

# Investeren in de openbare ruimte?



Bron: website Zuidas

## Optiek vanuit ontwikkelend Nederland

Herbert Jonathan Smeenk  
2e Jan van de Heijdenstraat 40-2  
1073 VJ AMSTERDAM  
Smeenk2@gmail.com  
Studentnummer: 301058

Begeleider: mevr. ir. A.J. Franzen, UD Gebiedsontwikkeling  
Datum: 6 augustus 2007

**Ten aanzien van het onderwerp 'kwaliteit van de openbare ruimte':**

*Kwaliteit:*

*"In de uren die we geheel aan schoonheid wijden leven we pas echt"*

- R. Jefferies -

*Slechte openbare ruimte:*

*"Waar alles slecht is, moet het goed zijn het slechtste te kennen"*

- F.H. Bradley -

© Schrijfstijlfouten voorbehouden

# Inhoud

Inhoud .....	3
Voorwoord .....	5
Samenvatting.....	6
1 Inleiding.....	8
1.1 Achtergrond en Aanleiding.....	8
1.2 Probleemformulering, centrale vraag en doelstelling.....	9
1.2.1 Centrale vraag .....	10
1.2.2 Doelstelling .....	11
1.2.3 Scope van het onderzoek .....	12
1.3 Onderzoeksopzet en leeswijzer .....	13
1.3.1 Interviews en case materiaal .....	14
1.3.2 Leeswijzer.....	15
<b>Theoretisch verkenning – Context.....</b>	<b>16</b>
2 Openbare ruimte en investeren in kwaliteit .....	17
2.1 Openbare ruimte.....	17
2.1.1 Het belang van de openbare ruimte; ‘Quality of Life’ .....	17
2.1.2 Kwaliteit van de woonomgeving en de rol van de openbare ruimte .....	18
2.1.3 Het belang van de openbare ruimte voor ontwikkelaars .....	19
2.2 Investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte .....	21
2.2.1 Waar gaat het om bij kwaliteit? .....	21
2.2.2 Hoe realiseren we kwaliteit?.....	22
2.2.3 Het ontwerp (als onderdeel van hoekpunt ruimtelijke kwaliteit) .....	24
2.2.4 Programma-aspecten (als onderdeel van hoekpunt marktkwaliteit).....	27
2.2.5 Haalbaarheidsaspecten (als onderdeel van hoekpunt middelen) .....	29
2.2.6 Resumé .....	31
<b>Theoretische verkenning - Onderzoeksdeel .....</b>	<b>33</b>
3 Randvoorwaarden voor kwaliteitsinvesteringen in de openbare ruimte .....	34
3.1 Omgevingsvoorwaarden .....	34
3.1.2 Organiserend vermogen .....	38
3.1.3 Resumé .....	39
3.2 Project en organisatierandvoorwaarden.....	41
3.2.1 Samenwerkingsproces.....	41
3.2.2 Randvoorwaarden.....	42
3.2.3 Zachte voorwaarden nader bekeken .....	44
3.2.4 Samenvatting project- en organisatievoorwaarden.....	46
<b>Theoretisch Kader .....</b>	<b>47</b>
4 Synthese – Theoretisch Kader .....	48
4.1 Context: openbare ruimte en investeringen in kwaliteit .....	48
4.2 Onderzoeksdeel: Randvoorwaarden.....	49
5 Toetsing theorie aan de praktijk .....	52
5.1 Interviews sleutelfiguren .....	52
5.1.1 Johan Matser – Monnikenhuizen Arnhem .....	52
5.1.2 Proper stok en AM – Chassé Park Breda.....	58
5.1.3 Blauwhoed .....	63
5.1.4 Multi Vastgoed en Bouwfonds MAB .....	67
5.2 Conclusie Praktijk analyse .....	70
6 Conclusies en Aanbevelingen .....	73
6.1 Conclusies .....	73
6.2 Aanbevelingen .....	79
Literatuurlijst .....	80
Bijlagen .....	83



## Voorwoord

De openbare ruimte is van iedereen. Zoveel mensen zoveel wensen. De bevolking in Nederland groeit nog steeds. De claims op de openbare ruimte nemen toe. Meer en meer zullen we in de openbare ruimte willen recreëren, ons er veilig in willen voelen en het willen 'beleven'. We stellen hoge eisen. Niet alleen onze woning is belangrijk maar ook de straat ervoor. De stoep is geen 'kanttekening' meer maar een fraai ontworpen trottoir die past bij de uitstraling van onze woning. Echter, zoals zo vaak, wie voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit ervan? Natuurlijk wijzen we in de richting van de overheid. Of hooguit een handjevol bewoners die zich actief bemoeien met het beheer. Maar een ontwikkelaar als kwaliteitshoeder komt in de meeste mensen niet op. Dit onderzoek tracht de traditionele denkwijze rondom de openbare ruimte te doorbreken. Is het mogelijk om niet de overheid maar ontwikkelaars centraal te stellen als kwaliteitshoeders van de openbare ruimte? Zijn zij in staat om verantwoordelijkheid te nemen voor deze nieuwe rol? Het onderzoek gaat in op de gedachten van enkele commerciële ontwikkelaars over investeren in de openbare ruimte.

De totstandkoming van deze scriptie had niet gekund zonder de bijdrage van enkele betrokken professionals. Daarom gaat mijn speciale dank uit naar mijn scriptiebegeleider Agnes Franzen. De inhoudelijke discussies waarvan enkele per email waren verhelderend en gaven nieuwe energie. Uiteraard zijn er zoals altijd ook vele professionals op de achtergrond betrokken. Moeders, vaders en wat niet meer zij. Zij weten alles van morele support. Wanneer weer een weekend werd opgeslokt was er begrip. Bij de bekende tentamenstress werden complete maaltijden verzorgt. Mam, pap bedankt! Lieve schat, lieve Rinske, dank voor al je steun, je inzet en vertrouwen. Ik zal zelf weer eens de keuken in moeten...

Hiermee komt een einde aan de MCD-opleiding. Jammer. Maar tevens een uitdaging om alle opgedane kennis nu toch echt in praktijk te brengen. Nog vaak zal ik terugdenken aan de enthousiaste leiding en de eniverende discussies met mede cursisten. De band die met enkele van hen in betrekkelijk korte tijd is opgebouwd is mede te danken aan de MCD-opleiding.

## Samenvatting

De openbare ruimte kent vele gebruikers die steeds hogere stellen aan het gebruik, de inrichting en de kwaliteit ervan. Het belang van de openbare ruimte in stedelijke (gebieds)ontwikkelingen neemt daarom toe. Traditioneel was de overheid verantwoordelijk voor de aanleg en het beheer en dus de kwaliteit van de openbare ruimte. De laatste jaren is te zien dat er enkele ontwikkelaars zijn die deze rol naar zich toe trekken. Ze zien in dat de kwaliteit van de openbare ruimte een onderscheidende factor kan spelen in vooral binnenstedelijke ontwikkelingen. Hun rol bestaat niet meer louter uit het realiseren van vastgoed. Ze willen meer invloed in het ontwikkelingsproces om kwaliteit in de openbare ruimte naar hun wens te implementeren. Echter, investeren in kwaliteit wordt nog steeds als een kostenpost ervaren. De investeringen renderen veelal pas op lange termijn en komen in eerste instantie niet ten goede aan de ontwikkelaar. Met een terugtrekkende overheid dreigt de openbare ruimte 'het kind van de rekening' te worden.

Daarom luidt de onderzoeksvraag dan ook:

***“Onder welke voorwaarden zijn projectontwikkelaars bereid om te investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte?”***

Om deze vraag te beantwoorden is ten eerste verkennend onderzocht welke rol en betekenis de openbare ruimte heeft bij gebiedsontwikkelingen. Het blijkt dat de openbare ruimte bijdraagt aan het (economisch) functioneren van steden. Bovendien blijkt, hetgeen aantrekkelijk is voor ontwikkelaars, dat de openbare ruimte steeds meer als drager van de revitalisering van steden kan dienen en van invloed is op de waarde van het vastgoed. Aspecten zoals aanwezigheid van water en groen, veiligheid en het samenspel van gebouwen en omgeving zijn daarin enkele trends in de grotere aandacht die de openbare ruimte krijgt. Tevens is geconstateerd dat wanneer ontwikkelaars een vooraanstaande rol willen krijgen in het (mede) bepalen van de kwaliteit van de openbare ruimte, zij meer (procesmatige) invloed dienen te krijgen.

### *Investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte*

Om een goede openbare ruimte te ontwikkelen is gekeken naar waar een openbare ruimte aan moet voldoen en wat de kwaliteit ervan bepaald. Daarin bepalen aspecten als *gebruikswaarde*, *belevingswaarde* en *toekomstwaarde* de kwaliteit. De investeringsmogelijkheden hierin zijn legio en is afhankelijk van het gebied, de betrokken actoren en de mogelijkheden die de ontwikkeling biedt. Deze mogelijkheden worden bepaald door de opgave en de gekozen projectscope die daar bij hoort. Het is de bedoeling om deze scope niet te snel af te bakenen. Zeker niet wanneer ontwikkelaars nog niet betrokken zijn. Juist door een ruime scope is er nog veel ruimte voor creativiteit en kan naar de beste oplossingen gezocht worden. Dit is een belangrijk punt wanneer ontwikkelaars serieus meerwaarde willen kunnen creëren. In welk aspect geïnvesteerd wordt en om welke investering het gaat is op haar beurt weer sterk afhankelijk van het samenwerkingsproces en de mogelijkheid om het ontwerp, het programma en de haalbaarheid te optimaliseren. Dit laatste maakt deel uit van het conceptontwikkelingsproces waarin meerwaarde tot uitdrukking kan komen. In het concept waarin vooral het ontwerp een rol speelt wordt synergie zichtbaar tussen planonderdelen en de openbare ruimte.

### *De randvoorwaarden om te investeren in de openbare ruimte*

Ontwikkelaars zullen niet zo maar willen investeren in de openbare ruimte. Daarom is in tweede instantie onderzocht om welke randvoorwaarden het gaat. Is dit alleen invloed, regie en zeggenschap of spelen meerdere voorwaarden een rol in het investeren in de openbare ruimte? De meest voorkomende, in de literatuur verkende voorwaarden zijn getoetst aan de praktijk. Het blijkt dat zowel randvoorwaarden op hoog schaalniveau als randvoorwaarden op laag schaalniveau een rol spelen. In de eerste plaats gaat het om *omgevingsvoorwaarden*. Vooral bestuurlijk draagvlak en in minder mate de aanwezigheid van een stedelijke visie en ambitie, die aansluit op de kwaliteit in de openbare ruimte achten ontwikkelaars van belang. Ze zijn niet noodzakelijk om investeringen in de kwaliteit mogelijk te maken maar bieden wel de juiste aanknopingspunten om het proces makkelijker en soepeler te doen verlopen. Dat geldt des te meer voor de in de tweede plaats onderkende *project-, organisatievoorwaarden*. Deze voorwaarden spelen zich af op het niveau van de eigenlijke gebiedsontwikkeling. Het gaat hierbij om enerzijds harde te objectiveren voorwaarden en anderzijds om de zachte, lastig te objectiveren voorwaarden. Daarbij blijken met name optimalisatiemogelijkheden in programma, afspraken omtrent regie en zeggenschap en conceptontwikkeling voor ontwikkelaars van belang te zijn om investeringen in de kwaliteit mogelijk te maken. Net zoals enkele harde voorwaarden, spelen ook zachte voorwaarden een belangrijke rol in het

proces. Het gaat om voorwaarden die te maken hebben met menselijk handelen zoals relaties die zich kenmerken door vertrouwen, bestuurlijk commitment, een gedeelde ambitie & visie op projectniveau en vroegtijdige betrokkenheid bij de ontwikkeling.

Dergelijke voorwaarde hangen af van de situatie. Maar het blijkt dat in elke situatie dergelijke voorwaarden voor een belangrijke mate bijdragen aan het succes van de ontwikkeling. Het zou goed zijn om in ieder geval rekening te houden met dergelijke voorwaarden en er naar te handelen alvorens met de ontwikkeling te beginnen. Of het lukt hangt af hoe partijen met elkaar omgaan en dergelijke voorwaarden weten te implementeren in het samenwerkingsproces.

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond en Aanleiding

Maatschappelijke problemen, toenemende druk op de schaarse ruimte en het streven naar een goede kwaliteit van onze leefomgeving dwingen overheden, ontwerpers en overige betrokkenen een duidelijke richting te geven aan de ruimtelijke ontwikkeling van ons land. Die inrichting is een complexe zaak waarbij veel disciplines betrokken zijn en verschillende claims op dezelfde ruimte worden gelegd.

Het belang voor projectontwikkelaars en hun rol binnen de ruimtelijke ontwikkeling neemt toe. Na de wederopbouw en de stadsvernieuwingsproblematiek verdween de noodzaak van de overheid als belangrijke speler. Er ontstond ruimte voor 'de markt'<sup>1</sup>. *"Hoe meer de overheid zich terugtrekt, hoe meer de projectontwikkelaar zich op het terrein van ruimtelijke kwaliteit zal begeven"* (Franzen, 2005). Niet alleen het belang neemt toe, ook de rol van de ontwikkelaar verandert. De conclusie van het symposium 'Sociale Cohesie' in de gemeente Almere was: *"In de toekomst zullen projectontwikkelaars meer gaan ontwikkelen in bestaande stedelijke gebieden, waarbij functies meer zullen worden gemixt en er meer aandacht zal zijn voor de openbare ruimte"* (symposium Sociale Cohesie, 2005).

Was de openbare ruimte vaak het ondergeschoven kindje, de laatste tijd staat de openbare ruimte steeds meer in de belangstelling. Publieke en private partijen ontdekken dat de openbare ruimte een middel kan zijn om bewoners, ondernemers en bedrijven aan zich te binden. Publieke partijen onderschrijven de openbare ruimte in toenemende mate als een middel dat kan bijdrage aan de identiteit en sociaal-economische cohesie van de samenleving. De openbare ruimte als onderdeel van de 'Quality of Life'. Daarmee krijgt de Quality of Life, oftewel de kwaliteit van de leefomgeving een grotere betekenis in de ruimtelijke ontwikkeling van Nederland. Een belangrijk aspect van Quality of Life is de kwaliteit van de woonomgeving. Deze speelt een steeds grote rol in de keuze van de consument voor een woning. Te denken valt aan kenmerken als goede voorzieningen, bereikbaarheid of recreatiemogelijkheden. De openbare ruimte vervult voor deze kenmerken een verbindende rol. Veiligheid, gebruiksgemak, identiteit, ontmoeten, recreatie en ontspanning, beleving en beeldvorming komen samen in de openbare ruimte.

De belangstelling voor het investeren in de openbare ruimte neemt niet alleen bij publieke partijen toe. Ook private partijen zien dat investeren in de openbare ruimte effect kan hebben op de verkoop, afzet en waarde van de door hen ontwikkelde woningen. Dit wordt bekrachtigd door recentelijk onderzoek gedaan naar het effect van de openbare ruimte op de waarde van woningen. Het Ruimtelijk Planbureau toonde aan dat de prijs per vierkante meter van een woning voor ongeveer de helft bepaald wordt door de woonomgeving<sup>2</sup>. Uit onderzoek van Alterra blijkt tevens dat de aanwezigheid van groene en blauwe kwaliteiten, zoals ligging aan het water, uitzicht op een landelijke omgeving, park of groene ruimte tussen de 4,5% en 15% van de transactiewaarde van woningen bepaalt<sup>3</sup> (Alterra, 2004). De openbare ruimte is dan ook onlosmakelijk verbonden met de omliggende woningen. Er zijn corporaties en beleggers die dit reeds erkennen. Immers, investeringen in de openbare ruimte kunnen helpen bij het op waarde houden dan wel het te doen laten stijgen in waarde van hun vastgoed. Betrekkelijk nieuw is echter dat marktpartijen (commerciële projectontwikkelaars<sup>4</sup>) die uitsluitend tot doel hebben om vastgoed te ontwikkelen en te verkopen, er voor kiezen om de openbare ruimte integraal in het ontwerp proces mee te nemen. Het lijkt erop dat ook commerciële projectontwikkelaars inzien dat de openbare ruimte niet louter een kostenpost meer is. Het besef groeit dat door een kwalitatief goede openbare ruimte de kwaliteit van de woonomgeving gunstig kan worden beïnvloed, in de veronderstelling dat daarmee de verkoopbaarheid (courantheid) wordt vergroot. Investeren in de openbare ruimte lijkt te lonen en daarmee is de interesse van ontwikkelend Nederland gewekt.

Nog steeds is de rol van de overheid in de ontwikkeling van de openbare ruimte allesbepalend. Met "Stedenbouwkundige Programma's van Eisen" (SPvE's) en beeldkwaliteitsplannen tracht ze het uiterlijk (de vormgeving) van de openbare ruimte vast te leggen. Een voorbeeld hiervan is de rol van de

<sup>1</sup> Onder de markt wordt in dit onderzoek verstaan de private partijen gericht op gebiedsontwikkeling en vastgoed waaronder ook corporaties.

<sup>2</sup> Woonomgeving is de omgeving in de directe nabijheid van de woning. Het gaat om voorzieningen, openbare ruimte en sociale structuren van 'de buurt' waar de wijk in gelegen is.

<sup>3</sup> Opgemerkt moet worden dat dit effect afneemt naarmate de schaarsheid van dergelijke woningen afnemen. Vraag en aanbod heeft zodoende een groot effect. In (hoog) stedelijke gebieden staat dit aanbod per definitie onder druk.

<sup>4</sup> In dit onderzoek zijn 'commerciële ontwikkelaars' de geïnterviewde ontwikkelaars die risicodragend investeren in de ontwikkeling van gebouwen en gebieden voor de markt.



gemeente Amsterdam in de ontwikkeling van de Westelijke Tuinsteden. Deze heeft verstrekkende gevolgen gehad voor de structuur van de openbare ruimte. Het was tevens bepalend voor de uiteindelijke mogelijkheden van de openbare ruimte en daarmee ook voor de mogelijkheden op het niveau van de woonbuurt (Parkstad 2002). Er werd een klassieke rolverdeling gehanteerd. De gemeente Amsterdam bleef verantwoordelijk voor de openbare ruimte en de ontwikkelaars voor het vastgoed. Dit gaf minder mogelijkheden voor (commerciële) partijen om een openbare ruimte te creëren die passend was bij het vastgoed. De kaders waren bepaald en ze werden laat in het proces betrokken. Als gevolg van te verwachten afstemmingsproblemen kwam de inrichting in de 15 vernieuwingsgebieden van de openbare ruimte onder druk. Nieuwe woningen die groter waren zorgde voor verdichting, parkeernormen legden een groot beslag op de ruimte, afwerking werd een sluitpost en de realisatie van grondgebonden woningen zorgde voor privatisering van de openbare ruimte (Meyer e.a., 2006).

Het op voorhand afstemmen van een goed ontwerp op de nieuwe woonsituatie bleek onmogelijk. Investeren in kwaliteit van de openbare ruimte bleef een onzichtbare component. Het ontbreken van het besef over wat de gevolgen waren van de nieuwe woningbouwopgave leidde tot een matige afstemming van de woningbouw op de openbare ruimte en vice versa: de openbare ruimte werd een sluitpost. Er ontstonden eindeloze discussies over de verantwoordelijkheden ten aanzien van parkeren, de inrichting van de openbare ruimte, bezuinigingen en/of problemen met het te laat opleveren.

De conclusie uit het onderzoek '*De prijs van de plek*' van het Ruimtelijk Planbureau was niet voor niets dat bij nieuwbouw en herstructurering veel meer rekening gehouden moet worden met de wensen van de consument ten aanzien van de woning én de woonomgeving. Zij stellen dan ook dat het beleid, in lijn van wat zich in de Westelijke Tuinsteden heeft voltrokken, hier niet op aansloot. Verdichting heeft effect op de openbare ruimte. Door in een eerder stadium kennis te nemen van de karakteristieken van de bouwopgave evenals de (toekomstige) gebruikers ervan en deze te koppelen aan de opgave voor de openbare ruimte had een beter resultaat opgeleverd (Nio, 2005<sup>5</sup>). Samenwerking in plaats van het scheiden van verantwoordelijkheden hadden belangen ten aanzien van de openbare ruimte inzichtelijk gemaakt. Ze hadden oplossingen aangedragen voor de investeringen noodzakelijk voor een goede openbare ruimte.

## 1.2 Probleemformulering, centrale vraag en doelstelling

In veel gevallen is het belang van de openbare ruimte niet duidelijk. Te vaak zijn verantwoordelijkheden gescheiden en bestaat er geen stimulans om buiten de kaders te denken om de openbare ruimte te doen slagen. Projectontwikkelaars zien het ontwikkelen van de openbare ruimte niet als hun taak en gemeenten zien de openbare ruimte als een kosten- en of sluitpost. Grondbedrijven en projectontwikkelaars investeren weinig in de kwaliteit van de openbare ruimte omdat logischerwijs de grond- en vastgoedexploitatie een beter resultaat laat zien wanneer de kosten van extra kwaliteit van de openbare ruimte zoals groene en blauwe elementen beperkt blijven. Er is reeds aangetoond dat investeringen in de openbare ruimte een positief effect kunnen hebben op de waarde van het vastgoed. Desondanks worden de economische voordelen die bijvoorbeeld groen- en blauwe kwaliteiten hebben niet meegenomen in de exploitatieberekeningen. De kosten ervan echter wel (Ruimtelijk Plan Bureau, 2005). Tegelijkertijd blijkt het belang van de openbare ruimte als onderdeel van de woonomgeving toe te nemen. Dit terwijl de druk op de openbare ruimte steeds meer toeneemt door onder andere verdichting. Het lijkt er op dat het welslagen van een openbare ruimte die kwaliteit heeft alleen lukt wanneer publieke en private partijen de handen in één slaan. Zowel publieke - als private partijen onderkennen dit en proberen via allerhande samenwerkingsconstructies tot betere samenwerking te komen.

Voorbeelden van deze samenwerking zijn er reeds. In de wijk Monnikenhuisen in Arnhem maar ook bij het Chassé park in Breda hebben projectontwikkelaars het voortouw genomen bij de ontwikkeling van de openbare ruimte. Hier lijkt hun rol van traditionele vastgoedontwikkelaars te veranderen in een proactieve gebiedsontwikkelaar. In een vroeg stadium boog men zich over de openbare ruimte en werden voorinvesteringen in groen gedaan. Samen met de gemeente werden afspraken gemaakt omtrent het kwaliteitsniveau en het wensenpakket. Door samen met de gemeente na te denken over hoe te komen tot het beste resultaat voor de openbare ruimte konden verantwoordelijkheden en investeringen in tegenstelling tot het voorbeeld van de Westelijke Tuinsteden inzichtelijk gemaakt worden. Dit leidde

---

<sup>5</sup> In een gesprek met dhr. Nio bij de gemeente Amsterdam

uiteindelijk tot een betere afstemming van de openbare ruimte op de gebruikers van de woningen en versnelde de afzet.

Dit stemt hoopvol. Gemeente en ontwikkelaar zagen het belang van de openbare ruimte en zagen tevens elkaars belang. Dat was een start. Kennelijk lukt het in sommige gevallen wel en weten partijen de juiste condities en randvoorwaarden te creëren, waardoor investeringen in de openbare ruimte gedaan kunnen worden. Dit leidt uiteindelijk tot een hogere kwaliteit van de openbare ruimte en de woonomgeving als geheel. De veronderstelling is dan ook dat wanneer projectontwikkelaars en gemeenten het gemeenschappelijk belang van de openbare ruimte inzien en met elkaar samenwerken, buiten de kaders gedacht kan worden en de juiste randvoorwaarden gecreëerd kunnen worden. Wanneer men voldoet aan de juiste (rand)voorwaarden kan dit leiden tot kwaliteit in de openbare ruimte. In dit proces is het geven en nemen. Voordat men overgaat tot investeren van kennis en kapitaal is het zaak eerst het belang van de openbare ruimte in beeld te krijgen. Deze belangen moeten in elkaars verlengde liggen. Het lijkt er op dat pas dan door iedereen geproefteerd wordt van een openbare ruimte die kwaliteit heeft.

### 1.2.1 Centrale vraag

Bovenstaande korte schets laat zien dat een betere afstemming van elkaars rol samenwerking en het investeren in de kwaliteit van de openbare samen kunnen gaan. Dit is goed nieuws voor in eerste instantie de (toekomstige) bewoners maar ook voor gemeenten en partijen zoals corporaties of beleggers die vastgoed bezitten. Voor bewoners speelt de 'quality of life' een belangrijke rol, welke verbetert. Voor de gemeente leidt het tot meer kwaliteit in de openbare ruimte, tegen minder kosten en dus minder budget. Voor de corporatie idem dito plus het feit dat een kwalitatieve openbare ruimte een positief effect kan hebben op de waardevastheid of waardevermeerdering van het vastgoed. Echter, deze positieve effecten zijn er niet vanzelfsprekend voor projectontwikkelaars. De bredere verantwoordelijkheid die ontwikkelaars willen of kunnen nemen bij de openbare ruimte wordt nog te weinig genomen. Toch lukt het in sommige projecten waarin commerciële projectontwikkelaars participeren wel om te komen tot kwaliteitsinvesteringen in de openbare ruimte. Wat maakt het dat het in het ene project wel lukt om tot investeringen te komen die ten goede komen aan de openbare ruimte en in het andere project niet? De veronderstelling is dat ontwikkelaars onder bepaalde randvoorwaarden wél bereid zijn om te investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte.

De vraag die dit onderzoek dan ook tracht te beantwoorden is:

#### ***Onder welke voorwaarden zijn projectontwikkelaars bereid om te investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte?***

Om deze centrale vraag te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk om deze te operationaliseren. Het gaat enerzijds om de voorwaarden waaronder projectontwikkelaars bereid zijn te investeren en anderzijds om het inzicht in de investeringen, gedaan vanuit ontwikkelaars in kwaliteit.

De centrale vraag wordt aan de hand van een 'theoretische verkenning' in beeld gebracht en is opgebouwd uit twee onderdelen namelijk een contextueel onderdeel en het onderzoeksdeel.

1. In het contextuele onderdeel van het onderzoek wordt ingegaan op wat wordt verstaan onder investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte en;
2. in het onderzoeksdeel, welke randvoorwaarden hierbij van belang zijn.

#### ***Context: De openbare ruimte en investeringen in de kwaliteit***

Het contextuele onderdeel zal ingaan op wat wordt verstaan onder investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte. Het verkent de positie die de openbare ruimte inneemt binnen de gebiedsontwikkelingen van vandaag. Daarin wordt duidelijk hoe omgegaan wordt met de openbare ruimte. Tevens wordt bekeken hoe men kan komen tot kwaliteitsinvesteringen in de openbare ruimte en op welke manier. Dit wordt aan de hand van voornamelijk mcd-literatuur verkend en beperkt zich hiermee tot een verkenning die vanuit de drie invalshoeken van Van't Verlaat<sup>6</sup> is uitgevoerd. Binnen deze invalshoeken is specifiek aandacht voor de onderwerpen ontwerp, conceptontwikkeling, de relatie vastgoed programma met de openbare ruimte en de financiële haalbaarheid. Bij investeren in de kwaliteit

---

<sup>6</sup> De drie invalshoeken betreffen; ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen

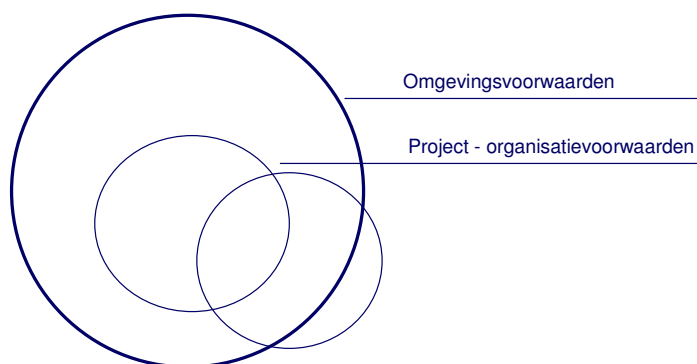
moet gedacht worden aan wát de kwaliteit van de openbare ruimte doet verhogen dan wel mogelijk maakt. Investerings in de kwaliteit van de openbare ruimte hoeft daarmee niet alleen van financiële aard te zijn. Ook kennis en kunde die gelegen zijn in het proces of het creëren van methoden en/of technieken om te komen tot een goed ontwerp voor de openbare ruimte worden gezien als investeringen. Daarmee is het onderwerp investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte in deze scriptie ruim opgevat.

### *Onderzoeksdeel: Randvoorwaarden*

De focus van de deze scriptie ligt bij de voorwaarden die voortvloeien uit het proces of de samenwerking om te komen tot kwaliteitsinvesteringen in de openbare ruimte. Bij voorwaarden moet gedacht worden aan voorwaarden die de juiste kaders stellen zodat niet op voorhand de weg naar kwaliteitsinvesteringen afgesneden is. Immers, wanneer er bijvoorbeeld middels een gemeentelijke visie oog voor is kan dit betekenen dat daar aanknopingspunten in schuilgaan om kwaliteitsinvesteringen in de openbare ruimte te motiveren. Deze voorwaarden spelen zich in eerste instantie af op hoog schaal niveau, op het niveau van de stad, het stadsbestuur of in regioverband. Hiervoor zullen deze 'organen' in staat moeten zijn om zich dusdanig te organiseren dat ze werkelijk ook aanknopingspunten voor kwaliteitsinvesteringen kunnen bieden. De randvoorwaarden op dit niveau worden wel de *ingrediënten* van stedelijke gebiedsontwikkeling genoemd. In dit onderzoek zullen deze voorwaarden aangeduid worden met 'omgevingsvoorwaarden'. Omgevingsvoorwaarden omdat ze zich op hoog schaal niveau afspelen, in de context of wel de omgeving van de eigenlijke ontwikkeling.

Naast deze voorwaarden poogt dit onderzoek een stap verder te gaan, namelijk het verkrijgen van een beeld waaruit blijkt dat de ontwikkelaar(s) wél bereid zijn om investeringen te doen in de openbare ruimte. Daarom wordt ook gekeken naar de randvoorwaarden die zich op het niveau van de eigenlijke ontwikkeling en daarmee op lokaal niveau afspelen. Deze voorwaarden worden in deze scriptie aangeduid met 'project- organisatievoorwaarden'. Het gaat hier om de voorwaarden gelegen in het proces tussen partijen en de middelen die men inzet om kwaliteit op gebieds- projectniveau te bereiken. Ze worden vervat onder de noemer project -, organisatievoorwaarden omdat deze voorwaarden gelegen zijn op projectniveau, in de samenwerking tussen organisaties (ontwikkelaar/gemeente) en het proces dat hier aan ten grondslag ligt.

Overigens moet gezegd worden dat een duidelijk onderscheid tussen beide niveaus soms lastig te maken is omdat ze in elkaar overlopen en elkaar deels overlappen.

