vr.40 2
39a	Vindt u die lokatie-subsidieregeling voldoende effectief met het oog op de gewenste bouwregulering voor <u>nieuwbouw</u> en <u>verbouw</u> van woningen, òf vindt u die regeling urgent in aanmerking komen voor verbetering?	- voldoende effectief - urgent verbeteren - geen mening	1 2 7
40	Is uw gemeente in het kader van de stadsvernieuwing aangewezen als begunstigde van de <u>interim-saldo-regeling</u> ?	- nee - ja	1 → vr.41 2
40a	Vindt u die interim-saldo-regeling voldoende effectief met het oog op de gewenste bouwregulering voor <u>nieuwbouw</u> en <u>verbouw</u> van woningen, òf vindt u die regeling urgent in aanmerking komen voor verbetering?	- voldoende effectief - urgent verbeteren - geen mening	1 2 7
41	Is uw gemeente in het kader van het verstedelijkingsbeleid aangewezen als <u>groeistad</u> ?	- nee - ja	1 → vr.42 2
41a	Vindt u de aanwijzing als groeistad voldoende effectief met het oog op de gewenste bouwregulering voor <u>nieuwbouw</u> en <u>verbouw</u> van woningen, òf vindt u die aanwijzing urgent in aanmerking komen voor verbetering?	- voldoende effectief - urgent verbeteren - geen mening	1 2 7
42	Is uw gemeente in het kader van het verstedelijkingsbeleid aangewezen als <u>groeikern</u> ?	- nee - ja	1 → vr.43 2
42a	Vindt u de aanwijzing als groeikern voldoende effectief met het oog op de gewenste bouwregulering voor <u>nieuwbouw</u> en <u>verbouw</u> van woningen, òf vindt u die aanwijzing urgent in aanmerking komen voor verbetering?	- voldoende effectief - urgent verbeteren - geen mening	1 2 7
43	Vindt u, op basis van objectieve criteria, dat uw gemeente in aanmerking zou moeten komen voor één of meer van de zojuist genoemde vier regelingen?	- nee - ja - weet niet	1 → vr.44 2 7 → vr.44
43a	<u>INDIEN JA:</u> Voor welke dan wel? <u>ENO.:</u> Meerdere antwoorden mogelijk!	- lokatie-subsidieregeling - interim-saldo-regeling - aanwijzing groeistad - aanwijzing groeikern	1 2 3 4

44	Dan zou ik nu op een ander onderwerp willen overgaan, namelijk op de voorbereiding en herziening van bestemmingsplannen en wat daarmee te maken heeft.																												
	Zijn er de afgelopen 5 jaar in uw gemeente bestemmingsplannen gereedgekomen? ENQ.: Bedoeld wordt goedgekeurd van '74 t/m '78	- nee 1 → vr.45 - ja 2																											
44a	Hoeveel bestemmingsplannen zijn er in die periode gereedgekomen?	- bestemmingsplannen gereed - weet niet 77 → vr.45																											
44b	En hoeveel daarvan hadden betrekking op de bebouwde kom?	- bestemmingsplan gereed voor bebouwde kom - weet niet 77																											
45	Zijn er de afgelopen 5 jaar in uw gemeente bestemmingsplannen in voorbereiding genomen, maar nog niet gereedgekomen?	- nee 1 → vr.46 - ja 2																											
45a	Hoeveel bestemmingsplannen zijn er in die periode in voorbereiding genomen?	- bestemmingsplannen in voorbereiding - weet niet 77 → vr.46																											
45b	Hoeveel daarvan hadden betrekking op de bebouwde kom?	- op bebouwde kom - weet niet 77																											
46	En zijn er de afgelopen 5 jaar nog bestemmingsplannen herzien? ENQ.: van '74 t/m '78.	- nee 1 → vr.47 - ja 2																											
46a	Hoeveel zijn er herzien?	- herzien - weet niet 77 → vr.47																											
46b	En hoeveel daarvan hadden betrekking op de bebouwde kom?	- herzieningen in bebouwde kom - weet niet 77																											
47	ENQ.: INDIEN 3x NEE (vr. 44,45,46) INDIEN TENMINSTE EENMAAL JA	1 → vr.55 2 → vr.48																											
48	KAART II - FASEN IN DE VOORBEREIDING VAN EEN NIEUW/TE HERZIEN BESTEMMINGSPLAN																												
	Welke van de op de kaart genoemde fasen in de voorbereiding van een bestemmingsplan of de herziening daarvan geldt als de meeste beslissende, wordt in de praktijk als de zwaarste hindernis beschouwd? En welke fase volgt daarna, wordt in de praktijk als de op één na zwaarste hindernis beschouwd?																												
		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>zwaarste hindernis</th> <th>op één na zwaarste hindernis</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a.programma van eisen</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>b.ontwerp- bestemmingsplan</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>c.exploitatie-opzet</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>d.inspraak bevolking vooraf</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>e.inspraak bevolking naar aanleiding van de ter visie legging</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>f.besluitvorming gemeenteraad</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>g goedkeuring Gedeputeerde Staten</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>h.vooroverleg ex art 8/9 BRO</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>		zwaarste hindernis	op één na zwaarste hindernis	a.programma van eisen	1	2	b.ontwerp- bestemmingsplan	1	2	c.exploitatie-opzet	1	2	d.inspraak bevolking vooraf	1	2	e.inspraak bevolking naar aanleiding van de ter visie legging	1	2	f.besluitvorming gemeenteraad	1	2	g goedkeuring Gedeputeerde Staten	1	2	h.vooroverleg ex art 8/9 BRO	1	2
	zwaarste hindernis	op één na zwaarste hindernis																											
a.programma van eisen	1	2																											
b.ontwerp- bestemmingsplan	1	2																											
c.exploitatie-opzet	1	2																											
d.inspraak bevolking vooraf	1	2																											
e.inspraak bevolking naar aanleiding van de ter visie legging	1	2																											
f.besluitvorming gemeenteraad	1	2																											
g goedkeuring Gedeputeerde Staten	1	2																											
h.vooroverleg ex art 8/9 BRO	1	2																											

49	Hoe ligt dit bij de <u>voorbereiding</u> van bestemmingsplannen in de <u>bebouwde kom</u> ? Welke fase geldt daar in de regel als <u>zwaarste</u> hindernis?	- fase (letter) - weet niet	7		
50	Hoe ligt dit bij de <u>voorbereiding</u> van bestemmingsplannen in de <u>uitbreidingsgebieden</u> ? Welke fase geldt daar in de regel als <u>zwaarste</u> hindernis?	- fase (letter) - weet niet	7		
51	En hoe ligt dit bij de <u>voorbereiding</u> van een <u>herziening</u> in de <u>bebouwde kom</u> ?	- fase (letter) - weet niet	7		
52	Wordt er in het algemeen veel gebruik gemaakt van de mogelijkheid om tegen een goedgekeurd bestemmingsplan bezwaar aan te tekenen bij de Kroon?	- nee - ja - weet niet	1 → vr.53 2 7 → vr.53		
52a	INDIEN JA: Om wat voor soort bestemmingsplannen gaat het dan meestal?				
53	Als er een beroep op de Kroon wordt gedaan, is deze bezwaarprocedure dan het <u>voornaamste</u> knelpunt in de totale procedure om het bestemmingsplan van de grond te krijgen of is dat niet het geval?	- is het voornaamste knelpunt - nee - weet niet	1 2 7		
54	Welke groeperingen die in het bouwproces participeren <u>anders dan door</u> het beschikbaar stellen van grond, worden door de gemeente zo veel mogelijk betrokken bij de <u>voorbereiding</u> van een bestemmingsplan? Ik neem u een aantal groeperingen. Wilt u telkens aangeven of die groepering betrokken wordt bij de voorbereiding, en zo ja of dit in de regel op verzoek van de gemeente gebeurt, of op verzoek van de groep zelf?				
		door gemeente	verzoek groep zelf	weet niet	n.v.t. (niet betrokken)
	- ontwerpers (architectenbureaus e.d.)	1	2	7	8
	- bouwbedrijven (aannemers e.d.)	1	2	7	8
	- woningbouwverenigingen	1	2	7	8
	- beleggers (pensioenfondsen, verzekeringsmaatschappijen)	1	2	7	8
	- makelaars	1	2	7	8
	- projectontwikkelaars	1	2	7	8
	- incidentele opdrachtgevers	1	2	7	8
	- wijkbewoners	1	2	7	8

55

KAART III - KNELPUNTEN

Wat zijn zo in het algemeen de drie grootste knelpunten (in volgorde van belangrijkheid) bij het realiseren in de praktijk van een goedgekeurd bestemmingsplan?

ENQ.: Noteer achter drie knelpunten: 1e, 2e, 3e!

	<u>1e./2e./3e.</u>
- financiële medewerking van het rijk	...
- aankopen van grond of het onderhandelen met grondeigenaren	...
- aantrekken/interesseren van opdrachtgevers (inclusief beleggers)	...
- aantrekken/interesseren van ontwerpers (architectenbureaus)	...
- aantrekken/interesseren van bouwbedrijven (aannemers)	...
- kanalisering van bewonersinspraak	...
- weet niet	7 → vr.56
- niet van toepassing	8 → vr.56

55a

Kunt u kort toelichten waarom u (ENQ.: Noem 1e knelpunt) het meest belangrijk vindt?

