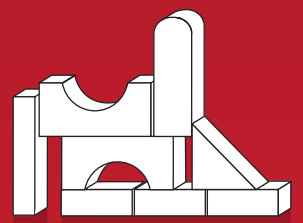


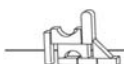
BOUWEN

AAN EEN AANTREKKELIJK STADSHART

verankeren
van leisure in
centrumplannen

Trudy van Horne | juli 2010





Bouwen aan een aantrekkelijk stadshart

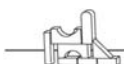
Het verankeren van leisure in centrumplannen

Scriptie Master City Developer 6

Scriptiebegeleider: ir. Agnes Franzen (TUD)
Tweede lezer: ir. Erwin Heurkens (TUD)

Helmond, 28 juli 2010, drs. Trudy van Horne

- Vormgeving: KemmeKoolen Reclame- en Mediaspecialisten, Helmond -



Samenvatting

Als gevolg van diverse maatschappelijke ontwikkelingen, waarbij met name de opkomst van de netwerksamenleving en de kenniseconomie een belangrijke rol spelen, verkeren steden en regio's als het ware in een staat van voortdurende concurrentie met elkaar. Zij concurreren met elkaar om de gunst van voor een groot deel dezelfde doelgroepen. Een hoogwaardige leefomgeving wint als vestigingsplaats- en daarmee als concurrentiefactor aan belang. Een gebied dat daarbij een belangrijke rol speelt, is het stadscentrum. Stadscentra manifesteren zich steeds meer als plekken die volledig ten dienste staan van consumptie en vermaak. Vanzelfsprekend zijn er maatschappijkritische kanttekeningen te plaatsen bij deze ontwikkeling. Deze worden aangestipt, maar verder neemt deze scriptie het streven naar aantrekkelijke stadscentra als uitgangspunt.

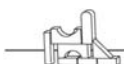
Het bewust integreren van leisure kan bijdragen aan de attractiviteit én het functioneren van het stadscentrum. Dat rechtvaardigt de verwachting dat vrijetijdsvoorzieningen nadrukkelijk nagestreefd worden binnen stadscentra c.q. bij de (her)ontwikkeling van stadscentra. De integratie van leisure binnen gebiedsontwikkelingen is echter niet vanzelfsprekend. Er is sprake van verschillende belangen. Zo beschouwt de overheid leisure over het algemeen als een wenselijke functie, gezien de sociale en economische spin off die deze genereert. Beleggers en ontwikkelaars, die een zo hoog en duurzaam mogelijk rendement respectievelijk een zo maximaal mogelijke winst nastreven, zijn huiverig voor met name de financiële risico's die gepaard gaan met de ontwikkeling van leisure. Gevolg is, dat aanvankelijk geformuleerde leisure-ambities, zo al gefomuleerd, uiteindelijk slechts ten dele of helemaal niet worden waargemaakt.

Er lijkt sprake van een duivels dilemma. Enerzijds wordt aangenomen dat de aanwezigheid van leisure een versterkend effect heeft op het functioneren en de aantrekkingskracht van het stadscentrum, wat ervoor zou pleiten om leisure een prominente plek te geven binnen (her)ontwikkelingsplannen voor stedelijke centra. Anderzijds brengt het investeren in leisure dermate veel (financiële) risico's met zich mee, dat partijen in de praktijk er hun vingers zo min mogelijk aan willen branden. Toch lijken in de ene stad meer successen te worden geboekt dan in de andere. Dat roept de vraag op welke factoren hier een verklaring voor zouden kunnen geven. Inzicht hierin kan leiden tot handvatten die kunnen helpen om leisure succesvol te integreren bij de (her)ontwikkeling van stadscentra.

Als centrale vraagstelling is dan ook geformuleerd: "Welke oplossingsrichtingen kunnen bevorderen dat de functie leisure binnen centrumplannen wordt verankerd?". Om deze vraag te kunnen beantwoorden is enerzijds een literatuurstudie en anderzijds een casestudy verricht. Voor de casestudy zijn drie centrumplannen geselecteerd, te weten Zitterd ReviSited (Sittard), Maasboulevard Venlo (Venlo) en Stadshart Amstelveen (Amstelveen). Bekeken is hoe de centrumplannen eruit zagen en wat er in de loop van het planproces met de functie leisure is gebeurd. Indien er wijzigingen zijn opgetreden wat betreft deze functie, is nagegaan welke redenen daaraan ten grondslag hebben gelegen. Die bevindingen zijn vervolgens gespiegeld aan hetgeen hierover uit de literatuurstudie bekend was.

Op die manier is er inzicht ontstaan in de mate waarin de functie leisure 'overeind' is gebleven gedurende het planproces. Daarbij is duidelijk geworden in hoeverre de centrumplannen 'last' hebben gehad van allerlei knelpunten, die de integratie van leisure belemmeren, maar ook van de oplossingsrichtingen die gebruikt zijn om te bevorderen dat de aanvankelijk geprojecteerde leisurevoorzieningen daadwerkelijk gerealiseerd zouden kunnen worden. Op grond daarvan kan in elk geval geconcludeerd worden dat theorie en praktijk elkaar dicht naderen, maar dat tevens een aantal nuanceringen en daarnaast aanvullingen van toepassing zijn. De scriptie sluit af met een lijst met oplossingsrichtingen die kunnen bevorderen dat de functie leisure binnen centrumplannen wordt verankerd





Voorwoord

Met de oplevering van deze scriptie komt er een einde aan twee drukke, ja zelfs hectische jaren. Veel 'leisure' had ik niet. Gelukkig stond ik daarin niet alleen. Collega-studenten zaten in hetzelfde schuitje. Natuurlijk hadden wij af en toe medelijden met onszelf en met elkaar. Belangrijker waren echter de leerzame momenten die wij mochten ervaren. Voor mij persoonlijk vormden het curriculum dat werd aangeboden, de (gast)docenten die de revue passeerden en vooral ook de interactie met de medestudenten en dan met name die binnen onze 'Cartesiusgroep' bronnen van veel kennis en inspiratie. Ik kan dan ook hardop stellen dat ik bijzonder veel heb geleerd, meer dan ik twee jaar geleden had durven hopen.

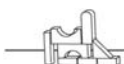
Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om via dit voorwoord een aantal mensen te bedanken. Te beginnen bij Marty van Dam, een collega-student, toevallig ook woonachtig in Helmond, met wie ik vrijwel iedere woensdag meereed naar Rotterdam. Dankzij Marty was de lange reis naar en van de EUR toch altijd iets om naar uit te kijken. Ik dank ook Agnes Franzen, voor haar begeleiding in dit scriptietraject. Haar commentaar was altijd raak: punten waar ik uit gemakzucht liever overheen stapte, legde zij genadeloos bloot. Dank ook aan Jelle Westra (gemeente Amstelveen), Chris Holthe (MAB Development Nederland), Serge van Dellen (gemeente Venlo), Henrie Coumans (3W, thans Hurks Groep), Sjaak Aussems (gemeente Sittard-Geleen), Joep Hermens en Joep Smeets (beiden 3W) en Ger Schelberg (Laudy Bouw en Ontwikkeling) voor het mij te woord staan en het beschikbaar stellen van allerlei documentatie over 'hun' centrumplannen.

Een bijzonder dankwoord richt ik aan Wim Swinkels, tot voor kort afdelingshoofd Economische Zaken bij de gemeente Helmond. Wim ondersteunde mij van harte in mijn beslissing om 'voor deze opleiding te gaan' vanuit de gedachte dat het succesvol ontwikkelen van economisch beleid onmogelijk is zonder kennis van het brede werkterrein van de gebiedsontwikkeling. Mijn collega's bij Economische Zaken kan ik melden: ik ben er weer. Het afgelopen half jaar, misschien wel de afgelopen twee jaar, heb ik - zeer tegen mijn gewoonte in - regelmatig 'mijn snor gedrukt'. Het is hoog tijd om de draad weer op te pakken. Een woord van dank ook aan mijn collega's Willem van Hal, Ad van Poppel, Emily Joynes, Wim Oosterveld en Loes Peters, die ondanks hun drukke agenda's toch nog tijd vonden om af en toe met mij te sparren.

Mijn familie, tenslotte, verdient in dit voorwoord een ereplaats. Zonder hun steun en begrip zou het behalen van de MCD-titel onmogelijk zijn geweest. Mijn moeder en haar partner én mijn schoonouders verdienen een hele Dikke Dankjewel, met een dubbele hoofdletter D, voor het opvangen van onze kinderen op momenten dat er in de boeken gedoken moest worden. Het was domweg niet gelukt zonder die extra opvang. Afsluitend richt ik mij in dit voorwoord tot Jean-Paul, Nina, Matt en Kasper. Jullie hebben het de afgelopen twee jaar regelmatig moeten stellen zonder mij. Die periode ligt nu achter ons. Ik zie er naar uit om weer gewoon volop mee te draaien in ons drukke, maar altijd gezellige gezin.

Trudy van Horne
Helmond, 28 juli 2010





Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	1
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	3
1.1 Inleiding	3
1.2 Onderzoeksdoelstelling en -vraagstelling.....	4
1.3 Onderzoeksrelevantie.....	4
1.4 Onderzoeksaanpak.....	6
1.5 Begripsbepaling.....	8
1.6 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2 Literatuuronderzoek	13
2.1 Inleiding	13
2.2 De aantrekkelijke stad	13
2.3 Het aantrekkelijke stadscentrum.....	16
2.4. Bouwen aan de aantrekkelijke stad.....	20
2.5. Bouwen aan het aantrekkelijke stadscentrum.....	26
Hoofdstuk 3 Opzet veldonderzoek.....	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Onderzoeksmodel.....	31
3.3 Onderzoeksmethode.....	33
3.4 Kennismaking geselecteerde cases	34
Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse veldonderzoek.....	39
4.1 Inleiding	39
4.2 Context – resultaten en analyse.....	40
4.3 Invulling – resultaten en analyse.....	42
4.4 Knelpunten – resultaten.....	46
4.5 Oplossingen – resultaten	49
4.6 Knelpunten en oplossingen – analyse	52
Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen	57
5.1 Inleiding	57
5.2 Conclusies	57
5.3 Aanbevelingen	65
Bijlage 1 Referenties literatuuronderzoek.....	69
Bijlage 2 Referenties veldonderzoek.....	71
Bijlage 3 Lijst van figuren, tabellen en afbeeldingen	73
Bijlage 4 Lijst van afkortingen.....	75
Bijlage 5 Itemlijst respondenten/stellingen	77
Bijlage 6: Kaartbeelden centrumplannen	81
Bijlage 7: Resultaten veldonderzoek.....	85





Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Inleiding

Steden staan sterk in de belangstelling. Een steeds groter deel van de wereldbevolking, inmiddels meer dan de helft, woont in steden en een steeds groter aandeel van het wereldinkomen wordt er verdiend. Steden functioneren niet solistisch, maar zijn in toenemende mate met elkaar verbonden door een steeds omvangrijker en steeds fijnmaziger netwerk van andere steden en stedelijke regio's. In dit mondiale netwerk is zowel sprake van complementariteit als van concurrentie (Debets, 2007). Steden en regio's concurreren met elkaar om de gunst van voor een groot deel dezelfde doelgroepen. Een proactieve opstelling is vereist om een rol van betekenis te kunnen blijven spelen in een netwerkomgeving die steeds groter en competitiever wordt. Stilstand betekent (relatieve) achteruitgang. Actieve interventies zijn nodig om de stad en de regio op de kaart te zetten en te houden (Van 't Verlaat, 2008). Deze interventies spelen zich onder meer af op het niveau van gebiedsontwikkelingen. Iedere gebiedsontwikkeling biedt nieuwe mogelijkheden om een versterking van de concurrentiepositie van stad of regio te realiseren.

Een gebied dat in het licht van deze onderlinge competitie een bijzondere positie inneemt, is het stadscentrum -ook vaak aangeduid met de term binnenstad-, in veel steden verbonden met de historische stadskern. Hier zijn van oudsher veel voorzieningen te vinden en komen veel mensen om uiteenlopende redenen samen. Daarmee is het stadscentrum in belangrijke mate bepalend voor het imago van een stad. Juist het functioneren van het stadscentrum is voor veel steden dan ook een wapen in de onderlinge concurrentiestrijd (Debets, 2007). De Lange (2005) geeft aan dat het stadscentrum een 'visitekaartje' voor de stad is en bovendien als 'huiskamer' van de stad en de regio fungeert. Het is het concentratiepunt van commerciële, culturele en sociale activiteiten en het ontmoetingspunt voor de inwoners van de stad en dikwijls ook voor de inwoners van de omliggende regio. Het voorzieningenaanbod, de verschijningsvorm en het functioneren van het stadscentrum bepalen aldus in belangrijke mate het imago van de stad als geheel en dragen bovendien bij aan de wijze waarop het woon-, werk- en leefklimaat van de stad ervaren worden. Om die reden staat 'de aantrekkelijkheid van het stadscentrum' hoog op de agenda van menig stadsbestuur. Veel steden hebben een zogenoemd 'centrumplan' ontwikkeld, waarbij er sprake is van een substantiële herontwikkeling of uitbreiding van het bestaande stadscentrum.

Een centrumplan biedt ruimte aan een mix van functies (Ministerie van VROM, 2009). Zonder uitzondering is een prominente rol weggelegd voor de functie 'winkelen'. Dat sluit aan bij de wijze waarop de meeste stadscentra, zeker in middelgrote gemeenten, functioneren, namelijk als 'kernwinkelgebied'. Maar ook 'wonen', 'werken' en -steeds vaker- ook 'leisure' vormen in meer of mindere mate belangrijke bouwstenen van een centrumplan. Mijn interesse gaat uit naar de functie 'leisure'. In algemene zin is er de laatste jaren meer en meer aandacht voor de rol van leisure binnen stedelijke en gebiedsontwikkeling. De aanwezigheid van leisure verhoogt de kwaliteit van het woon- werk- en leefklimaat en levert een positieve bijdrage aan het verbeteren van het imago van (een deel van) de stad en de regio (Barendse 2005). Toch vormt leisure geen vanzelfsprekend onderdeel van gebiedsontwikkelingen (Barendse 2005, Van Dam 2008 en Harmeling 2009). Partijen zijn terughoudend in het investeren in leisure. Aan de ontwikkeling van leisure worden de nodige risico's toegeschreven, die te maken hebben met kenmerken van de functie (leisure) zelf, maar ook met de complexiteit die gepaard gaat met gebiedsontwikkeling. Daarmee is leisure vaak op z'n best een zorgenkind en op z'n slechtst kind van de rekening. Hoewel dit niet specifiek is onderzocht voor centrumplanontwikkelingen, mag aangenomen worden, dat het voorgaande zich ook daar nadrukkelijk manifesteert.



Er lijkt sprake van een duivels dilemma. Enerzijds wordt aangenomen dat de aanwezigheid van leisure een versterkend effect heeft op het functioneren en de aantrekkingskracht van het stadscentrum, wat ervoor zou pleiten om leisure een prominente plek te geven binnen (her)ontwikkelingsplannen voor stedelijke centra. Anderzijds brengt het investeren in leisure dermate veel (financiële) risico's met zich mee, dat partijen in de praktijk er hun vingers zo min mogelijk aan willen branden. Daarbij is de ene stad de andere niet. Waar het gaat om de integratie en verankering van leisure binnen (plannen voor) stadscentra, lijken in de ene stad toch meer successen te worden geboekt dan in de andere. Dat roept de vraag op welke factoren hier mogelijk een verklaring voor zouden kunnen geven. Inzicht in deze factoren kan leiden tot handvatten die kunnen helpen om leisure succesvol te integreren bij de (her)ontwikkeling van stadscentra.

1.2 Onderzoeksdoelstelling en -vraagstelling

Doel van dit onderzoek is een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van inzichten, die gebruikt kunnen worden om te bevorderen dat de functie 'leisure' verankerd wordt binnen centrumplannen. De centrale vraagstelling kan daarmee als volgt worden geformuleerd:

Welke oplossingsrichtingen kunnen bevorderen dat de functie 'leisure' binnen centrumplannen wordt verankerd?

Om bovenstaande centrale vraagstelling te beantwoorden, zijn vier subvragen geformuleerd. De antwoorden op deze subvragen leveren de benodigde ingrediënten voor het beantwoorden van de centrale vraagstelling. De subvragen zijn:

1. Binnen welke context is de integratie van leisure in stadscentra volgens de literatuur en in de praktijk te plaatsen?
2. Hoe wordt er volgens de literatuur en in de praktijk invulling gegeven aan de integratie van leisure in centrumplannen?
3. Wat zijn volgens de literatuur en in de praktijk knelpunten en oplossingen bij het verankeren van leisure in centrumplannen?
4. Welke aandachtspunten kunnen gedestilleerd worden uit voorgaande onderzoeksvragen met het oog op het beantwoorden van de probleemstelling?

1.3 Onderzoeksrelevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

In paragraaf 1.1 is de achtergrond voor dit onderzoek geschetst. Kern van het verhaal is, dat steden en regio's in toenemende mate met elkaar concurreren om de gunsten van grotendeels dezelfde doelgroepen. Het stadscentrum, een belangrijk 'visitekaartje' voor de stad en bovendien 'huiskamer' van zowel stad als regio, speelt in die onderlinge competitie een belangrijke rol. Er wordt in veel steden dan ook ingezet op een zo aantrekkelijk mogelijk stadscentrum. Op grond daarvan zou verwacht kunnen worden dat er ook een serieuze inzet gepleegd wordt op het integreren van leisurevoorzieningen in dat stadscentrum. Dat blijkt nauwelijks het geval. Met name de financiële risico's die gepaard gaan met leisure weerhouden partijen ervan om hierin te investeren. Men ziet veel beren op de weg. Om die reden kan gesteld worden dat er behoefte is aan instrumenten die bevorderen dat de functie leisure bij (her)ontwikkelingsplannen voor stadscentra gemakkelijker geïntegreerd en vooral ook beter verankerd kunnen worden. Met behulp van die instrumenten kunnen stadscentra daadwerkelijk uitgroeien tot plekken waar steden mee 'voor de dag' kunnen komen. Plekken die het imago van de stad en de regio versterken. Waar inwoners zich mee kunnen identificeren en waar zij zich thuis voelen. En die aantrekkingskracht uitoefenen op zoveel mogelijk bezoekers van buitenaf. Deze scriptie wil daartoe handvatten aanreiken.



Vanzelfsprekend is een flinke *kritische noot* hier op zijn plaats¹. In de concurrentiestrijd tussen steden en regio's manifesteren stadscentra zich steeds meer als plekken die volledig ten dienste staan van consumptie en vermaak. Dat is niet altijd zo geweest. Waar winkelen aanvankelijk vooral een tamelijk instrumenteel karakter had (het doen van noodzakelijke inkopen) is het in toenemende mate een activiteit die het karakter draagt van vrijetijdsgedrag (Burgers, 2006). Kooijman (1999) verwoordt dit door te stellen dat van oudsher 'machine' het beeld was dat hoorde bij de rationaliteit van vergelijkend winkelen en efficiënt boodschappen doen. Zintuiglijk winkelen is echter meer en meer de boventoon gaan voeren. De tegenwoordige binnenstad met zijn winkelaanbod past dan ook veeleer het beeld van 'theater'. De Vromraad (2009) wijst erop dat in Nederland de commerciële functie sinds de jaren tachtig steeds dominantier is geworden. "Binnensteden worden centra van vermaak, met een groeiend aantal evenementen, een uitbreiding van terrassen en het aantal vierkante meter winkelvloer. Winkelen is verworden tot een recreatief vermaak en domineert de binnensteden, er is nauwelijks ruimte en aandacht voor andere functies. Hierdoor ontstaan monofunctionele binnensteden" (Vromraad, 2009: 29-30). De publieke ruimte in stadscentra raakt met andere woorden in verhouding steeds minder toegesneden op ander gebruik (wonen, werken, ontmoeten). Het "evenwicht tussen bezoekers en bewoners, tussen wonen, werken en plezier, kantelt ten faveure van dat laatste" (Metz, 2002: 91).

Daarbij gaan stadscentra steeds meer op elkaar lijken, hetgeen met name te maken heeft met landelijke winkelketens die zich in de kernwinkelgebieden vestigen. De huurniveaus op deze zogenoemde A1 locaties zijn dermate hoog, dat kleinere, meer lokaal georiënteerde ondernemers naar de periferie van het stadscentrum worden verbannen. Het paradoxale daaraan is, dat de diversiteit waar juist de bezoeker zo'n behoefte heeft, uit het winkelcentrum verdwijnt (Vromraad, 2009). Wigmans (2008) wijst er daarbij op dat de competitie tussen steden ertoe leidt dat steden steeds verder gaan in het aanbieden van faciliteiten en risicovolle publieke investeringen². Steden stellen zich facilitair op, om toch maar zoveel mogelijk marktpartijen aan zich te kunnen binden. De keuzevrijheid van marktpartijen wordt zo vergroot en steden worden tegen elkaar uitgespeeld. Een ander gevolg is, dat met de toegenomen consumptie- en vermaakfunctie van de binnenstad ook de behoefte aan controle en veiligheid toeneemt (Vromraad, 2009). Burgers (1996: 68) beschouwt dit als communicerende vaten: "Activiteiten en stedelijke functies kunnen we pas goed doorgronden als we ons er van bewust zijn dat spel en ernst, hedonisme en beheersing, vrijheid en gebondenheid niet in een complementaire verhouding tot elkaar staan, maar elkaar veronderstellen en zich in dezelfde richting ontwikkelen. Hoe speelser een activiteit, hoe sterker het ermee verbonden aspect van ernst, vooral in de vorm van controle en regulering".

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Deze scriptie wil, zoals eerder gesteld, handvatten aanreiken voor het verankeren van leisurevoorzieningen in centrumplannen. Deze zijn namelijk voor zover ik heb kunnen nagaan nog niet voorhanden. Er is allerlei literatuur beschikbaar over diverse typen gebiedsontwikkelingen, zoals bouwen in uitleglocaties, transformeren van voormalige industriegebieden en herstructureren van wijken. Over de (her)ontwikkeling van stadscentra ben ik weinig literatuur tegengekomen. En over de integratie van leisurevoorzieningen daarbinnen al helemaal niet. Wel is er literatuur gevonden over de betekenis van de functie leisure binnen gebiedsontwikkelingen en over de moeizame integratie van die functie daarbinnen. Ook is er informatie gevonden over de relatie tussen retail en leisure. Deels heeft deze betrekking op het 'beleving' binnen retailconcepten, deels op de mate waarin retailvoorzieningen en leisurevoorzieningen binnen stadscentra al dan niet een goede combinatie vormen. Deze scriptie wil een verbinding tot stand brengen tussen de praktijk van de (her)ontwikkeling van stadscentra en die van de integratie en verankering van leisure daarbinnen. Het leek mij een uitdaging om de MCD6-literatuur, waarin onder meer 'de optimalisatiedriehoek' van Van 't Verlaat (waarover later meer) een belangrijke rol speelde, op

¹ Deze kritische noot wordt in deze scriptie slechts één keer gekraakt. Voor het overige wordt in deze scriptie de ambitie, om stadscentra zo aantrekkelijk mogelijk in te richten, als uitgangspunt genomen.

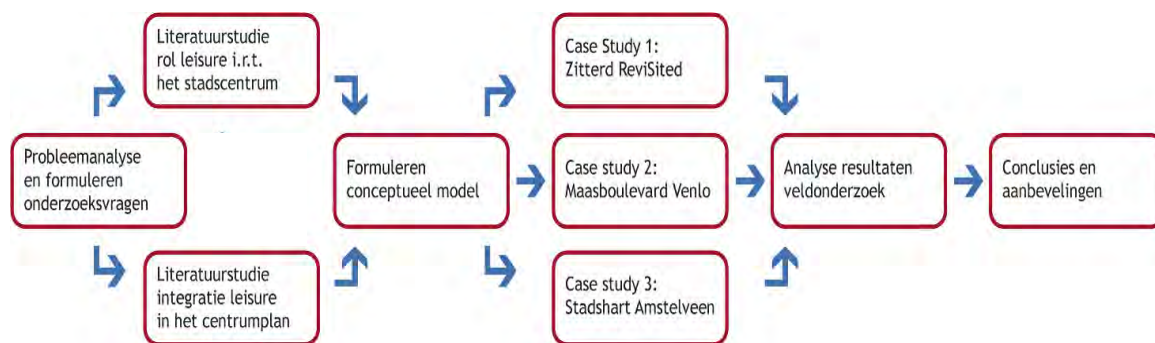
² Wigmans beschrijft dit fenomeen voor de stedelijke economie in het algemeen, maar het kan evengoed beschouwd worden als van toepassing op stadscentra.



deze problematiek ‘los te laten’ en de basis te laten zijn voor het veldonderzoek. Waarbij het de bedoeling was om de succesfactoren én de leerervaringen uit de praktijk bloot te leggen, zodanig, dat toekomstige centrumplanontwikkelingen daar hun voordeel mee kunnen doen.

1.4 Onderzoeksaanpak

Ter beantwoording van de centrale onderzoeksvraag zijn (zie paragraaf 1.3) vier subvragen geformuleerd. Om deze vragen te kunnen beantwoorden, is gebruik gemaakt van enerzijds een literatuurstudie en anderzijds een drietal case studies. De subvragen, behoudens de laatste, die een convergerend karakter heeft, zijn dus bekeken vanuit zowel de literatuur als de praktijk. De bevindingen uit de literatuurstudie zijn gebruikt voor het ontwikkelen van een onderzoeksmodel, dat gefungeerd heeft als ‘bril’ om naar de praktijkcases te kijken. Daarmee kan gesteld worden dat het onderzoek enerzijds exploratief en anderzijds kwalitatief van aard is. Volgens Baarda en De Goede (1997) zijn er bij exploratief onderzoek vooraf geen theorie en geen scherp geformuleerde hypothesen voorhanden. Er is veeleer sprake van vage verwachtingen over de werkelijkheid en het onderzoek is erop gericht om meer inzicht te krijgen in bepaalde kenmerken of verbanden. Bij dit onderzoek werd verondersteld, dat leisure een meerwaarde heeft binnen stadscentra. Ook werd er van uitgegaan dat leisure vaak het onderspit delft, als het gaat om de relatie tussen planvorming en uiteindelijke realisatie van de (her)ontwikkeling van stadscentra. Het onderzoek was erop gericht deze veronderstellingen nader te kunnen duiden en deze kennis te benutten ter beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. De kwalitatieve aard van dit onderzoek uit zich in het feit, dat voor het beantwoorden van de centrale vraag gebruik gemaakt is van bronnen, die om een kwalitatieve verwerking en analyse vragen. Baarda en De Goede (2001: 15) omschrijven kwalitatief onderzoek als “onderzoek waarbij overwegend gebruik gemaakt wordt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren”. In dit onderzoek bestonden de bronnen deels uit wetenschappelijke publicaties en onderzoeksrapporten. Daarnaast werd voor een belangrijk deel gebruik gemaakt van documenten die betrekking hadden op de praktijkcases. Tenslotte is met behulp van (semi-gestructureerde) interviews nadere verdieping gezocht en gevonden ter beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.



Figuur 1: Schematische weergave onderzoeksaanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in zeven stappen. In figuur 1 wordt op hoofdlijnen de onderzoeksaanpak gevisualiseerd. Vervolgens worden op de volgende pagina de afzonderlijke stappen toegelicht, zeven in totaal. De zeven stappen zijn overigens niet lineair uitgevoerd. Zo zijn bijvoorbeeld de stappen 2 en 3 gelijktijdig uitgevoerd, waarbij bevindingen over en weer tot aanscherpingen hebben geleid. Hetzelfde kan echter gezegd worden van het gehele scriptieproces. Bij het formuleren van het conceptueel model werd bijvoorbeeld duidelijk dat bepaalde literatuur bij nader inzien toch niet relevant was. Het optekenen van de conclusies en de aanbevelingen leverde juist het inzicht op dat bepaalde andere literatuur nog gemist werd. Zelfs de centrale onderzoeksvraag, evenals de subvragen zijn in de loop van het scriptieproces een aantal keren aangepast en verfijnd. Al met al bleek het schrijven van voorliggende scriptie een sterk iteratief proces.

Stap 1: Probleemanalyse en formuleren onderzoeksvraag

Allereerst zijn op basis van een literatuurscan de centrale problematiek alsmede de begrippen die daarbinnen centraal staan, uitgediept. Resultaat is een beschrijving van de achtergrond voor het uitvoeren van dit onderzoek, een formulering van de te onderzoeken onderzoeksvraag met bijbehorende subvragen en een heldere afbakening van het onderzoeksdomein.

Stap 2: Literatuurstudie rol leisure in relatie tot het stadscentrum

Middels een literatuuronderzoek is inzicht verkregen in de ontwikkeling van steden in het algemeen en stadscentra in het bijzonder, binnen de kaders van de maatschappelijke context waarin deze zich bevinden. Van daaruit is geanalyseerd welke rol de functie leisure binnen het stadscentrum speelt, specifiek wanneer (her)ontwikkeling van een stadscentrum aan de orde is.

Stap 3: Literatuurstudie aanpak integratie leisure in het centrumplan

Vervolgens is aan de hand van een theoretische beschouwing geanalyseerd op welke wijze de functie leisure daadwerkelijk een plek kan krijgen binnen een centrumplan. Dit is bekeken vanuit de literatuur die er beschikbaar is over gebiedsontwikkeling in het algemeen en binnenstedelijke gebiedsontwikkeling in het bijzonder. De focus lag hierbij enerzijds op het proces van (binnenstedelijke) gebiedsontwikkeling en anderzijds op de sleutelactoren die vormgeven aan dit proces.

Stap 4: Formuleren conceptueel model

Op basis van de inzichten uit de stappen 2 en 3 is een onderzoeksmodel ontwikkeld, dat gebruikt is om drie verschillende concrete praktijkcases te beschrijven en te analyseren. Het onderzoeksmodel vormt de 'bril' door welke naar de drie praktijkcases is gekeken. Om de cases tot op zekere hoogte onderling vergelijkbaar te maken, zijn criteria opgesteld, waaraan alle cases moesten voldoen. Op grond van deze criteria is gekozen voor de volgende cases: 1) Sittard: Zitterd Revisited, 2) Venlo: Maasboulevard Venlo, 3) Amstelveen: Stadshart Amstelveen.

Stap 5: Case study

Vervolgens is veldonderzoek verricht. Er is gebruik gemaakt van schriftelijke bronnen zoals beleidsdocumenten, beslisdocumenten en overeenkomsten en van interviews met de belangrijkste, direct betrokken partijen. Voorafgaand aan de interviews is een itemlijst (bijlage 5) aan de respondenten toegezonden; tijdens de interviews is daarnaast een lijst met stellingen (bijlage 5) doorgenomen. Nadien is de verslaglegging ter controle aan de respondenten voorgelegd.

Stap 6 : Analyse

Er is ervoor gekozen om de gevonden data naar aanleiding van het veldonderzoek uitvoerig te beschrijven (de resultaten zijn opgenomen in bijlage 7). De belangrijkste resultaten zijn opgenomen in de scriptie en zijn vervolgens gespiegeld aan het conceptueel model. De bevindingen die daaruit voortkwamen, vormden wat betreft de praktijkcases de input voor de conclusies en de aanbevelingen.

Stap 7: conclusies en aanbevelingen

Tenslotte zijn op basis van de bevindingen uit de voorgaande stappen conclusies geformuleerd en zijn de deelvragen, alsook -uiteindelijk- de centrale onderzoeksvraag beantwoord. Op basis daarvan zijn aanbevelingen gedaan wat betreft het verankeren van de functie leisure in centrumplannen. Tenslotte zijn aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.



1.5 Begripsbepaling

Twee begrippen, te weten 'leisure' en 'centrumplan', staan in deze scriptie centraal. Deze begrippen zijn voor velerlei uitleg vatbaar. Het is van evident belang om op voorhand duidelijkheid te geven over de wijze waarop deze begrippen in het kader van deze scriptie worden gehanteerd. Het formuleren van definities voor de beide begrippen is daarbij een belangrijke eerste stap. Het bepalen van definities voor centraal staande begrippen behelst een belangrijke eerste afbakening. Het heeft weinig zin een overzicht te presenteren van allerlei definities die in diverse publicaties gehanteerd worden en daaruit een willekeurige keuze te maken. Het bepalen van een definitie dient een weloverwogen beslissing te zijn. De gekozen definiëring bepaalt immers in belangrijke mate de reikwijdte van het onderzoek. Waar gaat het onderzoek wel of juist niet over? Naar welke aspecten wordt wel of juist niet gekeken? Of zoals Van der Poel (2004: 33) aangeeft: "Een definitie moet iets afbakenen, moet als een soort richtlijn dienen voor de omgang met een bepaald fenomeen".

1.5.1 Begripsbepaling leisure

Omdat binnen het kader van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling veelal de term 'leisure' gebezigd wordt, heb ik ervoor gekozen in deze scriptie hetzelfde te doen³. Van der Poel (2004) besteedt in zijn publicatie over het werkveld van de vrijetijdwetenschappen een heel hoofdstuk aan het begrip vrijetijd en concludeert dat er, als gevolg van het feit dat vrijetijd bestudeerd werd en wordt vanuit verschillende invalshoeken, veel definities bestaan van het begrip. Er bestaat geen Nederlandse standaarddefinitie van 'leisure'. Documenten waarin het begrip voorkomt, waaronder wetenschappelijke publicaties, hanteren ieder hun eigen definitie, al naar gelang het doel van het bewuste document. In veel gevallen wordt de term in het geheel niet gedefinieerd en moet er geraden worden naar wat de auteur van het document eronder verstaat.

Duidelijk is, dat het Engelse begrip zich niet eenvoudig in het Nederlands laat vertalen. Leisure wordt vaak letterlijk vertaald als 'vrije tijd'. Er kunnen echter meer betekenissen uit worden afgeleid. Ten eerste: de tijd die mensen vrij kunnen besteden. Ten tweede: de activiteiten die mensen in hun vrije tijd ondernemen. Ten derde: de plekken waar mensen activiteiten in hun vrije tijd ondernemen. In deze scriptie staat de derde betekenis centraal. Deze sluit aan bij de definitie die Harmelink (2009: 6) hanteerde in haar onderzoek naar vrijetijdsvoorzieningen in de woonomgeving: "Vrijetijdsvoorzieningen omvatten alle voorzieningen en functies die de gelegenheid bieden om vrijetijd buitenshuis te besteden". In het kader van deze scriptie zou ik daaraan willen toevoegen dat het moet gaan om doelbewust aangebrachte voorzieningen, dus om voorzieningen die opgericht of aangelegd zijn met als doel mensen de gelegenheid te bieden vrijetijdsactiviteiten te ondernemen. Daarbij gaat het om publiek toegankelijke voorzieningen, dat wil zeggen in beginsel toegankelijk voor iedere burger. Deze voorzieningen kunnen door zowel publieke als private partijen beheerd worden (Vromraad 2009). Tenslotte is ervoor gekozen om detailhandel binnen dit onderzoek van de definitie uit te sluiten, omdat detailhandel vaak de kernfunctie vormt binnen centrumplannen, waarmee een vertekend beeld zou ontstaan.

'Leisure' wordt in deze scriptie daarmee als volgt gedefinieerd: 'alle doelbewust opgerichte of aangelegde, publiek toegankelijke voorzieningen die de gelegenheid bieden om vrije tijd buitenshuis te besteden, uitgezonderd detailhandel.'

³ Omwille van de leesbaarheid worden in deze scriptie echter de begrippen 'leisure', 'leisurevoorzieningen' en 'vrijetijdsvoorzieningen' naast en door elkaar gebruikt, waarbij telkens hetzelfde wordt bedoeld.



Dat is een brede definitie. Het kan gaan om voorzieningen als musea, speelhallen, fitnesscentra, theaters, bioscopen, kunstencentra enzovoort. Maar ook om plekken in de openbare ruimte zoals pleinen, parken en speelplekken in de openlucht. Veel auteurs die publiceren over leisure hanteer een segmentering om meer orde aan te brengen in de veelheid aan voorzieningen die als leisure kunnen worden aangemerkt. Zo verdeelt het EIM/Centrum voor Retail Research leisure in een vijftal categorieën (in Van Dam 2008, te weten: 1) Retail: elementen die voorkomen in de winkel zelf, zoals een koffiëcorner of een speelhoek; 2) Horeca: elementen met een horecafunctie, zoals een restaurant of lunchroom; 3) Amusement: elementen die zorgen voor entertainment, zoals een pretpark of sport- en spelvoorzieningen; 4) Cultuur: elementen met een culturele functie, zoals een museum of een bioscoop en 5) Omgeving: elementen die zorgen voor aankleding van een gebied, zoals vormgeving en architectuur. Harmelink (2009) verdeelt vrijetijdsvoorzieningen in vier typen die relevant zijn voor de stedelijke omgeving: 1) Commerciële vrijetijdsvoorzieningen: alle vrijetijdsvoorzieningen die commercieel geëxploiteerd worden; 2) Publieke vrijetijdsvoorzieningen: alle vrijetijdsvoorzieningen die niet of slechts voor een beperkt deel commercieel geëxploiteerd worden; 3) Openbare ruimte: parken, plantsoenen, architectuur, kunst en cultuurhistorische elementen en 4) Routes: de vrijetijdsinfrastructuur. Verstappen (2002, in: Van Dam 2008) maakt een onderscheid in passieve en actieve leisure. Actieve leisure omvat doelbewust (planmatig) aangebrachte voorzieningen die de consument vermaak moeten bieden. Voorbeelden zijn een casino, een eetcafé en een bioscoop. Passieve leisure omvat alle omgevingskenmerken die het decor vormen, waarbinnen het vermaak plaatsvindt. Voorbeelden hiervan zijn onder meer straatmeubilair, parken en architectuur. Kooijman (2007) onderscheidt in relatie tot vastgoed twee soorten: enerzijds de categorie skihalles, pretparken en fitnesscentra: de zelfstandige leisurevoorzieningen en anderzijds de categorie leisure die zich verbindt met bestaande voorzieningen en gebouwen, zoals winkels. De gemeente Helmond hanteert in het kader van haar vrijetijdsbeleid (2010: 4) een (niet uitputtende) lijst met voorzieningen die tot leisure gerekend kunnen worden. De lijst heeft als doel enig inzicht te geven in de breedte van het werkveld. De volgende vrijetijdsclusters worden onderscheiden⁴:

<p>Attracties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • thema/ pretparken • dierentuinen/ parken • speeltuinen • indoor speeltuinen/hallen <p>Vermaak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bioscopen • discotheken • casino's • kartcentra • recreatiebaden/subtropische zwemparadijzen <p>Detailhandel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • funshopping <p>Horeca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • restaurants • cafés • zalen/partycentra • ijssalons 	<p>Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fitnesscentra • stadions • skicentra • golfterreinen • maneges • sportbaden <p>Wellness:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sauna's/thermen • kuuroorden <p>Cultuur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • theaters • concertgebouwen • musea • kunsteducatie • poppodia <p>Evenementen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • binnenaccommodaties • buitenaccommodaties 	<p>Openlucht recreatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bos- en natuurgebieden • (stads)parken • pleinen • routestructuren • openbare ruimte <p>Verblijfsaccommodaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bungalowparken • kampeertreinen • trekkershutten • hotels • bed & breakfast • groepsaccommodaties • passanten/jachthavens <p>MICE⁵-accommodaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • conferentiecentra • vergaderaccommodaties • congresaccommodaties • beursgebouwen
--	--	---

Tabel 1: Vrijetijdsvoorzieningen verdeeld naar vrijetijdsclusters (bron: gemeente Helmond 2010: 4)

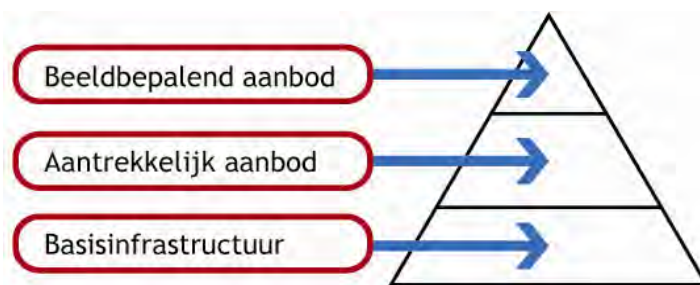
⁴ Deze indeling van de gemeente Helmond, hoewel niet uitputtend, keert in deze scriptie een aantal keren terug. Met het oog op eenduidigheid is gekozen voor deze indeling, wat geenszins wil zeggen dat overige indelingen niet bruikbaar zouden zijn.

⁵ Meetings, Incentives, Congresses, Events



Rondom leisure is daarnaast aantal theoretische handvatten gemeengoed (Gemeente Helmond, 2010: 6). Deze begrippen zullen in deze scriptie voorbij komen. Reden om er kort bij stil te staan.

- indeling van vrijetijdsvoorzieningen naar 'generaties': stand alone voorzieningen zonder wisselwerking met andere voorzieningen (1^e generatie), multi-leisure-centra of geclusterde voorzieningen (2^e generatie); gecombineerde ontwikkeling van leisure, wonen en werken (3^e generatie); geïntegreerde/op elkaar afgestemde ontwikkeling van leisure, wonen en werken (4^e generatie)
- indeling van vrijetijdsvoorzieningen naar 'bezoekmotief' van de afnemers: voorzieningen dichtbij de gebruiker waarbij gemak en snelheid een belangrijke rol spelen (convenience bezoek), leisure-voorzieningen in een attractieve omgeving (meerkeuze-bezoek) en innovatieve/grootschalige leisurevoorzieningen (specialty bezoek)
- indeling van vrijetijdsvoorzieningen naar de mate waarin zij 'aantrekkingskracht' hebben voor een stad: imagobepalende voorzieningen die reden vormen om voor de eerste keer naar een stad te komen (beeldbepalend aanbod), voorzieningen die reden zijn langer in een stad te blijven of terug te komen (aantrekkelijk aanbod), voorzieningen die -bij ontbreken- reden zijn om uit een stad weg te blijven (basisinfrastructuur).



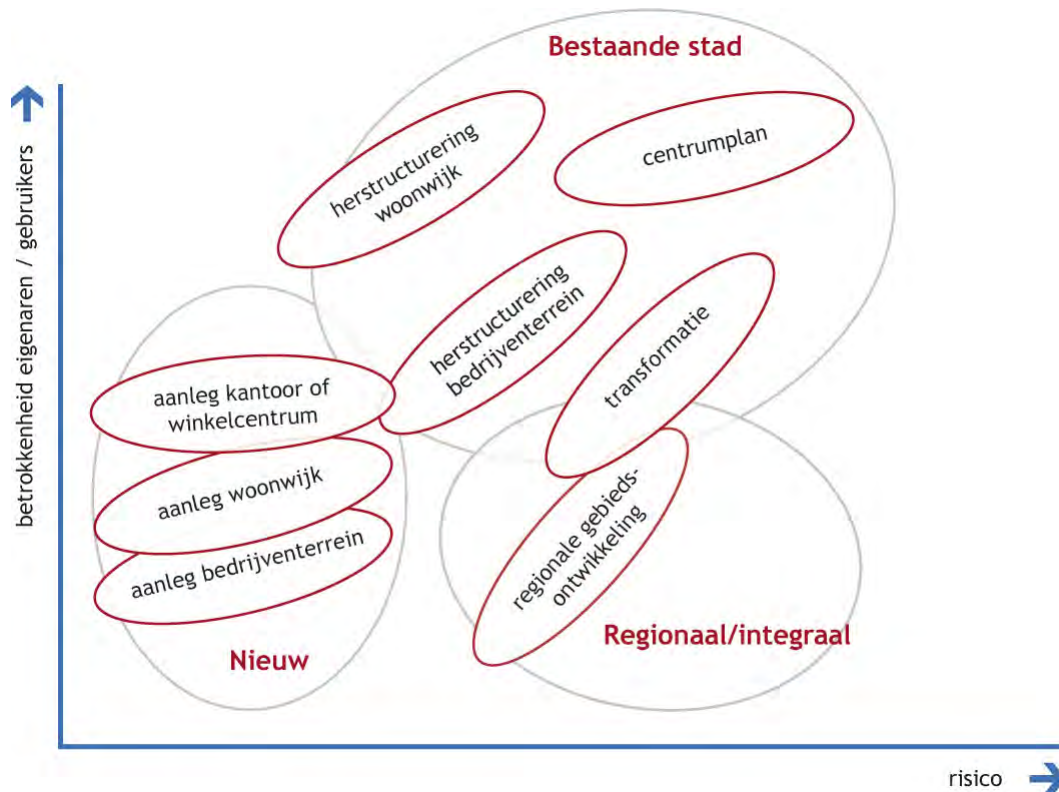
Figuur 2: Aanbodspiramide (bron: Gemeente Helmond, 2010: 6)

1.5.2 Begripsbepaling centrumplan

De ene gebiedsontwikkeling is de andere niet. Zo beschrijft het Ministerie van VROM (2009) diverse typen gebiedsontwikkelingen. Het ministerie onderscheidt drie hoofdcategorieën: binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen, nieuwe ontwikkelingen in uitleggebieden en integrale gebiedsontwikkelingen op regionale schaal. Een centrumplan is volgens het Ministerie van VROM een voorbeeld van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Van Eldonk (2005: 5) omschrijft een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling als "een volledige vernieuwing (nieuwe objecten met een nieuwe functie), herstructurering (gebiedsaanpassingen met behoud van functie en bestemming) en/of herontwikkeling (gebiedsaanpassingen met bestemmingswijziging) van bestaand stedelijk gebied teneinde een kwaliteitsverhoging te realiseren, rekening houdend met de bestaande omgeving en de betrokken actoren". Het Ministerie van VROM (2009: 87) omschrijft centrumplannen als gebiedsontwikkelingen "waarin winkelcentra worden aangepakt, al dan niet in combinatie met bijvoorbeeld culturele functies. Deze plannen bestaan meestal uit een uitbreiding dan wel toevoeging van (het bestaande aantal) woningen, winkels en parkeerplaatsen". Een centrumplan kan volgens het ministerie voor verschillende schaalniveaus ingezet worden: buurt, stadsdeel of dorp/stad.

Het centrumplan is volgens het Ministerie van VROM (2009) een bijzonder complexe vorm van gebiedsontwikkeling. De ontwikkeling dient rekening te houden met bestaande bebouwing en bestaande functies, die bovendien tijdens de realisatiefase moeten kunnen blijven doorfunctioneren. Het te realiseren programma is in hoge mate multifunctioneel, waarbij het een lastige opgave is om het programma zodanig in te vullen dat de functies elkaar optimaal versterken en minimaal hinderen. Daarnaast spelen bereikbaarheid en parkeermogelijkheden een belangrijke rol. Daar komt nog eens bij dat het aantal betrokken share- en stakeholders bovengemiddeld hoog is, vergeleken met andere typen opgaven. De overheid heeft over het algemeen, los van eventuele publieke functies en de openbare ruimte, nauwelijks grond- en vastgoedposities in een stadscentrum.

trum. Deze zijn veelal in handen van verschillende private eigenaren, die bovendien vaak als verhuurder optreden. Realisatie van een centrumplan is dan ook niet van de ene op de andere dag een feit. De doorlooptijd is vaak lang. Bestuurswisselingen gaandeweg de rit zorgen daarbij nogal eens voor koerswijzigingen. Ook kunnen door de lange looptijd markt en behoeften gaandeweg het planproces veranderen. De complexiteit van het centrumplan als gebiedsontwikkelingstype, vergeleken met andere typen gebiedsontwikkelingen, wordt door het ministerie gevisualiseerd middels onderstaande figuur.



Figuur 3: Diverse typen gebiedsontwikkelingen (bron: Ministerie van VROM, 2009: 86)

Mijn interesse gaat uit naar het stadscentrum van middelgrote steden (ca. 75.000 - 100.000 inwoners). In middelgrote steden zijn winkelcentra vrijwel altijd synoniem met (een deel van) het stadscentrum, of een gebied direct aanpalend aan het stadscentrum. Met de term 'stadscentrum' wordt bedoeld "het gebied in de stadskern waar een zodanige verdichting voorkomt van detailhandel, horecabedrijven, kantoren en uitgaans- en vermaakgelegenheden, bestuursinstellingen en andere bedrijven en instellingen met een publiektrekkende functie voor de gehele stad en veelal ook het ommeland, dat het nagenoeg geheel door dit soort bedrijven in beslag wordt genomen" (Buursink, 1980 in: De Lange, 2005: 11)⁶. Wanneer besloten wordt om over te gaan tot herontwikkeling van (een deel van) het bestaande of ontwikkeling van een nieuw stuk stadscentrum dat grenst aan het bestaande stadscentrum, wordt dit aangeduid als een 'centrumplanontwikkeling'. Daarbij is/wordt de (beoogde dan wel gerealiseerde) (her)ontwikkeling van een stadscentrum altijd opgetekend in een (serie) document(en). Ook deze kunnen worden aangeduid met de term 'centrumplan'. In documentvorm verwoordt en visualiseert een centrumplan dus het beoogde resultaat van de (her)ontwikkeling van een stadscentrum.

⁶ Omwille van de leesbaarheid worden in deze scriptie echter de begrippen 'stadscentrum', 'binnenstad', 'winkelcentrum' en 'kernwinkelgebied' naast en door elkaar gebruikt, waarbij telkens hetzelfde wordt bedoeld.



1.6 Leeswijzer

In het *eerste hoofdstuk* van deze scriptie wordt de centrale onderzoeksvraag geponeerd waarop dit document een antwoord moet geven. De centrale onderzoeksvraag is vertaald in een viertal subvragen, die gezamenlijk de ingrediënten moeten leveren voor de beantwoording van de centrale vraag. Van belang is hierbij aan te geven dat de onderzoeksvragen alle een *literatuurdeel* en een *praktijkdeel* kennen (behoudens de laatste subvraag, die een convergerend karakter heeft). In Hoofdstuk 1 worden daarnaast de achtergronden voor de gekozen onderzoeksproblematiek geschetst en wordt aangegeven welke maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie het onderzoek heeft. Voorts wordt beschreven hoe het onderzoek is aangepakt en worden de belangrijkste begrippen, te weten 'leisure' en 'centrumplan' afgebakend.

In het *tweede hoofdstuk* worden de bouwstenen verzameld voor de beantwoording van het *literatuurdeel* van de subvragen. Het hoofdstuk is ingedeeld in vier paragrafen: 'De aantrekkelijke stad', 'Het aantrekkelijke stadscentrum', 'Bouwen aan de aantrekkelijke stad' en 'Bouwen aan het aantrekkelijke stadscentrum'. Daarmee wordt allereerst de betekenis van de functie leisure voor de stad in het algemeen en het stadscentrum in het bijzonder nader onderzocht en wordt vervolgens bekeken op welke manier er actief vormgegeven kan worden aan de verankering van leisurevoorzieningen in het stadscentrum. Daarbij wordt stilgestaan bij de rol die verschillende sleutelactoren daarbij (kunnen) spelen, bij de knelpunten waar zij tegenaan lopen én de oplossingen die daarvoor denkbaar zijn.

In het *derde hoofdstuk* wordt op basis van de verkregen inzichten uit de literatuurstudie een onderzoeksmodel opgesteld. Het onderzoeksmodel fungeert als 'bril' om naar de praktijkcases te kijken; zo wordt bevorderd dat in iedere case op dezelfde dingen wordt gelet en dat die informatie naar bovenkomt die nodig is voor de beantwoording van de subvragen en daarmee de centrale onderzoeksvraag. Daarnaast wordt beschreven op welke wijze het onderzoek aangepakt is en worden de geselecteerde praktijkcases kort geïntroduceerd.

In het *vierde hoofdstuk* worden allereerst de belangrijkste onderzoeksresultaten op een rij gezet. De resultaten kunnen in zijn geheel teruggevonden worden in bijlage 7. Hier is voor gekozen, omdat het veldonderzoek dermate veel data opleverde, dat deze niet allemaal een plek konden krijgen in het hoofddocument. De informatie was echter wel relevant, omdat deze een goed beeld leverde van zowel inhoud als proces binnen iedere praktijkcase. De belangrijkste bevindingen zijn vervolgens 'langs de meetlat' van het onderzoeksmodel gelegd, waardoor een scherpe analyse ontstond van de centrale problematiek en de mogelijke oplossingen hiervoor.

In het vijfde en laatste hoofdstuk zijn concrete antwoorden geformuleerd. Als eerste op de subvragen, waarbij een deel van de beantwoording betrekking heeft op de bevindingen uit de literatuur en een deel op de bevindingen uit de praktijk. De bevindingen uit de literatuur en de praktijk zijn vervolgens aan elkaar gespiegeld, hetgeen geleid heeft tot een serie aandachtspunten die van belang waren voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Het antwoord op deze centrale vraag heeft de vorm gekregen van concrete aanbevelingen voor het verankeren van leisure in centrumplannen. Tot slot zijn aanbevelingen geformuleerd voor vervolgonderzoek.



Hoofdstuk 2 Literatuuronderzoek

2.1 Inleiding

Steden zijn continu in ontwikkeling. Zo was het in het verleden, zo is het in het heden en zo zal het zijn in de toekomst. In dit hoofdstuk wordt in vogelvlucht een kort historisch perspectief geschetst van het fenomeen 'stad', met daarbinnen een focus op 'het stadscentrum'. Dit historische perspectief wordt geplaatst tegen de achtergrond van maatschappelijke tendenzen op mondiaal niveau, die in belangrijke mate bepalen welke handelingsruimte steden in dit grotere verband hebben. Bij de beschrijving van die historische en maatschappelijke kaders wordt tevens stilgestaan bij de positie van het stadscentrum daarbinnen en in het bijzonder bij de rol en betekenis die vrijetijdsvoorzieningen binnen dat stadscentrum (kunnen) hebben. In het tweede deel van dit hoofdstuk staat een meer handelingsgericht perspectief centraal: dat deel gaat namelijk in op de wijze waarop vormgegeven kan worden aan een aantrekkelijke stad en een aantrekkelijk stadscentrum, waarbij stilgestaan wordt bij knelpunten die daarbij ondervonden worden alsook bij mogelijke oplossingen voor die knelpunten.