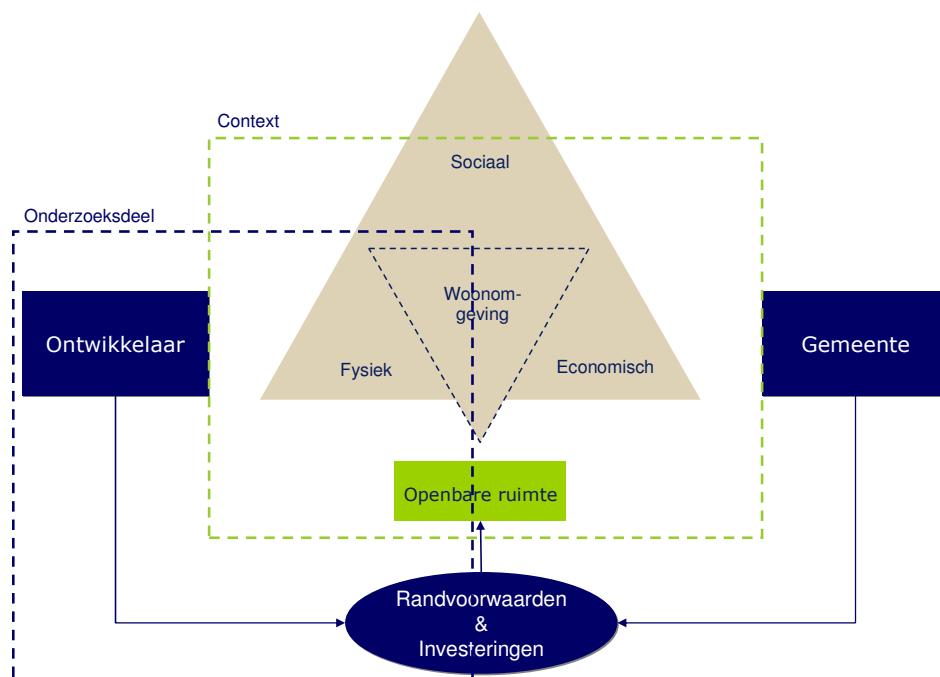


Figuur 1: Visualisatie randvoorwaarden; op hoog niveau de omgevingsvoorwaarden en op gebiedsniveau / projectniveau de project – en organisatievoorwaarden

## **1.2.2 Doelstelling**

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in wat de projectontwikkelaar kan bijdragen of betekenen voor de kwaliteit van de openbare ruimte. Doordat in dit onderzoek de optiek van de ontwikkelaar centraal staat, ontstaat een duidelijk beeld van wat investeren in kwaliteit van de openbare ruimte betekent en onder welke voorwaarden dit tot stand kan komen. Dit kan helpen bij het nader tot elkaar komen van overheden en ontwikkelaars. Het sturen op dergelijke randvoorwaarden kan tevens helpen om het proces te versnellen dan wel beter te sturen. Het vraagt tegelijkertijd om een helder perspectief op de voorwaarden van gebiedsontwikkeling op verschillende schaalniveaus en het daar aan ten grondslag gelegen ontwikkelingsproces. Het spectrum van de openbare ruimte en de verhouding

tussen ontwikkelaar en gemeente is in onderstaande figuur weergegeven evenals de delen die in deze scriptie in beeld worden gebracht (stippellijnen).



Figuur 2: Focus op aandachtsgebieden van deze scriptie.

### 1.2.3 Scope van het onderzoek

#### *Openbare ruimte en de woonomgeving*

De openbare ruimte is een veel omvattend begrip. De openbare ruimte bestaat uit een fysieke en een sociale component en eveneens uit verschillende lagen; de ondergrondse infrastructuur, bodemgesteldheid, de infrastructuur op het maaiveld en de groen-blauwe kenmerken. Er zijn vele partijen betrokken bij de realisatie van de openbare ruimte. Allen kijken vanuit verschillende optiek tegen een 'goede' openbare ruimte aan. Afgezien van de lagenbenadering heeft de openbare ruimte per gebied een verschillende betekenis. Immers, de openbare ruimte in kantoorgebieden is anders dan die in woongebieden. In dit onderzoek staat onder andere de relatie van de openbare ruimte en de woonomgeving centraal. De openbare ruimte is 'slechts' een onderdeel van de woonomgeving. Ook binnen verschillende gebieden zelf is weer een onderverdeling te maken. Er zijn zeer veel verschillende soorten woonomgevingen. De woonomgeving in de Vinex-wijk is weer anders dan die van een binnenstedelijke wijk. Het onderzoek beperkt zich tot de fysieke kant van de openbare ruimte in relatie tot de procesaspecten die hier aan ten grondslag liggen. Daarmee komt de sociologische kant niet aan bod. Dat wil zeggen; de sociale structuren worden niet in kaart gebracht. Het onderzoek, althans de kwaliteitsaspecten van de openbare ruimte focust zich op twee lagen, de *infrastructuur* en de *groen – blauwe/inrichtings*kenmerken. Het onderdeel onder het maaiveld, de bodem, valt eveneens buiten de scope. Ook andere facetten als beheer van de openbare ruimte vallen grotendeels buiten de scope van deze scriptie. Al komt het beheer zo nu en dan wel terug omdat het soms onderdeel uitmaakt van ontwerpstrategieën en daarmee onlosmakelijk verbonden is met investeringsmogelijkheden in de openbare ruimte.

#### *Pragmatische kant*

Nu nog zijn investeringen in de openbare ruimte vaak het resultaat van bestuurlijke moed en/of gedurfd leiderschap; het feit dat partijen zien dat er 'iets' moet gebeuren aan de openbare ruimte en zich er hard voor maken. In deze scriptie spelen dergelijke kenmerken een belangrijke rol. Ze worden verkend op vooral het lokale gebiedsniveau (project-, organisatieniveau). Daarnaast tracht deze scriptie de

pragmatisch kant van investeringen in de openbare ruimte zichtbaar te maken. Pragmatisch omdat deze scriptie onder andere in beeld tracht te brengen wat gemeente en projectontwikkelaar met elkaar kunnen afspreken om tot investeringen in de openbare ruimte te kunnen komen. Dit impliceert overigens wel dat er een zekere mate aan *sense of urgency* nodig is; dat er iets moet gebeuren aan de woonomgeving en dus de openbare ruimte. Dit kwam dan ook veelvuldig in de interviews naar voren.

#### *Binnenstedelijke woongebieden - transformatiegebieden*

Het onderzoek heeft zich gericht op binnenstedelijke transformatie gebiedengebieden gezien het feit dat de druk op de openbare ruimte hier het grootst is, ze complexer zijn dan op Vinex locaties (uitleggebieden) en in toenemende mate in de belangstelling komt te staan. Juist in dit soort gebieden is een goede openbare ruimte afgestemd op haar woonomgeving essentieel. Dit komt omdat het gebruik van de openbare ruimte in steden meer divers is dan in uitleggebieden. Er zijn meer verschillende gebruikers en de openbare ruimte wordt ook intensiever gebruikt. In dit soort gebieden spelen meervoudige belangen en zal de projectontwikkelaar partij op voorhand moeten nadenken over de insteek, de aanpak en het ambitieniveau gezien de veelheid aan belangen.

#### *Commerciële ontwikkelaars*

Dit onderzoek richt zich op de betrokkenheid en daarmee de rol van *projectontwikkelaars* in de openbare ruimte. Om specifiek te zijn; op de commercieel ontwikkelende partijen. Het betreft de ontwikkelaars die niet gebonden zijn aan een bouwer of een financiële instelling en daarmee een grote mate aan onafhankelijkheid kennen. Ze worden gekenmerkt door ondernemerschap en conceptuele kracht waarbij kwaliteit hoog op de agenda staat. Soms beschikken ze over een eigen grondbedrijf. Imago en het neerzetten van een krachtig product is hun drijfveer.

De rede voor de keuze op deze ontwikkelende partijen schuilt in het feit dat ze een relatief bescheiden rol spelen in stedelijke vernieuwingsgebieden en een grotere rol willen. Bovendien bestaat er veel onderzoek over de rol die de gemeente kan betekenen voor de openbare ruimte maar is de (veranderende) rol die deze ontwikkelaars kunnen betekenen voor de openbare ruimte vrij oppervlakkig verkend.

De opgave ten aanzien van dergelijke gebieden is groeiende en de verwachting is dan ook dat ze hun strategie hierop zullen aanpassen. Daarnaast is de rol van commerciële projectontwikkelaars extra interessant omdat hun belang minder direct zichtbaar is dan bijvoorbeeld een woningcorporatie. In tegenstelling tot een woningcorporatie heeft en houdt de commerciële projectontwikkelaar geen vastgoed in het gebied. Echter zoals genoemd zijn er reeds voorbeelden bekend waarbij commerciële ontwikkelaars investeren in de openbare ruimte. Waarom commerciële projectontwikkelaars hiertoe overgegaan en welke drijfveren zij hierbij hebben is nu juist één van de onderliggende centrale thema's van deze scriptie.

Tot slot is het van belang om stil te staan bij het begrip kwaliteit in en van de openbare ruimte. In deze scriptie zal vanuit theoretisch perspectief het begrip kwaliteit geoperationaliseerd worden. Omdat de randvoorwaarden centraal staan en niet de kwaliteit in dit onderzoek is niet dieper ingegaan op wat partijen verstaan onder kwaliteit. Kwaliteit is telkens anders, subjectief en afhankelijk van vele factoren. De ontwikkelaar kent over het algemeen zijn of haar afzetmarkt en doelgroep en weet welke eisen en wensen een belangrijke rol spelen. De gemeente heeft vanuit haar beleidsdoelstellingen weer andere eisen. De rol die ontwikkelaar in het ontwikkelingsproces inneemt om te komen tot kwaliteit komt in deze scriptie aan de orde. Daarmee moet toegegeven worden dat dit onderzoek beperkt is omdat het alleen de rol van enkele commerciële projectontwikkelaars in beeld brengt en niet die van de gemeente of van alle projectontwikkelaar partijen en tevens niet dieper ingaat op wat partijen precies verstaan onder kwaliteit.

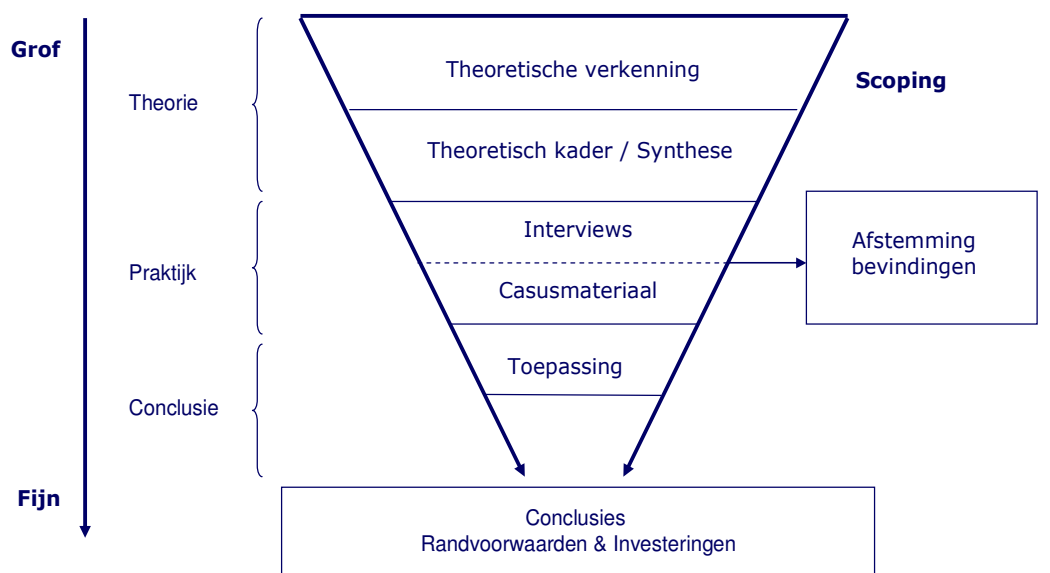
### **1.3 Onderzoeksopzet en leeswijzer**

#### *Schematische weergave*

De uiteenzetting van de onderzoeksopzet kan helder, schematische weergegeven worden (zie figuur 3). Zoals in de vorige paragrafen duidelijk is geworden heeft deze scriptie een analyserend karakter en is voornamelijk gebaseerd op interviews. De eerste stap is dan ook het bepalen van de context waarin de openbare ruimte zich bevindt. Om een beter begrip te krijgen van de positie die de openbare ruimte inneemt in de gebiedsontwikkelingen van deze tijd kan vervolgens grip gekregen worden op de randvoorwaarden. Dit zal met behulp van literatuur onderzoek in hoofdstuk 2 'theoretische verkenning'

uiteengezet worden. Kwaliteit is een centraal thema. Met behulp van de theorie uit het Master programma van de MCD-opleiding vindt een eerste verkenning plaats van de (theoretische) randvoorwaarden om tot kwaliteit te komen. De te houden interviews geven vervolgens een scherp beeld van hoe ontwikkelaars tot kwaliteitsinvesteringen komen en wat daarvoor randvoorwaardelijk noodzakelijk is. Theorie en praktijk worden vervolgens geconfronteerd om te bezien in hoeverre ze conflicteren dan wel complementair aan elkaar zijn. Vervolgens kunnen conclusies getrokken worden.

De onderzoeksaanpak is als volgt weer te geven:



Figuur 3: Onderzoeksaanpak

### 1.3.1 Interviews en case materiaal

De interviews vormen de basis van het onderzoek. In totaal zijn er 11 diepte interviews gehouden. Er is tevens informatie ingewonnen bij collega's in het werkveld van zowel mijn voormalige werkgever, de gemeente Amsterdam als bij mijn huidige werkgever, Deloitte.

Gedurende de interviews zijn de randvoorwaarden die op verschillende schaalniveaus spelen, te weten de omgevingsvoorwaarden en de project-, organisatievoorwaarden, aan bod gekomen. Daarbij is verkend of en in welke mate projectontwikkelaars de openbare ruimte van belang achten en of ze de openbare ruimte als onderdeel van conceptontwikkeling (relatie vastgoed versus gebied) gaan zien. Wanneer deze relatie aanwezig is, is al vragende wijs nagegaan of zij bereid zijn te investeren in de openbare ruimte en onder welke condities. Uiteraard is vooral ingezoomd op de randvoorwaarden die nodig zijn voor de ontwikkelaar om zich inhoudelijk te kunnen focussen op de kwaliteit van de openbare ruimte. Tot slot zijn er ook vanuit het oogpunt van de ontwikkelaars vragen gesteld hoe de gemeente en de ontwikkelaar investeringen mogelijk kunnen maken door bepaalde methoden te hanteren.

Naast de interviews diende casusmateriaal uit de (gebieds)ontwikkelingen van Monnikenhuisen en het Chassé park als input en als reflectiekader in enkele interviews. Het vinden van extra casus materiaal bleek lastiger dan verwacht, wat voornamelijk te maken heeft met het relatief nieuwe werkveld investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte, waarin ontwikkelaars zich aan het begeven zijn. Het heeft tevens te maken met het feit dat er onvoldoende casussen goed gedocumenteerd zijn waarin ontwikkelaars te vinden waren die geïnvesteerd hebben in de kwaliteit van de openbare ruimte in binnenstedelijke transformatiegebieden. Toch bleken de interviews een grote diepgang te hebben en kon er in de gesprekken gespiegeld worden aan ervaringen van de ontwikkelaars in allerhande door hen inmiddels gerealiseerde projecten.

De diepte interviews betroffen de volgende personen:

<i>Geïnterviewde</i>	<i>Functie</i>	<i>Bedrijf</i>
Dhr. R. van Steeg	Algemeen Directeur	AM
Mevr. M. Schoenmakers	Directeur Concepts	AM
Dhr. P. Bart	Stedenbouwkundige	Blauwvoed
Dhr. C. van Boven	Directeur Multifunctionele projecten CVG	Bouwfonds
Dhr. C. de Reus	Algemeen Directeur	Johan Matser
Dhr. J. Sondervan	Stedenbouwkundige	Johan Matser
Dhr. A. Ruigrok	Adjunct Directeur	Multi Vastgoed
Dhr. P. van der Gugten	Algemeen Directeur	Proper Stok
Dhr. R. van Kalmthout	Directeur Concepts	Proper Stok

Het fotomateriaal dat door de scriptie heen te vinden is betreft een weergave van de openbare ruimte uit het project Monnikenhuisen.

### 1.3.2 Leeswijzer

Gezien de aanpak alsmede de doelstelling wordt in hoofdstuk 2 in eerste instantie de theoretische verkenning met de twee onderdelen, context openbare ruimte en investeringen in kwaliteit en de daaruit voortvloeiende randvoorwaarden uiteengezet. Dit mondt uit in een omschrijving van de openbare ruimte en geeft een verkenning van de investeringsmogelijkheden voor kwaliteit en de daarvoor benodigde voorwaarden. Aan de hand van de theorie van onder andere Van der Meer (*Quality of life*) en Van't Verlaat (*Stedelijke Gebiedsontwikkeling*) wordt dit in beeld gebracht.

In het onderzoeksdeel, hoofdstuk 3, komen de randvoorwaarden aan bod die spelen op zowel stedelijk gebiedsniveau (omgevingsvoorwaarden) als op lokaal gebiedsniveau (project -, organisatievoorwaarden)<sup>7</sup>. Bij deze laatste categorie wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten randvoorwaarden namelijk, harde en zachte randvoorwaarden. De harde randvoorwaarden zijn voorwaarden die te objectiveren zijn zoals financiële -, programmatische -, afspraken en dergelijke e.d. De zachte (proces) voorwaarden zijn voorwaarden die lastig te objectiveren zijn en liggen meer in de persoonlijke sfeer zoals, leiderschap, vertrouwen en dergelijke.

Om de centrale vraag goed te kunnen beantwoorden is het vervolgens noodzakelijk om te bezien wat de positie van de projectontwikkelaar is met betrekking tot de openbare ruimte. Daartoe wordt in hoofdstuk 5 doormiddel van interviews en reflectie aan casusmateriaal in beeld gebracht wat de belangen zijn die een ontwikkelaar heeft bij de openbare ruimte en hoe hij met kwaliteitsinvesteringen omgaat. Vanuit de optiek van de geïnterviewde ontwikkelaars wordt tevens verkend welke randvoorwaarden zij noodzakelijk achten.

In hoofdstuk 6 tenslotte, worden de bevindingen van de confrontatie van hoofdstuk 3 en 4 gebundeld en zal een antwoord geformuleerd worden op de centrale hoofdvraag:

*“Onder welke voorwaarden zijn projectontwikkelaars bereid investeringen te doen in de openbare ruimte”.*

<sup>7</sup> Wel dient hier over opgemerkt te worden dat het om limitatieve lijsten gaat. Ze omvatten de voorwaarden die het meest terug te vinden zijn in de onderzochte literatuur.

## Theoretisch verkenning – Context



## 2 Openbare ruimte en investeren in kwaliteit

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de plaats die de openbare ruimte binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling inneemt. Het geeft een uiteenzetting van de theoretische paraplu waaronder dit onderzoek is uitgevoerd. Als eerste wordt de context van dit onderzoek geschetst. De context waarbinnen dit onderzoek is verricht betreft de openbare ruimte. De huidige betekenis van de openbare ruimte bij gebiedsontwikkeling wordt dan ook op een contextuele wijze beschreven. De focus ligt op hoe tot investeringen in de kwaliteit van de openbare ruimte gekomen kan worden en om welke investeringen het hierbij kan gaan. Hierna volgt een uiteenzetting van het theoretisch onderzoek dat ten grondslag ligt aan het in beeld brengen van de randvoorwaarden op diverse schaalniveaus.

### 2.1 Openbare ruimte

#### 2.1.1 Het belang van de openbare ruimte; 'Quality of Life'

Bij de ontwikkeling van woongebieden moet aandacht geschonken worden aan allerlei aspecten: sociale, sociaal-economische en fysieke aspecten. Deze aspecten komen samen in de openbare ruimte. De openbare ruimte 'verbindt' de sociale -, economische -, en fysieke aspecten. Mensen ontmoeten elkaar in de openbare ruimte en daarmee is zij onderdeel van ons sociaal- economische netwerk. Mensen maken intensief gebruik van de openbare ruimte. Van der Meer (2006) wijst op het belang van de openbare ruimte en de esthetische vormgeving ervan als ontmoetingsruimte voor mensen. Wanneer dit optimaal is draagt ze bij aan de aantrekkelijkheid van de stad als geheel.

In de huidige globalisering van de maatschappij zullen steden meer en meer met elkaar concurreren in het aantrekken van bedrijvigheid en kenniswerkers. De mate van succes hangt onder meer af van hoe steden omgaan met de (kwalitatieve) inrichting van de stad. De kwaliteit van steden wordt volgens van der Meer (2006) bepaald door de *hardware*, *software* en *orgware*.

- De hardware staat voor tastbare locatiefactoren als (arbeids-)/kennispotentieel, beschikbaarheid van grond, de bereikbaarheid en kapitaal.
- De software staat voor minder tastbare *quality of life* aspecten als kwaliteit en variatie van wonen en de woonomgeving, de kwaliteit van de voorzieningen, de kwaliteit van de natuurlijke omgeving, de aanwezigheid van een vitaal en bruisend stadscentrum, kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de openbare ruimte alsmede het beheer ervan.
- De orgware staat voor het organisatorisch vermogen om deze twee componenten te managen, waaronder dus het managen, versterken en promoten van onderscheidend vermogen, het organiseren van evenementen en dergelijke.

Voor de steden met een plezierig, aantrekkelijk woon- en leefklimaat scoren goed op concurrentiekracht (Van der Meer 2006). Quality of life, ook wel kwaliteit van de leefomgeving, is daarmee het geheel van samenhangende, elkaar versterkende zaken die verblijven in de stad aangenaam maken. Verschillende wetenschappers waaronder Peter Hall en Richard Florida constateren dat de quality of life aspecten meer en meer van belang zijn in de concurrentiekracht van steden. De openbare ruimte is onderdeel van de software en daarmee een belangrijk quality of life aspect.

Van der Meer (2006)<sup>8</sup> constateert zelfs dat de openbare ruimte van groter belang wordt als verbindend element tussen de verschillende (quality of life) aspecten. Van der Meer stelt: "*Kwaliteit buitenruimte geldt steeds meer als drager van economische revitalisering van steden*".

Daarbij signaleert hij een aantal trends in de inrichting van de openbare ruimte waaronder:

- goede vormgeving, aankleding, wandelroutes;
- de 'vloerbedekking' waaronder de materiaalkeuze;
- onderhoud en beheer ervan;
- het samenspel met de gebouwde omgeving (architectuur – de synergie tussen gebouwen en de omgeving);

<sup>8</sup> Van der Meer tijdens het MCD-college d.d. 25 oktober 2005.

- veiligheid, waaronder verlichting;
- aanwezigheid van water en groen

In de wedijver van steden in het aantrekken van kenniswerkers en het vast- of behouden van hoogopgeleid personeel, trachten zij zich steeds meer te onderscheiden. Joustra merkt terecht op in zijn scriptie een 'unieke belevenis' dat identiteit voor dergelijke personen van groot belang is. Joustra beweert dat het vormgeven van netwerken van openbare ruimte als dragers van een culturele identiteit, met bijzondere aandacht voor openbare werken op speciale strategische locaties van groot belang is. Immers, de openbare ruimte is bij uitstek de expressie van lokale cultuur en daarmee een speciale betekenis (Joustra, 2005).

Ook anderen wijzen op het belang van de openbare ruimte. De kwaliteit en de betekenis die de openbare ruimte in een dichtbevolkt land als Nederland kan hebben is dermate van belang dat over de inrichting ervan op voorhand goed nagedacht moet worden. In "laten we Nederland mooier maken" wijzen projectontwikkelaars op de betekenis van kwaliteit in de openbare ruimte. Voor hen is het essentieel dat de openbare ruimte betekenis krijgt en daarmee gebruikswaarde voor bijvoorbeeld omwonenden (Albrecht e.a. 2006). Dat kan door er invulling aan te geven, haar in te richten met bijvoorbeeld recreatiemogelijkheden en kwaliteitsgroen.

Wanneer het zodoende gaat om gebiedsontwikkelingsprojecten zal de openbare ruimte een belangrijke rol moeten innemen. Immers zij is sterk mede bepalend voor de aantrekkelijkheid van het gebied. De opgave is dus dat vooral voor transformatiegebieden, die als strategische plekken voor de stad kunnen dienen, nieuwe vormen van identiteit te ontwikkelen die duurzaam van karakter moeten zijn, en waarbij het stedelijk leven in een lokale context wordt verankerd. Private partijen zijn bereid hun steentje bij te dragen mits er een relatie is met het door hen ontwikkelde (vastgoed) en onder bepaalde randvoorwaarden (zie ook paragraaf 2.1.3 en hoofdstuk 5).

### **2.1.2 Kwaliteit van de woonomgeving en de rol van de openbare ruimte**

Als onderdeel van de kwaliteit van de leefomgeving is de kwaliteit van de woonomgeving eveneens van belang. De woonomgeving wordt afgebakend door het woongebied (de wijk) waar de (woon)consument woont en de voorzieningen waar hij/zij gebruik van maakt in de directe omgeving. De kwaliteit van de woonomgeving is een belangrijke factor bij de keuze voor de aanschaf van een woning. Een goede woonomgeving staat garant voor prettig wonen. De woningen zijn gewilder en gaan langer mee. Voor zowel de overheid als ontwikkelaar is dit aantrekkelijk. De relevantie van de woonomgeving voor dit onderzoek zit verborgen in het feit dat de openbare ruimte onderdeel uitmaakt van deze woonomgeving. Bij gebiedsontwikkeling ontwikkelt men vaak compleet nieuwe wijken met voorzieningen, afhankelijk van het soort gebiedsontwikkeling, de omgeving en dergelijke. Een goede openbare ruimte draagt bij aan een aantrekkelijker woonomgeving. Zoals we zagen in de vorige paragraaf.

De woonomgeving bestaat uit zowel *fysieke woningkenmerken*, *fysieke kenmerken van de woonomgeving*, *functionele kenmerken* en *sociaal-economische kenmerken*. De openbare ruimte is onderdeel van de tweede categorie: *fysieke kenmerken van de woonomgeving*.

In het onderzoek 'Wonen in Amsterdam' blijkt dat vooral fysieke kenmerken de buurt aantrekkelijk maken<sup>9</sup> (Booi & Dignum, 2007). Een buurt die er goed uitziet wordt hoger gewaardeerd dan een buurt die er niet goed uitziet. Daarnaast wordt een aantrekkelijke woonomgeving veelal geassocieerd met een groene woonomgeving (RPB, 2006). Te denken valt aan bomen, parken en plantsoenen. Ze hebben veel waarde voor de leefbaarheid van de woonomgeving en worden als prettig ervaren. In stedelijke omgevingen blijkt dat 6%-12% van de waarde van de woning toe te schrijven is aan een 'groene/waterrijke' woonomgeving (RPB, 2006). Deze bijdrage is afhankelijk van het soort groen/water maar mag fors genoemd worden. Klaarblijkelijk hechten consumenten niet alleen veel waarde aan een goede passende woning maar ook aan een omgeving waar groen aanwezig is en waar dat groen ook recreatiemogelijkheden biedt. Daarbij is vooral het groen in de directe omgeving belangrijk en of dat men daar op uitkijkt<sup>10</sup>. Direct uitzicht bepaald 8% van de waarde van de woning (Luttik & Zijlstra, 1997). Uit onderzoek van het Ruimtelijk Planbureau (2006) dragen groene (bijvoorbeeld bos) en blauwe (zoals water) kenmerken het meest bij aan de aantrekkelijkheid van de woonomgeving. Echter ook de rest van de openbare ruimte is van

<sup>9</sup> In dit onderzoek zijn fysieke woonkenmerken samengevoegd met de fysieke kenmerken van de woonomgeving.

<sup>10</sup> Andere kenmerken van de openbare ruimte zijn niet meegenomen in de onderzoeken van het RPB en van Luttik en Zijlstra.

belang. Daarbij gaat het vooral om de samenhang tussen de verschillende elementen. De openbare ruimte moet dusdanig geconstrueerd zijn dat deze past bij de woning en haar gebruikers en synergie vertoont.

Een goede openbare ruimte betekent niet alleen de aanwezigheid van groen of dat de samenhang tussen woning en ruimte goed is. De openbare ruimte als ontmoetingsplek speelt ook een grote rol. Het moeten plekken zijn waar de bewoner zich prettig voelt, waar men elkaar kan en wil ontmoeten en die functioneel zijn, waarbij te denken valt aan een goede parkeeroplossing. Van der Mast en Hagen (2007) wijzen er in dit geval op dat gelijk de Amerikaanse trend, de Nederlandse trend er ook één zal zijn waarbij de openbare ruimte belangrijker wordt voor de woonomgeving. Vooral de inrichting, de gebruiksmogelijkheden en het beheer (duurzaamheid) zien zij als essentiële onderdelen die in de openbare ruimte goed moeten zijn. Te meer omdat de (aangetoonde) relatie die zij heeft met de waarde van de woning steeds belangrijker wordt voor consumenten. In de Verenigde staten is de waarde van de woning direct gekoppeld aan het pensioen. Een minder courante woning leidt tot aantasting van de waarde van de oudedagsvoorziening (Van der Mast & Hagen, 2007). Dit is een trend die men ook voor Nederland voorziet. Tot slot stellen zij dat de openbare ruimte flexibel moet zijn. Deze flexibiliteit komt tot uiting in de (toekomst) mogelijkheden die de openbare ruimte kan bieden en is consument afhankelijk. Wanneer het gaat om een wijk met veel kinderen zal er meer waarde gehecht worden aan speelvoorzieningen dan wanneer het gaat om senioren.

Bij gebiedsontwikkeling speelt daarmee een goed ingerichte (groen, waterrijke) openbare ruimte een prominente rol in de prijsvorming van woningen. De openbare ruimte heeft daarmee de aandacht van ontwikkelaars gekregen (Van Aalst & Ennen, 2002). De Neprom<sup>11</sup> verwacht dan ook dat in de nabije toekomst steeds meer ontwikkelaars inspelen op de kwaliteit van de openbare ruimte door er meer tijd, geld en aandacht aan te besteden. Tevens verwacht zij dat de openbare ruimte in (stedelijke) gebieden steeds belangrijker wordt als onderscheidende factor.