56

KAART IIIa - KNELPUNTEN

We beperken ons bij de volgende vraag tot de financiële medewerking van het rijk. Wat zijn de grootste knelpunten met betrekking tot de financiële medewerking van het rijk? Wilt u er drie noemen in volgorde van belangrijkheid?

ENQ.: deze vraag moet óók beantwoord worden als bij de vorige vraag de financiële medewerking van het rijk, in het algemeen niet als knelpunt is genoemd.

	<u>1e./2e./3e.</u>
- in geval van woningwetbouw: te lage toetsingsprijs	...
- in geval van woningwetbouw: anders, nl.: _____	...
- in geval van premiebouw: te lage premiegrens	...
- in geval van premiebouw: anders, nl.: _____	...
- in geval van premiehuurbouw: dynamische kostprijs	...
- te lage grondkostennorm	...
- beperking gemeentelijke financieringscapaciteit (leenplafond, te gering budget)	...
- te geringe huurgewinningsbijdrage	...
- te lage doorstromingspremie	...
- te lage individuele huursubsidie	...
- onvoldoende garantieverlening	...
- anders, nl.: _____	...
- weet niet	7

57	Kunt u aangeven wanneer voor het laatst in uw gemeente een bestemmingsplan of de herziening van een bestaand bestemmingsplan goedgekeurd is door Gedeputeerde Staten?	- maand; jaar - weet absoluut niet 7 → vr.66
58	Wanneer is de beroepsprocedure, voorzover daar nã genoemde datum nog sprake van was, op dat plan geëindigd?	- maand; jaar - weet niet 7 - n.v.t. (er was geen beroepsprocedure) 8
59	Wat voor plan betrof het hier?	- bestemmingsplan landelijk gebied 1 - bestemmingsplan uitbreidingsgebied 2 - bestemmingsplan bebouwde kom 3 - herziening bestemmingsplan landelijk gebied 4 - herziening bestemmingsplan uitbreidingsgebied 5 - herziening bestemmingsplan bebouwde kom 6
60	Heeft uw gemeente nã de goedkeuring van het genoemde (laatste) bestemmingsplan de realisering in de praktijk van dit plan zoveel mogelijk in eigen hand gehouden?	- ja, volledig 1 - alleen met betrekking tot de <u>woningbouw</u> en gebouwen voor de ondersteunende niet commerciële <u>dienstverlening</u> zoals gebouwen voor welzijnzorg 2 - alleen met betrekking tot <u>totale</u> woningbouw 3 - alleen met betrekking tot de <u>gesubsidieerde</u> woningbouw 4 - alleen met betrekking tot de <u>woningwet</u> sector 5 - <u>nee</u> , in het geheel niet 6 - weet niet 7
61	Is er naar aanleiding van dit laatste goedgekeurde bestemmingsplan overleg geweest tussen de gemeente en opdrachtgevers die in dat plan <u>woningwetwoningen</u> gebouwd hebben?	- nee, geen overleg 1 → vr.62 - ja 2 - weet niet 7 → vr.62 - geen woningwetbouw 8 → vr.62
61a	Op initiatief van wie kwam dit overleg met de gemeente tot stand? Kwam dit op initiatief van een <u>woningbouwvereniging</u> , of op initiatief van de <u>gemeente</u> , of door tussenkomst van derden tot stand?	- woningbouwvereniging 01 - gemeente 02 - derden, nl.: 03 - anders, nl.: 04 - weet niet 77 - niet van toepassing (geen woningwetbouw) 88
62	En is er naar aanleiding van dit laatste goedgekeurde bestemmingsplan overleg geweest tussen de gemeente en opdrachtgevers die in dat plan woningen gebouwd hebben, <u>woningwetwoningen niet</u> meegerokend?	- nee 1 → vr.63 - ja 2 - weet niet 7 → vr.63 - n.v.t. 8 → vr.63

62a	Op initiatief van wie kwam dit overleg tot stand? Was dit op initiatief van <u>de opdrachtgevers zelf</u> , of op initiatief van de <u>gemeente</u> , of ging dit via de <u>bouwvergunningaanvraag</u> , of ging dit op een <u>andere manier</u> ?	- initiatief opdrachtgever 01 - initiatief gemeente 02 - via bouwvergunning aanvraag 03 - anders, nl.: _____ _____ _____ - weet niet 77 - n.v.t. 88
63	Zijn er bij de uitvoering van het laatste goedgekeurde bestemmingsplan opdrachtgevers geselecteerd door middel van het selectief uitgeven van grond?	- nee 1 → vr.64 - ja 2 - weet niet 7 → vr.64
63a	KAART IV - KRITERIA GRONDUITGIFTE Op grond van wat voor criteria gebeurde dat? Wilt u met behulp van deze kaart twee overwegingen aangeven? <u>1e./2e.</u>	
	- aantrekkelijkheid bouwplannen ... - goede ervaringen met betrokken opdrachtgevers in het verleden ... - de wens om bepaalde opdrachtgevers buiten het plan te houden ... - tijdstip waarop met de bouw kan worden begonnen ... - betrokken opdrachtgevers staan in bouwwereld goed bekend ... - betrokken opdrachtgevers staan in financiële kringen goed bekend ... - ander criterium, nl.: _____ ...	
63b	Is deze procedure van het selecteren van opdrachtgevers <u>regel</u> of <u>uitzondering</u> in uw gemeente?	- regel 1 - uitzondering 2
64	Let de gemeente bij het - zelf of via opdrachtgevers - aantrekken van aannemers voor nieuwbouw van woningen erop of zij erkend zijn in de zin van de vestigingswet?	- ja, is voorwaarde voor selectie van opdrachtgevers 1 - ja, alleen beïnvloeding, geen halszaak 2 - nee, wel gewenst 3 - nee, ongewenst 4 - weet niet 7
65	Let de gemeente bij het - zelf of via opdrachtgevers - aantrekken van aannemers voor nieuwbouw van woningen erop of zij aangesloten zijn bij het garantie-instituut voor de woningbouw of bij een soortgelijke instelling?	- ja, is voorwaarde voor selectie van opdrachtgevers 1 - ja, alleen beïnvloeding, geen halszaak 2 - nee 3 - weet niet 7
66	Probeert de gemeente bij het opstellen van een nieuw bestemmingsplan voor de <u>bebouwde kom</u> alle grond in handen te krijgen?	- ja 1 - nee 2 - hangt er vanaf 3 - weet niet 7 - n.v.t. (laatste 5 jaar niet aan de orde geweest) 8

66a	En probeert de gemeente dit ook bij het opstellen van een <u>nieuw bestemmingsplan</u> voor een <u>uitbreidingsgebied</u> ?	<ul style="list-style-type: none"> - ja 1 - nee 2 - hangt er vanaf 3 - weet niet 7 - niet van toepassing 8
66b	En probeert de gemeente bij de <u>herziening</u> van een bestaand bestemmingsplan alle grond voor zover de herziening daarop betrekking heeft in handen te krijgen?	<ul style="list-style-type: none"> - ja 1 - nee 2 - hangt er vanaf 3 - weet niet 7 - niet van toepassing 8
ENQ.: INDIEN BIJ VRAAG 66/66a/66b TENMINSTE EENMAAL JA IS GEZEGD:		
66c	Probeert de gemeente ook grond in handen te krijgen van partikulieren die in staat zijn en zeggen bereid te zijn mee te werken aan de uitvoering van het bestemmingsplan?	<ul style="list-style-type: none"> - ja 1 - nee 2 - hangt er vanaf 3 - weet niet 7
67	Dan zou ik u nu enkele vragen over beroepsprocedures willen stellen. Wat voor regeling met betrekking tot het <u>aantekenen van bezwaar</u> tegen gemeentelijke planbeslissingen lijkt u de meest gewenste? (ENQ.: VOORLEZEN!)	
	- een bezwaarmogelijkheid op het betreffende plan voor <u>iedereen</u>	1 → vr.68
	- een bezwaarmogelijkheid op het betreffende plan <u>alleen voor belanghebbenden</u>	2 → vr.68
	- een bezwaarmogelijkheid op het betreffende plan voor bepaalde personen of groeperingen	3
67a	Voor welke personen of groeperingen dan wel?	
68	Bent u er vóór het Kroonberoep zonder meer af te schaffen?	<ul style="list-style-type: none"> - ja 1 - nee 2 → vr.69 - weet niet 7 → vr.69
68a	Kunt u dit kort toelichten? (ENQ.: Het belangrijkste argument noteren).	
		→ vr.71
69	Bent er vóór het Kroonberoep te verbinden aan een maximum tijdsduur? En zo ja, hoelang zou die maximum tijdsduur mogen zijn?	<ul style="list-style-type: none"> - nee 01 - ja, nl. max. duur van: maanden - weet niet 77