2.2 De aantrekkelijke stad

2.2.1 Stad in historisch perspectief

Steden bestaan al sinds mensenheugenis. Van den Berg et al (1982) beschrijven hoe de ontwikkeling van steden het gevolg is van het ruimtelijke gedrag van stedelijke actoren (gezinnen, bedrijven, overheden). Dit gedrag wordt bepaald door de aan- of afwezigheid van bepaalde welzijns- en locatiefactoren, die ertoe leiden dat stedelijke actoren ervoor kiezen zich op bepaalde plekken te vestigen. Door de eeuwen heen zien we dat overheden met hun beleidskeuzes proberen de stedelijke ontwikkeling te sturen. Beleidsmaatregelen kunnen immers de status van specifieke welzijns- en locatiefactoren beïnvloeden, hetgeen bepaald gewenst ruimtelijk gedrag met zich mee kan brengen (Van der Berg, 1999).

Aanvankelijk zochten mensen veiligheid in de (ommuurde) steden; later ontwikkelden steden zich tot economische centra, waar goederen en diensten uitgeruild werden. Gunstiger gelegen steden waren hierbij in het voordeel en trokken meer activiteiten aan. Meer activiteiten trokken op hun beurt meer mensen aan. Daardoor maakte de ene stad een grotere groei door dan de andere. Tijdens de industriële revolutie waren het vaak juist deze grotere steden die het brandpunt werden van economische ontwikkeling. Fabrieken vestigden zich op plekken met een gunstige ligging (bijvoorbeeld nabij een rivier) of op plekken waar grondstoffen voorhanden waren (Van den Berg, 1999). Ook de beschikbaarheid van voldoende arbeidspotentieel was daarbij van belang. De komst van fabrieken in de stad had op zijn beurt een sterke concentratie van werknemers rondom deze fabrieken tot gevolg (Van den Berg et al, 1999). In deze periode werden kanalen en spoorwegen aangelegd, om de bereikbaarheid van de steden verder te verbeteren. Dit zorgde voor een verdere economische ontwikkeling en daarmee groei van de steden. Deze trek van mensen naar de stad wordt door onder andere Van den Berg et al (1982) ook wel aangeduid als urbanisatie.

Tot de industriële revolutie was het gemengde voorkomen van functies als wonen, werken en recreëren gemeengoed in de steden. Door de industriële groei in de negentiende en twintigste eeuw raakten functies echter meer en meer ontvlochten: fabriekscomplexen, woongebieden en recreatieterreinen werden steeds vaker gescheiden van elkaar gerealiseerd. De wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog versterkte dit, door in een rap tempo grote woningbouwprojecten de grond uit te stampen om aan de vraag naar woningen te kunnen voldoen (Harmelink, 2009). De



vooorlogse menging van functies binnen buurten en steden werd gezien als achterhaald, monofunctionaliteit en lage dichtheden hadden de toekomst (Debets, 2007). In de loop van de twintigste eeuw kon men door de stijgende welvaart en toegenomen mobiliteit steeds verder van de werkplek wonen en trad suburbanisatie en ruimtelijke deconcentratie op (Van den Berg, 1999). Steeds meer huishoudens trokken weg uit de stad en vestigden zich in nieuwe, ruim opgezette wijken aan de rand van de stad en later ook in omliggende gemeenschappen op enige afstand van de stad. Naast de inwoners trokken echter ook veel economische functies weg uit de stad. Winkels trokken met de huishoudens mee naar de nieuwe wijken. Fabrieken en kantoren gingen op zoek naar ruimte en een moderne omgeving en vestigden zich in nieuw ontwikkelde gebieden aan de rand of in de buurt van de stad (Debets, 2007).

Voor de binnenstad raakte in diskrediet. Het aantal bewoners van de binnenstad daalde sterk en de bedrijvigheid nam zienderogen af. Daarmee verloor de binnenstad een aantal belangrijke dragende functies, de leegstand groeide en er trad verval op (Debets, 2007). Het stedelijk beleid richtte zich om deze reden op een economische versterking en revitalisering van de binnensteden. Er werd ruimte gemaakt voor grootschalige commerciële functies als detailhandel en kantoren, welke optimaal met de auto bereikbaar dienden te zijn (De Lange, 2005). Seip (1999, in: De Lange, 2005) beschrijft dit proces met de term 'cityvorming'. Bij deze cityvorming liet men zich weinig gelegen liggen aan de historische en morfologische structuur van de binnenstad; waar nodig werd deze dienstig gemaakt aan de functionaliteit van het nieuwe centrum. Sloop en nieuwbouw waren het gevolg. Er werd gebouwd volgens de principes van de functionele stad (Van der Cammen en De Klerk, 1993, in: De Lange, 2005), waarbij nu ook binnen de kaders van de binnenstad een vergaande functiescheiding werd aangebracht. Niet alleen werden monofunctionele gebouwen gerealiseerd, ook werden deze zoveel mogelijk gegroepeerd, zodat er in de stadscentra monofunctionele deelgebieden ontstonden (De Lange, 2005). De functie 'wonen' maakte echter niet vanzelfsprekend deel uit van de cityvorming.

In de jaren zeventig nam het verzet tegen deze cityvorming toe (De Lange, 2005). Beetje bij beetje groeide de waardering voor de binnenstad als historisch hart van de stad en zijn monumentale gebouwen. Dit nieuwe perspectief, alsmede de vaststelling van de Monumentenwet in 1961, betekenden een keerpunt in de tendens tot verdere cityvorming. Er kwam opnieuw aandacht voor de multifunctionaliteit van de binnenstad. Met name de woonfunctie werd opnieuw gepropageerd. Aanvankelijk vestigden zich voornamelijk de minder draagkrachtigen zich hier. Langzaam werd het stadscentrum echter herontdekt als woon- en leefgebied. Volgens Debets (2007) werd dit proces ingeleid door studenten en kunstenaars. Meer groepen volgden. Een proces van gentrification trad op. Dit vergrootte op zijn beurt het draagvlak voor nieuwe economische functies en voorzieningen in de binnenstad. De tendens tot sub-urbanisatie was tot een halt gekomen en langzaam maar zeker ontstond een tendens tot re-urbanisatie. Zo ontstond een opwaartse spiraal, waarin nieuwe bewoners, voorzieningen en een betere economie elkaar versterkten en de concurrentievoordelen van de stad en het stadscentrum toenamen.

De in de jaren tachtig ingezette economische revitalisering van de binnenstad heeft tot op de dag van vandaag grote invloed op de manier waarop steden en stadscentra zich ontwikkelen (Debets, 2007). Overheden lanceerden verschillende beleidsplannen en (her)ontwikkelingsprojecten ter verdere versterking van het stadscentrum. Ontwikkelaars en beleggers zagen volop investeringsmogelijkheden en sloten hierbij maar al te graag aan. De binnenstad werd opnieuw een economische motor en groeide in korte tijd uit tot een consumptie- en vrijetijdsmilieu (Burgers, 1992). Deze hernieuwde aandacht voor het stadscentrum is niet te vergelijken met de eerder beschreven cityvorming uit de naoorlogse periode (De Lange, 2005). In plaats van functionaliteit en functiescheiding voerden veeleer multifunctionaliteit en functiemenging de boventoon. Waarbij de binnenstad als totaal meer en meer ingericht werd ten behoeve van stedelijk vertier en vermaak. "De ligging, uitstraling en programmering/inrichting van musea, theaters, schouwburgen, restaurants en cafés, winkels, pleinen, straten, gevels en grachten, monumenten, parkeergarages, festivals en evenementen werden meer en meer het object van samenhangende vormen van planning gericht op de integrale kwaliteit van het binnenstedelijke verblijfsklimaat" (Mommaas, 2000: 104). Jansen-Verbeke (1988, in Mommaas, 2000: 104) wijst erop dat zelfs het aantrekken of



behouden van bewoners voor de binnenstad in dat verband een afgeleide functie kreeg: “de bevordering van de veiligheid en levendigheid, alsmede de verbreding van het draagvlak voor aanwezige voorzieningen”. Met andere woorden: niet zozeer de bewoner of de gebruiker stond centraal, maar de bezoeker. De concurrentie tussen binnensteden, om zoveel mogelijk bezoekers aan te trekken, is daarbij in de loop der jaren sterk toegenomen, zoals hierna wordt toegelicht.

2.2.2 Stad in mondiaal perspectief

Diverse auteurs bieden vanuit verschillende disciplines (economie, sociologie, geografie e.a.) verklaringen voor de wijze waarop maatschappelijke ontwikkelingen zich vertalen in ruimtelijke dynamiek (Van 't Verlaat, 2008). De manier waarop steden zich ontwikkelen wordt in sterke mate bepaald door factoren van buitenaf, waarop zij niet direct invloed kunnen uitoefenen. Steden functioneren immers niet als een op zichzelf staand fenomeen, maar maken -uiteindelijk- deel uit van een wereldwijd netwerk met andere steden en stedelijke regio's. In dit netwerk profiteren steden van elkaars complementariteit, maar bestaat ook onderlinge concurrentie. Daarbij hebben volgens Van den Berg (1999) de compacte mono-centrische steden van vroeger plaatsgemaakt voor complexere stedelijke constellaties, aangeduid met uiteenlopende begrippen als 'urban fields' of 'Functional Urban Regions'.

De socioloog Castells besteedt in zijn trilogie 'The Information Age: Economy, Society and Culture' uitvoerig aandacht aan het ontstaan van deze wereldwijde interdependenties. Hij stelt dat “globalisation and the rise of information and communication technology form the new basis for organising current society” (1996-1998, in: Wigmans, 2008: 2). Deze ontwikkelingen hebben volgens Castells geleid tot een compleet nieuwe wereldorde, die hij aanduidt met de term 'netwerkmaatschappij', en tot een nieuwe wereldeconomie, de 'informatie-economie' (Asbeek Brusse et al, 2002). Er ontstaat “a complexity of international interdependencies that are becoming separated from time and space and whose links, free of historical ties, appear to be realizable everywhere” (Castells, 1996-1998, in: Wigmans, 2008: 2). Daarmee is volgens Castells een nieuw werkelijkheidsdomein ontstaan (de 'space of flows'), een wereld die georganiseerd is rond stromen van mensen, goederen en geld, een wereld die zich niets aantrekt van grenzen en die niet gebonden is aan geografische plekken (de 'space of places').

Als gevolg van deze ontwikkelingen raken productie en consumptie wereldwijd in netwerken georganiseerd. Productiviteit en concurrentiekracht zijn daarbij gebaseerd op het vermogen om informatie efficiënt te verwerken (Asbeek Brusse et al, 2002). Veel auteurs spreken dan ook van de opkomst van een kenniseconomie. Florida (2000: 8) geeft aan dat “knowledge has replaced natural resources and the efficiency of physical labor as the source of wealth creation and economic growth. In this new era, talent has become the key factor of production”. Van Winden (et al, 2004) zien de kenniseconomie als een onvermijdbare trend die gevolgen heeft voor alle steden. Steden zijn volgens hen 'focal points of the knowledge economy'. Dit sluit aan bij de wijze waarop Sassen (1991, in: Asbeek Brusse et al, 2002) de ontwikkeling van steden beziet. Zij geeft aan dat de globalisering van de economie gepaard gaat met een centralisatie van managementfuncties en diensten in steden, die zij aanduidt met de term 'global cities'. Harvey (1995, in: Wigmans, 2003) verwijst naar deze nieuwe mondiale economie in termen van post-Fordisme. In een post-Fordistische economie is kennis dé productie- en concurrentiefactor.

Omdat economische activiteiten niet langer gebonden zijn aan specifieke plaatsen en in zekere zin 'footloose' zijn, zijn steden in een positie geraakt waarin zij met elkaar concurreren om deze activiteiten. Steeds meer steden wedijveren met elkaar om kennisintensieve bedrijvigheid binnen de stadsgrenzen aan te trekken. In een economie, waarin kennis de belangrijkste productie- en concurrentiefactor is, zijn traditionele vestigingsfactoren als de aanwezigheid van grondstoffen minder belangrijk dan vroeger. Nieuwe vestigingsfactoren winnen aan belang. De belangrijkste daarvan is, niet verwonderlijk, de aanwezigheid van kennis. Kennisintensieve activiteiten vereisen de aanwezigheid van hoog opgeleid personeel, ofwel kenniswerkers. Steden die er in slagen kenniswerkers aan te trekken en aan zich te binden bezitten een belangrijk concurrentievoordeel (Van den Berg et al, 2005). Kenniswerkers laten zich bij hun vestigingsplaatskeuze niet (alleen)



door werk of loon naar bepaalde steden trekken, maar (ook) door woonattracties (Marlet, 2009). Woonattracties worden door Marlet gedefinieerd als “voorzieningen en kenmerken van een stad die bepalen of mensen er graag willen wonen en die gebonden zijn aan die stad.” “Woonattracties maken een stad [...] om andere redenen dan de beschikbaarheid of nabijheid van werk aantrekkelijk om in te wonen. Een stad met veel van die woonattracties is een attractieve of aantrekkelijke stad” (Marlet, 2009: 175). Marlet concludeert dat een stad met veel woonattracties een creatieve, hoogopgeleide bevolking aantrekt. Daarmee neemt de voorraad menselijk kapitaal toe, als gevolg waarvan de werkgelegenheid er harder groeit, waardoor die steden weer meer werk bieden aan hun (potentiële) inwoners en daarmee hun aantrekkingskracht verder vergroten, etc.

Dit verklaart waarom steden en stedelijke regio's investeren in faciliteiten en voorzieningen die aantrekkingskracht uitoefenen op kennisintensieve bedrijven en daarbij passende hooggekwalificeerde kenniswerkers. Steeds meer mensen lijken in steden te willen wonen met een ruim aanbod aan recreatie- en consumptiemogelijkheden, aan woonattracties dus, naast de deur. Niet alleen omdat ze willen genieten van cultuur en goed eten, maar ook omdat die stedelijke attracties een belangrijke ontmoetingsplaats zijn, zowel privé als zakelijk (Marlet, 2009). Kenniswerkers zoeken over het algemeen een hoogwaardige leefomgeving en laten zich daarbij steeds vaker leiden door de aanwezigheid van voldoende en aantrekkelijke voorzieningen op het gebied van vrijetijd (Florida, 2000). De investeringen die hiermee gepaard gaan hebben bijvoorbeeld betrekking op voorzieningen in de sfeer van cultuur, sport, recreatie, ontspanning en winkelen, alsmede op groenvoorzieningen -zoals parken en plantsoenen- en verbeteringen inzake bereikbaarheid zowel per auto als per openbaar vervoer (Van den Berg et al, 1999).

Uit het voorgaande blijkt dat de positie van steden binnen de netwerkmaatschappij geen vanzelfsprekendheid is. Volgens Wigmans (2003) staan steden voor een dilemma. Meedoen en inspelen op het (mondiale) moderniseringsproces of zich afsluiten een meer op de lokale behoefte afgestemde stadspolitiek bedrijven. In de praktijk kiezen de meeste steden voor het eerste. De versterking van de economie heeft in veel steden de hoogste prioriteit gekregen. Steeds meer steden wedijveren met elkaar om kennisintensieve bedrijvigheid binnen de stadsgrenzen aan te trekken. Wanneer de stad deelgenoot wil blijven en mee wil profiteren van de nieuwe mogelijkheden die de netwerkmaatschappij biedt, dan zal een gemeentebestuur condities moeten creëren die de stad aantrekkelijk maken (Wigmans, 2003). Actief vormgeven aan de aantrekkelijkheid van steden is met andere woorden een noodzaak voor steden die in de toekomst succesvol willen blijven opereren (Van 't Verlaat, 2008).

2.3 Het aantrekkelijke stadscentrum

2.3.1 Het stadscentrum als troef

In de concurrentiestrijd tussen steden en stedelijke regio's om kennisintensieve bedrijvigheid en hoogopgeleid arbeidspotentieel, zoals beschreven in paragraaf 2.2.2, spelen stadscentra een belangrijke rol. Juist het functioneren van het stadscentrum is in veel steden een wapen in de onderlinge concurrentiestrijd (Debets, 2007). Hier zijn veel voorzieningen geconcentreerd, komen verschillende mensen om uiteenlopende redenen elkaar tegen en dit gebied draagt sterk bij aan het imago van een stad (Debets, 2007). Marlet (2009) afficheert het stadscentrum als een belangrijke woonattractie. Historische binnensteden bezitten daarbij volgens hem overigens een concurrentievoordeel. Maar aantrekkelijkheid is ook maakbaar. Om deze reden verbeteren en versterken veel steden hun stadscentra. Hierbij voeren zij ruimtelijk-fysiek allerlei ingrepen uit, die als doel hebben het functioneren van het stadscentrum, en daarmee de stad als geheel, te verbeteren (Debets, 2007).

Zoals in de vorige paragraaf beschreven, investeerden overheden sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw fors in hun binnensteden, daarbij geholpen door projectontwikkelaars en beleggers. Geïnspireerd door Jacobs, die in haar invloedrijke boek 'The Death and Life of Great American Cities' (1961) aandacht vroeg voor het thema van 'diversiteit' binnen de stedelijke planning, werd



daarbij steeds vaker ingezet op een gemixt programma, waarbij de winkelfunctie echter duidelijk de boventoon voerde. Winkels zijn heden ten dage dan ook bepalend voor het beeld van stadscentra. Winkelen wordt door veel consumenten een aangename vorm van recreatie gevonden. Winkels hebben deze functies altijd gehad en zullen die altijd behouden (SSM/EIM, 2004). Het streven naar multifunctionaliteit in het stadscentrum komt daarbij in belangrijke mate voort uit de wens om zoveel mogelijk dagen per week, zo veel mogelijk uren per dag levendigheid en dynamiek te bewerkstelligen in de binnenstad. Een levendig stadshart, dat 24 uur per dag, 7 dagen per week (ofwel '24/7') bruist, ondersteunt de belangrijkste attractie van het centrum: het winkelaanbod. Het lijkt er dus op dat de programmamix die de laatste decennia in de meeste stadscentra wordt nagestreefd, waarbij naast winkels ook ingezet wordt op woningen, kantoren en vrijetijdsvoorzieningen, vooral ten dienste staat aan de functie 'recreatief winkelen' ofwel 'funshoppen' en daarmee aan de binnenstad als centrum voor consumptie en vermaak.

De Nederlandse situatie, met een concentratie van winkels in de stadscentra, is zoals beschreven in paragraaf 2.2.1 historisch gegroeid. De situatie zoals we die in Nederland kennen is vrij uniek. In Nederland kennen we, in tegenstelling tot in omliggende landen als Engeland, Duitsland en Frankrijk, een zeer fijnmazige winkelstructuur, die de leefbaarheid en vitaliteit van steden en dorpen ondersteunt (www.vrom.nl/notaruumteonline) met onder meer stads- en regioverzorgde winkelcentra, stadsdeelcentra, wijkwinkelcentra en PDV/GDV-centra op meer perifere locaties. Perifeer gelegen winkelcentra komen in het buitenland frequent voor en zijn in Nederland nagenoeg geheel afwezig (HBD, 2004). Het bestaande locatiebeleid voor perifere en grootschalige detailhandelsvestiging (PDV/GDV-beleid) is met de vaststelling van de Nota Ruimte echter gewijzigd. Lagere overheden krijgen meer vrijheden als het gaat om ruimtelijke maatregelen met betrekking tot de detailhandel. Of dit een bedreiging vormt voor de kernwinkelgebieden in de binnensteden, moet nog blijken. Het HBD gaat er van uit "dat de gemeenten in het algemeen als goede huisvaders een zorgvuldige afweging nastreven voor wat betreft de betrokken belangen binnen hun eigen grondgebied" (HBD/DHV, 2004: 15).

Strabo, een bureau onder meer gespecialiseerd in winkelmarktonderzoek, stelt vast dat Nederlandse winkelcentra te maken krijgen met een aantal bedreigingen waar zij een antwoord op moeten zien te verzinnen (Strabo, 2010). Naast bovengenoemde ontwikkeling zijn dat onder meer de aankomende demografische ontwikkelingen (krimp, ontgroening, vergrijzing), de toenemende participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt (leidt tot efficiënter koopgedrag: lagere bezoekfrequenties en kortere verblijfsduur), wijzigingen in het koopgedrag (kijken, kijken, niet kopen), shoppen in het buitenland (wat bevordert wordt door lage vliegtarieven en een meer 'global attitude'), de competitie met andere tijdsbestedingen (bij het schaarser worden van vrije tijd), de functieverarming van de binnenstad (toenemende druk formules, filialisering) en de toenemende rol van het internet als verkoopkanaal.

SSM/EIM (2004: 10) wijst soortgelijke factoren aan (genoemd worden "de toegenomen automobilititeit, veranderingen in het vrijetijdsbestedingsgedrag en de toegenomen concurrentie met andere sectoren") waardoor de concurrentiepositie van winkelcentra onder druk staat. Winkelcentra moeten daarom onderscheidend vermogen creëren: "Winkels en winkelen staan onder druk en andere voorzieningen moeten er aan bijdragen dat de trekkracht van een centrum vergroot wordt en dat geprofiteerd kan worden van het dubbelgebruik van functies en voorzieningen" (SSM/EIM, 2004: 10). Ook Johan Matser Projectontwikkeling (2007: 13) komt tot een soortgelijke conclusie: "Willen binnensteden de slag concurrentieslag om de bezoeker niet verliezen, dan moeten deze zich onderscheiden". "Het positieve onderscheid moet zich vooral bevinden in de omvang, samenstelling en kwaliteit van het aanbod. Dan hebben we het over winkels, horeca, musea en andere culturele voorzieningen. Maar vooral de stedelijke structuur, sfeer en ambiance zijn van belang. Tot op heden hebben wij (nog) geen grootschalige, geplande en gestructureerde ontwikkeling gezien die qua beleving en gevoel kan tippen aan de organisch gegroeide binnensteden. Juist hier ligt de uitdaging voor de binnensteden".

Inderdaad hebben stadscentra zonder meer een grote troef in handen: ieder centrum is uniek, is op organische wijze gegroeid tot wat het nu is. Daarmee hebben stadscentra, die op zichzelf



beschouwd kunnen worden als een 3^e generatie vrijetijdsvoorziening (zie paragraaf 1.5.1), van zichzelf een welhaast vanzelfsprekende aantrekkingskracht. Maar het is de vraag of dit concurrentievoordeel, wat binnensteden bij wijze van spreken van nature hebben, voldoende is om aan de hiervoor benoemde bedreigingen het hoofd te bieden. Hoe kan het onderscheidend vermogen van stadscentra verder worden vergroot? Met nog meer winkelmeters? Met meer 'couleur locale' in het winkelbestand? Of biedt de integratie van leisure in stadscentra wellicht nieuwe mogelijkheden? De kansen die vrijetijdsvoorzieningen stadscentra bieden, staan hierna centraal in paragraaf 2.3.2.

2.3.2 Leisure in het stadscentrum

In algemene zin bestaat er consensus over de bewering dat leisure in algemene zin waarde toevoegt aan een regio, een stad, een gebied. Barendse (2005) maakt een onderscheid in twee schaalniveaus, waarop de meerwaarde van leisure tot uitdrukking kan worden gebracht: het niveau van de stad/regio en het niveau van het gebied/project. Of, in het kader van deze scriptie, op het niveau van een centrum(plan).

Op het niveau van de stad/regio heeft leisure allereerst een aanzienlijke economische betekenis. Jókóvi (1996) onderscheidt drie opvattingen over de lokaal-economische betekenis, die verschillen in het type effect dat zij beklemtonen: het productie-effect (benadrukt voordelen zoals productie, werkgelegenheid en inkomensvorming), het leefmilieu-effect (benadrukt voordelen in de sfeer van de verbetering van de kwaliteit van het stedelijk leefmilieu) en het imago-effect (benadrukt de bekendheid en het imago van een stad). In directe zin levert leisure bestedingen en werkgelegenheid op. Volgens MKB Nederland (2005) besteden huishoudens gemiddeld een kwart van het huishoudelijk budget aan vrijetijdsbesteding, wat in totaal neerkomt op € 35 miljard per jaar. Het merendeel van de bestedingen (bijna 50%), gemeten in zowel tijd als geld, vindt plaats in de eigen gemeente (NBTC, 2008). Daarnaast is de sector belangrijk voor de werkgelegenheid, 11% van alle bedrijven in Nederland is gerelateerd aan de vrijetijdssector en 6% van de arbeidsplaatsen (MKB Nederland, 2005). Maatschappelijk gezien voorziet leisure in de behoefte van mensen om elkaar te ontmoeten en vermaakt te worden (leisure als sociaal bindmiddel, Metz, 2002). Er is daarmee tevens sprake van een indirecte economische betekenis. Zoals ook aangegeven is in paragraaf 2.2.2 draagt de aanwezigheid van voldoende en goede leisure voorzieningen bij aan de vestigingsplaatskeuze van bedrijven en bewoners. Dat leisure een rol kan spelen bij het benadrukken van de stedelijke/regionale identiteit en het verkrijgen van onderscheidend vermogen speelt daarbij tevens een rol. Zodoende is leisure in toenemende mate van belang als middel om de concurrentie aan te kunnen gaan met andere steden en regio's (zie ook paragraaf 2.2.2).

Op het niveau van een gebied/project kan volgens Barendse (2005) de meerwaarde van leisure worden gezocht in functie- of locatiesynergie. Van functiesynergie is volgens Barendse (2005: 16) sprake "wanneer gebruikers van een omgeving een hoger nut uit hun aanwezigheid ter plekke kunnen halen, doordat zij meer activiteiten kunnen verrichten of deze activiteiten beter kunnen verrichten". Een concentratie van voorzieningen, zeker wanneer 'trekkers' daar deel van uitmaken, zorgt voor een groter markt bereik en een grotere markt penetratie en zorgt er onder meer voor dat in potentie meer bezoekers het gebied zullen willen bezoeken, waarbij deze bezoekers ook nog eens langer in het gebied zullen verblijven, meer zullen besteden en vaker terug zullen keren (Barendse, 2005 en Van Dam, 2008, beide in navolging van Howard, 1990). Functiesynergie ontstaat dus door de omgeving, zowel ruimtelijk als functioneel, zodanig vorm te geven, dat de totale prestatie van de verzameling van deze onderdelen groter is dan de som van de onderdelen afzonderlijk (Barendse, 2005).

Locatiesynergie heeft volgens Barendse (2005) betrekking op indirecte effecten van een concentratie van bepaalde leisurevoorzieningen op een plek: "Ook wanneer het aanbod niet expliciet uitnodigt tot een combinatiebezoek kan de concentratie van bepaalde voorzieningen nog een aantal duidelijke positieve effecten opleveren. Deze indirecte voordelen maken hogere investeringen mogelijk in de beginfase, maar ook gedurende de verdere exploitatie van een gebied" (Barendse 2005: 17). Voorbeelden van locatiesynergie zijn het dubbelgebruik van weginfrastruc-



tuur, van openbaar vervoer en van parkeervoorzieningen, een gezamenlijke vermarkting van het totale gebied, hetgeen het imago en de naamsbekendheid van de betreffende locatie kan versterken en het gemeenschappelijke gebruik van businessfaciliteiten, stafdiensten, sanitaire en medische voorzieningen, etc.

Van Dam (2008) stelt vast dat leisure het recreatieve winkelen kan versterken, maar geeft daarbij wel aan, dat die leisure-elementen met retail moeten worden gecombineerd, die elkaar daadwerkelijk versterken. "Er dient samenhang te zijn zodat sprake is van de optimale mix van retail en leisure. Niet ieder leisure-element kan worden gecombineerd met retail, bezoekmotief speelt hierbij een belangrijke rol. Van belang is inzicht te hebben welke leisure-elementen de meeste meerwaarde opleveren" (Van Dam, 2008: 21). Een antwoord op deze vraag geeft Van Dam zelf in de vorm van een overzicht van leisurefuncties (Van Dam, 2008: 70) die in combinatie met retail in binnensteden als geschikt of juist ongeschikt kunnen worden beschouwd. Uit dit overzicht blijkt dat horecavoorzieningen zonder meer uitstekend gecombineerd kunnen worden met retail. Hetzelfde geldt voor culturele voorzieningen. Voorzieningen in de sfeer van amusement scoren wisselend. Grootschalige amusementsvoorzieningen kunnen volgens Van Dam beter gerealiseerd worden in de periferie; kleinschalige amusementsvoorzieningen passen, in combinatie met retail, in het stadscentrum⁷.

Het HBD heeft onderzoek gedaan naar het combinatiegedrag van bezoekers aan binnensteden (HBD, 2005). De belangrijkste bevindingen zijn de volgende. De consument voornamelijk tijdens het recreatieve winkelbezoek een combinatiebezoek met leisure maakt (65%). Belangrijkste voorzieningen die in combinatie met winkels worden bezocht zijn horecavoorzieningen (47%). Buiten horecavoorzieningen scoort de bioscoop (8%) het hoogste, gevolgd door toneel/concert/cabaret (4%), musea (2%) en bibliotheek (1%). SSM/EIM heeft onderzoek gedaan naar de behoeften van bezoekers aan stadscentra ten aanzien van het aanbod (SSM/EIM, 2004). Hieruit blijkt dat de top tien van aspecten, die consumenten het meest belangrijk vinden, volledig wordt ingenomen door factoren die te maken hebben met bereikbaarheid en parkeren, de volledigheid van het winkel-aanbod en het service- en onderhoudsniveau. Minder van belang zijn de aanwezigheid van bekende ketens, vrijetijdsvoorzieningen, achtergrondmuziek, historische elementen, toiletten en kinderopvangmogelijkheden. Bovendien komt uit de onderzoeksrapportage naar voren dat de Nederlandse consument, anders dan bijvoorbeeld de Amerikaanse consument, winkelen niet graag combineert met andere activiteiten, zoals het bezoek aan een theater of een bioscoop. Als verklaring wordt de dichte voorzieningenstructuur in Nederland aangehaald, waardoor een combinatiebezoek uit oogpunt van tijdwinst niet nodig is. SSM/EIM (2004: 40) concludeert: "Theaters, bioscopen, fitnesscentra; voor de Nederlandse consument hoeft het allemaal niet zo. Of men gaat winkelen, of men gaat naar de bioscoop: een combinatie van deze activiteiten vindt men niet zo interessant".

Betekent dit dan dat beleids- en plannenmakers die zich bezighouden met de (her)ontwikkeling van stadscentra 'leisure' links moeten laten liggen? Geenszins. Natuurlijk moet zoveel mogelijk gestreefd worden naar voorzieningen die elkaar versterken. Dat hoeft hem echter niet (alleen) te zitten in de sfeer van combinatiebezoek. Minder voor de hand liggende leisurevoorzieningen kunnen evengoed functie- en locatiesynergievoordelen opleveren, zoals hierboven bedoeld. De aanwezigheid van bijvoorbeeld een pretpark of een zwembad in het stadscentrum, functies die binnen stadscentra vrijwel nooit aangetroffen worden en die ook door Van Dam (2005) naar de periferie verbannen worden, kunnen wel degelijk zorgen voor leven in de brouwerij. Dit soort stand alone voorzieningen trekken bezoekers. En bezoekers, liefst zoveel mogelijk gespreid over de week en de dag, trekken andere bezoekers. Of zoals Corio (2010: 8) het in haar jaarverslag over 2009 treffend verwoordt: "People go where people are".

⁷ Hier lijkt sprake te zijn van een paradox. Grootschalige (amusements)voorzieningen zouden vanwege hun omvang niet goed passen in binnensteden. Van culturele voorzieningen, die evengoed een flinke omvang kennen, wordt echter aangegeven dat deze prima passen in stadscentra.



2.4. Bouwen aan de aantrekkelijke stad

In de voorgaande paragrafen is geschetst binnen welke maatschappelijke context de ontwikkeling van steden en regio's in het algemeen en van stadscentra in het bijzonder te plaatsen is en welke rol en betekenis leisurevoorzieningen daarbij (kunnen) spelen. Geconcludeerd werd, dat steden die overeind willen blijven in de concurrentieslag om bewoners, bedrijven en bezoekers, zich actief moeten opstellen en onder meer moeten investeren in de aantrekkelijkheid van de eigen stad, binnen de kaders van een grotere netwerk omgeving waar zij deel van uitmaken. Deze paragraaf zoomt in op de instrumenten die beschikbaar zijn om te kunnen werken aan een aantrekkelijke stad.

2.4.1 Stedelijke ontwikkeling

Het bouwen aan een aantrekkelijke stad is geen sinecure en verloopt allesbehalve vanzelf. Adequaat stedelijk management is nodig om in te kunnen spelen op steeds veranderende maatschappelijke eisen en behoeften en deze te kunnen vertalen naar concrete maatregelen die bijdragen aan het creëren van een aantrekkelijk woon-, ondernemers- en verblijfsklimaat. De overheid speelt hierin een belangrijke rol als regisseur en aanjager, maar de overheid is niet de enige speler op het veld. Al is het alleen maar, zoals Van Hoek (2005: 6) aangeeft, omdat "the logic of competition asks for a more entrepreneurial form of urban governance". Stedelijk beleid kan dus niet meer eenzijdig door de overheid worden opgelegd, maar is het resultaat van een interactief proces met diverse actoren uit de (markt)omgeving van het stedelijk gebied en heeft als ambitie een integrale, functionele, ruimtelijke, maatschappelijke en duurzame benadering van de problematiek (Van 't Verlaat, 2008). In dit verband wordt volgens Van 't Verlaat ook wel gewezen op het verschil tussen government en governance. Government verwijst dan naar bevoegdheden van formele instellingen, die aan een duidelijk afgebakend territorium zijn gekoppeld. Bij governance gaat het om flexibele netwerkarrangementen, die zowel publieke als private actoren omvatten. David Harvey, die volgens Van 't Verlaat het begrip 'governance' introduceerde, verwijst naar "a broader coalition of forces within which urban government and administration have only a facilitative and coordination role to play" (Van 't Verlaat 2008: 44). Van Hoek (2005: 6) wijst erop, dat "urban government needs to empower itself by using resources and skills from other organizations".

Stedelijk management kan zich op verschillende schaalniveaus richten. In de vorige paragrafen is onder meer het niveau van de stad als onderdeel van de netwerkmaatschappij beschreven. Op dat niveau vindt interactieve beleidsvorming plaats, waarbij de gemeentelijke overheid, samen met partijen uit het maatschappelijke middenveld, op hoofdlijnen de gewenste toekomstige ontwikkelingsrichting schetsen voor de stad, rekening houdend met ontwikkelingen in het maatschappelijke krachtenveld waarbinnen die stad zich beweegt. Een belangrijk aspect van stedelijke ontwikkeling en van het creëren van een aantrekkelijke stad is de ruimtelijke vertaling van het stedelijke beleid. In ruimtelijk opzicht manifesteert stedelijke ontwikkeling zich in de fysieke (her)ontwikkeling van plekken in de stad. Op een wat hoger niveau kan gesproken worden van verschillende territoriale (deel)gebieden, die gezamenlijk in onderlinge samenhang, het totale stedelijke gebied vormen (Van Hoek, 2008, Van 't Verlaat, 2008). Het is op dit niveau, het gebiedsniveau, dat ruimtelijke ontwikkelingen in Nederland veelal aangepakt worden (VROM, 2009). Het gebiedsniveau kenmerkt zich volgens Daamen (2005: 11) door "complexe relaties tussen financiële, organisatorische en ruimtelijke factoren, waarbij opstal en openbare ruimte in samenhang tot ontwikkeling kunnen worden gebracht". Het is op dit niveau dat stedelijke gebiedsontwikkeling zich richt.



2.4.2 Gebiedsontwikkeling

Van de term 'gebiedsontwikkeling' zijn vele definities in omloop, die in grote lijnen echter allemaal op hetzelfde neerkomen: "bij gebiedsontwikkeling wordt een gebied opnieuw ingevuld waarbij verschillende functies zoals (boven- en ondergrondse infrastructuur, wonen, werken en recreatie) in hun onderlinge samenhang worden gerealiseerd" (VROM, 2009: 12). Zoals Van 't Verlaat (2008) terecht opmerkt, is gebiedsontwikkeling feitelijk herontwikkeling: het gaat om het veranderen van gebieden, waarbij oude functies door nieuwe worden vervangen. Daarbij worden gebieden niet als op zichzelf staande entiteiten beschouwd, maar wordt nadrukkelijk gezocht naar samenhang met de eerder genoemde hogere ruimtelijke schaalniveaus. Integraliteit speelt dus binnenplannen en bovenplannen een rol. Maar integraliteit is niet alleen een ruimtelijke kwestie. Op het niveau van een gebiedsontwikkeling dienen ook andere aspecten, zoals sociale, economische en culturele, integraal gezien en meegewogen te worden. Van 't Verlaat wijst er daarbij op, dat de verschillende aspecten zich niet territoriaal laten inperken tot een specifieke gebiedsontwikkeling, maar vervlochten zijn met kenmerken van (soms ver) buiten het gebied in kwestie. Een ander aspect van integraliteit is bovendien, dat de maatschappelijke context waarbinnen de gebiedsontwikkeling tot ontplooiing komt, op macro-, meso- en microniveau, gedurende het hele gebiedsontwikkelingstraject een conditionerende rol speelt en als zodanig dient deze voortdurend in acht genomen te worden. Een voorbeeld van een ontwikkeling op macroniveau is een economische crisis, op mesoniveau kan gedacht worden aan een bestuurlijke wisseling op gemeentelijk niveau, het microniveau betreft de samenwerking binnen de gebiedsontwikkeling zelf. Gebiedsontwikkeling betreft dus een meervoudig integrale opgave. Integraliteit is daarbij geen doel op zich, maar iedere gebiedsontwikkeling dient wel integraal afgewogen te worden (Van Hoek, 2005, Van 't Verlaat, 2008).

2.4.3 Samenwerking bij gebiedsontwikkeling

Net als succesvolle stedelijke ontwikkeling vergt het met succes tot stand brengen van een gebiedsontwikkeling de betrokkenheid van meerdere partijen. Geen enkele partij is in staat om een gebiedsontwikkeling geheel zelfstandig uit te voeren. De benodigde middelen (kennis, expertise, macht, grond en geld) om het (gebiedsontwikkelings)vraagstuk aan te pakken zijn immers verspreid over diverse publieke en private partijen. Om een gebiedsontwikkeling van de grond te krijgen, moeten deze middelen bij elkaar gebracht worden en moeten verschillende partijen met elkaar samenwerken. Wolting (2008: 17) noemt deze partijen 'shareholders': "partijen die financieel of middelen inzet van instrumentarium/bevoegdheden participeren". Naast deze partijen, die een aandeel hebben in de gebiedsontwikkeling, zijn er ook tal van andere belanghebbenden voor wie de gebiedsontwikkeling op welke manier dan ook betekenis heeft. Wolting noemt deze partijen 'stakeholders': "belanghebbenden die niet (financieel) participeren".

Franzen (2010) maakt een bruikbaar onderscheid in drie schaalniveaus: project, organisatie en governance. Als een gegeven gebiedsontwikkeling beschouwd kan worden als een project, dan is dit het niveau waar het dagelijks management van de gebiedsontwikkeling samenkomt. De bij de gebiedsontwikkeling betrokken actoren (de stakeholders) participeren ieder met hun eigen belangen in de gebiedsontwikkeling. Deze komen rechtstreeks voort uit de belangen van de organisaties waarvan zij afkomstig zijn. De bij een gebiedsontwikkeling betrokken actoren zijn daarmee (in de meeste gevallen) niet te beschouwen als zelfstandige partijen, maar veeleer als vertegenwoordigers van de organisaties met wie zij verbonden zijn. De besluitvorming binnen een gebiedsontwikkeling vindt daarmee feitelijk indirect plaats: via de besturen van de betrokken organisaties. Governance, tenslotte, is het niveau van netwerken waarin de beleidsvorming en uitvoering van een gebiedsontwikkeling wordt gestuurd door een veelheid aan actoren en hun onderlinge interacties (Franzen 2010).



Onderstaande tabel geeft een overzicht van partijen. Omdat in deze scriptie ingezoomd wordt op de direct bij het centrumplan betrokken partijen, behandelt de tabel alleen de (potentiële) shareholders.

Actoren bij gebiedsontwikkeling⁸	
Overheden	Vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid (nastreven van maatschappelijke beleidsdoelen) en haar publiekrechtelijke (bestemmingsplannen, bouwvergunningen e.d.) betrokkenheid bij de ruimtelijke inrichting van de stedelijke omgeving is de overheid een van de belangrijkste partijen bij gebiedsontwikkeling. Het is vaak (maar zeker niet altijd) de overheid die het initiatief neemt voor een gebiedsontwikkeling. Soms ontwikkelt de overheid samen met andere partijen. Soms treden overheden op als ontwikkelaar en/of belegger. De liquide middelen van overheden zijn echter beperkt, waardoor samenwerking veelal noodzakelijk is. Voor overheden speelt het verkrijgen van politiek en maatschappelijk draagvlak een belangrijke rol. Intern kan de gemeente gezien worden als een veelkoppig monster. Dit komt onder meer doordat verschillende diensten binnen de gemeente vanuit verschillende belangen betrokken zijn (bijvoorbeeld sociale, economische, ruimtelijke en financiële doelstellingen).
Ontwikkelaars	Projectontwikkelaars brengen voor eigen rekening en risico projecten voor de markt tot stand. Zij streven naar een optimale kwaliteit tegen een zo laag mogelijke prijs. Het primaire doel is gelegen in het maximaliseren van de ontwikkelingswinst. Daarmee beschikken zij, in tegenstelling tot gemeenten, over meer financiële reserves om gebiedsontwikkelingen te realiseren. Daarbij zijn ontwikkelaars zich bewust van hun imago: goed werk leveren is vanuit het oogpunt van de continuïteit van de bedrijfsvoering een pure noodzaak. In dat licht speelt ook maatschappelijk bewustzijn steeds vaker een rol van betekenis. Projectontwikkelaars pur sang zijn er nog maar weinig. Vaak wordt de projectontwikkeling gekoppeld aan de belangen van een belegger, financier of bouwonderneming.
Bouwers	Bouwers bouwen gebouwen, maar ook openbare werken. In het eerste geval opereren bouwers doorgaans in opdracht van private partijen, tenzij het om overheidsgebouwen gaat of wanneer de overheid belang heeft bij de realisatie ervan. Bij het realiseren van openbare werken opereren de bouwers doorgaans in opdracht van de gemeente. De financiële risico's van bouwers zijn veelal geheel afgedekt, behalve in gevallen waar bouwers ook optreden als ontwikkelaar en -in voorkomende gevallen- beleggers.
Beleggers	Institutionele beleggers zijn financiële instellingen die gelden voor langere termijn beleggen als noodzakelijk uitvloeisel van hun hoofdtaak, zoals het beheren van pensioen- of verzekeringsgelden. Doorgaans staat niet het realiseren van een vastgoedproject centraal, maar is het beleggen daarin een middel in het kader van de hoofdtaak. Beleggers investeren in projecten waarvan ingeschat wordt dat deze op de langere termijn een zo duurzaam en hoog mogelijk rendement garanderen. Feitelijk kunnen alle eindafnemers van gebouwen beschouwd worden als beleggers; vastgoed komt nogal eens in handen van overheden of particulieren. De investeringsmotivatie ligt dan meer op terreinen als vastgoedexploitatie en gebruiksgenot. Net als bij ontwikkelaars spelen maatschappelijke motieven ook bij beleggers meer en meer een rol.
Financiers	Financiers richten zich op de kortere en langere termijn. Zij zijn met name geïnteresseerd in projectfinanciering en het verstrekken van hypotheek tegen een zo hoog mogelijke rente. Risico's worden hierbij verdisconteerd in de rentevoet.

Tabel 2: Actoren bij gebiedsontwikkeling

⁸ De tekst in de tabel is gebaseerd op Daamen, 2005, Van Eldonk, 2005, Van 't Verlaat, 2008 en Van Dam, 2008.



Van Eldonk (2005) wijst erop dat de veelheid aan actoren, ieder met eigen (uiteenlopende) belangen, verwachtingspatronen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, een belangrijke complicerende factor is bij binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen. Het klinkt als een open deur, maar inzicht in de motieven van de deelnemende partijen (en overigens ook van de stakeholders) is van essentieel belang. Middels het uitvoeren van actorenanalyses, waarvoor diverse methodieken bestaan⁹, kan dit inzicht over de volle breedte verkregen worden. Ook Wolting (2008) benadrukt het belang van inzicht in belangen. Deze bepalen immers gedrag en doelstellingen binnen de kaders van een (potentiële) samenwerking. Om te kunnen samenwerken, moeten volgens Wolting doelen in elkaars verlengde liggen (convergeren), nu of in de nabije toekomst. Ook moeten partijen elkaar nodig hebben om deze gezamenlijke doelen te kunnen verwezenlijken. Op basis van de individuele doelen/motieven van partijen en de erkenning dat er overlap is in deze doelen (tot gezamenlijke doelen) kan onderzocht worden of en op welke manier samenwerking tussen partijen haalbaar is en meerwaarde biedt.

Samenvattend en sterk gesimplificeerd kunnen de belangen van de (potentieel) deelnemende actoren als volgt samengevat worden.

Belangen	Overheid	Ontwikkelaar	Bouwer	Belegger	Exploitant	Financier
Sociaal-economisch belang	x	(x)		(x)	x	
Korte termijn financieel belang		x	x		x	x
Lange termijn financieel belang	x			x	x	x

Tabel 3: Belangen van actoren (bron: eigen werk)

Wanneer vastgesteld is dat samenwerking wenselijk is, zijn er verschillende mogelijkheden¹⁰. Het Ministerie van VROM (2009) onderscheidt in de kern drie samenwerkingsmodellen:

1. De publieke grondexploitatie (traditioneel of bouwclaimmodel), waarbij de grondexploitatie volledig door de gemeente wordt uitgevoerd (de gemeente verwerft de grond, maakt bouwen woonrijp en geeft bouwrijpe kavels uit; de gemeente draagt daarbij het volledige risico, maar daar staat tegenover dat zij zelf de uitgifteprijs kan bepalen).
2. De publiek-private grondexploitatie (joint venture model), waarbij de grondexploitatie door een hiertoe opgerichte publiek-private onderneming (bij overeenkomst of rechtspersoon) wordt uitgevoerd (samenwerkende partijen verwerven de grond, maken bouw- en woonrijp en geven bouwrijpe kavels uit; risico's en zeggenschap worden hierbij gedeeld).
3. De private grondexploitatie (concessiemodel of exploitatieovereenkomst), waarbij de en opstal grondexploitatie worden overgelaten aan een private partij (private partij verwerft de grond, maken bouw- en woonrijp, ontwikkelt en geeft uit; de private partij draagt daarbij het volledige risico, maar daar staat tegenover dat deze zelf de uitgifteprijs kan bepalen).

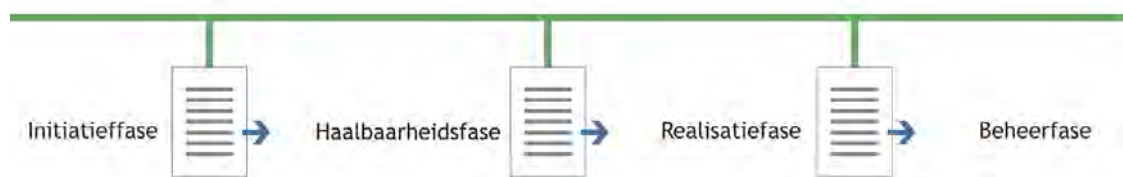
⁹ Ook wel omgevings- of belangenanalyses genoemd.

¹⁰ Feitelijk is er bij die verschillende mogelijkheden altijd sprake van een publiek-private samenwerking. Een ontwikkeling die door slechts een partij wordt geïnitieerd en gerealiseerd is onmogelijk. Zelfs wanneer een marktpartij zelf bouwt, is deze afhankelijk van de overheid voor minimaal de benodigde vergunningen. En wanneer een overheid zelf bouwt, zal deze de bouwwerkzaamheden moeten uitbesteden (en over het algemeen ook aanbesteden). Toch wordt de term PPS over het algemeen voorbehouden aan het joint venture model.



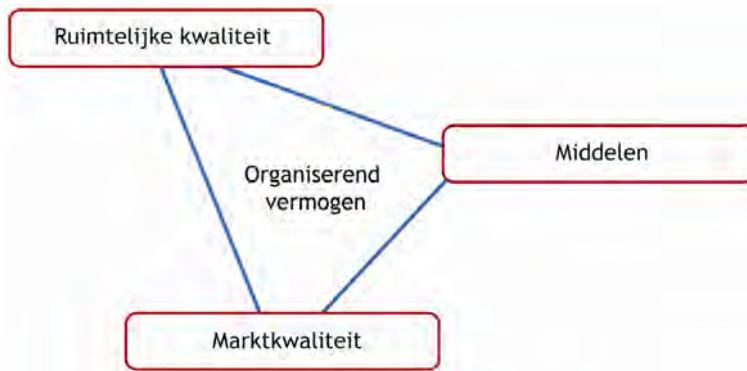
2.4.4 Planproces bij gebiedsontwikkeling

De (her)ontwikkeling van een gebied is niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. De looptijd van een ontwikkeling kan sterk variëren, afhankelijk van de complexiteit van de opgave en vooral van (onverwachte) gebeurtenissen in de (contextuele) omgeving van het plangebied in kwestie. De literatuur over gebiedsontwikkeling (bijvoorbeeld Daamen 2005, Wolting 2008, Van 't Verlaat 2008, VROM, 2009) geeft aan dat in het algehele gebiedsontwikkelingstraject een aantal fasen te onderscheiden is. Over het algemeen worden daarbij de volgende vier fasen onderscheiden: initiatiefase, haalbaarheidsfase, realisatiefase, beheerfase. De haalbaarheidsfase kan daarbij overigens nog verder opgesplitst worden in een definitiefase, een ontwerpfase en een voorbereidingsfase. Iedere (deel)fase wordt idealiter afgesloten met het vastleggen van het resultaat in beslisdocumenten en overeenkomsten tussen samenwerkende partijen of in een juridische samenwerkingsvorm (gevisualiseerd als 'documenten' in figuur 4). Deze hebben betrekking op zowel de samenwerking als de inhoudelijke uitwerking van de gebiedsontwikkeling (Wolting 2008). Het gebiedsontwikkelingstraject is overigens cyclisch: op een bepaald moment komt een gerealiseerd gebied opnieuw in aanmerking voor herontwikkeling, waarna fase 1 opnieuw aan de orde is. Bovendien is de praktijk in werkelijkheid uiteraard weerbarstiger dan in onderstaande figuur gesuggereerd wordt. Binnen het totaalplan verkeren verschillende planonderdelen in verschillende fasen en zijn deze bovendien met elkaar vervlochten. De planfasen duren geenszins per definitie even lang, soms slepen onderhandelingen eindeloos voort, soms zet het plan of delen daarvan twee stappen terug, om plotseling weer een versnelling door te maken.



Figuur 4: De verschillende fasen in een gebiedsontwikkelingsproces

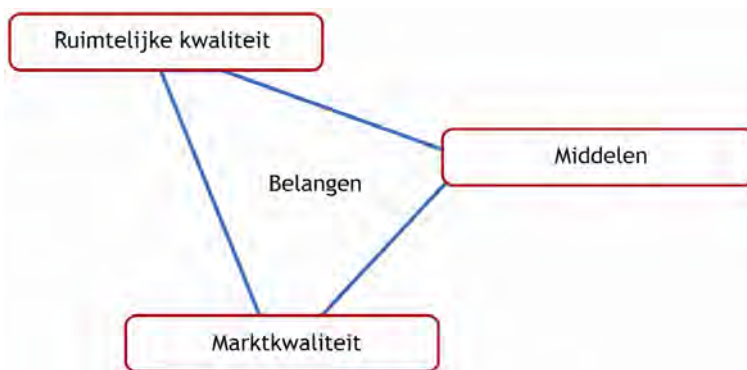
Van 't Verlaat (2008) beschrijft het gebiedsontwikkelingstraject als een continue optimalisatieopgave tussen een drietal invalshoeken, te weten 'marktkwaliteit', 'ruimtelijke kwaliteit' en 'middelen'. Marktkwaliteit verwijst daarbij naar de mate waarin ingespeeld wordt op de eisen en behoeften van de doelgroepen, waarbij een concurrentieanalyse niet mag ontbreken. Ruimtelijke kwaliteit verwijst in algemene zin naar het samenstel van belevingswaarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde. Er moet met andere woorden tegelijkertijd aandacht zijn voor de met het oog waarneembare (esthetische) kwaliteit, voor een ruimtelijke programmering die ervoor zorgt dat functies optimaal in hun omgeving kunnen gedijen en voor duurzaamheid in brede zin. Met dit laatste wordt enerzijds bedoeld op duurzame bouwmethoden en kwalitatieve bouwmaterialen en anderzijds op een zodanig flexibele inrichting van zowel gebouwen als openbare ruimte, dat in de loop van de tijd gemakkelijk kan worden ingespeeld op veranderende eisen en behoeften. De invalshoek middelen, tenslotte, heeft betrekking op alle denkbare productiefactoren die nodig zijn om de gebiedsontwikkeling te realiseren: dus niet alleen geld, maar ook grond, menskracht, kennis en kunde. De drie invalshoeken zijn in beginsel alle even belangrijk: te weinig of te veel aandacht voor een van de invalshoeken leidt in theorie tot suboptimale producten. Het gaat erom het proces organisatorisch zo in te richten, dat uiteindelijk een optimaal evenwicht gevonden wordt. Het optimalisatieproces verloopt iteratief; er is geen duidelijk start- of eindpunt en een bijstelling vanuit de ene invalshoek zal tot een aanscherping in de andere twee moeten leiden. Figuur 5 visualiseert de optimalisatiedriehoek met de hoekpunten 'marktkwaliteit', 'ruimtelijke kwaliteit' en 'middelen'. Het begrip 'organiserend vermogen', in het midden van de driehoek, wordt hierna toegelicht.