### 2.1.3 Het belang van de openbare ruimte voor ontwikkelaars

Steeds meer ontwikkelaars ontdekken de waarde van de openbare ruimte. Private ontwikkelaars zijn soms zelfs bereid om genoeg te nemen met een lager winstpercentage. Hier hoort weliswaar een bijpassende risicoverdeling bij, maar het betekent ook dat ze bereid zijn om verder te kijken en te investeren wanneer risico's verder kunnen afnemen. In het doen afnemen van het verkooprisico kan ook de openbare ruimte een rol vervullen. Immers, zoals in de inleiding reeds aangegeven, komt voor steeds meer ontwikkelaars de openbare ruimte als aanvulling op hun (vastgoed)conceptontwikkeling vaker in beeld. "*Vooraf wordt getoond hoe mensen hun toekomstige huis binnenlopen*" (Van Kalmthout, 2007<sup>12</sup>). Tegenwoordig wordt ook steeds vaker, om de consument gunstig te stemmen, zeker wanneer het een langer gefaseerde ontwikkeling betreft, voorgeïnvesteed in de openbare ruimte. Dit wordt versterkt door de toenemende concurrentie die zich in de (deel)markt van woningbouw voordoet. Gelijk de bedrijvenmarkt in de jaren '80 ontwikkelt de woningmarkt zich gelijdelijk in de richting van een aanbod-naar een vragersmarkt (Van't Verlaat, 2005). De consument wordt kieskeuriger, zeker bij nieuwbouw. Ze zijn te vatten in '*pullfactoren*' voor de ontwikkelaar. De omstandigheden verleiden als het ware de ontwikkelaar zijn oude positie tegenover de openbare ruimte te heroverwegen. Bovendien zijn ontwikkelaars in hun onderlinge concurrentie ook steeds meer geneigd zich te onderscheiden van elkaar. Het ontwikkelen van totaalconcepten waarin ook naar de openbare ruimte wordt gekeken zijn geen uitzondering meer (Van Kalmthout, 2007). Deze trend is met name zichtbaar in binnenstedelijke herontwikkelingen waar men sneller is aangewezen op appartementenbouw. Buiten de pullfactoren is ook sprake van een belangrijke '*push factor*'. De overheid trekt zich steeds verder terug uit haar traditionele rol in de totstandkoming van de openbare ruimte. Zij draagt daarbij taken over aan marktpartijen (zoals ontwikkelaars) en gebruikers (zoals bewoners) (CROW, 2003). De reden schuilt in het feit dat daarmee:

1. de kwaliteit van de openbare ruimte verbetert
2. de samenleving meer (bestuurlijke) invloed krijgt op het ontwikkelingsproces
3. de kosten en risico's voor de overheid dalen
4. de inpassing van de openbare ruimte en het beheer beter aansluit bij de gebruikers.

<sup>11</sup> In gehouden interviews met ontwikkelaars wezen zij op de toekomstige rol van de ontwikkelaar waarbij de Neprom werd genoemd die deze ontwikkeling voorziet.

<sup>12</sup> Op basis van een interview op 14 maart 2007.

Hiermee komt de verdeling van (financiële) risico's die gepaard gaan met deze totstandkoming automatisch meer bij deze partijen te liggen. Dit betekent dat deze partijen vanzelfsprekend een grotere rol willen in het optimalisatieproces om te komen tot een kwalitatief goede openbare ruimte. Nog meer dan in het (recente) verleden betekent dit meer risico voor de ontwikkelaar. Kijken we naar de partijen die een rol hebben of kunnen hebben in de ontwikkeling van de openbare ruimte dan levert dit het volgende beeld op (Lobee, 2006).

	<b>Klein belang bij een kwalitatief hoogwaardige openbare ruimte</b>	<b>Groot belang bij een kwalitatief hoogwaardige openbare ruimte</b>
<b>Kleine invloed (regie en zeggenschap) op de kwaliteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rijk: LNV</li> <li>• Provincie</li> <li>• Bouwers</li> <li>• Ontwikkelaars</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rijk: EZ (indirect belang)</li> <li>• Woningcorporaties</li> <li>• Beleggers / Bewoners</li> <li>• Waterschap</li> <li>• Gemeente (openbare werken)</li> </ul>
<b>Grote invloed (regie en zeggenschap) op de kwaliteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rijk: VROM</li> <li>• Gemeente (grondbedrijf)</li> </ul>	?

Figuur 4: Belang en zeggenschap bij de kwaliteit van de openbare ruimte

Op basis van de oude traditionele rolverdeling ligt de positie van de ontwikkelaar links bovenin. Echter gezien bovenstaande heeft deze indeling nuancering. Belangen van partijen zijn aan het verschuiven waarin zowel de beschreven push als pull factoren een belangrijke rol innemen. Dit geeft de pijl weer in figuur 4.

## 2.2 Investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte

Investeren in de openbare ruimte kan op verschillende manieren. Door gebruik te maken van de driehoek waarin ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen samenkomen, kan bekeken worden hoe partijen kunnen komen tot investeringen in de openbare ruimte en om wat voor een soort investeringen het daarbij kan gaan. Hierbij moet vermeld worden dat hiervoor een theoretische verkenning is gehouden onder de beschikbare theorie uit de MCD opleiding. Dit betekent dat de lijst aan genoemde mogelijkheden aan het einde van deze paragraaf zeker niet uitputtend is.

### 2.2.1 Waar gaat het om bij kwaliteit?

Waar de meeste partijen het over eens zijn is dat veelal verouderde, verloederde openbare ruimte in transformatiegebieden een kwaliteitsimpuls behoeft, zodanig dat deze past bij het nieuw te realiseren vastgoed en bijdraagt aan een prettige (woon)omgeving<sup>13</sup>. Immers, de openbare ruimte draagt bij aan stedelijke identiteit en een prettige beleving van haar bewoners. De openbare ruimte staat bij gebiedsontwikkeling daarom in brede belangstelling voor zowel bestuurders als ontwikkelaars (Van Aalst & Ennen, 2002). De investeringen in de openbare ruimte moeten bijdragen aan het creëren van het gewenste stadsbeeld. Ze moeten bijdragen aan het juiste imago en daarmee de juiste beleving geven voor haar gebruikers. Enerzijds kunnen door het oppakken van de openbare ruimte maatschappelijke problemen verminderen, zoals het verminderen van het gevoel van onveiligheid en anderzijds fungeren openbare ruimten als ruimten van beleving, verleiding of economische vitaliteit (Burgers, 1999). De esthetiek die het totaalbeeld uiteindelijk oproept is mede bepalend op deze beleving. Vormgeving, materiaalgebruik, compositie en dergelijke bepalen deze esthetiek. In toenemende mate wordt met behulp van conceptontwikkeling, in materiaalgebruik en groene elementen geïnvesteerd in de openbare ruimte. Deze verschillende invalshoeken geven de inrichting van de openbare ruimte een prominenter rol in de gebiedsontwikkeling.

Beleving zegt iets over de kwaliteit die de openbare ruimte heeft. Immers, als deze beleving prettig of positief is betekent dit kennelijk dat de openbare ruimte goed is. Men spreekt ook wel over *belevingswaarde*. Belevingswaarde heeft betrekking op hoe de omgeving eruit ziet, welk gevoel het oproept. Vormgeving en esthetische kwaliteiten vormen hierin de spil. Zonder in te gaan op details komt deze beleving tot stand door (Van der Zwan, 2006):

- de leefbaarheid van de ruimte – deze moet aansluiten op gebruikers (bewoners) en dus synergie bieden;
- ze moet divers zijn en niet monotoon en;
- de ontwerpqualität moet goed zijn, de openbare ruimte moet structuur en samenhang bieden.

De kwaliteit van de openbare ruimte is echter meer dan alleen beleving. Bij ruimtelijke kwaliteit gaat het ook om gebruikswaarden en toekomstwaarde (Hooimeijer, 2001). De belevingswaarde is te operationaliseren door onder andere diversiteit, identiteit en schoonheid. Gebruikswaarde is te operationaliseren door onder andere doelmatigheid en functionele samenhang, en toekomstwaarde tenslotte is operationaliseren door onder ander duurzaamheid, aanpasbaarheid en beheerbaarheid. Gezegd moet worden dat ruimtelijke kwaliteit niet door iedereen op dezelfde manier beleefd en beschreven wordt. Ze is sterk subjectief. Niet iedereen vindt hetzelfde belangrijk. En zelfs als ze dat wel doen verschilt vaak hun mening over de concrete vertaling ervan.

In de bijlage is een nadere uitwerking van (ruimtelijke)kwaliteit te vinden.

---

<sup>13</sup> Afhankelijk van de betekenis van het gebied in haar omgeving/context en afhankelijk van de te realiseren functies in het gebied zoals, wonen, werken, winkelen.

Samenvattend gaat het om de volgende karakteristieken:

Gebruikswaarde, zoals:

- bruikbaarheid/flexibiliteit
- aantrekkelijkheid
- veiligheid/gezondheid

Belevingswaarde, zoals:

- esthetische vormgeving
- esthetische compositie

Toekomstwaarde, zoals:

- duurzaamheid
- flexibiliteit



Figuur 5: Optimalisatieproces kwaliteit openbare ruimte

Om de kwaliteit zo van de openbare ruimte zo optimaal mogelijk te laten zijn is het van belang de gebruikswaarden, belevingswaarde en toekomstwaarden met betrekking tot het gebied in harmonie zijn.

## 2.2.2 Hoe realiseren we kwaliteit?

Ten aanzien van ruimtelijke kwaliteit bepaalt de optimalisatie tussen gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde de uiteindelijke ruimtelijke kwaliteit wat aansluit op het optimalisatie proces dat ten grondslag ligt aan stedelijke gebiedsontwikkeling. Ontwikkelaars zullen bij investeringen zich dus moeten afvragen of de investeringen tegemoet komen aan de gebruikswaarde, belevingswaarden dan wel toekomstwaarde en de optimalisatie hiertussen.

Om dit voor elkaar te krijgen onderscheidt Verbart vier opvattingen over het tot stand brengen van hoge ruimtelijke kwaliteit<sup>15</sup>:

1. Via het realiseren van een verleidelijk (eind) beeld van een creatieve ontwerper. Deze kwaliteit is statisch van karakter
2. Door bewaking van een integraal plan waarbij een supervisor een grote rol kan spelen. Dit uit zich door het samenvoegen en integreren van alle belangen in een ontwerp dat inspireert. Deze bewaking doet er toe omdat plannen meestal langdurig zijn en er veel ruimte zit tussen de initiatieffase en de uitvoeringsfase.
3. Door gebruik te maken van een 'objectieve checklist'. Ruimtelijke kwaliteit is locatiegebonden en dat maakt het dat de objectieve checklist lastig is. Daarbij kan de matrix van Hooimeijer een rol van betekenis in spelen om deze criteria te kunnen bepalen (zie bijlage).
4. Door goed procesmanagement. Dit sluit aan op het proces zoals reeds beschreven is en waaruit zachte randvoorwaarden een belangrijke rol van betekenis in kunnen hebben. De mate van ruimtelijke kwaliteit valt samen met de mate waarin betrokkenen achteraf tevreden zijn over het proces en de resultaten ervan en is afhankelijk van de kwaliteit van het proces zelf.

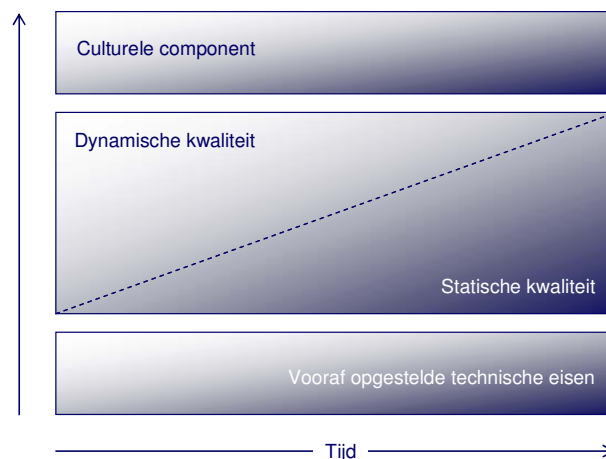
Talstra (2003)<sup>16</sup> onderscheidt in deze dynamische en statische kwaliteit. Volgens Talstra valt de dynamische en statische kwaliteit aan te vullen met een 'culturele component' en 'de vooraf opgestelde technische eisen'. Hierbij is de culturele component dynamisch van aard welke (bijvoorbeeld) bepaalt wordt door kenmerken van de specifieke locatie en/of de input van actoren en belanghebbenden. De dynamische kwaliteit is die kwaliteit waarbij de kwaliteitsaspecten van verschillende partijen aan het begin van het planproces nog niet geheel duidelijk. Ze worden aan de hand van omgeving en actoren verkent en gedurende het proces in latere fases ingebed. Daarmee worden ze statisch van aard (Wigmans,

<sup>14</sup> Gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarden overlappen elkaar deels. Bijvoorbeeld het aspect vormgeving; vormgeving is van belang bij belevingswaarde maar is vanzelfsprekend ook van invloed op de gebruikswaarde.

<sup>15</sup> MCD college door G. Wigmans, 2006.

<sup>16</sup> MCD college door G. Wigmans, 2006.

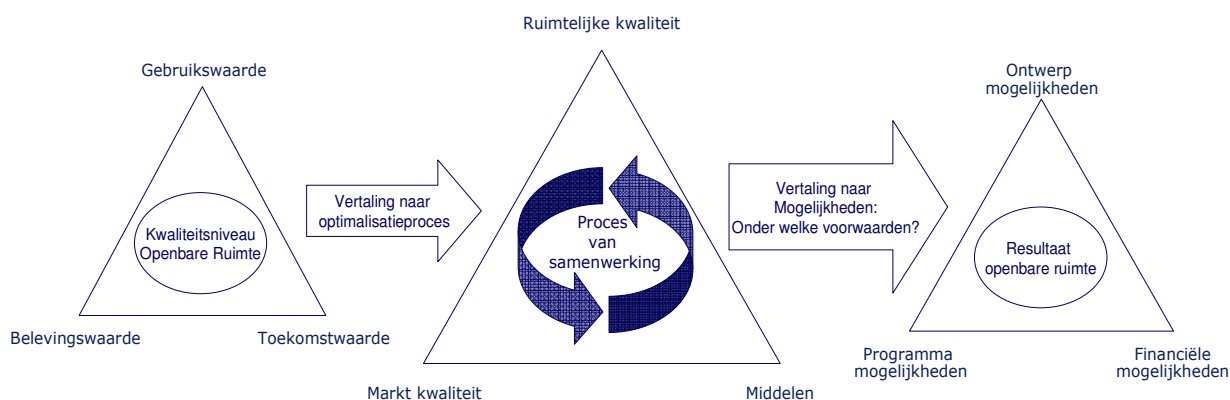
2006). Dit verklaarde diagonaal oplopende lijn. De vooraf gestelde eisen van bijvoorbeeld gemeenten sluiten aan op de statische kwaliteit en zijn te vergelijken met hetgeen Verbart beschreef onder de noemer 'objectieve checklist' of voorafgestelde eisen.



Figuur 6: Ruimtelijke kwaliteit gedurende de (gebieds)ontwikkeling (Bron: Wigmans, 2006)

Voor de openbare ruimte betekent dit dat enerzijds elementen van de locatie, de karakteristieken verwerkt moeten worden in een concept waarbij de kwaliteit van dat concept mede onderdeel is van een dynamisch proces tussen actoren en partijen.

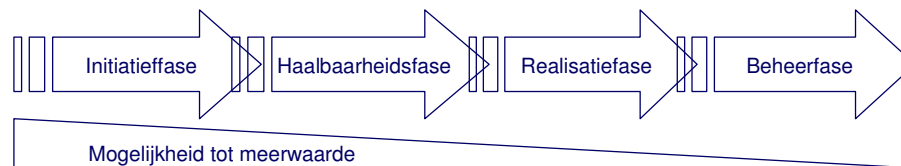
De theoretische verkenning leert dat drie aspecten die voortvloeien uit de drie hoekpunten een grote rol spelen om tot investeringen te komen, te weten; het ontwerp, het (vastgoed)programma en de middelen. Het ontwerp vormt de basis van het inzicht in wat mogelijk is voor de inrichting van de openbare ruimte. Het maakt de 'vormtaal' duidelijk tussen de openbare ruimte en het vastgoed. Een goede afstemming tussen openbare ruimte en het vastgoed is van groot belang. Het vastgoedprogramma is belangrijk om überhaupt investeringen in de openbare ruimte mogelijk te maken. Immers, het vastgoed programma levert (over het algemeen) de opbrengsten. Ze toont daarmee op haar beurt weer een relatie met de haalbaarheid (middelen). De financiële haalbaarheid van de openbare ruimte is eveneens een belangrijk aspect. De financiële haalbaarheid van de openbare ruimte levert vaak knelpunten gezien de kosten die vaak met kwaliteitsinvesteringen gepaard gaan. Paragraaf 2.2.5 gaat hier dieper op in.



Figuur 7: Relatie openbare ruimte kwaliteit openbare ruimte, proces en de optimaliseringsmogelijkheden

Het ontwerp is mede afhankelijk van de gekozen projectscope. Het is verstandig om hier in een vroeg stadium over na te denken. Daarbij is het essentieel dat in de initiatieffase goed gekeken wordt naar de invloed van de te kiezen projectscope en haalbaarheid van het plan. Het vroegtijdig inperken van de scope kan aantrekkelijk zijn om de complexiteit te reduceren maar daardoor neemt het gevaar toe dat er

voor private actoren een onaantrekkelijk project ontstaat. Het gevolg kan zijn dat er nauwelijks mogelijkheden overblijven om meerwaarde te creëren<sup>17</sup>. Het gaat er om private partijen bij te laten dragen aan de (conceptmatige, financiële) haalbaarheid van de benodigde functies in het gebied in plaats van ze direct te confronteren met tekorten die ontstaan zijn door de gekozen scope en het concept. Deze eerste processtappen, scopebepaling en concept zijn belangrijk om meerwaarde te creëren. Het bekendt in bepaalde gevallen het vroeg betrekken van private partijen. Traditioneel bepaalde de overheid de projectscope en het ontwerp. Wanneer echter te lang gewacht wordt met het betrekken van private partijen zijn creatieve oplossingen of innovatieve ideeën vanuit de markt niet meer mogelijk en vervalt de mogelijkheid tot meerwaarde. In deze fase gaat statische kwaliteit een steeds grotere rol spelen (zie ook bijlage).



Figuur 6a: De mogelijkheid tot meerwaarden in het ontwikkelingsproces

Hieronder wordt ingegaan op belangrijke ontwerpelementen van belang bij het ontwerpen van de openbare ruimte.

### 2.2.3 Het ontwerp (als onderdeel van hoekpunt ruimtelijke kwaliteit)

#### *Systemen (lagen) van de openbare ruimte*

Om de openbare ruimte beter te doorgronden kan de openbare ruimte opgedeeld worden in de lagen waaruit zij is opgebouwd, te weten (Meyer e.a. 2006):

- Het groensysteem
- Het watersysteem
- Het verkeerssysteem
- Het ondergrondsysteem

De nadruk in deze scriptie ligt vanzelfsprekend op de eerste drie systemen. Zo heeft het groensysteem grote invloed op de inrichting en daarmee op de beleving van consumenten. Groen neemt in belang toe. In een stedelijke omgeving waarderen mensen groen steeds meer (LNV, 2006). Al betreft het op stedelijk niveau. Het groensysteem is zelf weer opgebouwd uit vier onderdelen, namelijk, de al dan niet aanwezige landschappelijke structuur, het stelsel van routes waar het groen deel van uitmaakt, recreatief groen en ecologische verbindingen. Voor kleinere gebieden gelden deze aspecten ook. Zij dragen met name bij aan de niet-praktische zaken als recreatie, beleving, ontspanning en natuurbeheer. Het watersysteem heeft eveneens een rol van betekenis bij recreatieve doeleinden. Gelijk aan groen waarderen mensen ook de aanwezigheid van water steeds meer. Daarnaast is water veelal in gebiedsontwikkeling noodzakelijk gezien de verharding van gebieden waardoor water niet meer vanzelf de bodem inzakt. Voor gebiedsontwikkeling heeft water een functionele kant maar ook een recreatieve kant. Het kan tevens als recreatieve voorziening dienen en de belevingswaarde, 'de schoonheid', van het gebied verhogen. Tot slot, het verkeerssysteem. Één van de belangrijkste functies van de openbare ruimte is het verbinden van (private) herkomsten en bestemmingen (Meyer, e.a. 2006). Zo is een belangrijk aspect van gebiedsontwikkeling het parkeren. De kwaliteit die het verkeerssysteem kan bieden is bijvoorbeeld het zicht parkeren of ondergronds parkeren of aangename praktische routing. Bij het ontwerpen van de openbare ruimte zullen deze drie categorieën in onderlinge samenhang vorm moeten krijgen.

<sup>17</sup> Zie paragrafen 2.2.5 en 3.2.1.



## *De inrichting en materialisering van de openbare ruimte*

De inrichting van de openbare ruimte wordt vanuit het perspectief van de woonconsument steeds belangrijker. Materialen bepalen de esthetische kwaliteit van de openbare ruimte. De inrichting van de openbare ruimte wordt tenslotte niet alleen bepaald door haar functionaliteit. Dit geldt natuurlijk meer voor woongebieden dan voor gebieden waarin verkeer de hoofdtoon voert. Deze gebieden moeten vooral functioneel en verkeersveilig zijn. Echter deze aspecten spelen bij woongebieden ook een rol, de esthetische waarden die woongebieden kunnen hebben neemt in belangrijkheid toe.



De functionele component vertaalt zich in bijvoorbeeld verkeersbelasting, zoals hoogwaardig asfalt bij een hoofdweg en een rustige woonstraat met klinkers. De esthetische component van de inrichting van de openbare ruimte wordt voor een groot deel bepaald door de verscheidenheid, dat wil zeggen de variatie aan materialen, het luxe niveau en de architectonische vormgeving ervan. Zo kan een grote en gevarieerde hoeveelheid groen bijdragen aan een landelijke uitstraling van woonwijken en daarmee kwaliteitsverhogend werken. Er bestaan verschillende categorieën aan inrichtingen. Te beginnen met grondvlak, het maaiveld. Door het bewerken ervan kan bijvoorbeeld reliëf aangebracht worden en kunnen plekken geaccentueerd worden. Weer een andere belangrijke categorie is de 'verharding'. Kiest men bijvoorbeeld voor klinkers, asfalt, of marmer. Een volgende categorie is de beplanting, de verschillende soorten bomen, struiken, waterbeplanting enzovoort. Tot slot is er het straatmeubilair, zitgelegenheden zoals de bankjes, of verlichting met een keur aan straatlantarens. Wat gekozen wordt, is wederom sterk afhankelijk van het gebied en uiteraard de (financiële) mogelijkheden.

## *Typologieën en Domeinen van openbare ruimte en de relatie met marktkwaliteit*

### *Typologieën*

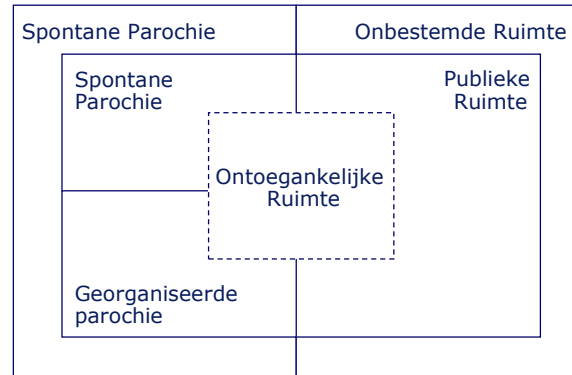
Belangrijk bij gebiedsontwikkeling en zeker bij transformatiegebieden is de vraag of 'het ontwerp' gebruik kan maken van reeds aanwezige karakteristieken of zelfs kwaliteiten of dat een geheel nieuw ontwerp vereist is. Bij transformatiegebieden is het menselijk handelen veelal duidelijk zichtbaar, zoals verouderde gebouwen een aanwezige verkeersstructuur en of een vervallen, 'volwassen' groenstructuur.

Bij typologieën valt te denken aan wegen, pleinen, straten, lanen, boulevards, grachten, singels, sloten, dijken, parken, hofjes, passages, malls, enzovoort. Welke typologieën in het ontwerp toegekend kunnen worden aan de openbare ruimte hangt enerzijds af van de positie van de betreffende openbare ruimte in het grotere netwerk van andere omliggende (stedelijke) openbare ruimten en anderzijds aan de compositie van de openbare ruimte zelf (Meyer, e.a. 2006). De eerste is sterk afhankelijk van de ligging, de karakteristieken en de doelstellingen van het te transformeren gebied. Bij de compositie gaat het om het profiel en de doorsneden, dat zijn de maatvoering en verhouding van de openbare ruimte en de aansluiting daarvan op gebouwen. De vele verschillende typologieën zijn niet allemaal relevant voor de in de interviews besproken transformatiegebieden. Met de grote verscheidenheid aan typologieën kan eindeloos worden gevarieerd, gecombineerd of gestructureerd. Het is vaak een zoekproces.

### *Domeinen*

In de definitie waarop dit onderzoek zich baseert komt naar voren dat niet 'alles' tot de openbare ruimte behoort. Wijk en Luten (2003) onderscheiden de volgende 'domeinen' in de openbare ruimte':

1. Onbestemde ruimte
2. Publieke ruimte
3. Spontane parochie
4. Georganiseerde parochie



Figuur 8: Domeinen van de openbare ruimte

#### 1) Onbestemde ruimte

Deze ruimte heeft geen gebruiksbestemming of is ruimte waar niemand gebruikswaarde aan hecht. Dit kunnen groenstroken zijn bijvoorbeeld. Daarmee kan onbestemde ruimte bijdragen aan de visualisering van de openbare ruimte.

#### 2) Publieke ruimte

Publieke ruimte is ruimte waar iedereen mag komen. Te denken valt aan pleinen, woonstraten, parken maar ook bibliotheken of stationshallen. Publieke ruimte vervullen veelal een centrale of een ontmoetingsplaats tussen verschillende individuen. Daarmee verschilt zij van de onbestemde ruimte en levert dit een andere kijk en inrichtingseisen op.

#### 3) Spontane parochie

Deze ruimten zijn in de loop der tijd door bepaalde gebruikersgroepen in toegeëigend.

De ruimte wordt daardoor niet door iedereen als vrij toegankelijk ervaren maar ervaren als ruimte die van een bepaalde groep is. Te denken valt aan een skatebaan of een stamkroeg.

#### 4) Georganiseerde parochie (private ruimte)

Deze ruimte wordt door een bepaalde gebruikersgroep geclaimd, dan wel dat er specifieke toegangs- of gedragsregels gelden. Voorbeelden hiervan zijn parkeergarages, een sportcomplex maar ook overdag toegankelijke hofjes zoals het bekende Bagijnhof in Amsterdam.

#### *Ontwikkelingsstrategieën*

Deze verschillende domeinen (verschillende vormen) geven aan dat de openbare ruimte niet overal het zelfde is en er verschillend tegenaan gekeken wordt. De domeinen van openbare ruimte zijn gekoppeld aan hoe mensen de openbare ruimte gebruiken en beleven. De openbare ruimte is nooit helemaal openbaar. Een enkelvoudig contrast tussen de openbare ruimte en het private bestaat niet omdat er allerlei vormen bestaan van semi-openbaarheid. Dit geeft kansen (Nio, 2002). Private ruimte (de ontoegankelijke ruimten), zoals binnenhoven van huizen zijn geen openbare ruimte. Echter, bij de herontwikkeling van transformatiegebieden spelen dergelijke ruimtes ook een belangrijke rol. Juist dit diffuse aanbod tussen private en het openbare geven allerhande mogelijkheden. De verschillende belevingsvormen van openbare ruimte waaronder dus private ruimte en semi-privaat als tussenvorm kunnen fungeren als een onderdeel van een door een ontwikkelaar te volgen ontwikkelingsstrategie voor een bepaald te herontwikkelen gebied. Zij kunnen onderdeel uitmaken van een concept en zijn zodoende onderdeel van het optimalisatieproces in het realiseren van een zo hoog mogelijke kwaliteit van de openbare ruimte en daarmee het plan. Te denken valt aan de 'stadstuin' of het 'openbare gebouw' waar buitenruimte collectief beheerd wordt maar wel toegankelijk is voor derden. Het kan ook financieel voordeel opleveren. Door het in privaateigendom uitgeven van (voorheen) openbare ruimte verminderen de beheerkosten van de gemeente en kunnen aanlegkosten meegenomen worden in de vastgoedexploitatie van (woon)gebouwen. De overige, weliswaar verminderde, openbare ruimte kan hierdoor kwalitatief hoogwaardig ingericht worden.

Opmerkelijk gaat het initiatief van privaat beheerde openbare ruimte eerder van de gemeente uit dan van de ontwikkelaar (Reijndorp, e.a., 2006). Immers zoals hierboven aangegeven kan het de gemeente beheerkosten schelen. Echter de gemeenten van grote steden beseffen, in de concurrentie om de

middelklasse en kenniswerkers, dat de private uitgifte kan bijdragen aan de wens van deze groepen om 'stedelijke luwte', ruimte om je terug te trekken, ruimte die een veilige omgeving creëert. Binnenhoven die s'avonds op slot gaan maar overdag vrij toegankelijk zijn volgens Reijndorp een aanvulling op het karakter van de stedelijke ruimte als publiek domein (Reijndorp e.a., 2006).

Ontwikkelaars aan de aanbodzijde zien de voordelen van het in de markt zetten van verschillende producten. Een 'private strategie' past in productdiversificatie. Dit doet de kans vergroten dat een openbare ruimte aangeboden kan worden die qua inrichting, vormgeving en beheer uitstijgt boven datgene dat de gemeente normaal kan bieden.

Een belangrijk motief om te kiezen voor privaat beheerde openbare ruimten is de omgevingskwaliteit die daarmee geborgd wordt. Wanneer namelijk goedkopere woningen ontbreken en er een hoog inrichtingsniveau van de openbare ruimte wordt nagestreefd, is de woning een goede investering. Deze zal niet snel in waarde dalen als gevolg van omgevingsinvloeden (verwaarlozen openbare ruimte, onveiligheid e.d.) (Smeets, 2006). Een ander belangrijk motief is zeggenschap en dat er een keuze wordt geboden aan consumenten voor een bepaald thema; de aanwezigheid van recreatieve voorzieningen, zoals een golfbaan, een ecologische inrichting of juist een stedelijk karakter (Smeets, 2006).

Onderscheidend vermogen en exclusiviteit zijn essentieel in een verkoopbaar buitenruimteconcept (Reijndorp, 2006).

Echter, zonder te nadrukkelijk op de details in te gaan, kent ook de private strategie zijn grenzen. De veronderstelling dat met een grotere diversiteit aan woonmilieus kopers ook bewuster kiezen is onjuist (Reijndorp, 2006). In de ontwikkelingsfase wordt namelijk niet altijd evengoed nagedacht over wat de consequenties van het dragen van verantwoordelijkheid voor het beheer voor bewoners of kwaliteit voor bewoners betekent. Steeds vaker ziet men dan ook dat ontwikkelaars beheerconcepten ontwikkelen die men koppelt aan koopcontracten.