70	Bent u er vóór het Kroonberoep alleen open te houden voor de inspektie ruimtelijke ordening, met uitsluiting dus van groepen partikulieren die in een eerdere fase wél beroep hadden aangetekend bij Gedeputeerde Staten?	- nee 1 → vr.72 - ja 2 - weet niet 7
71	Bent u er vóór de geringere beroepsmogelijkheden te vervangen door een uitgebreidere planschaderegeling - een financiële regerling achteraf dus - met een eventuele beroepsrecht tot de Kroon in geval van conflicten over de hoogte van het bedrag?	- ja 1 - nee 2 - weet niet 7
72	Dan zou ik nu willen overgaan op een ander onderwerp, namelijk op de relatie projektontwikkelaars - gemeente. Onder projektontwikkelaars verstaan we ondernemingen die voor eigen rekening en risico bouwplannen ontwikkelen en trachten te realiseren voor de markt. Dat kan een bouwbedrijf zijn, maar ook een ander soort onderneming. ENQ.: LEES VOOR P.O. = Projektontwikkelaars Met hoeveel P.O.'s heeft uw gemeente, schat u, de afgelopen 5 jaar contact gehad, om het even of dat contact tot de realisatie van een projekt heeft geleid?	- nee, géén kontakt afgelopen 5 jaar 0 → vr.109 - ja, nl.: kontakten - weet niet 7
73	Met hoeveel projektontwikkelaars heeft u, of een van uw diensten in de periode waarin u deze portefeuille hebt, te maken gehad?	- nee, géén 0 - ja, nl.: p.o.'s → vr.74
73a	<u>INDIEN GEEN:</u> Heeft u voordat u deze portefeuille kreeg kontakten gehad, ervaringen opgedaan met projektontwikkelaars in deze gemeente?	- nee, géén 1 - ja, nl. als: 2 -----
74	In de kontakten van de gemeenten met de p.o.'s zijn een drietal fasen te onderscheiden nl.: een <u>voorbereidende fase</u> , die beëindigd wordt met de indiening van de <u>bouwaanvraag</u> en waarin het plan op haalbaarheid onderzocht wordt; vervolgens de <u>bouwaanvraag-fase</u> ; dan wordt de bouwaanvraag beoordeeld. De derde fase is de fase van de bouw, de <u>realiseringsfase</u> .	

75	<p>Met welke diensten of welk bedrijf van de gemeente hebben de p.o.'s in de <u>voorbereidende fase</u>, dus vóór de bouwaanvraag wordt ingediend in het algemeen veel contact? (In volgorde van belangrijkheid)</p>	<p>- 1e bedrijf/dienst: _____ _____ - 2e bedrijf/dienst: _____ _____ - 3e bedrijf/dienst: _____ _____ - 4e bedrijf/dienst: _____ _____ - weet niet 77 → vr.83 - niet van toepassing 88 → vr.83</p>
76	<p>Wat komt er in die kontakten met de dienst(en) en de p.o.'s aan de orde? Waarover wordt zoal gesproken of onderhandeld? Kunt u daar iets meer over zeggen?</p>	
77	<p>Welke dienst staat volgens u het meest centraal in die <u>voorbereidende fase</u>?</p>	<p>- dienst/bedrijf: _____ _____</p>
78	<p>En hoe ligt dit in de fase van de <u>bouwaanvraag</u>? Met welke dienst hebben de p.o.'s dan in het algemeen veel contact? <u>ENQ.:</u> In volgorde van belangrijkheid noteren!</p>	<p>- 1e dienst/bedrijf: _____ _____ - 2e dienst/bedrijf: _____ _____ - 3e dienst/bedrijf: _____ _____ - 4e dienst/bedrijf: _____ _____ - weet niet 7 → vr. 79 - niet van toepassing 8 → vr. 79</p>
78a	<p><u>INDIEN MEER DAN ÉÉN DIENST:</u> Welke dienst staat volgens u het meest centraal in die bouwaanvraagfase?</p>	<p>- dienst/bedrijf: _____ _____</p>
79	<p>Dan zou ik nu enkele vragen willen stellen over die dienst die in de <u>voorbereidende fase</u> het meest centraal staat. Hoeveel ambtenaren werkten er begin van het jaar (1-1-'79) bij die dienst, de buitendienst meegerekend? <u>ENQ.:</u> De dienst genoemd bij vr.77.</p>	<p>- personen bij dienst - weet niet 77</p>

80	<p>Is er een speciale persoon of groep binnen die dienst of dat bedrijf die in de voorbereidende fase met die projektontwikkelaars de onderhandelingen regelt? <u>ZO JA:</u> Hoe is die groep samengesteld?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ja, één persoon 1 → vr. 82 - ja, één zelfstandige afdeling 2 - ja, een projektgroep samengesteld uit mensen van de dienst (bedrijf) 3 - ja, een projektgroep samengesteld uit mensen van diverse diensten (bedrijven) 4 - ja, andere 5 - nee 6 → vr. 83 																																													
81	<p>Hoeveel mensen zijn aan die afdeling of groep verbonden (1-1-'79)?</p>	<p>- personen bij afdeling/groep</p>																																													
82	<p>Wilt u de opleiding die deze mensen van de afdeling of groep gevolgd hebben opgeven?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px 0;"> <p>KAART V - OPLEIDINGEN</p> </div> <p><u>ENQ.:</u> indien zo'n afdeling niet aanwezig is, de vraag beantwoorden voor de desbetreffende dienst of bedrijf als geheel.</p>	<table border="0" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">aantal 1</th> <th style="text-align: center;">aantal 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>- bouwkundig ingenieur (TH)</td><td>....</td><td>....</td></tr> <tr><td>- civiel ingenieur (TH)</td><td>....</td><td>....</td></tr> <tr><td>- ingenieur ing. (HTS)</td><td>....</td><td>....</td></tr> <tr><td>- lager/middelbaar techn. onderwijs (LTS, UTS, MTS)</td><td>....</td><td>....</td></tr> <tr><td>- middelbaar onderwijs (HAVO, MAVO etc.)</td><td>....</td><td>....</td></tr> <tr><td>- (hoger)bestuurlijk ambtenaar</td><td>....</td><td>....</td></tr> <tr><td>- (hoger) fin.best. ambtenaar</td><td>....</td><td>....</td></tr> <tr><td>- juristen</td><td>....</td><td>....</td></tr> <tr><td>- verkeerskundigen</td><td>....</td><td>....</td></tr> <tr><td>- sociologen</td><td>....</td><td>....</td></tr> <tr><td>- sociaal-geografen/pla-nologen</td><td>....</td><td>....</td></tr> <tr><td>- economen</td><td>....</td><td>....</td></tr> <tr><td>- bedrijfskundigen</td><td>....</td><td>....</td></tr> <tr><td>- anders</td><td>....</td><td>....</td></tr> </tbody> </table>		aantal 1	aantal 2	- bouwkundig ingenieur (TH)	- civiel ingenieur (TH)	- ingenieur ing. (HTS)	- lager/middelbaar techn. onderwijs (LTS, UTS, MTS)	- middelbaar onderwijs (HAVO, MAVO etc.)	- (hoger)bestuurlijk ambtenaar	- (hoger) fin.best. ambtenaar	- juristen	- verkeerskundigen	- sociologen	- sociaal-geografen/pla-nologen	- economen	- bedrijfskundigen	- anders
	aantal 1	aantal 2																																													
- bouwkundig ingenieur (TH)																																													
- civiel ingenieur (TH)																																													
- ingenieur ing. (HTS)																																													
- lager/middelbaar techn. onderwijs (LTS, UTS, MTS)																																													
- middelbaar onderwijs (HAVO, MAVO etc.)																																													
- (hoger)bestuurlijk ambtenaar																																													
- (hoger) fin.best. ambtenaar																																													
- juristen																																													
- verkeerskundigen																																													
- sociologen																																													
- sociaal-geografen/pla-nologen																																													
- economen																																													
- bedrijfskundigen																																													
- anders																																													
82a	<p>Hoeveel van deze mensen hebben enige jaren ervaring opgedaan bij een bouwbedrijf of projektontwikkelaar? <u>ENQ.:</u> In tweede kolom noteren!</p>	<p style="text-align: right;">↑</p>																																													
83	<p>Om het gesprek wat konkreter te maken zou ik u graag verder willen praten over het <u>laatst in uw gemeente gerealiseerde bouwplan</u> dat door een projektontwikkelaar tot stand is gebracht? Wanneer werd er in uw gemeente het laatst door een p.o. gebouwd?</p>	<p>- in 19 .</p>																																													
83a	<p>Om wat voor bouwobject ging het?</p>	<p>- <u>omschrijving bouwprojekt:</u> _____ _____</p>																																													

83b	Wat was de omvang van dit plan?	- (aantal)..... (eenheid) (eenheid is bijv. m ² /won./m ³ /lokalen)
83c	Wanneer in welke fase kwamen de eerste kontakten met de gemeente tot stand? Was dit in de <u>voorbereidende</u> fase of kwamen deze kontakten naar aanleiding van de indiening van de <u>bouwaanvraag</u> tot stand? Kunt u daar iets meer over zeggen?	<ul style="list-style-type: none"> - in voorbereidende fase 1 - bouwaanvraag fase 2 - n.v.t. er is (met uitzondering van de indiening van de bouwaanvraag) geen contact geweest 3 <p><u>Toelichting:</u></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
83d	Op initiatief van wie zijn de onderhandelingen over het plan gestart?	
83e	Was er op dat moment een bestemmingsplan of een voorbereidingsbesluit voor het gebied waar het plan gerealiseerd is?	<ul style="list-style-type: none"> - ja, bestemmingsplan 1 - ja, voorber. besluit 2 - nee 3 - anders, nl.: _____ <p>_____</p>
84	Heeft u weleens meer met die projektontwikkelaar gewerkt, heeft deze p.o. eerder in uw gemeente bouwplannen gerealiseerd?	<ul style="list-style-type: none"> - ja 1 - nee 2
85	Wat voor soort p.o. was dit? Kunt u dit met behulp van de kaart aangeven? <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px 0;">KAART VI - PROJEKTONTWIKKELAARS</div> ENQ.: Meerdere antwoorden mogelijk!	<ul style="list-style-type: none"> - bouwondernemer 1 - levensverzekeringsmaatschappij 2 - pensioenfonds 3 - makelaar 4 - hypotheekbank 5 - anders, nl.: _____ <p>_____</p>
85a	Werkt deze p.o. landelijk of vooral regionaal?	<ul style="list-style-type: none"> - landelijk 1 - regionaal 2 - weet niet 7
85b	Is het een <u>grote</u> , <u>middelgrote</u> of <u>kleine</u> projektontwikkelaar?	<ul style="list-style-type: none"> - groot 1 - middelgroot 2 - klein 3 - weet niet 7