Figuur 5: Optimalisatiedriehoek met vliegwiel 'organiserend vermogen' (bron: Van't Verlaat, 2008)

Door Van den Berg e.a. (1997) wordt 'organiserend vermogen' omschreven als: "the ability to enlist all actors involved, and with their help generate new ideas and develop and implement a policy designed to respond to fundamental developments and create conditions for sustainable development". Deze beschrijving is houdbaar zowel voor stedelijke ontwikkeling in het algemeen als voor concrete gebiedsontwikkelingen. Zoals eerder aangegeven zijn stedelijke en gebiedsontwikkeling allesbehalve een zaak voor de overheid alleen. Van belang is om alle relevante actoren op een effectieve manier bij de gebiedsontwikkeling te betrekken. Het organiseren van de samenwerking tussen deze partijen staat met andere woorden centraal. Het organiserend vermogen fungeert volgens Van 't Verlaat (2008) in iedere fase van de gebiedsontwikkeling als vliegwiel om het iteratieve optimalisatieproces tussen de hoekpunten marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen in gang te zetten. Organiserend vermogen vormt daarmee een onmisbare basis onder iedere gebiedsontwikkeling.

Daarmee kan gesteld worden dat planoptimalisatie binnen gebiedsontwikkelingen *procesmatig* aangejaagd wordt door 'organiserend vermogen'. In navolging van paragraaf 2.4.3, waarin stilgestaan is bij het belang van inzicht in de motieven van zowel shareholders als stakeholders, kan daarnaast gesteld worden, dat de optimalisatie *inhoudelijk* aangejaagd wordt door 'belangen'. Deze belangen werken door op alle drie de door Franzen (2010) onderscheiden niveaus: project-, organisatie- en governanceniveau (zie paragraaf 2.4.3). Vanuit inhoudelijk perspectief verdient de term 'belangen' daarmee een centrale plaats binnen de optimalisatiedriehoek (zie figuur 6). Het is immers vanuit verschillende belangen dat er druk uitgeoefend wordt op de hoekpunten van de driehoek. Het is de kunst om in weerwil van al die verschillende belangen op al die verschillende niveaus het evenwicht tussen de hoekpunten zo goed mogelijk in stand te houden, zodanig dat er per fase een business case ontwikkeld kan worden, dat op draagvlak kan rekenen bij de direct bij de ontwikkeling betrokken partijen.



Figuur 6: Optimalisatiedriehoek met vliegwiel 'belangen' (bron: eigen werk)



2.5. Bouwen aan het aantrekkelijke stadscentrum

2.5.1 Leisure in het centrumplan

Een blauwdruk voor een aantrekkelijk stadscentrum is er niet. Ieder stadscentrum is uniek. Door de eeuwen heen hebben individuele steden en hun stadscentra zich ieder op hun eigen manier ontwikkeld, waarbij ze op geheel eigen en unieke wijze beïnvloed zijn door en ingespeeld hebben op deels unieke omstandigheden. Maatschappelijke ontwikkelingen op macroniveau hebben echter in de meeste (westerse) steden vergelijkbare sporen nagelaten. Zoals beschreven in paragraaf 2.2.1 hebben veel stadscentra zich eind vorige eeuw ontwikkeld tot een consumptie- en vrijetijdsmilieu. De commerciële functie voerde meer en meer de boventoon¹¹. Dat rechtvaardigt de verwachting dat de functie leisure in de praktijk van de (her)ontwikkeling van stadscentra een volwaardige rol speelt. Zoals gesteld in de beschrijving van de aanleiding voor dit onderzoek (paragraaf 1.1) lijkt dit echter geenszins het geval. Barendse (2005: 1) verwoordt het treffend, door te stellen dat leisure beslist “niet alleen een lust”, maar zeker “ook een last” is. Het investeren in leisure brengt dermate veel risico's met zich mee, dat partijen in de praktijk hun vingers er zo min mogelijk aan willen branden. Gevolg is, dat aanvankelijk geformuleerde leisure-ambities, zo al geformuleerd, uiteindelijk slechts ten dele of helemaal niet worden waargemaakt. Dit is overigens onderzocht voor gebiedsontwikkelingen in het algemeen; over de integratie en verankering van leisure in centrumplannen is nagenoeg geen literatuur voorhanden. Het is echter meer dan aannemelijk dat deze problematiek zich ook voordoet in centrumplanontwikkelingen, gezien de complexiteit van dit type gebiedsontwikkeling (zie ook paragraaf 1.5.2).

2.5.2 Basishouding actoren tegenover leisure in het centrumplan

Verschillende partijen hebben vanuit hun eigen belangen en op grond van hun eigen overwegingen een bepaalde basishouding tegenover leisure. Diverse auteurs hebben voor de diverse partijen en deze basishouding beschreven en hebben daarbij tevens aangegeven waardoor die basishouding wordt veroorzaakt. Een samenvatting daarvan is opgenomen in onderstaande tabel.

Basishouding actoren tegenover leisure¹²

Overheden	Overheden staan over het algemeen positief tegenover leisurevoorzieningen. Zij zien in leisure binnen gebiedsontwikkelingen mogelijkheden om locaties, maar ook de stad, aantrekkelijker te maken voor eigen inwoners en bezoekers en om de locatie en de stad identiteit, imago en onderscheidend vermogen mee te geven. Ook brengt leisure ondernemerschap en werkgelegenheid met zich mee en maakt het de stad aantrekkelijker voor (kennisintensieve) bedrijvigheid (zie ook paragraaf 2.2.2). Gemeenten willen vaak eigen leisureontwikkelingen waardoor tussen gemeenten onderling onvoldoende afstemming plaatsvindt. Dit zet het (toekomstige) functioneren van de leisureontwikkeling op voorhand onder druk, terwijl een leisurevoorziening van betekenis moet zijn voor het functioneren van stad en regio. Overheden geven 'leisure' vaak een prominente plek in hun planambitie, het vormt vaak een vanzelfsprekend onderdeel van een gebiedsontwikkeling, zonder echter dat duidelijk omschreven is wat er onder 'leisure' wordt verstaan.
Ontwikkelaars	Ontwikkelaars staan op voorhand niet negatief tegenover leisure, zolang de afzet van het vastgoed verzekerd is. De projectontwikkelaar realiseert in principe voor eigen rekening en risico, in opdracht of op eigen initiatief. Op het moment dat de leisurevoorziening gereed is, verkoopt de ontwikkelaar het object tegen een zo hoog mogelijke opbrengst. Zolang daarbij een koper van meet af aan in beeld is, is er niets aan de hand. Is dat niet het geval, dan zal een ontwikkelaar, net zoals een belegger, afhoudend staan tegenover leisure. Ontwikkelaars lopen hierbij onder meer aan tegen de relatief hoge bouwkosten die gepaard gaan met de ontwikkeling van leisurevastgoed, vooral waar het uniek vastgoed betreft. Indien het ontwikkelrisico dan niet afgedekt wordt door een afnemer, zal hij niet snel tot realisatie overgaan. De vraagdynamic, die eigen is aan de leisuresector, kent een soortgelijke problematiek. Deze kan tussentijds leiden tot nieuwe vastgoed-

¹¹ Eerder in dit rapport (paragraaf 1.3.1) zijn over dit aspect al de nodige kritische noten gekraakt.

¹² De tekst in de tabel is gebaseerd op Barendse 2005, Van Dam 2008 en Harmelink 2009.



eisen, waardoor het ontwikkelde of in ontwikkeling zijnde vastgoed plotseling onverkoopt dreigt te worden. Het leisurevastgoed zelf heeft voor ontwikkelaars een relatief lage opbrengst. Leisure is bovendien over het algemeen een 'zwakke' functie die vergeleken met winkels, woningen en kantoren, weinig huurinkomsten genereert. Dit vertaalt zich in de te realiseren koopsom voor het vastgoed. Ontwikkelaars hebben wél belang bij de realisatie van leisure wanneer daarmee de afzetwaarde van het (door hen ontwikkelde) omliggende vastgoed verhoogd wordt. Wanneer leisure zorgt voor meer bezoekers, die bijvoorbeeld de winkels in de omgeving van de leisurevoorziening bezoeken, dan kan dit doorberekend worden in de vraagprijs voor het winkelvastgoed. Het creëren van een aantrekkelijke omgeving, waardoor de waarde van het overig vastgoed toeneemt, is voor ontwikkelaars dus een reden om in vrijetijdsvoorzieningen te investeren.

Beleggers	<p>Beleggers staan over het algemeen afhoudend tegenover leisure. Leisure is een relatief jonge sector zonder track record: bij de afweging om al dan niet in leisure te investeren kan niet teruggerepen worden naar historische rendementsreeksen. Daarmee is het moeilijk om het rendement en risicoprofiel van leisurefuncties in te schatten. Bovendien kent leisure vaak een erg specifiek karakter. Het vastgoed is vaak speciaal ontwikkeld met het oog op een specifieke exploitatie. Daardoor is het lastig om voor het vastgoed een nieuwe invulling te vinden. Daarmee ontstaat een leegstandsrisico. Leegstand levert beleggers niets op. Niet alleen lopen ze in dat geval huurinkomsten mis, leegstand is ook slecht voor de courantheid van het pand zelf en van het vastgoed in de omgeving daarvan. Door het specifieke karakter van het vastgoed zijn ook de bouwkosten ervan relatief hoog, wat in de koopsom doorberekend wordt. Daarbij is het rendement voor een belegger feitelijk afhankelijk van een succesvolle bedrijfsvoering door de exploitant. Er zijn in Nederland nog betrekkelijk weinig (grote) exploitanten, zoals bij retail bijvoorbeeld wel het geval is, die bewezen hebben duurzame exploitaties te kunnen draaien. De vraag naar leisure is bovendien bijzonder dynamisch. Dat maakt investeren in leisure, gecombineerd met de afhankelijkheid van een succesvolle exploitatie, risicovol. Bovendien kan de dynamiek aan de vraagkant leiden tot nieuwe eisen aan gebouwen en omgevingen, waardoor het vastgoed van de ene op de andere dag niet meer courant is. Aan de andere kant kan leisure ook toegevoegde waarde hebben voor beleggers. Het kan ervoor zorgen dat hun vastgoedeigendommen in de omgeving van het leisureobject aantrekkelijker wordt hun doelgroepen. In dat geval wordt het bezit van de belegger in de omgeving van de leisurevoorziening(en) couranter en dus meer waard (hogere huren).</p>
Exploitanten	<p>Er zijn, met uitzondering van sectoren binnen leisure die hun succes al bewezen hebben, zoals fitnesscentra en bioscopen, weinig (grote) leisure-exploitanten, zoals bijvoorbeeld het geval is binnen de retail. Het midden- en kleinbedrijf overheerst. Omdat bij leisurevoorzieningen een goed werkend concept bepalend is voor het succes van de voorziening, willen leisureondernemers graag vroeg betrokken worden bij de planontwikkeling. Op deze manier kunnen zij hun programma van eisen aan de voorkant van de ontwikkeling inbrengen, opdat deze meegewogen kan worden in het stedenbouwkundig plan alsook in het vastgoedontwerp. Indien exploitanten pas in een vergevorderd stadium bij de planontwikkeling worden betrokken, is het vaak te laat om nog veranderingen aan te kunnen brengen. Dit is bij functies die specifiek leisurevastgoed vereisen vanzelfsprekend in grotere mate het geval dan bij meer generiek leisurevastgoed. Over het algemeen huren leisureondernemers het benodigde vastgoed liever, dan dat ze het in eigendom nemen: vastgoedbeheer is voor hen geen core business.</p>
Consumenten	<p>Consumenten worden doorgaans niet betrokken bij de ontwikkeling van een leisureproject, hoewel er binnen de bredere kaders van gebiedsontwikkeling wel enige ervaring mee is opgedaan. Bij de ontwikkeling van leisure zouden de wensen en behoeften van consumenten centraal moeten staan. Uiteindelijk is het de consument, aan het einde van de keten, die ervoor moet zorgen dat de voorzieningen een gezonde bedrijfsexploitatie kennen, hetgeen aan de basis staat van een goed functionerend gebied. Consumenten eisen een steeds hoger kwaliteitsniveau; voor een vrijetijdservaring met een hoge beleevingswaarde zijn zij bereid te betalen. Daarnaast vormen variatie, afwisseling en vernieuwing onderdelen waar bij de ontwikkeling van een concept rekening mee moet worden gehouden om te voorkomen dat consumenten, net als bij het winkelaanbod, gaan klagen dat leisurevoorzieningen zoveel op elkaar lijken.</p>

Tabel 4: Basishouding actoren tegenover leisure



2.5.3 Knelpunten en oplossingen bij het verankeren van leisure in het centrumplan

Gezien het gestelde in paragraaf 2.5.1 moet er sprake zijn van een aantal knelpunten waar partijen tegenaan lopen als het gaat om de integratie en verankering van vrijetijdsvoorzieningen binnen gebiedsontwikkelingen. In onderstaande tabel worden de knelpunten, die uit het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen, in tabelvorm samengevat. Vervolgens worden, ook in tabelvorm, de oplossingen samengevat zoals gevonden in de literatuur. Daarbij is tevens een link gelegd met de hoekpunten van de optimalisatiedriehoek uit paragraaf 2.4.4, door de knelpunten toe te delen aan de verschillende hoekpunten (marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen). Een belangrijke constatering daarbij is, dat zowel de knelpunten als de oplossingen vaak sterk met elkaar samenhangen. Bijvoorbeeld: omdat de vraag naar leisure dynamisch is (marktkwaliteit), ontstaat er een ruimtelijk probleem, want de eisen die aan het programma en aan het vastgoed worden gesteld, wijzigen snel (ruimtelijke kwaliteit). Door te investeren in functiemenging (ruimtelijke kwaliteit), wordt bevorderd dat een gebied goed functioneert en aan populariteit wint, hetgeen zich vertaalt in een waardestijging van het vastgoed (middelen). Daarnaast is het zo dat de oplossingen, die aan bepaalde knelpunten gekoppeld kunnen worden, toegeschreven kunnen worden aan een ander hoekpunt. Bijvoorbeeld: een oplossing voor het knelpunt van de relatief hoge bouwkosten voor leisurevastgoed (middelen), kan gevonden worden in het zo generiek mogelijk ontwerpen van het vastgoed, opdat de bouwkosten binnen de perken worden gehouden (ruimtelijke kwaliteit). Voor het probleem van de sterk fluctuerende leisurevraag (marktkwaliteit), kan als oplossing gedacht worden aan het zo flexibel mogelijk ontwerpen van het programma, zodat gaandeweg het planproces functies zo lang mogelijk kunnen worden ingeruild tegen andere (ruimtelijke kwaliteit). Het is dus lastig om knelpunten en oplossingen in te delen naar de verschillende hoekpunten. Sterker nog, het lijkt er op dat ieder knelpunt en iedere oplossing op zichzelf als het ware een optimalisatiedriehoek vormt. Bij het lezen van onderstaande tabellen moet dit in ogenschouw worden genomen.

Hoekpunten	Knelpunten ¹³
Markt-kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • De vraag naar leisure is dynamisch; wensen en eisen die aan het programma en vastgoed worden gesteld, wijzigen snel; ook brengt dit onzekerheid over te verwachten cash flow. • Er zijn weinig betrouwbare grote exploitanten die bewezen hebben langdurig rendabel te kunnen draaien. • Er is weinig kennis aanwezig bij partijen over de leisuresector.
Ruimtelijke kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Veel leisurevastgoed is specifiek; er zijn weinig alternatieve aanwendingsmogelijkheden; het risico op leegstand is groot. • Vanwege het specifieke karakter van veel leisurevastgoed zijn de bouwkosten relatief hoog.
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> • De opbrengst uit leisurevastgoed is vergeleken met woningen, kantoren en winkels relatief laag. • Leisure is een relatief jonge sector; er zijn weinig cijfers over rendementsontwikkeling, waardoor het lastig is om rendement en risico's in te schatten. • Het rendement is afhankelijk van de exploitatie van de in het vastgoed gehuisveste leisurevoorziening. • Leisurevastgoed kent hoge rendementseisen; huurcontracten worden voor langere tijd afgesloten. • Degene die in leisure investeert is niet altijd degene die profiteert van eventuele waardestijging van het vastgoed in de omgeving. • Leisure wordt vroeg in het proces geambieerd, maar laat geconcretiseerd.

Tabel 5: Knelpunten bij het verankeren van leisure in het centrumplan

¹³ De tekst in de tabel is gebaseerd op Barendse, 2005, Van Dam, 2008 en Harmelink 2009.



Hoekpunten	Oplossingen ¹⁴
Markt-kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • De vraag naar leisure dient bij aanvang van het project in beeld gebracht te worden middels een marktanalyse. Dit moet regelmatig herhaald worden.
Ruimtelijke kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Het vastgoed dient zo generiek mogelijk ontworpen te worden, opdat een alternatieve (leisure)functie eenvoudig kan worden gehuisvest in het pand. • Het vastgoed dient zo generiek mogelijk ontworpen te worden, opdat de bouwkosten binnen de perken worden gehouden. • Exploitanten moeten zo vroeg mogelijk in het proces betrokken worden. • Er dient zoveel mogelijk flexibiliteit ingebouwd te worden in het stedenbouwkundig ontwerp, opdat deze tot een zo laat mogelijk moment aangepast kan worden. • Er dient zoveel mogelijk flexibiliteit ingebouwd te worden in het te realiseren programma, zodat het mogelijk blijft functies in te wisselen voor andere of om functies op andere plekken te projecteren. • Investeren in functiemenging draagt bij aan het goed functioneren van een gebied en aan de populariteit van een gebied, waardoor vastgoed, ook het leisurevastgoed, couranter wordt. • Er moet vroegtijdig gekomen worden tot een visie over wat met leisure beoogd wordt; op grond daarvan kan een programma bepaald worden.
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> • Er dient op het niveau van een deelplan of totale gebiedsontwikkeling gezocht te worden naar mogelijkheden voor verevening. • Er dient onderzocht te worden of er subsidies beschikbaar zijn voor specifieke bouwplannen (bij herbestemming soms het geval) of voor exploitatie (bij niet-commerciële voorzieningen soms het geval). • Er moet gezocht worden naar een exploitant die tevens als ontwikkelaar en belegger optreedt. • Gezocht moet worden naar een exploitant die tevens als ontwikkelaar en belegger optreedt. • Er moeten hoge aanvangsrendement lange huurcontracten afgesloten worden voor leisurefuncties. • Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over wie wat realiseert en hoe de kosten en opbrengsten worden gedragen door de verschillende partijen • Zorg voor een 'stok achter de deur', door overeen te komen eerst het zuur en dan het zoet te realiseren of door privaatrechtelijke afspraken te maken (contractueel, PPS). • Er moet gezorgd worden voor continuïteit van betrokken personen, voor vertrouwen en voor regelmatig overleg. • Nodig zijn ambitie, lef en commitment, een gevoel van 'drive', van 'urgentie' om leisure te realiseren is nodig.

Tabel 6: Oplossingen voor het verankeren van leisure in het centrumplan

¹⁴ De tekst in de tabel is gebaseerd op Barendse, 2005, Van Dam, 2008 en Harmelink 2009.





Hoofdstuk 3 Opzet veldonderzoek

3.1 Inleiding

Om tot een beantwoording van de centrale onderzoeksvraag te komen, zijn, zoals beschreven in paragraaf 1.2, vier subvragen geformuleerd. Om deze vragen te kunnen beantwoorden is enerzijds een literatuurstudie verricht en zijn anderzijds drie cases bekeken. De literatuurstudie leverde daarbij de nodige bouwstenen voor het formuleren van een onderzoeksmodel. De totstandkoming van dit model staat in de volgende paragraaf, paragraaf 3.2, centraal. Het onderzoeksmodel fungeerde als 'bril' door welke naar de drie praktijkcases is gekeken. De manier waarop daarbij te werk is gegaan, ofwel de methode van onderzoek, is onderwerp van paragraaf 3.3. Dit hoofdstuk bevat dus geen onderzoeksresultaten; deze worden samengevat in het volgende hoofdstuk. Een uitvoerige rapportage naar aanleiding van de onderzoeksresultaten is te vinden in bijlage 7, waarin een volledige beschrijving opgenomen is van de verkregen onderzoeksdata. Om alvast kennis te kunnen maken met de drie cases, sluit dit hoofdstuk af met een korte introductie op de centrumplannen eerste die in dit onderzoek centraal staan: Zitterd ReviSited, Maasboulevard Venlo en Stadshart Amstelveen.

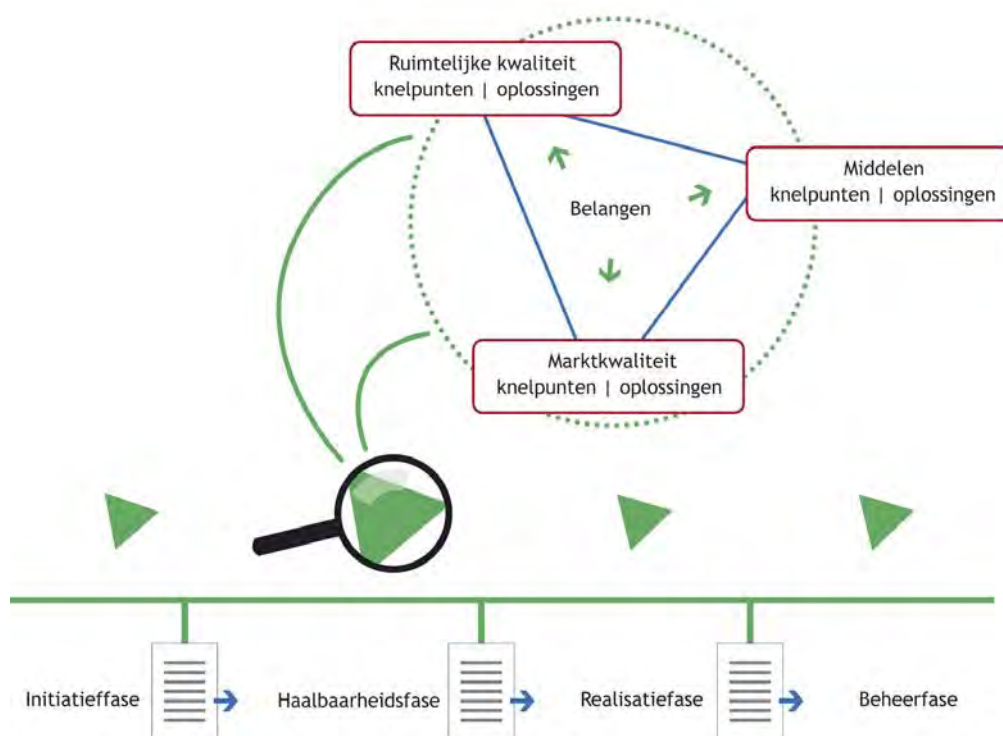
3.2 Onderzoeksmodel

Ieder centrumplan is uniek. Hoewel de selectie van de cases aan de hand van criteria (zie paragraaf 3.3) ervoor gezorgd heeft dat de onderzoeksobjecten tot op zekere hoogte vergelijkbaar waren, bleef het lastig om tot onderlinge vergelijkingen te komen, laat staan om conclusies te kunnen trekken ten aanzien van de integratie en verankering van de functie leisure in die plannen. Door de geselecteerde praktijkcases te bezien door dezelfde bril werd bevorderd dat in iedere situatie gelet werd op dezelfde aspecten, waardoor hierover gemakkelijker uitspraken konden worden gedaan. Het onderzoeksmodel bracht bovendien enige focus aan in de te onderzoeken materie.

Om te beginnen is ervoor gekozen de 'haalbaarheidsfase' in dit onderzoek centraal te stellen. Het betreft de fase waarin de aanvankelijke ambities vertaald worden in een business case die door meerdere partijen gedragen wordt en op basis waarvan partijen besluiten de volgende fase, de realisatiefase, in te gaan. Vaak is het de gemeente die vanuit een bepaalde gevoelde urgentie het initiatief neemt voor een centrumplanontwikkeling. Het is ook de gemeente die concreet invulling geeft aan de initiatief fase door het (laten) opstellen (al dan niet in samenwerking met marktpartijen) van een (meer of minder concreet) stedenbouwkundig plan. Dit plan, dat qua vorm kan variëren van een schetsmatige impressie tot een door de gemeenteraad vastgesteld stedenbouwkundig masterplan, kan beschouwd worden als de afsluiting van de initiatief fase en de start van de haalbaarheidsfase. De gemeente is daarmee feitelijk opdrachtgever voor de haalbaarheidsfase. Partijen worden uitgenodigd, of melden zich zelf, om te participeren in de centrumontwikkeling. Het is in de haalbaarheidsfase, dat de belangen van de shareholders, ofwel de partijen die direct betrokken raken bij het centrumplan, zich voor het eerst duidelijk manifesteren. Deze partijen, die in de ontwikkeling participeren, zullen in deze fase zoveel mogelijk van hun eigen belangen in het eindproduct van deze fase, de business case, trachten te verwerken. De business case is geen optelsom van individuele belangen van afzonderlijke partijen, maar een vertaling van deze belangen in een product waarin alle partijen zich kunnen vinden en dat een gemeenschappelijk belang vertegenwoordigt. Het is een resultaat van een optimalisatieproces tussen de invalshoeken marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen. Dit proces van optimaliseren vindt ook na de haalbaarheidsfase plaats, maar het hiervoor beschreven principe verandert daarmee niet. Beperking van het onderzoek tot de haalbaarheidsfase volstaat daarmee.



Vervolgens is ervoor gekozen om de rol die vrijetijdsvoorzieningen gespeeld hebben binnen de planoptimalisatie centraal te stellen. Eerst is bekeken hoe het plan er bij aanvang en aan het eind van de haalbaarheidsfase uitzag, waarbij in het bijzonder gelet is op leisurevoorzieningen. Ofwel: wat is er in de loop van de haalbaarheidsfase met de functie leisure gebeurd? Indien er wijzigingen zijn opgetreden wat betreft deze functie, is vervolgens nagegaan welke redenen hieraan ten grondslag hebben gelegen. Deze beschrijving is vervolgens gespiegeld aan hetgeen hierover in de literatuur gevonden is. In hoeverre heeft het project te maken gehad met de knelpunten zoals deze uit het literatuuronderzoek naar voren komen? In hoeverre zijn er oplossingen toegepast die ook in de literatuur aangetroffen zijn? Op deze manier is meer scherpheid verkregen in de mogelijkheden en beperkingen van het integreren van vrijetijdsvoorzieningen binnen centrumplannen. Uiteindelijk moest dit de benodigde ingrediënten leveren voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag.



Figuur 7: Visuele weergave onderzoeksmodel (bron: eigen werk)

Het onderzoeksmodel kan daarmee als volgt worden gevisualiseerd (zie figuur 7). De horizontale lijn stelt het planproces voor, bestaande uit een initiatief-, haalbaarheids-, realisatie- en beheerfase. De documenten aan het einde van iedere fase stellen de business case voor, die het eindproduct vormt van de afzonderlijke fasen. Tevens vormt dit eindproduct het startdocument voor de daarop volgende fase. Voorts is in iedere fase een optimalisatiedriehoek ingetekend, die staat voor het planproces dat moet leiden tot een gezamenlijke business case. De term 'Organiserend vermogen' uit het model van Van 't Verlaat (zie paragraaf 2.4.4) is vervangen door de term 'Belangen'. Waar organiserend vermogen, zoals aangegeven in paragraaf 2.4.4, de planoptimalisatie *procesmatig* aanjaagt, kan gesteld worden, dat belangen de planoptimalisatie *inhoudelijk* aanjagen. Het zijn de belangen, veelal gekoppeld aan risico's van de in de ontwikkeling participerende partijen, die inhoudelijk sturing geven aan de besluitvorming binnen het project. De besluitvorming binnen het project is daarbij afhankelijk van de besluitvorming op het niveau van de besturen/raden van de betrokken organisaties (zie paragraaf 2.4.3). Het zijn daarmee de belangen van de bij de gebiedsontwikkeling betrokken partijen die krachten uitoefenen op de hoekpunten van de driehoek (weergegeven met pijlen) en die uiteindelijk bepalend zijn voor het resultaat van het optimalisatieproces. De hoekpunten van de driehoek vertegenwoordigen daarbij, vanuit de perspectieven 'marktkwaliteit', 'ruimtelijke kwaliteit' en 'middelen', zowel knelpunten als oplossingen rondom het verankeren van de functie leisure binnen het centrumplan.

3.3 Onderzoeksmethode

Om tot een selectie van enigszins vergelijkbare cases te komen, is, zoals eerder in deze scriptie aangegeven, vooraf een aantal criteria opgesteld, waaraan de onderzoeksobjecten moesten voldoen. Niet ieder centrumplan kwam in aanmerking als te selecteren case. Er is allereerst gekozen voor centrumplannen waarvan de realisatie minimaal gestart is of zelfs afgerond is. Dit werd van belang geacht om terug te kunnen blikken op het planproces. Voorts dienden de cases een substantiële (her)ontwikkeling van het stadscentrum te omvatten. De minimumgrens is gelegd op 50.000 m² bvo aan programma. Hiervoor is gekozen, om uitspraken te kunnen doen over de rol van de functie leisure gerelateerd aan het totale programma. Tenslotte stond een bepaald type stad centraal: het moest gaan om steden met een omvang van ca. 75.000-100.000 inwoners, steden met een duidelijk aanwijsbaar (historisch of te ontwikkelen) stadshart. Steden als Amsterdam en Rotterdam, die bestaan uit verschillende stadsdelen die vaak op zichzelf hun eigen stadshart kennen, kwamen derhalve niet in aanmerking. Op grond van deze criteria zijn de volgende cases geselecteerd:

Naam stad	Inwoners ¹⁵	Naam centrumplan	m ² programma ¹⁶	Planfase	Respondenten
Sittard	95.251 ¹⁷	Zitterd ReviSited	157.500 m ²	Realisatiefase aangevangen	Gemeente Ontwikkelaars
Venlo	100.279	Maasboulevard Venlo	65.000 m ²	Realisatiefase bijna afgerond	Gemeente Ontwikkelaar
Amstelveen	80.722	Stadshart Amstelveen	135.000 m ²	Realisatiefase afgerond	Gemeente Ontwikkelaar

Tabel 7: Overzicht geselecteerde cases



Afbeelding 1: Overzichtskartaal¹⁸ en foto Zitterd ReviSited



Afbeelding 2: Overzichtskartaal¹⁸ en foto Maasboulevard Venlo



Afbeelding 3: Overzichtskartaal¹⁸ en foto Stadshart Amstelveen



¹⁵ Per 01-01-2010, bron: afdelingen onderzoek/statistiek betreffende gemeenten

¹⁶ Grove indicatie

¹⁷ Gemeente Sittard-Geleen

¹⁸ Omdat betreffende kaartbeelden in een nogal klein formaat zijn weergegeven zijn ze (in groot formaat) ook opgenomen in bijlage 6.

Er is voor gekozen om iedere case uitvoerig te beschrijven. Dit om iedere case als geheel 'in de vingers te krijgen', maar vooral om bloot te leggen welke rol de functie 'leisure' heeft gespeeld binnen het planproces. Desalniettemin is getracht dit onderdeel zoveel mogelijk te beperken tot datgene wat relevant werd geacht voor dit onderzoek. Het in de vorige paragraaf gepresenteerde onderzoeksmodel fungeerde daarbij, zoals gezegd, als 'bril'. Voor de beschrijvingen is gebruik gemaakt van diverse schriftelijke bronnen zoals beleidsdocumenten, beslisdocumenten en overeenkomsten en daarnaast van informatie verkregen uit interviews. Respondenten ontvingen voorafgaand aan het interview achtergrondinformatie over het onderzoek en een lijst met items die tijdens het interview aan de orde zouden komen. Gesproken is met de belangrijkste bij de projecten betrokken sleutelactoren. Het ging telkens om vertegenwoordigers die, vanuit de partijen die risicodragend in het project participeerden, naar voren zijn geschoven om namens deze partijen het project mede vorm te geven (en daarbij de belangen van de 'moederorganisatie' te behartigen).

De interviews waren tevens een belangrijke bron voor het verkrijgen van aanvullende informatie over de mate waarin specifieke knelpunten een rol hebben gespeeld in de case en de mate waarin bepaalde oplossingen toegepast zijn. Dit gebeurde aan de hand van het doornemen van een lijst met stellingen over knelpunten en oplossingen (zie bijlage 5)¹⁹. Van belang is hierbij te constateren, dat de informatie die op basis hiervan verkregen werd, voor een belangrijk deel niet nader verifieerbaar was. Deze vertegenwoordigt een (subjectieve) beleving van het planproces door de respondenten. Bij het bestuderen van de resultaten en de analyse naar aanleiding daarvan (hoofdstuk 4 en bijlage 7), moet dit in ogenschouw genomen worden. De verslaglegging over de cases werd na afloop van de interviews ter controle naar de respondenten gestuurd. Hun op- en aanmerkingen werden verwerkt in het eindverslag van die case.

Al met al leverde de toetsing van de cases een schat aan informatie op. Waardevolle en onmisbare informatie, nodig om werkelijk 'grip' te krijgen op iedere case, op ieder centrumplan: de aanleiding voor het plan, de wijze waarop werd samengewerkt, de rol die de functie leisure gespeeld heeft, de tegenslagen die men daarbij ondervond en de oplossingen die men koos. Gezien de hoeveelheid informatie die deze manier van werken opleverde, is ervoor gekozen om alle verkregen data in de bijlage (zie bijlage 7) op te nemen. De voor de beantwoording van de onderzoeksvragen belangrijkste resultaten worden samengevat in het volgende hoofdstuk.

3.4 Kennismaking geselecteerde cases

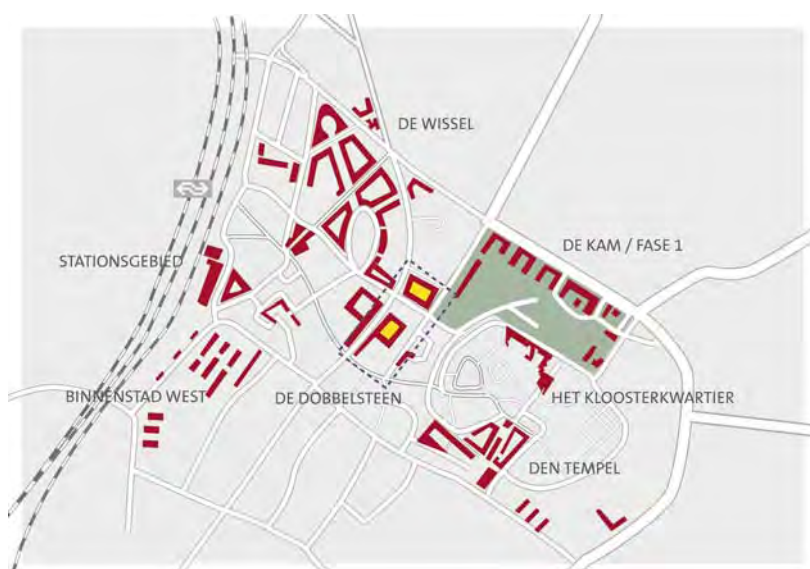
Om een eerste indruk te krijgen van de aard en inhoud van de geselecteerde centrumplannen is deze paragraaf een korte presentatie van iedere case opgenomen. De kaartbeelden uit de vorige paragraaf (de afbeeldingen 1, 2 en 3, zie ook vergrotingen in bijlage 6) geven een ruwe indruk van de inbedding van de centrumplannen in relatie tot hun omgeving. In deze paragraaf worden de geselecteerde cases op hoofdlijnen beschreven, bij wijze van een eerste kennismaking met de centrumplannen die in die cases centraal staan. Daarbij wordt van ieder centrumplan een detailkaart opgenomen. Iedere beschrijving sluit af met een overzicht van kernegevens (programma, betrokken partijen en gekozen samenwerkingsconstructie) voor die case. De beschrijving, het kaartbeeld en de kernegevens geven een goede eerste indruk van de inhoud van de centrumplannen. Wie een meer diepgaande indruk wil krijgen van de verschillende cases (de cases 'in de vingers wil krijgen)', moet doorbladeren naar bijlage 7, waar de cases uitvoerig beschreven worden en waar ook de onderzoeksdata te vinden zijn.

¹⁹ De in de literatuur gevonden knelpunten en oplossingen (zie de tabellen 5 en 6 uit paragraaf 2.5.3) vormen de basis voor de lijst met stellingen.



3.4.1 Zitterd ReviSited

Het project Zitterd ReviSited omvat een forse kwantitatieve en kwalitatieve impuls voor de historische binnenstad van Sittard. Het projectgebied, dat gelegen is aan de oostkant van de spoorlijn Eindhoven-Maastricht kent niet één duidelijke plangrens, omdat het project uit verschillende deelplannen, zeven in totaal, bestaat. Zitterd ReviSited omvat het hele centrumgebied, maar speelt zich vooral af aan de randen van het historische centrum en in het gebied tussen het centrum en het station. Ruwweg wordt het plangebied omsloten door de Elisabeth van Barstraat, Odasingel, President Kennedysingel, Engelenkampstraat, Wilhelminastraat, Rijksweg-Zuid, Holleweg, Mgr Vrankenstraat, Bergerweg, Poststraat, Geerweg en Lupinestraat. De historische structuur van de binnenstad vormt de basis onder het project. Met als resultaat, naast de beoogde realisatie van een omvangrijk multifunctioneel programma, een verbeterde beleving van de cultuurhistorische en monumentale waarden van de bestaande stad. En met als doelstelling een verbetering van het verblijfs- en vestigingsklimaat en een versterking van de lokale economie. Het plan voorziet in de ontwikkeling van nieuwe woningen, winkels, kantoren, horeca, onderwijs- en culturele voorzieningen in, maar met name rondom de binnenstad van Sittard. Realisatie van een deel van het plan is gestart, maar dit is niet het geval voor alle deelgebieden: aan sommige deelplannen wordt nog volop gerekend en getekend. Omdat echter is aangevangen met realisatie wordt het plan in het kader van deze scriptie beschouwd als verkerende in de realisatiefase.



Afbeelding 4: Detailkaart Zitterd ReviSited

Programma ²⁰	Ca.157.000 m ² ²¹ : 40.000 m ² woningen, 20.000 m ² onderwijshuisvesting, 12.500 m ² winkels, ca. 70.000 m ² leisure (waarvan ca. 65.000 m ² parken en pleinen), 15.000 m ² parkeren.
Sleutelactoren	Gemeente Sittard-Geleen, 3W Vastgoed, Vesteda Project BV, ZO Wonen, Laudy Bouw en Ontwikkeling ²² .
Samenwerking	Afhankelijk van deelgebied: traditioneel met privaatrechtelijke overeenkomsten, zelf-realisatie.

²⁰ Programma zoals te benoemen aan het einde van de haalbaarheidsfase. Exacte metrages waren niet altijd bekend, in welk geval er aannames zijn gedaan.

²¹ Alleen het programma voor de deelplannen De Kam/Fase I en De Dobbelsteen zijn in de tabel opgenomen. Deelplan Het Kloosterkwartier behoort formeel niet tot Zitterd ReviSited, maar belangrijker is dat geen enkele inzage is gekregen in de metrages. Van de overige deelplannen is het programma aan het einde van de haalbaarheidsfase nog niet duidelijk.

²² Laatstgenoemde partij behoort niet tot de contractpartijen en daarmee strikt genomen niet tot de case Zitterd ReviSited, maar speelt wel een belangrijke rol in de centrumontwikkeling van Sittard met het project Het Kloosterkwartier. Vesteda en ZO Wonen participeerden alleen in Deelplan Fase 1, reden waarom deze partijen niet geïnterviewd zijn.

3.4.2 Maasboulevard Venlo

De projectlocatie Maasboulevard ligt aan de oostoever van de Maas, direct tegen het historische stadscentrum van Venlo. Dit gebied, dat lange tijd met de rug naar de Maas gekeerd was, staat op het punt een complete metamorfose door te maken. Was het tot voor kort een 'no go area', binnenkort vormt het gebied dé schakel tussen Maas en historisch stadshart, waarbij het de bedoeling is, dat de verblijfskwaliteit juist een van de belangrijkste pluspunten zal worden. Gezien vanuit de Maas en de overzijde van de rivier, moet dit gebied voor Venlo als een belangrijk visitekaartje gaan fungeren. Het project voorziet in het toevoegen van een multifunctioneel programma in het hart van Venlo, aansluitend op enerzijds het kernwinkelgebied ten oosten van de Maasboulevard en anderzijds de rivier de Maas ten westen van het plangebied. Wonen, winkelen, cultuur en recreatie vormen de hoofdmoten van het plan. Het totale plangebied omvat ongeveer 30 hectare. Het gebied wordt aan de westkant begrensd door rivier de Maas en aan de oostkant door de Jodenstraat. De Prinsessesingel vormt de zuidelijke grens van het plangebied, terwijl theater De Maaspoort, dat met zijn achtergevel tegen de Peperstraat ligt, de noordelijke plangrens vormt.



Afbeelding 5: Detailkaart Maasboulevard Venlo

Programma ²³	Ca. 65.000 m ² : 18.000 m ² woningen (huur en koop), 24.500 m ² commerciële ruimte ²⁴ , 12.000 m ² leisure (waarvan 9.000 m ² stadspark), 8.500 m ² parkeergarage, passantenhaven voor ca. 20 pleziervaartuigen, nieuwe brug over de haven.
Sleutelactoren	Gemeente Venlo en 3W ²⁵ .
Samenwerking	Traditioneel model, privaatrechtelijke overeenkomsten.

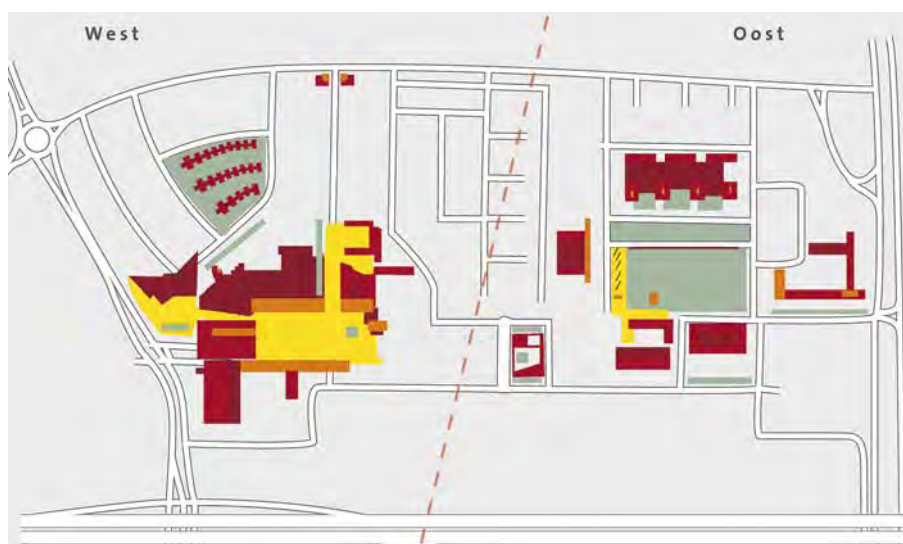
²³ Programma zoals te benoemen aan het einde van de haalbaarheidsfase. Exacte metrages waren niet altijd bekend, in welk geval er aannames zijn gedaan. De genoemde omvang moet dan ook beschouwd worden als niet meer dan een indicatie.

²⁴ Commerciële ruimten omvatten winkels, horeca en leisure, niet nader gespecificeerd.

²⁵ Alleen deze twee partijen hebben risicodragend geparticipeerd in de ontwikkeling, reden waarom alleen de gemeente en de ontwikkelaar geïnterviewd zijn. Maas VOF bouwde in opdracht; ING Real Estate Investment Management nam het commerciële vastgoed af, Q-park de parkeergarage; verkoop woningen was voor rekening en risico van 3W.

3.4.3 Stadshart Amstelveen

Het project Stadshart Amstelveen behelst een ingrijpende herontwikkeling van het voormalige stadscentrum van Amstelveen. Het nieuwe stadshart kan getypeerd worden als een gemixt centrumgebied met naast winkels, woningen, kantoren en parkeervoorzieningen een stevige pijler cultuur en recreatie. Met de oplevering medio 2009 van het horecapaviljoen in het stadspark, het laatste bouwwerk behorende tot het project, is de realisatiefase afgerond en is Stadshart Amstelveen een feit. In de praktijk is Stadshart echter al sinds begin deze eeuw een begrip. Het merendeel van het programma is jaren geleden al in gebruik genomen. Hoewel veel van de bestaande bebouwing gehandhaafd is gebleven, herinnert weinig in het Stadshart nog aan de situatie van voor de millenniumwisseling. Bestaande gebouwen en een groot deel van de openbare ruimte op het maaiveld werden geïntegreerd in een voor een groot deel nieuwe stedenbouwkundige structuur met een nieuwe architectonische uitstraling. Met de realisatie van het project Stadshart Amstelveen beschikt Amstelveen inderdaad over een nieuw hart voor de stad. Het totale projectgebied is verdeeld in een oostelijk en een westelijk plandeel. Het gebied wordt aan de westkant begrensd door de Keizer Karelweg en aan de oostkant door de Beneluxbaan. De Burgemeester Van Sonweg vormt de zuidelijke grens van het plangebied, terwijl de Mr. G. Groen van Prinstererlaan de noordelijke plangrens vormt.



Afbeelding 6: Detailkaart Stadshart Amstelveen

Programma ²⁶	Ca. 135.000 m ² : 30.000 m ² woningen (huur en koop), 21.000 m ² kantoren, 16.500 winkels, 47.500 leisure (waarvan 23.000 parken en pleinen), 25.000 m ² parkeren.
Sleutelactoren	Gemeente Amstelveen, MAB B.V. en Ballast Nedam ²⁷ .
Samenwerking	Publiek-private samenwerking (Stadshart Amstelveen Ontwikkelingsmaatschappij).

²⁶ Programma zoals te benoemen aan het einde van de haalbaarheidsfase. Exacte metrages waren niet altijd bekend, in welk geval er aannames zijn gedaan. De genoemde omvang moet dan ook beschouwd worden als niet meer dan een indicatie.

²⁷ Het waren vooral de gemeente en de ontwikkelaar die risicodragend participeerden in de PPS. Ballast Nedam zat er maar voor een zeer beperkt deel in en had ook nagenoeg geen stem. Van een beleggende partij was in dat stadium geen sprake, pas later is een deel van het vastgoed verkocht aan beleggende partijen. Reden waarom alleen de gemeente en de ontwikkelaar geïnterviewd zijn.



Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse veldonderzoek

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de verkregen onderzoeksresultaten *naar aanleiding van het veldonderzoek* op hoofdlijnen gepresenteerd en met elkaar vergeleken. Zoals ook in het vorige hoofdstuk toegelicht is, hadden de vragen alle een 'literatuurdeel' en een 'praktijkdeel'. De bevindingen uit het 'literatuurdeel' vormden de bouwstenen voor het onderzoeksmodel zoals beschreven in het vorige hoofdstuk. Dit onderzoeksmodel heeft gefungeerd als 'bril' om naar de praktijkcases te kijken. In dit hoofdstuk staan de belangrijkste bevindingen naar aanleiding daarvan centraal: de resultaten en de analyse daarvan. Deze worden in dit hoofdstuk gepresenteerd naar volgorde van de subvragen uit paragraaf 1.2. Dat betekent dat in de komende paragrafen een korte beschrijving van en vergelijking tussen de drie cases gemaakt wordt aan de hand van de elementen 'context', 'invulling', 'knelpunten' en 'oplossingen', waarna telkens de meest opvallende bevindingen apart belicht worden (uitgezonderd de onderdelen 'knelpunten' en 'oplossingen', waaraan een laatste, afzonderlijke paragraaf gewijd wordt). Een uitvoerige weergave van de verkregen onderzoeksdata is, zoals eerder toegelicht, te vinden in bijlage 7 'Resultaten veldonderzoek'.



Afbeelding 7: Impressie Zitterd ReviSited, deelplan Fase 1 (bron: Gemeente Sittard-Geleen)

4.2 Context – resultaten en analyse

Ter beantwoording van de eerste subvraag (“Binnen welke context is de integratie van leisure in stadscentra in de praktijk te plaatsen?”) is voor iedere case nagegaan binnen welke contextuele omstandigheden de centrumplanontwikkeling, in het bijzonder de integratie van de functie leisure daarbinnen, tot stand kwam. De resultaten van deze exercitie worden hierna, in paragraaf 4.2.1, voor de drie onderzochte cases allereerst beschreven en vergeleken. In paragraaf 4.2.2 worden de belangrijkste bevindingen voor de drie cases gezamenlijk uiteengezet.

4.2.1 Resultaten

In *Sittard* leidde een toevallige omstandigheid, gelegen in het vrijvallen van enkele percelen in de nabijheid van het stadscentrum, aanvankelijk tot de wens om een integrale kijk op de toekomst van het stadscentrum te ontwikkelen. Door de fusie van de gemeenten Sittard, Geleen en Born tot de nieuwe gemeente Sittard-Geleen werd deze wens in een groter perspectief geplaatst. Voor de nieuwe gemeente werd een stadsvisie opgesteld. Als ambitie werd hierin aangegeven dat Sittard-Geleen zich als gemeente zou moeten kunnen meten met gemeenten als Maastricht en Heerlen en bij zou moeten dragen aan een versterkte positie van Zuid-Limburg als regio in landelijk, euregionaal en Europees perspectief. Daarbij werd de complementariteit van de drie gemeenten benadrukt en kreeg iedere stad een eigen rol: Sittard zou zich moeten ontwikkelen tot verblijfscentrum, Geleen tot dienstencentrum en Born tot centrum voor kennisintensieve bedrijvigheid. Voor Sittard vormde de stadsvisie een belangrijk kader voor de verdere uitwerking van de centrumplanontwikkeling. Vanuit de nieuwe rol die Sittard binnen gemeenteverband werd toegedicht, kregen leisurevoorzieningen binnen *Zitterd Revisited* een belangrijke rol. Er was echter ook nadrukkelijk aandacht voor winkelen, wonen en werken.

Venlo wenste haar positie als grootste winkelstad van Noord-Limburg te herwinnen. De stad, die jarenlang niet investeerde in haar centrum, werd langzaamaan ingehaald door nabij gelegen steden als Weert, Roermond en Eindhoven. Venlo wilde daarnaast als stad een rol van betekenis blijven spelen te midden van een krachtenveld, dat meer en meer in het teken stond van onderlinge concurrentie, niet alleen op regionaal niveau, maar ook op het gebied van stedelijke regio's in internationaal verband. Tegelijkertijd stond De Maasboulevard in Venlo te boek als ‘no go area’: een verpauperd gebied waar je maar beter niet kon komen. Het gebied, dat in de Tweede Wereldoorlog grotendeels verwoest werd door geallieerde bombardementen en nadien met weinig oog voor kwaliteit en duurzaamheid weer opgebouwd was, had te maken met allerlei ongewenste activiteiten, zoals drugsoverlast en seksindustrie. Met de ontwikkeling van de Maasboulevard zouden twee vliegen in een klap geslagen worden. Enerzijds zou het gebied op deze manier een forse kwaliteitsimpuls kunnen krijgen, anderzijds zou met de ontwikkeling van het gebied de gewenste uitbreiding en opwaardering van het stadscentrum (inclusief een winkelrondje) eenvoudig gerealiseerd kunnen worden.



Afbeelding 8: Impressie Maasboulevard Venlo (bron: gemeente Venlo)

Het bestaande winkelcentrum van *Amstelveen*, dat stamde uit de jaren zestig van de vorige eeuw, had een efficiënte, monofunctionele opzet. Dit 'eerste winkelcentrum van Nederland' was eenzijdig gericht op 'doelgericht winkelen' en niet zozeer op 'aangenaam vertoeven'. Er was dan ook nauwelijks geïnvesteerd in het bieden van een aantrekkelijk verblijfsklimaat. Het gebied kende veel openbare ruimte, met name in de vorm van weginfrastructuur en parkeervoorzieningen op het maaiveld, gronden die grotendeels in eigendom waren van de gemeente. Het centrum voorzag overigens wel in een behoefte, maar er was nauwelijks sprake van een levendig stadsbeeld. In de loop van de jaren tachtig ontstond dan ook opnieuw de wens om het stadscentrum te gaan voorzien van de nodige impulsen. De gemeente wenste een waar 'stadshart' voor Amstelveen; een plek die niet alleen bedoeld was om te winkelen maar vooral ook om prettig te verblijven en andere mensen te ontmoeten; een plek op de eerste plaats voor Amstelveners, die van het Amstelveense centrum gebruik maakten voor runshopping, maar voor funshopping uitweken naar Amsterdam. Het was Amstelveen dus niet zozeer te doen de concurrentie met Amsterdam aan te gaan als het ging om bezoekers van buitenaf. Wel wilde men het eigen centrum aantrekkelijker maken voor de eigen inwoners, niet langer alleen als winkelhart, maar vooral ook als ontmoetingsplaats waar Amstelveners elkaar konden treffen.