#### **2.2.4 Programma-aspecten (als onderdeel van hoekpunt marktkwaliteit)**

Het vastgoedprogramma is een belangrijk aspect bij gebiedsontwikkeling en vertoont een sterke relatie met de openbare ruimte. Programma kan zorgen voor de nodige 'verdien capaciteit' waardoor andere minder rendabele planonderdelen, zoals de openbare ruimte, gerealiseerd kunnen worden. Daarom vindt in deze paragraaf een verkenning plaats naar programma en de aspecten die hier mee samenhangen. Voor projectontwikkelaars is het realiseren van commercieel vastgoed hun bestaansrecht. Om te bepalen welk vastgoedprogramma er mogelijk is zal in aansluiting op de eerder beschreven ingrediënten, zoals context en inhoud een verkenning op stedelijk niveau plaats moeten vinden. Simpel gezegd moet er markt voor zijn. Het moet haalbaar zijn en bijdragen aan de wensen en doelstelling van partijen. Bij marktkwaliteit gaat het om de kunde om marktinzichten te vertalen in concrete producten voor (stedelijke) gebiedsontwikkeling. De kunst is om sociale en economische karakteristieken te vertalen in concrete producten waaronder dus ook het vastgoedprogramma (Van't Verlaat, 2005). Steeds meer ontwikkelaars beschouwen de openbare ruimte als onlosmakelijk verbonden met het vastgoedprogramma. Synergie en het creëren van meerwaarde zijn hierin sleutel begrippen. Zoals reeds aangegeven kan het ontwerp daarbij een grote rol van betekenis spelen en de relatie alsmede de synergie tussen deze twee aspecten tonen.

De investeringsbereidheid en het nemen van risico's van ontwikkelaars is gekoppeld aan de doelstellingen die een betrokken ontwikkelaar weet te realiseren in een bepaald gebied (Ruigrok, 2007)<sup>18</sup>. De (commerciële) projectontwikkelaar ontwikkelt van origine marktconforme vastgoedconcepten voor eigen rekening en risico. Het realiseren van vastgoed levert revenuen voor de ontwikkelaar op. Enigszins gegeneraliseerd investeert een ontwikkelaar risicodragend in de ontwikkeling van bouwprojecten waarbij zijn doelstellingen het maximaliseren van de marge tussen kosten en opbrengsten is, zodat een maximale winst ontstaat bij een zo klein mogelijk risico. Bij de realisatie van projecten hebben ontwikkelaars te maken met gemeentelijke overheden die gericht zijn op geldelijke winst voor de gemeentebegroting. Ze hebben ook met bewoners te maken. Bewoners kijken op de eerste plaats naar de huizenprijs en de hypotheekwaarden en daarna pas op de veel later (vaak nog ontbrekende) groene kwaliteiten van het project. Veel nieuwbouwprojecten, zeker in nieuwbouwwijken worden immers vanaf tekening verkocht. De woonomgeving en het groen worden in Nederland doorgaans pas enige tijd na oplevering van de woningen aangelegd. In nieuwbouwwijken is groene kwaliteit daardoor geen belangrijk verkoopargument (Lobee, 2006). Maar tegenwoordig is ook hier een kentering zichtbaar. Projecten duren

<sup>18</sup> Op basis van een interview op 28 maart 2007.

lang en bestaan vaak uit veel deelprojecten waardoor investeren in kwaliteit loont. Immers, de realisatie van een goede kwaliteit in het eerste deelplan komt het imago ten goede in het volgende te realiseren deelplan. Mits door dezelfde ontwikkelaar ontwikkelt.

Het programma aan de opbrengsten kant kan dit risico (deels) afdekken. Het programma fungeert hiermee als een soort randvoorwaarde om kwaliteitsinvesteringen mogelijk te maken. Daarmee neemt het woningbouw programma als haalbaarheidfactor in belang toe en dat betekent automatisch dat kennis en kunde van de 'markt' toeneemt. Immers, het gaat om het juiste product op de juiste plaats. Om dit risico af te dekken begeven steeds meer ontwikkelaars zich op aanvullende terreinen, zo ook op het terrein van de ruimtelijke kwaliteit. En dat kwaliteit als belangrijk wordt gezien geeft Kreukels (2003) krachtig neer: *“De kwaliteit van de woon-, werk, en verblijfsomgeving is nog nooit van zo groot belang geweest in de keuzen van burgers, bedrijven en instellingen als van de dag”* (Kreukels, 2003<sup>19</sup>).

Bij dit programma heeft de ontwikkelaar verschillende mogelijkheden om te variëren en deze marktconform en in verhouding tot ruimtelijke kwaliteit en haalbaarheid (middelen) te optimaliseren. De overheid zal daarentegen een gedifferentieerd programma willen. Echter dat betekent minder flexibiliteit voor de ontwikkelaar om veranderende marktomstandigheden op te vangen en om opbrengsten te maximaliseren. Beiden zijn belangrijk om middelen te generen voor de openbare ruimte.

In Amsterdam heeft men een oplossing gevonden middels de zogenaamde bouwenvelophe. Hierin worden afspraken aan de voorkant van het ontwikkelingsproces gemaakt waarbij niet zo zeer vaste percentages worden gehanteerd (bijv. 30% sociale woningbouw, 40% middeldure huur en koop en 30% dure koop) maar minimum aantallen (Gemeente Amsterdam, 2005). Dit geeft de ontwikkelaar de mogelijkheid om te reageren op gewijzigde marktomstandigheden. Dit geeft vervolgens de mogelijkheid om te optimaliseren. De gemeente krijgt zekerheid over inkomsten omdat aan de 'voorkant' van het traject grondprijfsafspraken gemaakt worden. Wanneer de ontwikkelaar eveneens verantwoordelijk is voor de openbare ruimte worden de optimalisatie mogelijkheden veelal gekoppeld aan kwaliteitsafspraken in de openbare ruimte (Gemeente Amsterdam, 2005).



<sup>19</sup> Uit; MCD – thesis series, 2006. Kreukels (2003). Voorbij de verzorgingsstaat planologie. In: Stedenbouw & Ruimtelijke ordening 02/2003.

## 2.2.5 Haalbaarheidsaspecten (als onderdeel van hoekpunt middelen)

De laatste jaren lift de openbare ruimte mee met de vlucht van de architectuur. Net zoals er in de architectuur steeds meer werd geïnvesteerd, kon het ook niet op met het opschroeven van het ambitieniveau van de openbare ruimte. Gevolg: het gebruik van steeds duurder (en duurzamere) materialen en het integreren van storende elementen als hoogspanningsmasten in de openbare ruimte.

Vaak is er evenwel het dilemma van de kosten. Kwaliteit staat immers meestal gelijk aan hogere kosten. De kosten van de openbare ruimte liggen in het bouwrijp maken (verwerven, slopen, ontruimen, ophogen), inrichten (verharding, groen, straatverlichting, bruggen) en in de proceskosten. Net als met een gebouw kunnen de investeringen in de openbare ruimte oplopen als gevolg van milieu-eisen, voorschriften vanwege de waterhuishouding en de keuze voor duurder en of duurzame materialen. Vaak kunnen deze investeringen een verlaging van het onderhoud betekenen maar dat is minder interessant wanneer de ontwikkelaar de openbare ruimte aanlegt. Zoals reeds aangestipt is het investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte voor projectontwikkelaars veelal geen rendabele investering (de Roo, 2006):

- het ontwikkelen van de openbare ruimte die werkelijk aansluit bij de doelgroep is vaak kostbaar;
- de terugverdientermijn is onduidelijk, soms binnen 10 jaar, maar vaak langer;
- de investeerder (zoals de commerciële ontwikkelaar) is per definitie ongelijk aan de oogster (huseigenaar). Winstclausules dekken deze ongelijkheid per definitie niet, want een koper neemt een risico door in een bepaalde buurt te gaan wonen en wil hier op termijn ook voor 'beloond' worden.

Of het nu gaat om architectonische kwaliteit, cultuurhistorische kwaliteit of de kwaliteit van de openbare ruimte, vaak zijn ze het slachtoffer van kosten minimalisatie. Een voorbeeld maakt dit duidelijk. Zo zijn de kosten van een kademuur in vergelijking met een talud (aflopende helling) hoger. Echter, het uitgeefbare gebied wordt door een kademuur vergroot wat zich vertaalt in meer gebruiksmogelijkheden en daarmee financieel gewin. Bovendien kunnen de onderhoudskosten (beheer) afgezet worden tegenover het lange-termijn-onderhoud van een kademuur. Dergelijke overwegingen zijn afhankelijk of een kademuur of talud beter past in een gebied en of het iets toevoegt aan de wenselijkheid van uitstraling van een gebied. Men kan zich voorstellen dat een talud in het grachtengordelgebied van Amsterdam minder passend en zelfs niet mogelijk is dan de kademuur.

### *Bestuurlijke verankering*

Door in een zo vroeg mogelijk stadium in het planproces rekening te houden met de wenselijke kwaliteit, kan kwaliteit geborgd worden. Het begint daarmee met inzicht. Inzicht in de betekenis van kwaliteit. Het vereist inzicht in de wijze waarop de hoofdlijnen van het gebied doorwerken in de inrichting en materialisering. Het vergt dus ook kennis. Kennis die nodig is om naar kwalitatieve oplossingen te zoeken binnen de hoekpunten en zonder fixatie op één van de hoekpunten. Borging kan op verschillende manieren. Borging begint met het bepalen van de gewenste kwaliteit en het inzichtelijk maken ervan evenals wat dit financieel betekend. Dit verhoogt het bestuurlijk draagvlak. Bestuurlijk draagvlak is een vereiste welke gefacilieerd kan worden door het maken van maatschappelijke kosten- en baten analyses (Dammers e.a 2006). Dammers en anderen beweren dat belevingswaarden (esthetische waarden) meegenomen kunnen worden in kosten- batenanalyses. Daar bestaan verschillende waarderingsmethoden voor. Ruijrok (2006) wijst op het effect ervan: "De maatschappelijke kosten- en batenanalyse is een hulpmiddel waarmee de kosten en baten van alle relevante partijen in beeld gebracht worde, zodat niet langer voor het goedkoopste maar voor het optimale project gekozen wordt." Een groot voordeel is dat de gewenste kwaliteit eerder bestuurlijk draagvlak kan krijgen. Deze bestuurlijke verankering kan via het grondprijnsbeleid maar is sterk afhankelijk van de wil (en urgentie) om dat ook daadwerkelijk te doen. Hoofdstuk 4 komt terug op deze aspecten.

### *Methoden*

Er is een breed scala aan grondprijsmethoden inzetbaar waarbij een verankering van kwaliteit mogelijk is. Veelal helpen daarbij de grondprijsmethoden die er voor zorgen dat kwaliteit mogelijk is zonder dat daardoor de grondprijs omhoog schiet. Een voorbeeld hiervan is de 'lumpsum methode' of de 'residuele grondprijs methode met indexering'. Andere oplossingen of daaraan gekoppelde oplossingen zijn om een kwaliteitsfonds voor de openbare ruimte in te richten, het oormerken van de gewenste investeringen en of een koppeling tussen kosten en opbrengsten (koppeling grrex/vex). Zo wordt in Dordrecht gebruik

gemaakt van de koppeling tussen de opbrengsten van de woningen en de kwaliteit van de openbare ruimte. Binnen bepaalde grenzen lopen deze twee parallel. Er zijn expliciete regel als de opbrengsten van de woningen met  $x$  omhoog gaat, dan wordt er een vergelijkbaar bedrag in de openbare ruimte geïnvesteerd door zowel de ontwikkelaar als de gemeente.

Het opnemen van de kosten van kwaliteitsverhogende elementen in de grondexploitatie maakt ze inzichtelijk. Bovendien worden de kosten dan niet pas tegen het einde van ontwerpproces duidelijk (Ruijgrok, 2006). Al is het een goede manier om kwaliteit (bijvoorbeeld materialisering) inzichtelijk te maken, er kleven ook nadelen aan het louter opnemen van kwaliteitsverhogende elementen in de grondexploitatie, zie kader.

Uit (bewerkt): "Schoonheid is geld! Naar een volwaardige rol van belevingswaarden in maatschappelijke kosten-batenanalyses (2005)".

Kosten minimalisatie remt investeringen in (integrale) stedelijke kwaliteit.

*"Dit komt doordat de economische voordelen van kwaliteiten niet worden meegenomen in de exploitatieberekening maar de kosten ervan wel (via de grondexploitatie). Dit gaat als volgt. De vrij-op-naam waarde van woningen minus de bouwkosten bepaalt de uitgifteprijs van grond. Te samen met de bebouwingsdichtheid ontstaan de opbrengsten van de grondexploitatie. Een positief saldo wordt toegevoegd van het grondbedrijf en ontstaat door het minimaliseren van de kosten. Extra investeringen in groen leveren een lagere bijdrage. Echter, wanneer de marktwaarde van huizen, en daarmee de ook de residuele waarde, door investeringen in groen toeneemt, kunnen opbrengsten stijgen. Overigens hoeft dit niet zo te zijn omdat naarmate het uitgeefbare gebied door groen afneemt de opbrengsten dalen. De vastgoed exploitatie beschouwt de gronduitgifteprijs voor een woning als een kostenpost. De verkoopopbrengst bepaalt samen met grond- en bouwkosten uiteindelijk het rendement van de ontwikkelaar. De kosten die zijn gemaakt voor de omgevingskwaliteit, zijn echter medebepalend. Het komt er dus op neer dat de winst die met projecten met een hoge omgevingskwaliteit te behalen is, doordat woningen tegen een hogere prijs verkocht kunnen worden, maar gedeeltelijk in de exploitatieberekeningen terug komt. De eerste eigenaar profiteert bij verkoop hiervan. Wanneer we alle baten van investeringen in ruimtelijk kwaliteit die verschillende partijen ten deel vallen wel in de berekeningen opnemen, zal duidelijk worden hoe groot de meerwaarde van kwaliteit is. We gaan dan van een sectorale financiële analyse naar een integrale maatschappelijke analyse. Er wordt dan niet langer gekozen op grond van kostenminimalisatie, maar op basis van projectoptimalisatie."*

*Naast vastgoed baten brengt kwaliteit ook andere baten voort. Baten van kwaliteit zijn bijvoorbeeld het voorkomen van vandalisme door een hoogwaardig ontwerp, of extra omzet voor de recreatiesector door een goede landschappelijke inpassing. Zo hebben investeringen in ruimtelijke kwaliteit positieve effecten voor meerdere partijen.*

Niet alleen door rekening te houden met de kosten maar ook het op een zo slim mogelijke manier omgaan met de openbare, komt een hoog ambitieniveau van de openbare ruimte ten goede (Exel en Raap 2004). Uiteraard begint dat bij het gebruik van de juiste materialen en niet het gebruik van 'onnodig' dure materialen. Standaard kwaliteitsniveaus afwisselen met hogere kwaliteitsniveaus op bijzondere plekken kan de juiste aanvulling en ambitie bewerkstellingen. Zo zijn de kosten van kabels en leidingen fors maar de kosten zijn nog hoger wanneer deze omgelegd moeten worden. Een plan dat bijvoorbeeld is gebaseerd op de oude structuur kent kostenvoordelen.

Ook kan vooraf geëxperimenteerd worden met de verhouding tussen openbaar gebied en uitgeefbaar gebied. Door in plaats van 40%, 30% uit te geven kunnen investeringen per vierkante meter omhoog terwijl de totale investering niet omhoog hoeft. Dit kan mede gepaard gaan met het in privaat eigendom te beheren gedeelte van de openbare ruimte zoals bij domeinen aan bod kwam. Voordeel hiervan is eveneens dat de onderhoud- en beheerkosten relatief laag kunnen blijven. Dit kan eveneens met een hogere dichtheid bewerkstelligd worden. Een hoge Floor Space Index (FSI), dat is veel vloeroppervlak in relatie tot openbare ruimte, kan tot gevolg hebben dat die openbare ruimte per vierkante meter veel duurder is. Uiteraard zal dit ook moeten omdat de duurzaamheid van intensief gebruikte ruimte hoger moet zijn.

Tot slot zijn ook er ook vormen van samenwerking tussen publieke en private partijen die kosten besparingen opleveren. Zo komt men steeds vaker tegen dat de ontwikkelaar (bouwer) tegelijk met de bouw van de woningen ook de openbare ruimte aanlegt. Dit scheelt opstart- en bouwplaatskosten en de afstemming tussen gebouw en zijn omgeving is geregeld.

Deze voorbeelden maken duidelijk dat de kwaliteit van de openbare ruimte te maken heeft met enerzijds een goed concept en anderzijds de afstemming tussen het concept. De essentie voor de ontwikkelaar is gelegen in zijn besef om de openbare ruimte dusdanig te betrekking bij het ontwerp en dusdanig te construeren dat ze meerwaarde oplevert aan het uiteindelijke (te verkopen) product. De toekomst van de openbare ruimte is mede afhankelijk van besef van de ontwikkelaar om de potentiële meerwaarde die openbare ruimte kan opleveren te vertalen in zijn totaal concept. Dat betekent onder andere het kennen van de woonconsument en of de reeds aanwezige bewoners en het vertalen van hun wensen in het concept zonder afbreuk te doen aan haalbaarheid van het plan. Zoals aangegeven in paragraaf 2.2.2. is het essentieel dat in de initiatiefase goed gekeken wordt naar de invloed van de te kiezen projectscope op de haalbaarheid van het plan. Door deze niet ruim genoeg te nemen wordt weliswaar de complexiteit beperkt maar dit houdt tevens in dat de ontwikkelaar niet goed kan optimaliseren en daarmee meerwaarde kan realiseren. Dit sluit aan op proces zoals door Wigmans (§ 2.2.2) weergegeven waarin de kwaliteitsdefinitie voorafgaand aan de ontwikkeling ruim is en gedurende het proces steeds verder ingebed wordt.

In dit proces zal het gaan om het optimaliseren van de kosten en van de waarde en is afhankelijk van de voorkeuren van de gebruiker, die gelegen is in zijn of haar gevoeligheid ten aanzien van veranderingen in de prijs. Dit is tevens hét probleem omdat er veelal geen optimale marktwerking is en uitgaven in de gebiedsontwikkeling veelal budget gestuurd zijn. Deze zal gekoppeld zijn aan de aspecten, gebruikerswaarde, de belevingswaarde en de toekomstwaarde of wel het 'nut' dat de gebruiker er van heeft. Of de investering noodzakelijk is hangt sterk af van de inschatting, die de partijen verantwoordelijk voor de openbare ruimte maken, van dit nut. Het hoogst haalbare nut binnen de gestelde eisen en wensen van partijen zal verkend moeten worden in verscheidene reken en teken sessies (onderdeel conceptontwikkeling). Dit verhoogt de kans op investeringen in kwaliteit van de openbare ruimte.

### **2.2.6 Resumé**

In dit hoofdstuk is aandacht besteed aan welke plek de openbare ruimte inneemt in de gebiedsontwikkelingen van vandaag. Vanuit de optiek van de ontwikkelaar is kort beschreven wat het belang is van de openbare ruimte. Vervolgens is gekeken naar hoe kan worden gekomen tot kwaliteit in de openbare ruimte en hoe deze kwaliteit samenhangt met enerzijds het ontwerp, en anderzijds het programma en de (financiële) haalbaarheidsaspecten. Bij het ontwerp kan strategisch omgegaan worden met de openbare ruimte. Deze strategieën hebben te maken met privatisering van de openbare ruimte of gemeenschappelijk beheer. Het programma op haar beurt blijft de financiële 'drive' van de ontwikkelaar. Het ontwikkelen van opstallen blijft de core-business van een ontwikkelaar. De relatie die het programma dan ook heeft met de openbare ruimte is voor een ontwikkelaar van groot belang. Enerzijds fungeert het programma als financiële drager van het plan en kunnen daaruit middelen beschikbaar komen om te herinvesteren in kwaliteit. Anderzijds heeft het programma de openbare ruimte nodig om zich te onderscheiden waarmee het (nog) aantrekkelijker wordt en beter afzetbaar is. Het financiële haalbaarheidsaspect van de openbare ruimte is tot slot ook verkend. Gesteld is dat (ook) voor ontwikkelaars investeren in de kwaliteit geen rendabele investering is. Echter, dit kan goed ondervangen worden. Immers, in beeld is gebracht dat het tegenwoordig gaat om het creëren van meerwaarde. Een kwalitatieve openbare ruimte is haalbaar mits daar de nodige aandacht voor is. Ze moet serieus meegenomen worden in de conceptontwikkeling van het plan zodat meerwaarde te realiseren is. Bovendien zijn er eveneens verschillende manieren kort in beeld gebracht om kwaliteit mogelijk te maken. Zo'n manier is om bijvoorbeeld te experimenteren met de verhouding uitgeefbaar, niet uitgeefbaar gebied. Of ontwikkelaars bereid zijn te investeren in de openbare ruimte hangt af of de meerwaarde in het totaalconcept een positief effect heeft op de afzet(risico) van de woningen. Echter, omdat ontwikkelaars een korte termijn belang hebben in de openbare ruimte, rendeert het vaak niet om te investeren. Immers, het 'rendement' van de meeste kwaliteiten in de openbare ruimte doen zich pas op termijn voor.

Samenvattend levert de bovenstaande literatuurverkenning de volgende categorieën op waarop investeringen in de kwaliteit van openbare ruimte gebaseerd kunnen zijn. Ten overvloede gaat het hier niet om een uitputtende lijst van mogelijkheden maar geeft figuur 9 een verkenning weer.



Figuur 9: Directe en indirecte manieren, methoden en mogelijkheden om te investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte

De in het kort verkende manieren, methoden en mogelijkheden worden tegenwoordig door ontwikkelaars als belangrijk beschouwd. Door dergelijke methoden wordt het toch mogelijk om ook ontwikkelaars te laten investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte. In het nu volgende hoofdstuk wordt ingezoomd op de voorwaarden die ten grondslag liggen aan het investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte door ontwikkelaars. Tot slot gaat het in deze scriptie met name over de randvoorwaarden die gelegen zijn in het proces op verschillende schaalniveaus.



## Theoretische verkenning - Onderzoeksdeel

### 3 Randvoorwaarden voor kwaliteitsinvesteringen in de openbare ruimte

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens de verschillende schaalniveaus van randvoorwaarden aan bod. Het in beeld brengen van deze randvoorwaarden is een logisch gevolg om te komen tot investeringen in de openbare ruimte. De randvoorwaarden betreffen voorwaarden die gelegen zijn op het schaalniveau van de *omgeving* (context) en de voorwaarden die liggen op een lager schaalniveau, project-, organisatievoorwaarden. In alle schaalniveaus ligt de nadruk op het proces. Daarom zal ook extra aandacht geschonken worden aan de procesmatige voorwaarden die op de verschillende schaalniveaus te onderkennen zijn.

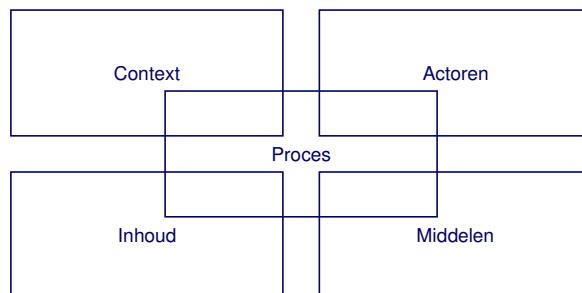
#### 3.1 Omgevingsvoorwaarden

Bij stedelijke gebiedsontwikkeling gaat het om het actief ingrijpen van overheden en/of andere organisaties in de ontwikkeling van stedelijke gebieden. Integrale gebiedsontwikkeling gaat een stap verder dan 'gewone' gebiedsontwikkelingen. Integrale gebiedsontwikkeling gaat uit van (Van 't Verlaat, 2005):

- Integratie van functies (economisch, sociaal en ruimtelijke functies);
- actieve betrokkenheid van publiek – en private actoren;
- integratie van deze twee punten in een proces waarbij in elke fase van ontwikkeling (van initiatief tot aan realisatie) er optimalisatie plaats vindt tussen ruimtelijke kwaliteit, functionele kwaliteit en middelen.

Traditioneel ontwikkelde de overheid de openbare ruimte en ontwikkelaars het vastgoed. De gebruiker stond buiten schot. In het oppakken van gebiedsontwikkelingsprojecten is een goede afstemming tussen diverse actoren heden ten dagen essentieel. Alvorens deze projecten uit te voeren is het van belang te weten wat de ambities, behoeften, wensen en voorkeuren van diverse partijen zijn. Maar het is eveneens goed om te verkennen wat de mogelijkheden van het gebied kunnen zijn en in welke economische of sociale context het gebied zich bevindt. Om tot afstemming tussen deze verschillende aspecten te komen zodat het mogelijke wordt om een kwalitatief verantwoorde gebiedsontwikkeling op te zetten, zal op hoog schaalniveau gekeken moeten worden naar wat daar randvoorwaardelijk voor nodig is. Dergelijke randvoorwaarden liggen in de eerste plaats op stedelijk, regionaal of zelfs nog hoger niveau. Het betreffen daarmee *ingrediënten* die zich grotendeels aan de zijlijn van het te ontwikkelen gebied afspelen. Vandaar de benaming 'omgevingsvoorwaarden'. Ze dienen als aanknopingspunt om tot nadere invulling van gebiedsontwikkeling te komen.

In eerste instantie gaat het daarbij om de "*ingrediënten van gebiedsontwikkeling*" (Van't Verlaat, 2005). Als we kijken naar welke ingrediënten op hoog schaalniveau nodig zijn gaat het om de context van het gebied, de actoren in en om het gebied, de sociaal -, maatschappelijke - en economische mogelijkheden van het gebied en de middelen die gegenereerd kunnen worden om de ambities te verwezenlijken.



Figuur 10: Ingrediënten van gebiedsontwikkeling (bron: MCD – opleiding)

Aan de afstemming van deze ingrediënten ligt een iteratief proces ten grondslag. Het gaat om het vinden van balans. Hieronder wordt volstaan met een korte omschrijving van de verschillende onderdelen (Van't Verlaat). Zie figuur 10.

### *Context*

De context waarin een gebiedsontwikkeling tot stand komt wordt bepaald door de maatschappelijke ontwikkelingen, het economisch klimaat en het publiekrechtelijke kader dat gehanteerd wordt ten behoeve van het gebied. De (on)mogelijkheden bepalen de richting van het te ontwikkelen gebied die meerwaarde moet leveren aan de maatschappelijke ontwikkeling en of de economische ontwikkeling. De context geeft de aanknopingspunten voor de te realiseren ontwikkeling.

### *Inhoud*

Nadat de context van het gebied duidelijk is geworden kan men bekijken welke ambitie gevolgd kan worden. De ambitie is gestoeld op de wenselijke ruimtelijke kwaliteit, de functionele kwaliteit en de geldende sectorale en facetmatige aspecten<sup>20</sup>. Volgens Van 't Verlaat (2004) gaat het bij de inhoud om de invulling en afstemming van de behoefte, wensen en voorkeuren van (betrokken) partijen. Bij 'de inhoud' spelen kenmerken van het project zelf een grote rol en daarmee vertoont ze een sterke relatie met het niveau van de project-, organisatievoorwaarden. Op 'omgevingsniveau' worden ze echter niet tot op detail uitgewerkt, tenminste dat is de bedoeling. De inhoud vloeit voort uit de context van het gebied en is opgebouwd uit de volgende 'subingrediënten', te weten;

#### 1. Ruimtelijke kwaliteit.

Bij *ruimtelijke kwaliteit* gaat het om de gebouwde omgeving (stedenbouw en architectuur), (inrichting) openbare ruimte, ruimtegebruik e.d.. Ruimtelijke kwaliteit heeft betrekking op de met het oog waarneembare kwaliteit van de fysieke omgeving. Het bestaat uit het samenstel van belevingswaarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde. Het hoekpunt ruimtelijke kwaliteit vertaald zich door de beleving die mensen ontleen aan de in dit onderzoek centraal staande openbare ruimte. De beleving van ruimte onderscheidt zich van het functionele gebruik van ruimte. Het functionele gebruik betaalt zich terug, in tegenstelling tot de beleving van ruimte. Bij beleggers werkt het zo dat zij de grond en het vastgoed kunnen exploiteren dankzij het nut dat aan kantoren en of woningen ontleend wordt. Beleggers met een lange termijnvisie zien ruimtelijke kwaliteit ook als een middel om niet alleen aan het nut inkomsten te ontleen maar ook aan de beleving die huurders voor die specifieke plek bereid zijn te betalen. Een goede ruimtelijke inpassing, met als voorbeeld een prettige mooi openbare ruimte verhoogd de ruimtelijke kwaliteit en creëert daarmee meerwaarde ten opzichte van een traditionele standaard openbare ruimte. De grondwaarde evenals de vastgoedwaarde kunnen dan toenemen.

#### 2. Functionele kwaliteit.

Bij functionele kwaliteit gaat het om programma, marketing en dergelijke. Functionele kwaliteit heeft betrekking op de mate waarin de verschillende functies in een gebied goed kunnen gedijen, waarin economische en sociale structuren versterkt worden. Marktkwaliteit is hierin essentieel, dat is, de mate waarin het gebied beantwoord aan de eisen en wensen van de (toekomstige) gebruikers van het gebied. Het gaat verder dan ruimtelijke kwaliteit omdat iets wat aantrekkelijk is nog niet functioneel goed in elkaar hoeft te steken. Te denken valt bijvoorbeeld aan parkeren of een goede verkeersontsluiting. Omdat de laatste jaren een ontwikkeling van aanbod - naar vragers markt gaande is wordt marktkwaliteit belangrijker. Dit betekent gebruikersgericht (consumentgericht) ontwikkelen. Overaanbod of onnodige concurrentie met andere in de regio ontwikkelde projecten kan dan worden voorkomen. Vraaggericht ontwikkelen is dan ook belangrijke input in het ontwerpproces. De ontwikkelaar zal veelal de aangewezen partij zijn die de marktvrage inschat. Dit gaat gepaard met het nodige risico. Wanneer de vraag tegenvalt en de ontwikkelaar heeft de vraag juist hoog ingeschat leidt dit tot tegenvallers. Dit gaat vaak ten kosten van de andere hoekpunten, of te wel het bijstellen van de ambitie en ruimtelijke kwaliteit.

#### 3. Scope / afbakening van het gebied.

Bij de afbakening van het gebied gaat het om of de geformuleerde ambitie haalbaar is voor een bepaald gebied. Het gaat hier enerzijds om de omvang van het gebied en anderzijds om de aantal en type functies in het gebied. Een grote scope van het gebied verruimt de mogelijkheid te komen tot een goede afstemming van functies en bebouwing waarbij de kans op het niet

<sup>20</sup> Denk aan sectoraal en facetmatige beleid

realiseren van onrendabele planonderdelen afneemt. De scope bepaald de verhouding tussen de verschillende type functies van gebiedsontwikkeling; het vastgoed, de infrastructuur en de openbare ruimte.