86	Hoe waren de ervaringen bij het laatste bouwplan? Kunt u met behulp van de kaart aangeven hoe die waren?	- zeer slecht 1 - slecht 2 - normaal 3 - goed 4 - zeer goed 5 - weet niet 7 → vr.87
KAART VII - ERVARINGEN P.O.		
86a	Waarom denkt u er zo over? Kunt u wat meer zeggen over de ervaringen van de gemeente met deze projektontwikkelaar?	
87	<p>Dan zou ik het nu willen hebben over het overleg dat er tussen de gemeentelijke diensten en afdelingen gevoerd is naar aanleiding van het bouwplan van deze projektontwikkelaar.</p> <p>Hoe is het overleg over dit bouwplan van de <u>afdeling of groep</u>, die de onderhandelingen met de projektontwikkelaar regelde, precies gegaan? Met welke afdelingen of diensten heeft deze <u>groep/afdeling</u> over dit bouwplan rechtstreeks overlegd? <u>ENQ.:</u> Het gaat hier om de bij vr. 80 en 81 <u>genoemde groep of afdeling</u>. <u>Overlegd met de volgende diensten/afdelingen:</u></p> <p>- 1e: _____ - 2e: _____ - 3e: _____ - 4e: _____ - 5e: _____ - anders, nl.: _____ - weet niet 7</p>	
87a	<p>En met welke personen binnen het gemeentelijk apparaat heeft de groep/afdeling over dit bouwplan <u>rechtstreeks</u> overlegd? Wat voor functie hadden zij en tot welke dienst behoorden zij? <u>ENQ.:</u> Indien <u>meer</u> dan 6 personen, de 6 belangrijkste noteren.</p> <p>- 1e. functie: _____ dienst: _____ - 2e. functie: _____ dienst: _____ - 3e. functie: _____ dienst: _____ - 4e. functie: _____ dienst: _____ - 5e. functie: _____ dienst: _____ - 6e. functie: _____ dienst: _____</p>	

88	<p>En als wij ons nu beperken tot de personen <u>binnen</u> de dienst waarin de groep/afdeling hoort die het overleg voerde met de projektontwikkelaar.</p> <p>Heeft de groep/afdeling over dit bouwplan <u>rechtstreeks</u> contact met het hoofd van de dienst gehad?</p>	<p>- ja, rechtstreeks 1 → vr.89</p> <p>- nee, liep via anderen 2</p> <p>- weet niet 7 → vr.89</p> <p>- ander antwoord, nl.: _____</p>

88a	<p>Via welke tussenpersonen in de dienst is er over dit bouwplan contact geweest met het hoofd van de dienst?</p> <p>Begint u maar bij degene die rechtstreeks contact met de groep/afdeling onderhield. Wilt u vervolgens aangeven met wie die persoon weer contact had over dit bouwplan, enz..</p> <p><u>ENQ.:</u> Doorgaan tot diensthoofd bereikt is.</p> <p><u>GROEP/AFDELING</u></p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>- 1e tussenpersoon - functie: _____</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>- 2e tussenpersoon: - functie: _____</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>- 3e tussenpersoon - functie: _____</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>- 4e tussenpersoon - functie: _____</p>	<p>- is diensthoofd 1 → vr.89</p> <p>- weet niet 7</p> <p>- is diensthoofd 1 → vr.89</p> <p>- weet niet 7</p> <p>- is diensthoofd 1</p> <p>- weet niet 7</p>
89	<p>Heeft het hoofd van de dienst nog overleg met de wethouder gevoerd over dit bouwplan?</p>	<p>- ja 1</p> <p>- nee 2</p> <p>- weet niet 7</p>
90	<p>Wordt de afdeling of groep in verband met dit bouwplan gesteund door andere personen of groepen binnen de gemeentelijke organisatie?</p> <p><u>ZO JA:</u> Door wie dan vooral?</p>	<p>- een zelfstandige afdeling (één persoon) van de dienst (bedrijf) 1</p> <p>- een zelfstandige afdeling (één persoon) van een andere dienst (bedrijf) 2</p> <p>- een projectgroep samengesteld uit mensen van de dienst (bedrijf) 3</p> <p>- een projectgroep samengesteld uit mensen van andere diensten (bedrijven) 4</p> <p>- anderen 5</p> <p>- weet niet 7</p> <p>- werd niet gesteund 8 → vr.95</p>

91	<p>Op welk gebied werd deze steun gegeven? <u>ENQ.</u>: Meerdere antwoorden mogelijk!</p>	<ul style="list-style-type: none"> - administratief 1 - technische kennis 2 - kennis van de markt 3 - juridische kennis 4 - onderzoekscapaciteit 5 - financieel economische kennis 6 - stedenbouwkundige kennis 7 - anders, nl.: _____ 8 - weet niet 77 																																													
92	<p>Hoe vaak gebeurde deze steunverlening in dit geval, schat u?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - enkele malen per jaar 1 - 1 - 2 maal per maand 2 - 1 - 2 maal per week 3 - 3 - 4 maal per week 4 - dagelijks 5 - weet niet 7 																																													
93	<p>Hoeveel personen binnen het gemeentelijk apparaat, schat u, gaven steun aan die groep of die afdeling naar aanleiding van dit bouwplan?</p>	<p>- circa personen</p>																																													
94	<p>Welke opleiding hebben deze personen?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-top: 5px;"> KAART V - OPLEIDINGEN </div>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"></th> <th style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;">aantal 1</th> <th style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;">aantal 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>- bouwkundig ingenieur (TH)....</td><td style="text-align: right;">....</td><td style="text-align: right;">....</td></tr> <tr><td>- civiel ingenieur (TH)</td><td style="text-align: right;">....</td><td style="text-align: right;">....</td></tr> <tr><td>- ingenieur ing. (HTS)</td><td style="text-align: right;">....</td><td style="text-align: right;">....</td></tr> <tr><td>- lager/middelbaar techn. onderwijs (LTS,UTS,MTS)</td><td style="text-align: right;">....</td><td style="text-align: right;">....</td></tr> <tr><td>- middelbaar onderwijs (HAVO,MAVO etc.)</td><td style="text-align: right;">....</td><td style="text-align: right;">....</td></tr> <tr><td>- (hoger)bestuurlijk ambtenaar</td><td style="text-align: right;">....</td><td style="text-align: right;">....</td></tr> <tr><td>- (hoger) fin.best. ambtenaar</td><td style="text-align: right;">....</td><td style="text-align: right;">....</td></tr> <tr><td>- juristen</td><td style="text-align: right;">....</td><td style="text-align: right;">....</td></tr> <tr><td>- verkeersdeskundigen</td><td style="text-align: right;">....</td><td style="text-align: right;">....</td></tr> <tr><td>- sociologen</td><td style="text-align: right;">....</td><td style="text-align: right;">....</td></tr> <tr><td>- sociaal-geografen/planologen</td><td style="text-align: right;">....</td><td style="text-align: right;">....</td></tr> <tr><td>- economen</td><td style="text-align: right;">....</td><td style="text-align: right;">....</td></tr> <tr><td>- bedrijfskundigen</td><td style="text-align: right;">....</td><td style="text-align: right;">....</td></tr> <tr><td>- anders</td><td style="text-align: right;">....</td><td style="text-align: right;">....</td></tr> </tbody> </table>		aantal 1	aantal 2	- bouwkundig ingenieur (TH)....	- civiel ingenieur (TH)	- ingenieur ing. (HTS)	- lager/middelbaar techn. onderwijs (LTS,UTS,MTS)	- middelbaar onderwijs (HAVO,MAVO etc.)	- (hoger)bestuurlijk ambtenaar	- (hoger) fin.best. ambtenaar	- juristen	- verkeersdeskundigen	- sociologen	- sociaal-geografen/planologen	- economen	- bedrijfskundigen	- anders
	aantal 1	aantal 2																																													
- bouwkundig ingenieur (TH)....																																													
- civiel ingenieur (TH)																																													
- ingenieur ing. (HTS)																																													
- lager/middelbaar techn. onderwijs (LTS,UTS,MTS)																																													
- middelbaar onderwijs (HAVO,MAVO etc.)																																													
- (hoger)bestuurlijk ambtenaar																																													
- (hoger) fin.best. ambtenaar																																													
- juristen																																													
- verkeersdeskundigen																																													
- sociologen																																													
- sociaal-geografen/planologen																																													
- economen																																													
- bedrijfskundigen																																													
- anders																																													
94a	<p>Hoeveel van deze mensen hebben enige jaren ervaring opgedaan bij een bouwbedrijf of projektontwikkelaar?</p>	<div style="text-align: right; margin-right: 20px;">↑</div>																																													
95	<p>Werd de groep of afdeling bijgestaan in het onderhandlungsproces met deze projektontwikkelaar door andere personen of instellingen die <u>niet</u> tot het gemeentelijk apparaat geboren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ja 1 - nee 2 --> vr.99 																																													