4.2.2 Analyse

'Concurrentiepositie' is een term die in alle drie de cases een belangrijke rol speelt in de sfeer van 'maatschappelijke context'. Vooral in Venlo vormde het versterken van de concurrentiepositie (Venlo als winkelstad opnieuw op de kaart) van meet af aan een belangrijke drijfveer om tot de (her)ontwikkeling van het stadscentrum over te gaan. Dat het aan de Maas gelegen en sterk verpauperde oude havengebied daarmee een forse impuls zou kunnen krijgen, speelde ook een rol. Enerzijds werd met dit laatste een maatschappelijk doel gediend (de bestaande situatie deed afbreuk aan de kwaliteit van de leefomgeving, niet alleen in de directe buurt, maar gezien de centrale en strategische ligging had dit zijn uitstraling op geheel Venlo), anderzijds droeg het verpauperde deel niet bepaald bij aan een goed imago voor het winkelen in Venlo, hetgeen op zijn beurt weer een belangrijke economische overweging was. Ook in Sittard lijken het vooral economische motieven die een rol hebben gespeeld als aanleiding voor de centrumplanontwikkeling, al was de directe aanleiding hier in eerste instantie wat banaler (hoe te reageren op bouw-aanvragen voor specifieke percelen). Sittard kreeg daarbij binnen gemeenteverband een geheel eigen rol, die vooral inhield dat deze stad haar verblijfskwaliteiten verder uit diende te bouwen. Uit de documenten en de interviews zijn maatschappelijke overwegingen niet duidelijk naar voren gekomen, al kan vermoed worden dat deze wel degelijk een rol zullen hebben gespeeld. In Amstelveen was de invulling van het begrip 'concurrentiepositie' meer intern gericht: de gemeente wenste hier een echt 'stads-hart', een 'huiskamer', een 'ontmoetingsplaats' te realiseren voor op de eerste plaats de eigen inwoners. Daarmee lijkt het erop dat in de case Stadshart Amstelveen maatschappelijke motieven primeerden boven economische overwegingen. Voorts is duidelijk geworden dat alle drie de centrumplannen zich richtten op het verbeterd functioneren van het stadscentrum, door het realiseren van een multifunctioneel programma, dat bij wijze van spreken 24/7 zou zorgen voor een stedelijke centrumdynamiek. De invulling daarvan komt in de volgende paragraaf aan de orde.



*Afbeelding 9: Impressie Stadshart Amstelveen
(bron: gemeente Amstelveen)*

4.3 Invulling – resultaten en analyse

De vraag die hier een rol heeft gespeeld is: “Hoe wordt er in de praktijk invulling gegeven aan de integratie van leisure in centrumplannen?”. Het onderdeel invulling heeft daarbij niet alleen betrekking op het eindresultaat, maar ook op het planproces op weg daar naar toe, waarbij zoals in paragraaf 3.2 aangegeven is, alleen gekeken is naar de haalbaarheidsfase. Voor de onderzochte cases kunnen de resultaten als volgt worden samengevat en vergeleken.

4.3.1 Resultaten

In *Sittard* nam de gemeente eind vorige eeuw een stedenbouwkundig bureau in de arm om een ontwikkelingsvisie op te stellen voor het centrumgebied van Sittard. Met deze visie onder de arm ging de gemeente vervolgens op zoek naar marktpartijen met interesse voor participatie in het project. Omdat het plangebied uit verschillende deelgebieden bestond, werd gekozen voor een gefaseerde aanpak, waarbij aanvankelijk afgesproken was via een PPS constructie (gezamenlijke grondbank) samen te werken. Toen deze werkvorm voor reeds het eerste deelplan niet haalbaar bleek en omgezet werd in een traditionele rolverdeling, is de PPS-ambitie losgelaten en is ervoor gekozen de samenwerkingsvorm per deelplan te bepalen. Wanneer de inhoud en de omvang van het leisureprogramma bij aanvang en bij afsluiting van de haalbaarheidsfase met elkaar vergeleken worden, dan lijkt het er hier op dat het leisureprogramma gaandeweg het proces alleen maar in omvang toeneemt. Dit beeld is vertekend. De ontwikkeling van Het Kloosterkwartier, halverwege de haalbaarheidsfase binnen Zitterd ReviSited, is in belangrijke mate verantwoordelijk voor de groei van het leisureprogramma. Aan de andere kant kent deelplan De Dobbelsteen op dit moment, al is de haalbaarheidsfase van dit deelplan nog niet afgerond, aanzienlijk minder leisuremeters dan bij aanvang van de haalbaarheidsfase. De ambities waren aanvankelijk fors, met maar liefst 15.000 m2 leisure en een hoogwaardige hotelvoorziening. Aan het einde van de haalbaarheidsfase is het hotel geschrapt en is het aantal meters cultuur flink teruggeschroefd. Ook dit beeld is echter vertekend, omdat het plangebied van De Dobbelsteen aanvankelijk groter was. Twee van de vier kwadranten, die tezamen De Dobbelsteen vormden, zijn daadwerkelijk uitgewerkt (zie bijlage 7).

Leisureprogramma Zitterd ReviSited bij aanvang haalbaarheidsfase	Leisureprogramma Zitterd ReviSited bij afsluiting haalbaarheidsfase
<ul style="list-style-type: none">▪ 6 ha stadspark▪ Reconstructie stadsgrachten in het plangebied▪ Ca. 15.000 m2 cultuur (museum, Regionaal historisch centrum, vlakke-vloer theatervoorziening, op termijn theater▪ Ca. 8.000 m2 hotel▪ Ca. 3.000 m2 binnenplein	<ul style="list-style-type: none">▪ 6 ha stadspark▪ Reconstructie stadsgrachten▪ Viersterrenhotel 73 kamers▪ Conferentie- en vergaderzalen▪ Restaurant en brasserie▪ Leisurevoorzieningen (wellness/fitness)▪ Expositieruimte▪ Ca. 5.200 m2 cultuur: museum (2.100 m2), filmhuis (600 m2), bibliotheek (2.500 m2)▪ 3.000 m2 binnenplein

Tabel 8: Leisureprogramma Zitterd ReviSited



Ook in *Venlo* is het de gemeente geweest, die het initiatief nam tot het centrumplan en vervolgens partijen aanzocht teneinde de gemeentelijke ambities werkelijkheid te laten worden. Een deel van deze partijen, Rodamco en Wilma, haakte kort na afsluiting van de initiatieffase af. Dit had te maken met de overname van deze partijen door respectievelijk Unibail en Amstelland. Deze brachten op hun beurt hun portefeuilles op orde, hetgeen resulteerde in terugtrekking uit het Maasboulevardproject. Alleen de gemeente en de ontwikkelaar behielden hun geloof in het plan. Tussen deze partijen werd een traditionele samenwerking overeengekomen: de gemeente zou de verantwoordelijkheid voor de grondexploitatie op zich nemen, de ontwikkelaar (geheel voor eigen rekening en risico, want een belegger was nog niet in beeld) die voor de vastgoedexploitatie. Vergelijken we de inhoud van het *totale* centrumplan Maasboulevard Venlo bij aanvang van de haalbaarheidsfase met die bij afsluiting van de haalbaarheidsfase, dan valt op dat de planmutaties vrijwel geheel voor rekening komen van de functie leisure. Het aantal woningen is nagenoeg gelijk gebleven. Hetzelfde geldt voor het aantal vierkante meters commerciële ruimte, al kreeg een deel hiervan in de loop van de haalbaarheidsfase het stempel 'seizoensgebonden' in verband met de potentiële hoge waterstanden. Wanneer de inhoud en omvang van het leisureprogramma bij aanvang en bij afsluiting van de haalbaarheidsfase met elkaar vergeleken wordt, is te zien dat het aantal leisuremeters, hoewel op grond van de verkregen gegevens lastig te kwantificeren, flink is afgenomen²⁸.

Leisureprogramma Maasboulevard Venlo bij aanvang haalbaarheidsfase	Leisureprogramma Maasboulevard Venlo bij afsluiting haalbaarheidsfase
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 9.000 m2 stadspark ▪ Museum (Limburgs Museum) ▪ Horeca op de Kop van de Weerd ▪ Nautisch centrum ▪ Jachthaven voor 50 à 60 vaartuigen ▪ Middenzaal theater De Maaspoort (3.100 m2) ▪ 4sterrenhotel (100 kamers en conferentieruimte) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 9.000 m2 stadspark ▪ Passantenhaven voor ca 20 vaartuigen ▪ Nieuwe brug insteekhaven 'De Weerdsprong' ▪ Middenzaal theater De Maaspoort (3.100 m2)

Tabel 9: Leisureprogramma Maasboulevard Venlo

In *Amstelveen* stelde de gemeente een Programma van Eisen op voor de toekomstige ontwikkeling van het stadscentrum van Amstelveen. Daarop nodigde zij diverse marktpartijen uit om hun ideeën over de toekomst van het stadscentrum te komen presenteren. Van meet af aan had de gemeente een scherp beeld omtrent het te realiseren programma, maar ook had de gemeente vanaf het begin helder voor ogen op welke wijze zij de samenwerking wenste in te richten: een PPS, waarin risico's werden gedeeld, maar waarin ook kosten en opbrengsten werden verevend tussen niet-rendabele en rendabele functies. In de Amstelveense case valt allereerst de omvang van het leisureprogramma op: maar liefst 47.500 m2, een derde deel van het totale programma. Op de tweede plaats valt op, dat de oorspronkelijke ambities wat betreft vrijetijdsvoorzieningen meer dan overeind zijn gebleven. Ook het overig deel van het programma heeft geen grote veranderingen ondergaan. Het meest in het oog springend is de toevoeging van het aantal winkelmeters, maar dit beeld is vertekend vanwege de opname van Het Binnenhof en De Zaagtand in het project. In stedenbouwkundig opzicht is er wel flink gesleuteld. Het 'draaien van het plein' was daarbij de meest bepalende ingreep; deze had belangrijke gevolgen voor de positionering van de leisurefuncties. Zo kwam de 'cultuurstrip' met daarin een belangrijk deel van de culturele functies, aan het plein te liggen in plaats van in het verlengde daarvan. Dit werd geacht een positieve uitwerking te hebben op de levendigheid en dynamiek op het plein. Hoewel het hotel uiteindelijk niet gerealiseerd is (het hotel is in zijn geheel vervangen door metrages voor congres-

²⁸ De functie 'commerciële ruimten' is in het overzicht niet meegenomen. Dit begrip viel binnen de kaders van dit project uiteen in 'winkels, horeca en leisure'. Geen van deze functies werd toegewezen aan specifieke locaties en de begrippen zijn nooit nader gespecificeerd (wat voor winkels, horeca en leisure). Dat betekende dus dat de commerciële ruimten in het plan in zekere flexibel zijn ontworpen en bestemd. Omdat dit in de praktijk betekende dat 'winkelen' veruit de belangrijkste hoofdmoot zou worden (daarnaast enige horeca), zijn de commerciële ruimten in de overzichtstabel niet meegenomen.



seren/vergaderen), werd realisatie hiervan aan het einde van de haalbaarheidsfase nog wel voorzien. Om die reden is het hotel wel opgenomen in de overzichtstabel.

Leisureprogramma Stadshart Amstelveen bij <i>aanvang</i> haalbaarheidsfase	Leisureprogramma Stadshart Amstelveen bij <i>afsluiting</i> haalbaarheidsfase
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7.000 m2 stadsplein ▪ 14.250 m2 cultuur: bibliotheek (3.345 m2), kunst- uitleen (340 m2), volksuniversiteit (2.600 m2), muziekschool (1.300 m2), basiseducatie (200 m2), open ateliers (140 m2), museum (4.875 m2), uit- breiding Cultureel Centrum (1.450 m2) ▪ 1.300 m2 horeca ▪ Hotel met 80-100 kamers ▪ Overkappen van een 4.000 m2 groot plein ▪ Groenzone van ca. 12.000 m2 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7.000 m2 stadsplein ▪ 15.003 m2 cultuur: bibliotheek (3.601 m2), volks- universiteit (1.997 m2), muziekschool (1.713 m2), basiseducatie (219 m2), open ateliers (140 m2), uitbreiding Cultureel Centrum (1.436 m2); jonge- rencyentrum/poppodium (680 m2); museum (4.875 m2) ▪ 2.500 m2 horeca (incl. Zaaftand en Binnenhof) ▪ Hotel 100 kamers (7.000 m2) ▪ Overkappen van een 4.000 m2 groot plein ▪ Park van ca. 12.000 m2 met horecapaviljoen

Tabel 10: Leisureprogramma Stadshart Amstelveen

4.3.2 Analyse

De centrumplanontwikkelingen die centraal stonden in dit onderzoek namen (en nemen) vele jaren in beslag. In Amstelveen werd in 1992 een intentieovereenkomst gesloten; in Venlo gebeurde dat in 1994 en in Sittard in het jaar 2000. Amstelveen werd vorig jaar opgeleverd, Venlo zal eind dit jaar, behoudens deelplan De Luif, dat later opgeleverd wordt, gereed zijn en Sittard is nog volop lopende. Een centrumplanontwikkeling belooft dus al gauw vijftien tot twintig jaar. Voor alle plannen geldt bovendien, dat voorafgaand aan de ondertekening van de intentieovereenkomst een flinke periode van denken en praten vooraf ging. In alle drie de cases was het de gemeente die het initiatief nam tot het centrumplan en die als eerste een planambitie formuleerde. Daarop werden partijen aangezocht die een rol zouden kunnen/willen spelen in de verdere uitwerking en realisatie van deze planambitie. De wijze van samenwerking werd echter in iedere case anders vormgegeven: in Sittard deels traditioneel, deels op basis van zelfrealisatie (hoewel hier aanvankelijk een PPS nagestreefd werd), in Venlo traditioneel en in Amstelveen middels een PPS.

Het bleek niet gemakkelijk om in de verschillende cases de te onderscheiden fasen (initiatief- tot en met beheerfase) te herkennen. Het planproces verliep in alle gevallen zeer grillig: plandelen verkeerden in verschillende fasen en belandden regelmatig opnieuw op de tekentafel; ook de functie leisure was daarbinnen een speelbal. In Amstelveen was dit duidelijk in mindere mate het geval. Vermoedelijk heeft het gekozen samenwerkingsconstruct in Amstelveen een belangrijke rol gespeeld in de relatieve stabiliteit van het programma gedurende de loop van het planproces. Hier was sprake van een PPS met vertegenwoordiging van 'hoge functionarissen' daarbinnen, waardoor op projectniveau gemakkelijk geschakeld kon worden en de lijntjes met de besluitvormingsbevoegde organen binnen de moederorganisaties kort waren. Door de opzet van de samenwerking -en meer specifiek de sterk regisserende rol die de gemeente daar in de beginfase in koos- was er bovendien vroegtijdig sprake van een heldere visie op de rol en (financiële) betekenis van de functie leisure binnen het totaalplan. Deze visie was er in Sittard ook, maar de samenwerking is hier in de loop van het plantraject vrijblijvender gebleken. Risicomijding was hier voldoende reden om de realisatie 'on hold' te zetten. In Venlo ontbrak het wat betreft leisure aan visie (hetgeen overigens achteraf niet als gemis werd ervaren omdat de 'raison d' être' van het project van meet af aan gericht was op de functie retail). De meerwaarde van leisure, zoals hierboven onder 'literatuur' beschreven, werden zowel in Amstelveen als in Sittard stedenbouwkundig en programmatisch vertaald: het leisureprogramma en de ruimtelijke positionering van leisure werden met zorg gekozen.



Het is interessant om de voorzieningen die kennelijk geschikt geacht werden voor de onderzochte stadscentra af te zetten tegenover de in paragraaf 1.5.1 beschreven 'theoretische handvatten'.

Voorziening	Cluster	Generatie	Bezoekmotief	Aantrekkingskracht ²⁹
park	openluchtrecreatie	1 ^e /3 ^e generatie	convenience/meerkeuze	aantrekkelijk
plein	openluchtrecreatie	1 ^e /3 ^e generatie	convenience/meerkeuze	aantrekkelijk
hotel	verblijfsaccomm.	1 ^e /3 ^e generatie	meerkeuze/specialty	basis
congres/vergader	mice-accomm.	1 ^e /3 ^e generatie	meerkeuze/specialty	basis
horeca	horeca	3 ^e generatie	convenience/meerkeuze	basis
fitness/sauna	sport/wellness	1 ^e generatie	convenience/specialty	basis
museum	cultuur	1 ^e /3 ^e generatie	meerkeuze/specialty	beeldbepalend
theater	cultuur	1 ^e /3 ^e generatie	meerkeuze/specialty	beeldbepalend
poppodium	cultuur	1 ^e /3 ^e generatie	meerkeuze/specialty	beeldbepalend
expositieruimte	cultuur	1 ^e /3 ^e generatie	meerkeuze	basis
filmhuis	cultuur	1 ^e /3 ^e generatie	meerkeuze/specialty	aantrekkelijk
bibliotheek	cultuur	1 ^e /3 ^e generatie	convenience/meerkeuze	basis
vrijtijdseducatie ³⁰	cultuur	1 ^e /3 ^e generatie	convenience/specialty	basis
Watersport	openluchtrecreatie	1 ^e /3 ^e generatie	convenience/meerkeuze	aantrekkelijk

Tabel 11: Voorzieningen afgezet tegen theoretische handvatten

Hieruit blijkt, dat uit het brede spectrum aan voorzieningen die onder de term 'leisure' geschaard kunnen worden, het geprojecteerde vrijetijdsaanbod, zowel bij aanvang als bij afsluiting van de haalbaarheidsfase, zich beperkte tot slechts enkele clusters. De belangrijkste hoofdmoot werd gevormd door cultuur, gevolgd door openluchtrecreatie en een kleinere rol voor horeca/verblijf/mice en met sport/wellness als vreemde eend in de bijt. Hoewel niet opgenomen (niet alle gegevens zijn bekend) in de tabel in paragraaf 4.3.1, vertaalt zich dit ook overduidelijk in metrages. Cultuur en openbare ruimte nemen in het totale programma veruit het grootste aantal m² in³¹. Verder valt op dat veel van de geprojecteerde voorzieningen voor het stadscentrum enerzijds op zichzelf staande functies zijn (1^e generatie), terwijl deze tezamen, als onderdeel van een stadscentrum waarin gewoond, gewerkt en gerecreëerd wordt, ook het stempel 3^e generatie verdienen. In de cases is geen sprake van geclusterde leisure (2^e generatie), noch van een uitgekende, geïntegreerde ontwikkeling van leisure, wonen en werken (4^e generatie), al neigen de plandelen De Kam/Fase 1 en Het Kloosterkwartier (beide Sittard) in die richting. Kijken we naar 'bezoekmotieven' en naar 'aantrekkingskracht', dan blijkt het stadscentrum een plek waar een mengvorm bestaat van voorzieningen waar men speciaal voor naar de stad toe komt, van voorzieningen die men meepakt omdat men er toch is en van voorzieningen die er domweg moeten zijn, omdat men het stadscentrum anders links laat liggen.

Het is opvallend hoezeer culturele voorzieningen en openbare ruimte de boventoon voeren in de centrumplannen. In beide gevallen gaat het om functies met forse metrages, functies die 'aantikken' als het gaat om de omvang van het leisureprogramma in de plannen. Het zijn tevens de functies waarop in de loop van het planproces gedurende de haalbaarheidsfase weinig is beknibbeld. Uitzondering is deelplan De Dobbelsesteen in centrumplan Zitterd ReviSited, waar culturele functies bij aanvang van de haalbaarheidsfase sterk vertegenwoordigd waren, vervolgens vrijwel geheel uit het plan verdwenen, om tenslotte weer terug te keren, zij het in meer bescheiden mate. Opvallend is ook dat het bij culturele functies vaak herhuisvesting betreft van bestaande functies die elders, vaak in de periferie van het stadscentrum, gesitueerd waren. Dit was in Amstelveen en

²⁹ Het perspectief van een bezoeker is hierbij anders dan dat van een inwoner: een bezoeker beschouwt horeca als basisvoorziening, een inwoner een bibliotheek (niet per se voor het centrum overigens).

³⁰ Educatieve voorzieningen in de vrijetijdssfeer zoals kunsteducatie

³¹ De operationalisering van het begrip 'openluchtrecreatie' was achteraf gezien enigszins diffuus. Het begrip werd vertaald als 'parken' en 'pleinen', maar ook belevingsverhogende elementen als bruggen en overkappingen werden als resultaat meegeteld. Dit had echter geen gevolgen voor de analyse van de verkregen resultaten.



Sittard in belangrijke mate het geval; in Venlo ging het veeleer om een uitbreiding en een nieuw 'jasje' van het reeds in het gebied aanwezige theater. Wat in het bijzonder opvalt is de rol van de gemeente bij de (beoogde) realisatie en exploitatie van de culturele functies. In alle gevallen werd/wordt de gemeente (uiteindelijk) eigenaar van het vastgoed. In alle gevallen (uitgezonderd het Cobra Museum, waarvoor vanuit de SAO een fonds opgericht werd, waaruit de exploitatiekosten worden gefinancierd) subsidieert de gemeente de exploitatie en loopt zij uiteindelijk het exploitatierisico. In Venlo was het bovendien de gemeente zelf die uiteindelijk tekende voor de ontwikkeling van het culturele vastgoed (het theater) en in Amstelveen was de gemeente, middels participatie in de SAO, medeontwikkelaar van het culturele vastgoed. Alleen in Sittard werd een constructie voorgesteld, waarin de ontwikkelaar ook het culturele vastgoed zou gaan ontwikkelen. Alle risico's waren echter afgedekt door de rol van de gemeente als eindafnemer. Dat de ontwikkelaar haar handtekening bij nader inzien toch niet zette, had betrekking op de ontwikkelrisico's op de overige functies die uiteindelijk door ING Real Estate Development, een van de twee aandeelhouders van 3W, niet geaccepteerd werden. Ook voor de 'openbare ruimte', waarbij in het kader van deze scriptie ingezoomd is op parken en pleinen, was het de overheid die investeerde (in Amstelveen SAO) en die zou tekenen voor beheer en onderhoud.

Horeca is in ieder centrumplan een voorkomende functie, hoewel soms verstopt in de metrages 'commerciële voorzieningen' (Venlo). Horeca is door geen van de respondenten spontaan aangehaald als functie waarover iets te melden viel. Mogelijk komt dit doordat horeca van oudsher een niet weg te denken functie is uit het centrum, waarmee ook de exploitatie van horeca en daarmee de rentabiliteit van het horecavastgoed geen punt van zorg is: er staat altijd weer een nieuwe kroegbaas of restauranthouder in de rij. De in alle cases geprojecteerde (hoogwaardige) hotelvoorziening bleek wat problematischer. Deze sneuvelde in Sittard al snel (hoewel deelplan Het Kloosterkwartier deze leemte heeft ingevuld; de haalbaarheid daarvan is nog onzeker); In Venlo werden de hotelmeters ingeruild tegen commerciële ruimten en in Amstelveen, zij het na afsluiting van de haalbaarheidsfase, door vergader- en congresmeters. In alle gevallen bleek het lastig om voor het hotelvastgoed een beleggende partij te vinden. Het probleem lag met andere woorden niet zozeer in het vinden van een exploitant als wel in het vinden van een eindafnemer van het vastgoed. Een laatste type leisurefunctie, tenslotte, was de beoogde fitness/sauna-voorziening in Het Kloosterkwartier. Of deze er uiteindelijk komt, lees: of er een eindafnemer voor het vastgoed gevonden wordt, staat nog niet vast.

4.4 Knelpunten - resultaten

Uit de literatuur zijn diverse knelpunten bekend, die bemoeilijken dat de functie leisure binnen gebiedsontwikkelingen wordt geïntegreerd (zie paragraaf 2.5.3). Geheel in lijn met de onderzoeksdoelstellingen, stonden in de praktijkcases echter niet zozeer de knelpunten centraal, als wel de oplossingen. Er zijn dan ook geen vragen gesteld over de precieze manifestatie van knelpunten in de cases. In algemene zin werden deze echter wel (h)erkend³². Ook zijn naar aanleiding van het veldonderzoek geen andere knelpunten naar boven gekomen.

In bijlage 7 is voor iedere case uitvoerig beschreven in hoeverre deze knelpunten in de verschillende praktijkcases een rol hebben gespeeld en vooral hoe men met deze knelpunten is omgegaan, om -al dan niet bewust- te voorkomen dat ze een rol zouden gaan spelen. In deze paragraaf wordt van beide zaken ('in hoeverre een rol gespeeld' en 'hoe ermee omgegaan') een vergelijkend overzicht gepresenteerd. In tegenstelling tot voorgaande paragrafen wordt de presentatie van de onderzoeksresultaten in deze paragraaf niet direct gevolgd door een analyse van die resultaten. Dit gebeurt pas in paragraaf 4.6. In die paragraaf worden de resultaten uit de paragrafen 4.4 (knelpunten) en 4.5 (oplossingen) met elkaar geconfronteerd en geanalyseerd aan de hand van de optimalisatiedriehoek, zoals beschreven in paragraaf 2.4.4.

³² Respondenten hadden de neiging om te reageren op de stellingen (zie bijlage 5) in termen van 'dat klopt in algemene zin'. Het veldonderzoek was er echter op gericht te achterhalen in hoeverre de knelpunten in de cases een rol gespeeld hebben en vooral hoe daar op projectniveau mee omgegaan is.

In tabel 12 is te zien of een specifiek knelpunt in een case wel (+) of niet (-) een rol gespeeld heeft of dat hierover geen eenduidig standpunt ingenomen kan worden (\pm). Het gaat dus niet om de vraag of de stellingen waar of onwaar zijn of als zodanig beschouwd werden door de respondenten. Dat is belangrijk om te vermelden, omdat de scores uit de tabel anders gemakkelijk foutief geïnterpreteerd worden. De tabel moet hoe dan ook met de nodige voorzichtigheid gelezen worden. Zonder de uitvoerige toelichting zoals beschreven in bijlage 7 kan er nauwelijks een betekenis toegekend worden aan de scores.

Knelpunten	Zitterd ReviSited	Maasboulevard Venlo	Stadshart Amstelveen
De vraag naar leisure is dynamisch; wensen en eisen die aan het programma en vastgoed worden gesteld, wijzigen snel; ook brengt dit onzekerheid over te verwachten cash flows.	+	\pm	-
Er zijn weinig betrouwbare grote exploitanten die bewezen hebben langdurig rendabel te kunnen draaien.	-	-	-
Er is weinig kennis aanwezig bij partijen over de leisuresector.	+	+	-
Veel leisurevastgoed is specifiek; er zijn weinig alternatieve aanwendingsmogelijkheden; het risico op leegstand is groot.	\pm	\pm	\pm
Vanwege het specifieke karakter van veel leisurevastgoed zijn de bouwkosten relatief hoog.	\pm	\pm	\pm
De opbrengst uit leisurevastgoed is vergeleken met woningen, kantoren en winkels relatief laag.	+	+	-
Leisure is een relatief jonge sector; er zijn weinig cijfers over rendementsontwikkeling, waardoor het lastig is om rendement en risico's in te schatten.	\pm	-	-
Het rendement is afhankelijk van de exploitatie van de in het vastgoed gehuisveste leisurevoorziening	\pm	\pm	-
Leisurevastgoed kent hoge rendementseisen; huurcontracten worden voor langere tijd afgesloten.	\pm	\pm	\pm
Degene die in leisure investeert is niet altijd degene die profiteert van eventuele waarde-stijging van het vastgoed in de omgeving.	\pm	\pm	-
Leisure wordt vroeg in het proces geambieerd, maar laat geconcretiseerd.	-	+	-

Tabel 12: overzicht mate waarin knelpunten in de cases een rol hebben gespeeld

In onderstaande tabel wordt vergelijkenderwijs een overzicht gegeven van de manier waarop men in de verschillende cases omgegaan is met de uit de literatuur bekende knelpunten. Om grip te krijgen op de voorwaarden die bevorderen dat leisure verankerd blijft in het planproces gedurende de haalbaarheidsfase van een centrumplanontwikkeling (hetgeen immers het doel is van dit onderzoek), zijn de resultaten zoveel mogelijk in de vorm van 'handvatten' ('do's') verwoord.

Knelpunten	Zitterd ReviSited	Maasboulevard Venlo	Stadshart Amstelveen
De vraag naar leisure is dynamisch; wensen en eisen die aan het programma en vastgoed worden gesteld, wijzigen snel; ook brengt dit onzekerheid over te verwachten cash flow.	Vroege doorrekening PvE om later niet voor verrassingen te komen. Gemeente dekt exploitatie culturele functies af.	Realiseren flexibel te programmeren vastgoed, waar leisure welkom is (breed bestemmen). Gemeente dekt exploitatie culturele functies af.	Vastleggen (PPS) vroege doorrekening PvE maakt dat later eenvoudige herberekening plaats kan vinden en opnieuw een plek krijgt in de PPS.
Er zijn weinig betrouwbare grote exploitanten die bewezen hebben langdurig rendabel te kunnen draaien.	Niet naar gezocht. Oplossing is gezocht in herhuisvesting bestaande functies, veelal cultuur, met bewezen exploitaties, door gemeente afgedekt.	Niet naar gezocht. Maaspoort werd wel beschouwd als grote, betrouwbare exploitant.	Niet naar gezocht. Oplossing is gezocht in herhuisvesting bestaande functies, veelal cultuur, met bewezen exploitaties, door gemeente afgedekt en naar nieuwe culturele functies met afgedekte exploitatie.
Er is weinig kennis aanwezig bij partijen over de leisuresector.	Expertise exploitanten vroegtijdig ingeschakeld. Marktonderzoeken.	Expertise exploitanten vroegtijdig ingeschakeld. Marktonderzoeken/marktconsultaties.	Gemeente en ontwikkelaar hadden wel kennis/kengetallen.
Veel leisurevastgoed is specifiek; er zijn weinig alternatieve aanwendingsmogelijkheden; het risico op leegstand is groot.	Gold voor culturele functies; waarvan gemeente exploitatie afdekt. Zoveel mogelijk 'casco' ontwikkelen van commercieel vastgoed.	Gold voor culturele functies; waarvan gemeente exploitatie afdekt. Zoveel mogelijk 'casco' ontwikkelen van commercieel vastgoed. Niet inzetten op commerciële leisurevoorzieningen met grote m2s.	Gold voor culturele functies; waarvan gemeente exploitatie afdekt. Zoveel mogelijk 'casco' ontwikkelen van commercieel vastgoed.
Vanwege het specifieke karakter van veel leisurevastgoed zijn de bouwkosten relatief hoog.	De hogere bouwkosten zitten niet zozeer in het gebouw zelf, maar in het inbouw/afbouw pakket. M.n. bij cultuur, waar exploitatie door gemeente werd afgedekt.	De hogere bouwkosten zitten niet zozeer in het gebouw zelf, maar in het inbouw/afbouw pakket. M.n. bij cultuur, waar exploitatie door gemeente werd afgedekt.	De hogere bouwkosten zitten niet zozeer in het gebouw zelf, maar in het inbouw/afbouw pakket. M.n. bij cultuur, waar exploitatie door gemeente werd afgedekt.
De opbrengst uit leisurevastgoed is vergeleken met woningen, kantoren en winkels relatief laag.	Om deze reden werd een belegger niet gevonden en besloot de gemeente zelf te gaan investeren in culturele voorzieningen. Verevening via de grex.	Gemeente investeert in culturele voorzieningen.	Grex én vex vastgelegd binnen de PPS, waarbij verevening plaatsvond tussen rendabele en onrendabele functies.
Leisure is een relatief jonge sector; er zijn weinig cijfers over rendementsontwikkeling, waardoor het lastig is om rendement en risico's in te schatten.	Expertise exploitanten vroegtijdig ingeschakeld. Marktonderzoeken. Omdat overige partijen op 'safe' speelden, besloot de gemeente zelf te gaan investeren in culturele voorzieningen.	Expertise exploitanten vroegtijdig ingeschakeld. Marktonderzoeken/marktconsultaties.	Gemeente en ontwikkelaar hadden wel kennis/kengetallen.



Het rendement is afhankelijk van de exploitatie van de in het vastgoed gehuisveste leisurevoorziening.	Om deze reden werd een belegger niet gevonden en besloot de gemeente zelf te gaan investeren in culturele voorzieningen.	Om deze reden werd mogelijk geen belegger gevonden voor het hotel; daarop is het programma gewijzigd.	Van meet af aan was helder dat cultuur en openbare ruimte zouden worden teruggeleverd aan de gemeente.
Leisurevastgoed kent hoge rendementseisen; huurcontracten worden voor langere tijd afgesloten.	Gemeente investeert in culturele voorzieningen en heeft geen rendementseisen.	Gemeente investeert in culturele voorzieningen en heeft geen rendementseisen, sluit wel langjarige contracten af met gebruikers.	Van meet af aan was helder dat cultuur en openbare ruimte zouden worden teruggeleverd aan de gemeente.
Degene die in leisure investeert is niet altijd degene die profiteert van eventuele waarde stijging van het vastgoed in de omgeving.	Gemeente investeert in culturele voorzieningen en profiteert indirect van eventuele waarde stijging.	Gemeente investeert in culturele voorzieningen en profiteert indirect van eventuele waarde stijging.	De SAO investeerde en droeg projectonderdelen over aan beleggers (incl. gemeente). Voor de SAO zat het verdienmodel in de projectontwikkeling.
Leisure wordt vroeg in het proces geambieerd, maar laat geconcretiseerd.	Vroege doorrekening PvE om later niet voor verrassingen te komen.	Alleen daar waar concrete afspraken gemaakt waren over leisure, bleven deze overeind.	Van meet af aan zijn harde afspraken gemaakt over leisure, incl. de financiering ervan.

Tabel 13: Overzicht wijze waarop in de cases met knelpunten is omgegaan

4.5 Oplossingen – resultaten

In deze paragraaf worden de uit de literatuur bekende oplossingen (die bevorderen dat de functie leisure binnen gebiedsontwikkelingen wordt geïntegreerd) naast de resultaten uit het veldonderzoek gelegd. In de paragrafen 3.2.6, 3.3.6 en 3.4.6 van bijlage 7 is voor iedere case uitvoerig beschreven in hoeverre deze oplossingen in de praktijk een rol hebben gespeeld en op welke manier hier concreet invulling aan gegeven is. In deze paragraaf wordt hiervan ('in hoeverre een rol gespeeld' en 'op welke wijze hier invulling aan gegeven') een vergelijkend overzicht gepresenteerd. De belangrijkste bevindingen worden in paragraaf 4.6 gepresenteerd. In tabel 14 is te zien of een specifiek knelpunt in een case wel (+) of niet (-) gespeeld heeft of dat hierover geen eenduidig standpunt ingenomen kan worden (\pm). Let wel: de kanttekeningen die in de inleidende alinea van de vorige paragraaf gemaakt zijn over de interpretatie van de scores, zijn ook hier van toepassing.

Oplossingen	Zitterd ReviSited	Maasboulevard Venlo	Stadshart Amstelveen
De vraag naar leisure dient bij aanvang van het project in beeld gebracht te worden middels een marktanalyse. Dit moet regelmatig herhaald worden.	\pm	\pm	\pm
Het vastgoed dient zo generiek mogelijk ontworpen te worden, opdat een alternatieve (leisure)functie eenvoudig kan worden gehuisvest in het pand en opdat de bouwkosten binnen de perken worden gehouden.	\pm	\pm	\pm
Exploitanten moeten zo vroeg mogelijk in het proces betrokken worden.	+	+	+
Er dient zoveel mogelijk flexibiliteit ingebouwd te worden in het stedenbouwkundig ontwerp, opdat deze tot een zo laat mogelijk moment aangepast kan worden.	+	+	\pm

Er dient zoveel mogelijk flexibiliteit ingebouwd te worden in het te realiseren programma, zodat het mogelijk blijft functies in te wisselen voor andere of om functies op andere plekken te projecteren.	+	+	-
Investeren in functiemenging draagt bij aan het goed functioneren van een gebied en aan de populariteit van een gebied, waardoor vastgoed, ook het leisurevastgoed, couranter wordt.	±	+	+
Er moet vroegtijdig gekomen worden tot een visie over wat met leisure beoogd wordt; op grond daarvan kan een programma bepaald worden.	+	-	+
Er dient op het niveau van een deelplan of totale gebiedsontwikkeling gezocht te worden naar mogelijkheden voor verevening.	+	-	+
Er dient onderzocht te worden of er subsidies beschikbaar zijn voor specifieke bouwplannen (bij herbestemming soms het geval) of voor exploitatie (bij niet-commerciële voorzieningen soms het geval)	+	+	±
Er moet gezocht worden naar een exploitant die tevens als ontwikkelaar en belegger optreedt.	±	±	±
Er moeten hoge aanvangsrendement lange huurcontracten afgesloten worden voor leisurefuncties.	-	±	-
Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over wie wat realiseert en hoe de kosten en opbrengsten worden gedragen door de verschillende partijen.	+	+	+
Er moet gezorgd worden voor een 'stok achter de deur', door overeen te komen eerst het zuur en dan het zoet te realiseren of door privaatrechtelijke afspraken te maken (contractueel, PPS)	+	+	+
Er moet gezorgd worden voor continuïteit van betrokken personen, voor vertrouwen en voor regelmatig overleg.	±	±	+
Nodig zijn ambitie, lef en commitment, een gevoel van 'drive', van 'urgentie' om leisure te realiseren is nodig.	+	-	+

Tabel 14: Overzicht mate waarin oplossingen in de cases zijn toegepast

Om grip te krijgen op de condities die bevorderen dat leisure verankerd blijft in het planproces gedurende de haalbaarheidsfase van een centrumplanontwikkeling is nagegaan welke oplossingen in de cases daadwerkelijk toegepast zijn om de verankering van leisure te borgen. De resultaten zijn opgenomen in onderstaande tabel.

Oplossingen	Zitterd ReviSited	Maasboulevard Venlo	Stadshart Amstelveen
De vraag naar leisure dient bij aanvang van het project in beeld gebracht te worden middels een marktanalyse. Dit moet regelmatig herhaald worden.	Vroegtijdig gesproken met toekomstige gebruikers. Vroegtijdig gesproken met experts, aantal keer herhaald.	Eenmalig marktonderzoek gedaan. Bewegingen markt vraag 'in de gaten gehouden'.	Eenmalig marktonderzoek gedaan. Bewegingen markt vraag 'in de gaten gehouden'.

Het vastgoed dient zo generiek mogelijk ontworpen te worden, opdat een alternatieve (leisure)functie eenvoudig kan worden gehuisvest in het pand en opdat de bouwkosten binnen de perken worden gehouden.	Sommige functies vergen nu eenmaal een bijzonder gebouw; alternatieve functie niet aan de orde, hoge bouwkosten horen er bij. Bij commerciële functies is hier rekening mee gehouden.	Sommige functies vergen nu eenmaal een bijzonder gebouw; alternatieve functie niet aan de orde, hoge bouwkosten horen er bij. Bij commerciële ruimten is hier rekening mee gehouden.	Sommige functies vergen nu eenmaal een bijzonder gebouw; alternatieve functie niet aan de orde, hoge bouwkosten horen er bij. Bij commerciële functies is hier rekening mee gehouden.
Exploitanten moeten zo vroeg mogelijk in het proces betrokken worden.	Eindgebruikers werden zo vroeg mogelijk betrokken bij opstellen PvE's.	Eindgebruikers werden zo vroeg mogelijk betrokken bij opstellen PvE's. Voor meer generieke functies en gebouwen werd vertrouwd op eigen kennis.	Eindgebruikers werden zo vroeg mogelijk betrokken bij opstellen PvE's.
Er dient zoveel mogelijk flexibiliteit ingebouwd te worden in het stedenbouwkundig ontwerp, opdat deze tot een zo laat mogelijk moment aangepast kan worden.	Men hield vast aan het stedenbouwkundig raamwerk, maar daarbinnen was ruimte voor aanpassingen.	Vanaf het begin hield men rekening met gewijzigde omstandigheden die een plek zouden moeten kunnen krijgen in het ontwerp.	In het begin is die ruimte wel gelaten, maar binnen de SOA werd het ontwerp steeds verder dichtgetimmerd.
Er dient zoveel mogelijk flexibiliteit ingebouwd te worden in het te realiseren programma, zodat het mogelijk blijft functies in te wisselen voor andere of om functies op andere plekken te projecteren.	Vanaf het begin hield men rekening met gewijzigde omstandigheden die een plek zouden moeten kunnen krijgen in het programma.	Vanaf het begin hield men rekening met gewijzigde omstandigheden die een plek zouden moeten kunnen krijgen in het programma.	Het te realiseren programma is bij aanvang juist nauwgezet vastgelegd en juridisch verankerd.
Investeren in functie-menging draagt bij aan het goed functioneren van een gebied en aan de populariteit van een gebied, waardoor vastgoed, ook het leisurevastgoed, couranter wordt.	Het functioneren van het gebied stond voorop, maatschappelijk en financieel. Dat het leisurevastgoed zelf couranter zou worden werd niet per se nagestreefd.	Het functioneren van het gebied stond voorop, maatschappelijk, financieel en imagotechnisch. Dat het leisurevastgoed zelf couranter zou worden werd niet per se nagestreefd.	Het functioneren van het gebied stond voorop, leisure werd beschouwd als onmisbare functie voor het creëren van levendigheid en dynamiek.
Er moet vroegtijdig gekomen worden tot een visie over wat met leisure beoogd wordt; op grond daarvan kan een programma bepaald worden.	Gemeentelijk beleid (stadsvisie, cultuurnota) voorzag in de visie en bijbehorende te realiseren functies.	Er was geen sprake van een vroegtijdige visie, werd gezien looptijd ook onmogelijk geacht.	Als belangrijkste afnemer van leisure had de gemeente al vroeg een visie op rol die leisure zou moeten spelen en over exploitatie.
Er dient op het niveau van een deelplan of totale gebiedsontwikkeling gezocht te worden naar mogelijkheden voor verevening.	Verevening zou plaatsvinden via grex (grondkosten rendabele functies aanzienlijk hoger dan niet-rendabele functies).	Is hier niet gebeurd.	Verevening vond plaats via de grex (gronden werden ingebracht; niet-rendabele leisurefuncties werden in ruil daarvoor teruggeleverd).
Er dient onderzocht te worden of er subsidies beschikbaar zijn voor specifieke bouwplannen of voor exploitatie	Veel geld opgehaald voor met name aanleg openbare ruimte. Gemeente subsidieert de exploitatie van de culturele instellingen.	Voor realisatie van De Luif zijn subsidies aangevraagd. Gemeente subsidieert de exploitatie van De Maaspoort.	Gemeente subsidieert de exploitatie van de meeste culturele instellingen.



Er moet gezocht worden naar een exploitant die tevens als ontwikkelaar en belegger optreedt.	Gemeente indirect te beschouwen als belegger en exploitant voor de culturele functies.	Gemeente indirect te beschouwen als ontwikkelaar, belegger en exploitant voor de Maaspoort.	Gemeente indirect te beschouwen als ontwikkelaar, belegger en exploitant voor culturele functies.
Er moeten hoge aanvangsrendement lange huurcontracten afgesloten worden voor leisure-functies.	Gemeente investeert in culturele voorzieningen en heeft geen rendementseisen, sluit wel langjarige contracten af met gebruikers.	Gemeente investeert in culturele voorzieningen en heeft geen rendementseisen, sluit wel langjarige contracten af met gebruikers.	Het op deze wijze afdekken van de risico's was niet nodig, enerzijds door rol gemeente als afnemer en eindgebruiker cultuur, andere gebouwen waren couranter.
Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over wie wat realiseert en hoe de kosten en opbrengsten worden gedragen door de verschillende partijen.	Is zoveel mogelijk privaatrechtelijk vastgelegd.	Is zoveel mogelijk privaatrechtelijk vastgelegd.	Was geborgd binnen de PPS, waarbij de wijze van samenwerking, incl. de stemverhoudingen vooraf vastgelegd waren.
Er moet gezorgd worden voor een 'stok achter de deur', door overeen te komen eerst het zuur en dan het zoet te realiseren of door privaatrechtelijke afspraken te maken (contractueel of middels een PPS)	Afspraken Kam/Fase I zijn vastgelegd in realisatieovereenkomst; evenals afspraken Dobbelsteen (niet getekend).	Afspraken zijn vastgelegd in realisatieovereenkomst.	PPS 'veroordeelde' partijen tot elkaar, om er gezamenlijk uit te komen.
Er moet gezorgd worden voor continuïteit van betrokken personen, voor vertrouwen en voor regelmatig overleg.	Nogal wat personele wisselingen; op deelplanniveau meer continuïteit; voor behoud samenhang was basisdocument (Ontwikkelingsplan) van belang.	Nogal wat personele wisselingen; oplossing lag in het zodanig documenteren, dat al het voorgaande daarin werd vervat.	Sleutelactoren waren langdurig betrokken. Sleutelactoren bekleedden allemaal hoge posities, hetgeen besluitvorming vergemakkelijkte.
Nodig zijn ambitie, lef en commitment, een gevoel van 'drive', van 'urgentie' om leisure te realiseren is nodig.	Het aandurven om risico te nemen is ook nodig. Vasthoudendheid vanuit zijde gemeente is nodig daar waar ontwikkelaars en beleggers risicomijdend gedrag vertonen.	Voor leisure was hier nauwelijks sprake van.	Het aandurven om risico te nemen is ook nodig.

Tabel 15: Overzicht wijze waarop in de cases oplossingen zijn toegepast

4.6 Knelpunten en oplossingen – analyse

Uit tabel 12 uit paragraaf 4.5 blijkt dat lang niet alle knelpunten die uit de literatuur naar voren komen, in de cases daadwerkelijk een rol hebben gespeeld. Er zijn dus kennelijk condities waaronder de knelpunten geen belemmering vormen voor de integratie van leisure. Daarnaast valt op, dat in het ene centrumplan meer knelpunten een rol hebben gespeeld dan in het andere. Juist Stadshart Amstelveen, de enige case waar leisure duidelijk overeind is gebleven, lijkt nauwelijks 'last' te hebben gehad van knelpunten. Daaruit kan afgeleid worden dat de condities van plan tot plan kunnen wisselen, waardoor het ene centrumplan met meer knelpunten te maken krijgt dan het andere.

Uit tabel 14 uit paragraaf 4.5 kan afgeleid worden dat de 'do's', die uit de literatuur bekend zijn, in de praktijkcases inderdaad worden toegepast. Gezien de wisselende mate waarin in de praktijkcases gedurende de haalbaarheidsfase daadwerkelijk vastgehouden is aan leisureprogram-

ma's, zou verwacht kunnen worden, dat de scores in tabel 14, net als in tabel 12, uiteenlopen. Dat is nauwelijks het geval. Kennelijk worden de oplossingen in de praktijkcases wel toegepast, maar in verschillende mate. Of wisselen de condities van plan tot plan, hetgeen leidt tot verschillende resultaten.

Om inzicht te krijgen in de oplossingsrichtingen die wel of juist niet gewerkt hebben, zijn hieronder de belangrijkste bevindingen uit de vorige twee paragrafen samengevat. Hierbij wordt tevens een relatie gelegd met het onderzoeksmodel zoals beschreven in paragraaf 3.2, door de bevindingen allereerst toe te delen aan de hoekpunten marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen en vervolgens te beschrijven wat dit betekent voor het proces van planoptimalisatie in relatie tot de belangen van de bij het gebied betrokken partijen.

4.6.1 Marktkwaliteit

Door het in een zo vroeg mogelijk stadium uitvoeren van een marktanalyse is in twee cases, Venlo en Amstelveen, inzicht verkregen in het marktpotentieel voor het leisureprogramma. Gezien de lange looptijd van centrumplanontwikkelingen werd het van belang geacht zo goed mogelijk 'voeling' te houden met ontwikkelingen aan de vraagkant. Dit is gedaan door regelmatig branche-experts te consulteren en door steeds in gesprek te blijven met de beoogde exploitanten. In Amstelveen vertrouwde men op de verzamelde kennis binnen de PPS. Door geen van de partijen werd aangegeven ook potentiële bezoekers in het project te betrekken. In paragraaf 2.5.2 is echter aangegeven dat de wensen en behoeften van de consument als uitgangspunt zouden moeten dienen.

4.6.2 Ruimtelijke kwaliteit

In alle cases gaven de overheden voor een belangrijk deel 'body' aan het centrumplan door culturele functies, die elders zijn gehuisvest, een nieuwe plek en een nieuw gebouw te geven in het stadscentrum of door nieuwe culturele functies toe te voegen aan het centrum. Hetzelfde geldt voor investeringen in openbare ruimte in de vorm van (onder meer) parken en pleinen. Zo droegen de gemeenten dus zelf in belangrijke mate bij aan het functioneren/de aantrekkelijkheid van het stadscentrum.

Om de bouwkosten voor leisurevoorzieningen binnen de perken te houden, maar ook om de mogelijkheden voor een eventuele alternatieve aanwendbaarheid van het vastgoed te vergroten, is daar waar mogelijk 'generiek' ofwel 'casco' gebouwd. Aangezien het gros van de voorzieningen in de culturele sfeer lag, ging het uiteindelijk maar om een beperkt aantal vierkante meters. De meeste culturele voorzieningen vragen om een uniek gebouw, hetgeen als een gegeven beschouwd werd.

In alle cases zijn de beoogde exploitanten zo vroeg mogelijk in het proces betrokken, niet alleen om marktkennis binnen te halen, maar ook om het Programma van Eisen voor specifieke functies zo goed mogelijk af te kunnen stemmen op het toekomstige gebruik en te kunnen vertalen in het ontwerp van de gebouwen. Het ging hierbij vooral om de culturele functies, die om meer bijzondere gebouwen vroegen.

Het stedenbouwkundig ontwerp en het beoogde programma vormden in alle cases een belangrijk uitgangspunt. In Sittard en Venlo konden binnen het stedenbouwkundig raamwerk nieuwe eisen en wensen ten aanzien van het programma tot op zekere hoogte opgevangen worden. In Amstelveen koos men er echter voor de flexibiliteit in zowel het stedenbouwkundig ontwerp als het programma zoveel mogelijk terug te dringen en de afspraken zo vroeg mogelijk vast te leggen en juridisch te borgen. In Venlo werd het commerciële vastgoed 'flexibel bestemd' in die zin dat 'leisure' er welkom was, evenals 'winkels' en 'horeca'. In de praktijk pakt dit niet goed uit voor leisure: het vastgoed is te duur, de belegger doet liever zaken met meer draagkrachtige functies, die meer rendement opleveren.



Funciemenging was in alle cases een vanzelfsprekendheid. Het functioneren van het gebied stond voorop, waarbij sociale, economische en financiële overwegingen een rol speelden. Een ontwikkelaar gaf aan dat een goed functionerend gebied tevens van belang was voor het imago van de ontwikkelaar (een goede naam komt te voet en gaat te paard).

4.6.3 Middelen

Een vroegtijdige doorrekening van het leisureprogramma, liefst op turnkey niveau schiep in Sittard en in Amstelveen van meet af aan helderheid over de bouwkosten waar rekening mee moet worden gehouden. Bovendien hielp het om eventuele veranderende eisen gemakkelijker te herberekenen en inhoudelijk (financieel) bespreekbaar te maken en opnieuw te borgen binnen de samenwerking.

Zonder financiële steun van de overheid zouden in geen van de cases culturele voorzieningen gerealiseerd zijn. Overheden nemen soms zelf de vastgoedontwikkeling op zich (Venlo, Amstelveen via participatie in de SAO), dekken in alle gevallen de vastgoedexploitatie en subsidiëren bovendien de bedrijfsexploitatie (uitgezonderd Cobra Museum). De bij de centrumplannen betrokken ontwikkelaars liepen geen enkel financieel risico.

De gemeente kan voor een groot deel van het culturele programma, maar ook voor de openbare ruimte beschouwd worden als tegelijkertijd ontwikkelaar, belegger en exploitant. Cultuur is zo in alle cases een belangrijke drager onder het leisureprogramma, een drager die, gezien het vorige punt, in beginsel een gegarandeerde exploitatie kent en daarmee nagenoeg geen leegstandsrisico zal opleveren. Hetzelfde geldt voor de openbare ruimte in de vorm van parken en pleinen, waar de overheid tekent voor exploitatie en beheer.

Grotere commerciële exploitaties werden in de centrumplannen niet nagestreefd. Beleggers zijn terughoudend met het investeren in dit soort ontwikkelingen; ontwikkelaars willen het afzetrisico niet lopen. Uitgezonderd in gevallen waarin de exploitant tevens ontwikkelaar en belegger is, betreft het functies waarvan de opbrengst, vergeleken met woningen, kantoren en winkels, relatief laag is en bovendien onzeker is. Bij onverhoopte leegstand is het vastgoed minder courant en zal het niet gemakkelijk een nieuwe huurder vinden. Leegstand van metrages van deze omvang wordt voor het centrum bovendien niet wenselijk geacht.

In Amstelveen en Sittard³³ heeft verevening plaatsgevonden tussen rendabele en niet rendabele functies. In Venlo was dit niet het geval. Hier nam de gemeente zowel de grondexploitatie, de vastgoedexploitatie als de bedrijfsexploitatie van het culturele programma op zich. Het ging echter om slechts één gebouw. In Amstelveen en Sittard was het culturele programma te groot om geheel op de schouders van de gemeente te komen. Hier werd van de ontwikkelende partijen een bijdrage verwacht.

Bovenstaand punt werd in Amstelveen en Sittard ook als rechtvaardig beschouwd. De ontwikkelaars droegen immers geen enkel risico in de ontwikkeling van culturele voorzieningen en openbare ruimte, maar konden wel profiteren van een hogere afzetwaarde van het overige vastgoed als gevolg van de aanwezigheid van deze voorzieningen in de directe omgeving. Overigens profiteerden de gemeenten daar op hun beurt ook van, middels verhoogde OZB-inkomsten.

In Amstelveen en in mindere mate in Sittard had de gemeente van meet af aan een helder beeld bij de rol die leisure in het stadscentrum zou moeten spelen, op het programma dat gerealiseerd zou moeten worden en op de kosten die met de realisatie gemoeid zouden zijn. In Amstelveen werd dit vervolgens concreet geborgd, door in de PPS harde afspraken te maken over het programma, inclusief de financiering ervan. In Sittard is gepoogd een en ander vast te leggen in privaatrechtelijke overeenkomsten, deze bleken echter niet bestand tegen conjuncturele schommelingen.

³³ In Sittard werd de contractuele borging echter op het laatste moment afgeketst.



In Amstelveen waren de sleutelactoren allemaal langdurig betrokken bij de ontwikkeling. De sleutelactoren bekleedden bovendien hoge posities binnen hun eigen organisaties, door wie zij afgevaardigd waren, hetgeen de besluitvorming vergemakkelijkte. Of dit aspect, gezien de succesvolle verankering van de functie leisure in het centrumplan van Amstelveen, een noodzakelijke randvoorwaarde is, kan op basis van dit onderzoek niet hard gesteld worden, maar aangenomen mag worden dat het zeker een succesbevorderende factor is.