### *Middelen*

Bij *middelen* gaat het om betaalbaarheid van de gebiedsontwikkeling. Het hoekpunt middelen is gericht op, ofwel het verlagen van de kosten, ofwel het verhogen van de opbrengsten of een combinatie tussen beiden. Wanneer dit niet goed geregeld is kan er niets geproduceerd worden. Cruciaal in een gebiedsontwikkeling zijn drie productiefactoren namelijk, grond, arbeid en kapitaal (College Van den Berg, 2005). Het gaat hier tevens om elementen als grond, financiën, beleidsinstrumenten, kennis & vaardigheden en netwerken. Uiteraard is een locatie nodig om te ontwikkelen. Dit kan bebouwd of onbebouwd zijn. Grondpositie bepaalt in Nederland in hoge mate hoeveel zeggenschap de eigenaar kan hebben bij de ontwikkeling. In Nederland zijn de grondeigendomsrechten gekoppeld aan de ontwikkelingsrechten. Naast grondpositie neemt tegenwoordig het belang van kennis & kunde toe. Gebiedsontwikkelingen worden steeds complexer. Ervaring, expertise en het genereren van nieuwe ideeën wordt steeds belangrijker. Zo heeft bijvoorbeeld de gemeente veel kennis op het gebied van procedures, maatschappelijke behoeften en hebben marktpartijen weer kennis op het gebied van de markt, risicomangement en dergelijke.

De mate aan kennis en kunde is tegenwoordig afhankelijk van de netwerken waarin spelers zich begeven. Dit kunnen persoonlijke netwerken zijn of een publiek dan wel privaat netwerk. Netwerken kunnen naast strategisch belang, zorgen voor dynamiek. Bovendien kunnen ze bijdragen aan draagvlak binnen het publiek-private speelveld. Daarnaast spelen de financiën (waaronder financiering) een belangrijke rol bij gebiedsontwikkelingen. De grondexploitatie is een middel dat veel gebruikt wordt om kosten en opbrengsten inzichtelijk te maken. Het te realiseren vastgoed te samen met eventuele subsidies bepaalt in hoeverre een ontwikkeling rendabel is. Het te realiseren vastgoed wordt weer in sterke bepaald door de heersende marktsituatie (waaronder de context van de locatie), hoeveel, in welk segment en tegen welke vrij-op-naamprijs woningen ontwikkeld kunnen worden. Veel, zoniet alles hangt nauw met elkaar samen. Om een kort voorbeeld te geven; kennis ten aanzien van de markt is belangrijk (kennis en kunde). Immers, het niet tijdig kunnen afzetten van woningen of uitstel van de ontwikkeling leidt tot vertraging terwijl er reeds kosten gemaakt zijn bij bijvoorbeeld het bouw - en woonrijp maken (financiën).

Het financieringsproces van gebiedsontwikkeling gaat gepaard met onzekerheden. Voorinvesteringen zijn veelal nodig, zoals verwervingen of het saneren van vervuilde grond. Pas in latere fasen kunnen inkomsten gegenereerd worden. Dit betekent dat de financiële risico's van grondontwikkeling vaak groter zijn door de langere fasering en de omvang ervan dan de afzonderlijke gebouwexploitaties van deelgebieden. De verdeling van risico's en de financiering ervan met kapitaal van betrokken partijen is dan ook een belangrijke aangelegenheid.

Tot slot speelt het beleid (waaronder het planologisch-juridische instrumentarium) een rol bij de 'middelen kant' van gebiedsontwikkeling. Publieke partijen beschikken over verscheidene middelen om ontwikkelingen te sturen dan wel mogelijk te maken. Er is een hiërarchische verdeling te maken tussen regels en wetten vanuit Rijk, Provincie en Gemeenten. Vooral de laatste partij beschikt over juridische, maar ook financiële (grond)beleidsinstrumenten, al nemen de mogelijkheden voor provincies toe en komen zij voor wat betreft het instrumentarium op gelijke hoogte met gemeenten.

Kijken we specifiek naar de openbare ruimte dan wordt het aanleggen ervan als een kostenpost gezien en in feite is dat het ook. Openbare ruimte wordt als een publiek goed beschouwd en daardoor dreigt onderinvesteren. Dit komt omdat de baten ervan moeilijk aan te tonen zijn en over een aantal partijen verspreid liggen (gemeente, bewoners, bezoekers, beleggers, ontwikkelaars, etcetera). Vaak wordt er 'bezuinigd' op de openbare ruimte wanneer budgetoverschrijdingen of te korten dreigen. Echter, een goede openbare ruimte is noodzakelijk voor het functioneren van het gebied. Daarnaast kan een goede openbare ruimte een positief effect hebben op de verkoopbaarheid van woningen. Inrichting en de kosten ervan zijn belangrijk maar dat is niet het enige. Bij de openbare ruimte spelen niet alleen de kostenoverwegingen voor de inrichting een rol maar ook het beheer ervan. Al in een vroeg stadium zal men zich hier over moeten buigen want elke (ontwerp)keuze betekent ontegenzeggelijk gevolgen voor de beheersituatie (zie paragraaf 2.2.5)

### *Actoren (en hun rollen)*

Vanzelfsprekend komen gebiedsontwikkelingen niet vanzelf tot stand. Daarvoor zijn partijen nodig die in staat zijn gebiedsontwikkelingen van de grond te trekken. Het verloop van het proces is afhankelijk van de betrokken actoren. Er bestaan verschillende actoren. Welke actoren er allemaal betrokken zijn hangt veelal af van de scope / afbakening van het gebied. Grofweg zijn deze onder te verdelen in publieke en private partijen.

Bij publieke partijen moet gedacht worden aan gemeenten, rijks(ministeries), provincies, bestuurlijke regio's, semi-publieke organisaties en belangenorganisaties. Gemeenten zijn het meeste betrokken bij gebiedsontwikkelingen. Ze kennen een veelheid aan vakafdelingen, zoals stedenbouw, grondbedrijf of wonen, elk met hun eigen discipline en belang. De sterke betrokkenheid door gemeenten komt door hun publiekrechtelijke rol, als beschermer van het maatschappelijk belang. De middelen die de gemeente hiervoor kan inzetten variëren van bestemmingsplannen tot aan vergunningen. Ze kan echter ook een privaatrechtelijke rol vervullen wat zich vertaalt in betrokkenheid bij grondontwikkeling (bouw - en woonrijp maken). Om maatschappelijke doelstellingen te halen ziet men grondeigendom als essentieel. Veelal beschikt de gemeente niet (geheel) over de grond waardoor zij is aangewezen op derden, de private partijen. De gemeente heeft wel de beschikking over het instrumentarium van onteigenen en verwerving, en de wet voorkeursrecht, maar dat is vaak risicovol. Binnenkort komt via de nieuwe grondexploitatiewet een breder inzetbaar instrumentarium beschikbaar voor gemeenten. De verwachting is dat de positie van de gemeente ten opzichte van regie en zeggenschap over de ontwikkeling verbeterd al is tevens de verwachting dat het meer inzet vergt.

Bij private partijen moet gedacht worden aan, projectontwikkelaars, woningcorporaties, bouwbedrijven, beleggers en financiers, (landschaps)architecten, makelaars, eigenaren van vastgoed en grond en natuurlijk de eindgebruikers / de bewoners. In het kader van dit onderzoek volstaat een korte beschrijving over de projectontwikkelaars. Er bestaan twee typen ontwikkelaars; de onafhankelijke ontwikkelaar en de gelieerde ontwikkelaar. Deze laatste is gekoppeld aan of een bouwonderneming, een belegger/financiële instelling of een corporatie. Projectontwikkelaars hebben tot doel het voor eigen rekening en risico realiseren van vastgoed om deze vervolgens met een bepaalde winstmarge te verkopen. Ze streven naar rendement en continuïteit. Opvallend hierbij is dat de verschillende typen ontwikkelaars zich ook uiten in de verschillende typen winst die wordt nagestreefd; respectievelijk winst op financiering/continuïteit, winst op bouwcapaciteit/continuïteit en winst op beleggingsrendement.

Bij transformatiegebieden staan ontwikkelaars veelal buiten het lokale beleidsnetwerk wat eveneens geldt voor de ontwikkelaars die een voet aan de grond proberen te krijgen bij de planvorming en uitvoering (Van der Schaar, 2005). Immers, vaak is het aanwezige vastgoed en de grond niet (geheel) in hun handen. Daarnaast geven transformatiegebieden vaak grotere risico's dan bij bijvoorbeeld uitleggebieden (Zie kader).

In dit onderzoek staan stedelijke transformatiegebieden centraal. Dergelijke gebieden bestaan veelal uit een verouderde constellatie van (industriële) gebouwen met verschillende functies zoals een verouderd bedrijventerrein of bijvoorbeeld om een monofunctioneel invulling zoals een oude fabriek. Een voorbeeld is de Westergas Fabriek in Amsterdam maar ook het oude Vitesse terrein in Arnhem valt onder de noemer transformatiegebied. Meestal zijn deze locaties gedurende de tijd binnen de stadsgrenzen komen te liggen en maken daarmee deel uit van de stedelijke omgeving. Ze worden ook wel functieveranderinglocaties of transformatiegebieden genoemd. Bij de ontwikkeling van dergelijke gebieden staat de toekomstige relatie met het stedelijke weefsel centraal. Ze veranderen van functie. Dikwijls komen functies als wonen al dan niet gepaard met andere functies zoals lichte vormen van bedrijvigheid, winkels en soms leisure-achtige voorzieningen er voor terug. Deze gebieden worden gekenmerkt door milieuproblematiek (bodemverontreiniging), verouderde gebouwen en een povere openbare ruimte. Tegelijkertijd bieden deze kenmerken kansen. Soms is de karakteristieke aard van industriële panden dusdanig dat deze goed in te passen is in de nieuwe setting. Maar ook de aanwezige milieuproblematiek, de povere uitstraling waarbij vaak onveiligheid een rol speelt nopen tot actie en creëren daarmee een bepaalde vorm van 'sense of urgency'.

### 3.1.2 Organiserend vermogen

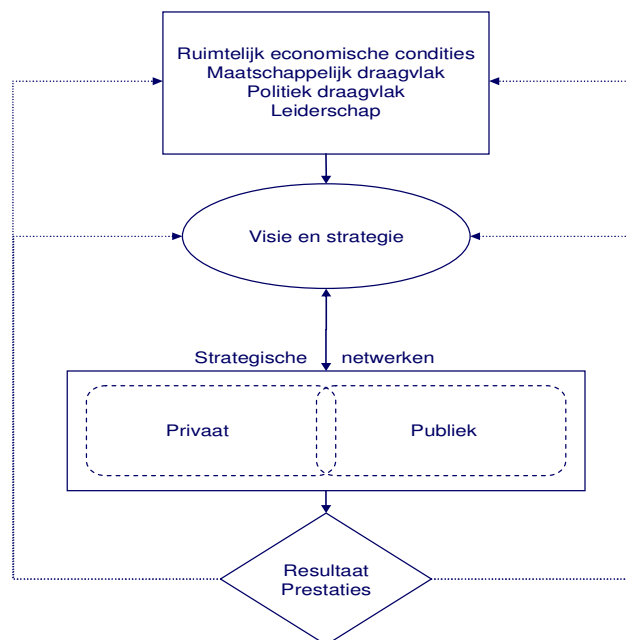
Een goede gebiedsontwikkeling staat of valt bij de optimalisatie tussen de verschillende categorieën, elementen en assen waarlangs deze zich bewegen. Dit iteratieve proces gaat niet vanzelf. Ze is sterk afhankelijk van het succes van het organisatorisch vermogen (zie figuur 11).

Dat is;

*“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.”*

Het organiserend vermogen is de ‘kunde’ om de verschillende ingrediënten dusdanig te positioneren dat daaruit de juiste condities<sup>21</sup> geschapen worden voor de beoogde stedelijke gebiedsontwikkeling. Niet alleen de ingrediënten maar ook de afstemming tussen de verschillende schaalniveaus, verschillende beleidssectoren en facetten alsmede de expertise en kennis is van groot belang. Deze verschillende aspecten komen in dit organisatorisch vermogen tezamen. Het organiserend vermogen ‘orkestreert’ als het ware de ingrediënten van gebiedsontwikkeling en vertaalt deze in omgevingsvoorwaarden die gelegen zijn op hoger schaalniveau. Te denken valt aan bijvoorbeeld de relatie tussen stedelijk beleid en politiek- maatschappelijke ontwikkelingen die als aanknopingspunt kan dienen voor de gebiedsontwikkeling op lager schaalniveau.

Het organisatorisch vermogen is opgebouwd uit verschillende onderdelen (Van den Berg, e.d. 1997). In onderstaande figuur staat dit schematisch weer gegeven (Van den Berg, e.a. 1997):



Figuur 11: Optimalisering van het organisatorisch vermogen (bron: MCD – opleiding)

Bij gebiedsontwikkeling gaat het in eerste instantie om een *visie en een strategie*. De invulling van de visie en strategie vertolken een bepaalde *ambitie* en is afhankelijk van:

- Ruimtelijk economische condities
- Maatschappelijk draagvlak
- Politiek draagvlak
- Leiderschap

<sup>21</sup> Of aanknopingspunten.

*Bij ruimtelijk-economische condities* van het gebied gaat het om vragen als; geeft het gebied aanleiding om (her)ontwikkeld te worden? Wat voegt dit toe? Vaak is de aanleiding van een project een probleem zoals bijvoorbeeld verloedering door het buitengebruik raken van (verouderde) gebouwen. Er bestaat dan een bepaalde noodzaak die door meerdere betrokken partijen als zodanig ook ervaren wordt. Dit wordt ook wel 'sense of urgency' genoemd. De ruimtelijk-economische condities kunnen ook in verband gebracht worden met beleid. Beleid kan bijdragen aan het halen van ruimtelijke economische en of maatschappelijke doelstellingen. In dit beleid, of het formuleren van beleidsdoelstelling, kan de kwaliteit van het potentieel te ontwikkelen gebieden een plek krijgen.

Bij *maatschappelijk draagvlak* gaat het om het draagvlak van bijvoorbeeld omwonenden, ondernemers en/of maatschappelijke instellingen. Vragen die spelen zijn bijvoorbeeld; zijn hun belangen geïnventariseerd en hoe worden deze in het proces en project geïncorporeerd? Maatschappelijk draagvlak is van groot belang. Al is het alleen al voor de snelheid van het project. Bij het onvoldoende rekening houden met maatschappelijk draagvlak kunnen gebiedsontwikkelingen tot een mislukking worden. Communicatie, vooral bij grotere projecten is complex en van cruciaal belang.

Evenals bij maatschappelijk draagvlak is *politiek draagvlak* ook cruciaal. Immers, zonder politiek draagvlak kunnen gebiedsontwikkelingen geeneens van de grond komen. Meestal vangt men dan ook aan met een 'check' of de beoogde ontwikkeling binnen de politieke kaders past. Dit betekent echter nog geen draagvlak. Om gebiedsontwikkeling op een kwalitatieve manier in te kunnen steken is draagvlak nodig. Wanneer er politiek maatschappelijk draagvlak zal zijn voor kwaliteit bestaat er vanzelfsprekend aandacht voor het investeren in kwaliteit en dient daarmee weer op haar beurt als input voor een te formuleren ambitie.

Als een rode draad door alle deelbelangen van betrokken partijen heen en op elk schaal niveau spelen *leiderschap* en *ondernemerschap* eveneens een belangrijke rol. Leiderschap is noodzakelijk om op het juiste moment stappen in het ontwikkelingsproces te kunnen zetten dan wel voor te bereiden. Zonder goed leiderschap worden ambities per definitie niet gehaald. Leiderschap verhoogt de kans dat een ambitie en de daarbij behorende ambitie geëffectueerd wordt. Het betreft hier leiderschap op hoogschaal niveau (dus niet op projectniveau, zie hiervoor paragraaf 3.2).

Tot slot zal voor een optimale gebiedsontwikkeling afstemming moeten plaatsvinden tussen de hoofdrolspelers, dat wil zeggen, de publieke en private partijen. Zij hebben vaak vanuit hun belang verschillende (onderliggende) doelen en uitgangspunten. Op voorhand risicovolle dan wel lastige ontwikkelingsopgaven kunnen door samenwerking beter (en sneller) gerealiseerd worden. Van groot belang daarin is dat private en publieke partijen elkaars randvoorwaarden en uitgangspunten congrueren door in eerste instantie een gemeenschappelijk gedragen visie en strategie te formuleren. Dit laatste speelt zich af op project-, organisatieniveau, dat zich meer toespitst op de feitelijke gebiedsontwikkeling. Zie hiervoor paragraaf 3.2.

### **3.1.3 Resumé**

Wanneer gekeken wordt naar het bovenstaande spelen zich op hoog schaalniveau allerlei ontwikkelingen af die vanuit de aangegeven theorie noodzakelijk zijn om de beoogde gebiedsontwikkeling goed te kunnen positioneren. Zoals hierboven aangeven spelen deze zich af binnen de vier categorieën ook wel *ingrediënten voor gebiedsontwikkeling* genoemd. Het organiserend vermogen blijkt nodig om de ingrediënten, van belang bij gebiedsontwikkeling zodanig met elkaar te verbinden en te positioneren dat daaruit belangrijke aanknopingspunten voortvloeien. Deze kunnen gebruikt worden bij het verder 'invullen' en 'vormgeven' van de eigenlijke ontwikkeling.

In de figuur 12 is een samenvatting weergegeven van de ingrediënten die belangrijk zijn om te bepalen welke richting de eigenlijke gebiedsontwikkeling op kan gaan. Doormiddel van organiserend vermogen zijn ze te 'vertalen' naar concrete essentiële onderdelen als input voor gebiedsontwikkeling. De context, inhoud, actoren en middelen omvatten ingrediënten uit de 'omgeving' van het gebied. In deze ingrediënten gaan aanknopingspunten schuil waarop kwaliteitsinvesteringen aansluiting kunnen vinden. Voor wat betreft de context kan men dan denken aan het afstemmen van sociaal- economische ontwikkelingen die als input dienen voor een te formuleren ambitie. Dit kan vanuit de overheid komen maar kan ook samen met private actoren tot stand komen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de vraag: 'Wat is vanuit de gezamenlijke optiek van (belangrijke) actoren nodig wanneer we kijken naar de sociaal- economische ontwikkeling van de stad? En kan het gebied in kwestie hier een rol van betekenis in

spelen?' Bij deze inhoudelijke vraag is het zaak doelen, ambities en richting te vervatten in een visie. Zo'n visie kan daarmee gezien worden als een voorwaarde om tot integrale gebiedsontwikkeling te komen. Ze fungeert als kader en biedt aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling. Een visie is dus richtinggevend en legt verbanden tussen allerhande zich in de regio (of nog ruimer) afspelende ontwikkelingen. Binnen deze visie kunnen de aanknopingspunten van eventuele kwaliteitsinvesteringen in de openbare ruimte gevonden en daarmee verantwoord worden. Dit kan op haar beurt weer een positief effect hebben op het draagvlak. Zonder draagvlak zullen kwaliteitsinvesteringen geen voedingsbodem vinden. De openbare ruimte, althans het begrip kwaliteit, zal op de (politieke) maatschappelijke agenda moeten staan zodat dit eveneens aanknopingspunten biedt voor investeringen in de openbare ruimte. Tot spelen middelen op regionaal stedelijk niveau een rol. Hierbij moet gedacht worden aan financieel flankerend beleid zoals grondbeleid en of subsidiemaatregelen. Het inzetten van deze middelen en de beschikbaarheid ervan kan van invloed zijn op de beoogde gebiedsontwikkeling en zomogelijk een aanknopingspunt zijn voor investeren in kwaliteit. Te denken valt aan instrumenten als subsidies of een kwaliteitsfonds op stedelijk niveau.

Resumerend worden de omgevingsvoorwaarden via het organiserend vermogen in onderstaande figuur zichtbaar:

Hoog schaalniveau (stedelijke/regionaal) (Essentiële ingrediënten voor gebiedsontwikkeling)		Omgevingsvoorwaarden (stedelijk/regionaal niveau)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Context:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- maatschappelijke ontwikkeling</li> <li>- sociaal / economische ontwikkeling</li> <li>- bestuurlijk / politieke randvoorwaarden (bijv. legitimiteit)</li> <li>- beleid, netwerken, aansluiting infrastructuur etc.</li> </ul> </li> <li>• <u>Inhoud:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- afstemming facetten en sectoren (bijv. wonen op fysiek facet)</li> <li>- niet statisch maar dynamisch</li> <li>- Ruimtelijke kwaliteit en markt kwaliteit</li> </ul> </li> <li>• <u>Actoren:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vertegenwoordiging van publieke sector, private sector, (maatschappelijke) organisaties, burgers en eindgebruikers</li> </ul> </li> <li>• <u>Middelen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- risico dragend vermogen</li> <li>- financiering</li> <li>- grondbeleid / subsidies</li> <li>- kennis en kunde</li> </ul> </li> </ul>	<b>Proces op stedelijk / regionaal niveau organiserend vermogen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>} Afstemming op beleid &amp; (gezamenlijke) ambitie</li> <li>} Formuleren Beleidsdoelen &amp; Gebiedsvisie(s)</li> <li>} Maatschappelijk &amp; Politiek draagvlak</li> <li>} Beschikbaarheid - &amp; allocatie van middelen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Proces</u> op gebiedsniveau (lokaal)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>} Project en organisatie voorwaarden</li> </ul>

Figuur 12: Ingrediënten voor stedelijke gebiedsontwikkeling (Bron: MCD – Theses Series (2006) Bewerkt).

De verkende voorwaarden spelen zich af op het niveau van de stad(sbestuur) en/of stedelijke regio<sup>22</sup>. Ze liggen op een hoog schaalniveau. Om een goede gebiedsontwikkeling te krijgen is meer nodig en zal verder moeten worden ingezoomd op voorwaarden die ten grondslag liggen aan het gebied zelf waaronder het project of de gebiedsontwikkeling en de partijen of wel organisaties die in dit proces betrokken zijn. Dit zal worden verkend in de volgende paragraaf en is vervat in project- en organisatievoorwaarden.

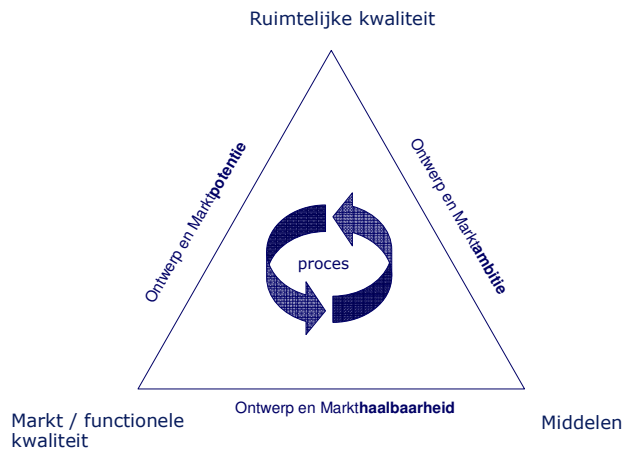
<sup>22</sup> Dit moet niet al te rigide worden opgevat. Op sommige punten oplappen de niveaus elkaar. Daarmee is een echte harde grens niet te trekken en is ook niet de bedoeling van deze scriptie.



## 3.2 Project en organisatierandvoorwaarden

### 3.2.1 Samenwerkingsproces

Binnen de gebiedsontwikkeling zelf en daarmee op lokaal niveau zal afstemming plaatsvinden van de input verkregen uit de ingrediënten voor gebiedsontwikkeling en dan met name vanuit het aspect 'inhoud'. Een kwalitatief goede gebiedsontwikkeling is afhankelijk van het zo optimaal mogelijk orkestreren van de drie hoekpunten, ruimtelijke kwaliteit, functionele kwaliteit (waaronder marktkwaliteit) en middelen. Ook hier komt het nodige organisatorisch vermogen bij kijken, nodig om het proces op gebiedsontwikkelingsniveau (projectniveau) vorm te geven (Van't Verlaat, 2005). Voor elke fase geeft dit weer nieuwe implicaties. Het betreffen de fases initiatief, planvorming of haalbaarheid, realisatie en beheer en de samenwerking tussen publieke en private partijen. Het samenwerkingsproces tussen partijen is essentieel om tot optimalisatie te kunnen komen. In dit onderdeel, de project – en organisatievoorwaarden wordt dan ook gekeken welke voorwaarden gelegen zijn in het zo goed mogelijk laten verlopen van dit proces. Dit kunnen voorwaarden zijn die gelegen zijn in 'eenvoudig te objectiveren voorwaarden', zoals specifieke middelen, technieken, afspraken of voorwaarden zijn die 'moeilijk te objectiveren' zijn die veelal te maken hebben met menselijke factoren. De specifieke middelen, instrumenten vallen onder de noemer *harde voorwaarden* en de factoren in de persoonlijke sfeer vallen onder de noemer *zachte voorwaarden*.



Figuur 13: Optimalisatieproces van ruimtelijke -, marktkwaliteit en middelen bij gebiedsontwikkeling (bron: MCD – opleiding)

Het optimalisatieproces tussen de verschillende hoekpunten moet er toe leiden dat die drei hoekpunten in unterlinge samenhang so goed mogelijk tot hun recht kommen. Die hoekpunten kennen dus een hohe mate an 'inter-connectiviteit' waarbij fixatie op een hoekpunkt doorgaans leidet tot een eenzijdig belicht plan. Die hoekpunten leveren spanning op. Die kunst is om die juiste balans te vinden. Langs die assen in figuur 13 steht enerzijds *potentie* und anderzijds *ambitie* und *haalbaarheid*. Diese kunnen het proces doen versnellen mits goed zijn vomgegeben. Die potentie geeft an welche ruimtelijke kwaliteit vanuit die markt wenselijk is. Die ambitie geeft an welche kwaliteit aangeboden kan worden und wordt bepaald in welche mate er middelen beschikbaar zijn. In die spanning zwischen die hoekpunten marktkwaliteit und middelen spielt 'het marktproces' eine große rol. Immers die haalbaarheid van die gestelde ambitie is afhankelijk van die te generieren middelen. Die haalbaarheid hängt af von die vraag of 'die markt' voldoende geld overheeft um die ambitie von die gebiedsontwikkeling te decken.

Daarmee kan geconcludeerd worden dat goed proces kan leiden tot meerwaarde. Die meerwaarde is voor elke partij anders und afhankelijk von hoe men samenwerkt und of men in staat is um die juiste middelen und instrumenten te kunnen creëren und in zetzen. Die afstemming daartussen kost tijd und geld maar kan tot synergie leiden. Zoals al eerder aangestipt kunnen investeringen in die openbare ruimte eine positive invloed hebben op die waardeontwikkeling von vastgoed. Volgens Bult Spiering (2003) bestaan er vier typen meerwaarde:

1. Inhoudelijke meerwaarde: integrale benadering van de problematiek en realisatie van verschillende, elkaar versterkende functies waardoor de kwaliteit van de oplossing wordt vergroot.
2. Financiële meerwaarde: een gunstiger financieel resultaat voor wat betreft prijs/kwaliteit, cashflow, continuïteit, opbrengst/winst en risicoallocatie.
3. Procesmatige meerwaarde: complementariteit, wederzijdse kwaliteiten, samenstelling samenwerkingsconstructies in relatie tot politieke besluitvormingsdynamica.
4. Externe meerwaarde: betere afstemming met andere projecten en projectinitiatieven buiten het plangebied door invloed uit te oefenen op de betrokken publieke actoren.

Ten aanzien van de openbare ruimte is het aan de ontwikkelaar om wanneer hij een rol speelt in de ontwikkeling van de openbare ruimte, te streven naar dergelijke meerwaarde. Op deze wijze wordt de openbare ruimte niet als een kostenpost gezien maar als een aanvulling op het vastgoedconcept. Ze is daarmee onderdeel van de zoektocht naar synergie in het totale concept.

De conclusie is zodoende dat ruimtelijke kwaliteit en dus ook de kwaliteit van de openbare ruimte, mede afhangt van het succes waarmee partijen met elkaar samenwerken. Het slagen van deze samenwerking is gebaseerd op mate waarin partijen erin slagen om met elkaar de gebiedsontwikkeling vorm te geven naar gelang de ambitie. Het is een dynamisch proces waarbij de beoogde ontwikkeling over enige flexibiliteit moet beschikken om op veranderingen in te spelen. Zoals Van't Verlaat het verwoord gaat het om "het kunnen inspelen op marktkansen, het zoeken naar de balans tussen ambitie en haalbaarheid, het omgaan met tegenslagen en veranderende omstandigheden vraagt om een uitgebalanceerd proces" (Van't Verlaat, 2005).

### 3.2.2 Randvoorwaarden

De samenwerking tussen partijen is een delicaat proces. Gebiedsontwikkelingsprocessen spelen zich vaak af in netwerken waarbij een wederzijdse afhankelijkheid bestaat. Dit komt omdat de partijen verschillend van elkaar beschikken over ofwel grond, arbeid (kennis) dan wel kapitaal. Hierdoor is samenwerking wenselijk. De focus in dit onderzoek ligt niet op samenwerking maar wel op het proces en wel zo dat vanuit de optiek van ontwikkelaars de randvoorwaarden voor een goed lopend proces duidelijk worden. Dit kunnen zowel zachte als harde voorwaarden zijn. Dergelijke voorwaarden die in het proces gebruikt/nodig zijn kunnen zeer uiteenlopend zijn. Uit de verkende literatuur is daarom een selectie gemaakt.

De *zachte voorwaarden* liggen meer in de persoonlijke sfeer en spelen zich af tussen mensen onderling. De *harde voorwaarden* liggen meer in de sfeer van de beschikbare afspraken, technieken of instrumenten die gebruikt kunnen worden om de ontwikkeling te stroomlijnen. De samenwerking tussen partijen vergt in ieder geval een procesaanpak, waarbij gaandeweg het commitment tussen de betrokken partijen groeit: van (intentie)overeenkomsten, via een gemeenschappelijke visie en ambitie naar een plan met een goed programma. Hiervoor worden verscheidene publiek – private samenwerkingsconstructies gehanteerd en maakt onderdeel uit van de procesarchitectuur. Maar er valt ook te denken aan voorwaarden die betrekking hebben op institutionele eisen zoals planologische (-juridische) kaders en wetten, ontwerpdisciplines of beeldkwaliteitregels. Dergelijke voorwaarden zijn ingebed in taken en verantwoordelijkheden binnen de betrokken organisaties en worden meestal niet gezamenlijk vervaardigd. Echter, er kunnen wel afspraken over gemaakt worden hoe dergelijke middelen in te zetten, te gebruiken of hoe men ze op de ontwikkeling kan afstemmen. Door partijen met dergelijke verantwoordelijkheden (instrumenten) bij elkaar te brengen kan meerwaarde ontstaan. Gemeente zoeken dan ook vaak samenwerking met een ontwikkelaar omdat dit toegevoegde waarde kan hebben. Van der Flier & Gruis (2004) onderscheiden verschillende aspecten waarop deze meerwaarde betrekking kan hebben:

- *Inhoud*: kennis van en visie op de vastgoedmarkt: ontwikkelen van woningen, kantoren en/of winkels.
- *Organisatie*: slagkracht door de organisatiestructuur, die gericht is op creativiteit, ondernemerschap, haalbaarheid, uitvoering en verdienmogelijkheden.
- *Financiën*: inbreng van risicodragend kapitaal waarmee een deel van de opgave wordt (voor)gefinancierd wat slagkracht oplevert en risicomangement (risicoverdeling en sturen op risicobeheersing).
- *Communicatie*: marketingvaardigheden ten behoeve van onder andere de woningverkoop en een beter wijkimago.