95a	<p><u>ZO JA:</u> Op welk gebied werd deze externe steun gegeven?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - administratief 1 - technische kennis 2 - kennis van de markt 3 - juridische kennis 4 - onderzoekscapaciteit 5 - financieel economische kennis 6 - stedenbouwkundige kennis 7 - anders 8
96	<p>Op initiatief van wie maakte de afdeling gebruik van die externe steun?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - de kontakten zijn geïnstitutionaliseerd 1 - op uitnodiging van de afdeling zelf 2 - door voorstellen van derden 3 - afdeling krijgt ongevraagd advies/steun 4 - anders, nl.: _____ 5
97	<p>Hoe vaak gebeurde dit?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - enkele malen per jaar 1 - 1 - 2 maal per maand 2 - 1 - 2 maal per week 3 - 3 - 4 maal per week 4 - dagelijks 5
98	<p>Hoeveel personen waren, schat u, bij die externe steun betrokken, de mensen van de afdeling niet meegerekend?</p>	<p>- aantal personen</p>
99	<p>Welke eisen <u>van de gemeente</u> zijn in de onderhandelingen, in de kontakten met deze projektontwikkelaar, een punt van discussie geweest? Kunt u daar wat meer over zeggen?</p>	
100	<p>Zijn die onderhandelingen <u>soepel</u> verlopen of hebben die toch wat <u>strubbelingen</u> gegeven? Kunt u daar iets meer over vertellen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - soepel 1 - strubbelingen 2 <p><u>verdere toelichting:</u></p>

101. Wat zijn de redenen dat u met deze projektontwikkelaar bent gaan samenwerken?
Ik lees u een aantal mogelijkheden voor. Wilt u telkens aangeven of die reden wel of niet van toepassing is geweest?

ENQ.: Antwoordmogelijkheden voorlezen!

	ja	nee	weet niet
- deze p.o. bezit de nodige financieel economische kennis	1	2	7
- deze p.o. bezit de nodige kennis van de markt	1	2	7
- deze p.o. bezit de nodige juridische kennis	1	2	7
- deze p.o. bezit de nodige technische kennis	1	2	7
- deze p.o. bezit de nodige stedenbouwkundige kennis	1	2	7
- deze p.o. kan sneller werken	1	2	7
- door samenwerken met deze projektontwikkelaar worden de gemeentelijke diensten ontlast	1	2	7
- door samenwerking met deze projektontwikkelaar kan een betere woningdifferentiatie gerealiseerd worden	1	2	7
- overige reden(en), nl.:			
-----	1	2	7
-----	1	2	7

102. Wat zijn in het ALGEMEEN voor uw gemeente de voordelen van samenwerking met projektontwikkelaars?

ENQ.: VOORLEZEN! DE VRAAG IS WEER ALGEMEEN.

	ja	nee	weet niet
- een p.o. bezit de nodige financieel edonomische kennis	1	2	7
- een p.o. bezit de nodige kennis van de markt	1	2	7
- een p.o. bezit de nodige juridische kennis	1	2	7
- een p.o. bezit de nodige technische kennis	1	2	7
- een p.o. bezit de nodige stedenbouwkundige kennis	1	2	7
- een p.o. kan sneller werken	1	2	7
- door samenwerken met projektontwikkelaars worden de gemeentelijke diensten ontlast	1	2	7
- door samenwerking met projektontwikkelaars kan een betere woningdifferentiatie gerealiseerd worden	1	2	7
- overige reden(en), nl.:			
-----	1	2	7
-----	1	2	7

103. Wat zijn zo in het algemeen gesproken de nadelen van samenwerking met projektontwikkelaars voor uw gemeente? Kunt u daar iets meer over zeggen?

104	<p>Op de kaart projektontwikkelaars hebben wij een aantal soorten projektontwikkelaars onderscheiden. Zou u kunnen aangeven hoe uw voorkeur ligt? Met welke werkt de gemeente bij voorkeur? En welke komen op de 2e en 3e plaats?</p>	<p style="text-align: right;">1e./2e./3e.</p> <ul style="list-style-type: none"> - bouwondernemer - levensverzekeringsmaatschappij - pensioenfonds - makelaar - hypotheekbank - anders, nl.:
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">KAART VI - PROJEKTONTWIKKELAARS</div>		
105	<p>Als een p.o. grond wil kopen die de gemeente zelf wil kopen, in hoeveel procent van de gevallen dat dit zich voordoet, schat u, pleegt de p.o. hierover overleg met de gemeente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - geen overleg 1 → vr.107 - circa% van de gevallen overleg (of: van de gevallen) - gemeente wilde grond nooit kopen 2 → vr.108 - weet niet 77 → vr.107 - niet van toepassing (heeft zich nooit voorgedaan) 83 → vr.108
105a	<p>En lukt het de gemeente dan in de regel de p.o. op andere gedachte te brengen in het geval er overleg is geweest?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ja, meestal 1 - ja, soms 2 - nee 3 → vr.106 - weet niet 7 → vr.107
105b	<p>In hoeveel procent van de gevallen schat u, mislukte het overleg en kocht de projektontwikkelaar toch?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - in circa% van de gevallen (of: van de onderhandelingen mislukten) - weet niet 77
106	<p>En in die gevallen waarin het overleg <u>mislukte</u>, hoe vaak gebeurde het dat die grond <u>later</u> weer door de projektontwikkelaar aan de gemeente verkocht werd?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - in circa% van de gevallen (of: van de gevallen gekocht) - weet niet 77
106a	<p>Welke voorwaarden stelden de projektontwikkelaars <u>dan</u> bij die grondverkoop aan de gemeente? Kunt u daar iets meer over zeggen?</p>	
106b	<p>En onder welke voorwaarden ging de gemeente op deze eisen in?</p>	

107	<p>Nu in het geval dat een projektontwikkelaar grond wil kopen die de gemeente zelf wil kopen, maar er is <u>geen overleg</u> over de aankoop van de projektontwikkelaar met de gemeente. Als u van de voorgenomen koop van de p.o. op de hoogte was geweest, had u dan laten blijken dat u tegen de aankoop van de grond door die p.o. was?</p>	<p>- ja 1 - nee 2 - weet niet 7</p>
107a	<p>In hoeveel procent van de gevallen waarin de p.o. grond had gekocht waarover geen overleg is geweest met de gemeente werd deze <u>later</u> door de p.o. aan de gemeente verkocht?</p>	<p>- in circa% - weet niet 77</p>
107b	<p>Welke voorwaarden stelden de <u>projektontwikkelaars</u> bij die grondverkoop aan de gemeente?</p>	
107c	<p>En onder welke voorwaarden ging <u>de gemeente</u> op deze eisen in?</p>	
108	<p>Wint u in verband met de kontakten met p.o.'s wel eens advies in bij personen of organisaties <u>buiten</u> het gemeentelijk apparaat?</p>	<p>- ja 1 - nee 2 → vr.109</p>
108a	<p><u>INDIEN JA:</u> Bij wie dan vooral? <u>ENQ.:</u> Meerdere antwoorden mogelijk!</p>	<p>- Ver. Ned. Gemeenten 1 - andere gemeenten 2 - kollega's (buiten het gemeentelijk apparaat) 3 - stedenbouwkundige(n) buro's 4 - adviesburo's 5 - Gedeputeerde Staten 6 - Ned. Ver. van P.O.maatschappijen 7 - anders, nl.: _____ _____ _____</p>