Het onderzoek bevestigt dat ambitie, lef, commitment, 'drive' en urgentie belangrijke succesfactoren zijn bij het verankeren van leisure in het centrumplan. In Venlo, waar geen bijzondere urgentie bestond om leisurevoorzieningen te realiseren, bleek leisure als functie dan ook lastig duurzaam in het centrumplan te verankeren. Dat lukte alleen bij De Maaspoort, waar de gemeente wel haar schouders onder zette.

4.6.4 Planoptimalisatie

Uit bovenstaande analyse blijkt dat het hoekpunt middelen veel aandacht krijgt. Dit sluit aan bij de bevindingen uit het literatuuronderzoek, waar in de sfeer van zowel knelpunten als oplossingen het zwaartepunt ook op het hoekpunt middelen ligt. Bovendien zijn de knelpunten en oplossingen uit de hoekpunten marktkwaliteit en ruimtelijke kwaliteit in veel gevallen indirect te betrekken op het hoekpunt middelen, terwijl dit andersom in mindere mate het geval lijkt. Daarbij moet wel opgemerkt worden, zoals ook eerder in dit rapport al is gedaan (zie paragraaf 2.5.3), dat de hoekpunten -en daarbinnen de knelpunten en de oplossingen- sterk met elkaar samenhangen en eigenlijk niet los van elkaar kunnen worden gezien. Toch kan hieruit afgeleid worden, dat financiën een overheersende positie innemen binnen het iteratieve proces van planoptimalisatie waar het gaat om de integratie van de functie leisure. Leisure is en blijft een functie die financieel gezien een zwakkere concurrentiepositie heeft vergeleken met winkels, woningen en kantoren.

Het is dan ook nauwelijks verrassend te noemen dat het vrijetijdsprogramma dat de gemeenten bij aanvang van de haalbaarheidsfase voor ogen hadden, met moeite overeind blijft (in sommige gevallen lukte dat beter dan in andere). De ambities en dus de belangen van de overheden (maatschappelijke belangen) kwamen al snel onder druk te staan van de belangen van de marktpartijen (korte- en langetermijn financiële belangen). Daarmee ontstaat het beeld van een optimalisatiedriehoek die bij aanvang van de haalbaarheidsfase in evenwicht was of wellicht enigszins doorsloeg in de richting van het hoekpunt marktkwaliteit dan wel ruimtelijke kwaliteit, maar die gaandeweg de haalbaarheidsfase doorsloeg in de richting van het hoekpunt middelen. Marktpartijen lopen immers liefst zo min mogelijk risico en maken liefst zo veel mogelijk winst. Leisurevoorzieningen worden dan ook maar al te graag onder de vleugels van de overheid geschoven. De komst van leisurevoorzieningen hangt daarmee in belangrijke mate af van de 'urgentie' die vanuit de overheid aan deze voorzieningen wordt toegekend en van de mate waarin diezelfde overheid zich in haar ambities weet vast te bijten.

Op grond van het veldonderzoek is moeilijk scherp vast te stellen wat nu in de kern de succes- en faalfactoren zijn omtrent het verankeren van de functie leisure in centrumplannen. In de cases zijn diverse oplossingsrichtingen toegepast; sommige daarvan hebben gewerkt, andere niet. Het is daarbij echter waarschijnlijk dat de omstandigheden waarbinnen centrumplanontwikkelingen tot stand kwamen invloed hebben gehad op de mate waarin bepaalde knelpunten een rol speelden en de mate waarin bepaalde oplossingen aansloegen. Met andere woorden: wat in de ene case werkt, hoeft in andere cases niet te werken. Toch is op grond van het onderzoek wel een aantal oplossingsrichtingen te benoemen die de verankering van leisure in het centrumplan in ieder geval kunnen bevorderen. Deze oplossingsrichtingen staan in het volgende hoofdstuk centraal.





Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding

Doel van dit onderzoek is bij te dragen aan het ontwikkelen van inzichten, die gebruikt kunnen worden om te bevorderen dat de functie 'leisure' verankerd kan worden binnen centrumplannen. Als centrale onderzoeksvraag is geformuleerd: "Welke oplossingsrichtingen kunnen bevorderen dat de functie 'leisure' binnen centrumplannen wordt verankerd?". Deze centrale vraag is onderzocht aan de hand van een viertal subvragen: 1) "Binnen welke context is de integratie van leisure in stadscentra volgens de literatuur en in de praktijk te plaatsen?", 2) "Hoe wordt er volgens de literatuur en in de praktijk invulling gegeven aan de integratie van leisure in centrumplannen?", 3) "Wat zijn volgens de literatuur en in de praktijk knelpunten en oplossingen bij het verankeren van leisure in centrumplannen?" en 4) "Welke aandachtspunten kunnen gedestilleerd worden uit voorgaande onderzoeksvragen met het oog op het beantwoorden van de probleemstelling?". In dit hoofdstuk worden antwoorden gegeven op de hierboven vermelde subvragen, waarbij theorie en praktijk aan elkaar gespiegeld worden. De bevindingen naar aanleiding daarvan bieden gezamenlijk de benodigde ingrediënten voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. En met de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag kunnen aanbevelingen opgesteld worden voor toekomstige centrumplanontwikkelingen, waarmee concreet invulling gegeven wordt aan de hierboven vermelde doelstelling van dit onderzoek.

5.2 Conclusies

5.2.1 Context

Subvraag: "Binnen welke context is de integratie van leisure in stadscentra volgens de literatuur en in de praktijk te plaatsen?"

- Literatuur -

De gevonden literatuur staft en onderbouwt hetgeen in het inleidende hoofdstuk is beschreven als achtergrond van en aanleiding voor dit onderzoek: als gevolg van diverse maatschappelijke ontwikkelingen, waarbij met name de opkomst van de netwerksamenleving en de kenniseconomie een belangrijke rol spelen, verkeren steden en regio's als het ware in een staat van voortdurende concurrentie met elkaar. Zij concurreren met elkaar om de gunst van voor een groot deel dezelfde doelgroepen: bewoners, bedrijven en bezoekers. Een hoogwaardige leefomgeving met voldoende en aantrekkelijke vrijetijdsvoorzieningen wint als vestigingsplaats- en daarmee als concurrentiefactor aan belang. Het creëren van een aantrekkelijk stadscentrum staat om die reden hoog op het verlanglijstje van menig stadsbestuur. Stadscentra krijgen daarbij steeds meer het karakter van een vermaakcentrum en consumptieparadijs³⁴. Het bewust integreren van leisure kan, zoals in paragraaf 2.3.2 is aangegeven, positief bijdragen aan de attractiviteit en het functioneren van het stadscentrum. Dat rechtvaardigt de verwachting dat vrijetijdsvoorzieningen om die reden nadrukkelijk nagestreefd worden binnen stadscentra cq bij de (her)ontwikkeling van stadscentra. De integratie van leisure binnen gebiedsontwikkelingen is echter geen vanzelfsprekendheid. Er is sprake van verschillende belangen. Zo beschouwt de overheid leisure over het algemeen als een wenselijke functie, gezien de sociale en economische spin off die deze genereert (zie paragraaf 2.5.2). Beleggers en ontwikkelaars, die een zo hoog mogelijk rendement c.q. een zo maximaal mogelijke winst nastreven, zijn huiverig voor met name de financiële risico's die gepaard gaan met de ontwikkeling van leisure. Voor deze laatstgenoemde partijen lokken boven-

³⁴ Voor kritische kanttekeningen bij deze ontwikkeling zie paragraaf 1.3.1.



dien ontwikkelingen in de periferie, zowel op het gebied van leisure als op het gebied van retail (PDV/GDV, FOC's, Mega Malls). De financiële risico's zijn hier beduidend minder hoog. Met de vaststelling van de Nota Ruimte in 2006 is het voor overheden bovendien gemakkelijker geworden om aan dit soort ontwikkelingen in de periferie hun medewerking te geven. Deze ontwikkeling, die in Nederland door het sterk restrictieve beleid van de decennia daarvoor, vergeleken met het buitenland nog maar in beperkte mate haar ruimtelijke sporen heeft achtergelaten, kan een bedreiging vormen voor de binnensteden. Andere bedreigingen voor stadscentra zijn het toenemende gebruik van internet als verkoopkanaal, demografische ontwikkelingen (ontgroening, vergrijzing) en de toenemende participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt (zie paragraaf 2.3.1). Willen binnensteden de slag om de bezoekers, ofwel de consumenten, niet verliezen, dan zullen ze zich op een of andere manier moeten onderscheiden. Daarbij moeten de basiskwaliteiten van het aanbod zonder meer in orde zijn: voldoende winkelmeters, voldoende variëteit in het winkel-aanbod, bereikbaarheid, parkeervoorzieningen, veiligheid e.d. Dat is echter niet langer voldoende. Stadscentra zullen moeten investeren in het vergroten van hun onderscheidend vermogen en het verhogen van hun belevingswaarde. De meeste steden hebben goed begrepen dat het stimuleren van 'levendigheid' en 'dynamiek' in het centrum daarin een belangrijke rol speelt en investeren dan ook in een gemixt programma, waarin winkelen en recreëren, maar ook wonen en werken, in elkaar overlopen. Op die manier is er altijd '24/7' - 'loop' in de stad. Ook wordt nagedacht over het realiseren van een meer gediversifieerde branchering van het winkelbestand (meer 'couleur locale', als tegenwicht voor de toenemende filialisering van het winkelaanbod). Over het bewust inbrengen van leisurevoorzieningen in stadscentra cq in centrumplannen, zoals bedoeld in deze scriptie, is naar aanleiding van de literatuurstudie echter weinig gebleken. Tenslotte: omdat steden steeds meer deel uitmaken van ruimtelijk-functionele netwerken (denk aan KAN-regio en Brabantstad) kan het creëren van onderscheidend vermogen ook gezocht worden in het opzoeken van complementariteit binnen die netwerken. Dit betekent met andere steden en tussen andere steden een eigen toegevoegde en gespecialiseerde positie bepalen, in plaats van elkaars functies te kopiëren.

- Praktijk -

Bovenbeschreven maatschappelijke context is duidelijk herkenbaar in de praktijkcases. Zoals aangegeven in paragraaf 4.2.2 lijkt het er daarbij op dat in Sittard en Venlo vooral economische motieven ten grondslag lagen aan de centrumplanontwikkeling, terwijl in Amstelveen op de eerste plaats meer sociale overwegingen een rol gespeeld hebben. Met in Amstelveen, wat betreft de verankering van leisure, uiteindelijk een beter resultaat. Er is niet diepgaand doorgevraagd op motieven, waardoor er geen verband tussen deze twee zaken kan worden gelegd. In alle cases streefden de gemeenten naar het realiseren van een aantrekkelijk en onderscheidend verblijfsklimaat in het centrum, om op deze manier bezoekers naar zich toe te trekken, zo lang mogelijk vast te houden en herhaalbezoek te stimuleren. De stadscentra die in dit onderzoek centraal stonden transformeren zich dus inderdaad meer en meer tot centra van vermaak en consumptie: centra die de concurrentieslag met steden uit de omgeving, maar ook met andere verkoopkanalen zoals PDV/GDV locaties en het internet, aan zouden moeten kunnen. Dit vertaalde zich in alle gevallen -zij het in verschillende mate- in het toevoegen van winkelmeters. Maar ook in meer dan dat. Nadrukkelijk werd in alle gevallen gekozen voor een multifunctioneel programma. Het stadscentrum is er niet alleen om te winkelen, maar ook om er te wonen, om er te werken en om er vrije tijd door te brengen. Een multifunctioneel stadscentrum werd nodig geacht om '24/7' te zorgen voor reuring in het gebied: een levendig en dynamisch hart. Waarbij die levendigheid en dynamiek inderdaad eerst en vooral in het teken stonden van het verblijfsklimaat in het centrum ofwel: ten dienste van consumptie en vermaak. Opvallend is dat in de cases al vroegtijdig bewust is nagedacht over de rol die vrijetijdsvoorzieningen daarin zouden kunnen spelen, hetgeen zich manifesteerde in de vorm van concrete of minder concrete, maar altijd hoge, leisureambities bij aanvang van de haalbaarheidsfase. Ambities die, zoals de cases laten zien, in meer of mindere mate verankerd bleven in het planproces. Daarmee zou gesteld kunnen worden, dat de praktijk op dit punt de theorievorming heeft ingehaald. Het lijkt erop dat in veel centrumplannen, wat betreft het verankeren van de functie leisure, het wiel opnieuw wordt uitgevonden. Theorievorming rondom dit onderwerp zou de praktijk van de (her)ontwikkeling van stadscentra zeker kunnen helpen. Deze scriptie geeft hiervoor een aanzet.



5.2.2 Invulling

Subvraag: “Hoe wordt er volgens de literatuur en in de praktijk invulling gegeven aan de integratie van leisure in centrumplannen?”

- Literatuur -

De uiteindelijke realisatie van een centrumplan is resultaat van een langlopend gebiedsontwikkelingstraject. In ideaaltypische zin bestaat dit traject uit verschillende opeenvolgende fasen: initiatief, haalbaarheid, realisatie en beheer. Iedere fase kan daarbij, zoals beschreven is in paragraaf 2.4.4, gezien worden als een optimalisatieopgave tussen de hoekpunten marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen, hetgeen uiteindelijk per fase moet leiden tot een sluitende business case. De mate waarin de functie leisure in het centrumplan wordt geïntegreerd is daarmee ook een uitkomst van deze optimalisatieopgave. Het formuleren van een business case die op voldoende draagvlak kan rekenen is nog niet zo gemakkelijk. Want belangen van partijen kunnen ver uiteenlopen. En bovendien vindt de besluitvorming niet direct, op projectniveau plaats, maar indirect, op organisatieniveau, dat wil zeggen: door de directies, besturen of raden van de in de ontwikkeling participerende partijen. Iedere partij vaardigt een vertegenwoordiger in het project af; deze handelt echter in opdracht en binnen het mandaat van de moederorganisatie. Het zijn dus de belangen van de moederorganisaties, die uiteindelijk gediend zullen moeten worden. Om de functie leisure te kunnen verankeren in het gebiedsontwikkelingsproces in het algemeen en het centrumplan in het bijzonder, moet leisure de belangen van deze organisaties dienen. En volgens de literatuur doet leisure dat. Diverse auteurs wijzen op de meerwaarde van leisure voor gebiedsontwikkelingen. Voor de gemeente is vooral het projectoverstijgende niveau van belang: de werkgelegenheid die het oplevert, het vestigingsklimaat dat ermee versterkt wordt, het onderscheidend vermogen dat ermee vergroot wordt, de maatschappelijke betekenis, etc. Op projectniveau kan leisure meerwaarde hebben in de sfeer van functiesynergie en locatiesynergie. Bij functiesynergie moet gedacht worden aan vergroting van het verzorgingsgebied, verlenging van de verblijfsduur, verhoging van de bestedingen, toename van herhalingsbezoek, etc. Hierdoor worden het draagvlak en de financiële levensvatbaarheid van overige voorzieningen in een gebied vergroot. En dat is op korte termijn van belang voor ontwikkelaars, die een hogere vraagprijs kunnen hanteren voor het ontwikkelde vastgoed. Op langere termijn is het van belang voor met name eigenaren van en beleggers in vastgoed. Aangenomen mag immers worden, dat de courantheid van dit vastgoed en daarmee ook de waarde ervan toenemen. Ook de gemeente vaart daar financieel wel bij, middels een verhoogde grondslag voor de OZB. Voor het overige is de meerwaarde in de sfeer van functiesynergie voor de gemeente op dezelfde manier van belang als hiervoor beschreven wat betreft het projectoverstijgende niveau. Een andere vorm van synergie is locatiesynergie. Hierbij moet gedacht worden aan kostenbesparingen in zowel bouw als exploitatie, door meervoudig gebruik van voorzieningen, zoals parkeren. Een financieel belang dus. De meerwaarde ten spijt, geeft de literatuur tegelijkertijd aan dat de integratie van de functie leisure in de praktijk moeizaam verloopt. Partijen zijn huiverig voor met name de financiële risico's die gepaard gaan met het investeren in leisure. Reden waarom leisure aanvankelijk wel geambieerd wordt, maar lopende het planproces vaak sneuvelt³⁵. Dit soort knelpunten, maar ook mogelijke oplossingen daarvoor, staan in paragraaf 5.2.3 centraal.

³⁵ De gevonden literatuur op dit punt handelt over gebiedsontwikkelingen in het algemeen, maar kan zonder meer van toepassing worden verklaard op centrumplannen; de factoren die gebiedsontwikkeling in algemene zin complex maken, gelden immers, zoals aangegeven in paragraaf 1.5.2, nog sterker voor centrumplannen.



- Praktijk -

De praktijk bevestigt de bevindingen uit de literatuur op alle fronten. De onderzochte centrumplannen kennen langlopende trajecten (al snel vijftien tot twintig jaar). De verschillende planfasen zijn in alle gevallen te onderscheiden, al is dat soms lastig. Er wordt op verschillende manieren invulling gegeven aan de samenwerking tussen betrokken partijen, maar iedere samenwerking heeft gemeen dat de besluitvorming feitelijk plaatsvindt op het niveau van de directies, besturen of raden van de bij de ontwikkeling betrokken partijen. Vertegenwoordigers namens die organisaties nemen plaats in de projectorganisatie en behartigen daar de belangen van hun moederorganisaties. Hoe groter het mandaat dat deze vertegenwoordigers meekrijgen, hoe gemakkelijker er op projectniveau zaken kunnen worden gedaan. De belangen van de betrokken partijen kunnen ver uiteenlopen. Het literatuuronderzoek heeft het thema 'belangen' niet diepgaand uitgewerkt en ook in het veldonderzoek is er niet vergaand op doorgevraagd. Het algemene beeld wordt echter bevestigd: de belangen van de overheid zitten met name in de sociaal-economische sfeer, ontwikkelaars hebben vooral korte termijn financiële belangen, beleggers hebben meer lange termijn financiële belangen. Rondom het thema 'leisure' botsen deze belangen nogal eens met elkaar. Toch betekent dat niet per definitie dat leisure altijd 'het loodje legt' binnen centrumplanontwikkelingen. Sterker nog, de cases schetsen een beeld waarin de aanvankelijke ambities in sommige gevallen meer dan overeind blijven. Er zijn blijkbaar condities die dit mogelijk maken, net zoals er condities zijn, die maken dat delen van het leisureprogramma in de loop van het traject sneuvelen. Welke condities dit (kunnen) zijn komt aan de orde in paragraaf 5.2.3. Wat betreft het leisureprogramma kan geconstateerd worden dat het vooral de culturele functies alsook de parken en de pleinen zijn, die het planproces overleven. Het is in deze gevallen de overheid die investeert in het vastgoed cq de aanleg en die bovendien het risico van de exploitatie en de kosten van het beheer op zich neemt. Daarmee geeft de overheid zelf in belangrijke mate invulling aan het leisureprogramma. Dat dit niet altijd hoeft te leiden tot een fikse financiële aderlating voor de gemeente, is gebleken uit de case Amstelveen. Hier zijn tal van culturele voorzieningen en daarnaast ook openbare ruimte in de vorm van parken en pleinen gerealiseerd op basis van budgetneutraliteit. Er worden weinig andere typen leisurefuncties gerealiseerd. Naast horeca, die als ondersteunende én zelfstandige leisurefunctie niet weg te denken is uit het stadscentrum, is in de cases sprake van hotels en congres/vergaderaccommodaties en daarnaast van een kleinschalig fitness/saunacomplex. Waar alle steden streven naar een multifunctioneel programma, omwille van het genereren van dynamiek en stedelijkheid, vertaalt zich dit dus niet door naar een gemixt leisureprogramma. Behoudens voorzieningen als horeca, hotels en micedaccommodaties zijn het met name de commerciële voorzieningen die tussen de wal en het schip belanden: gemeenten zien het niet als hun kerntaak om commerciële leisure te ondersteunen, ontwikkelaars en beleggers achten de risico's te hoog.

5.2.3 Knelpunten en oplossingen

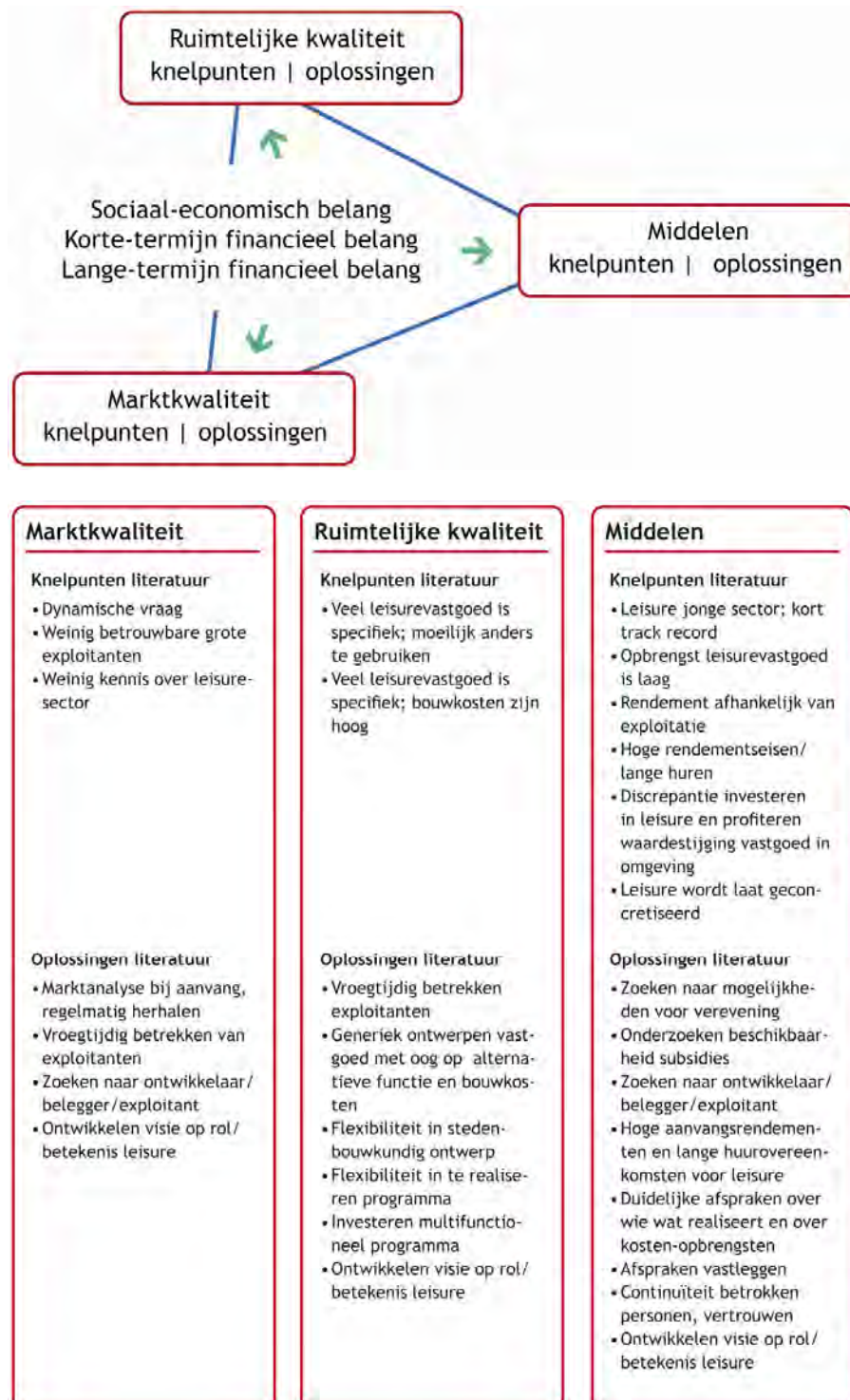
Subvraag: "Wat zijn volgens de literatuur en in de praktijk knelpunten en oplossingen bij het verankeren van leisure in centrumplannen?"

- Literatuur -

De gevonden knelpunten en oplossingen hebben betrekking op gebiedsontwikkeling in het algemeen en niet direct op het fenomeen 'centrumplannen'. Er mag echter van worden uitgegaan dat ze ook van toepassing zijn op centrumplannen. Het centrumplan heeft immers te maken met dezelfde complexiteit (die zich juist bij centrumplannen nog nadrukkelijker manifesteert, zie paragraaf 1.5.2) dan overige typen gebiedsontwikkelingen. Wanneer de knelpunten en oplossingen uit de literatuur vertaald worden naar de optimalisatiedriehoek uit paragraaf 2.4.4, hetgeen gevisualiseerd is in figuur 8, dan valt op dat de meeste knelpunten zich in het hoekpunt 'middelen' bevinden. Bovendien hebben ook de knelpunten uit de andere hoekpunten direct of meer indirect financiële implicaties. Dit sluit aan bij de uit het literatuuronderzoek te trekken conclusie, dat het met name de financiële risico's zijn, die maken dat partijen terughoudend zijn als het gaat om de integratie van leisure binnen gebiedsontwikkelingen. Leisure is een zwakke concurrent vergeleken met functies als winkels, woningen en kantoren. Hoewel het onderdeel 'belangen' in



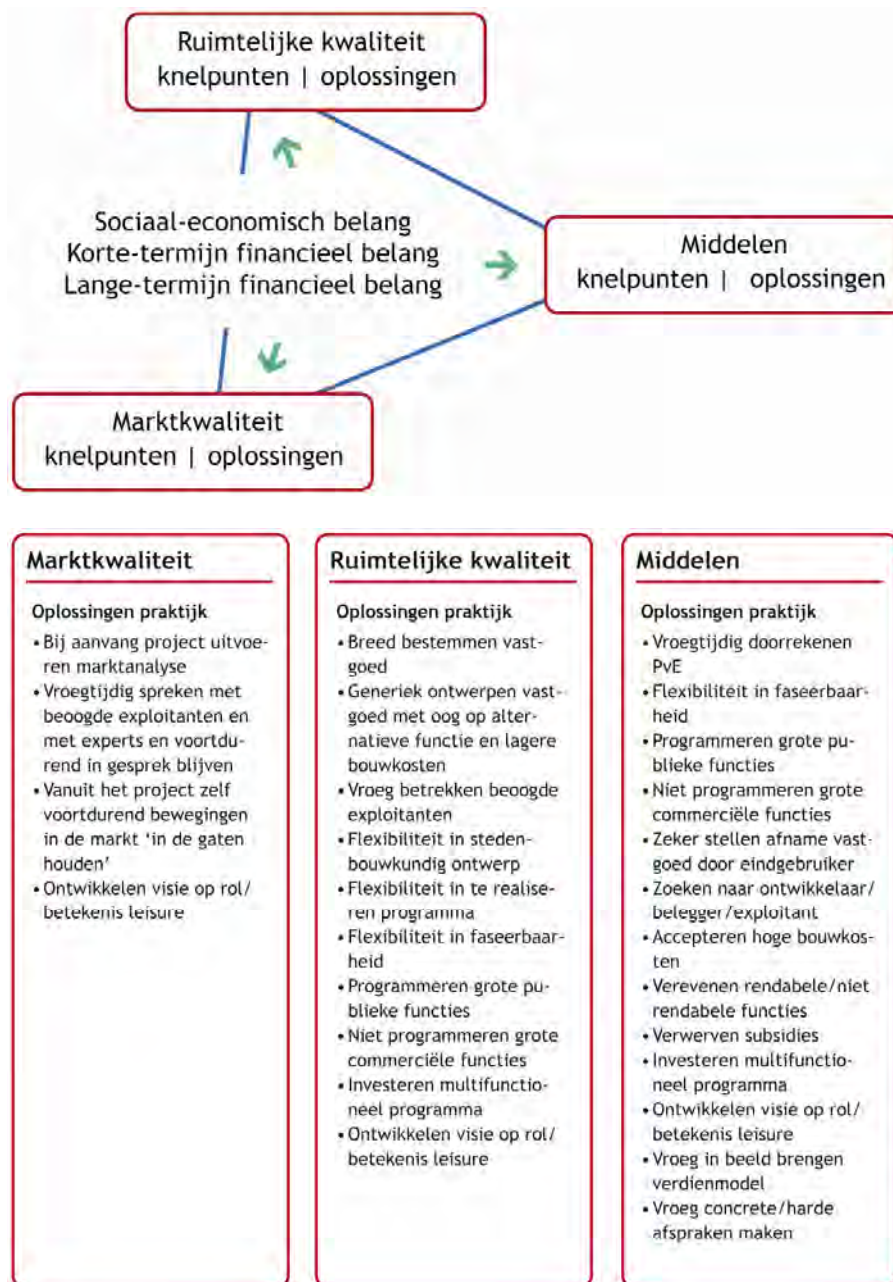
het kader van dit onderzoek niet diepgaand uitgewerkt is, mag aangenomen worden dat deze variabele van grote invloed is op de wijze waarop met de functie leisure binnen het project wordt omgegaan, met andere woorden: op de rol die de functie leisure speelt in de planoptimalisatie op weg naar een gedragen business case. Grofweg kan gesteld worden dat overheden vooral sociaal-economische belangen hebben, ontwikkelaars vooral korte termijn financiële belangen en beleggers met name lange termijn financiële belangen.



Figuur 8: Overzicht knoelpunten en oplossingen uit de literatuur, naar hoekpunt

- Praktijk -

De in de literatuur gevonden knelpunten werden in de praktijk (h)erkend (zie voetnoot 32), maar speelden in de cases niet allemaal een rol. De oplossingen uit de literatuur werden daarentegen in de praktijk wél toegepast, zij het in verschillende mate en vaak ook met een andere invulling. Daarnaast zijn nog andere oplossingen toegepast. Dat neemt niet weg, dat op basis van het veldonderzoek een (beperkte) verdiepingsslag geboden kan worden op de theorie. Een (geabstraheerd) overzicht van de in de praktijk gehanteerde oplossingen is te vinden in figuur 9. Hierin worden de oplossingen tevens gespiegeld aan de optimalisatiedriehoek. Uit de figuur kan op het eerste oog (op basis van het aantal oplossingen per hoekpunt) niet overduidelijk geconcludeerd worden dat financiën een absoluut zwaartepunt vormen. Toch is uit het veldonderzoek wel degelijk gebleken dat het hoekpunt 'middelen' domineert als het gaat om de oplossingsrichtingen die in de cases zijn toegepast. Niet alleen geldt ook hier dat veel van de oplossingen uit de overige hoekpunten indirect financiële implicaties hadden. Bovendien was het opvallend dat daar waar vrijetijdsvoorzieningen in de problemen kwamen, dit altijd betrekking had op financiële aspecten.



Figuur 9: Overzicht toegepaste oplossingen uit de praktijk, naar hoekpunt



5.2.4 Aandachtspunten

Subvraag: “Welke aandachtspunten kunnen gedestilleerd worden uit voorgaande onderzoeksvragen met het oog op het beantwoorden van de probleemstelling?”.

Aandachtspunten algemeen

- Leisure is er al. Van oudsher zijn binnensteden centrale plekken waar ontmoetingen plaatsvinden en waar gehandeld wordt. Leisure is daarin meegegroeid. Daarbij heeft ieder stadscentrum zijn eigen unieke (autonome) ontwikkelingsproces doorgemaakt, waardoor ieder centrum tot op zekere hoogte uniek is. Dat is een belangrijke basiskracht. Toch staan stedelijke centra onder druk. Perifere ontwikkelingen in de sfeer van retail, de opkomst van verkoopkanalen via internet en de in beslagname van kernwinkelgebieden door grotere winkelketens (filialisering), met daarbij opgeteld de demografische en (momenteel) economische krimp als ook het groeiend aantal vrouwen dat deelneemt aan het arbeidsproces, maken dat stadscentra zich moeten heroriënteren op hun toekomst en hun toegevoegde waarde/rol daarin.
- Willen stadscentra de slag om de bezoekers (inclusief de eigen inwoners) niet verliezen, dan moeten zij investeren in onderscheidend vermogen en in het verhogen van hun belevingswaarde. Naast het bevorderen van ‘couleur locale’ in de bewinkeling, een onderwerp dat momenteel veel aandacht krijgt, kan leisure een kansrijk instrument zijn. Dit laatste is tegelijkertijd nog relatief onontgonnen terrein. Literatuur over *do’s* en *dont’s*, specifiek gericht op het integreren van leisure in het stadscentrum dan wel in centrumplannen, is niet beschikbaar. Steden die ermee aan de slag willen gaan, lijken stuk voor stuk het wiel opnieuw uit te moeten vinden (waarmee de wetenschappelijke én maatschappelijke relevantie van deze scriptie onderstreept wordt).
- Bij centrumplanontwikkelingen dienen de wensen en behoeften van de eigen inwoners en die uit de onmiddellijke regio voorop te staan. Deze vormen in de basis het draagvlak onder de voorzieningenstructuur. Wanneer vooral gekeken wordt naar de bezoeker van buitenaf, worden kansen gemist en wordt een suboptimaal resultaat bereikt. Het stadscentrum is er op de eerste plaats voor de eigen inwoners/regiobewoners: het is hun huiskamer, een ontmoetingsplaats waarmee zij zich verbonden moeten voelen, waaraan zij identiteit ontleen, waar zij graag en vaak vertoeven en waar zij met trots over praten. Opvallend is overigens, dat geen enkele case er blijk van heeft gegeven inwoners te betrekken in de planvorming.
- Om bovenstaande redenen dient het initiatief voor centrumplanontwikkelingen bij de gemeente te liggen, zoals ook nu het geval is. Initiatief nemen betekent ook opdrachtgeverschap aanvaarden en dus regie nemen en houden. Nodig hiervoor is allereerst een heldere visie. Een visie op de stedelijke koers in het algemeen en op de rol van leisurevoorzieningen daarbinnen. En wat betreft het centrumplan: op de rol die de functie leisure binnen het stadscentrum en binnen het centrumplan zou moeten spelen. Uit die visie moet de urgentie blijken die gevoeld wordt om leisure in het plan te integreren. Vervolgens moet de leisurevisie vertaald worden in zo concreet mogelijk leisureprogramma. Om zo goed mogelijk vast te kunnen houden aan haar ambities op het gebied van leisure, moet de overheid met andere woorden weten wat zij wil en waarom zij dat wil.
- Ieder centrumplan is uniek en ieder plan vraagt om een unieke vorm van samenwerking. Al is het verleidelijk om op grond van het veldonderzoek de gekozen samenwerkingsconstructie in Amstelveen (PPS) voor de toekomstige praktijk als uitgangspunt te nemen, omdat deze tot het beste resultaat heeft geleid wat betreft de verankering van leisure, kan geenszins geconcludeerd worden dat een PPS dus de aangewezen vorm van samenwerking is. Kritieke succesfactoren die voor de verankering van leisure belangrijk lijken te zijn, zoals financiële transparantie, risicodeling, kostenverevening en heldere afspraken, kunnen namelijk in beginsel in iedere samenwerkingsvorm geborgd worden.
- Besluitvorming vindt niet plaats op ‘projectniveau’, maar op ‘organisatieniveau’ (zie paragraaf 2.4.3). Het zijn dan ook de belangen van de ‘moederorganisaties’ achter de participerende partijen in het project, die behartigd moeten worden. Het verdient aanbeveling om deze belangen nauwgezet in beeld te brengen en te onderzoeken op welke wijze de integratie van leisure deze belangen kan dienen. Helderheid, liefst in kwantitatieve zin (dus vertaald in geld), over de



belangen die betrokken partijen op korte én lange termijn bij de integratie van leisure hebben, kan als een eye-opener werken in gevallen waarin de meerwaarde van leisure niet wordt (h)erkend. Het kan ook helpen in de (onderhandeling over) een eerlijke verdeling van de lusten en lasten die met de ontwikkeling van leisure gepaard gaan.

- Waar steden streven naar een multifunctioneel programma, omwille van het genereren van dynamiek en stedelijkheid, vertaalt zich dit, zo blijkt uit het veldonderzoek, niet door naar een gemixt leisureprogramma. Het is vooral cultuur wat de klok slaat. En het zijn behoudens voorzieningen als horeca, hotels en mice-accommodaties met name de commerciële voorzieningen die tussen de wal en het schip belanden: gemeenten zien het niet als hun kerntaak om commerciële leisure te ondersteunen (zoals zij dat wel bij cultuur en openbare ruimte doen), ontwikkelaars en beleggers achten de risico's te hoog.
- Voor ontwikkelaars van vastgoed is het verdienmoment gelegen in de afzet van het ontwikkelde vastgoed. Zij zetten vooral in op lage bouwkosten en een zo hoog mogelijke aanvangshuur en daarmee op een maximale winst bij verkoop. De financiële horizon van beleggers ligt meer op de lange termijn. Zij hebben primair belang bij stabiliteit en zekerheid inzake de huuropbrengst en zullen uiteraard op lange termijn ook een voordeel kunnen halen bij huurstijgingen (indirect rendement). Juist vanwege de onzekere en wisselvallige exploitatie van leisureactiviteiten en daarmee van onzekere huuropbrengsten is het om die reden een bijna ondoenlijke zaak om leisurevastgoed bij een belegger onder te brengen en zal het ook daarom bij vastgoedontwikkelaars nooit populair kunnen worden.
- Er moet gezocht worden naar creatieve oplossingen om dit mechanisme te doorbreken. Van creativiteit is in het veldonderzoek weinig gebleken. Marktpartijen schuiven de financiële risico's van leisure vaak linea recta door naar de gemeenten. Het is dan de overheid die domweg betaalt voor cultuur (en openbare ruimte), of daarvoor op zijn minst de ontwikkel- en bedrijfs-exploitatierisico's op zich neemt. Daarnaast worden voor de culturele functies hier en daar vereveningsmethodieken ingezet. Creatief is wel de oplossing om vanuit de overwinst op de ontwikkeling van het Stadshart Amstelveen een fonds in het leven te roepen waaruit de exploitatie van het Cobra Museum betaald wordt. Het moet mogelijk zijn om ook voor commerciële leisurevoorzieningen, die desondanks onrendabel zijn, maar die -net als cultuur en openbare ruimte- van toegevoegde waarde zijn voor het stadscentrum, oplossingen te bedenken, die de verankering ervan bevorderen.
- Omdat de problematiek zich met name in het hoekpunt middelen bevindt, ligt het voor de hand om daar ook oplossingsrichtingen te zoeken. Er dient met andere woorden nadrukkelijk aandacht te zijn voor instrumenten die de financiële haalbaarheid van leisurevoorzieningen bevorderen. Oplossingen zijn echter niet louter voorbehouden aan het hoekpunt middelen; ook vanuit de andere hoekpunten kunnen oplossingen aangedragen worden.



Afbeelding 10: Cobra Museum Amstelveen

5.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf wordt allereerst een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag door het benoemen van oplossingsrichtingen die toegepast kunnen worden om de functie 'leisure' beter in centrumplannen te kunnen verankeren. Het gaat daarbij puur om de beantwoording van de centrale vraagstelling; er worden geen nadere conclusies getrokken aan de hand van de optimalisatiedriehoek. Daar is in de vorige paragrafen al bij stilgestaan. Opvallend is, dat een belangrijk deel van de oplossingen aansluit bij hetgeen hierover in de literatuur gevonden is. Toch zijn er enkele aanvullingen en nuanceringen van toepassing. Ter afsluiting van deze scriptie worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

5.3.1 Oplossingsrichtingen voor de verankering van leisure in het centrumplan

Centrale onderzoeksvraag: "Welke oplossingsrichtingen kunnen bevorderen dat de functie 'leisure' binnen centrumplannen wordt verankerd?"

- Breng de vraag naar leisure bij aanvang van het project in beeld middels een marktanalyse. Het is daarbij van belang om ook de wensen en behoeften van de eigen inwoners en die uit de regio te inventariseren.
- Ontwikkel, vanuit de opgedane kennis over de marktvrage, vroegtijdig een visie op de rol die de functie leisure kan spelen om aan deze vraag invulling te kunnen geven (vraaggestuurd ontwikkelen).
- Om lopende het planproces 'voeling' te houden met de (dynamische) vraag naar leisure verdient het aanbeveling om van meet af aan te spreken en in gesprek te blijven met beoogde exploitanten en met experts.
- Kennis over de marktvrage kan op projectniveau ingebracht worden door het betrekken van shareholders met kennis van zaken.
- Ontwikkel vroegtijdig een visie op de ruimtelijke betekenis en meerwaarde van leisure in het centrumplan en vertaal deze visie naar een stedenbouwkundig ontwerp, een functioneel programma en te realiseren vastgoed.
- Investeren in functiemenging draagt bij aan het goed functioneren van een gebied en aan de populariteit van een gebied. Dit moet niet alleen gezocht worden in een onderlinge mix van winkels, woningen, kantoren en leisurevoorzieningen. Binnen het segment leisure zelf moet ook nagedacht worden over een uitgekende functiemix.
- Er kan voor gekozen worden om flexibiliteit in te bouwen in het stedenbouwkundig ontwerp, opdat deze tot een zo laat mogelijk moment aangepast kan worden. Dit kan de functie leisure ten goede komen, maar kan evengoed betekenen dat leisure niet verankerd blijft.
- Er kan voor gekozen worden om flexibiliteit in te bouwen in het te realiseren programma, zodat het mogelijk blijft functies in te wisselen voor andere of om functies op andere plekken te projecteren. Dit kan de functie leisure ten goede komen, maar kan evengoed betekenen dat leisure niet verankerd blijft.
- Om bij onverhoopte leegstand gemakkelijk een alternatieve (leisure)functie te kunnen huisvesten en om de bouwkosten binnen de perken te houden, verdient het aanbeveling het vastgoed zo generiek mogelijk te ontwerpen.
- Voor sommige functies, bijvoorbeeld sommige culturele voorzieningen die om uniek en soms onderscheidend vastgoed vragen, is generiek bouwen niet wenselijk. In deze gevallen moeten hogere bouwkosten domweg ingecalculeerd worden. Het risico op leegstand is voor deze gebouwen niet zo groot, gezien (vaak) de betrokkenheid van de overheid bij dit soort functies.
- Betrek beoogde exploitanten zo vroeg mogelijk in het proces om het stedenbouwkundig en het vastgoedontwerp zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de Programma's van Eisen voor specifieke functies.
- De behoefte aan een centrumplanontwikkeling komt voort uit een maatschappelijke urgentie. Dit geldt ook voor de integratie van leisure in het centrumplan. Het is dan ook de gemeente



die het initiatief dient te nemen en lopende het planproces zoveel mogelijk regie moet zien te behouden.

- Vanuit een heldere visie op de rol en betekenis van leisure in het centrumplan en de doorvertaling daarvan in een stedenbouwkundig ontwerp en een functioneel programma, verdient het aanbeveling het totale plan in een vroegtijdig stadium zo uitvoerig mogelijk door te rekenen.
- Maak de financiële en maatschappelijke kosten en baten van de integratie van leisurevoorzieningen op zowel korte als lange termijn zoveel mogelijk financieel inzichtelijk. Op deze wijze ontstaat inzicht in en transparantie over de meest optimale verdienmodellen voor de betrokken partijen.
- Maak duidelijke afspraken over wie wat realiseert en hoe de risico's en de kosten en opbrengsten worden gedragen door de verschillende partijen.
- Zorg ervoor dat de afspraken stevig geborgd worden binnen de kaders van het te kiezen samenwerkingsconstruct. Het maakt daarbij in beginsel niet uit welke samenwerkingsvorm gekozen wordt.
- Stel de afzet van het leisurevastgoed zo vroeg mogelijk zeker door (institutionele) beleggers of particuliere eindafnemers te betrekken en te contracteren.
- Afhankelijk van de aard en het veelal specifieke karakter van het gebouw verdient het aanbeveling om zoveel mogelijk de exploitant van de leisure activiteit ook eigenaar van het gebouw/de gebouwen te laten zijn. Dat legt door een te verwachten aanzienlijke financieringslast echter wel een zware last op die exploitatie.
- Wees creatief in het bedenken van mogelijkheden om leisurevoorzieningen financieel mogelijk te maken. Per centrumplan, deelplan of gebouw is dit maatwerk. Denk aan onder meer het bieden van overheidssteun voor vastgoed- en/of bedrijfsexploitaties van commerciële functies, het toepassen van diverse methodieken voor verevening, het benutten van 'oude gebouwen' voor leisurevoorzieningen die zich met hun formules daarbinnen kunnen voegen, het aanbieden van gronden aan individuele ondernemers, het benutten van BIZ-middelen, het binnenhalen van subsidies, etc.
- Zorg voor zoveel mogelijk continuïteit van betrokken personen op project- én organisatieniveau (al is dat moeilijk afdwingbaar en in de politiek bijna ondenkbaar). Met het oog op voortvarende besluitvorming helpt het wanneer de vertegenwoordigers op projectniveau zo hoog mogelijke functies bekleden binnen hun moederorganisaties.
- Nodig zijn ambitie, lef, commitment en vasthoudendheid; daarnaast is een gevoel van 'drive', van 'urgentie', om leisure te realiseren nodig.

4.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Er is (enig) onderzoek beschikbaar waaruit blijkt dat Nederlanders in tegenstelling tot bijvoorbeeld Amerikanen minder geneigd zijn tot combinatiebezoeken. Dit heeft te maken met geringere te overbruggen afstanden in Nederland. Nederlanders gaan vaak eerst naar huis voor dat ze een volgende (vrijetijds)activiteit ondernemen. Er is ook enige informatie bekend over welke vrijetijdsactiviteiten in welke mate met elkaar gecombineerd worden. Dit blijkt maar in beperkte mate het geval te zijn. De combinatie funshoppen-horeca springt er in positieve zin uit, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de combinatie funshoppen-zwembadbezoek. Dit laatste heeft vanzelfsprekend ook te maken dat er in de meeste stadscentra geen zwembad te vinden is. Maar het is inderdaad aannemelijk dat de combinatie minder goed aanslaat (het vooruitzicht om met overvolle boodschappentassen een zwemvoorziening te bezoeken om vervolgens baantjes te gaan trekken is niet erg aantrekkelijk). Betekent dit dan, dat deze minder voor de hand liggende leisurefuncties voor het stadscentrum niet van toegevoegde waarde kunnen zijn? Dat is nog maar de vraag. Immers: ook stand alone-voorzieningen brengen mensen op de been en genereren dus reuring en dynamiek, een zwembad is daarin niet anders dan een theater. En een levendig stadshart trekt op zijn beurt mensen aan. Of zoals Corio (2010) in haar jaarverslag 2009 treffend opmerkt: "People go where people are". Feitelijk is dit een vorm van functiesynergie. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om voor diverse typen leisurevoorzieningen na te gaan in hoeverre deze een meerwaarde kunnen hebben voor het stadscentrum.



In deze scriptie bleek het leisurecluster 'openluchtrecreatie' wat lastig te operationaliseren. Openluchtrecreatie werd niet in de volle breedte vertaald als 'openbare ruimte', maar parken en pleinen werden wel als leisurevoorziening aangemerkt. Deze omvatten vaak flink wat metrages. Tegelijkertijd zijn elementen als 'reconstructie stadsgrachten (Sittard), 'bruggen' (Venlo) en 'overkappingen van pleinen' (Amstelveen) ook genoemd, omdat deze duidelijk gericht waren op de verhoging van het verblijfsklimaat. De -achteraf gezien- enigszins diffuse operationalisering van het begrip openluchtrecreatie heeft echter geen gevolgen gehad voor de analyse van de onderzoeksresultaten en het trekken van conclusies daaruit. Het heeft er wel toe geleid, dat ik bijzonder nieuwsgierig ben geworden naar de rol van de openbare ruimte, in de volle breedte, bij de (her)ontwikkeling van stadscentra. Waar de integratie van leisure, maar ook van overig programma zoals winkels, woningen en kantoren als gevolg van verschillende maatschappelijke ontwikkelingen onder druk komt te staan, komt het mij voor dat de rol van openbare ruimte binnen stadscentra steeds belangrijker wordt en meer aandacht verdient. Het zou interessant zijn om deze rol in een vervolgonderzoek nader te belichten.

Een belangrijke conclusie in het kader van deze scriptie was dat er met het oog op de verankering van leisure in centrumplannen nadrukkelijk aandacht moet zijn voor instrumenten die de financiële haalbaarheid van leisurevoorzieningen bevorderen. Daarvoor is veel creativiteit nodig, waarbij er altijd sprake zal zijn van maatwerk. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de uitwerking van diverse mogelijke oplossingen, zoals het bieden van overheidssteun voor vastgoed- en/of bedrijfsexploitaties van commerciële functies, het toepassen van diverse methodieken voor verevening, het benutten van 'oude gebouwen' voor leisurevoorzieningen die zich met hun formules daarbinnen kunnen voegen, het aanbieden van gronden aan individuele ondernemers, het benutten van BIZ-middelen, het binnenhalen van subsidies, etc., maar ook van andere denkbare oplossingen in sfeer van financiën.

Tenslotte zou het interessant zijn om het onderwerp 'belangen' in relatie tot de optimalisatiedriehoek nader te belichten. Zoals eerder aangegeven is dit punt in dit deze scriptie wat onderbelicht gebleven. Zo'n onderzoek hoeft niet direct betrekking te hebben op centrumplannen, al is op dat punt vanzelfsprekend nader onderzoek van harte welkom. Het onderwerp 'belangen' zou daarbij allereerst meer diepgaand uitgewerkt kunnen worden: hoe zien deze er op de korte én de lange termijn voor de verschillende partijen uit, hoe kan de gebiedsontwikkeling/het centrumplan aan de invulling van deze belangen een bijdrage leveren en in hoeverre oefenen deze belangen invloed uit op de hoekpunten van de optimalisatiedriehoek. En andersom: op welke manier kan het sturen in knelpunten/oplossingen uit een van de hoekpunten bijdragen aan de invulling van de belangen van partijen.

Trudy van Horne
Helmond, 28 juli 2010





Bijlage 1 Referenties literatuuronderzoek

Asbeek Brusse, W., Dalen, H. en Wissink, B. (2002) *Stad en land in een nieuwe geografie*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Barendse, F. (2005) *Leisure in het gebiedsontwikkelingsproces*. Rotterdam: MCD-scriptie.

Berg, L. van den, Drewett, R., Klaassen, L., Rossi, A. en Vijverberg, C. (1982) *A study of growth and decline*; hoofdstuk 9 in: *Urban Europe*, volume 1.

Berg, L. van den (1986) *Urban systems in a dynamic society*. Aldershot: Gower Pub Co.

Berg, L. van den (1997) *Organising capacity of metropolitan regions*. In: *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 15, pp 253-272.

Berg, L. van den (1999) *The urban life cycle and the role of market-oriented revitalisation policy in western Europe*; hoofdstuk 18 in: Summers, Chesthire, Senn (eds.) *Urban change in the United States and Western Europe*. Washington: The Urban Institute Press.

Berg, L. van den, Meer, J. van der en Otgaar, A. (1999) *De aantrekkelijke stad. Katalysator voor economische ontwikkeling en sociale revitalisering*. Rotterdam: Euricur.

Berg, L. van den, Pol, P., Winden, W. van (2005) *European Cities in the Knowledge Economy*. Rotterdam: Euricur.

Bilsen, J. van, (2004) *Centrummangement: met heel je hart. Een casestudy naar de mogelijkheden van publiek-private samenwerking t.b.v. binnenstedelijke ontwikkeling en de toepassing hiervan in de Schoenmakersstraat en de Heilige Geeststraat in Roermond*. Tilburg: Vrijetijdwetenschappen-scriptie.

Bramezza, I. en Klink, H. van (1994) *Urban Management, backgrounds and concepts*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Burgers, J. (2006) *De stad als speelplaats, in: Sociologie*, vol. 2(1), pp 53-70

Corio (2010) *Annual Report 2009*. Utrecht: Corio.

Daamen, T. (2005) *De kost gaat voor de baat uit. Markt, middelen en ruimtelijke kwaliteit bij gebiedsontwikkeling*. Delft: TUD.

Dam, van K.C. (2008) *Leisure & Gebiedsontwikkeling*. Amsterdam: MSRE-scriptie

Debets, W. (2007) *De groei tot stad*. Amsterdam: MSRE-scriptie.

Eldonk, A. van (2005) *Financiële regie in binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Een verkenning vanuit gemeentelijk perspectief*. Amsterdam: MSRE-scriptie.

Florida, R. (2000) *Competing in the age of talent; environment, amenities and the new economy: A Report Prepared for the R. K. Mellon Foundation, Heinz Endowments, and Sustainable Pittsburgh*.

Franzen, A., Hobma, F., Jonge, H. de en Wigmans, G. (2010) *Management of Urban Development Processes*. Amsterdam: Techne Press.

Harmelink, H. (2009) *Vrijetijd in de woonomgeving*. Rotterdam: MCD-scriptie.

HBD/DHV (2004) *Bijzondere winkelconcepten, de betekenis voor de winkelplanning in Nederland*. Den Haag: HBD.

HBD (2005) *Winkelen en leisure: een klassieke combinatie?* Den Haag: HBD.