Dergelijke aspecten spelen een belangrijke rol en kunnen de samenwerking tussen publiek- en private partijen stroomlijnen of gestructureerd laten verlopen. Men kan ze zien als een voorwaarde om tot meerwaarde te kunnen komen bij samenwerking en terug komen in de output van het project. Opvallend in deze opsomming is dat er geen verantwoordelijkheid wordt toegedicht aan de ontwikkelaar voor wat betreft het ontwikkelen van de openbare ruimte. Ontwikkelaars realiseren zich ter degen dat mensen tegenwoordig niet alleen een woning kopen maar ook een 'woonomgeving'. Regelmatig winnen overheden dan ook advies in bij marktpartijen, aangezien zij weten welke kwaliteitsaspecten van belang zijn voor een goede waardering van de openbare ruimte (Fokkema, 2004). Een kentering is dus zichtbaar (zie kaders).

Er zijn ontwikkelaars die steeds vaker de verantwoordelijkheid voor de aanleg van de openbare ruimte dragen. Tegelijkertijd met de bouw van de woningen wordt ook de openbare ruimte aangelegd waarna deze weer terug aan de gemeente en/of bewoners (beheervereniging) wordt gegeven. Dit heet ook wel *turnkey ontwikkelen* (Leatemia, 2006). Het voordeel van het turnkey ontwikkelen is dat het opstart en bouwplaatskosten scheelt. Daarnaast zorgt het voor een betere afstemming tussen gebouw en zijn omgeving (Exel en Raap, 2004). Hierdoor kan de duurzaamheid en leefbaarheid (veiligheid) aansluiten op de specificaties van de gebouwen en haar bewoners. De openbare ruimte wordt sneller aangelegd omdat bouw- en woonrijpmaken elkaar deels overlappen en tijd, geld en kwaliteit in één hand liggen. Een sneller aangelegde openbare ruimte heeft een positief effect op het imago en de afzet van de woningen. Vanzelfsprekend heeft dit ook gevolgen voor de invloed die ontwikkelaars willen hebben op de verantwoordelijkheden ten aanzien van de (inrichting) van de openbare ruimte. Daarbij doen zich dikwijls problemen voor binnen het (samenwerkings)proces. Issues die spelen zijn, onduidelijk rolverdeling, zoals zeggenschap, wat leidt tot afstemmingsproblemen, gebrek aan vertrouwen en fouten tijdens het aanlegproces en de oplevering (Exel en Raap, 2004).

In het project Park de Meer werd duidelijk dat het proces voor het ontwikkelen van de openbare ruimte niet vlekkeloos verliep. Een groot probleem was het ontbreken van afspraken over de oplevering tussen ontwikkelaars en gemeente. Bovendien duurde alles langer dan gepland. Met name de randvoorwaarden die het aanleggen van ondergrondse infrastructuur met zich meebracht waren lastig te integreren. De communicatie tussen projectontwikkelaar en gemeente verliep stroef. Dat kwam grotendeels door een onduidelijke rolverdeling. Er bestond enig wantrouwen of het uit handen geven van de traditionele rol wel goed zou komen. Uiteindelijk is wel kwaliteit in de openbare gerealiseerd en opgeleverd welke destijds €145,- per/m<sup>2</sup> heeft gekost (prijspeil 2002). Deze investering was hoger dan wanneer men het traditioneel in overheidshanden had laten uitvoeren.

Een goede samenwerking leidt veelal tot een kortere doorlooptijd en daarmee tot een vermindering van kosten en verhoogt de kans op meer kwaliteitsinvesteringen. Goed procesmanagement helpt daarbij. Procesmanagement is een discipline in opkomst. Teisman definieert procesmanagement als:

*“de inzet om processen mogelijk te maken, op gang te brengen en op gang te houden, waarbij conflicterende claims op ruimte worden samengebracht in verzoenende verkenningen van nieuwe, meer gezamenlijk inrichtingsvoorstellen”* (College Teisman, 2005).

Waarom is dit belangrijk? Dit komt omdat gebiedsontwikkelingen niet vanzelf tot stand komen en zich niet in een setting afspelen waarbij helder van te voren de input en output variabelen bekend zijn. Bovendien is er zelden sprake van één partij waardoor hiërarchische sturing niet mogelijk is. Er zijn meerdere partijen bij betrokken die allemaal hun inbreng willen hebben en niet bij machte zijn om de wederpartij ergens toe te dwingen. Bij gebiedsontwikkelingen is daardoor vaak sprake van een complex besluitvormingsproces, waarbij sturing plaatsvindt in een netwerk van partijen (College Teisman 2005). Partijen zijn veelal afhankelijk van elkaar vanwege elkaanders, macht (waaronder grondpositie), expertise, kennis en kunde. Ze hebben elkaar nodig maar hebben eveneens conflicterende belangen. Procesmanagement helpt dit proces te organiseren en te structureren. Het richt zich hiermee op het samenbrengen van ambities en het combineren van oplossingen. Dit proces is voor elke gebiedsontwikkeling specifiek te maken en is voor elke fase anders. Het vergt telkens een andere aanpak per fase. De fases die in de gebiedsontwikkeling worden onderscheiden zijn:

1. de initiatiefase
2. de planvormingfase
3. de realisatiefase
4. de beheerfase

*In de initiatiefase* ontstaat het idee. Meestal is deze gestoeld op een zekere mate van urgentie. Dat wil zeggen of er een bepaalde noodzaak moet zijn om fysiek (en of maatschappelijk) in te grijpen en een bepaald gebied te willen (her)ontwikkelen. In deze fase wordt de ambitie het niveau ervan vastgesteld waarbij afstemming plaatsvindt tussen context (maatschappelijk en beleidsmatig). Het is een zeer belangrijke fase omdat in deze fase kleine beslissingen grote gevolgen hebben voor het verdere verloop van de gebiedsontwikkeling. *Draagvlak* voor het proces, het creëren van *commitment*, *vertrouwen*, *durf* en *chemie* spelen als zachte randvoorwaarden in deze fase een belangrijke rol.

*In de planvormingsfase* worden de ambities in fase één uitgewerkt. Aan de hand van een concept gebaseerd op onderzoek en sectoraal en facetmatig beleid krijgt de planontwikkeling vorm. In deze fase wordt tevens een koppeling gelegd met een businesscase, dat is een plan van aanpak, (grond)exploitatie en samenwerkingsovereenkomst. Het concept wordt dan meteen op zijn (voorlopige) haalbaarheid getoets. Via de samenwerkingsovereenkomst kunnen afspraken gemaakt worden over de rol, verwachting en zeggenschap van betrokken partijen. Wederom spelen *commitment* en *vertrouwen* een belangrijke rol.

*In de realisatiefase* gaat het vooral om de flexibiliteit. Veelal zal namelijk het bijstellen van de geplande ontwikkeling nodig zijn. Dat zorgt voor spanning en conflictsituaties en doet een groot beroep op de opgebouwde relatie tussen partijen. Veelal zijn leiderschap en *durf* belangrijke onderscheidende aspecten die in moeilijke situaties nodig zijn.

*In de beheerfase* tenslotte gaat het om het beheer van de gebouwen, de openbare ruimte of het gehele gebied. Fouten die in eerdere fasen gemaakt zijn komen meestal tot uiting in deze fase. Duidelijke verantwoordelijkheden tussen partijen zorgt er voor dat problemen snel opgepakt kunnen worden zonder te vervallen in een “wellis nietes spel”.

In alle fasen speelt procesmanagement een steeds grotere rol. Procesmanagement is niet gericht op de inhoud maar op het organiseren van de besluitvorming (Teisman, 2005). Het betekent het slaan van bruggen, het managen van complexiteit, fragmentatie en flexibiliteit. Daarmee wordt ze ook wel als dynamische kwaliteitsfactor gezien (zie ook hoofdstuk 2). De dynamische kwaliteit sluit aan op randvoorwaarden rondom persoonlijk handelen van betrokken personen. Dit betreffen factoren ten aanzien van de ruimtelijke kwaliteit die voorafgaand aan het project nog niet te definiëren zijn. Ze worden in de loop van het proces door betrokken partijen nader ingevuld en geconcretiseerd. Deze dynamische kwaliteit wordt bereikt wanneer deze gevoed wordt door ondersteuning van het proces, het aanvoelen van kansen, motiveren, enthousiasme en dergelijke (Talstra, 2003).

### **3.2.3 Zachte voorwaarden nader bekeken**

Zachte randvoorwaarden kunnen het proces doen sturen en doen versnellen en liggen in de sfeer van menselijke factoren zoals *vertrouwen*, *psychologische kwaliteiten*, *beeldvorming* en *leiderschap* (Van der Cammen, 2006).

De zachte voorwaarden worden ook vaak succesfactoren genoemd. In het ontleden van de succesfactoren schuilt een gevaar. Immers daarmee verlies je het beeld van de complexiteit (Goffen, 2006<sup>23</sup>). Al snel wordt er gegeneraliseerd waardoor het succes in het ene project gekopieerd wordt in het andere project. Volgens van der Cammen bestaat er geen definitieve lijst van succesfactoren. Daarvoor is de verscheidenheid in de praktijk te groot en het welslagen van gebiedsontwikkelingen te sterk afhankelijk van plaatselijke (kwalitatieve) omstandigheden (Van der Cammen, 2006). Dat dit op haar beurt weer een uitdaging kan zijn spreekt voor zich.

Toch is het van belang ze te onderkennen. Immers, ze zijn aanwezig en er kan op gestuurd worden door er rekening mee te houden en het proces er (deels) op in te richten. Afgezien van de essentiële factoren genoemd bij het organiserend vermogen zijn er vele (succes)factoren te vinden in de literatuur die te maken hebben met het samenwerkingsproces op het niveau van de eigenlijke gebiedsontwikkeling. Het praktijkboek gebiedsontwikkeling ‘NederlandLandBovenWater’ geeft hiervan een aardig overzicht, al wordt hiermee met name vanuit overheidsoptiek gekeken naar wat de kritische succesfactoren in het proces zijn geweest en betreft het regionale ontwikkelingen. Samenvattend kunnen op basis van de literatuur de volgende succesfactoren genoemd (Nirov, 2006):

<sup>23</sup> Uitspraak Bert Goffen in ‘Gebiedsontwikkeling, kansen en condities voor maatschappelijke meerwaarde’, Nirov 2006.

1. Gevoel van urgentie
2. Wederzijds vertrouwen
3. Gedeelde probleemstelling
4. Geen voorgekookte oplossing
5. Bestuurlijk commitment en vertrouwen
6. Kennis van financiering



Figuur 14: Zachte voorwaarden

#### *Urgentie*

Bij urgentie gaat het erom of een gebied zich in een dusdanige toestand bevindt dat ingrijpen noodzakelijk is. Het gaat er niet alleen om of de overheid iets urgent vindt maar tevens of marktpartijen en maatschappelijke organisaties en betrokkenen het urgent vinden, het breed gedragen gevoel van urgentie. Pas dan is sprake van een maatschappelijke opgave. De continuïteit van urgentie is geen vanzelfsprekendheid. Het zal tijdens de gehele ontwikkeling nodig zijn om extra eisen, of veranderingen aan het project breed gedragen te houden. Urgentie is de basis voor samenwerking.

#### *Wederzijds vertrouwen en commitment*

Een duurzame vertrouwensrelatie tussen partijen vervult een basale rol bij gebiedsontwikkeling. Menselijke factoren komen hier aan te pas: Hoe zitten de mensen met wie ik te maken heb in elkaar, hoe ga ik met ze om? Wie zijn degene met wie ik morgen en overmorgen aan tafel zit? Kan ik er van op aan dat hij of zij dan hetzelfde geluid, gevoel en commitment meebrengt? Kunnen we kortom van elkaar op aan en hebben we dit naar elkaar uitgesproken? De valkuil of tegenhanger van vertrouwen is bevooroordeeldheid, zoals dat zijn 'zakkenvullers'. Veelal worden afspraken vastgelegd. Echter, niet alles en zeker vertrouwensrelaties, maar ook andere de zachte voorwaarden, zijn niet vast te leggen. Juist bij gebiedsontwikkeling zijn (deel)opgaven complex waarvoor veel creativiteit nodig is. Vertrouwen is daarbij belangrijk. Partijen dienen een gezamenlijk gedragen ambitie te formuleren en na te blijven streven. In het bereiken en vasthouden van dit draagvlak is de 'menselijke factor' zeer belangrijk maar tegelijkertijd moeilijk meetbaar.

#### *Gedeelde probleemstelling (gemeenschappelijke ambitie)*

Wanneer er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid kunnen overlappende doelstellingen bijdragen aan het samenwerkingssucces. Pas wanneer partijen in staat zijn om een gemeenschappelijke ambitie te formuleren en deze gedurende het proces vast te houden kunnen partijen streven naar de kwaliteit die men wil bereiken.

#### *Geen voorgekookte oplossing (ruimte voor proces)*

Het simpelweg kopiëren van behaalde successen in andere gebiedsontwikkelingen is een groot risico bij gebiedsontwikkeling. Het lijkt de slagvaardigheid ten goede te komen maar vaak zijn het ingegraven standpunten die zich presenteren als pasklare oplossingen. Dikwijls wordt de maatschappelijke betekenis of input vergeten. Het gezamenlijk maken van een kwaliteitsvisie, de vraag; wat willen we bereiken in dit gebied?, het neerzetten van een goed proces en het stellen van kaders bij het ingaan van een open planproces zijn hierbij van wezenlijk belang.

#### *Bestuurlijk commitment, leiderschap en ondernemerschap*

Door de veelheid aan belangen is professioneel opdrachtgeverschap en procesmanagement belangrijk evenals voor de verschillende projectfase verschillende vormen van leiderschap. Eigenschappen als bruggenbouwer, charismatisch, onverzettelijk kunnen per project en fase anders zijn. Als zich kansen

voordoen moet er voldoende flexibiliteit zijn om er actief iets mee te doen<sup>24</sup>. Hier komt ondernemerschap bij kijken. Offermans (2006) noemt drie kwaliteiten die bepalend zijn voor het succes van ondernemerschap:

- De persoon in kwestie moet gehoord worden, vanwege hun expertise, het vermogen om alles te overzien en of gezag hebben
- Ze zijn onderhandelingsvaardig en beschikken over netwerk(capaciteiten)
- De belangrijkste eigenschap is 'volhardendheid'.

#### *Kennis van financiering*

Een vroegtijdig beeld krijgen van kansrijke investerings- en subsidieopties zijn noodzakelijk. Bij gebiedsontwikkeling gaat het dikwijls om het verevenen tussen financieel positieve en negatieve planonderdelen. Het doel is niet zo zeer om vroegtijdig zekerheden te forceren maar meer om een bepaalde bandbreedte in de vingers te krijgen. Vernieuwende financieringsarrangementen openen vaak de mogelijkheid voor alternatieve benaderingen en oplossingen gekoppeld aan andere geldstromen. Het gaat om het verder kunnen kijken dan geëigende methodes.

### 3.2.4 Samenvatting project- en organisatievoorwaarden

De zachte en harde voorwaarden dragen bij aan het totale optimalisatieproces zodat de kans op succes van een kwalitatieve gebiedsontwikkeling toeneemt. De zachte procesmatige aspecten moeten niet onderschat worden en hebben belangrijke rol. In hoofdstuk 5 zullen zowel de harde als zachte project-, organisatievoorwaarden getoets worden aan de praktijk. Ze worden geconfronteerd met de mening van de ontwikkelaars vanuit het perspectief van de openbare ruimte in transformatiegebieden. Tijdens de interviews is specifiek gevraagd naar wat randvoorwaardelijk in het proces nodig is om te kunnen investeren in de kwaliteit van openbare ruimte. Onstaande figuur geeft het onderscheid weer tussen de harde en zachte voorwaarden waaronder de in de literatuur (meest voorkomende) voorwaarden zijn opgesomd.



Figuur 15: Onderscheid stuurbare (zachte) en niet stuurbare (harde) randvoorwaarden<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Kingdon's policy window gaat uit het kansen wanneer de drie stromen, problemen, beleidsplannen en politiek samenkomen. Het is het herkennen en benutten van het momentum wanneer deze samenkomen. Het biedt kansen om initiatieven te realiseren.

<sup>25</sup> Gebruikte bronnen voor deze opsomming zijn: Praktijkboek gebiedsontwikkeling NederlandBovenWater 2006, Output Nirov, 2006 en de MCD – Thesis Series 2006.

## Theoretisch Kader

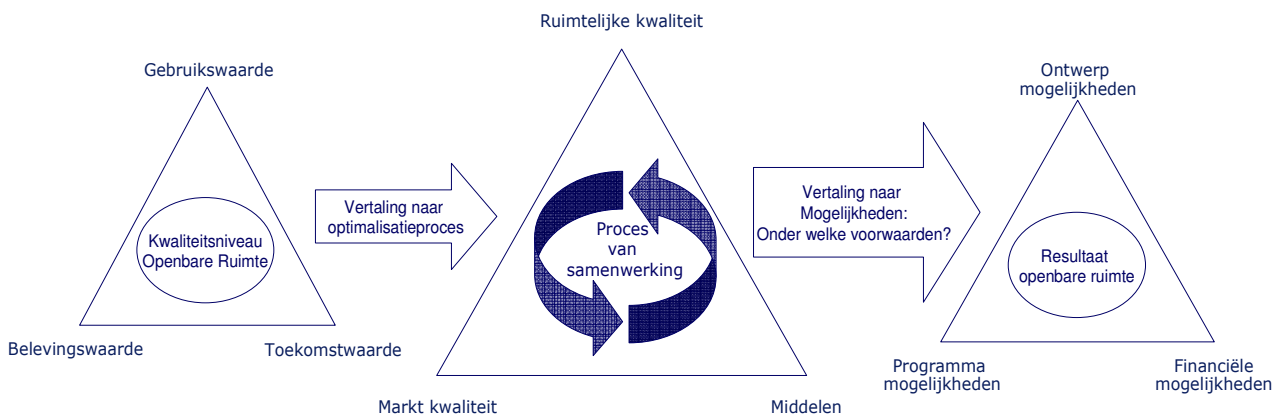
## 4 Synthese – Theoretisch Kader

Dit relatief kleine hoofdstuk vormt het afsluitende kader van de theoretische verkenning. Enerzijds wordt samenvattend ingegaan op het contextuele onderdeel waarbij de openbare ruimte, kwaliteit en investeren in kwaliteit centraal stonden. Anderzijds zal een samenvatting gegeven worden van de gevonden omgevingsvoorwaarden en project-, organisatievoorwaarden. In het praktijkgedeelte (hoofdstuk 5) worden de gevonden investeringsmogelijkheden en voorwaarden getoetst.

### 4.1 Context: openbare ruimte en investeringen in kwaliteit

In het contextuele gedeelte is inhoudelijk ingezoomd op het kwalitatieve aspect van de openbare ruimte en de relatie tussen de verschillende hoekpunten. Verkend is dat wanneer het gaat om de openbare ruimte deze opgebouwd is uit verschillende lagen ('opbouw en materialisering'). Tevens spelen de verkende 'domeinen' een rol. Deze variabelen zijn belangrijk en kunnen dienen als input voor het ontwerp. Ze bepalen mede de investeringsmogelijkheden in de kwaliteit van de openbare ruimte. Daarnaast speelt het ontwerp eveneens een belangrijke rol. Door 'slim' te ontwerpen kan synergie tussen de verschillende elementen (en planonderdelen) ontstaan waardoor kwaliteiten zichtbaar worden. Het ontwerp biedt de mogelijkheid om het afstemmen van deze elementen zodanig te construeren dat het zich gunstig verhoudt met het toe te voegen programma. In het komende praktijkgedeelte zal bezien worden of het ontwerp eveneens bij ontwikkelaars een belangrijk essentieel onderdeel is om tot de juiste kwalitatieve investeringen te komen.

Het toevoegen van kwaliteit gaat niet vanzelf. Het toevoegen van kwaliteit is soms kostbaar maar kan eveneens leiden tot meerwaarde. Om toch kwaliteit mogelijk te maken is gekeken naar hoe kwaliteit 'tot stand komt' en wat hiervoor (financieel) aangewend kan worden om deze kwaliteit te faciliteren. Er is geschetst dat kwaliteit wisselwerking vertoont met bijvoorbeeld programma. Als voorbeeld is te noemen het toevoegen van woningen in verschillende (prijs)categorieën. 'Rood betaald daarmee groen'. De wisselwerking tussen haalbaarheid en ontwerp kan de aspecten *belevingswaarde*, *gebruikswaarde* en *toekomstwaarde* in verhouding plaatsen en tot kwaliteit leiden. De verschillende wisselwerkingen verhogen eveneens het inzicht en daarmee de kans op de juiste afweging voor een kwaliteitsinvestering. Op welk aspect de nadruk wordt gelegd is afhankelijk van het gebied, de inhoudelijke richting binnen de context en uiteraard om welke actoren het gaat en hoeveel middelen er beschikbaar zijn. De allocatie en/of beschikbaarheid van (financiële) middelen is afhankelijk van deze actoren en hun bereidheid om te investeren in kwaliteit.



Er is verkend dat in het ontwerp, het programma, de financiën en het proces mogelijkheden schuil gaan die kwaliteitsinvesteringen kunnen faciliteren. Hierbij moet vermeld worden dat het gaat om een verkenning en schets een beknopte opsomming (zie figuur pag. 50). Ze zijn vanuit de context van gebiedsontwikkeling verkend. Uit de literatuur zijn de volgende mogelijkheden / manieren te destilleren die kunnen leiden tot investeringen in kwaliteit:



<p><b>Ontwerp</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Via Inrichting en materialisering</li> <li>• Via Privaat ruimtelijke strategieën</li> <li>• Via personen als een supervisor of een kwaliteitsteam</li> </ul>	<p><b>Programma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Via optimalisatiemogelijkheden in programma <ul style="list-style-type: none"> <li>– Differentiatiemogelijkheden</li> <li>– Verdichting</li> <li>– Uitgeefbaar versus niet uitgeefbaar</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Financiën</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Via kosten en baten analyses</li> <li>• Via het combineren van de grondexploitatie met vastgoedexploitatie</li> <li>• Via een kwaliteitsfonds</li> <li>• Via grondbeleid</li> </ul>	<p><b>Proces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Via randvoorwaarden (Zie hoofdstuk 4), zoals bestuurlijk draagvlak / verankering</li> <li>• Via investeringen in tijd en/of capaciteit</li> <li>• Via inbreng kennis en kunde</li> </ul>

## 4.2 Onderzoeksdeel: Randvoorwaarden

Om daadwerkelijk te investeren in kwaliteit zijn zowel op hoogschaal als op laag schaalniveau de randvoorwaarden verkend. Ten eerste zijn de *omgevingsvoorwaarden* verkend. Hierbij gaat het om voorwaarden die gelegen zijn in de context van het project (in de ruime zin van het woord). Daarbij zal gelet moeten worden op de *ingrediënten van stedelijke gebiedsontwikkeling* waaronder, context, inhoud, actoren en middelen. Op dit hoge schaalniveau helpen ze de juiste kaders te scheppen en dienen als aanknopingspunt voor verdere inhoudelijke verkenningen naar de ontwikkelingsmogelijkheden die in het gebied gelegen zijn. Het *organiserend vermogen* speelt hierbij als verbindende schakel een grote rol. Dit zorgt er voor dat de genoemde ingrediënten juist gepositioneerd kunnen worden.

Hoog schaalniveau (stedelijke/regionaal) (Essentiële ingrediënten voor gebiedsontwikkeling)		Omgevingsvoorwaarden (stedelijk/regionaal niveau)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Context</u>: <ul style="list-style-type: none"> <li>- maatschappelijke ontwikkeling</li> <li>- sociaal / economische ontwikkeling</li> <li>- bestuurlijk / politieke randvoorwaarden (bijv. legitimiteit)</li> <li>- beleid, netwerken, aansluiting infrastructuur etc.</li> </ul> </li> <li>• <u>Inhoud</u>: <ul style="list-style-type: none"> <li>- afstemming facetten en sectoren (bijv. wonen op fysiek facet)</li> <li>- niet statisch maar dynamisch</li> <li>- Ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit</li> </ul> </li> <li>• <u>Actoren</u>: <ul style="list-style-type: none"> <li>- vertegenwoordiging van publieke sector, private sector, (maatschappelijke) organisaties, burgers en eindgebruikers</li> </ul> </li> <li>• <u>Middelen</u>: <ul style="list-style-type: none"> <li>- risico dragend vermogen</li> <li>- financiering</li> <li>- grondbeleid / subsidies</li> <li>- kennis en kunde</li> </ul> </li> </ul>	<b>Proces op stedelijk / regionaal niveau organiserend vermogen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstemming op beleid &amp; (gezamenlijke) ambitie</li> <li>• Formuleren Beleidsdoelen &amp; Gebiedsvisie(s)</li> <li>• Maatschappelijk &amp; Politiek draagvlak</li> <li>• Beschikbaarheid - &amp; allocatie van middelen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Proces op gebiedsniveau (lokaal)</u></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project en organisatie voorwaarden</li> </ul>

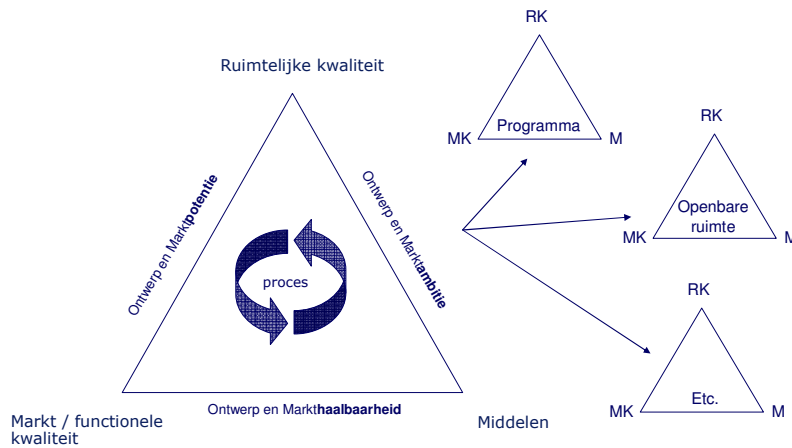
Zonder uitputtend te zijn is hierbij verkend dat het gaat om het integreren van bijvoorbeeld sociaal-maatschappelijk economische ontwikkelingen in beleid, het afstemming daarvan op doelen, het legitimeren ervan en het vinden of herschikken van de juiste middelen. Hierbij wordt als het ware van grof (stad/regio) naar fijn (gebied/locatie) gewerkt. Ze vormen het kader en dienen als input voor verdere optimalisatie van de eigenlijke ontwikkeling.

Bij het verder inzoomen op het gebied of de locatie in kwestie komen de project-, organisatievoorwaarden steeds prominenter in beeld. Hier spelen enerzijds het proces en anderzijds de instrumenten (middelen maar ook methoden) en de afspraken hierover een belangrijke rol. Het proces bepaalt de richting (besluitvorming) van het project. De instrumenten en afspraken faciliteren de verkende mogelijkheden om gestructureerd tot kwaliteitsinvesteringen over te kunnen gaan. Dit is verduidelijkt door onderscheid te maken in harde voorwaarden (instrumenten en middelen) en zachte voorwaarden (persoonlijke karakteristieken / eigenschappen). Deze voorwaarden kunnen het proces beter doen sturen en versnellen, hetgeen weer kan leiden tot betere inzichten. Hierdoor neemt de kans op meerwaarde in het project en daarmee mogelijk ook voor de openbare ruimte toe. Bij de moeilijk te objectiveren voorwaarden, de zachte voorwaarden, valt te denken aan het gevoel van urgentie, ondernemerschap of vertrouwen waardoor samenwerkingsrelaties een sterkere band kunnen krijgen. Bij de te objectiveren voorwaarden, de harde voorwaarden gaat het om instrumenten als, het opzetten/inrichten van de procesarchitectuur waaronder bijvoorbeeld een projectbureau of organisatie, afspraken omtrent risico's, financiën en of het nemen dan wel verdelen van regie en zeggenschap. Samenvattend komt het op de volgende project – en organisatievoorwaarden neer:



## Resumé

Ingegaan is op de harde - en zachte randvoorwaarden die komen kijken in het proces en de middelen die hierbij gebruikt worden. Daarnaast is verkend wat de investeringsmogelijkheden in kwaliteit zijn met specifiek de kwaliteit van de openbare ruimte. Het zijn de randvoorwaarden die bepalen of men succesvol zal zijn om een gebied tot een kwalitatief goede ontwikkeling te leiden. Het zorgen voor de juiste randvoorwaarden kan in ieder geval helpen om de kans op deze kwaliteit en de investering te verhogen. Het is een proces dat zich in werkelijkheid afspeelt op meerdere schaalniveaus. Zowel op hoog als laag schaalniveau en treft verschillende functies en planonderdelen. Immers elke functie of elk planonderdeel kent haar eigen optimalisatieproces met specifieke context, inhoud, actoren, middelen en proces (zie figuur 16). Het 'overall' optimalisatieproces is dan ook op te splitsen naar type functies of een bepaald type planonderdeel waaronder bijvoorbeeld de openbare ruimte.



Figuur 16: Optimaliseringsproces per planonderdeel

Om een zo optimaal mogelijk resultaat te halen zullen partijen zo goed mogelijk moeten sturen. De mate waarin dit lukt bepaalt mede het succes. Iedere partij heeft zo zijn eigen invalshoeken, achtergrond, risicoperceptie en dergelijke. Het is dus de bedoeling om de doelstellingen en of invalshoeken van de betrokken partijen zoveel mogelijk te laten overlappen en samen te laten vallen. Door dit vroegtijdig te onderkennen neemt de kans op betere samenwerking toe. De veronderstelling is dat de investeringsmogelijkheden en de randvoorwaarden helpen om tot meer kwaliteit te komen en ontwikkelaars eerder bereid zullen zijn om te investeren. Bovenbeschreven invalshoeken zijn voorgelegd aan de geïnterviewde ontwikkelaars. Het komende hoofdstuk gaat in op de bevinden hiervan.