Ik zou u nu nog enkele vragen over <u>woningwetbouw</u> willen stellen.													
109	<p>Wie neemt in uw gemeente het initiatief tot woningwetbouw?</p> <p>ENQ.: VOORLEZEN!</p> <ul style="list-style-type: none"> - altijd de gemeente zelf 1 - altijd de woningcorporatie(s) 2 → vr.112 - meestal de gemeente zelf, soms de woningcorporatie(s) 3 - meestal de woningcorporatie(s), soms de gemeente zelf 4 - wisselend 5 - niet van toepassing (geen woningwetbouw) 8 → vr.113 												
110	<p>Wie treedt tijdens het bouwproces in engere zin (van programma van eisen tot en met uitvoering) in uw gemeente op als <u>opdrachtgever</u> in geval van woningwetbouw?</p> <ul style="list-style-type: none"> - altijd de gemeente zelf 1 - altijd de woningcorporatie(s) 2 → vr.112 - meestal de gemeente zelf, soms de woningcorporatie(s) 3 - meestal de woningcorporatie(s), soms de gemeente zelf 4 - wisselend 5 												
110a	<p>Kunt u twee redenen, in volgorde van belangrijkheid noemen, waarom de <u>gemeente</u> in voorkomende gevallen er de voorkeur aan geeft zelf op te treden als opdrachtgever bij woningwetbouw?</p> <p>ENQ.: VOORLEZEN!</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>gebrek aan belangstelling</u> van de kant van woningcorporaties 1 - mogelijkheid van <u>zinvoller planning</u> door het projekt in eigen hand te houden 2 - mogelijkheid van <u>maximale zeggenschap</u> bij woningtoewijzing 3 - mogelijkheid om via <u>jaarlijkse rijksbijdrage</u> het onderhoudsfonds ten bate van het oudere gemeentelijke woningbezit aan te vullen 4 - andere reden, nl.: _____ 7 - weet niet 7 												
111	<table border="1"> <tr> <td>Als de gemeente de aannemer kiest voor woningwetbouw, op welke wijze gebeurt dat dan?</td> <td>- openbare aanbesteding*</td> </tr> <tr> <td>Hoeveel procent gaat via:</td> <td>- onderhandese aanbestedingb</td> </tr> <tr> <td>ENQ.: lees voor!</td> <td>- enkelvoudige uitnodigingg</td> </tr> <tr> <td></td> <td>- meervoudige uitnodigingh</td> </tr> <tr> <td></td> <td>- eigen bouwbedrijfi</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">1e./2e.</td> </tr> </table>	Als de gemeente de aannemer kiest voor woningwetbouw, op welke wijze gebeurt dat dan?	- openbare aanbesteding*	Hoeveel procent gaat via:	- onderhandese aanbestedingb	ENQ.: lees voor!	- enkelvoudige uitnodigingg		- meervoudige uitnodigingh		- eigen bouwbedrijfi		1e./2e.
Als de gemeente de aannemer kiest voor woningwetbouw, op welke wijze gebeurt dat dan?	- openbare aanbesteding*												
Hoeveel procent gaat via:	- onderhandese aanbestedingb												
ENQ.: lees voor!	- enkelvoudige uitnodigingg												
	- meervoudige uitnodigingh												
	- eigen bouwbedrijfi												
	1e./2e.												
111a	<p>Worden daarbij nog bepaalde voorwaarden gesteld?</p> <p>Noemt u maar de belangrijkste 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - nee - ja, nl.: <ul style="list-style-type: none"> . inzicht in prijskalkulatie keuze van bouwtechniek erkend in zin van vestigingswet aangesloten bij garantie-instituut woningbouw en soortgelijke regelingen afkomstig uit eigen gemeente (streek) anders, nl.: _____ _____ 												

111b	<p>Wordt aan aannemers die betrokken zijn bij de uitvoering van bouwwerken <u>buiten de woningwet-sfeer</u> de eis gesteld dat ze voor een deel ook woningwetwoningen bouwen? Zo ja, hoe gaat dat in de regel?</p>	<p>- nee 1 - ja, nl.: . via de opdrachtgever van die andere bouwwerken 2 . rechtstreeks aan aannemers 3 . beide 4 . anders, nl.: _____</p>
112	<p>In de gevallen dat de woningcorporatie zelf de aannemer kiest, moet zij zich dan houden aan bepaalde richtlijnen van de gemeente of is zij volledig vrij in haar keuze?</p>	<p>- strakke richtlijnen van de gemeente 1 - beperkt aantal minimumvoorwaarden 2 - volledig vrije keuze 3 - weet niet 7 - niet van toepassing 8</p>
113	<p>Houdt de gemeente zich ook bezig met opdrachtverlening tot <u>premiebouw</u>?</p>	<p>- ja 1 - nee 2 → vr.114 - weet niet 7 → vr.114</p>
113a	<p>Om welke reden(en) houdt de gemeente zich bezig met opdrachtverlening tot premiebouw? <u>ENQ.: Lees voor, meerdere antwoorden mogelijk!</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - geeft de mogelijkheid de exploitatie-opzet van een plan waarin ook woningwetbouw opgenomen is sluitend te maken 1 - geeft betere spreiding van gemeentelijke woningbezit (bijvoorbeeld in verband met doorstroming) 2 - gebrek aan belangstelling van de kant van partikuliere beleggers (bijvoorbeeld in verband met dynamische kostprijsuur in 1975) 3 - anders, nl.: _____ 	
113b	<p>Verleent de gemeente in de premiesektor opdracht tot de bouw van zowel huur- als koopwoningen?</p>	<p>- uitsluitend huur 1 - voornamelijk huur 2 - voornamelijk koop 3 - uitsluitend koop 4 - weet niet 7</p>
114	<p>Hoeveel woningcorporaties zijn er in uw gemeente actief als beheerder/exploitant van woningen?</p>	<p>- als beheerder/exploitant</p>
115	<p>Hoeveel woningcorporaties zijn er in uw gemeente actief als opdrachtgever?</p>	<p>- als opdrachtgever</p>

116	Is er in uw gemeente een woningkorporatie actief die door de gemeente zelf is opgericht?	- ja 1 - nee 2 → vr.118
117	Kunt u in het kort aangeven welke overwegingen de gemeente ertoe gebracht hebben zelf een woningkorporatie op te richten (voorzover u bekend), en welke voordelen de gemeente ervan gehad heeft en/of nog heeft? <u>Overwegingen:</u> <u>Voordelen:</u>	
118	In welke fase van een woningbouwplan worden de woningkorporaties doorgaans daadwerkelijk bij het beleid betrokken?	- opstellen programma van eisen voor bestemmingsplan 1 → vr.119 - opstellen ontwerp-bestemmingsplan 2 → vr.119 - opstellen ontwerp-exploitatie-opzet 3 → vr.119 - eindfase opstellen bestemmingsplan 4 - opstellen programma van eisen bouwplan 5 - exploitatie-raming bouwplan 6 - aanvraag bouwvergunning 7
118a	Waarom wordt de woningkorporatie pas in deze fase bij het beleid betrokken?	- gebrek aan belangstelling bij korporatie 1 - bezwaar van gemeente-zijde, nl.: _____ _____
119	De volgende vragen hebben uitsluitend betrekking op de nieuwbouw van woningen. Hoe vaak komt het, globaal geschat, voor dat een goedgekeurd bouwplan niet wordt gerealiseerd? Gebeurt dat vaak, soms of zelden?	- vaak 1 - soms 2 - zelden 3 - weet niet 7 → vr.120
119a	Als het voorkomt, wordt de bouwvergunning dan meestal, soms of zelden ingetrokken?	- meestal 1 - soms 2 - zelden 3 - nooit 4 - weet niet 7 → vr.120

119b	Handelt u hierbij altijd overeenkomstig de gemeentelijke bouwverordening?	- ja, altijd - nee, hangt er vanaf - weet niet	1 2 7
120	Wordt de in de bouwaanvraag opgegeven aannemingssom wel eens vergeleken met de uiteindelijk gerealiseerde bouwsom?	- vaak - soms - nooit - weet niet	1 2 3 7
120a	Heeft u de indruk dat de <u>opgegeven</u> aannemingssom in meerdere gevallen afwijkt van de <u>gerealiseerde</u> bouwsom?	- ja, aannemingssom reëel beduidend lager dan bouwsom - ja, aannemingssom reëel enigszins lager dan bouwsom - ja, aannemingssom reëel hoger dan bouwsom - nee, geen duidelijk verschil - weet niet	1 2 3 4 7
120b	Wijken aannemingssom (vooraf) en bouwsom (achteraf) in geval van niet gesubsidieerde woningbouw sterker van elkaar af dan in geval van gesubsidieerde woningbouw?	- ja - nee - weet niet	1 2 7
<p>Dan zou ik u nu ter afsluiting nog enkele vragen willen stellen over de gang van zaken rond het verlenen van bouwvergunningen. Het gaat bij deze vragen om bouwvergunningen voor <u>alles</u> wat er <u>gebouwd</u> en <u>verbouwd</u> wordt in uw gemeente.</p>			
121	Gaat er in uw gemeente aan de wettelijk vastgestelde bouwvergunning-aanvraag door de opdrachtgever nog een informele procedure vooraf, waarin de gemeente zich al een oordeel kan vormen over het betreffende bouwplan?	- nee, nooit - ja, altijd - ja, alleen in de volgende gevallen: _____ _____	1 → vr.122 2
121a	Hoe lang duurt deze voorfase vóór de formele bouwvergunning-aanvraag gemiddeld?	- circa maanden - weet niet	77
122	Hoe vaak komt het voor dat bouwvergunningen-aanvragen door de gemeente <u>binnen</u> vier maanden afgehandeld worden? Komt dat vaak, regelmatig of soms voor? <u>ENQ.:</u> bedoeld wordt de duur van de <u>formele</u> <u>aanvraag</u> .	- vaak - regelmatig - soms	1 2 3