Hoek, R.M. van (2005) *Introduction to Urban Management*. Rotterdam: Euricur



- Jacobs, J. (1961, Nederlandse vertaling 2009) *Dood en leven van grote Amerikaanse steden*. Amsterdam: Uitgeverij SUN.
- Jókövi, M. (1996) *Inkomen en uitgaan; over economische effecten van vrijetijd voor stedelijke ontwikkeling*. Tilburg: University Press.
- Johan Matser Projectontwikkeling (2007) *De toekomst van het Nederlandse winkellandschap*. Hilversum: Johan Matser Projectontwikkeling.
- Kooijman, D. (1999) *Machine en Theater. Ontwerpconcepten van winkelgebouwen*. Rotterdam: Uitgeverij 010.
- Kooijman, D. (2007) *Leisure en retail groeien naar elkaar toe*. In: *Building Business*, augustus 2007, pp 30-33.
- Marlet, G. (2009) *De aantrekkelijke stad; moderne locatietheorieën en de aantrekkingskracht van Nederlandse steden*. Nijmegen: VOC Uitgevers.
- Metz, T. (2002) *Pret; leisure en landschap*. Rotterdam: NAI Uitgevers.
- Ministerie van VROM (2009), *Reiswijzer gebiedsontwikkeling 2009; een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Ministerie van VROM (2010) www.vrom.nl/notaruimteonline. Den Haag: Ministerie van VROM.
- MKB Nederland en Rabobank Nederland (2005) *Masterplan Vrijtijdsindustrie*. Delft: MKB Nederland.
- Mommaas, H., m.m.v. Heuvel, M. van den en Knulst, W. (2000). *De vrijetijdsindustrie in stad en land. Een studie naar de markt van belevenissen (Voorstudies en achtergronden 109)*, Den Haag: WRR/Sdu.
- NBTC/NIPO Research (2008) *CVTO 2006-2007*. Leidschendam: NBTC.
- Nicis Institute/NSOB (2010) *Master of Strategic Urban Studies; MSUS IV 2011-2013*. Den Haag: Nicis Institute.
- Poel, H. van der (2004) *Tijd voor vrijheid; inleiding tot de studie van de vrijetijd*. Amsterdam: Boom.
- SSM/EIM (2004) *Look Listen Learn*. Den Haag: SSM.
- Strabo (2010) *Het wordt stil... Over veranderingen in het druktebeeld in winkelgebieden*. Power point presentatie 'Brood en Spelen-middag' 22-06-2010. Amsterdam: Strabo.
- Verlaat, J. van 't (2008) *Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen*. Rotterdam: Master City Developer.
- Vromraad (2009) *Publieke ruimte. Naar een nieuwe balans tussen beeld, belang en beheer*. Den Haag: Vromraad.
- Wigmans, G. (2003) *Netwerkmaatschappij en stad: Castells, Harvey en Sassen*. Delft: Technische Universiteit.
- Wigmans, G. (2008) *De verspilling van de netwerkstad* in: AGORA 2008-3, pp 11-13.
- Wigmans, G. (2008) *Cities and their social context: a problem outline*. Delft: Technische Universiteit.
- Winden, W. van en Berg, L. van den (2004) *Cities in the knowledge economy: new governance challenges*. Rotterdam: Euricur.
- Wolting, B. (2008) *PPS en gebiedsontwikkeling*. Den Haag: 2008.



Bijlage 2 Referenties veldonderzoek

Zitterd Revisited

Respondenten:

- Gemeente Sittard-Geleen: Sjaak Aussems (projectleider Zitterd ReviSited)
- 3W: Joep Smeets en Joep Hermens (projectleider en voormalig projectleider Zitterd ReviSited)
- Laudy Bouw en Ontwikkeling BV: Ger Schelberg (projectleider Kloosterkwartier)

Documenten:

- Gemeente Sittard, IBC Vastgoed B.V., 3W Vastgoed B.V., Stienstra Bedrijfsprojectontwikkeling B.V. en Vesteda Management B.V. (november 2000): Convenant Intentiefase Ontwikkeling Binnenstad.
- Gemeente Sittard-Geleen, IBC Vastgoed B.V., 3W Vastgoed B.V., Stienstra Bedrijfsprojectontwikkeling B.V. en Vesteda Management B.V. (december 2001): Verwervingsovereenkomst Zitterd ReviSited.
- Gemeente Sittard Geleen (juni 2003): Ontwikkelingsplan Zitterd Revisited.
- Gemeente Sittard, IBC Vastgoed B.V., 3W Vastgoed B.V., Stienstra Bedrijfsprojectontwikkeling B.V. en Vesteda Management B.V. (december 2003): Side-letter Binnenstad Sittard.
- Gemeente Sittard-Geleen, 3W III B.V., 3W Vastgoed B.V., Vesteda Projekt B.V. en Heijmans IBC Vastgoedontwikkeling B.V. (januari 2004): Allonge.
- Gemeente Sittard-Geleen, Vesteda Project B.V., Woonmaatschappij ZO Wonen, 3W Vastgoed B.V. en 3W III B.V (2005): .Realisatieovereenkomst Zitterd Revisited Fase I.

Websites:

- www.sittard-geleen.nl
- www.3winfo.nl
- www.zitterdrevisited.nl

Maasboulevard Venlo

Respondenten:

- Gemeente Venlo: Serge van Dellen (projectleider Maasboulevard Venlo)
- 3W: Henrie Coumans (projectleider Maasboulevard Venlo; inmiddels werkzaam voor Hurks Groep BV)

Documenten:

- Jo Coenen & Co Architecten (juni 1999): Kwaliteitsplan Maasboulevard Venlo.
- Gemeente Venlo en 3W (januari 2004): Realisatieovereenkomst Project Maasboulevard.

Web sites:

- www.venlo.nl
- www.3winfo.nl
- www.maasboulevard.nl



Referenties Stadshart Amstelveen

Respondenten:

- Gemeente Amstelveen: Jelle Westra (projectleider Stadshart Amstelveen)
- MAB Development Nederland BV: Chris van Holthe (Directeur Projecten)

Documenten:

- Gemeente Amstelveen (oktober 1990): Stadshart Amstelveen; concept programma van eisen voor het centrumgebied van Amstelveen.
- Gemeente Amstelveen, MAB, Bouwfonds, Ballast Nedam (juli 1992): Intentieovereenkomst Stadshart Amstelveen.
- MAB (februari 1993): Commercieel Ontwikkelingsplan Amstelveen Centrum.
- Gemeente Amstelveen, MAB/Bouwfonds, Ballast Nedam (juni 1993): Samenwerkingsovereenkomst Stadshart Amstelveen.
- Stadshart Amstelveen Ontwikkelingsmaatschappij (1994): Stadshart Amstelveen Stadsplein e.o.; Verslag van een ontwerpproces.
- Stadshart Amstelveen Ontwikkelingsmaatschappij (1995): Amstelveen Stadshart Oost; Stedenbouwkundig raamwerk Handelsplein, Stadspark en woningbouw Haspelslaan.

Web sites:

- www.amstelveen.nl
- www.mab.com
- www.stadshartamstelveen.nl



Bijlage 3 Lijst van figuren, tabellen en afbeeldingen

Figuur 1: Schematische weergave onderzoeksaanpak (bron: eigen werk)

Figuur 2: Aanbodspiramide (bron: gemeente Helmond 2010: 6)

Figuur 3: Diverse typen gebiedsontwikkelingen (bron: Ministerie van VROM 2009: 86)

Figuur 4: De verschillende fasen in een gebiedsontwikkelingsproces

Figuur 5: Optimalisatiedriehoek, met vliegwiel 'organiserend vermogen'

Figuur 6: Optimalisatiedriehoek, met vliegwiel 'belangen'

Figuur 7: Visuele weergave onderzoeksmodel

Figuur 8: Overzicht knelpunten en oplossingen uit de literatuur

Figuur 9: Overzicht toegepaste oplossingen uit de praktijk

Tabel 1: Vrijtijdsvoorzieningen verdeeld naar vrijetijdsclusters

Tabel 2: Actoren bij gebiedsontwikkeling

Tabel 3: Belangen van actoren

Tabel 4: Basishouding actoren tegenover leisure

Tabel 5: Knelpunten bij het verankeren van leisure in het centrumplan

Tabel 6: Oplossingen voor het verankeren van leisure in het centrumplan

Tabel 7: Overzicht geselecteerde cases

Tabel 8: Leisureprogramma Zitterd ReviSited

Tabel 9: Leisureprogramma Maasboulevard Venlo

Tabel 10: Leisureprogramma Stadshart Amstelveen

Tabel 11: Voorzieningen afgezet tegen theoretische handvatten

Tabel 12: Overzicht mate waarin knelpunten in de cases een rol hebben gespeeld

Tabel 13: Overzicht wijze waarop in de cases met knelpunten is omgegaan

Tabel 14: Overzicht mate waarin oplossingen in de cases zijn toegepast

Tabel 15: Overzicht wijze waarop in de cases oplossingen zijn toegepast



Afbeelding 1: Overzichtskaart en foto Zitterd ReviSited

Afbeelding 2: Overzichtskaart en foto Maasboulevard Venlo

Afbeelding 3: Overzichtskaart en foto Stadshart Amstelveen

Afbeelding 4: Detailkaart Zitterd ReviSited

Afbeelding 5: Detailkaart Maasboulevard Venlo

Afbeelding 6: Detailkaart Stadshart Amstelveen

Afbeelding 7: Impressie Zitterd ReviSited, deelplan fase 1

Afbeelding 8: Impressie Maasboulevard Venlo

Afbeelding 9: Impressie Stadshart Amstelveen

Afbeelding 10: Cobra Museum Amstelveen

Afbeelding 11: Luchtfoto plangebied De Dobbelsteen

Afbeelding 12: Reconstructie stadsgrachten bij De Kam

Afbeelding 13: Deelplan Het Koosterkwartier

Afbeelding 14: Luchtfoto plangebied Maasboulevard Venlo voor aanvang haalbaarheidsfase

Afbeelding 15: Schets Romercenter bij aanvang haalbaarheidsfase

Afbeelding 16: Impressie Lineair en Romercenter

Afbeelding 17: Impressie van de nieuwe brug

Afbeelding 18: Luchtfoto plangebied Stadshart Amstelveen voor aanvang haalbaarheidsfase

Afbeelding 19: Bibliotheek

Afbeelding 20: Horecapaviljoen stadspark

Afbeelding 21: Congrescentrum



Bijlage 4 Lijst van afkortingen

Op alfabetische volgorde:

24/7	24 uur per dag, 7 dagen per week
Bex	Bedrijfsexploitatie
BIZ	BedrijfsInvesteringsZone
BV	Besloten Vennootschap
Bvo	Bruto vloeroppervlak
CV	Commanditaire Vennootschap
DO	Definitief Ontwerp
GreX	Grondexploitatie
OZB	Onroerend Zaak Belasting
PPS	Publiek Private Samenwerking
PvE	Programma van Eisen
SAO	Stadshart Amstelveen Ontwikkelingsmaatschappij
Vex	Vastgoedexploitatie
VO	Voorlopig Ontwerp





Bijlage 5 Itemlijst respondenten/stellingen

Achtergrondinformatie Master City Developer (MCD)

MCD richt zich op stedelijke gebiedsontwikkeling vanuit een integrale benadering. De masteropleiding combineert enerzijds theorie en praktijk, en anderzijds inhoud en proces. De opleiding vormt een multidisciplinaire verdieping voor stedelijke professionals vanuit gemeenten, corporaties, ontwikkelaars, beleggers en adviseurs. MCD is een samenwerking tussen de Erasmus Universiteit, de TU Delft en het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR). De opleiding kent drie semesters met theorie en praktijk, die afgesloten worden met tentamens. Het vierde en laatste semester staat in het teken van het schrijven van een scriptie.

Scriptieonderwerp

In mijn scriptie staat het 'centrumplan', en dan met name de rol van de functie 'leisure' daarin, centraal. Definities:

Centrumplan: gebiedsontwikkelingen waarin winkelcentra worden aangepakt, al dan niet in combinatie met bijvoorbeeld culturele functies; deze plannen bestaan meestal uit een uitbreiding dan wel toevoeging van (het bestaande aantal) woningen, winkels en parkeerplaatsen.

Leisure: alle doelbewust opgerichte of aangelegde, publiek toegankelijke voorzieningen die de gelegenheid bieden om vrije tijd buitenshuis te besteden, uitgezonderd detailhandel.

Achtergrond scriptieonderwerp

Als gevolg van diverse maatschappelijke ontwikkelingen verkeren steden en regio's als het ware in een staat van voortdurende concurrentie met elkaar. Een hoogwaardige leefomgeving met voldoende en aantrekkelijke vrijetijdsvoorzieningen wint als vestigingsplaats- en daarmee als concurrentiefactor aan belang. Het creëren van een aantrekkelijk stadscentrum staat om die reden hoog op het verlanglijstje van menig stadsbestuur. Dat rechtvaardigt de verwachting dat vrijetijdsvoorzieningen nadrukkelijk nagestreefd worden binnen stadscentra cq bij de (her)ontwikkeling van stadscentra. Toch is de integratie van leisure geen vanzelfsprekendheid. Er is sprake van verschillende belangen van de partijen die bij het centrumplan betrokken zijn. Zo beschouwt de overheid leisure over het algemeen als een wenselijke functie, gezien de sociaal-economische spin off die deze genereert. Beleggers en ontwikkelaars blijken in de praktijk huiverig voor met name de financiële risico's die gepaard gaan met de ontwikkeling van leisure.

Focus van het onderzoek

De haalbaarheidsfase staat in dit onderzoek centraal. Het betreft de fase waarin de aanvankelijke ambities, die veelal door de gemeente zijn geformuleerd, vertaald worden in een business case die door meerdere partijen gedragen wordt. Partijen worden uitgenodigd, of melden zich zelf, om te participeren in de centrumontwikkeling. Het is in de haalbaarheidsfase, dat de belangen van de shareholders, ofwel de partijen die risicodragend participeren, zich voor het eerst duidelijk manifesteren. Deze partijen zullen in deze fase zoveel mogelijk van hun eigen belangen in het eindproduct van deze fase, de business case, trachten te verwerken. Het plan kan er bij aanvang van de haalbaarheidsfase dan ook anders uitzien dan bij afsluiting van deze fase. Ook de functie leisure kan gaandeweg dit proces een bepaalde ontwikkeling hebben doorgemaakt. De focus in beschrijvende zin richt zich met name op dit laatste punt: wat is er in de loop van de haalbaarheidsfase met de functie leisure gebeurd. Indien er wijzigingen zijn opgetreden wat betreft deze functie, is vervolgens nagegaan welke redenen hieraan ten grondslag hebben gelegen. Deze beschrijving is vervolgens gespiegeld aan hetgeen hierover in de literatuur gevonden is. Op deze manier zoek ik naar meer scherppte in de mogelijkheden en beperkingen van het integreren van vrijetijdsvoorzieningen binnen centrumplannen. Uiteindelijk moet dit de benodigde ingrediënten leveren voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag: "Welke oplossingsrichtingen kunnen bevorderen dat de functie 'leisure' binnen centrumplannen wordt verankerd?".



Interviews met shareholders

Voor het onderzoek worden een aantal ten tijde van de haalbaarheidsfase in de ontwikkeling participerende partijen (shareholders) geïnterviewd: gemeente, belegger(s), ontwikkelaar(s), exploitant(en). De interviews zijn semi-gestructureerd en vinden plaats aan de hand van een item-lijst. De itemlijst wordt vooraf toegezonden aan de respondent, opdat deze zich op het interview kan voorbereiden. Het gesprek wordt met een voice-recorder opgenomen. Daarnaast worden aantekeningen gemaakt.

Itemlijst interviews

Introductie

1. Voorstellen onderzoeker, achtergrondinformatie onderzoek en aanpak interview
2. Doornemen relevante theoretische uitgangspunten
3. Voorstellen respondent: functie, hoe lang betrokken, mandaat vanuit partij

Inhoud casus

4. Aanleiding voor het centrumplan
5. Fase waarin het plan zich nu bevindt en verloop van het planproces
6. Betrokken partijen (shareholders) bij aanvang van de haalbaarheidsfase en hun rol
7. Betrokken partijen (shareholders) bij afsluiting van de haalbaarheidsfase en hun rol
8. Inhoud van het centrumplan bij aanvang van de haalbaarheidsfase en de rol van leisure
9. Inhoud van het centrumplan bij afsluiting van de haalbaarheidsfase en de rol van leisure

Visie op leisure

10. Visie partij bij aanvang haalbaarheidsfase t.a.v. de functie leisure m.b.t. dit centrumplan
11. Visie bij afsluiting haalbaarheidsfase t.a.v. de functie leisure m.b.t. dit centrumplan
12. Aanleiding voor integratie leisure in dit centrumplan bij aanvang van de haalbaarheidsfase
13. Aanleiding voor eventuele wijzigingen w.b. integratie leisure gaandeweg de haalbaarheidsfase

Belangen partijen

14. Belangen partij bij gebiedsontwikkelingen in het algemeen
15. Belangen partij bij dit centrumplan
16. Meerwaarde integratie functie leisure in dit centrumplan gerelateerd aan deze belangen
17. Knelpunten integratie functie leisure in dit centrumplan gerelateerd aan deze belangen
18. Oplossingen integratie functie leisure in dit centrumplan gerelateerd aan deze belangen



Stellingen

- Knelpunten-

- De vraag naar leisure is dynamisch; wensen en eisen die aan het programma en vastgoed worden gesteld, wijzigen snel; ook brengt dit onzekerheid over te verwachten cash flow.
- Er zijn weinig betrouwbare grote exploitanten die bewezen hebben langdurig rendabel te kunnen draaien.
- Er is weinig kennis aanwezig bij partijen over de leisuresector.
- Veel leisurevastgoed is specifiek; er zijn weinig alternatieve toepassingsmogelijkheden; het risico op leegstand is groot.
- Vanwege het specifieke karakter van veel leisurevastgoed zijn de bouwkosten relatief hoog
- De opbrengst uit leisurevastgoed is vergeleken met woningen, kantoren en winkels relatief laag.
- Leisure is een relatief jonge sector; er zijn weinig cijfers over rendementsontwikkeling, waardoor het lastig is om rendement en risico's in te schatten.
- Het rendement is afhankelijk van de exploitatie van de in het vastgoed gehuisveste leisurevoorziening.
- Leisurevastgoed kent hoge rendementseisen; huurcontracten worden voor langere tijd afgesloten.
- Degene die in leisure investeert is niet altijd degene die profiteert van eventuele waardevermeerdering van het vastgoed in de omgeving.
- Leisure wordt vroeg in het proces geambieerd, maar laat geconcretiseerd.

- Oplossingen-

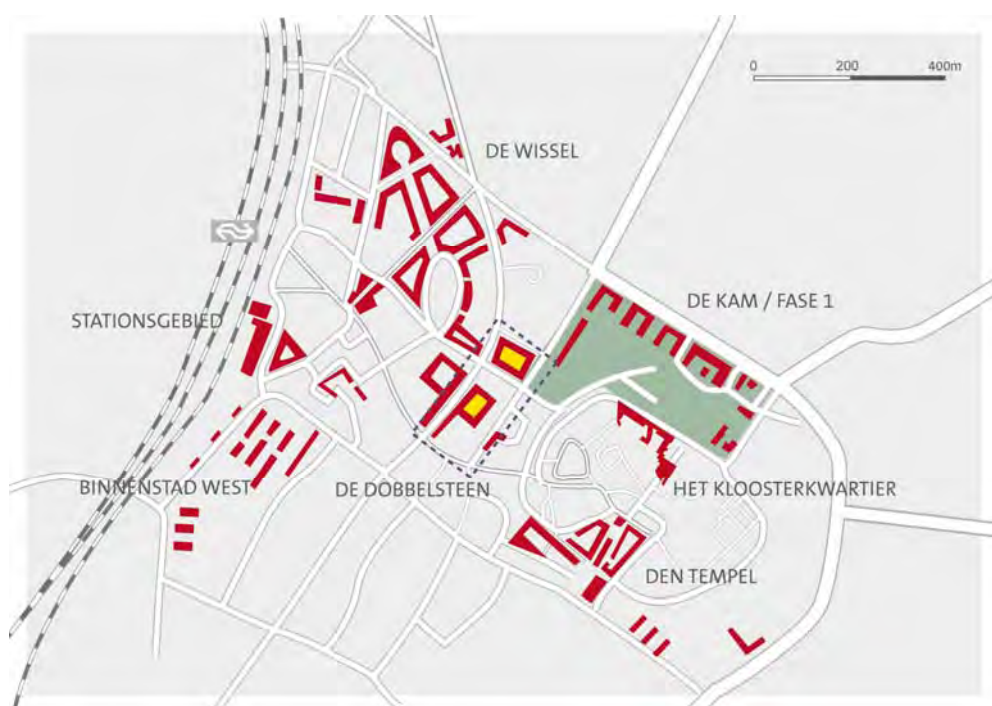
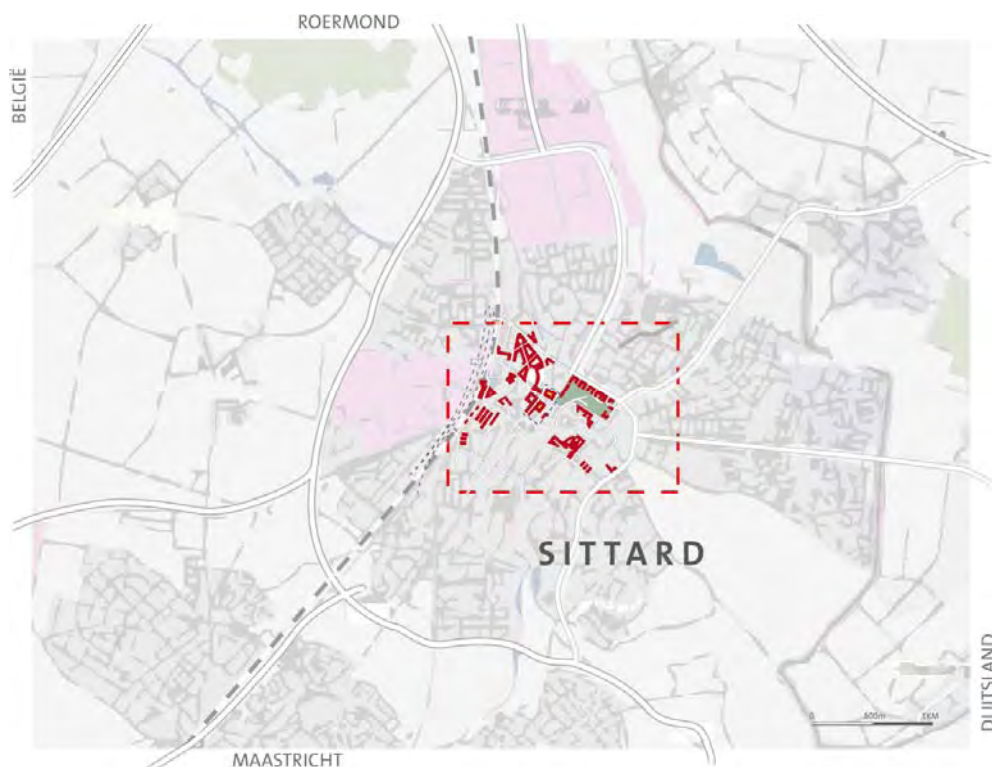
- De vraag naar leisure dient bij aanvang van het project in beeld gebracht te worden middels een marktanalyse. Dit moet regelmatig herhaald worden.
- Het vastgoed dient zo generiek mogelijk ontworpen te worden, opdat een alternatieve (leisure)functie eenvoudig kan worden gehuisvest in het pand.
- Het vastgoed dient zo generiek mogelijk ontworpen te worden, opdat de bouwkosten binnen de perken worden gehouden.
- Exploitanten moeten zo vroeg mogelijk in het proces betrokken worden.
- Er dient zoveel mogelijk flexibiliteit ingebouwd te worden in het stedenbouwkundig ontwerp, opdat deze tot een zo laat mogelijk moment aangepast kan worden.
- Er dient zoveel mogelijk flexibiliteit ingebouwd te worden in het te realiseren programma, zodat het mogelijk blijft functies in te wisselen voor andere of om functies op andere plekken te projecteren.
- Investeren in functiemenging draagt bij aan het goed functioneren van een gebied en aan de populariteit van een gebied, waardoor vastgoed, ook het leisurevastgoed, couranter wordt.
- Er moet vroegtijdig gekomen worden tot een visie over wat met leisure beoogd wordt; op grond daarvan kan een programma bepaald worden
- Er dient op het niveau van een deelplan of totale gebiedsontwikkeling gezocht te worden naar mogelijkheden voor verevening.
- Er dient onderzocht te worden of er subsidies beschikbaar zijn voor specifieke bouwplannen (bij herbestemming soms het geval) of voor exploitatie (bij niet-commerciële voorzieningen soms het geval).
- Er moet gezocht worden naar een exploitant die tevens als ontwikkelaar en belegger optreedt.
- Gezocht moet worden naar een exploitant die tevens als ontwikkelaar en belegger optreedt.
- Er moeten hoge aanvangsrendement lange huurcontracten afgesloten worden voor leisurefuncties.
- Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over wie wat realiseert en hoe de kosten en opbrengsten worden gedragen door de verschillende partijen.
- Zorg voor een 'stok achter de deur', door overeen te komen eerst het zuur en dan het zoet te realiseren of door privaatrechtelijke afspraken te maken (contractueel, PPS).
- Er moet gezorgd worden voor continuïteit van betrokken personen, voor vertrouwen en voor regelmatig overleg.
- Nodig zijn ambitie, lef en commitment, een gevoel van 'drive', van 'urgentie' om leisure te realiseren is nodig.





Bijlage 6: Kaartbeelden centrumplannen

B6.1 Zitterd ReviSited



B6.2 Maasboulevard Venlo



B6.3 Stadshart Amstelveen





Bijlage 7: Resultaten veldonderzoek

B7.1 Inleiding

Deze bijlage doet uitvoerig verslag van het veldonderzoek dat in de periode april - juni 2010 heeft plaatsgevonden. Zoals uiteengezet in paragraaf 3.3 zijn voor de casestudies drie centrumplannen geselecteerd: Zitterd ReviSited, Maasboulevard Venlo en Stadshart Amstelveen. Iedere paragraaf in deze bijlage behandelt één case. Per case wordt telkens eerst de aanleiding voor het centrumplan geschetst, als tweede komt de samenwerking tussen partijen aan bod, vervolgens wordt beschreven hoe het plan er bij aanvang en bij afsluiting van de haalbaarheidsfase uitzag en tenslotte wordt aangegeven op welke wijze per case de uit de literatuur bekende knelpunten en welke oplossingen een rol hebben gespeeld.

B7.2 Zitterd Revisited

B7.2.1 Aanleiding voor het centrumplan

De directe aanleiding voor het centrumplan van Sittard lag in de vorige eeuw. Eind jaren negentig werden er door een aantal marktpartijen gronden verworven in de directe nabijheid van het stadscentrum. Het ging om de vrijgekomen voormalige autogarage Göttgens, de vrijvallende schoollocatie Serviam en enkele andere percelen. De partijen meldden zich vervolgens bij de gemeente met plannen voor woningbouw op deze locaties. Bovendien gaf het Maaslandziekenhuis in deze periode te kennen dat zij een nieuw gebouw wenste te realiseren tussen de kernen Geleen en Sittard. De gemeente realiseerde zich op dat moment dat het hen ontbrak aan een bredere kijk op de gewenste ontwikkeling van het stadscentrum en dat het niet wenselijk was om op ad hoc basis medewerking te verlenen aan private initiatieven. In 1999 werd daarom aan Jo Coenen & Co Architecten gevraagd om een ontwikkelingsvisie op te stellen voor centrumgebied van Sittard. Deze visie, de Ontwikkelingsvisie Zitterd ReviSited, behelsde een samenhangend stedenbouwkundig beeld van de ontwikkelingsmogelijkheden in en rondom het historische stadscentrum van Sittard.



Afbeelding 11: Luchtfoto plangebied De Dobbelsteen voor aanvang haalbaarheidsfase (bron: gemeente Sittard-Geleen)

In 2001 fuseerde de gemeente Sittard met de gemeenten Geleen en Born tot de gemeente Sittard-Geleen. Dit om ervoor te zorgen dat de afzonderlijke gemeenten meer slagkracht kregen. Door de fusie ontstond een stad met bijna 100.000 inwoners, qua inwoneraantal de tweede gemeente in Limburg. Er was in de beginfase sterk de behoefte aan een visie op een gezamenlijke toekomst van de afzonderlijke voormalige gemeenten. Al snel werd dan ook een stadsvisie voor de nieuwe gemeente opgesteld. Als ambitie werd hierin gesteld, dat Sittard-Geleen zich wil ontwikkelen tot grote stad van betekenis met een centrum dat zich kan meten met Maastricht en Heerlen. Samen met Heerlen en Maastricht streeft Sittard-Geleen naar versterking van de positie van Zuid-Limburg op landelijk, euregionaal en Europees niveau. Daarbij werd de complementariteit van de drie gemeenten benadrukt en als uitgangspunt genomen voor de verdere ontwikkeling. Sittard zou zich moeten ontwikkelen tot verblijfscentrum, Geleen tot dienstencentrum en Born tot centrum voor kennisintensieve bedrijvigheid. De ontwikkelingsrichting voor Sittard zat hem daarmee voornamelijk in het creëren van een aantrekkelijk verblijfsklimaat, niet alleen door het realiseren van een excellent woonmilieu, maar ook door het concentreren van culturele, commerciële en onderwijsfuncties. Daarmee zou Sittard zijn eigen bijdrage leveren aan de vitaliteit van de nieuwe gemeente Sittard-Geleen en zou de nieuwe gemeente haar plaats in de regio verder kunnen uitbouwen en versterken. Dit zou eraan moeten bijdragen dat middeninkomens en jongeren beter aan de stad verbonden blijven en zou de regio moeten voorzien van een belangrijke vestigingsfactor voor zowel kenniswerkers als bedrijven.

De ontwikkelingsrichting die in het kader van de nieuwe gemeentelijke stadsvisie voor Sittard werd geschetst, betekende voor het bestaande centrumplan van Coenen, dat deze herijkt diende te worden. Dit was overigens ook het geval in Geleen, dat ook plannen had voor de (her)ontwikkeling van haar stadscentrum. Beide voormalige gemeenten dienden hun plannen te herijken, met als nieuw uitgangspunt de stadsvisie voor de gemeente Sittard-Geleen. Zoals hierna beschreven zal worden, zijn in de latere uitwerkingen van Zitterd ReviSited, de uitgangspunten van het plan van Coenen altijd overeind gebleven.

B7.2.2 Samenwerking

Zoals hiervoor aangegeven heeft de gemeente Sittard in de periode vóór de fusie met Geleen en Born door Jo Coenen & Co Architecten een ontwikkelingsvisie laten opstellen voor het centrum van de stad. Op basis van deze visie is in het jaar 2000 een intentieovereenkomst (Convenant Intentiefase Ontwikkeling Binnenstad) gesloten tussen gemeente Sittard, IBC Vastgoed B.V., 3W Vastgoed B.V., Stienstra Bedrijfsprojectontwikkeling B.V. en Vesteda Management B.V. Hierin kwamen partijen overeen gezamenlijk verder te willen gaan met de ontwikkeling van de binnenstad van Sittard. Als gevolg van de gemeentelijke herindeling dienden de kaarten echter opnieuw te worden geschud. Met de nieuwe stadsvisie, die door de gemeente Sittard-Geleen werd opgesteld, diende opnieuw en met andere ogen gekeken te worden naar de bestaande ontwikkelingsvisie van Coenen. De nieuwe gemeente heeft toen, in nauwe samenwerking met de overige convenantpartners en met Jo Coenen, achtereenvolgens een Structuurplan (Structuurplan Binnenstad Sittard en omgeving) en een Ontwikkelingsplan (Ontwikkelingsplan Zitterd ReviSited) opgesteld. Het Structuurplan biedt een beschrijving van de ruimtelijke voornemens op hoofdlijnen en van de ontwikkelingsfasering. Daarnaast vormt het Structuurplan het planologische en juridische kader voor de beoogde ontwikkeling. Het Ontwikkelingsplan bevat een gedetailleerde uitwerking van de ambities per deelplan: wat moet precies op welke plekken gerealiseerd worden.

Het Structuurplan en het Ontwikkelingsplan hebben geleid tot het sluiten van vervolgovereenkomsten, te weten de Side letter Ontwikkeling Binnenstad, ook wel genoemd 'de ontwikkelovereenkomst' (december 2000) en de Verwervingsovereenkomst Zitterd ReviSited (december 2001) tussen de nieuwe gemeente Sittard-Geleen en dezelfde marktpartijen, die eerder het Convenant sloten. De plannen kunnen gezamenlijk beschouwd worden als een Samenwerkingsovereenkomst, zoals beschreven in paragraaf 2.4.3 van deze scriptie. In de overeenkomsten zijn afspraken gemaakt over de verdere uitwerking van het Structuurplan en het Ontwikkelingsplan op deelplanniveau, de te voeren verwervingsstrategie en over het opstellen van exploitatieplannen per



deelgebied. Als een deelgebied volledig in handen was van (een van) de samenwerkende partijen en er voor dat deelgebied een exploitatieplan opgesteld was, zouden partijen overgaan tot het sluiten van een realisatieovereenkomst. Deze manier van werken is slechts een keer in de praktijk gebracht, namelijk bij deelgebied De Kam. Voor dit deelgebied, dat sinds de ondertekening van de realisatieovereenkomst aangeduid wordt als 'Zitterd ReviSited Fase 1' zou de gemeente een groot deel van de gronden verwerven. Heijmans trok zich in 2005, vlak voor de ondertekening van de realisatieovereenkomst, terug uit het project. Daarop nam de gemeente de grondposities van Heijmans over. In 2005 sloten Gemeente Sittard-Geleen, 3W (die intussen eigenaar was van Stienstra Commercieel Vastgoed), Vesteda Project BV en ZO Wonen de Realisatieovereenkomst Zitterd Revisited Fase 1. Deze overeenkomst regelde dat de gemeente de grondexploitatie zou verzorgen. De ontwikkelaar (3W) zou, zodra 60% van het te realiseren programma verkocht zou zijn, de bouwrijpe grond afnemen en tot ontwikkeling overgaan. Nu, vijf jaar na ondertekening van de Realisatieovereenkomst is er nog maar één gebouw gerealiseerd en is met de realisatie van een ander gebouw aangevangen. Het project kampt met tegenvallende verkoopcijfers. De gemeente heeft de regie teruggenomen en is het plan aan het herijken.

B7.2.3 Inhoud Centrumplan bij aanvang haalbaarheidsfase

De Ontwikkelingsvisie Zitterd ReviSited van Jo Coenen & Co Architecten lag aan de basis van de centrumplanontwikkeling in Sittard. Toch wordt niet deze visie, maar het door de gemeente (in samenwerking met diverse partijen) opgestelde Ontwikkelingsplan in deze scriptie als basis genomen voor de beschrijving van het plan bij aanvang van de haalbaarheidsfase. Immers, zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven, diende het plan van Coenen naar aanleiding van de gemeentelijke herindeling herijkt te worden. Met als resultaat het gemeentelijke Ontwikkelingsplan. Het is dit document dat de grondslag vormde voor respectievelijk de Ontwikkelovereenkomst en de Verwervingsovereenkomst. De ondertekening van deze overeenkomsten kan worden beschouwd als de start van de haalbaarheidsfase. Dat wil echter niet zeggen dat het plan van Coenen aan kracht had ingeboet. Integendeel. De belangrijkste stedenbouwkundige uitgangspunten van Coenen werden in het Ontwikkelingsplan overgenomen (en staan overigens ook anno 2010 nog altijd overeind). Een belangrijk uitgangspunt in het plan van Coenen was het respecteren en versterken van de historische kwaliteiten van de binnenstad. Sittard is een stad met een rijke historie, waarvan de sporen op dit moment in het stadshart nog duidelijk zichtbaar zijn. Vooral binnen de voormalige stadswallen zijn diverse rijks- en gemeentelijke monumenten te vinden. Het opnieuw beleefbaar maken van de stadshistorie kreeg binnen de Ontwikkelingsvisie dan ook een prominente plek. De stedenbouwkundige visie van Coenen voorzag onder meer in het vrijmaken van de schootsvelden, het herstellen van historische zichtlijnen en het terugbrengen van water in de grachten rondom de vestingwallen. Ook voorzag het plan in het verbeteren van de verkeersstromen in de stad voor zowel langzaam als gemotoriseerd verkeer. Wanneer de Ontwikkelingsvisie van Coenen wordt vergeleken met het gemeentelijke Ontwikkelingsplan, valt op dat ook de door Coenen onderscheiden deelgebieden zijn overgenomen in het gemeentelijke plan. Wel zijn in het gemeentelijke plan twee deelgebieden toegevoegd.

Daarmee kan de inhoud van het centrumplan Zitterd ReviSited bij aanvang van de haalbaarheidsfase als volgt beschreven worden.

1. De Kam

Zoals eerder beschreven is dit deel van het plan in realisatie genomen. In het stedenbouwkundig plan voor De Kam spelen de schootsvelden een prominente rol. Deze worden in ere hersteld, hetgeen inhoudt dat ze zoveel mogelijk ontdaan worden van bebouwing, waartoe ook parkeervoorzieningen behoren. De schootsvelden zijn verbonden met het vestingverleden van de stad en dienden in die tijd zo goed als onbebouwd te blijven. Bij een aanval op de stad kon al hetgeen zich in het schootsveld bevond immers in vijandige handen komen en in het slechtste geval zelfs gebruikt worden als wapentuig. Gegeven deze historische context zijn de schootsvelden grotendeels ingericht als ruim bemeten (8 ha) stadspark. Een stadspark dat grotendeels bestaat uit grasvelden en dat, om het oorspronkelijke, weidse karakter van de schootsvelden te respecteren, een minimale beplanting kent. Ook de vanouds aanwezige verdedigingsgrachten, die vlak voor



de stadswallen gelegen waren, worden in het plan De Kam in ere hersteld. Het parkeren is ondergronds opgelost. Vijf meter onder het maaiveld bevindt zich een parkeergarage die plaats biedt aan 633 voertuigen (inmiddels opgeleverd). Bij aanvang van de haalbaarheidsfase was er overigens nog geen sprake van concrete aantallen. Het was de bedoeling dat de parkeergarage door de gemeente ontwikkeld en geëxploiteerd zou worden en zulks is ook geschied. De geplande bebouwing in dit plandeel bestaat uit negen bouwblokken aan de noordkant van de schootsvelden, die ruimte zou moeten bieden aan ca. 320 woningen, voornamelijk appartementen in de midden en hogere prijsklassen.

Programma De Kam bij aanvang haalbaarheidsfase	
Woningen	▪ Ca. 320 appartementen primair in midden/hogere prijsklasse
Leisure	▪ 8 ha stadspark (vrije schootsvelden met enkele speelobjecten) ▪ Reconstructie stadsgrachten in het plangebied
Parkeren	▪ Ondergrondse parkeergarage (aantal parkeerplaatsen nog niet gedefinieerd)



Afbeelding 12: Reconstructie stadsgrachten bij De Kam (bron: eigen foto)

2. De Dobbelsteen

Het plandeel De Dobbelsteen bevindt zich op dit moment nog in haalbaarheidsfase. De gronden waarop De Dobbelsteen geprojecteerd is, liggen op dit moment deels braak, deels herbergt het gebied enkele laagwaardige gebouwen. Een kansrijke plek dus voor het toevoegen van een geheel nieuw programma. Bij aanvang van de haalbaarheidsfase gold De Dobbelsteen dan ook als 'boegbeeld' van Zitterd ReviSited. Het gebied zou een belangrijke sociaal-culturele functie moeten krijgen: een levendige ontmoetingsplaats met culturele functies met een (boven)regionale uitstraling. Er werden kansen gezien voor (her)huisvesting van Museum Het Domein, het Regionaal Historisch Centrum en een theatervoorziening in de vorm van een vlakke-voerzaal. Daarnaast had de gemeente De Dobbelsteen op het oog voor de realisatie van een nieuw gemeentelijk bestuurscentrum. Voorts was er ruimte gereserveerd voor een hoogwaardige hotelvoorziening (4 à 5 sterren, 100 kamers). Er van uitgaande dat het plan gefaseerd tot uitvoering zou komen, was ruimte gelaten voor de eventuele integratie, op langere termijn, van de (op termijn te verplaatsen) stadsschouwburg, muziekschool, concertzaal en onderdelen HBO-onderwijs. In lijn met de culturele invulling van het gebied zou De Dobbelsteen ruimte moeten bieden aan met culturele voorzieningen gerelateerde functies, zoals een theatercafé of een kunstboekhandel. Ook een verdere invulling met leisure-achtige activiteiten zou worden ondersteund. Daarnaast was er ruimte geprojecteerd voor woningbouw, in totaal zo'n 140 stuks. Tenslotte is bij De Dobbelsteen een binnenplein voorzien, met ongeveer het formaat van de helft van de Markt in Sittard.

Programma De Dobbelsteen bij aanvang haalbaarheidsfase	
Woningen	▪ Ca. 140 appartementen
Kantoren	▪ Ca. 1.400 m ² (gemeentelijk bestuurscentrum)
Winkels	▪ Ca. 2.300 m ² (zoveel mogelijk cultuurgerelateerd)
Leisure	▪ Ca. 15.000 m ² cultuur (museum, regionaal historisch centrum, vlakke-vloer theateervoorziening, op termijn theater) ▪ Ca. 8.000 m ² hotel ▪ Ca. 300 m ² binnenplein

3. Overige gebieden: Stationsgebied, De Wissel, Binnenstad West en Den Tempel

Deze plangebieden worden in het kader van deze scriptie niet uitgewerkt. Op de eerste plaats is de projectuitwerking van deze deelgebieden nog maar deels aan de orde. De haalbaarheidsfase is wel van start gegaan, maar daarmee is alles gezegd: er kan geen vergelijking worden gemaakt tussen de aanvang en de afsluiting van de haalbaarheidsfase. Op de tweede plaats bevatten de plannen voor de overige deelgebieden nauwelijks, hooguit in ondersteunende zin, leisure.

Programma overige plandelen bij aanvang haalbaarheidsfase	
Woningen	▪ Ca. 1150 appartementen
Kantoren	▪ Ca. 5.000 m ²
Winkels	▪ Ca. 12.000 m ² (voornamelijk herontwikkeling bestaand vastgoed)
Leisure	▪ Ca. 300 m ² cultuur ▪ Ca. 900 m ² horeca
Parkeren	▪ Ca. 700 m ²

B7.2.4 Inhoud Centrumplan bij afsluiting haalbaarheidsfase

Slechts voor een deelplan kan gesteld worden, dat de haalbaarheidsfase is afgesloten en er daadwerkelijk tot realisatie is overgegaan. Het gaat om deelplan Zitterd ReviSited Fase 1 (voorheen De Kam), qua fasering als eerste aan snee. In 2005 werd de realisatieovereenkomst gesloten, waarna de schop de grond in kon. Anno 2010 moet echter geconstateerd worden dat het plan deels herijkt moet worden, zoals uitgelegd onder de beschrijving van de samenwerking. Desondanks wordt de ondertekening van de realisatieovereenkomst hier beschouwd als start van de realisatiefase en daarmee afsluiting van de haalbaarheidsfase. Daarnaast is een andere ontwikkeling voor het centrum van Sittard interessant, namelijk Het Kloosterkwartier, een gebied dat bij aanvang van de haalbaarheidsfase nog helemaal niet in beeld was. Tenslotte kunnen er interessante mededelingen gedaan worden over deelplan De Dobbelsteen, dat zich middenin de haalbaarheidsfase bevindt en waaraan dus nog altijd druk gerekend en getekend wordt en dat gaandeweg de rit een aantal indrukwekkende mutaties heeft gekend.

Daarmee kan de inhoud van het centrumplan Zitterd ReviSited bij afsluiting van de haalbaarheidsfase als volgt beschreven worden.

1. De Kam

Voor deelplan De Kam is, zoals eerder aangegeven, in 2005 een Realisatieovereenkomst gesloten. Geconstateerd kan worden, dat de inhoud van het plan bij aanvang van de haalbaarheidsfase niet sterk afwijkt van de inhoud van het plan bij afsluiting van de haalbaarheidsfase. Tegelijkertijd moet er echter op gewezen worden, dat het plan vervolgens in zwaar weer terecht kwam. De verkoop van de woningen viel tegen, waardoor de realisatie onzeker werd. Dit heeft ertoe geleid dat de gemeente de regie hernomen heeft en op dit moment werkt aan een alternatieve invulling van het niet gerealiseerde deel van het plan. Waarschijnlijk zal deze bestaan uit woningen in andere (goedkopere) segmenten. Deze scriptie neemt voor de projectbeschrijving echter als uitgangspunt de ambitie bij ondertekening van de realisatieovereenkomst.

Programma De Kam bij afsluiting haalbaarheidsfase	
Woningen	▪ Ca. 415 appartementen in midden/hogere prijsklasse
Leisure	▪ 8 ha stadspark (vrije schootsvelden met enkele speelobjecten) ▪ Reconstructie stadgrachten in het plangebied
Parkeren	▪ Ondergrondse parkeergarage voor 633 voertuigen



2. Het Kloosterkwartier

Ten noorden van het historische stadscentrum, grenzend aan het plandeel De Kam, ligt Het Kloosterkwartier. Het Kloosterkwartier bestaat van oudsher uit twee kloosters: het Dominicanenklooster en het Ursulinenklooster. Beide gebouwen zijn in het verleden door allerlei uitbreidingen samengegroeid tot één complex. De oudste delen van het complex stammen uit de 17^e eeuw. Tot in de vorige eeuw verbleven hier diverse kloosterordes. Eind vorige eeuw kwam het klooster leeg te staan. Na jaren van leegstand en verpaupering werd het complex in 2006 aangekocht door Laudy Bouw en Ontwikkeling BV, een plaatselijke bouwonderneming en dochter van Ballast Nedam. In nauw overleg met de gemeente ontwikkelde Laudy een plan voor de herbestemming van het klooster. Dit plan zou op basis van zelfrealisatie tot ontwikkeling kunnen worden gebracht. Laudy zou voor eigen rekening en risico gaan bouwen, waarbij het de bedoeling was de gebouwen te verkopen aan eindgebruikers of beleggers. De gemeente zou eigenaar worden van de parkeergarage. Deze zou ondergronds aangelegd worden in het verlengde van de reeds aangelegde parkeergarage onder de schootsvelden (is inmiddels gerealiseerd; gemeente is eigenaar). Daarnaast verzorgde de gemeente de aanleg van de openbare ruimte rondom het klooster en verwierf daarvoor cofinanciering vanuit EFRO alsook vanuit provinciale en regionale fondsen. Tenslotte verzorgde de gemeente de planjuridische facilitering. Voor het overige vastgoed zijn nog geen eindafnemers gevonden. Het programma, dat in de beginfase van deze ontwikkeling geformuleerd is, staat in grote lijnen nog wel overeind, in de hoop dat zulks nog wel gaat gebeuren. Daarbij is er echter voor gekozen om voorlopig zoveel mogelijk ‘casco’ ofwel generiek te bouwen, om zo lang mogelijk flexibiliteit in het programma te behouden. Van de hotelkamers kunnen bijvoorbeeld eenvoudig kantoorruimtes worden gemaakt; van de short stay appartementen eenpersoonsappartementen.

Programma Het Kloosterkwartier bij afsluiting haalbaarheidsfase (totaal 20.000 m ²)	
Woningen	▪ 15 luxe appartementen en 17 short stay appartementen
Kantoren	▪ ondergronds en bovengronds
Winkels	▪ kleinschalige units
Leisure	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vier- of vijfsterrenhotel van 73 kamers ▪ Conferentie- en vergaderzalen ▪ Restaurant en brasserie ▪ Leisurevoorzieningen (wellness/fitness) ▪ Expositieruimte
Parkeren	▪ Ondergrondse parkeergarage voor 117 voertuigen



Afbeelding 13: Deelplan Het Kloosterkwartier (bron: eigen foto)



3. De Dobbelsteen

Wat betreft deelplan De Dobbelsteen hebben zich in de loop van de haalbaarheidsfase een aantal ontwikkelingen voorgedaan. Deze hadden deels betrekking op een toevallige samenloop van omstandigheden, deels op een herijking van de samenwerking en als gevolg van dat alles deels op een gewijzigd programma. Inhoudelijk werd er aan deelplan De Dobbelsteen al snel gesleuteld. Dit had te maken met het volgende. Begin deze eeuw ontstond er bij Hogeschool Zuyd, een HBO opleiding met meer dan 10.000 studenten, de wens om delen van de opleiding, die verspreid was over meerdere locaties in Sittard, Geleen en Maastricht te concentreren op één locatie. Met de gemeente werd overeengekomen dat de Hogeschool terecht kon op de Brugstraat, aan de rand van het centrum. Het plan, gereed voor uitvoering, werd in 2005 voorgelegd aan de gemeenteraad van Sittard-Geleen. Deze verwees het plan echter naar de prullenbak. De gemeenteraad wenste een versnelling in het plan De Dobbelsteen. Hoewel men in een eerder stadium ingestemd had met de planambitie voor dit deel van Zitterd ReviSited, bleef een concrete programma-invulling alsmaar uit. Er waren met andere woorden wel wensen, maar er was geen zicht op het realiseren van concrete functies die daaraan invulling konden geven. De komst van de Hogeschool werd beschouwd als een aanjager voor het moeizaam verlopende planproces rondom De Dobbelsteen. Gemeente en Hogeschool sloten daarop een intentieovereenkomst (in 2007). Hierin werd overeengekomen dat partijen de haalbaarheid van de integratie van een nieuw schoolgebouw in deelgebied De Dobbelsteen gezamenlijk zouden onderzoeken. Uitgangspunt was, dat er een belegger zou worden gezocht voor de afname van het vastgoed, waarna de hogeschool 19.225 m² en de gemeente 3.000 m² (bestuurscentrum) zouden gaan huren. Jo Coenen werd gevraagd een masterplan te formuleren; RO groep werd gevraagd de haalbaarheid van het plan te toetsen. Naast vastgoed kende het plan een groot aandeel openbare ruimte in de vorm van waterpartijen en groen. Uitkomst was, dat het plan haalbaar zou zijn wanneer tevens 5.175 m² winkels en 3.500 kantoren gerealiseerd zou worden en er een beleggende partij gevonden zou worden. Op basis van deze uitgangspunten werd 3W, als partij met grondpositie in het gebied, gevraagd om als ontwikkelende partij het plan te gaan realiseren. 3W berekende dat het tienvoudige aan winkelmeters nodig zou zijn om het plan, zoals getekend door Coenen, te realiseren. Een proces van rekenen en tekenen leverde een nieuw programma op, bestaande uit 19.000 m² detailhandel, 15.000 m² onderwijs, 3.000 m² bestuurscentrum, 1.500 m² museum, 900 m² poppodium en 600 ondergrondse parkeerplaatsen. Vervolgens zorgde de nieuwe Kadernota Cultuur van de gemeente opnieuw voor wijzigingen in het plan. Met het vaststellen van deze nota door de gemeenteraad van Sittard-Geleen, juni 2009, werd bepaald dat Sittard meer cultuurmeters diende te ontwikkelen: De Dobbelsteen was hiervoor de aangewezen plek. Het plan belandde opnieuw op de tekentafel. Het bestuurscentrum en het poppodium (dat te klein werd geacht om volwaardig mee te kunnen draaien) werden geschrapt. Het programma werd herijkt. Het nieuwe plan bestond uit 12.500 m² detailhandel, 20.000 m² onderwijs, 2.100 museum, 600 m² filmhuis, 2.500 m² bibliotheek en 400 ondergrondse parkeerplaatsen. Het idee was daarbij zoveel mogelijk synergie tussen functies te genereren. Een voorbeeld van dit laatste is dat de collegezalen van de hogeschool 's avonds door het filmhuis in gebruik konden worden genomen, terwijl de filmzalen van het filmhuis overdag in gebruik konden worden genomen door de hogeschool. Omdat het in deze periode, die zo'n drie jaar geduurd heeft, niet gelukt was een belegger aan het plan te committeren, werden nieuwe afspraken gemaakt wat betreft het op te leveren vastgoed. De gemeente zou het culturele en een deel van het onderwijsvastgoed in eigendom nemen, welke vervolgens zouden worden verhuurd aan de culturele instellingen en de hogeschool. Ook de hogeschool zou een deel van het onderwijsvastgoed in eigendom nemen. De parkeergarage en de retail zouden afgenomen worden door beleggers, die echter nog niet voorhanden waren. 3W zou op dit risico ontwikkelen. Dit arrangement is vervolgens vertaald in een concept-realisatieovereenkomst tussen gemeente, hogeschool en 3W. Ondertekening stond gepland voor februari 2010. Een van de twee aandeelhouders van 3W, ING Real Estate Development, kwam vervolgens echter, als maatregel in het kader van de kredietcrisis, met aanvullende voorwaarden. Op dit moment, juni 2010, wordt naarstig gezocht naar alternatieve allianties met bijvoorbeeld beleggers, bouwende ontwikkelaars en overheden, om het plan toch tot realisatie te kunnen brengen.



Programma De Dobbelsteen op weg naar afsluiting haalbaarheidsfase	
Winkels	▪ Ca. 12.500 m ²
Onderwijs	▪ 20.000 m ²
Leisure	▪ Ca. 5.200 m ² cultuur: museum (2.100 m ²), filmhuis (600 m ²), bibliotheek (2.500 m ²) ▪ 3.000 m ² binnenplein
Parkeren	▪ 400 ondergrondse parkeerplaatsen

B7.2.5 Knelpunten en oplossingen

Het slot van deze paragraaf bestaat uit een beschrijving van knelpunten en oplossingen met betrekking tot de integratie van de functie leisure in het centrumplan, waar het project gaandeweg het planproces mee te maken heeft gehad. Zoals in paragraaf 2.5.3 beschreven is, zijn er uit de literatuur diverse knelpunten en oplossingen bekend. Deze zijn vervolgens vertaald in stellingen (zie bijlage 5). Aan de hand van de beschikbare documentatie en de gehouden interviews is nagegaan in hoeverre deze stellingen op de onderhavige case van toepassing waren.

- Knelpunten -

Stelling: De vraag naar leisure is dynamisch; wensen en eisen' die aan het programma en daarmee aan het vastgoed worden gesteld, wijzigen snel; ook brengt dit onzekerheid over te verwachten cash flows.

Sittard: Voor het poppodium stelde de gemeente een Programma van Eisen op, op basis van bij de gemeente bekende (enigszins verouderde) inzichten. Bij presentatie van het PvE aan de (pop-podium)branche zelf bleken de inzichten omtrent het functioneren van poppodia (omvang, routing, toelevering) inmiddels veranderd als gevolg van een gewijzigde marktvrage. Voor de leisure in Het Kloosterkwartier is mede omwille van de vluchtige marktvrage nog geen belegger gevonden. Voor de culturele functies in De Dobbelsteen geldt de stelling ook (onzeker is hoe deze voorzieningen gaan 'draaien'), doch voor het perspectief op realisatie van dit deel van het programma heeft het geen gevolgen. Vanuit haar publieke taak zal de gemeente immers de exploitatie afdekken (subsidiëren).

Stelling: Er zijn weinig betrouwbare grote exploitanten die bewezen hebben langdurig rendabel te kunnen draaien.