## 5 Toetsing theorie aan de praktijk

In dit hoofdstuk komt de optiek van de geïnterviewde ontwikkelaars uitvoerig aan bod. In lijn van het theoretisch hoofdstuk wordt aan de hand van de twee thema's *randvoorwaarden* en *investerings in kwaliteit* het interview materiaal verdeeld. In drie interviews, de interviews met Johan Matser, AM en Proper Stok is tevens gebruik gemaakt van casusmateriaal. Het betreffen de projecten Monnikenhuizen te Arnhem en het Chassé Park te Breda. Soms worden letterlijke citaten verwerkt.

### 5.1 Interviews sleutelfiguren

#### *Algemeen beeld*

In het algemeen zette de centrale vraag van deze scriptie de meeste geïnterviewde ontwikkelaars op een positieve manier aan het denken. De uitdaging was om niet te vervallen in standaard uitspraken zoals; “er zijn meer financiële middelen vanuit de gemeente nodig om tot investeringen in kwaliteit te komen”. In tegendeel uit de interviews is gebleken dat juist het belangenperspectief dat de verscheidene ontwikkelaars schetsen vaak synchroon loopt aan de belangen van de gemeente. Voor de ontwikkelaar is met name de initiatieffase van groot belang om tot kwaliteit te komen. In deze fase overlappen de belangen van de ontwikkelaar die van de gemeente, zoals uit de interviews zal blijken. In de uitvoeringsfase, wanneer beheer er toe gaat doen en met name wanneer tijdens de ontwikkeling daar besluiten over moeten worden genomen staan gedachten vaak tegenover elkaar. Randvoorwaardelijk zijn er vanuit de ontwikkelaars wel enkele standaard issues te bespeuren want uiteindelijk moet het ‘financiële plaatje’ wel kloppend zijn. De randvoorwaarden die geschetst werden in de interviews kwamen grotendeels met elkaar overeen en dat maakt het interessant om ze nader te bekijken en te ontdekken om welke het gaat.

#### 5.1.1 Johan Matser – Monnikenhuizen Arnhem

##### *Inleiding: Korte beschrijving Monnikenhuizen*

Monnikenhuizen is een plan van ongeveer 200 woningen op het voormalige Vitesse terrein waarbij de grond in eigendom van de gemeente was. De gemeente koos voor een toetsende rol en legde op hoofdlijnen de uitgangspunten vast. Dat waren er niet veel. Men wilde een plan dat voldeed aan een hoge kwaliteit omdat het ging om een bijzondere plek (veel reliëf en een groene omgeving). Het moest een plan zijn dat goed aansloot op haar reeds groene en heuvelachtige omgeving. De gemeente heeft veel vrijheid aan de geselecteerde ontwikkelaar Johan Matser gegeven. Johan Matser was verantwoordelijk voor de gehele planontwikkeling, op alle schaalniveaus, voor de stedenbouw, de bouw van de woningen en voor de inrichting van de openbare ruimte. De regie lag daarmee bij Johan Matser. Reeds in 1986 werd Johan Matser betrokken bij de ontwikkeling wat een vroegtijdige betrokkenheid garandeerde. De gemeente is alleen in de initiatieffase betrokken gebleven en heeft tezamen met Johan Matser en Khandakar een structuurplan opgesteld. De openbare ruimte kreeg hierin een prominente plek. Zodra het structuurplan af was bleef de gemeente vanaf de zijlijn in een toetsende betrokken. Belangrijke elementen die men afsprak voor de openbare ruimte in het plan opgenomen waren, zijn:

1. Informele structuur en groen met behoud van aanwezige bomen;
2. geen privé tuinen maar dakterrassen;
3. parkeren op eigen erf en ondergronds;
4. groene overgang tussen privé en openbaar.

Voor Johan Matser is de openbare ruimte een belangrijke component bij haar conceptontwikkeling. Ze kijkt niet alleen naar het te realiseren vastgoed maar beschouwd de ruimte daar omheen als haar evenknie. Ze stelt dat “het imago en de kwaliteit van de plek zijn vaak belangrijker dan het gebouw zelf. Het wezen van ons vak is eigenlijk de openbare ruimte”. Voor Johan Matser is “alleen maar winst pakken er zeker niet bij, wat een veel gehoorde uitspraak van gemeenten is.” “Je kunt alleen maar winst pakken als de locatiekwaliteit goed is.” Johan Matser wil hier in toenemende mate op sturen”. Het gaat om het toevoegen van waarde waarbij goed gekeken moet worden naar het gebouw, de overgang van gebouw naar de semi-private openbare ruimte en het publieke gedeelte. Dit is de essentie van meerwaarde

volgens Johan Matser, immers “wanneer dit goed in elkaar steekt kan je als ontwikkelaar extra waarde en daarmee ook winst incasseren of risico afdekken”. Het gebouw blijft hetzelfde kosten, waar het ook staat. Wanneer men slim investeert in de kwaliteit van de locatie, waarbij er niet direct extreem dure materialen of oplossingen aan te pas hoeven te komen, kan er relatief veel waarde toegevoegd worden. Creativiteit is hiervoor het sleutelwoord en zit voornamelijk verborgen in een goed ontwerp.” Johan Matsers benadering is vooral ingestoken vanuit de consument. “Wij doen veel klantensessies waarbij we toetsen wat potentiële kopers belangrijk vinden. Het moet aansluiten op de beleving van de koper”.

In Monnikenhuizen is een concept neergezet waarbij de openbare ruimte deels uitmaakt van de buitenruimte van de woningen. Dat betekent dat deze ruimte direct betrokken raakt bij het vastgoedconcept en daarmee onlosmakelijk deel uitmaakt van het totaal product. Aandacht hiervoor was onontbeerlijk omdat volgens Johan Matser dit tot gevolg kon hebben dat verkoopprijzen onder druk zouden komen te staan. De verkoop zou zich dan ook richten op het totaal product waaronder de buitenruimte, de parkeeroplossingen, de speelmogelijkheden in de wijk, de relatie met het groen dat in de wijk was getrokken. Het resulteerde in een spoedige verkoop van de woningen waarmee een groot risico beheersbaar werd. Voor Johan Matser was het uitdrukkelijk de bedoeling om de voorverkoop te beïnvloeden door kwaliteiten in het plan op te nemen.

“Het project Monnikenhuizen is een succesvol plan geworden mede dankzij een goed verlopen proces”, aldus Johan Matser. “Goed voor het imago en ook goed om te laten zien dat we durven te investeren in de locatie en daarmee de samenleving”. Johan Matser heeft het investeringen in de openbare ruimte als een nieuwe uitdaging gezien.

### **Context:** openbare ruimte en investeringen in de kwaliteit

In stedelijke gebieden wil het nog wel eens voorkomen dat gemeenten verantwoordelijk zijn voor de stedenbouwkundige opzet waarna marktpartijen met competities worden geselecteerd om een plan in te vullen. Daardoor blijven volgens Johan Matser de verschillende werelden van stedenbouw, architectuur maar ook zeker in dit geval het landschap gescheiden. Dit in één hand geven was volgens Johan Matser essentieel om kwalitatieve relaties te kunnen leggen tussen de verschillende disciplines. Johan Matser heeft naar hun eigen zeggen, veel tijd en energie geïnvesteerd om een creatief proces op te zetten waarmee ook daadwerkelijk kwalitatieve relaties gecreëerd konden worden. In de regio die ze hadden boden zij op hun beurt weer veel vrijheid aan betrokkenen die in staat waren om meerwaarde te creëren. Juist om kwaliteit te faciliteren heeft men geïnvesteerd in het aantrekken van een goede stedenbouwkundige en een goede landschapsarchitect. Er is een open planproces opgezet waarbij supervisor (Khandekar) een grove structuurschets maakte terwijl drie architecten en een landschapsarchitect verschillende private - publieke overgangen en de overige openbare ruimte in balans brachten. Voordeel dat hierbij ontstond was dat iedereen zijn of haar kennis en kunde kon inbrengen waarna door middel van workshops de beste oplossingen in het structuurplan werden opgenomen. In dit planproces werd geregeld overleg gevoerd met bewoners en werd veelvuldig afgestemd met de gemeentelijke betrokken. Door voortdurend in het ontwerp afstemming te zoeken tussen de disciplines werden kwaliteiten zichtbaar die anders onzichtbaar zouden blijven.

Voorbeeld hiervan waren de gebruikte schanskorven die in eerste instantie noodzakelijk waren als kering voor hoogte verschillen. In het ontwerpproces bracht de afstemming tussen de verschillende disciplines aan het licht dat de schanskorven niet puur functioneel maar ook zeer goed landschappelijk en architectonisch in te passen waren. Dit leidde tot meerdere uitvoeringen waaronder de overgangen van publiek – privaat en vormde uiteindelijk de rode draad door het plan. Men is het er over eens dat dit extra kwaliteit heeft opgeleverd. Volgens Khandekar was dit van de voren niet te bedenken en het heeft het plan een stuk rijker gemaakt. “Er waren ambities en er werd budget voor uitgetrokken om die ambities te realiseren waardoor de planvoorstellen van de verschillende betrokkenen ook daadwerkelijk in de buitenruimte terecht zijn gekomen”. Pas na de uitwerkingen van de structuurschets heeft de gemeente Arnhem de bestemmingsplanprocedure opgestart. Opvallend was dat niet één bezwaarschrift is binnengekomen vanuit omliggende buurten.

In het plan is veel geïnvesteerd in het materiaal gebruik van de openbare ruimte, het te creëren landschap en de routing, het landschappelijk oplossen van de parkeervoorzieningen en de samenhang met de groene omgeving. Er is gebruik gemaakt van verschillende soorten lichtarmaturen, beplanting, afwatering en open groene plekken.

Uit de theoretische verkenning van de context kwam naar voren dat op vier onderdelen of invalshoeken kwalitatieve investeringen in de openbare ruimte gedaan worden (zie onderstaande figuur).

<b>Ontwerp</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Via Inrichting en materialisering</li><li>• Via Privaat ruimtelijke strategieën</li><li>• Via personen als een supervisor of een kwaliteitsteam</li></ul>	<b>Programma</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Via optimalisatiemogelijkheden in programma<ul style="list-style-type: none"><li>– Differentiatiemogelijkheden</li><li>– Verdichting</li><li>– Uitgeefbaar versus niet uitgeefbaar</li></ul></li></ul>
<b>Financiën</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Via kosten en baten analyses</li><li>• Via het combineren van de grondexploitatie met vastgoedexploitatie</li><li>• Via een kwaliteitsfonds</li><li>• Via grondbeleid</li></ul>	<b>Proces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Via randvoorwaarden</li><li>• Via investeringen in tijd en/of capaciteit</li><li>• Via inbreng kennis en kunde</li></ul>

Specifiek voor Johan Matser en met betrekking tot Monnikenhuizen zijn de volgende zaken toegepast om tot om tot kwaliteit in de openbare ruimte te komen:

**Proces:** Investeren in het creëren van vertrouwen.

**Proces:** Het faciliteren van een open (ontwerp)planproces en de afstemming tussen verschillende disciplines.

**Financieel:** Het aantrekken van een goede stedenbouwkundige maar tevens het aantrekken van een landschapsarchitect.

**Financieel:** Het herinvesteren van de korting uit de grondprijs in kwaliteit(s afspraken)<sup>26</sup>.

Afgezien van het eerste punt dat aansluit op de verkende voorwaarden, passen de overige drie punten binnen de verkende literatuur. Punt twee, het aantrekken van een landschapsarchitect is een relatief opvallende omdat landschapsarchitecten die intensief samenwerken met ontwikkelaars de laatste jaren een trend is.

### **Onderzoeksdeel: De Randvoorwaarden**

De rede dat Johan Matser zich heeft kunnen inspannen om kwaliteitsinvesteringen in de openbare ruimte te realiseren ligt mede aan de voorwaarden die Johan Matser daarvoor in de plaats stelt. Eén zo'n voorwaarde is vroege betrokkenheid. Johan Matser beschouwt vroege betrokkenheid van af het begin als zeer belangrijk om te komen tot kwaliteit. In de initiatieffase zijn alle opties nog open zodat van te voren goed verkent kan worden wat de mogelijkheden van de locatie zijn. Daardoor wordt de ontwikkelaar niet meteen opgehad met allerlei zaken die van te voren vastliggen en er geen ruimte meer is voor eigen inbreng. Voor Johan Matser is tevens een belangrijke voorwaarde het komen tot een gemeenschappelijke ambitie met de publieke partij, alvorens over te gaan tot planontwikkeling. Daar investeert men dan ook veel tijd in. Voor Monnikenhuizen lag die ambitie niet in het realiseren van twee-onder-één-kappers. Zowel Johan Matser als de gemeente Arnhem zagen in dat het hier, aan de rand van het centrum, om een hoogwaardig semi hoogstedelijk milieu moest gaan. Volgens Johan Matser vraagt zo'n milieu niet om privé tuinen maar om een openbare ruimte als drager voor het plan. De openbare ruimte kreeg een bijzondere plek in het plan. Voor Monnikenhuizen bepaalde partijen dat Arnhem behoefte had aan een zeer hoogwaardig project, met meer dan gemiddelde aandacht voor stedenbouw, architectuur en

<sup>26</sup> Te vergelijken met een fonds waarin een financiële reservering gemaakt wordt die ten goede komt aan kwalitatieve investeringen.

landschap. Daarbij was wel vanuit Johan Matser de eis van zo veel mogelijk regie en zeggenschap zodat men ook echt tot kwaliteit kon komen. Alles in één hand zonder daarbij remmend op te treden voor de inbreng van andere betrokken partijen. Johan Matser wilde dit omdat daarmee de disciplines stedenbouw, architectuur en landschaparchitectuur in balans konden worden gebracht. Voor deze kwaliteit bood de plek veel aanknopingspunten. Vanwege deze situatie werd het landschap leidend voor de kwaliteit en architectuur van de woningen zelf. De ruimte die Johan Matser kon nemen lag verscholen in het feit dat de structuurvisie zeer ruim gedefinieerd was. Dit vraagt om groot vertrouwen in elkaar en met name vanuit de gemeente. Immers, zij gaven zeggenschap uit handen.

In Monnikenhuizen lagen twee belangrijke afspraken ten grondslag aan de totstandkoming van de hoge kwaliteit van de openbare ruimte. Een belangrijke lag schuil in de ontwikkeloptie die Johan Matser had gekregen in 1986. De gronden konden pas tot ontwikkeling gebracht worden toen Vitesse een nieuw stadion had gekregen in 1996, zo'n tien jaar later. De gemeente heeft de gronden in eigendom gehouden en geïndexeerd op het jaar 1990 in 1996 verkocht aan Johan Matser<sup>27</sup>. Dit was gaf Johan Matser financiële ruimte. Als voorwaarde eiste de gemeente kwaliteit in de openbare ruimte, waaronder een ecologische verbindingzone en het infiltreren van het regenwater binnen het gebied in plaats van afvoeren op het riool. Omdat de gemeente een ecologische zone wilde verkleinde wel weer het uitgeefbare gebied. Johan Matser ging hiermee akkoord wanneer zij tevens de regie zouden krijgen in de ontwikkeling. Beide afspraken zorgde voor een belangrijke katalysator om zowel kwaliteit indirect te faciliteren via het ontwikkelingsproces waarbij meerwaarde in het ontwerp gebracht kon worden als direct via investeringen in materialen of groen door daar investeringen voor vrij te maken. Daarin beschouwen ze creativiteit als 'core-kenmerk' om kwaliteit toe te voegen. Het betrof creativiteit direct in het plan zijn als creativiteit dat via het ontwikkelingsproces tot stand komt.

Zoals reeds aangestipt is 'vertrouwen' voor Johan Matser een belangrijk element in het proces om te komen tot kwaliteit. Dit vertrouwen is ook noodzakelijk om op afstand van elkaar te kunnen werken. Zo stond de gemeente Arnhem bij het vervolg van de planontwikkeling aan de zijlijn. Om vertrouwen in elkaar op te bouwen heeft men diverse excursies gehouden met als doel om de beeldkwaliteit tussen de gemeente Arnhem en Johan Matser scherp te krijgen<sup>28</sup>. Hiervoor is men onder andere naar Denemarken geweest. Dit leidde bij terugkomst eveneens als een katalysator voor verdere planoptimalisatie. Door Johan Matser wordt de samenwerken tussen individuen genoemd. In eerste instantie verliep de samenwerking tussen de projectleider van de gemeente en stedenbouwkundige van Johan Matser stroef. "Dit was mede ingegeven door het feit dat er geen chemie bestond in het verstaan van elkaars vaktaal", aldus Johan Matser. Later ontstond er wel chemie toen er een projectleider vanuit de gemeente aangetrokken werd die zich goed kon positioneren in het creatieve proces. "Die persoon in deze fase leidde absoluut tot een versnelling richting het gemeente bestuur. Chemie is niet afdwingbaar gebleken. Echter het faciliteren ervan door aan elkaar kenbaar te maken welk soort leiderschap gezocht werd heeft er toe geleid dat de kans hierop werd vergroot", aldus Johan Matser.



<sup>27</sup> In het kader van 'staatsteun' is het tegenwoordig de vraag of dergelijke afspraken nog wel mogelijk zijn

<sup>28</sup> Waaronder excursies naar het buitenland om daar ideeën op te doen.

## Conclusies Randvoorwaarden

De randvoorwaarden op hoog schaalniveau, *de omgevingsrandvoorwaarden*, die Johan Matser van belang acht voor het goed positioneren van de kwaliteit voor het gebied met betrekking tot de openbare ruimte zijn:

- Aansluiting op gemeentelijke ambitie.
- Gemeentelijke randvoorwaarden en uitgangspunten op hoofdlijnen.
- Politiek en maatschappelijk draagvlak.

Wanneer deze bevinden geconfronteerd worden met de in de theorie aangehaalde omgevingsvoorwaarden ontstaat het volgende beeld:

Hoog schaalniveau (Essentiële ingrediënten voor gebiedsontwikkeling)		Denkbare Omgevings- voorwaarden	Volgens Johan Matser Essentieel?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Context</u>:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- maatschappelijke ontwikkeling</li> <li>- sociaal / economische ontwikkeling</li> <li>- bestuurlijk / politieke randvoorwaarden (bijv. legitimiteit)</li> <li>- beleid, netwerken, aansluiting infrastructuur etc.</li> </ul> </li> <li>• <u>Inhoud</u>:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- afstemming facetten en sectoren (bijv. wonen op fysiek facet)</li> <li>- niet statisch maar dynamisch</li> <li>- Ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit</li> </ul> </li> <li>• <u>Actoren</u>:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- vertegenwoordiging van publieke sector, private sector, (maatschappelijke) organisaties, burgers en eindgebruikers</li> </ul> </li> <li>• <u>Middelen</u>:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- risico dragend vermogen</li> <li>- financiering</li> <li>- grondbeleid</li> <li>- kennis en kunde</li> </ul> </li> </ul>	Proces op stedelijk / regionaal niveau organiserend vermogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afstemming op beleid &amp; (gezamenlijke) ambitie</li> <li>Formuleren Beleidsdoelen &amp; Gebiedsvisie(s)</li> <li>Maatschappelijk &amp; Politiek draagvlak</li> <li>Beschikbaarheid - &amp; allocatie van middelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja, noodzakelijk. Vooral ambitie</li> <li>Niet noodzakelijk</li> <li>Ja, Noodzakelijk</li> <li>Niet noodzakelijk. Afhankelijk van (financiële) mogelijkheden</li> </ul>

Op omgevingsniveau hebben vervatte uitgangspunten ten aanzien van kwaliteit alsmede het bestuurlijke en maatschappelijke draagvlak in (directe) omgeving bijgedragen aan een brede steun voor het uitwerken van kwaliteit door Johan Matser. Dit bestuurlijke draagvlak was mede gebaseerd op de ambitie die de stad Arnhem had om kwalitatief goede woonmilieus te realiseren.

Volgens Johan Matser was de uitwerking echter niet tot stand gekomen wanneer niet was voldaan aan de harde en zachte voorwaarden gelegen op projectniveau. Zo werkte gemeente en Johan Matser samen aan de uitwerking van een gezamenlijke ambitie. Johan Matser heeft veel bijgedragen om focus in de discussie voor de ontwikkelingsrichting te krijgen. De invloed en daarmee vrijheid om zelf verantwoordelijk te zijn voor kwaliteit, de financiële afspraken en het open planproces gaven het juiste kader op projectniveau om kwaliteit in te kunnen vullen. In het proces werd door op het juiste moment leiderschap en creativiteit te tonen investeringen in kwaliteit mogelijk.

Samenvattend zijn de volgende *project en organisatievoorwaarden* te onderscheiden:

Harde, te objectiveren randvoorwaarden zijn:

- Regie en zeggenschap in de ontwikkeling.
- Gemeenschappelijke visie en ambitie op projectniveau.
- Grondprijns afspraken die kwaliteit stimuleren.
- Het open plan proces.
- De aanwezigheid van een landschapsarchitect.



- Het koppelen van de (lagere) grondprijs aan investeringen in kwaliteit (te vergelijken met een kwaliteitsfonds).

Zachte moeilijk te objectiveren voorwaarden zijn:

- Vertrouwen welke bereikt werd door er in te investeren.
- Moment van betrokkenheid en het creatieve ontwerpproces.
- Leiderschap in de initiatieffase die op creatieve leest is geschroeid.
- Onderlinge chemie tussen betrokkenen.

<b>Project - en Organisatie voorwaarden</b> (lager schaal niveau, nodig voor een goed ontwikkelingsproces)			
Moeilijk objectiveerbaar (Zachte randvoorwaarden)	<b>Volgens            Johan Matser</b>	Wel objectiveerbaar (Harde randvoorwaarden)	<b>Volgens            Johan Matser</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urgentie</li> <li>• Ambitie en enthousiasme</li> <li>• Ondernemerschap</li> <li>• Leiderschap en Durf</li> <li>• (Bestuurlijk) commitment</li> <li>• Continuïteit (personeel)</li> <li>• Vertrouwen</li> <li>• Wederzijdse afhankelijkheid</li> <li>• Kennis van financiering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrouwen</li> <li>• Moment van betrokkenheid</li> <li>• Leiderschap</li> <li>• Chemie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regie en/of zeggenschap</li> <li>• Visie en gedeelde ambitie</li> <li>• Procesarchitectuur:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* Projectbureau / organisatie</li> <li>* Inrichting planproces</li> </ul> </li> <li>• Verdeling van risico's</li> <li>• Financiële / programmatisch afspraken</li> <li>• Communicatie / Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie en gedeelde ambitie</li> <li>• Regie en Zeggen-schap (via PPS)</li> <li>• (Open) planproces</li> <li>• Grondprijs afspraken</li> <li>• Landschapsarchitect</li> <li>• Herinvesteren in kwaliteit (fonds)</li> </ul>

## 5.1.2 Proper stok en AM – Chassé Park Breda

### *Inleiding*

Proper Stok en AM waren als ontwikkelaars betrokken bij de realisatie van het Chassé Park te Breda<sup>29</sup>. Het Chassé Park ligt aan de rand van het centrum op een voormalig kazerne terrein dat in de jaren negentig in onbruik raakte. Het Chassé Park kenmerkt zich als een 'campusmodel' dat in samenhang met de omgeving ontwikkeld is. Die samenhang kenmerkt zich door de vele zichtlijnen die in het plan zijn opgenomen met uitzicht op karakteristieke bouwwerken uit de omgeving. In het groen liggen aan de randen commerciële ruimten en culturele ruimten. Door de campusvisie blijft het groene karakter van het gebied voor een belangrijk gedeelte behouden. Dit wordt enerzijds bereikt door een hoge dichtheid (50 woningen per ha) te combineren met een laag bebouwingspercentage (35% procent van het terrein). Geen enkele woning bezit een eigen tuin; het openbare park is tevens de collectieve tuin van de bewoners. Alleen deze rede al bracht de ontwikkelaars AM en Proper Stok in stelling om van voor af aan goed na te denken over kwaliteit van de openbare ruimte.

Het project kenmerkt zich tevens door een langdurige fasering met een grote mate aan complexiteit. De gelijktijdige realisatie van een grote ondergrondse parkeergarage met daarboven een stadsplein met een park en waaraan appartementsgebouwen een eengezinswoningen zijn gesitueerd is daarvan het voorbeeld.

### **Context:** openbare ruimte en investeringen in de kwaliteit

Voor zowel AM als Proper Stok krijgt de openbare ruimte steeds meer betekenis. Vooral bij Proper Stok leeft het onderwerp en beschouwt vroege betrokkenheid als gewenst. Beiden ontwikkelaars zijn van mening dat de rollen en verantwoordelijkheden verschuiven van puur gemeente naar ontwikkelaar & gemeente. Vooral AM is van mening dat wil men komen tot investeringen in de kwaliteit van de openbare ruimte daar wat tegenover moet staan. AM letterlijk: "wanneer je investeert in de kwaliteit van de openbare ruimte dan moet er simpelweg vanuit de overheid en/of de bewoners iets tegenover staan." Immers, AM is niet de eindgebruiker. Dit zijn de bewoners en de gemeente. AM wil zich ook echt hard maken voor de openbare ruimte als ze meerwaarde zien in het ontwikkelen van een totaal concept: "de opgave moet zo gesteld worden dat je weet dat er meerwaarde te realiseren is waardoor je bijvoorbeeld verschillende woonmilieus kan creëren en de haalbaarheid daarmee van je totale plan omhoog gaat." Hiermee geeft AM aan dat het wel een "rekensom" blijft. "Het financiële plaatje moet blijven kloppen", aldus AM.

Bij het Chassé Park ging het in eerste instantie om het definiëren van basis kwaliteit. Die discussie duurde heel lang en was lastig. Er is veel tijd geïnvesteerd om congruentie in de verschillende kwaliteitsbeelden aan te brengen. Uiteindelijk leidde dit tot een basis kwaliteit. Met name Proper Stok wilde verder in de discussie en wilde extra kwaliteitstoevoegingen omdat het om een 'speciaal' hoogstedelijk milieu ging, dat intensief gebruikt zou worden. De openbare ruimte zou tevens de 'tuin' van de bewoners worden. Bovendien stonden er veel appartementen op het programma en wilde men meer onderscheidende kwaliteit toevoegen in de openbare ruimte. Proper Stok was namelijk van mening dat de omgeving het onderscheid maakt bij appartementenbouw. Zij heeft zich dan ook sterk gemaakt om de kwaliteitsambitie te handhaven, ook als dit meer risico opleverde of zou leiden tot extra additionele kosten.

Het park moest open en duurzaam ingericht mede vanwege het intensieve gebruik. Kastjes en transformatorhuisjes zijn geïntegreerd in de appartementen complexen. Ook aan de gebruikswaarde is gedacht. Aan de ontmoetingsfunctie van het park is meer dan normale aandacht besteed. Er zijn verschillende plekken gecreëerd die uitnodigen om te recreëren. Tevens is gekozen voor kwaliteitsgroen waaronder dure boomsoorten.

De locatie bood al wel veel kwaliteit waaronder de het singelriviertje 'De Mark' maar niet op elke plek genoeg. Juist op deze plekken is geïnvesteerd, zoals het verbeteren van het zichtlijnen spel. In het stedenbouwkundig- en landschapsonwerp waarin dergelijke kwaliteiten naar voren kwamen namen de supervisor en de landschapsarchitect een belangrijke sturende rol in. Beide ontwikkelaars hebben het financieel mogelijk gemaakt om de kosten van deze inzet te dragen.

<sup>29</sup> Qua organisaties zijn AM en Proper Stok niet helemaal te vergelijken en kennen verschillende opvattingen. Daar waar dat specifiek het geval is zal dan ook uitdrukkelijk weergegeven worden wat de verschillen in denkwijze zijn.

Om de nodige kwaliteit te realiseren sprak men af dat de woningen, althans de programma onderdelen, een substantieel deel van de kwaliteitsslag moest opbrengen. Dit was mogelijk omdat er meerwaarde gevonden werd in de samenhang en verbetering van de woningen met de openbare ruimte. Door de ligging aan het park met het parkeren onder de grond hebben de woningen een grotere marktpotentie. Gezegd moet wel worden dat Breda destijds en nog steeds een sterke woningmarkt kent. Hierbij is vanuit de consument gedacht. De koper moet zich prettig voelen en iets als mooi ervaren, daarbij gaat het om het beleven van de openbare ruimte". "Er is dan ook geregeld getoetst of toekomstige kopers iets als mooi ervaren of niet", aldus AM.

"Ondanks dat de woningmarkt goed is weet je nooit wat voor een soort imago het gebied heeft. Je moet er in geloven en soms voor investeren om de verkoop gunstig te beïnvloeden." In transformatiegebieden zien daarom zowel AM als Proper Stok het zogenaamd 'voorinvesteren' in de kwaliteit van de openbare ruimte als een mogelijkheid. "Zeker wanneer het om grotere opgaven gaat is hier ruimte voor omdat de onderhandelingen vaak langdurig zijn. Wanneer reeds voorgeïnvesteed wordt heeft dit een positief effect op de afzetbaarheid, het soort woonmilieu en zeker zo belangrijk het commitment tussen partijen." Proper Stok investeert geregeld in de openbare ruimte bij woningbouwprojecten. Daar verdienen ze naar eigen zeggen op zich niets op en het kan financieel vaak ook maar net. "Maar de verkoop in bijvoorbeeld de 2<sup>e</sup> fase van het project gaat makkelijker. Je scheidt daarmee waarde creatie, want in de 2<sup>e</sup> fase zijn de huizen allemaal net iets duurder", aldus Proper Stok.

Hier kwam bij dat het ambitieniveau van de openbare ruimte voor het Chassé Park hoger gelegd kon worden omdat men een beheerconstructie heeft opgezet waarin zowel de bewoners als de gemeente participeren. Beiden constructies zowel de bewoners als de gemeente vullen elkaar aan en dragen gezamenlijk de kosten. "Dit heeft er mede toe bijgedragen dat wij als ontwikkelaars hebben geïnvesteerd in kwaliteit zoals duurzame en unieke materialen." Deze constructie werd via de grondexploitatie in de splitsingsactie van de appartementsrechten vastgelegd en was destijds op instigieren van Proper Stok een noviteit. Het bestaat uit een meerjarig beheerplan dat als contract tussen de gemeente Breda en de stichting beheerbelangen Chassé Park dient. De gedachten hierachter is dat de gemeente voor het basis beheer de kosten voor haar rekening neemt. De bewoners en andere gebruikers betalen ieder ongeveer € 10,- per maand om additioneel beheer te laten uitvoeren. Dit gezamenlijke beheer is noodzaak gezien de wederzijdse afhankelijkheid tussen gebruikers. Het park dient als tuin maar ook als openbare ruimte. Mede door deze constructie kan het park een groen park blijven ondanks het veelvuldige gebruik. Voordeel van de ontwikkelaar is dat de bewoners zeggenschap krijgen over hun omgeving. Veel kopers nemen dat in hun keuze-overwegingen mee.