123	En hoe vaak komt het voor dat bouwvergunningen met een aannemingssom van <u>meer</u> dan f 100.000,- <u>binnen</u> vier maanden afgehandeld worden?	<ul style="list-style-type: none"> - vaak 1 - regelmatig 2 - soms 3
124	Wat is doorgaans de oorzaak van de vertraging als de formele goedkeuringsprocedure <u>langer</u> dan vier maanden vergt? Ik lees u een aantal mogelijke oorzaken voor: ENQ.: Bedoeld wordt: langer dan 4 maanden <u>na</u> het formele indienen.	
	a. er is niet voldaan aan de bouwtechnische eisen van de bouwverordening waardoor nader overleg met de aanvrager of architect nodig is. Is dit een belangrijke of niet zo'n belangrijke vertragingreden?	<ul style="list-style-type: none"> - belangrijk 1 - niet zo belangrijk 2 - weet niet 7 - altijd <u>binnen</u> 4 mnd. 8
	b. de bouw aanvraag is, naar de maatstaven van de gemeentelijke bouwverordening, incompleet. Is dit een belangrijke of niet zo'n belangrijke vertragingreden?	<ul style="list-style-type: none"> - belangrijk 1 - niet zo belangrijk 2 - weet niet 7 - niet van toepassing 8
	c. er is niet voldaan aan de schoonheids- of welstandseisen van de bouwverordening waardoor nader overleg met aanvrager of architect nodig is. Is dit een belangrijke of niet zo'n belangrijke vertragingreden?	<ul style="list-style-type: none"> - belangrijk 1 - niet zo belangrijk 2 - weet niet 7 - niet van toepassing 8
	d. toestemming van Gedeputeerde Staten voor vrijstelling of ontheffing laat op zich wachten. Is dit een belangrijke of niet zo'n belangrijke vertragingreden?	<ul style="list-style-type: none"> - belangrijk 1 - niet zo belangrijk 2 - weet niet 7 - niet van toepassing 8
	e. in verband met inpassing van bouw aanvraag in het bestemmingsplan is nader overleg met de aanvrager nodig. Is dit een belangrijke of niet zo'n belangrijke vertragingreden?	<ul style="list-style-type: none"> - belangrijk 1 - niet zo belangrijk 2 - weet niet 7 - niet van toepassing 8
	f. de vergunningaanvraag moet door B & W worden aangehouden overeenkomstig artikel 50 lid 2 van de Woningwet (bijv. in geval van voorbereidingsbesluit of ontwerp-bestemmingsplan). Is dit een belangrijke of niet zo'n belangrijke vertragingreden?	<ul style="list-style-type: none"> - belangrijk 1 - niet zo belangrijk 2 - weet niet 7 - niet van toepassing 8

ENQ.: GESPREK ONDER DANKZEGGING BEEINDIGEN!!

Tijdsduur gesprek: ----- minuten.

Onderlinge vergelijking van de juridische- en organisatiestructuur van bouwondernemers en projectontwikkelaars

Tabel I Onderlinge vergelijking van de diverse juridische- en organisatiestructuren van bouwondernemers en de mate van de significantie van de verschillen

kenmerk	groep	versus	groep	mate van significant verschillend zijn
gemiddelde gefactureerde omzet	juridische structuur organisatiestructuur organisatiestructuur organisatiestructuur	fase 1, 2 en 3	juridische structuur fase 4	zwak
		fase 1	organisatiestructuur fase 2	redelijk
		fase 2	organisatiestructuur fase 3	zwak
		fase 1 en 2	organisatiestructuur fase 3	zwak
gemiddeld aantal medewerkers (gecorrigeerd)	juridische structuur organisatiestructuur organisatiestructuur organisatiestructuur	fase 1, 2 en 3	juridische structuur fase 4	zeer sterk
		fase 1	organisatiestructuur fase 2	sterk
		fase 2	organisatiestructuur fase 3	zeer sterk
		fase 1 en 2	organisatiestructuur fase 3	zeer sterk
gemiddelde gefactureerde omzet per medewerker (gecorrigeerd)	juridische structuur organisatiestructuur organisatiestructuur organisatiestructuur	fase 1, 2 en 3	juridische structuur fase 4	niet
		fase 1	organisatiestructuur fase 2	niet
		fase 2	organisatiestructuur fase 3	niet
		fase 1 en 2	organisatiestructuur fase 3	niet

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars

Tabel II Onderlinge vergelijking van de juridische- en organisatiestructuur van projectontwikkelaars en de mate van significantie van de verschillen

kenmerk	groep	versus	groep	mate van significant verschillend zijn
gemiddelde gefactureerde omzet	juridische structuur organisatiestructuur	fase 5 fase 4	juridische structuur fase 6 organisatiestructuur fase 5	niet sterk
gemiddeld aantal medewerkers (gecorrigeerd)	juridische structuur organisatiestructuur	fase 5 fase 4	juridische structuur fase 6 organisatiestructuur fase 5	niet sterk
gemiddelde gefactureerde omzet per medewerker (gecorrigeerd)	juridische structuur organisatiestructuur	fase 5 fase 4	juridische structuur fase 6 organisatiestructuur fase 5	niet niet

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars

Tabel III Onderlinge vergelijking van de juridische- en organisatiestructuur van bouwondernemers en projectontwikkelaars en de mate van significantie van de verschillen

kenmerk	groep	versus	groep	mate van significant verschillend zijn
gemiddelde gefactureerde omzet	bouwendnemers		projectontwikkelaars	niet
	organisatiestructuur (bouwondernemers)	fase 1 en 2	organisatiestructuur fase 4 (projectontwikkelaars)	sterk
	organisatiestructuur (bouwondernemers)	fase 2	organisatiestructuur fase 4 (projectontwikkelaars)	niet
	organisatiestructuur (bouwondernemers)	fase 3	organisatiestructuur fase 5 (projectontwikkelaars)	niet
gemiddelde gefactureerde omzet per medewerker	bouwendnemers		projectontwikkelaars	zeer sterk
	organisatiestructuur (bouwondernemers)	fase 1 en 2	organisatiestructuur fase 4 (projectontwikkelaars)	sterk
	organisatiestructuur (bouwondernemers)	fase 2	organisatiestructuur fase 4 (projectontwikkelaars)	zwak
	organisatiestructuur (bouwondernemers)	fase 3	organisatiestructuur fase 5 (projectontwikkelaars)	niet
gemiddeld aantal medewerkers (gecorrigeerd)	bouwendnemers		projectontwikkelaars	niet
	organisatiestructuur (bouwondernemers)	fase 1 en 2	organisatiestructuur fase 4 (projectontwikkelaars)	redelijk
	organisatiestructuur (bouwondernemers)	fase 2	organisatiestructuur fase 4 (projectontwikkelaars)	niet
	organisatiestructuur (bouwondernemers)	fase 3	organisatiestructuur fase 5 (projectontwikkelaars)	niet
gemiddeld aantal medewerkers (ongecorrigeerd)	bouwendnemers		projectontwikkelaars	zeer sterk

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars

Tabel IV Onderlinge vergelijking van projectontwikkelaars met betrekking tot de verdeling van de medewerkers over acht functies en de mate van de significantie van de verschillen

functie-omschrijving	mate van significantie tussen organisatiestructuur fase 4 versus fase 5
marketing en onderzoek	niet
projectleiders/bedrijfsleiders	niet
directie	zeer sterk
administratie	niet
opzichters	niet
makelaars (verkoop)	niet
tekenaars	niet
calculatie	zwak

Tabl V Onderlinge vergelijking van bouwondernemers met betrekking tot de verdeling van de medewerkers over acht functies en de mate van de significantie van de verschillen

functieomschrijving	mate van significantie verschil tussen	
	organisatiestructuur fase 1 versus fase 2	organisatiestructuur fase 2 versus fase 3
marketing en onderzoek	–	zeer sterk
projectleiders/bedrijfsleiders	niet	niet
directie	sterk	sterk
administratie	niet	zwak
opzichters	–	niet
makelaars (verkoop)	–	zwak
tekenaars	–	redelijk
calculatie	sterk	niet

Tabel VI Onderlinge vergelijking van bouwondernemers en projectontwikkelaars met betrekking tot de verdeling van de medewerkers over acht functies en de mate van de significantie van de verschillen

functieomschrijving	fase 2 versus fase 4	mate van significantie organisatiestructuur fase 3 versus fase 5
marketing en onderzoek	sterk	redelijk
projectleiders/bedrijfsleiders	niet	redelijk
directie	niet	niet
administratie	sterk	sterk
opzichters	sterk	sterk
makelaars (verkoop)	redelijk	niet
tekenaars	niet	niet
calculatie	zeer sterk	redelijk

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars

Tabel VII Onderlinge vergelijking van bouwondernemers en projectontwikkelaars met betrekking tot de verdeling van de medewerkers over acht functies en de mate van de significantie van de verschillen

functieomschrijving	mate van significantie bouwondernemers versus projectontwikkelaars
marketing en onderzoek	zeer sterk
projectleiders/bedrijfsleiders	niet
directie	redelijk
administratie	zeer sterk
opzichters	zeer sterk
makelaars (verkoop)	sterk
tekenaars	niet
calculatie	zeer sterk

Bron: EIB-enquête projectontwikkelaars

De toets die hier steeds wordt uitgevoerd, komt in het kort op het volgende neer: We willen weten of er wat betreft een bepaalde grootheid (b.v. het aantal medewerkers per bedrijf) verschil is tussen populatie 1 (b.v. de bedrijven met juridische structuur fase 1 t/m fase 3) en populatie 2 (b.v. de bedrijven met juridische structuur fase 4). We gaan dit na door te kijken of μ_1 , het gemiddelde van de grootheid in populatie 1 ongelijk is aan μ_2 , het gemiddelde in populatie 2. Daar we μ_1 en μ_2 niet kennen, moeten we werken met een toets die ons in bepaalde gevallen in staat zal stellen tot de conclusie te komen dat μ_1 ongelijk aan μ_2 is. Om de toets te kunnen uitvoeren, trekken we twee steekproeven, één uit populatie 1 en één uit populatie 2. Van elk steekproefelement wordt de waarde van de betrokken grootheid gemeten. Hieruit wordt per steekproef een gemiddelde bepaald, dat we aangeven met \bar{X}_1 , respectievelijk \bar{X}_2 twee van het toeval afhankelijke variabelen. Na uitvoering van de metingen vinden we waarden voor \bar{X}_1 en \bar{X}_2 , die we aangeven met \bar{X}_1 , respectievelijk \bar{X}_2 . Het absolute verschil van deze waarden noemen we d ($d = |\bar{X}_1 - \bar{X}_2|$). Het is duidelijk dat het, uitgaande van de veronderstelling dat $\mu_1 = \mu_2$ (deze veronderstelling noemen we H_0), erg onwaarschijnlijk is dat d groot is. De mate van onwaarschijnlijkheid wordt aangegeven met de kans dat, gegeven dat H_0 waar is, een absoluut verschil groter dan d wordt gevonden; deze kans noteren we als $P(|\bar{X}_1 - \bar{X}_2| > d | H_0)$. Hoe kleiner deze kans, des te onwaarschijnlijker is het dat H_0 waar kan zijn en des te duidelijker (significanter) is het verschil tussen μ_1 en μ_2 . De relatie tussen de mate van significantie en de hierboven geïntroduceerde kans kan in de volgende tabel worden samengevat.