Sittard: Vanuit het perspectief van het programma dat voor Sittard beoogd werd, speelde dit geen rol. Grote exploitanten, zoals Van den Ende, Heineken, Mojo en Van der Most, zijn niet aangezocht. Al vroeg was immers duidelijk dat hier sprake was van een vrij traditionele invulling, met veelal culturele functies die op dat moment elders in de gemeente een rol vervulden. Deze functies, gesteund door gemeentelijke rugdekking, konden wel degelijk bogen op bewezen exploitaties.

Stelling: Er is weinig kennis aanwezig bij partijen over de leisuresector

Sittard: De ontwikkelaars en in mindere mate de gemeente gaven aan inderdaad niet zoveel kennis te hebben over de sector. Er was echter veel kennis aanwezig bij de toekomstige gebruikers van de culturele functies. Voor De Dobbelsteen waren deze al in een vroegtijdig stadium bekend. Hun kennis is vanaf het begin nadrukkelijk zoveel mogelijk ingezet om tot een goede planopzet te komen. Andersom, zo gaf de ontwikkelaar aan, hebben de gebruikers weinig kaas gegeten van gebouwonwikkeling. Voor Het Kloosterkwartier is het gemis aan kennis gecompenseerd door marktonderzoek te verrichten.

Stelling: Veel leisurevastgoed is specifiek; er zijn weinig alternatieve aanwendingsmogelijkheden; het vastgoed is daarmee weinig courant; het risico op leegstand is groot.

Sittard: Deze stelling is waar voor de meeste culturele functies uit deelplan De Dobbelsteen. Door de gemeente werd het poppodium aangehaald als typisch voorbeeld van uitermate specifiek vastgoed. Een poppodium beschikt over een aantal kenmerkende onderdelen die een poppodium tot een poppodium maken. Denk aan de omvang en situering van de zaal, de horeca, de technische ruimte en de kleedruimtes voor de artiesten. Deze maken, dat het gebouw bij leegstand



lastig in te vullen is met een andere functie. De geprojecteerde leisurefuncties in Het Kloosterkwartier worden door Laudy echter zoveel mogelijk 'casco' ontwikkeld, zodat een alternatieve invulling, indien de nood aan de man komt, gemakkelijker gerealiseerd kan worden. De commerciële leisurefuncties uit het Kloosterkwartier lenen zich hier blijkbaar beter voor dan de culturele functies uit De Dobbelsteen.

Stelling: Vanwege het specifieke karakter van veel leisurevastgoed zijn de bouwkosten relatief hoog.

Sittard: De bouwkosten van leisurevoorzieningen zijn inderdaad relatief hoog. De ervaring in Sittard is, dat dit echter niet zozeer betrekking heeft op het vastgoed, als wel op de totale stichtingskosten, dus inclusief de kosten voor de inrichting, ofwel het inbouw/afbouw pakket. Hierbij kan gedacht worden aan benodigde technische installaties, klimaatbeheersing, interieurarchitectuur e.d.). In Het Kloosterkwartier was deze stelling niet aan de orde. De 'casco' oplevering van de gebouwen leidde niet tot hogere kosten.

Stelling: De opbrengst uit leisurevastgoed is vergeleken met woningen, kantoren en winkels relatief laag.

Sittard: Om deze reden is het lastig gebleken om voor het leisureprogramma, zowel in Het Kloosterkwartier als in De Dobbelsteen, een belegger te vinden. Beleggers, zeker in deze tijd, hebben behoefte aan zekerheid, zo gaf de ontwikkelaar aan. Om die reden zijn beleggers momenteel kritisch. Daarbij speelde volgens de ontwikkelaar ook de geografische ligging (Zuid-Limburg als krimpregio) een rol. Ontwikkelaars, op hun beurt, hebben behoefte aan zekerheid in de vorm van een eindafnemer. Omdat deze niet gevonden werd in de vorm van een institutionele belegger, kwam de gemeente Sittard-Geleen al snel tot het besluit om zelf te gaan investeren in de door haar gewenste culturele voorzieningen. Voor het vastgoed in Het Kloosterkwartier is nog geen eindafnemer gevonden.

Stelling: Leisure is een relatief jonge sector; er zijn weinig ervaringscijfers over rendementsontwikkeling, waardoor het lastig is om rendement en risico's in te schatten. Er is ook weinig kennis aanwezig bij partijen over de leisuresector.

Sittard: Voor functies als een theater, een museum of een filmhuis, die in Zitterd ReviSited aan de orde waren, gaat deze stelling niet op. De gemeente gaf aan dat het wel zo is dat leisure heel lang een voornamelijk door de overheid gefinancierde sector is geweest. Vanuit haar maatschappelijke taakstelling was het de overheid die investeerde in met name culturele, recreatieve en sportieve faciliteiten of die minimaal garant stond voor het afdekken van de onrendabele top op deze functies. Langzaam maar zeker verandert dit beeld en wordt meer en meer van leisurevoorzieningen verwacht dat deze hun eigen broek kunnen ophouden. En dáár is inderdaad weinig ervaring mee. Ontwikkelaars en beleggers zijn niet genegen om hiermee te experimenteren en spelen op 'safe'. Dit is in de case Zitterd ReviSited duidelijk aan de orde geweest. De leisurevoorzieningen in deze case zijn uiteindelijk alle, behoudens Het Kloosterkwartier waar sprake was van een ontwikkeling voor rekening en risico van de ontwikkelende partij, voor rekening en risico van de gemeente ontwikkeld.

Stelling: Het rendement is afhankelijk van de exploitatie van de in het vastgoed gehuisveste leisurevoorziening.

Sittard: In de case Zitterd ReviSited werd tevergeefs gezocht naar beleggers die wilden investeren in leisurevastgoed (zie beschrijving deelplan De Dobbelsteen). Gebleken is, dat beleggers niet graag investeren in voorzieningen die een onzekere exploitatie kennen. Bij onverhoopte leegstand kan de belegger zijn rendement immers niet halen. Als gevolg daarvan waagde ook de ontwikkelaar zich niet aan het op eigen risico ontwikkelen van leisure. Het risico diende afgedekt te worden door de gemeente.

Stelling: Leisurevastgoed kent hoge rendementseisen; huurcontracten worden voor langere tijd afgesloten.

Sittard: In Sittard kwam het zover niet. Voor het leisurevastgoed in De Dobbelsteen werd geen belegger gevonden. Uiteindelijk heeft de gemeente haar maatschappelijke verantwoordelijkheid gepakt door de te realiseren gebouwen, bestemd voor het culturele en educatieve programma, in eigendom te nemen. Rendement op de verhuur van deze eigendommen noch waardevermeerdering van het vastgoed zijn daarbij doelstellingen van de gemeente. De maatschappelijke meer-



waarde staat voorop, een belang waar de gemeente pal voor staat. Reden waarom het risico op leegstand niet zo groot is. Huurders (bibliotheek, museum en filmhuis) zouden dus niet geconfronteerd worden met hoge rendementseisen.

Stelling: Degene die in leisure investeert is niet altijd degene die profiteert van eventuele waardeinstijging van het vastgoed in de omgeving.

Sittard: Het is de gemeente die in de case Zitterd ReviSited fors investeert in de niet-commerciële voorzieningen, als afnemer van het vastgoed en als subsidiënt van de exploitatie. De aanwezigheid van deze voorzieningen draagt bij aan waardevermeerdering van niet alleen het projectgebonden overige vastgoed, maar ook het vastgoed in de directe en minder directe omgeving van de projectlocatie. Toch profiteert de gemeente hier uiteindelijk weer van door hogere OZB-inkomsten (financieel), een versterkte economische structuur, een betere concurrentiepositie en meer aanbod voor haar inwoners (sociaal-economisch).

Leisure wordt vroeg in het proces geambieerd, maar laat geconcretiseerd.

Sittard: Het leisureprogramma in de case Zitterd Revisited is onderhevig geweest aan nogal wat veranderingen. Dit was met name aan de orde in het deelplan De Dobbelsteen. Toch was er sprake van een vroege concretisering. De gemeente stelde voor alle geambieerde voorzieningen een Programma van Eisen op, dat direct doorberekend werd op turnkey-niveau. Daarmee werd snel duidelijk welk financieel plaatje bij de ambities hoorde en konden de ambities vroegtijdig bijgesteld worden.

- Oplossingen -

Stelling: De vraag naar leisure dient bij aanvang van het project in beeld gebracht te worden middels een marktanalyse; deze exercitie moet regelmatig herhaald worden vanwege de lange looptijd van een gebiedsontwikkeling.

Sittard: In Sittard is niet zozeer een onderzoek verricht. In plaats daarvan is in een vroegtijdig stadium gesproken met de beoogde exploitanten. Ook is in een vroegtijdig stadium gesproken met 'experts' met kennis van de markt. Dit is lopende het traject een aantal keer herhaald. Voor Het Kloosterkwartier is door Laudy marktonderzoek gedaan inzake leisure- en hotelfaciliteiten in de periode 2006-2008. De resultaten van dit onderzoek zijn doorvertaald in het ontwerp.

Stelling: Het vastgoed dient zo generiek mogelijk ontworpen te worden, opdat een alternatieve (leisure)functie eenvoudig kan worden gehuisvest in het pand en opdat de bouwkosten binnen de perken worden gehouden.

Sittard: Dit punt was wat betreft de niet-commerciële leisurevoorzieningen niet aan de orde in de case Zitterd ReviSited. De gemeente had scherp voor ogen wat men wilde en formuleerde op basis daarvan Programma's van Eisen voor deze voorzieningen, inclusief de doorrekening hiervan op turnkey-niveau. Het waren stuk voor stuk zeer specifieke gebouwen, toegespitst op het te huisvesten programma. Een alternatieve invulling werd niet voorzien, het ging immers om functies met een maatschappelijke meerwaarde, die door de gemeente als haar 'pakkie-an' beschouwd werden. Voor Het Kloosterkwartier was dit echter wel aan de orde. Hier worden de ruimtes, bedoeld voor leisure, zoveel mogelijk 'casco' opgeleverd, juist om eenvoudiger tot een alternatieve invulling te kunnen komen. Bouwkosten zijn hierbij geen criterium geweest.

Stelling: Exploitanten moeten zo vroeg mogelijk in het proces betrokken worden.

Sittard: Deze stelling doet opgeld voor deelplan De Dobbelsteen. Hier was de gemeente vanaf het begin in beeld als toekomstig eigenaar en verhuurder van de culturele voorzieningen. De gemeente zorgde er op haar beurt voor dat de exploitanten (de culturele functies) betrokken werden bij de totstandkoming van het Programma van Eisen voor het vastgoed. Dankzij hun inbreng kon het PvE minutieus doorgerekend worden.



Stelling: Er dient zoveel mogelijk flexibiliteit ingebouwd te worden in het stedenbouwkundig ontwerp, opdat deze gaandeweg het planproces tot een zo laat mogelijk moment aangepast kan worden.

Sittard: Een beter bewijs voor deze stelling dan het project Zitterd ReviSited, specifiek het deelplan De Dobbelsteen, is er niet. Sedert de door de gemeente geschetste uitwerkingsrichting (Ontwikkelingsplan) tot aan dit moment (en waarschijnlijk ook nog daarna) is er met name door de ontwikkelaar gesleuteld aan het stedenbouwkundig ontwerp, zodat nieuwe inzichten, zoals de wenselijkheid van de komst van de hogeschool, geïncorporeerd konden worden. Daarbij is overigens niet getornd aan het stedenbouwkundige raamwerk van Jo Coenen, met daarin de belangrijkste stedenbouwkundige uitgangspunten (zoals de kwadranten waaruit De Dobbelsteen bestond en de verkeerstechnische ontsluiting). Hieraan werd vastgehouden.

Stelling: Er dient zoveel mogelijk flexibiliteit ingebouwd te worden in het te realiseren programma, zodat het mogelijk blijft om gaandeweg het planproces functies in te wisselen voor andere of om functies op andere plekken te projecteren.

Sittard: Ook hiervoor geldt dat Zitterd ReviSited goed bewijsmateriaal vormt. Met het besluit om de komst van de hogeschool te faciliteren, diende het programma rigoureus gewijzigd te worden. Vervolgens verdween leisure vrijwel geheel uit het programma, behoudens een groot aantal meters openbare ruimte, die nu toegevoegd werden. Later, opnieuw nieuwe inzichten rijker, keerde leisure weer nadrukkelijk terug als onmisbaar geachte functie, voornamelijk in de vorm van culturele functies. In de ontwikkeling Het Kloosterkwartier wordt weliswaar vooralsnog vastgehouden aan het programma, maar staat men open voor een alternatieve invulling, indien blijkt dat realisatie van het beoogde programma niet haalbaar is.

Stelling: Investeren in functiemenging draagt bij aan het goed functioneren van een gebied en aan de populariteit van een gebied, waardoor vastgoed, ook het leisurevastgoed, couranter wordt.

Sittard: Het investeren in leisure, waaronder in de openbare ruimte, diende inderdaad te leiden tot het beter functioneren van de deelgebieden op zichzelf, maar ook van de stad en de regio in meer brede zin. Zo gold de nabijheid en het uitzicht over de schootsvelden en de historische stad nadrukkelijk als verkooppropositie voor de woningen aan de noordrand van deelplan Zitterd ReviSited Fase 1. Zitterd ReviSited als totaalplan moest leiden tot een grotere populariteit van Sittard en diende ook bij te dragen aan een versterking van de concurrentiepositie van de regio. Dat het leisurevastgoed zelf hiermee couranter zou worden, was in dit project niet zozeer aan de orde.

Stelling: Vroegtijdig komen tot een visie over wat met leisure beoogd wordt; op grond daarvan bepalen welke leisure exploitanten en welke vastgoedobjecten daarbij passen.

Sittard: Deze stelling is voor Zitterd ReviSited op zichzelf wel herkenbaar. In meer algemene zin was sedert de gemeentelijke herindeling helder waar het met de stad Sittard naar toe moest en welke rol vrijetijdsvoorzieningen daarin moesten spelen. Er werd door de gemeente niet zozeer ingezet op de toevoeging van een geheel nieuw leisureprogramma als wel op de verplaatsing en verbetering van de uitstraling van bestaande leisurefuncties, zodat het verblijfsklimaat van Sittard versterkt zou worden, hetgeen een belangrijke beleidsdoelstelling was. Van meet af aan bestond daarbij duidelijkheid over de gebruikers en over het benodigde vastgoed, dat bovendien in een vroegtijdig stadium afgeprijsd werd.

Stelling: Er dient op het niveau van een deelplan of totale gebiedsontwikkeling gezocht te worden naar mogelijkheden voor verevening.

Sittard: In Sittard is dit deels gebeurd in het deelplan De Dobbelsteen. Retail (750 euro/m²) draagt/compenseert de grondkosten van de overige functies (150 euro/m²), derhalve moest er een substantieel deel retail ontwikkeld worden. De totale verwerving was te duur om alleen maar de culturele en educatieve functies te huisvesten. De gemeente (grotendeels) zou zorg dragen voor de financiering van de bouw van het culturele en educatieve vastgoed. Hier is vroegtijdig een kostenplaatje gemaakt per voorziening, zodat helder was waar men over praatte. Dit heeft er enerzijds toe geleid dat partijen hun vingers niet wilden branden, maar ook dat er geen valse verwachtingen ontstonden.



Stelling: Er dient onderzocht te worden of er subsidies beschikbaar zijn voor specifieke bouwplannen (bij herbestemming vaak het geval) of voor exploitatie (bij niet commerciële voorzieningen soms het geval, bijvoorbeeld musea, theaters, filmhuizen e.d).

Sittard: In Sittard is veel europees en provinciaal en regionaal geld opgehaald voor met name het opwaarderen van de openbare ruimte binnen het kader van het project Het Kloosterkwartier. Voor het overige geldt de gemeente als subsidiënt van een belangrijk deel van de exploitatie van de culturele functies.

Stelling: Gezocht moet worden naar een exploitant die tevens als ontwikkelaar en belegger optreedt.

Sittard: Voor wat betreft deelplan De Dobbelsteen zou de gemeente het vastgoed voor de culturele en educatieve functies in eigendom nemen. De gemeente trad echter niet op als ontwikkelaar (dit was 3W) en ook niet als exploitant. Sowieso zou de hogeschool volledig opdraaien voor haar eigen exploitatie, waarbij een deel van het gebouw van de gemeente zou worden gehuurd. Voor de culturele functies zou de gemeente wel indirect als exploitant beschouwd kunnen worden; de opzet was immers dat de gemeente de culturele instellingen middels subsidieverstrekking tegemoet zou komen in hun exploitatiekosten. Voor Het Kloosterkwartier is deze stelling niet aan de orde.

Stelling: Er moeten hoge aanvoangrendementen berekend worden en lange huurcontracten afgesloten worden.

Sittard: In de case Zitterd ReviSited speelde het geen rol. Een belegger voor het leisurevastgoed in De Dobbelsteen werd niet gevonden, waarna afgesproken werd dat de gemeente dit deel van het vastgoedprogramma, alsook een deel van de gebouwen waarin de hogeschool gehuisvest zou worden, in eigendom zou nemen. De gemeente heeft echter geen rendementseisen die zij zou willen doorvertalen in de huur. Wel was de opzet om lange huurcontracten met de gebruikers af te sluiten.

Stelling: Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over wie wat realiseert en hoe de kosten en opbrengsten worden gedragen door de verschillende partijen.

De afspraken waren helder. Voor Het Kloosterkwartier, waar sprake was van zelfrealisatie, zou Laudy het volledige risico dragen, dus voor zowel de grondexploitatie, de ontwikkeling en de afzet van het vastgoed. Voor deelgebied Zitterd ReviSited Fase 1 voerde de gemeente de grondexploitatie, hetgeen geleid heeft tot forse grondexploitatiekosten. Afspraak was immers dat de ontwikkelaar niet zou gaan bouwen voordat 60 % van de woningen verkocht was. Tot nu toe werd dit percentage voor slechts twee bouwblokken gehaald, slechts voor twee van de negen bouwblokken is tot op heden de schop dus de grond in gegaan. Voor deelplan De Dobbelsteen zou de ontwikkelaar de complete grond- en opstalexploitatie voeren; gemeente en hogeschool zouden eigenaar worden van het culturele en educatieve vastgoed, het overige zou op risico van de ontwikkelaar gerealiseerd worden. Door deze voorgenomen aanpak is echter voorlopig een streep gezet.

Stelling: Er moet gezorgd worden voor een 'stok achter de deur', door overeen te komen eerst het zuur en dan het zoet te realiseren of door privaatrechtelijke afspraken te maken (contractueel, PPS).

Sittard: De opzet in Zitterd ReviSited was om te komen tot een serie overeenkomsten, waarin partijen steeds verder gecommiteerd zouden raken aan de ontwikkeling. De committering, middels het convenant, aan het totaalplan was ook belangrijk. Op deze manier bleef het 'grotere plaatje' altijd het referentiebeeld. Alleen voor deelplan Zitterd ReviSited Fase 1 is uiteindelijk een realisatieovereenkomst gesloten. De ontwikkelaar geeft aan dat het gegeven, dat vooral regionaal gebonden partijen in de ontwikkeling participeerden, ook een belangrijke vorm van commitment betekende. Partijen hadden een goede naam hoog te houden in de regio.

Stelling: Er moet gezorgd worden voor continuïteit van betrokken personen, voor vertrouwen en voor regelmatig overleg.

Sittard: In Sittard is dit vanuit het perspectief van het totale centrumplan niet gelukt. Dit was echter geen probleem omdat er tegelijkertijd wel in grote mate sprake was van continuïteit op

deelplanniveau. Voor het behouden van samenhang binnen het 'grotere plaatje' bestaat voldoende documentatie.

Stelling: Nodig zijn ambitie, lef en commitment; een gevoel van 'drive', van 'urgentie' om leisure te realiseren is nodig.

Sittard: Voor het Kloosterkwartier is dit zonder meer een stelling die klopt. Het gehele complex, dat al jaren leegstond en sterk verpauperd was, werd in 2006 door Laudy aangekocht, met als doelstelling dit zelf te ontwikkelen, te bouwen en vervolgens te verkopen aan derden. In meer algemene zin kan gezegd worden dat de gemeente(politiek) zich bijzonder ambitieus heeft getoond, met de besluitvorming over het culturele programma in deelplan De Dobbelsesteen.

B7.3 Maasboulevard Venlo

B7.3.1 Aanleiding voor het centrumplan

Venlo kent een veelbewogen geschiedenis. Vanaf de Middeleeuwen werd er regelmatig slag geleverd om de stad. Voor het plangebied is met name de Tweede Wereldoorlog van belang, omdat het gebied toen zwaar getroffen werd door bombardementen van de geallieerde luchtmacht. De historische bebouwing, merendeels woningen, werd in een klap grotendeels weggevaagd en meer dan driehonderd burgers verloren het leven. De meeste gebouwen waren niet meer te redden en werden gesloopt. Ten tijde van de Wederopbouw verzezen in snel tempo en met weinig budget, geheel naar de inzichten uit die tijd, functionele, moderne gebouwen. Er was weinig oog voor het uiterlijk en de uitstraling van de nieuwbouw. Het duurde dan ook niet lang of dit nieuwe deel van de stad viel ten prooi aan verval en kreeg te maken met allerlei ongewenste activiteiten zoals drugsoverlast en sexindustrie. Tegelijkertijd groeide Venlo in de tweede helft van de vorige eeuw in allerlei opzichten: het aantal inwoners nam flink toe en de stad groeide uit tot het belangrijkste economische centrum van Noord-Limburg. Ook het winkelaanbod in de stad groeide mee. Een deel van de historische binnenstad viel in die periode ten prooi aan de slopershamer, waarbij de vrijgekomen ruimte werd ingevuld door efficiënte en moderne winkelmeters. Voor het overige werd er echter nauwelijks geïnvesteerd in de binnenstad. Tot eind vorige eeuw stond Venlo te boek als een belangrijke winkelstad, zowel voor het Nederlandse als Duitse deel van het ommeland. Deze positie kwam echter meer en meer onder druk te staan, doordat omliggende steden, zoals Weert, Roermond en Eindhoven, hun winkelaanbod uitbreidden en zo een deel van de markt naar zich toe wisten te trekken.

In de jaren tachtig van de vorige eeuw begon de gemeente zich te realiseren dat er iets moest gebeuren. Venlo wilde als stad een rol van betekenis blijven spelen te midden van een krachtenveld dat meer en meer in het teken stond van onderlinge concurrentie tussen nabij gelegen steden, maar ook tussen stedelijke regio's in internationaal verband. Een belangrijke ambitie was om de marktleiderspositie als grootste winkelstad van Noord-Limburg te behouden en te versterken en daarnaast te werken aan een meer stedelijke uitstraling. De upgrading van het stadscentrum, dat hoognodig toe was aan een grote beurt, achtte men daarvoor randvoorwaardelijk. De mogelijkheden hiervoor in het bestaande centrum waren echter beperkt. De bestaande bebouwing kende een hoge dichtheid. Herstructurering van de historische binnenstad was niet wenselijk: uit het recente verleden werden lessen getrokken. Het was dan ook niet meer dan logisch dat het gebied Havenkade en omgeving al vroeg in beeld kwam als projectlocatie. Daarbij zouden twee vliegen in een klap kunnen worden geslagen: niet alleen kon de gewenste uitbreiding van het centrum relatief eenvoudig gerealiseerd worden, ook konden zo de bestaande problemen in het gebied worden opgelost. Met de herontwikkeling van dit gebied kon een aanzienlijk aantal vierkante meters winkelarsenaal aan het bestaande aanbod worden toegevoegd, waarbij tegelijkertijd nieuwe winkelrondjes konden ontstaan. Ook bood de locatie mogelijkheden om centrumstedelijk wonen, met uitzicht op de rivier, in het hart van de stad te realiseren, hetgeen van belang werd geacht voor het creëren van levendigheid en 'loop' in de stad. Een belangrijk resultaat van de ontwikkeling diende daarbij te zijn om de stad opnieuw te verbinden met de rivier, waarbij de



nieuwe bebouwing zou moeten gaan fungeren als een visitekaartje voor de stad, gezien vanaf (de overkant van) de Maas.



Afbeelding 14: Luchtfoto plangebied Maasboulevard Venlo voor aanvang haalbaarheidsfase (bron: gemeente Venlo)

B7.3.2 Samenwerking

Gemeente Venlo kan beschouwd worden als initiatiefnemer voor het Maasboulevardproject. Zoals hiervoor beschreven was het de gemeente die eind jaren tachtig beseftte dat het stadscentrum aan een flinke opknappbeurt toe was. Rodamco Nederland BV werd aan tafel gevraagd om op te treden als financier en belegger in de aanstaande ontwikkeling. Rodamco zag voldoende potentie in de ontwikkeling en stemde in. Vervolgens werd een aantal ontwikkelaars uitgenodigd hun visie op de toekomst van de binnenstad met de gemeente te delen. 3W, samen met Wilma Vastgoed, was een van de indieners. Deze combinatie presenteerde destijds een stedenbouwkundige schets, vervaardigd door Jo Coenen, met bebouwing langs het gehele centraal gelegen Maasfront en rondom de binnenhaven. Het was op basis van dit plan dat destijds de gemeente Venlo en Rodamco Nederland besloten om met de combinatie 3W en Wilma Vastgoed in zee te gaan. In 1994 werd tussen deze partijen een Intentieovereenkomst gesloten. De ondertekening van deze overeenkomst kan worden beschouwd als de start van de haalbaarheidsfase. In 1999 werd de samenwerking bekrachtigd middels het tekenen van een samenwerkingsovereenkomst.

Zowel Rodamco Nederland BV als Wilma Vastgoed, die naast de gemeente en 3W ondertekenaar waren van de Samenwerkingsovereenkomst in 1999, zijn in de loop van de haalbaarheidsfase afgehaakt. Dit had te maken met een combinatie van factoren. De belangrijkste oorzaak lag in de overname van zowel Rodamco Retail Nederland als van Wilma Vastgoed door respectievelijk het huidige Franse Unibail en Amstelland. Zowel Unibail als Amstelland brachten in die periode hun portefeuilles opnieuw op orde, hetgeen onder meer resulteerde in de terugtrekking uit de Maasboulevardsamenwerking. Het financiële risico werd te hoog geacht. Daarbij werden vraagtekens gezet bij het programma. Kon Venlo dit wel aan; was het niet te ambitieus, te hoog gegrepen? Bij dit laatste speelde ook het slechte imago van Venlo in die periode, mede veroorzaakt door het deels verpauperde centrumgebied, een rol. Al met al hadden deze partijen onvoldoende geloof in de haalbaarheid van het plan. De gemeente en ontwikkelaar 3W bleven hun geloof in het plan echter behouden. De marktpotentie voor met name de uitbreiding van het winkelareaal werd hoog ingeschat, waarbij zowel de Nederlandse als de Duitse koopconsument in beeld waren. Nadat Rodamco en Wilma Vastgoed afhaakten, sloten gemeente en 3W in 2002 dan ook een tweede Samenwerkingsovereenkomst. De rechten en verplichtingen van Rodamco en Wilma Vastgoed werden daarbij overgenomen door 3W.

In 2004 werd de volgende stap gezet: het tekenen van een Realisatieovereenkomst tussen gemeente Venlo en 3W Vastgoed BV. Deze overeenkomst bepaalde welke planonderdelen door welke partij gerealiseerd zouden gaan worden en wie daarbij welke risico's zou lopen. De keuze voor een traditioneel samenwerkingsmodel werd opnieuw vastgelegd. De gemeente zou de grond bouwrijp aan de ontwikkelaar leveren, die vervolgens voor eigen rekening en risico het programma, inclusief de parkeergarage, zou laten realiseren. De bouw is door 3W na ondertekening van de realisatieovereenkomst geheel uitbesteed aan de combinatie Maas VOF, een samenwerking tussen het Venlose aannemersbedrijf Van Nieuwenhuizen-Jongen BV en de Nederland-breed opererende Van Wijnen Holding NV. Het commerciële vastgoed zal worden afgenomen door ING Real Estate Investment Management; de parkeergarage door Q-park en De Maaspoort door de gemeente. Wat betreft de openbare ruimte en de infrastructuur werd bepaald dat deze in opdracht van en voor rekening en risico van de gemeente Venlo zou worden aangelegd. De aanbesteding hiervoor is recent afgerond.

B7.3.3 Plan bij aanvang haalbaarheidsfase

Zoals in de vorige paragraaf beschreven, vonden de eerste gesprekken over het Maasboulevard-project eind jaren tachtig plaats. Op uitnodiging van de gemeente en beoogd financier Rodamco Nederland BV werden partijen uitgenodigd een visie in te dienen op de toekomst van de Venlose binnenstad. 3W Vastgoed BV en Wilma Vastgoed schakelden hiervoor Jo Coenen & Co Architecten in. Dit bureau stelde naar aanleiding daarvan een stedenbouwkundige visie op, die beschouwd kan worden als de grondslag voor de samenwerking bij aanvang van de haalbaarheidsfase. Het is immers op basis van deze visie dat de eerste overeenkomst, de intentieovereenkomst, gesloten werd. Na ondertekening begon het proces van rekenen en tekenen, ofwel het onderzoeken van de haalbaarheid van het plan.

Helaas is er weinig informatie beschikbaar over de precieze plannen uit die tijd. Een aantal personele wisselingen is aan de orde geweest. De betrokkenen uit de beginperiode zijn niet langer in beeld en gedocumenteerde projecthistorie was niet beschikbaar. Zowel de gemeente als de ontwikkelaar gaven aan hieraan weinig belang te hechten. Dat betekent dat hetgeen in deze paragraaf opgenomen is over de inhoud van het centrumplan bij aanvang van de haalbaarheidsfase louter gebaseerd is op interviews en dus op hetgeen de respondenten weten van het begintraject. Deze informatie kon niet geverifieerd worden aan de hand van documentatie uit de beginperiode.

Het plan van Coenen bestond uit vijf deelgebieden, te weten De Kop van de Weerd, Het Romercenter, De Linear, De Luif en De Parkeergarage. De Parkeergarage, die nagenoeg het gehele plangebied zou moeten onderkelderen, wordt hieronder niet toegelicht omdat deze -hoewel uitermate relevant voor de levensvatbaarheid van onder meer de leisurevoorzieningen- zelf geen leisurevoorzieningen omvat.

De Kop van de Weerd

Op De Kop van de Weerd, dat toen al en op dit moment nog steeds fungeert als parkeerterrein, was van begin af aan een stadspark geprojecteerd. Bij dit stadspark waren echter ook voorzieningen gedacht als horeca, een museum en een nautisch centrum. De horeca zou een ondersteunend en versterkend element moeten vormen voor het stadspark. Bezoekers aan het park zouden hier terecht moeten kunnen voor een hapje en een drankje. Wat betreft het museum gingen er in deze periode gedachten uit naar de oprichting van een geheel nieuw museum, het Limburgs museum. Het Limburgs museum zou het verhaal moeten vertellen en verbeelden van de geschiedenis en cultuur van de provincie Limburg. Het nautisch centrum tenslotte, moest een servicepunt worden voor het recreatieve vaarverkeer op de Maas. Hier zouden (toer)vaar(t)recreanten terecht moeten kunnen voor zaken als klein onderhoud, brandstof, water en afvallozing. Aan de (binnen)zijde van de Kop van de Weerd was een jachthaven voorzien voor ca. 50 à 60 vaartuigen.



Programma De Kop van de Weerd bij aanvang haalbaarheidsfase	
Leisure	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 9 ha stadspark ▪ Museum (Limburgs Museum) ▪ Horeca ▪ Nautisch centrum ▪ Jachthaven voor 50 à 60 vaartuigen

Het Romercenter

Het Romercenter moest een gemengd programma krijgen: wonen, winkelen en leisurefuncties zouden deel uit moeten maken van het totale deelplan. De multifunctionaliteit van het programma, in combinatie overigens met de parkeerkelder onder het complex, zou een grote mate van levendigheid moeten genereren. Het Romercenter zou moeten bestaan uit een hoge toren met daarin enerzijds woningen in diverse prijsklassen en anderzijds enkele lagen 'commerciële ruimten' (winkel-, horeca- en leisurevoorzieningen). Daarnaast zou aan de kop van de insteekhaven een 'drum' (een cilindrisch gevormd gebouw) gerealiseerd moeten worden met ook daarin winkel-, horeca- en leisurevoorzieningen. Tenslotte zouden 'twee gekruiste markthallen markt-hal' in aansluiting op de bestaande historische binnenstad huisvesting moeten bieden aan opnieuw winkels, horeca en leisure. Op welke plekken winkels, horecavoorzieningen en leisurevoorzieningen precies zouden moeten landen is steeds in het midden gelaten. Ook werd de functie leisure niet nader gedefinieerd.

Programma Het Romercenter bij aanvang haalbaarheidsfase	
Woningen	▪ Woningen in diverse prijsklassen
Commerciële ruimten	▪ Ca. 10.000 m ²



Afbeelding 15: Schets Romercenter bij aanvang haalbaarheidsfase (bron: gemeente Venlo)



De Lineair

De Lineair zou aan de stadskant (de oostzijde) moeten gaan fungeren als verbindingsstraat tussen Romercenter en De Luif en zou qua karakter een 'normale' Nederlandse woon-winkelstraat moeten worden, waar op de verdiepingen aan weerszijden gewoond wordt en waar op maaiveld aan weerszijden gewinkeld zou kunnen worden. Op deze manier zou recht gedaan worden aan de intieme, kleinschalige sfeer van het Venlose stadscentrum, waarbij er als het ware een natuurlijke overgang zou ontstaan tussen het oude en het nieuwe stadsdeel. Het kleur- en materiaalgebruik van dit deel van het plan, zowel van de gebouwen als van de openbare ruimte, zou dan ook moeten voortbouwen op hetgeen in de historische binnenstad gebruikelijk was. De Maaskant van De Lineair (de westzijde) zou een meer moderne uitstraling moeten krijgen. Van meet af aan leefde hier het idee om op twee kadeniveaus winkelvoorzieningen aan te leggen. Op beide niveaus zou men dus direct vanuit de (autovrije) straat de winkelvoorzieningen kunnen bereiken. Bovenop de beide winkellagen zouden drie à vier verdiepingen woningen moeten verrijzen, met uitzicht op de Maas.

Programma De Lineair bij aanvang haalbaarheidsfase	
Woningen	▪ woningen in diverse prijsklassen
Commerciële ruimten	▪ Ca. 10.000 m ²

De Luif

Deelplan De Luif is vernoemd naar een restant van het laatste bovengrondse monumentale restant van een middeleeuwse stadsmuur (een rijksmonument), die op deze plek te vinden is. Vanaf het begin is het uitgangspunt deze stadsmuur in de bebouwing te integreren en opnieuw beleefbaar te maken. Aan het bestaande bouwblok waarvan theater De Maaspoort deel uitmaakt, zou een bouwblok van zes bouwlagen moeten worden toegevoegd. Belangrijk onderdeel van dit nieuwe bouwblok was de uitbreiding van De Maaspoort met een nieuwe middenzaal, groot ca. 3.100 m² (350 plaatsen), dat ingebed zou moeten worden in een omgeving van een 'cultureel' betrokken leisureconcept. Ook zou het bouwblok huisvesting moeten bieden aan een viersterrenhotelvoorziening met 100 kamers en conferentieruimte, goed voor zo'n 5.500 m². Daarnaast zouden opnieuw commerciële ruimten (winkels, horeca, leisure) het geheel moeten completeren. Het geheel, dus het nieuwe bouwblok in combinatie met het bestaande theater, zou zich duidelijker moeten manifesteren aan de Oude Markt, zonder de intimiteit hiervan te verstoren. Tegelijkertijd werd het van belang geacht dat het bouwwerk zijn gezicht zou tonen naar de Maas toe, in die zin dat vanuit de Maaszijde, door een transparante materialisatie van de façade, zichtbaar zou moeten zijn welke functies het gebouw zou bevatten.

Programma De Luif bij aanvang haalbaarheidsfase	
Commerciële ruimten	▪ Ca. 2.000 m ²
Leisure	▪ Nieuwe middenzaal theater De Maaspoort (350 plaatsen/3.100 m ²) ▪ Viersterrenhotel met 100 kamers en conferentieruimte (5.500 m ²)

B7.3.4 Plan bij afsluiting haalbaarheidsfase

Het plan Maasboulevard is inmiddels nagenoeg gerealiseerd. Het is de bedoeling dat in november 2010 het totale project, behoudens deelplan De Maaspoort alsook de woningen, opgeleverd wordt. Voor het project De Maaspoort is de haalbaarheidsfase korte tijd geleden afgesloten (hierover verderop meer). Voor de overige plandelen kan -het gehele plan is immers bijna klaar-zonder meer gesteld worden dat de haalbaarheidsfase van het project afgerond is. Naast het in beeld brengen van het plan aan het einde van de haalbaarheidsfase is het interessant om enkele verwickelingen te beschrijven die zich gaandeweg het planproces gedurende de haalbaarheidsfase hebben voorgedaan in de sfeer van leisure. Hoewel deze strikt genomen niet behoort tot de inhoudelijke beschrijving van het centrumplan bij afsluiting van de haalbaarheidsfase, is het toch interessant deze ontwikkeling in deze paragraaf te beschrijven, omdat deze iets zegt over de factor 'toeval'.

Daarmee kan de inhoud van het centrumplan Maasboulevard Venlo bij afsluiting van de haalbaarheidsfase als volgt beschreven worden.



De Kop van de Weerd

De Kop van de Weerd was in de plannen bij afsluiting van de haalbaarheidsfase nog altijd in de kern een stadspark, groot 9 ha. Alle gebouwde voorzieningen (behoudens ingrepen in de sfeer van openbare ruimte zoals verhardingen en straatmeubilair) zijn echter uit de oorspronkelijke plannen verwijderd. De achterliggende reden hiervoor was gelegen in de overstroming van de Maas in 1993 (en later nog eens in 1995). Rijkswaterstaat schroefde hierop de normen flink op: bouwen in stroomgebieden van de rivier was voortaan taboe. De plannen dienden onverwijld geschrapt. Het voorziene nautische centrum verdween geheel uit de plannen en met het nautische centrum werden ook de plannen voor de jachthaven herzien (zie deelplan De Lineair). Gelegenheids horeca waren elders in de plannen volop voorhanden. Het Limburgs Museum vond uiteindelijk elders in de stad een plek, namelijk bij de Keulsepoort, in de zuidoosthoek van het stadscentrum. Het museum werd in 2000 geopend.

Programma De Kop van de Weerd bij afsluiting haalbaarheidsfase	
Leisure	▪ 9 ha stadspark

Het Romercentre

Aan de inhoud van de plannen voor het Romercenter is niet veel veranderd. Aan het ontwerp voor met name de winkel-, horeca en leisurevoorzieningen des te meer. Het aanvankelijke plan om deze in twee onderling gekruiste 'markthallen' en daarnaast in de cilindrisch gevormde 'drum' op te nemen werd vervangen door een geheel andere bouwtypologie. Het inzicht ontstond, dat de beoogde bouwblokken te veel een massa zouden vormen, hetgeen ertoe zou kunnen leiden dat met name de voorzieningen in de 'drum' lastig bereikbaar en bovendien weinig zichtbaar zouden zijn. Er werden dan ook vraagtekens gezet bij de levensvatbaarheid van de geplande voorzieningen, zou het bestaande ontwerp gevolgd worden. Het bestaande ontwerp werd daarom vervangen door een meer open ontwerp, waarbij gebouwen van elkaar werden losgekoppeld. De woontoren bleef als ontwerp overeind. En -zoal gezegd- het beoogde programma ook. Van belang is te constateren dat nog altijd niet gespecificeerd werd welk deel van de commerciële ruimten bedoeld was voor winkels, horeca en leisure. Ook werd het onderdeel leisure niet nader ingevuld.

Programma Het Romercenter bij afsluiting haalbaarheidsfase	
Woningen	▪ 78 woningen in diverse prijsklassen
Commerciële ruimten	▪ 9.850 m ²



Afbeelding 16 : Impressie Lineair en Romercenter (bron : gemeente Venlo)



De Lineair

Ook het programma voor deelplan De Lineair is in de loop van de haalbaarheidsfase nauwelijks veranderd. De belangrijkste wijzigingen komen voort uit de wijzigingen die het programma voor De Kop van de Weerd noodgedwongen heeft moeten ondergaan. De jachthaven, die in de oorspronkelijke plannen gedacht was aan de binnenzijde van de Kop van de Weerd, verhuisde naar de overkant, dus naar de kade onder De Lineair. Bovendien was er niet langer sprake van een jachthaven voor 50 à 60, maar van een passantenhaven voor ca 20 vaartuigen. Een ander belangrijk gevolg van de inzichten naar aanleiding van de overstromingen van de Maas in '93 en '95 was, dat de beoogde laagste rij 'commerciële ruimten' herdoopt werden als 'seizoenswinkels'. De potentiële invulling hiervan was overigens nog altijd vrij breed (winkels, horeca, leisure), maar het verschil was nu, dat de voorzieningen in deze strip snel ontruimd zouden moeten kunnen worden in geval van (dreigende) hoge waterstanden. Statistisch gezien zouden deze namelijk vier dagen per jaar onder water komen te staan. Om De Kop van de Weerd, dat een aantrekkelijk stadspark zou moeten worden, op een aantrekkelijke wijze bereikbaar te maken, is daarnaast een nieuwe brug ingetekend. Het ontwerp voor deze brug is inmiddels vastgesteld; de brug krijgt de naam 'De Weerdsprong'. Voor het overige is noch aan het programma, noch aan het ontwerp voor De Lineair in de loop van de haalbaarheidsfase vermeldenswaardige zaken veranderd.

Programma De Lineair bij afsluiting haalbaarheidsfase	
Woningen	▪ 77 woningen in diverse prijsklassen
Commerciële ruimten	▪ Ca. 9.750 m ²
Leisure	▪ Passantenhaven voor ca 20 vaartuigen ▪ Nieuwe brug over de insteekhaven 'De Weersprong'



Afbeelding 17: Impressie van de nieuwe brug (bron: gemeente Venlo)

De Luif

Deelplan De Luif, dat pas recentelijk de haalbaarheidsfase heeft afgesloten, heeft in de loop van het planproces het nodige meegemaakt. De basis onder het plan, de integratie van theater De Maaspoort (en daarnaast van de monumentale stadsmuur), bleef intact. Ook de toevoeging van de middenzaal bleef een belangrijk uitgangspunt. In 2005 meldde Holland Casino zich bij de gemeente. Daarop vroeg de gemeente 3W om het lopende planproces wat betreft De Luif stil te leggen en te onderzoeken of Holland Casino in het plan geïntegreerd kon worden. Holland Casino vroeg aanvankelijk 5.000 m² bvo aan ruimte. Het casino zou dan in de plaats komen van alle voorziene vierkante meters commerciële ruimten uit het plan, en meer dan dat. 3W berekende dat aan deze wens voldaan kon worden. Daarmee leek het er enige tijd op, dat Holland Casino zich aan de Maasboulevard zou vestigen. Gaandeweg de onderhandelingen schroefde Holland Casino zijn eisen echter op, zodanig dat hieraan uiteindelijk niet meer voldaan kon worden. Daarop vestigde Holland Casino zich aan de Magalhaesweg in Venlo, vlak bij de A67. Op dit moment oriënteert Holland Casino zich op Het Kazerneterrein, een omvangrijke gebiedsontwikkeling elders in Venlo, aan de overzijde van de Maas. Nadat Holland Casino zich terugtrok werd

de draad van deelplan De Luif weer opgepakt. Rond 2008 werd duidelijk dat zich voor het hotel geen koper zou melden. De economische terugval maakte dat de hoop hierop definitief vervloog. Weliswaar hadden zich diverse exploitanten gemeld, een belegger die in het vastgoed zou willen investeren, werd niet gevonden. 3W zelf wilde niet risicodragend investeren en ook de gemeente beschouwde dit niet als haar taak. In 2009 is daarom definitief besloten het hotel in te ruilen tegen 2.800 m2 extra commerciële ruimte. 3W had daarin voldoende vertrouwen. Recentelijk zijn ook nieuwe afspraken gemaakt over de realisatie van De Maaspoort. Deze hielden in dat de gemeente het gebouw zou gaan ontwikkelen én in eigendom zou nemen.

Programma De Luif bij afsluiting haalbaarheidsfase	
Commerciële ruimten	▪ 5.000 m2
Leisure	▪ Nieuwe middenzaal theater De Maaspoort (350 plaatsen/3.100 m2)

B7.3.5 Knelpunten en oplossingen

Ook voor de case Maasboulevard Venlo is beschreven in hoeverre de in paragraaf 2.5.3 beschreven knelpunten en oplossingen met betrekking tot de integratie van de functie leisure een rol hebben gespeeld in het centrumplan.

- Knelpunten -

Stelling: De vraag naar leisure is dynamisch; wensen en eisen' die aan het programma en daarmee aan het vastgoed worden gesteld, wijzigen snel; ook brengt dit onzekerheid over te verwachten cash flows.

Venlo: De ontwikkelaar gaf aan dat dit punt, gerelateerd aan de lange doorlooptijd van binnenstedelijke ontwikkelingen, maakt, dat het lastig is om partijen, vooral beleggers, te committeren aan een planconcept met leisurefuncties (bijvoorbeeld het hotel). In de uitwerking heeft dit punt in Venlo echter verder geen rol gespeeld. Voor De Maaspoort gold, dat de gemeente de exploitatie afdekt. Voor het hotel, aanvankelijk haalbaar geacht, bleek geen koper gevonden te kunnen worden. Het is niet duidelijk of een veranderde markt vraag daar iets mee te maken had. Voor het casino geldt hetzelfde. Voor het overige bestond het programma uit flexibel te programmeren commerciële ruimten, waar leisurefuncties in beginsel welkom waren. Dit is niet specifiek gedaan om op deze wijze snel in te kunnen spelen op een veranderende vraag, maar veeleer vanuit de algemene opvatting dat het niet verstandig is om bestemmingsplannen dicht te timmeren met specifieke functies.

Stelling: Er zijn weinig betrouwbare grote exploitanten die bewezen hebben langdurig rendabel te kunnen draaien.

Venlo: In Venlo werd niet gezocht naar dit soort exploitanten. De ontwikkelaar gaf aan voor het centrumplan geen toegevoegde waarde te zien in grote, veel metrages verslindende, leisurefuncties. Dit knelpunt speelde dus geen rol van betekenis. De Maaspoort kan niet gezien worden als rendabele exploitatie, Holland Casino meldde zichzelf (bij de gemeente) en voor het hotel werd niet zozeer gezocht naar een (grote) exploitant, als wel naar een belegger of exploitant/belegger.

Stelling: Er is weinig kennis aanwezig bij partijen over de leisuresector

Venlo: Voor de gemeente is dit waar. Voor het theater, een hele specifieke voorziening, is kennis binnengehaald van De Maaspoort zelf. Dat gold ook voor Holland Casino, een exploitant die door de gemeente zelf aangedragen werd. Voor het overige heeft men zich laten leiden door datgene waar de ontwikkelaar mee kwam. Ook deze laatste heeft geen goed beeld van de sector en laat zich bij haar beslissingen leiden door marktonderzoeken of marktconsultaties.

Stelling: Veel leisurevastgoed is specifiek; er zijn weinig alternatieve aanwendingsmogelijkheden; het vastgoed is daarmee weinig courant; het risico op leegstand is groot.

Venlo: Dit geldt zonder meer voor De Maaspoort, al is het risico op leegstand hier niet groot, vanwege de betrokkenheid van de gemeente bij De Maaspoort. Hetzelfde gaat op voor Holland Casino. Voor de geplande commerciële ruimten geldt dit niet. Deze worden generiek opgeleverd en kunnen in beginsel wisselende functies huisvesten. De seizoenswinkels daarentegen, die ook onderdeel uitmaken van de commerciële ruimten, zijn alleen geschikt voor functies die snel



ontruimd kunnen worden bij hoog water. In de praktijk worden deze dan ook voornamelijk verhuurd aan horeca. Voor het overige is bewust niet ingezet op grotere leisurefuncties, juist omwille van dit risico. De ontwikkelaar was van mening dat grotere commerciële vrijetijdsvoorzieningen niet passen binnen een stadscentrum (vanwege streven naar differentiatie en uitstraling).

Stelling: Vanwege het specifieke karakter van veel leisurevastgoed zijn de bouwkosten relatief hoog.

Venlo: De Maaspoort, als specifieke leisurefunctie, is een prijzig gebouw, maar de kosten zitten hem niet zozeer in de bouw als wel in de afwerking: de eisen die vanuit het gebruik worden gesteld (theaterinstallaties, luchtbehandeling e.d.). De bouwkosten van het commerciële vastgoed, dat generiek is gebouwd, kent echter ook hoge bouwkosten vanwege de -1 laag.

Stelling: De opbrengst uit leisurevastgoed is vergeleken met woningen, kantoren en winkels relatief laag.

Venlo: Dit geldt voor De Maaspoort, zoals voor vele andere culturele functies. Reden waarom de gemeente van oudsher -vanuit haar publieke verantwoordelijkheid- investeert in zowel gebouw als exploitatie. Voor het overige doet deze stelling geen opgeld voor het project Maasboulevard. De commerciële ruimten hebben een vaste huurprijs; verhuur aan een leisure-exploitant levert hier dus geen lagere opbrengst vergeleken met retail. Probleem is echter wel dat om deze reden tot op heden geen enkele ruimte verhuurd is aan een leisure-exploitant, behoudens horeca.

Stelling: Leisure is een relatief jonge sector; er zijn weinig ervaringscijfers over rendementsontwikkeling, waardoor het lastig is om rendement en risico's in te schatten.

Venlo: Dit knelpunt heeft voor de gemeente geen rol gespeeld. De ontwikkelaar gaf aan dat het inderdaad lastig was om risicoinschattingen te kunnen maken voor leisurefuncties.

Stelling: Het rendement is afhankelijk van de exploitatie van de in het vastgoed gehuisveste leisurevoorziening.

Venlo: Mogelijk vormt dit wel de achtergrond voor het feit dat voor het hotel geen belegger kon worden gevonden. Wanneer de exploitatie niet goed loopt en het gebouw onverhoopt leeg komt te staan, blijft de eigenaar met het vastgoed zitten, zonder dat daar huurinkomsten tegenover staan.

Stelling: Leisurevastgoed kent hoge rendementseisen; huurcontracten worden voor langere tijd afgesloten.

Venlo: De gemeente heeft voor De Maaspoort geen rendementseisen, integendeel: de gemeente draagt een deel van de exploitatielasten (middels subsidieverstrekking). Wel wordt met De Maaspoort een langjarige huurovereenkomst afgesloten, dit biedt zekerheid naar beide partijen. Voor de commerciële ruimten werkt dit omgekeerd: de belegger wenst hierover een stevig rendement te behalen, maar stelt zich soepeler op ten aanzien van de huurperioden. Immers: een nieuwe exploitant voor deze ruimten is zo gevonden. Voor Holland Casino was dit nog geen issue: de onderhandelingen waren zo ver nog niet gevorderd.

Stelling: Degene die in leisure investeert is niet altijd degene die profiteert van eventuele waardeinstijging van het vastgoed in de omgeving.

Venlo: Vanuit een financieel perspectief klopt deze stelling: De gemeente, die investeert in cultuur en openbare ruimte, profiteert niet in directe financiële zin van een waardeinstijging van winkels, woningen en kantoren. Indirect nemen als gevolg daarvan echter wel de belastinginkomsten voor de gemeente toe en worden meer arbeidsplaatsen gegenereerd. Daarnaast heeft de gemeente belang bij de sociaal-maatschappelijke impact van de ontwikkeling: de kwaliteit van de gebouwde omgeving neemt toe, het gebied functioneert beter dan voorheen en het imago van Venlo als aantrekkelijke stad verbetert.

Leisure wordt vroeg in het proces geambieerd, maar laat geconcretiseerd.

Venlo: De ambities aan de voorkant waren fors. Leisure was een belangrijke component in het plan, deels benoemd in de vorm van een museum, een theater en een stadspark; deels onbenoemd, in de vorm van commerciële ruimten bestemd voor 'winkels, horeca en leisure'. Dit is nooit verder geconcretiseerd. De consequentie daarvan is geweest dat in de praktijk uiteindelijk



geen enkele leisurevoorziening, behoudens horeca, de weg naar de commerciële ruimten heeft gevonden.

- Oplossingen -

Stelling: De vraag naar leisure dient bij aanvang van het project in beeld gebracht te worden middels een marktanalyse; deze exercitie moet regelmatig herhaald worden vanwege de lange looptijd van een gebiedsontwikkeling.

Venlo: Gemeente en ontwikkelaar hebben in de beginfase wel een aantal marktanalyses gedaan, deze hadden betrekking op het aantal winkelmeters dat Venlo erbij zou kunnen hebben en op de haalbaarheid van een hotelfunctie en van het nautisch centrum. Deze exercities zijn nooit herhaald. De ontwikkelaar is echter wel continu alert geweest op marktsignalen.

Stelling: Het vastgoed dient zo generiek mogelijk ontworpen te worden, opdat een alternatieve (leisure)functie eenvoudig kan worden gehuisvest in het pand en opdat de bouwkosten binnen de perken worden gehouden.

Venlo: In Venlo klopt deze stelling voor de commerciële ruimten, die een groot aandeel van het totale programma beslaan. Gevolg is echter, dat in de praktijk deze ruimten vrijwel geheel ingevuld worden door retail. De ruimtes zijn niet geschikt en bovendien te duur voor veel leisurefuncties. Volgens de beide respondenten klopt de stelling niet voor andere leisurefuncties, zoals het theater en het casino (dat er niet gekomen is) en in mindere mate het hotel (ook niet gerealiseerd). Deze functies zijn dermate bijzonder, dat van een generiek ontwerp niet of nauwelijks sprake kan zijn.

Stelling: Exploitanten moeten zo vroeg mogelijk in het proces betrokken worden.