$P(\bar{X}_1 - \bar{X}_2 > d H_0)$	mate van significantie
$< 0,01$	zeer sterk significant
$0,01 - < 0,05$	sterk significant
$0,05 - < 0,1$	significant
$0,1 - < 0,15$	zwak significant
$\geq 0,15$	niet significant

Opmerking: voor een uitgebreide behandeling van dit toetsprobleem wordt verwezen naar een inleiding in de kansrekening en toetsingstheorie, b.v. de boeken *Kansrekening en Wiskundige Statistiek* van E. A. W. Bolle e.a. (Kluwer-Deventer)

Literatuurlijst

- Albinsky, M. Survey Research. Utrecht, 1967.
- Ansoff, H. Corporate strategy, an analytical approach to business policy for growth and expansion, 1965.
- Bakel, J. van. Marketing en strategie toegepast op de woningbouwmarkt. Delft, 1978.
- Bekke, A. Overheidsorganisatie naar een nieuwe opzet. In: Tijdschrift voor overheidsadministratie. 1973, nr. 1236.
- Benes, J., e.a. Marketing in de bouwonderneming. Alphen a/d Rijn, 1975.
- Berg, J. Th. J. van den, en H. A. A. Molleman. Crisis in de Nederlandse politiek. Alphen a/d Rijn, 1974.
- Bergvelt, D. Initiatiefname in het bouwproces. Amsterdam, 1980.
- Beukenkamp, P. en P. Leeftang. Probleemgebied marketing, een managementbenadering. Delft, 1976.
- Blaauw, W., e.a. Gemeente en projectontwikkelingsmaatschappij. Utrecht, 1971.
- Bokma, J. Stadsvernieuwing; zorg voor overheid, kans voor projectontwikkelaars. In: Wonen TA/BK, 1974, nr. 13, blz. 18–23.
- Bosch, H. e.a. Productieorganisatie. Delft, 1976.
- Botter, C. H. Industrie en organisatie. 1975.
- Breunese, J. Bestuurskundig onderzoek, 1976.
- Burg, C. van der, e.a. Beleidsvorming, beheer en verzorging. In: Tijdschrift voor openbaar bestuur, 1977, nr. 7.
- Dijck, J. J. J. van, e.a. Organisaties in ontwikkeling. 1976.
- EIB. Bouwcombinaties. Amsterdam, 1973.
- EIB. Bouwnota '62. Rotterdam, 1962.
- EIB. De financiële structuur van een aantal middelgrote en grote bouwbedrijven. Amsterdam, 1979.
- EIB. De structuur van het bouwbedrijf; resultaten van de enquête bouwbedrijven 1975. Amsterdam, 1978.
- EIB. De verwachtingen voor de gebouwenproductie in 1979. Amsterdam, 1979.
- EIB. Woningbouw en werkgelegenheid. Amsterdam, 1972.
- Feyter, C. A. de. Inleiding tot de organisatie-strategie. Amsterdam, 1976.
- Ginneken, K. H. van. Projectontwikkeling en ruimtelijke ordening. In: Bouw, 1973, nr. 23, blz. 745–748.
- Haan, P. de. Stedelijk herverkavelen beter dan gemeentelijke grondverwerving. In: Bouw, 1976, nr. 32/33, blz. 513–515.
- Ham, P. J. van der. Projectontwikkelaar en gemeente op contract laten samenwerken. In: Bouw, 1977, nr. 5, blz. 113–114.
- Hamaker, J. Kritische kanttekeningen bij ontwikkeling van projecten. In: Bouw, 1977, nr. 20, blz. 537–539.

- Hasselaar, E. Het beroepsbeeld van de architect. In: *Plan*, 1972, nr. 4, blz. 25-32.
- Helmders, H., e.a. *Graven naar macht*. Amsterdam, 1975.
- Hendriks, A. *De prijsvorming in het bouwbedrijf*. Rotterdam, 1957.
- Henry, H. *Motivation research*. London, 1958.
- Hollenberg, A. *Grondpolitiek in Nederland*. Doetinchem, 1978.
- Huijsmans, F. De organisatiestructuur van de gemeente. In: *Tijdschrift voor overheidsadministratie*, 1973, nr. 1225 en 1226.
- Kalk, E. Iedere maatschappij krijgt de ontwikkelaar die ze verdient. In: *Plan*, 1972, nr. 4, blz. 19-24.
- Kalk, E. Projectontwikkeling, een (rechtv)aardige zaak. In: *Plan*, 1974, nr. 5, blz. 10-17.
- Kempen, B. G. A. Naar een ontwikkelingsmaatschappij voor een sociale woningbouw. In: *de Woningbouwvereniging*, 1971, nr. 10.
- Kleijn, W. M. e.a. *De rechtspositie van de koper van te bouwen of in aanbouw genomen gebouwen*. Deventer, 1975.
- Knipscheer, J. S., en C. P. Veerman. *Bouwgrondverwerving en -prijzen bezien tegen de achtergrond van de ruimtelijke ontwikkeling*. Delft, 1979.
- Kombrink, H. Macht projectontwikkelaars dient te worden ingeperkt. In: *Bouw*, 1977, nr. 4, blz. 108-110.
- Kool, M. E. F., en F. A. Ophorst. Nieuwe tendensen in de projectontwikkeling. In: *Vastgoedmarkt*, 1978, nr. 3, blz. 33.
- Kuhlmeyer, H. *Commerciële beleidsvorming*. Leiden, 1972.
- Langeweg, P. H. R. *Doelstellingen: begrippenkader en toepassing*. Delft, 1978.
- Lievegoed, B. C. J. *Organisaties in ontwikkeling, zicht op de toekomst*. Rotterdam, 1975.
- Nederlands Instituut voor het Bank- en effectenbedrijf. *Bankenboekje 1976/'77*. Amsterdam, 1977.
- Nederlands Instituut voor Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting. *Projectontwikkeling*. Alphen a/d Rijn, 1971.
- Noordgraaf, H. Projectontwikkeling in Schiedam. In: *Wonen TA/BK*, 1973, nr. 18.
- Post, J. Projectontwikkeling en stadsvernieuwing. In: *Plan*, 1972, nr. 5.
- Nederlands Instituut voor Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting. *Projectontwikkeling*. Alphen aan den Rijn, 1971.
- Noordgraaf, H. Projectontwikkeling in Schiedam. In: *Wonen TA/BK*, 1973, nr. 18.
- Post, J. Projectontwikkeling en stadsvernieuwing. In: *Plan*, 1972, nr. 5, blz. 25-29.
- Rheuman, E. *Organisation theory for long range planning*. New York, 1973.
- ROC Marketing Nederland BV. *Bouwmarktenquête*. 1968.
- Scheefhals, P. J. F. Spelregels voor gemeenten en projectontwikkelaars. In: *Plan*, nr. 5, blz. 18-21.
- Slagter, W. J. Projectontwikkelingscontracten. In: *Geschrift nr. 3, van de Stichting Instituut voor Bouwrecht*, 1976, blz. 75 e.v.
- Sluys, F. van der. Stedebouwkundige en projectontwikkeling. In: *Stedebouw en Volkshuisvesting* 1971, nr. 6, blz. 236-240.
- Soons, A. L. M. Besluitvorming in de raad rond het Plan Hoog Catharijne. In: *Plan*, 1972, nr. 5, blz. 33-35.
- Suylekom, H. Projectontwikkeling; lokaas voor gemeentebestuurders? In: *Cobouw Magazine*, 1977, nr. 9.
- Twijnstra, A. Turnkey, aannemerij wordt marktgericht. In: *Financieel Economisch Magazine*, 1971, nr. 13.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. *Samenwerking in de eerste lijn*. 's-Gravenhage, 1976.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. *Komend gemeenterecht*. 's-Gravenhage, 1976.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. *De organisatie van de lokale democratie*. 's-Gravenhage, 1976.

Vries, J. de. Misverstanden over de projectontwikkelaar. In: *Plan*, 1974, nr. 5, blz. 3-9.

Weijzen, F. A. Hoedt u voor de projectontwikkelaar. In: *Intermediair*, 1974, nr. 7.

Zonderland, P. *Het nieuwe BW en de aanneming van bouwwerken*. Deventer, 1973.