Venlo: De Maaspoort is vanaf het begin geconsulteerd. Het Programma van Eisen is in nauw overleg met de theaterdirectie tot stand gekomen. Als bestaand en beoogd toekomstig gebruiker werd het theater geacht te beschikken over de benodigde kennis en expertise over de exploitatie van het gebouw. Dit gold ook voor Holland Casino, deze onderhandelingen liepen uiteindelijk echter stuk op het door Holland Casino ingebrachte Programma van Eisen. Wat betreft de hotelfunctie vertrouwde de ontwikkelaar wat betreft het ontwerp op haar eigen kennis. Hiervoor werd ook niet direct een exploitant gezocht als wel een belegger of exploitant-belegger.

Stelling: Er dient zoveel mogelijk flexibiliteit ingebouwd te worden in het stedenbouwkundig ontwerp, opdat deze gaandeweg het planproces tot een zo laat mogelijk moment aangepast kan worden.

Venlo: Vanaf het begin is er nadrukkelijk rekening gehouden met zich wijzigende omstandigheden die zouden kunnen leiden tot noodzakelijke aanpassingen in het stedenbouwkundig ontwerp. Deze omstandigheden hebben zich ook daadwerkelijk voorgedaan. Voorbeelden hiervan zijn archeologische vondsten, hoge waterstanden en -recenter- de kredietcrisis, die hebben geleid tot een gewijzigd ontwerp.

Stelling: Er dient zoveel mogelijk flexibiliteit ingebouwd te worden in het te realiseren programma, zodat het mogelijk blijft om gaandeweg het planproces functies in te wisselen voor andere of om functies op andere plekken te projecteren.

Venlo: Voor Venlo klopt deze stelling op dezelfde wijze als voorgaande stelling.

Stelling: Investeren in functiemenging draagt bij aan het goed functioneren van een gebied en aan de populariteit van een gebied, waardoor vastgoed, ook het leisurevastgoed, couranter wordt.

Venlo: Functiemenging was een belangrijk uitgangspunt in dit centrumplan, met als doel in dit deel van de stad meer levendigheid, bij wijze van spreken 24/7, te genereren. Voor de gemeente werd hiermee een publiek belang gediend (leefklimaat, imago e.d.), voor de ontwikkelaar speelde hier een commercieel belang (verhoging afzetmogelijkheden) en daarnaast een imagobelang (een gebied dat een negatief gevoel oproept leidt uiteindelijk ook tot negatieve beeldvorming over de ontwikkelaar).



Stelling: Vroegtijdig komen tot een visie over wat met leisure beoogd wordt; op grond daarvan bepalen welke leisure exploitanten en welke vastgoedobjecten daarbij passen.

Venlo: Hieraan heeft het ontbroken. Leisure in meer algemene zin (dus los van toegespitste functies als het theater en het museum, welke laatste uiteindelijk elders landde) was nooit een aandachtspunt. Winkelen en wonen zijn altijd de hoofdmoten van het plan geweest. De gemeente geeft aan dat dit aansluit bij de gemeentebrede agenda, waarin het beleidsveld leisure er 'een beetje bijhangt'. Meer aandacht voor leisure, mits (ook in financiële zijn) gedragen door het bestuur had volgens de gemeente mogelijk kunnen leiden tot een meer evenwichtig plan met een vroegtijdige verankering van leisurefuncties. De ontwikkelaar is van mening dat vanwege de lange doorlooptijd van binnenstedelijke ontwikkelingen in relatie tot de dynamische leisurevraag het erg moeilijk is om bij aanvang van een project te komen tot een gedragen planconcept waar leisure deel van uitmaakt.

Stelling: Er dient op het niveau van een deelplan of totale gebiedsontwikkeling gezocht te worden naar mogelijkheden voor verevening.

Venlo: Van verevening is hier geen sprake geweest. Gemeente en ontwikkelaar waren elk verantwoordelijk voor hun eigen exploitatie (in grote lijnen grond- versus opstalexploitatie) met elk hun eigen risico's. De hoogte van de grondprijs is na een lange en ingewikkelde discussie overeengekomen en vastgesteld. In die grondprijs is geen vereveningsmechanisme meegenomen voor niet rendabele functies, zoals de openbare ruimte of cultuur. Wel is rekening gehouden met grote kostenposten zoals sanering en (civiel)techniek.

Stelling: Er dient onderzocht te worden of er subsidies beschikbaar zijn voor specifieke bouwplannen (bij herbestemming vaak het geval) of voor exploitatie (bij niet commerciële voorzieningen soms het geval, bijvoorbeeld musea, theaters, filmhuizen e.d.).

Venlo: Voor De Luif zijn subsidieaanvragen ingediend met als doel het plan heelhuids door de kredietcrisis te loodsen. Voor de openbare ruimte, voor archeologisch onderzoek en voor woningbouw (Van der Laangelden) zijn subsidies verkregen. Tenslotte is er sprake van subsidieverstrekking door de gemeente voor de exploitatie van De Maaspoort.

Stelling: Gezocht moet worden naar een exploitant die tevens als ontwikkelaar en belegger optreedt.

Venlo: 3W is een ontwikkelende partij -weliswaar gelieerd aan een belegger (ING Real Estate)-, maar vastgoedexploitatie behoort niet tot de core business van deze organisatie. De gemeente is in zekere zin te zien als exploitant/ontwikkelaar/belegger, door de rol die zij gekozen heeft in het Maaspoort-construct: de gemeente is ontwikkelaar, toekomstig eigenaar en is als subsidiënt van De Maaspoort ook indirect te beschouwen als exploitant.

Stelling: Er moeten hoge aanvoersrendementen berekend worden en lange huurcontracten afgesloten worden.

Venlo: zie beschrijving onder het kopje 'knelpunten'; stelling: Leisurevastgoed kent hoge rendements-eisen; huurcontracten worden voor langere tijd afgesloten.

Stelling: Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over wie wat realiseert en hoe de kosten en opbrengsten worden gedragen door de verschillende partijen.

Venlo: De realisatieovereenkomst is helder in het benoemen van taken en verantwoordelijkheden, kosten en risico's. In het kort komt het erop neer dat de gemeente de grondexploitatie draait en de ontwikkelaar de vastgoedexploitatie. Alleen voor De Luif werd deze overeenkomst opengedragen en werden nieuwe afspraken gemaakt omtrent de realisatie en de verdeling van kosten en opbrengsten.

Stelling: Er moet gezorgd worden voor een 'stok achter de deur', door overeen te komen eerst het zuur en dan het zoet te realiseren of door privaatrechtelijke afspraken te maken (contractueel, PPS).

Venlo: In Venlo zijn de afspraken vastgelegd in de realisatieovereenkomst. Hierin zijn de verantwoordelijkheden van de gemeente jegens de openbare ruimte vastgelegd, evenals die van de ontwikkelaar jegens de commerciële ruimten en de woningen. De in de realisatieovereenkomst gemaakte afspraken aangaande realisatie van De Luif zijn later herzien, zoals eerder aangegeven.



Stelling: Er moet gezorgd worden voor continuïteit van betrokken personen, voor vertrouwen en voor regelmatig overleg.

Venlo: Het project Maasboulevard heeft nogal wat personele wisselingen gekend (nieuwe projectleiders zowel bij gemeente als ontwikkelaar) en heeft daarnaast de nodige bestuurswisselingen (zeven projectwethouders, drie directiewisselingen) meegemaakt. Dit werd echter niet als een groot probleem ervaren. De respondenten zien de realisatieovereenkomst als belangrijk ijkpunt: al hetgeen daarvoor had plaatsgevonden werd geacht daarin te zijn vervat. Het werktempo had naar mening van de ontwikkelaar wel enigszins te lijden onder de diverse wisselingen.

Stelling: Nodig zijn ambitie, lef en commitment; een gevoel van 'drive', van 'urgentie' om leisure te realiseren is nodig.

Venlo: De urgentie voor het project Maasboulevard was niet gelegen in (een tekort aan) leisurevoorzieningen, maar lag veeleer in het verbeteren van de stedenbouwkundige structuur, het toevoegen van stedelijke kwaliteit en het creëren van een volwaardig winkelrondje. Om die reden hebben leisurevoorzieningen nooit een rol van betekenis gespeeld in het planproces.

B7.4 Stadshart Amstelveen

B7.4.1 Aanleiding voor het centrumplan

Amstelveen ontstond in de loop van de 13e eeuw als een dorp te midden van het turfwinningengebied ten westen van de rivier De Amstel (www.amstelveen.nl). Amsterdam bestond in die periode nog niet. Amstelredam, later Amsterdam, ontstond als vissersdorpje na plaatsing van een dam aan de monding van de Amstel. Door zijn ligging aan de Zuiderzee werd Amsterdam al snel een stad van betekenis. In de 17^e en 18^e eeuw groeide Amstelveen uit tot een klein, maar welvarend dorpje. Niet voor niets trokken vanaf deze periode dan ook tal van welgestelde Amsterdammers richting Amstelveen. Eind 19^e eeuw annexeerde Amsterdam het meest noordelijke deel van Amstelveen, waarmee deze plaats, inmiddels uitgegroeid tot 35.000 inwoners, opnieuw tot een klein dorp van 5.500 inwoners gereduceerd werd. Na de Tweede Wereldoorlog groeide Amstelveen qua inwoneraantal flink. Een groot deel van de Amsterdamse woningnood diende hier opgelost te worden. Bovendien maakte ook het nabij gelegen Schiphol een flinke groeispuurt. Amstelveen was de aangewezen plek voor het opvangen van het personeelsbestand van de luchthaven. In een snel tempo werden uitbreidingswijken uit de grond gestampt en werd, om in de behoeften van de fors gegroeide bevolking te voorzien, een gloednieuw stadscentrum gerealiseerd. Begin jaren zestig van de vorige eeuw werd het winkelcentrum 'De Binnenhof' opgeleverd -het eerste winkelcentrum van Nederland- geheel naar inzichten die destijds over moderne stadscentra golden. De opzet was vrij monofunctioneel. Winkels voerden de boventoon. Het concept was gericht op het bieden van de mogelijkheid om efficiënt te kunnen winkelen. Dit voorzag overigens wel in een behoefte, maar een levendig stadsbeeld leverde het niet op. In de loop van de jaren tachtig ontstond dan ook opnieuw de wens om het stadscentrum te gaan voorzien van de nodige impulsen.

In 1988 verscheen de 'Aanzet Structuurvisie Centrum'. De hierin opgenomen analyse van het functioneren van het bestaande stadscentrum loog er niet om. Het centrum zou een 'sterk verbrokkelde ruimtelijke en functionele structuur hebben. De kwaliteit van de winkelvoorzieningen, het winkelvastgoed en de winkelbeleving werd als ver onder de maat bestempeld. Er was sowieso sprake van een te eenzijdige gerichtheid op de winkelfunctie. Er was een gemis aan ondersteunende activiteiten, gericht op een meer aantrekkelijk verblijfsklimaat. Een belangrijke aanbeveling was dan ook om het culturele element in het centrum te versterken. Dit laatste was een belangrijke aanleiding voor een bepalende gebeurtenis die vervolgens plaatsvond. In 1989 had de toenmalige wethouder Van den Heuvel een ontmoeting met de Cobra collectionneur Stuyvenberg. Deze laatste deed de gemeente het aanbod zijn algehele collectie in bruikleen te geven. Voorwaarde was dat de gemeente toe zou zeggen om binnen afzienbare tijd een passend gebouw voor de collectie op te richten. De wethouder omarmde het voorstel van harte en deed de gevraagde



toezegging. Met deze toezegging kwam vervolgens ook het denken over het stadshart als geheel in een stroomversnelling. Het project werd opgeschaald tot een integrale gebiedsontwikkeling, die het gehele centrumgebied zou omvatten en die zou leiden tot een complete metamorfose van het toenmalige, uit de jaren zestig stammende stadscentrum.



Afbeelding 18: Luchtfoto plangebied Stadshart Amstelveen voor aanvang haalbaarheidsfase (bron: gemeente Amstelveen)

B7.4.2 Samenwerking

In oktober 1990 zag de nota 'Stadshart Amstelveen; concept programma van eisen voor het centrumgebied van Amstelveen' het levenslicht. In deze nota werd een viertal ontwikkelingsrichtingen (scenario's) voor het stadscentrum uitgewerkt, met als doel te bepalen welk scenario op het meeste draagvlak kon rekenen en daarmee als uitgangspunt kon worden genomen voor de verdere ontwikkeling. De vier scenario's waren: '1: achteruitgang kwaliteit door niets doen', '2: consolidatie kwaliteit door beperkte verbeteringen', '3: versterking kwaliteit door duidelijke verbeteringen' en '4: versterking kwaliteit door maximale verbeteringen'. De gemeenteraad koos in april 1991 voor een mengvorm tussen de varianten 2 en 3, te weten variant 3 voor het Cobra Museum en voor de overige functies variant 2. De raad wenste daarmee het stadscentrum nadrukkelijk te voorzien van de nodige impulsen, door te kiezen voor multifunctionaliteit en daarmee voor levendigheid in het stadsbeeld, voor stedelijke kwaliteiten, maar met een menselijke schaal. Met dit raadsbesluit op zak kon de gemeente de volgende stap zetten, namelijk het selecteren van marktpartijen die het stadshart zouden moeten gaan realiseren.

Een zestal marktpartijen werd uitgenodigd om hun visie op de toekomst van het stadshart te komen presenteren. Uiteindelijk viel de keuze van de gemeente op de combinatie MAB (als ontwikkelaar), Bouwfonds (als financier) en het van oorsprong Amstelveense bedrijf Ballast Nedam (als bouwer). In juli 1992 werd tussen de gemeente MAB, Bouwfonds en Ballast Nedam een intentieovereenkomst afgesloten. De intentieovereenkomst bevatte afspraken over de verdere uitwerking van het raadsbesluit in de vorm van een 'commercieel ontwikkelingsplan' en een globaal bestemmingsplan. Het commercieel ontwikkelingsplan zou onder meer de ruimtelijke programmering moeten omvatten, een verkeersplan, een kwaliteitsplan, een kostenprognose en een faseringsplan. Het bestemmingsplan zou vooruit moeten lopen op de planologische borging van de belangrijkste functies. Daarnaast werd al vooruit gelopen op de vervolgsamenwerking die de vorm zou moeten krijgen van een publiek-private samenwerking (een commanditaire vennootschap met een BV als behorend vennoot). Reeds op voorhand werd bepaald dat de gemeente hierin minimaal in gelijke sterkte vertegenwoordigd zou moeten zijn als de private partners. De gemeente had de keuze voor een publiek-private samenwerking (PPS) van meet af aan nadrukkelijk voor ogen. Argumenten die daarbij een rol speelden waren onder meer het delen van risico's,

het verevenen van kosten binnen de totale gebiedsontwikkeling (ofwel het mee laten liften van onrendabele projecten in het totaalplan) en het uitwisselen en zo effectief mogelijk benutten van kennis en kunde, verspreid aanwezig bij diverse partijen. Met name de 'budgettaire neutraliteit' was vanaf het begin een belangrijke randvoorwaarde. De gemeente zou gronden in de CV brengen in ruil waarvoor leisuurevoorzieningen alsook de openbare ruimte gerealiseerd en gefinancierd konden worden. Na realisatie zouden deze functies 'om niet' teruggeleverd worden aan de gemeente. Daarbij zouden de opbrengsten uit de commerciële bestemmingen minimaal voldoende moeten zijn om de sociaal-maatschappelijke, culturele en infrastructurele investeringen in het gebied af te dekken. Het risico daarvoor zou bij de PPS komen te liggen.

In samenhang met de ontwikkeling van het commercieel ontwikkelingsplan en het bestemmingsplan werd een samenwerkingsovereenkomst gesmeed. Op deze wijze ontstond een integraal inzicht in de inhoudelijke, planologische en organisatorische haalbaarheid van de totaalaanpak. De drie genoemde stukken zijn dan ook gelijktijdig aangeboden aan de gemeenteraad. Deze stemde in april 1993 in. Daarop werd in juni 1993 de samenwerking tussen eerder genoemde partijen bezegeld door het ondertekenen van een samenwerkingsovereenkomst. Hierin werd het streven van partijen, om het stadscentrum van Amstelveen te transformeren tot een stadshart van een kwalitatief zo hoog mogelijk niveau, bekrachtigd. De voornemens om te komen tot een CV-BV constructie werden vertaald in concrete afspraken: deze zou vorm krijgen middels de oprichting van de Stadshart Amstelveen Ontwikkelingsmaatschappij (SAO). Gelijktijdig met het ondertekenen van de samenwerkingsovereenkomst werd de SAO daadwerkelijk opgericht: een publiek-privaat samenwerkingsverband, bestaande uit de gemeente Amstelveen, Bouwfonds/MAB en Ballast Nedam, ter verdere ontwikkeling en realisering van het plan voor het Stadshart Amstelveen. Gemeente en Bouwfonds/MAB kregen ieder 47,5% van de aandelen in handen. Ballast Nedam, als partij die al aan tafel zat, kreeg 5%. Een onafhankelijke derde werd benoemd als president-commissaris van de beherende vennootschap; tevens werd een onafhankelijke directeur aangesteld. Op deze wijze hadden gemeente en ontwikkelaar evenveel in te brengen, conform de afspraken uit de intentieovereenkomst. Het uitgangspunt voor de verdere ontwikkeling wordt gevormd door de drie eerder genoemde stukken, namelijk de samenwerkingsovereenkomst, het commercieel ontwikkelingsplan en het bestemmingsplan. Het rekenen en tekenen, dat daarop volgde, leidde achtereenvolgens het 'verslag van een ontwerpproces' (1994) en het 'stedenbouwkundig raamwerk Handelsplein, Stadspark en woningbouw Haspelslaan' (1995). Deze stukken kwamen tot stand via de zogenoemde 'pressure cooker' methode: een serie van intensieve ontwerpessies, die binnen een tijdsbestek van slechts enkele maanden geleid hebben tot een complete business case voor het project. Deze documenten vormden samen dan ook het resultaat van het planproces gedurende de haalbaarheidsfase en kunnen dan ook als uitgangspunt genomen worden voor de beschrijving van het centrumplan bij afsluiting van de haalbaarheidsfase.

B7.4.3 Plan bij aanvang haalbaarheidsfase

De nota 'Stadshart Amstelveen' (1990) kan worden beschouwd als grondslag voor de haalbaarheidsfase. De gemeenteraad stemde in 1991 in met dit document, meer specifiek met het voorstel om te kiezen voor variant 3 als ambitie voor het Cobra Museum en voor het overige programma variant 2 als uitgangspunt te nemen. In de nota 'Stadshart Amstelveen' zijn de functies en de vorm nog niet definitief vastgelegd. Het document moet veeleer beschouwd worden als een stedenbouwkundig raamwerk, waarin een combinatie van programma, massastudie en ruimtelijke verkenning bij elkaar is gebracht. Tegelijkertijd was het document voldoende concreet om op zoek te gaan naar geïnteresseerde marktpartijen. Dat lukte, zoals in de vorige paragraaf te lezen is. Het waren uiteindelijk MAB, Bouwfonds en Ballast Nedam, die zich aan het plan committeerden middels het ondertekenen van een intentieovereenkomst (1992). Niet lang daarna volgden achtereenvolgens het 'Commercieel Ontwikkelingsplan Amstelveen Centrum' (1993), het 'Bestemmingsplan Stadshart Amstelveen' (1993) en de 'Samenwerkingsovereenkomst Stadshart Amstelveen' (1993). Vervolgens volgden de documenten 'verslag van een ontwerpproces' (1994) en 'stedenbouwkundig raamwerk Handelsplein, Stadspark en woningbouw Haspelslaan' (1995). Beide laatstgenoemde stukken kunnen beschouwd worden als de basis voor de volgende fase, de



realisatiefase. De realisatie ging feitelijk al van start in 1994, met de start van de bouw van het Cobra Museum.

In de nota 'Stadshart Amstelveen' werd een groot aantal deelgebieden onderscheiden. Hieronder volgt een beschrijving van deze deelgebieden. Omdat het al met al om een gebiedsontwikkeling gaat, die als totaliteit tot business case diende te worden uitgewerkt, waarbij het de wens van de gemeente was om minder krachtige functies te laten leunen op de rendabele functies, wordt hieronder het totale plan uiteengezet. Zoals gezegd: uitgegaan wordt van scenario 3 voor het Cobra Museum en scenario 2 voor alle andere onderdelen.

Plein 1960

Plein 1960 moest een stadsplein worden met een verblijfs- en ontmoetingsfunctie. Het plein zou geschikt moeten zijn voor multifunctioneel gebruik, waarbij het ruimte zou moeten bieden aan de weekmarkt. Dit betekende op voorhand dat het plein minimaal 7.000 m² zou moeten meten. Er was een voorkeur voor het model van een rechthoek. De situering van het plein, gecombineerd met de bebouwing rondom het plein, diende zodanig te zijn, dat er een koppeling zou ontstaan met de deelwinkelgebieden Rembrandtweg, Binnenhof en Zaagtand. Wat betreft de pleinvanden werd gekozen voor die functies die de levendigheid van de stad zowel tijdens als buiten de winkeltijden zou vergroten. De oostelijke pleinvand zou moeten bestaan uit winkels en publieksgerichte dienstverlening op de begane grond en de eerste verdieping, met daarboven woningen. Aan de zuidelijke pleinvand werden culturele functie geprojecteerd. De noordelijke en westelijke pleinvand zouden op de begane grond moeten bestaan uit winkels, horeca, het museum en andere culturele instellingen. Op de etages werden publieksgerichte bedrijven en woningen voorzien. Wat betreft de culturele functies werd aangegeven dat de volgende clustering van functies wenselijk was: a) bibliotheek en kunsttuleen, b) volksuniversiteit, muziekschool, basiseducatie en open ateliers, c) museum en Cultureel Centrum (het theater). Daarnaast zou de VVV binnen het programma een plek moeten krijgen. Onder het plein werd een parkeergarage voorzien voor 581 (scenario 2) plaatsen.

Programma Plein 1960 bij aanvang haalbaarheidsfase	
Woningen	▪ 100 woningen
Kantoren	▪ 5.000 m ²
Winkels	▪ 4.500 m ²
Leisure	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7.000 m² stadsplein ▪ 14.250 m² cultuur: bibliotheek (3.345 m²), volksuniversiteit (2.600 m²), muziekschool (1.300 m²), basiseducatie (200 m²), open ateliers (140 m²), museum (4.875 m²), uitbreiding Cultureel Centrum (1.450 m²) ▪ 1.300 m² horeca
Parkeren	▪ Ondergrondse parkeergarage voor 581 plaatsen

Westelijk Entreegebied

Het westelijk entreegebied zou een versterkte poortfunctie moeten krijgen. Voorzien werd, dat dit mogelijk zou zijn door de entree aan beide zijden te markeren met forse, opvallende bouwmassa's. Qua functies werd gedacht aan een hotel met 80-100 kamers met ondersteunende vergaderfaciliteiten en restauratieve voorzieningen) en aan één of meer culturele functies. Een clustering van hotel met museum en/of Cultureel Centrum werd zinvol geacht. Deze laatstgenoemde functies werden echter vooralsnog geprojecteerd aan het Plein 1960, zoals hiervoor omschreven. Voorts werd ook hier een parkeergarage voorzien, ditmaal voor zo'n 600 voertuigen. Daarnaast diende in dit deelgebied een busstation te worden gerealiseerd, in combinatie met een bewaakte fietsenstalling. In stedenbouwkundige zin werd gedacht aan het plaatsen van dit busstation en de fietsenstalling bovenop het dak van de parkeergarage.

Programma Westelijk Entreegebied bij aanvang haalbaarheidsfase	
Leisure	▪ Hotel met 80-100 kamers
Parkeren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ondergrondse parkeergarage voor ca. 600 plaatsen ▪ Bewaakte fietsenstalling ▪ Busstation



Bietenveld

Het Bietenveld werd geschikt geacht voor het toevoegen van ca. twintig twee-onder-een-kapwoningen te midden van een ruime, parkachtige opzet. Dit deelgebied zou daarmee een sterkere signatuur krijgen als woongebied. Verkeersaantrekkende (centrum)functies werden voor dit gebied niet gewenst.

Programma Bietenveld bij aanvang haalbaarheidsfase	
Woningen	▪ Ca. 20 twee-onder-een-kapwoningen

Rembrandtweg

De Rembrandtweg vormde destijds een belangrijke centrale toegang tot en spil in het winkelcircuit, een verbindend element tussen het Rembrandthof, de Zaagtand en het Binnenhof. Om deze signatuur te versterken, zouden hier maatregelen moeten worden getroffen ter verbetering van het verblijfsklimaat. De Rembrandtweg zou afgesloten moeten worden voor doorgaand verkeer en zou voorts verkeerstechnisch afgewaardeerd moeten worden. De vrijgekomen ruimte zou benut moeten worden voor fietspaden, groenstroken en verbrede trottoirs. De bestaande centrale toegangsfunctie ofwel poortfuctie van de Rembrandtweg zou versterkt moeten worden door op de noordelijke koppen, nabij de Mr. G. Groen van Prinstererlaan, aanvullende bebouwing te realiseren in de vorm van ca. 500 m² winkels.

Programma Rembrandtweg bij aanvang haalbaarheidsfase	
Winkels	▪ Ca. 500 m ²

Pieter Lastmanweg

Voor dit gebied werd beoogd de samenhang tussen de deelwinkelgebieden Rembrandtweg, C&A en Binnenhof te verbeteren door de aansluiting van de Pieter Lastmanweg op de Rembrandtweg te bebouwen (met winkelmeters) en (daarmee) een deel van de weg af te sluiten voor het verkeer.

Programma Pieter Lastmanweg bij aanvang haalbaarheidsfase	
Winkels	▪ Ca. 500 m ²

Buitenplein

Het Buitenplein vormde destijds een belangrijke schakel tussen de looproutes in oost-westrichting en noord-zuidrichting. Het plein omvatte een 60 à 70 meter lang trottoir, omzoomd door parkeerplaatsen. Het plan voorzag in het versterken van de verblijfs- en ontmoetingsfunctie van het plein door het aanbrengen van groen- en waterelementen en door het plaatsen van een transparante overkapping over ca. 4.000 m² grote plein. Daarnaast zou de samenhang tussen met name Binnenhof en V&D versterkt moeten worden door het toevoegen van ca. 1.000 m² aan winkelmeters.

Programma Buitenplein bij aanvang haalbaarheidsfase	
Winkels	▪ Ca. 1000 m ²
Leisure	▪ Overkappen van het 4.000 m ² grote plein

Handelsplein

Dit gebied kan beschouwd worden als overgangsgebied tussen de oostelijk gelegen entree (het Oostelijk Entreegebied) en het winkelcentrum. Een passende uitstraling had het gebied destijds echter bij lange na niet. Het gebied diende meer 'body' te krijgen. Een belangrijk doel was dan ook gelegen in het verbeteren van de stedelijke uitstraling en kwaliteit van de inrichting van het gebied. Het Handelsplein werd aangemerkt als oostelijk gelegen concentratiepunt voor de parkeersfunctie. Hiertoe werd een parkeergarage voorzien van ca. 600 plaatsen, in aansluiting op de bestaande parkeergarage. Het idee was, de parkeergarage 'in te pakken' met kantoorgebouwen (8.000 m²). Zodoende zou de gewenste stedelijke uitstraling bereikt kunnen worden.

Programma Handelsplein bij aanvang haalbaarheidsfase	
Kantoren	▪ Ca. 8.000 m ²
Parkeren	▪ Parkeergarage voor ca. 600 plaatsen



Sportterrein Burg. Haspelslaan

De strook ten noorden van de Handelsweg (het deel van de Handelsweg gelegen tussen de tramhalte en de V&D) werd geschikt geacht als groenzone met een parkachtige structuur. Deze strook zou een goede overgang kunnen vormen tussen de centrumfuncties enerzijds en de ten noorden van deze (te realiseren) zone gelegen (te realiseren) woningen anderzijds. Op het overige deel van het sportterrein werden namelijk ca. 200 woningen (urban villa's) gedacht.

Programma Burg. Haspelslaan bij aanvang haalbaarheidsfase	
Woningen	▪ Ca. 200 urban villa's
Leisure	▪ Groenzone van ca. 12.000 m ²

Oostelijk entreegebied

Het oostelijk gelegen gebied, dat doorloopt tot aan de Beneluxbaan, diende beter herkenbaar te worden als poort tot het centrumgebied. Dit zou bewerkstelligd moeten worden door bestaande kantoorpanden te renoveren en uit te breiden. Uitgaande van scenario 2 zou deze klus beperkt moeten blijven tot renovatie en uitbreiding (met 7.000 m²) van het belastingkantoor.

Programma Oostelijk entreegebied bij aanvang haalbaarheidsfase	
Kantoren	▪ 7.000 m ²

B7.4.4 Plan bij afsluiting haalbaarheidsfase

In het onderdeel 'samenwerking', dat eerder in deze paragraaf aan de orde is gekomen, werd verwezen naar de 'pressure cooker' methode, waarin het plan zoals omschreven in de nota Stadshart Amstelveen in een tijd van vier maanden (steden)bouwkundig werd vertaald. De uitkomsten van de pressure cooker sessies werden opgetekend in respectievelijk de documenten 'Stadshart Amstelveen; verslag van een ontwerpproces' (1994) en 'Amstelveen Stadshart Oost; Stedebouwkundig raamwerk Handelsplein, Stadspark en woningbouw Haspelslaan'. De deelgebieden, die in de nota Stadshart Amstelveen afzonderlijk beschreven waren, werden als zodanig niet langer onderscheiden en benoemd. Er was voortaan sprake van een ruwe tweedeling: Stadshart West en Stadshart Oost. In plaats van te werken met tal van deelplannen, kon het project op deze wijze meer integraal worden doorgerekend. Stadshart West omvatte grofweg de deelplannen Plein 1960, Westelijk Entreegebied, Bietenveld, Rembrandtweg en Pieter Lastmanweg. Stadshart Oost omvatte in grote lijnen Buitenplein, Handelsplein, Sportterrein Burg. Haspelslaan en Oostelijk Entreegebied.



Afbeelding 19: Bibliotheek (bron: eigen foto)

Stadshart West

Plein 1960 is in de loop van de haalbaarheidsfase van naam veranderd: aan het eind van deze fase werd er naar het plein verwezen als het Stadsplein. Aan de uitgangspunten voor Plein 1960 is weinig veranderd. Plein 1960 had de vorm en de afmetingen die het aan het einde van de haalbaarheidsfase, dus in de hoedanigheid van Stadsplein, ook had. Het programma rondom het plein was erop gericht levendigheid en stedelijke dynamiek in het centrum van Amstelveen te brengen. Zowel aan het begin als aan het eind van de haalbaarheidsfase bestond het programma dan ook met name uit culturele functies, horeca en detailhandel. Daarnaast hadden beide plannen voor ogen om woningen toe te voegen in het stadshart, om ook daarmee de levendigheid in het centrum te veranderen. Toch heeft het plan enkele ingrijpende wijziging ondergaan. In stedenbouwkundige zin was de belangrijkste verandering die van 'het omkeren' van het plein. In de nota 'Stadshart Amstelveen' was het plein noord-zuid georiënteerd. MAB vond dat vanwege de bezonning en de over het plein lopende winkelroutes niet ideaal. Door het plein een oost-west oriëntatie te geven, ontstonden plotsklaps nieuwe mogelijkheden om het beoogde programma anders weg te zetten dan aanvankelijk bedacht was. De crux voor het omdraaien van het Stadsplein werd gevonden in een gewijzigde oplossing voor het ontsluiten van de parkeergarage, die onder het Stadsplein geprojecteerd was. Door de op- en afritten naast elkaar te leggen, in plaats van in elkaars verlengde, kon bovenop de toegang tot de parkeergarage de bibliotheek geplaatst worden, als belangrijke openbare trekker en icoon voor het nieuwe stadsplein. Daarmee konden de overige culture functies, die in het oude plan geen directe aansluiting vonden aan het plein, allemaal direct aan het plein gesitueerd worden. Een ander cruciaal moment was het aankopen van het bestaande winkelcentrum Binnenhof en De Zaagtand door de samenwerkingsconstructie Stadshart Amstelveen Ontwikkelingsmaatschappij. Op deze wijze konden beide gebieden in het plan worden verweven, waardoor er tevens nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden ontstonden. Zodoende werd met name het aantal vierkante meters detailhandel uitgebreid (in een klap zo'n 10.000 winkelmeters extra). Daarnaast is een jongerencentrum/poppodium aan het plein toegevoegd, een wens die gaandeweg het haalbaarheidstraject geuit werd door Stichting Sociaal-Cultureel Werk Amstelveen. Het hotel werd aan het eind van de haalbaarheidsfase nog altijd geambieerd (reden waarom deze in onderstaande tabel is opgenomen), maar deze is uiteindelijk vervangen door vergader- en congresfaciliteiten. Het probleem was niet zozeer dat er geen exploitant voor het hotel kon worden gevonden, als wel een partij die het vastgoed in eigendom wilde nemen. Dit werd door beleggers kennelijk beschouwd als te risicovol (leegstand). In een later stadium is overigens nog een fontein aangelegd op het plein, om het druktebeeld te vergroten.

Programma Stadshart West bij afsluiting haalbaarheidsfase	
Woningen	▪ 100 woningen
Kantoren	▪ 8.134 m ² (inclusief maatschappelijke dienstverlening)
Winkels	▪ 14.500 m ² (inclusief Zaagtand en Binnenhof)
Leisure	▪ 7.000 m ² stadsplein ▪ 15.003 m ² cultuur: bibliotheek (3.601 m ²), volksuniversiteit (1.997 m ²), muziekschool (1.713 m ²), basiseducatie (219 m ²), open ateliers (140 m ²), uitbreiding Cultureel Centrum (1.436 m ²); jongerencentrum/poppodium (680 m ²); museum (4.875 m ²) ▪ 2.500 m ² horeca (inclusief Zaagtand en Binnenhof) ▪ Hotel 100 kamers (7.000 m ²)
Parkeren	▪ Ondergrondse parkeergarage voor 1.000 plaatsen ▪ Bovengrondse parkeergarage voor 600 plaatsen ▪ Busstation ▪ Bewaakte fietsenstalling

Stadshart Oost:

Het oostelijk deel van het plangebied had reeds in de nota Stadshart Amstelveen een geheel ander karakter dan het westelijk deel. Hier vormden volgens de plannen kantoren en woningen de belangrijkste programmacomponenten, te midden van een (in belangrijke mate te realiseren) groene en parkachtige setting. Daarnaast zou het gebied een belangrijke overgangsfunctie moeten vervullen van de oostelijk gelegen entree richting het winkelcentrum, ofwel richting Stadshart



West. Wanneer de inhoud van het plan bij afsluiting van de haalbaarheidsfase vergeleken wordt met de inhoud van de deelplannen Buitenplein, Handelsplein, Sportterrein Burg, Haspelslaan en Oostelijk Entreegebied uit de nota Stadshart Amstelveen, dan valt op dat er vrij weinig is veranderd. Het geplande park, werd nog altijd geambieerd. De kantormeters zijn in volume toegenomen, evenals het aantal woningen. Wat betreft zowel de kantoren als de woningen is bovendien gekozen voor een iets andere stedenbouwkundige oplossing. Daarnaast werd in het plan de mogelijkheid ingebouwd om winkel- en kantormeters toe te voegen aan de noordkant van het Handelsplein, om zodoende de route tussen tramhalte en Buitenplein te verlevendigen. Deze meters zijn uiteindelijk ook daadwerkelijk gerealiseerd, reden waarom ze in onderstaande tabel meegerekend zijn.

Programma Stadshart Oost bij afsluiting haalbaarheidsfase	
Woningen	▪ 250 woningen
Kantoren	▪ 13.000 m ²
Winkels	▪ 1.000 m ²
Leisure	▪ Overkappen van het 4.000 m ² grote plein ▪ Park van ca. 12.000 m ² met horecapaviljoen
Parkeren	▪ Bovengrondse parkeergarage voor 600 plaatsen ▪ 260 parkeerplaatsen op het maaiveld



Afbeelding 20: Horecapaviljoen stadspark (bron: gemeente Amstelveen)

B7.4.5 Knelpunten en oplossingen

Aan de hand van stellingen is voor de case Stadshart Amstelveen bekeken in hoeverre de in paragraaf 2.5.3 beschreven knelpunten en oplossingen een rol hebben gespeeld waar het gaat om de integratie van de functie leisure in het centrumplan.

- Knelpunten -

Stelling: De vraag naar leisure is dynamisch; wensen en eisen' die aan het programma en daarmee aan het vastgoed worden gesteld, wijzigen snel; ook brengt dit onzekerheid over te verwachten cash flows.

Amstelveen: Dit knelpunt speelde niet in Amstelveen. Dit had in het bijzonder te maken met het gekozen samenwerkingsconstruct (PPS) en daarnaast met het in een vroegtijdig stadium doorrekenen van de plannen op basis van een Programma van Eisen dat reeds in de beginfase was opgesteld. Dit laatste maakte, dat bij gewijzigde inzichten er snel en eenvoudig een nieuwe berekening gemaakt kon worden: er dienden enkel een aantal kerncijfers aangepast te worden. Gewijzigde plannen, konden vervolgens binnen de PPS (SAO) ter besluitvorming voorgelegd worden, waarna, bij een positief besluit, de planwijziging een feit was.

Stelling: Er zijn weinig betrouwbare grote exploitanten die bewezen hebben langdurig rendabel te kunnen draaien.

Amstelveen: In Amstelveen was dit niet van toepassing. De meeste leisure had een culturele functie. Hiervoor waren van meet af aan de toekomstige gebruikers bekend: het ging om bestaande, reeds in Amstelveen actieve instellingen, die in het stadshart een nieuwe plek zouden krijgen. Voor het museum en het poppodium zijn nieuwe stichtingen opgericht. Voor het hotel/congrescentrum was men op zoek naar een exploitant/belegger. Deze werd niet gevonden. Wel meldden zich exploitanten, maar de SAO was op zoek naar partijen die het gebouw wilde overnemen. Uiteindelijk ging de SAO in zee met Netjes Beheer, een plaatselijke exploitant/belegger, die echter alleen tekende voor een congresinvulling.

Stelling: Er is weinig kennis aanwezig bij partijen over de leisuresector

Amstelveen: Dit werd niet herkend, noch door de gemeente, noch door de ontwikkelaar. De ontwikkelaar beschikt over goede kengetallen voor de meeste leisurefuncties, zeker voor die functies die passend zijn in een stadscentrum (want niet iedere vrijetijdsvoorziening kan beschouwd worden als een aanvulling op het programma in een winkelhart). Daarnaast heeft de gemeente bewezen al bij aanvang van de ontwikkeling over veel kennis te beschikken, hetgeen zich heeft vertaald in gedetailleerde Programma's van Eisen voor de leisurefuncties.

Stelling: Veel leisurevastgoed is specifiek; er zijn weinig alternatieve aanwendingsmogelijkheden; het vastgoed is daarmee weinig courant; het risico op leegstand is groot.

Amstelveen: Dit knelpunt speelde in de case Amstelveen nauwelijks. Het grootste deel van het leisureprogramma, te weten de culturele functies en de openbare ruimte, werd teruggeleverd aan de gemeente. Inderdaad was een deel van het vastgoed, zoals het theater (Cultureel Centrum) en het poppodium, behoorlijk toegespitst op de functie die het zou moeten herbergen. Vanaf het begin waren echter met de gemeente afspraken gemaakt over teruglevering, waarbij het eigendom in handen van de gemeente zou komen. De functies waarom het ging hadden bovendien een maatschappelijk belang. De gemeente zou haar handen niet snel van deze functies aftrekken, waardoor leegstand een onwaarschijnlijk scenario was en is. Een deel van de cultuurstip is overigens generiek gebouwd. In theorie zou een aantal aldaar gehuisveste cultuurfuncties (los van de bestemming, die dat niet toestaat) ingeruild kunnen worden tegen functies als kantoren of woningen.

Stelling: Vanwege het specifieke karakter van veel leisurevastgoed zijn de bouwkosten relatief hoog.

Amstelveen: In Amstelveen gold dit ten dele. Sommige leisurevoorzieningen vereisen inderdaad specifieke gebouwen. In Amstelveen gold dit feitelijk alleen voor het theater. Voor het overige werden de gebouwen in zekere zin generiek opgeleverd. Wel was het zo, dat het inbouw/afbouw pakket (indeling, installaties e.d.) hoge bouwkosten met zich meebracht. De hoge kosten zaten hem dus niet zozeer in het vastgoed, als wel in het turn-key opleveren van dit vastgoed. In Amstelveen werd hierop niet bekibbeld: enerzijds was de gemeente vanaf het begin helder geweest over haar eisen, anderzijds zaten alle partijen in hetzelfde schuitje, als risicodragende participanten in de SAO.

Stelling: De opbrengst uit leisurevastgoed is vergeleken met woningen, kantoren en winkels relatief laag.

Amstelveen: In de Amstelveense case was dit geen probleem en heeft het geen belemmeringen opgeleverd voor de realisatie van vrijetijd. Immers: hierover waren reeds bij aanvang van de samenwerking goede afspraken met de gemeente gemaakt. De gemeente bracht gronden in en kreeg in ruil hiervoor alle leisurevoorzieningen teruggeleverd. Voor het overige hebben de rendabele functies in het plan hierbij de onrendabele top op de leisurefuncties afgedekt.

Stelling: Leisure is een relatief jonge sector; er zijn weinig ervaringscijfers over rendementsontwikkeling, waardoor het lastig is om rendement en risico's in te schatten.

Amstelveen: zie antwoord op stelling 'Er is weinig kennis aanwezig bij partijen over de leisuresector'.

Stelling: Het rendement is afhankelijk van de exploitatie van de in het vastgoed gehuisveste leisurevoorziening.

Amstelveen: In de Amstelveense speelde dit geen rol. In het Stadshart zijn immers alle als onrendabel te boek staande functies teruggeleverd aan de gemeente, die vanuit haar maatschappelijke taak, geen rendementseisen had. De overige functies, horeca en vergader/congresvoorzieningen kenden een minder hoog exploitatierisico en het was dan ook niet moeilijk hiervoor afnemers (CGI; Netjes Beheer) te vinden.

Stelling: Leisurevastgoed kent hoge rendementseisen; huurcontracten worden voor langere tijd afgesloten.

Amstelveen: De case Amstelveen kreeg hier nauwelijks mee te maken. De culturele functies en de openbare ruimte werden teruggeleverd aan de gemeente, de functies die uiteindelijk hun afzet vonden richting CGI en Netjes Beheer behoorden niet zozeer tot de categorie 'risicovolle leisure' (horeca en vergader/congresfaciliteiten).

Stelling: Degene die in leisure investeert is niet altijd degene die profiteert van eventuele waardeinstijging van het vastgoed in de omgeving.

Amstelveen: Ook dit gaat niet op voor Amstelveen. De investering in leisure vormde een gezamenlijk risico voor de partijen in de SAO. De leisure werd teruggeleverd aan de gemeente, het commerciële vastgoed kwam in handen van CGI en Netjes Beheer. De waarde van het leisurevastgoed stijgt niet zozeer, maar de gemeente profiteert indirect wel van waardeinstijgingen van het omliggende vastgoed (OZB). CGI en Netjes Beheer profiteren uiteraard wel van waardeinstijging, maar hebben hiervoor een prijs betaald aan de ontwikkelaar.

Leisure wordt vroeg in het proces geambieerd, maar laat geconcretiseerd. Gaandeweg haken partijen af of worden leisurefuncties vervangen door andere functies.

Amstelveen: In Amstelveen werd leisure beschouwd als onmisbaar onderdeel in het totaalconcept vanuit de idee dat deze functie een belangrijke bijdrage levert aan het functioneren van het winkelgebied. En omdat er vanaf het begin harde afspraken gemaakt waren over leisure, inclusief de financiering ervan, zijn in Amstelveen de oorspronkelijke ambities uiteindelijk daadwerkelijk gerealiseerd.

- Oplossingen -

Stelling: De vraag naar leisure dient bij aanvang van het project in beeld gebracht te worden middels een marktanalyse; deze exercitie moet regelmatig herhaald worden vanwege de lange looptijd van een gebiedsontwikkeling.

Amstelveen: Bij aanvang van het project is uitvoerig marktonderzoek gedaan; aan de hand daarvan zijn doelgroepen bepaald. Gaandeweg het traject zijn bewegingen in de markt steeds in de gaten gehouden, zonder dat telkens opnieuw uitvoerig onderzoek is verricht. Voorts is gaandeweg de realisatiefase op basis van nader extern onderzoek gekomen tot opwaardering van het jongerencentrum tot een poppodium.

Stelling: Het vastgoed dient zo generiek mogelijk ontworpen te worden, opdat een alternatieve (leisure)functie eenvoudig kan worden gehuisvest in het pand en opdat de bouwkosten binnen de perken worden gehouden.

Amstelveen: In Amstelveen is dit voor de grotere functies geen belangrijk aandachtspunt geweest. Hier was vanaf het begin sprake van een eindgebruiker voor de meeste leisurefuncties (de gemeente, wat betreft de culturele voorzieningen en de openbare ruimte). Een eindgebruiker, die tevens eigenaar zou worden en die als doel had het vastgoed vooral maatschappelijk (en indirect economisch) te laten renderen. Alternatief gebruik bij leegstand was daarmee geen kwestie. Toch is een deel van het vastgoed voor een aantal culturele en daarnaast commerciële functies wel om deze redenen generiek ontworpen.

Stelling: Exploitanten moeten zo vroeg mogelijk in het proces betrokken worden.

Amstelveen: De gemeente, als afnemer van de meer complexe functies, zat vanaf het begin aan tafel en had van meet af aan een scherp Programma van Eisen voor deze functies paraat. Deze



waren opgesteld in samenspraak met de directeuren van de betreffende instellingen. Voor het nog niet bestaande museum en het poppodium werden vooruitlopend op de realisatie alvast directeuren genoemd die als beoogd exploitant betrokken werden bij de ontwikkeling en realisatie.

Stelling: Er dient zoveel mogelijk flexibiliteit ingebouwd te worden in het stedenbouwkundig ontwerp, opdat deze gaandeweg het planproces tot een zo laat mogelijk moment aangepast kan worden.

Amstelveen: Deze stelling klopt voor Amstelveen voor zover het de aanvang van het planproces betreft. Het plan zoals neergelegd door de gemeente (Nota Stadshart Amstelveen) was in hoge mate flexibel. Daarna is het plan echter steeds gedetailleerder uitgewerkt, met als belangrijke fase de 'pressure cooker' workshops. De resultaten hiervan hebben vervolgens gediend als basis voor de VO's van de architecten.

Stelling: Er dient zoveel mogelijk flexibiliteit ingebouwd te worden in het te realiseren programma, zodat het mogelijk blijft om gaandeweg het planproces functies in te wisselen voor andere of om functies op andere plekken te projecteren.

Amstelveen: In Amstelveen is in de beginfase juist nadrukkelijk en op de vierkante meter nauwkeurig door de gemeente aangegeven welk programma men precies wenste. Dit werd nodig geacht om te kunnen bewerkstelligen dat het programma onderdeel zou worden van de onderhandelingen, opdat het er ook daadwerkelijk zou komen. Al in een vroegtijdig stadium zijn hierover dan ook harde afspraken gemaakt (vastgelegd middels overeenkomsten en binnen de SAO).

Stelling: Investeren in functiemenging draagt bij aan het goed functioneren van een gebied en aan de populariteit van een gebied, waardoor vastgoed, ook het leisuervastgoed, couranter wordt.

Amstelveen: Voor Stadshart Amstelveen is dit een heel belangrijk punt geweest. Leisure werd nadrukkelijk beschouwd als een functie die onmisbaar was voor het creëren van een levendig en bruisend stadshart. Om die reden is ook wonen en in mindere mate werken aan het programma toegevoegd. Juist in dit punt was de aanleiding voor het project te vinden: de opbouw van het oude centrum was te eenzijdig, waardoor het niet 'leefde' en de concurrentiepositie verslechterde.

Stelling: Vroegtijdig komen tot een visie over wat met leisure beoogd wordt; op grond daarvan bepalen welke leisure exploitanten en welke vastgoedobjecten daarbij passen.

Amstelveen: In Amstelveen was dit geen punt van aandacht, daar de gemeente, als eindafnemer en in zekere zin ook eindgebruiker, al in een vroeg stadium haar kaarten op tafel legde: daarmee waren visie op de toegevoegde waarde van leisure en exploitanten in een vroeg stadium duidelijk, waarna gerekend en getekend kon worden aan het ontwerp.

Stelling: Er dient op het niveau van een deelplan of totale gebiedsontwikkeling gezocht te worden naar mogelijkheden voor verevening.

Amstelveen: In Amstelveen vormde dit de basis onder het handhaven van leisure in het plan. Vroegtijdig was overeengekomen welke niet rendabele voorzieningen gedragen dienden te worden door welke rendabele voorzieningen. Dit heeft voor de gemeente geleid tot een kosten-neutraal project, waarvan leisure vanaf het begin nadrukkelijk deel uitmaakte.

Stelling: Er dient onderzocht te worden of er subsidies beschikbaar zijn voor specifieke bouwplannen (bij herbestemming vaak het geval) of voor exploitatie (bij niet commerciële voorzieningen soms het geval, bijvoorbeeld musea, theaters, filmhuizen e.d).

Amstelveen: Dit is voor deze case niet gebeurd. Wel subsidieert de gemeente de exploitatie van de culturele functies, met uitzondering van het Cobra Museum. Voor het museum geldt, dat de exploitatie bekostigd wordt uit de rente (langdurig vastgezet) over een eenmalige donatie, groot Hfl. 25.000.000 van de SAO aan Stichting Exploitatie Cobra Museum Amstelveen.

Stelling: Gezocht moet worden naar een exploitant die tevens als ontwikkelaar en belegger optreedt.

Amstelveen: In Amstelveen is dit in zekere zin gebeurd. De gemeente kan als participant in de SAO beschouwd worden als ontwikkelaar. Als afnemer van het vastgoed kan de gemeente be-



schouwd worden als belegger. En als subsidiënt van het programma tevens als exploitant, zij het indirect. Voor de meer omvangrijke en de meer specifieke leisurefuncties gaat deze stelling dus zeker op. Hiermee worden meerdere vliegen in een klap geslagen: het vastgoed wordt door de vroege betrokkenheid van de exploitant toegesneden op het toekomstige gebruik en zowel het ontwikkelings- als rendementsrisico worden afgedekt.

Stelling: Er moeten hoge aanvangsrendementen berekend worden en lange huurcontracten afgesloten worden.

Amstelveen: Dit aandachtspunt ging niet op voor Amstelveen. Opnieuw op de eerste plaats vanwege de rol van de gemeente als afnemer en eindgebruiker van het vastgoed. Voor het overige vastgoed was dit geen groot issue. De gebouwen waren zoveel mogelijk 'casco' ontworpen, waarmee deze in hoge mate courant waren. Zelfs het hotel bleek flexibel genoeg om eenvoudig om te vormen tot vergader- en congrescentrum met woonappartementen. Voor de meeste overige voor leisure bestemde gebouwen was het op deze wijze afdekken van risico's niet nodig.



Afbeelding 21: Congrescentrum (bron: eigen foto)

Stelling: Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over wie wat realiseert en hoe de kosten en opbrengsten worden gedragen door de verschillende partijen.

Amstelveen: De PPS stond in deze case borg voor heldere afspraken over al deze aspecten. Reeds bij het sluiten van de intentieovereenkomst werd voorgesorteerd op het door de gemeente gewenste programma en de door de gemeente gewenste wijze van samenwerking, hetgeen met de ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst bekrachtigd werd. De uitwerking van het plan vond plaats binnen de SAO, waarin gemeente en ontwikkelende partijen een even grote stem hadden en in gelijke mate een ontwikkelingsrisico liepen. Binnen de SAO kon over ieder punt onderhandeld worden, gevolgd door een gezamenlijk besluit. Daarmee waren de afspraken over taak- en risicoverdeling tot het einde toe kristalhelder.

Stelling: Er moet gezorgd worden voor een 'stok achter de deur', door overeen te komen eerst het zuur en dan het zoet te realiseren of door privaatrechtelijke afspraken te maken (contractueel, PPS).

Amstelveen: Het moge inmiddels duidelijk zijn: in Amstelveen is gekozen voor een PPS, die maakte, dat partijen 'tot elkaar veroordeeld' waren. Deze vormde de 'stok achter de deur' om er samen uit te komen en aldus ook daadwerkelijk tot realisatie van vrijetijdsvoorzieningen te komen. Daarbij was contractueel afgesproken, dat het museum als eerste zou moeten worden gerealiseerd.

Stelling: Er moet gezorgd worden voor continuïteit van betrokken personen, voor vertrouwen en voor regelmatig overleg.

Amstelveen: In Amstelveen waren de belangrijkste sleutelfiguren allemaal zeer langdurig bij het project betrokken, inclusief een wethouder, die het project twaalf jaar lang aan kon sturen. Daarbij was het zo dat de participanten in de SAO allemaal hoge functies bekleedden binnen hun eigen (achterban)organisaties. Op die manier kon de besluitvorming binnen de SAO, waar nodig na terugkoppeling met de top van de eigen organisatie, relatief snel verlopen.

Stelling: Nodig zijn ambitie, lef en commitment; een gevoel van 'drive', van 'urgentie' om leishure te realiseren is nodig.

Amstelveen: De realisatie van het stadshart behelsde een enorme investering, waarbij aan de voorkant niet duidelijk was hoe deze er aan de achterkant uit zou komen. In de beginfase werden afspraken gemaakt over voorzieningenniveau, kwaliteitsniveau en afwerking, terwijl (behoudens de culturele functies) erop gehoopt werd, dat het product aan het eind van het traject ook daadwerkelijk afzet zou vinden.

Ongevraagd werd aan het rijtje stellingen het punt van 'faseerbaarheid' toegevoegd. In het project Stadshart Amstelveen werd ervoor gezorgd dat het totale, op zichzelf integrale plan, eenvoudig in kleinere stukken gehakt kon worden. Op deze wijze werd bereikt dat realisatie plaats kon vinden in delen, zonder dat direct het totaalplan ter discussie gesteld moest worden.