Uit de theoretische verkenning van de context kwam naar voren dat op vier onderdelen of invalshoeken kwalitatieve investeringen in de openbare ruimte gedaan worden (zie onderstaande figuur).

<p><b>Ontwerp</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Via Inrichting en materialisering</li> <li>• Via Privaat ruimtelijke strategieën</li> <li>• Via personen als een supervisor of een kwaliteitsteam</li> </ul>	<p><b>Programma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Via optimalisatiemogelijkheden in programma <ul style="list-style-type: none"> <li>– Differentiatiemogelijkheden</li> <li>– Verdichting</li> <li>– Uitgeefbaar versus niet uitgeefbaar</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Financiën</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Via kosten en baten analyses</li> <li>• Via het combineren van de grondexploitatie met vastgoedexploitatie</li> <li>• Via een kwaliteitsfonds</li> <li>• Via grondbeleid</li> </ul>	<p><b>Proces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Via randvoorwaarden</li> <li>• Via investeringen in tijd en/of capaciteit</li> <li>• Via inbreng kennis en kunde</li> </ul>

In zijn algemeenheid en specifiek voor het Chassé Park zijn de volgende zaken toegepast om tot om tot kwaliteit in de openbare ruimte te komen:

Ontwerp	Supervisor en landschapsarchitect.
Programma	Kennis en kunde (creatieve innovatieve oplossingen zoals beheer).
Programma/financieel:	Voorinvesteringen (materialen openbare ruimte).
Proces:	Tijdinvestering in proces.
Proces:	Vertrouwen, commitment en standvastigheid (zie randvoorwaarden).
Financieel:	Financiële bijdragen.
Financieel:	Bewust nemen van risico's om kwaliteitsambities te handhaven.

De investeringen die door AM en Proper Stok gedaan zijn in de openbare ruimte variëren van investeringen in het ontwerp tot aan 'financiële injecties' in het plan. Door middel van creatieve ideeën in te brengen die gelegen zijn in het ontwerp of in het programma waaronder de supervisor en de beheerconstructie van het Chassé Park is getracht de ambitie en kwaliteit in het plangebied hoog te houden.

### Onderzoeksdeel: De Randvoorwaarden

Voor zowel Proper Stok als AM (zij het in minder mate) is grondpositie niet van groot belang. Voor AM is dit overigens wel sterker het geval. "Zo heb je eerder zeggenschap en regie, welke noodzakelijk is om kwaliteit vanuit de optiek van de ontwikkelaar te realiseren." Proper stok echter stelt dat wanneer ze geen grond in eigendom hebben dit beter is voor het 'vertrouwen'. "Je krijgt niet meteen allerlei eisen van de gemeente opgelegd. Omdat wij geen grond in eigendom hebben is conceptuele ontwikkeling voor ons van groot belang. Juist met kwaliteit in deze concepten kunnen wij bij gemeenten aan tafel komen. Onze conceptuele kracht heeft dan ook een grote rol gespeeld bij het Chassé Park. Hier staat wel meer invloed tegenover tijdens het proces van conceptontwikkeling. Wanneer er geen integrale ontwikkeling mogelijk is heeft het ook geen zin om als ontwikkelaar te investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte. De opstal ontwikkeling en de openbare ruimte blijven dan gescheiden" Een groot voordeel vormde de uitvoering van de grondexploitatie onder de vleugels van beide ontwikkelaars, waarin vooral AM de trekker was. Daardoor kon eenvoudig een relatie gelegd worden tussen het programma en de kwaliteit en kon dit ook bewaakt worden. Uitgangspunt was immers, het hoog houden van de (kwalitatieve) ambitie. "Door te participeren in de grondexploitatie en dus risico in de grondexploitatie te lopen krijgen we een betere afstemming op het bouw en woonrijpmaken en kan je voorinvesteren. Zo voorkom je dat er een drempel wordt opgeworpen voor verkoop van de woningen." Wanneer de ontwikkelaar dus ook de grondontwikkeling kan meenemen kan je beter optimaliseren tussen programma en kwaliteit in de openbare ruimte. En bij programma versus openbare ruimte gaat het eveneens om het soort programma, waar, hoeveel en/of de verhouding openbare ruimte die publiek dan wel privaat is. Openheid is noodzakelijk evenals vertrouwen. Het is niet de bedoeling winsten richting de ontwikkelaar te sluizen en zo veel mogelijk programma te realiseren", aldus AM. Ook AM ziet het ontwerp, de totale conceptontwikkeling van het gebied als een voorwaarde om überhaupt iets over kwaliteit te kunnen zeggen. "Je moet ruimte krijgen voor het concept en de herordening van de functies om de synergie tussen planonderdelen te kunnen ontdekken". Veelal kijkt de gemeente naar de functionele eisen waaraan de openbare ruimte moet voldoen zonder direct rekening te houden met de koper. Via conceptuele invloed en invloed op de eisen die ten grondslag liggen aan de openbare ruimte kunnen we die wenselijke kwaliteit voor de koper ook echt realiseren". Beiden ontwikkelaars beamen dat regie en zeggenschap via publiek-private samenwerkingsmogelijkheden (PPS) te bereiken zijn. Dit is afhankelijk van wat partijen afspreken en wat het bestpassend is bij het gebied. "Wanneer het gebied niet te groot is geeft een concessie goede mogelijkheden voor regie en zeggenschap", aldus AM.

AM ziet mogelijkheden voor investeren in de openbare ruimte wanneer er meer vrijheid mogelijk is. Met de gemeente kunnen afspraken gemaakt worden die gelegen zijn in of het programma en/of die gelegen zijn in financiële afspraken. Te denken valt aan een lagere grondprijs<sup>30</sup>, of optimalisatie mogelijkheden zoals differentiatie in het programma. In dit kader ziet AM toekomst in de zogenaamde 'bouwenveloppe' waarin aan de voorkant van het proces afspraken op hoofdlijnen worden gemaakt zoals de kwaliteit van de openbare ruimte waarna de ontwikkelaar de ruimte krijgt om te optimaliseren. Daarvoor is veel vertrouwen en commitment nodig. "Hoe meer commitment, hoe beter en om dat te bereiken wil AM graag in het proces betrokken zijn. Het gaat om het gelijkwaardig aan tafel zitten". "Vervolgens is het van groot

<sup>30</sup> Lagere grondprijs onder voorwaarden waarbij er geen sprake is van 'staatssteun'.

belang dat de ontwikkelvraag breed gesteld wordt. Vaak is de neiging dit niet te doen en direct te focussen. De ontwikkelende partij zal zo nooit geneigd zijn om op eigen initiatief te investeren in kwaliteit”, aldus AM. Ook Proper Stok erkent dit. “Dit vertrouwen kon alleen maar groeien doordat wij als ontwikkelaars inzichtelijk maakte waar wij voor stonden gedurende het proces. We wilde een zeer hoge kwaliteit van de openbare ruimte nastreven en hielden die ambitie ook vast. Bij (financiële) tegenvallers toonde wij bereid te zijn deze te dragen”. Bij het Chassé Park gaf het relatief vroeg aan tafel zitten een lastige onderhandeling maar juist daardoor kon veel tijd gestoken worden in het ontwerpproces te samen met de architect(en) en het creëren van vertrouwen. Omdat er één ontwerp werd gemaakt waarin de openbare ruimte opgenomen was waarvoor beide ontwikkelaars verantwoordelijk waren werden ze verantwoordelijk voor de uitvoering van hun eigen kwaliteitstoevoegingen. “We wilden absoluut geen concessie doen op de kwaliteit. Zo wilde de toekomstige bewoners 7 oude bomen laten staan. Dit hebben we gedaan evenals het aanleggen van een ondergrondse tunnelconstructie om de bomen te kunnen laten groeien. Immers, onder het maaiveld zijn maar liefst 1500 parkeerplaatsen gerealiseerd”, aldus Proper Stok. Bijkomend voordeel van het in één hand houden van de uitvoering was dat de openbare ruimte in een relatief vroeg stadium aangelegd werd en niet pas na één jaar zoals je vaak bij gemeenten ziet. Al moet over dit laatste punt gezegd worden dat het prettig is maar niet noodzakelijk.

Om kwaliteit te bereiken hadden partijen een gemeenschappelijke visie opgesteld die gebaseerd was op het buitenruimte plan van de gemeente. Dit buitenruimte plan bood de nodige aanknopingspunten om kwaliteit in de openbare ruimte op een hoog niveau te brengen. Het ontwerp speelde daarbij een belangrijke rol. De gemeenschappelijke visie en het gezamenlijk commitment dat hieruit ontstond had tot gevolg dat partijen meer kwaliteit konden realiseren. AM en Proper Stok (te samen met OMA architecten) vonden het proces dat aan de ontwikkeling van het Chassé Park ten grondslag heeft gelegen een lastig proces dat gedurende 'de rit' steeds soepeler begon te lopen. Dit heeft grotendeels te maken gehad met de bestuurlijke continuïteit, de expertise van het gemeentelijke personeel en de projectorganisatie. Beide ontwikkelaars achten dit essentiële voorwaarden. Het zorgde voor het gezamenlijk uitdragen van de visie en het ontstaan van chemie in het proces. Iedereen stond voor kwaliteit en men wist waar we het over hadden. De soms vernieuwende ideeën zijn door gemeentelijk betrokken goed opgepakt en professioneel uitgewerkt. Dit heeft onder andere geleid tot diverse subsidies voor het project. Maar ook vrij uniek voor langlopende ontwikkelingen is dat de 'beslissers' uiteindelijk allemaal aan tafel zijn blijven zitten”, aldus Proper Stok.

### *Conclusies Randvoorwaarden*

De randvoorwaarden op hoog schaalniveau, *de omgevingsrandvoorwaarden*, die volgens AM en Proper Stok van belang zijn voor het goed positioneren van de kwaliteit voor het gebied met betrekking tot de openbare ruimte zijn<sup>31</sup>:

- Gemeentelijke randvoorwaarden en uitgangspunten voor het programma (op hoofdlijnen).
- Politiek en maatschappelijk draagvlak.

Met name de aansluiting op het 'buitenruimte plan', de afstemming van het woonprogramma op de markt en het politieke draagvlak dat continue aanwezig was heeft het project de juiste handvatten gegeven en het dusdanig kunnen positioneren dat een verdiepingslag in kwaliteit op projectniveau mogelijk werd. Wat zeker bijdraagt aan het juist positioneren van kwaliteit is het formuleren van beleidsdoelen in plaats van gedetailleerde eisen vanuit de overheid. Beide ontwikkelaars vinden dat de overheid zich vooral een doel moet stellen en daarop moeten sturen.

Voor Proper Stok en AM heeft met name het verkrijgen van, meer invloed in de vorm van regie en zeggenschap, de gemeenschappelijke visie/ambitie, de conceptuele en optimalisatie mogelijkheden, de lange termijn betrokkenheid alsmede de kwaliteit van de projectorganisatie en het personeel als smeermiddel gediend om de hoge ambitie, die tot uitdrukking kwam in de openbare ruimte mogelijk te maken. Hiernaast zorgde het ontstaan van vertrouwen gedurende het proces, de standvastigheid en het enthousiasme van bestrooken bestuurders dat (financiële) hobbels genomen konden worden. Ook in het proces kon daardoor de ambitie hooggehouden worden.

---

<sup>31</sup> In relatie tot het project Chassé Park

Hoog schaalniveau (Essentiële ingrediënten voor gebiedsontwikkeling)		Denkbare Omgevings- voorwaarden	Volgens AM en Proper Stok Essentieel?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Context:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- maatschappelijke ontwikkeling</li> <li>- sociaal / economische ontwikkeling</li> <li>- bestuurlijk / politieke randvoorwaarden (bijv. legimiteit)</li> <li>- beleid, netwerken, aansluiting infrastructuur etc.</li> </ul> </li> <li>• <u>Inhoud:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- afstemming facetten en sectoren (bijv. wonen op fysiek facet)</li> <li>- niet statisch maar dynamisch</li> <li>- Ruimtelijke kwaliteit en marktqualiteit</li> </ul> </li> <li>• <u>Actoren:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vertegenwoordiging van publieke sector, private sector, (maatschappelijke) organisaties, burgers en eindgebruikers</li> </ul> </li> <li>• <u>Middelen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- risico dragend vermogen</li> <li>- financiering</li> <li>- grondbeleid</li> <li>- kennis en kunde</li> </ul> </li> </ul>	Proces op stedelijk / regionaal niveau organiserend vermogen	Afstemming op beleid & (gezamenlijke) ambitie	Niet Noodzakelijk, wel prettig
		Formuleren Beleidsdoelen & Gebiedsvisie(s)	Noodzakelijk, vooral voor programma
		Maatschappelijk & Politiek draagvlak	Ja, Noodzakelijk
		Beschikbaarheid - & allocatie van middelen	Niet noodzakelijk. Afhankelijk van (financiële) mogelijkheden

Samenvattend zijn de volgende *project-, organisatievoorwaarden* te onderscheiden:

Harde, te objectiveren randvoorwaarden zijn:

- Regie en zeggenschap (invloed op concept en SPvE<sup>32</sup>)
- Formuleren gemeenschappelijke visie/ambitie op projectniveau
- Ontwikkelen totaal concept en de optimalisatie mogelijkheden hierin
- Lange termijn betrokkenheid (bij omvangrijke projecten)
- Projectorganisatie en expertise personeel

Zachte moeilijk te objectiveren voorwaarden zijn:

- Vertrouwen en commitment
- Chemie tussen beslissers
- Continuïteit en standvastigheid bestuurders

<b>Project - en Organisatie voorwaarden</b> (lager schaal niveau, nodig voor een goed ontwikkelingsproces)			
Moeilijk objectiveerbaar (Zachte randvoorwaarden)	Volgens AM en Proper Stok	Wel objectiveerbaar (Harde randvoorwaarden)	Volgens AM en Proper Stok
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urgentie</li> <li>• Ambitie en enthousiasme</li> <li>• Ondernemerschap</li> <li>• Leiderschap en Durf</li> <li>• (Bestuurlijk) commitment</li> <li>• Continuïteit (personeel)</li> <li>• Vertrouwen</li> <li>• Wederzijdse afhankelijkheid</li> <li>• Kennis van financiering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moment van betrokkenheid</li> <li>• Vertrouwen / commitment</li> <li>• Chemie</li> <li>• Ondernemerschap / standvastigheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regie en/of zeggenschap</li> <li>• Visie en gedeelde ambitie</li> <li>• Procesarchitectuur:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* Projectbureau / organisatie</li> <li>* Inrichting planproces</li> </ul> </li> <li>• Verdeling van risico's</li> <li>• Financiële / programmatisch afspraken</li> <li>• Communicatie / Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regie en zeggenschap (via PPS)</li> <li>• Visie en gedeelde ambitie</li> <li>• Totaal concept ontwikkeling</li> <li>• Planoptimalisatie mogelijkheden</li> <li>• Lange termijn betrokkenheid</li> <li>• Organisatie project</li> <li>• Expertise gemeente personeel</li> </ul>

<sup>32</sup> SPvE staat voor Stedenbouwkundig Programma van Eisen

### 5.1.3 Blauwhoed

#### *Inleiding*

In tegenstelling tot de bovenstaande interviews was in het interview met Blauwhoed geen concrete casus voor handen. Wel kwamen een aantal ontwikkelingen van Blauwhoed, zoals Koningshof te Gouda en het project Vechoever te Utrecht ter sprake.

#### **Context:** openbare ruimte en investeringen in de kwaliteit

Blauwhoed investeert volgens hun eigen zeggen meestal niet direct in de openbare ruimte mits men overtuigd is van de grote toegevoegde waarde die dat kan hebben. Blauwhoed investeert veelal indirect in de openbare ruimte. Zo investeren ze veel tijd in het leggen van klantencontacten en houden klantensessies om te kijken wat consumenten willen. In deze sessies komt Blauwhoed steeds vaker tegen dat potentiële consumenten steeds meer met vragen komen over hoe hun straat er uit komt te zien. Het moet bijdragen aan 'schoonheid' volgens blauwhoed. Blauwhoed wil daarom met kennis, tijd en middelen energie steken in het realiseren van een passende inrichting van de openbare ruimte. Via een goed ontwerp, door na te denken over de inrichting van de openbare ruimte en te zoeken naar kwaliteitsoplossingen investeert men indirect (via kennis en kunde). Zo heeft Blauwhoed in een project in Capelle mede geïnvesteerd in een parkeergarage omdat men de auto's van de straat wilde hebben. Dit leverde ruimte winst op wat gebruikt is voor andere kwaliteitstoevoegingen zoals het aanleggen van een park. Die investering was fors. Maar omdat de gemeente het park voor haar rekening nam kon uiteindelijk een dusdanige kwaliteit van de gehele woonwijk gerealiseerd worden dat de verkoop goed liep. Dit werd mogelijk door de grondexploitatie aan de vastgoedexploitatie te koppelen<sup>33</sup>.

Blauwhoed bedenkt methoden om kwaliteit mogelijk te maken door bijvoorbeeld beheerconstructies toe te passen wanneer de beheerkosten voor de gemeente te hoog worden. Zeker wanneer oplossingen gekozen worden die extra beheer maatregelen vergen maakt Blauwhoed zich sterk voor afwijkende en tevens vernieuwende beheerconstructies. Zo heeft men voor het project in Gouda in de koopcontracten het onderhoud van de erfafscheidingen laten vastleggen die de publiek private overgang maskeren. Blauwhoed verzorgt dit onderhoud. Dergelijke constructies kosten wel de nodige inzet en overtuigingskracht en daarmee tijd in het proces.

Uit de theoretische verkenning van de context kwam naar voren dat op drie onderdelen of invalshoeken kwalitatieve investeringen in de openbare ruimte gedaan worden (zie onderstaande figuur).

<b>Ontwerp</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Via Inrichting en materialisering</li><li>• Via Privaat ruimtelijke strategieën</li><li>• Via personen als een supervisor of een kwaliteitsteam</li></ul>	<b>Programma</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Via optimalisatiemogelijkheden in programma<ul style="list-style-type: none"><li>– Differentiatiemogelijkheden</li><li>– Verdichting</li><li>– Uitgeefbaar versus niet uitgeefbaar</li></ul></li></ul>
<b>Financiën</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Via kosten en baten analyses</li><li>• Via het combineren van de grondexploitatie met vastgoedexploitatie</li><li>• Via een kwaliteitsfonds</li><li>• Via grondbeleid</li></ul>	<b>Proces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Via randvoorwaarden</li><li>• Via investeringen in tijd en/of capaciteit</li><li>• Via inbreng kennis en kunde</li></ul>

<sup>33</sup> Een zelfde opslagpercentage als op de woningen kwam ten goede aan de openbare ruimte

Limitatief weergegeven investeert Blauwhoed concreet in de volgende zaken om tot kwaliteit in de openbare ruimte te komen:

Proces:	Tijdsinvesteringen (Klantcontacten en klantsessies).
Proces:	Investeren in vertrouwen door bijv. overtuigingskracht en capaciteit.
Proces/ontwerp:	Kennis en kunde.
Ontwerp:	Beheer/onderhoud.
Financieel:	Investeren in kwaliteitsoplossingen, bijv. het parkeren.

Volgens Blauwhoed maakt het nogal uit om wat voor een soort project het gaat. Maar kijkend naar de openbare ruimte in transformatiegebieden, die liggen binnen de stedelijke context, zien zij de openbare in belang toenemen. "Vaak kampt een dergelijk gebied met een negatief imago." Blauwhoed investeert met name in randvoorwaarden die gelegen zijn in het conceptontwikkelingsproces. Afhankelijk van de te maken afspraken met de gemeente wil men financieel investeren onder de voorwaarden dat zij de ruimte krijgen om in het concept naar goede oplossingen te zoeken.

### **Onderzoeksdeel: de Randvoorwaarden**

Blauwhoed maakt het geregeld mee dat de gemeente reeds 'een pakket' aan maatregelen heeft. Bij de projecten te Gouda en Utrecht had de gemeente een ontwikkelingsvisie voor de locatie gemaakt. Ten aanzien van deze locaties golden de volgende globale plankwaliteitseisen:

- Aansprekende architectuur;
- het behoud van historisch elementen;
- versterken groene karakters;
- terugdringen van auto's uit de openbare ruimte.

Het maken van een dergelijke visie is volgens Blauwhoed prima. "Het is goed om je te oriënteren op wat je in je stad als aanvulling zoekt of welke kwaliteiten je wilt versterken". Wel pleit Blauwhoed ervoor om de nodige onderbouwing te funderen op een overkoepelende stads- of gebiedsvisie. Het project dat Blauwhoed in Utrecht heeft gerealiseerd bood op voorhand goede aanknopingspunten om aandacht te vragen voor de openbare ruimte. Het zogenaamde 'Groenstructuurplan' gaat op hoofdlijnen in op de aanwezige groenstructuren en biedt tevens aanknopingspunten voor gebiedsontwikkeling. Dit was voor Blauwhoed makkelijker praten en bracht focus aan in de discussie over kwaliteit. Ambities die hier uit voortvloeien hoeven niet perse aan te sluiten op de ambitie van Blauwhoed zolang er maar ruimte blijft om daar met elkaar van gedachte over te kunnen wisselen.

Een stap verder gaat het wanneer bewoners betrokken worden. Wederom is hier volgens Blauwhoed niets mis mee mits dit op hoog schaalniveau blijft. "Immers, het kan positief werken voor het draagvlak maar wanneer te ver gegaan wordt met het vastleggen van allerhande kwaliteiten ontstaat een fuik." "Straks zit je gevangen." Als voorbeeld kan genoemd worden het bestemmingsplan. Wanneer deze reeds gemaakt is voor het gebied is het lastig om nog enige ruimte te houden voor aanpassingen die in een later stadium beter uit blijken te pakken voor de kwaliteit van de openbare ruimte. Zo was in Gouda de inrichting van de openbare ruimte op meso-niveau door een landschapsbureau reeds vastgelegd en ook in het bestemmingsplan vastgelegd zonder dat er ook maar een ontwikkelaar bij betrokken was. Te veel was daardoor ingekaderd en op het moment dat Blauwhoed er aan te pas kwam was het eigenlijk alleen maar de vraag of Blauwhoed bijpassende woningen wilde realiseren. Wel is er nog sprake geweest van residuele grondprijzen methoden maar de kwaliteitsstimulans die hier van uit ging is niet naar de openbare ruimte gegaan maar naar de woningen.

In Gouda introduceerde men het open planproces waar gemeente, bewoners, architecten in vertegenwoordigd waren. Het had als doel om de ontwerpvariabelen vast te leggen. Het gevolg is volgens Blauwhoed evenwel dat al snel de haalbaarheid uit het oog verloren wordt. Immers, er zit geen partij aan tafel die dat kan orkestreren zoals een ontwikkelaar. Er zijn allerlei manieren te verzinnen om kwaliteit mogelijk te maken door bijvoorbeeld de vastgoed exploitatie aan de grondexploitatie te koppelen. Maar dat gebeurde hier niet. Men had het alleen over hoe het er uit moest zien. Die ambities zijn uiteindelijk niet gehaald. Bovendien waren niet alle partijen vertegenwoordigd. Door de vroege fasering van het open plan proces, was de architect en Blauwhoed niet betrokken. Voor Blauwhoed is de ontwerpfase essentieel. Immers; "Op deze manier kan je een compositie maken waarbij nauwkeurig gekeken kan worden hoe een gebouw zich verhoudt tot de ruimte erom heen. "In dit totaalconcept kan je meerwaarde creëren door je af te vragen; wat gebeurt er als ik dit materiaal of deze kwaliteit toevoeg?" Dit gaat op een



manier dat de markt er meer geld voor over heeft.” Blauwhoed bepaalt deze waarde door het basis product te vergelijken met de daarvoor geldende prijzen in de omgeving. Deze wordt vermeerderd met de betreffende kwaliteitstoevoeging. Vervolgens wordt via makelaars bijvoorbeeld bepaald wat de uiteindelijke waarde is. Deze overwaarde is dan de meerwaarde die je hebt kunnen creëren. Voor dit hoger positioneren moet je wel geloof hebben in je product en durf om te investeren. Zonder vroege betrokkenheid en participatie in het ontwerpproces is dat niet mogelijk.

Overigens betekent een open plan proces veel capaciteit en inzet van zowel de gemeente als ontwikkelaar. Het betekent ook dat er veel expertise nodig is om mensen te begeleiden en helder kaders te stellen van wat niet en wel bespreekbaar is. Zowel vanuit de ontwikkelaar als de gemeente is expertise van de openbare ruimte én vastgoed essentieel omdat zo alleen elkaars belangen te zien zijn en gezamenlijk verbanden zijn te leggen.

Een aandachtspunt betreft volgens Blauwhoed het beheer. Blauwhoed komt het nog geregeld tegen dat materialen niet toe te passen zijn omdat na oplevering de gemeente de beheerkosten te hoog acht. Echter, “Wanneer je echt iets wil als ontwikkelaar moet je er voor hard maken, zeker als het om een essentieel onderdeel gaat van het concept.” Dat betekent aantonen wat de (positieve) effecten zijn van het materiaal of een bepaalde kwaliteitsverhogende maatregel. Wederom komt daar ondernemerschap, durf en overtuigingskracht bij kijken. Soms lukt het met de nodige creativiteit om alsnog de kwalitatieve maatregel toe te passen door bijvoorbeeld er een ander onderhoudsschema aan te koppelen of door bijvoorbeeld het beheer gedeeltelijk in eigendom van de bewoners plaats te laten vinden. Devies is in ieder geval niet meteen in de weerstand maar eerst verder kijken en naar creatieve oplossingen te zoeken, volgens Blauwhoed. Blauwhoed zegt hier letterlijk over: “Het is soms zoeken naar oplossingen en het bij elkaar brengen van de juiste partijen om het juiste inzicht te krijgen. Soms waren materialen ook echt te kostbaar maar vanuit esthetisch oogpunt onmisbaar. Dan was het regelrecht naar de wethouder stappen om het voor elkaar te krijgen. Dat kan alleen als je ondernemerschap en overtuigingskracht hebt en toont.”



### *Conclusies Randvoorwaarden*

De randvoorwaarden op hoog schaalniveau, *de omgevingsrandvoorwaarden*, die Blauwhoed van belang acht voor het goed positioneren van de kwaliteit voor het gebied met betrekking tot de openbare ruimte zijn:

- Maatschappelijk maar vooral politiek draagvlak.
- In mindere mate aansluiting op beleidsdoelen en een stedelijke (gebieds)visie.

Voor Blauwhoed is het met name van belang dat er op omgevingsniveau draagvlak is. Als op dat niveau kwaliteit in beeld is kan volgens Blauwhoed altijd naar kwalitatieve oplossingen gezocht worden. “Op deze wijze ontstaat er een voedingsbodemp voor kwaliteit”, aldus Blauwhoed.

Op *project-, organisatieniveau* is expertise bij het betrokken gemeentelijk personeel van groot belang. Tezamen met de juiste partijen, waaronder de verantwoordelijke afdeling voor beheer betekent dat snel inzichtelijk wordt wat nodig is om bepaalde kwaliteitsmaatregelen toe te kunnen passen. Dit heeft volgens Blauwhoed alles te maken met de inrichting van het proces, hoe verantwoordelijkheden lopen en of zij invloed kunnen uitoefenen op de inrichting van dit planproces. Men wil eveneens via het ontwikkelen van een totaalconcept tot de juiste investeringen komen omdat in de ontwikkeling van een totaalconcept synergie duidelijk wordt.

Hoog schaalniveau (Essentiële ingrediënten voor gebiedsontwikkeling)		Denkbare Omgevings-voorwaarden	Volgens Blauwboek Essentieel?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Context:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- maatschappelijke ontwikkeling</li> <li>- sociaal / economische ontwikkeling</li> <li>- bestuurlijk / politieke randvoorwaarden (bijv. legitimiteit)</li> <li>- beleid, netwerken, aansluiting infrastructuur etc.</li> </ul> </li> <li>• <u>Inhoud:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- afstemming facetten en sectoren (bijv. wonen op fysiek facet)</li> <li>- niet statisch maar dynamisch</li> <li>- Ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit</li> </ul> </li> <li>• <u>Actoren:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vertegenwoordiging van publieke sector, private sector, (maatschappelijke) organisaties, burgers en eindgebruikers</li> </ul> </li> <li>• <u>Middelen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- risico dragend vermogen</li> <li>- financiering</li> <li>- grondbeleid</li> <li>- kennis en kunde</li> </ul> </li> </ul>	Proces op stedelijk / regionaal niveau organiserend vermogen	Afstemming op beleid & (gezamenlijke) ambitie	Niet Noodzakelijk, wel prettig
		Formuleren Beleidsdoelen & Gebiedsvisie(s)	Niet Noodzakelijk, wel prettig
		Maatschappelijk & Politiek draagvlak	Ja, Noodzakelijk
		Beschikbaarheid - & allocatie van middelen	Niet noodzakelijk. Afhankelijk van (financiële) mogelijkheden

Samenvattend zijn de volgende *project-, organisatievoorwaarden* te onderscheiden:

Harde, te objectiveren randvoorwaarden zijn:

- Inrichting (verantwoordelijkheden) planproces
- Formuleren gemeenschappelijke ambitie op projectniveau
- Totaal concept (ontwerp)
- Niet te veel verordonneren
- Expertise gemeenlijk personeel (meedenken)

Zachte moeilijk te objectiveren voorwaarden zijn:

- Moment van betrokkenheid (momentum)
- Vertrouwen
- Chemie, een goede sfeer (ruimte laten aan elkaanders ideeën).
- Ondernemerschap en overtuigingskracht

<b>Project - en Organisatie voorwaarden</b> (lager schaal niveau, nodig voor een goed ontwikkelingsproces)			
Moeilijk objectiveerbaar (Zachte randvoorwaarden)	Volgens Blauwboek	Wel objectiveerbaar (Harde randvoorwaarden)	Volgens Blauwboek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urgentie</li> <li>• Ambitie en enthousiasme</li> <li>• Ondernemerschap</li> <li>• Leiderschap en Durf</li> <li>• (Bestuurlijk) commitment</li> <li>• Continuïteit (personeel)</li> <li>• Vertrouwen</li> <li>• Wederzijdse afhankelijkheid</li> <li>• Kennis van financiering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moment van betrokkenheid</li> <li>• Vertrouwen</li> <li>• Chemie</li> <li>• Ondernemerschap / Overtuigingskracht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regie en/of zeggenschap</li> <li>• Visie en gedeelde ambitie</li> <li>• Procesarchitectuur:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* Projectbureau / organisatie</li> <li>* Inrichting planproces</li> </ul> </li> <li>• Verdeling van risico's</li> <li>• Financiële / programmatisch afspraken</li> <li>• Communicatie / Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie en gedeelde ambitie</li> <li>• Plan optimalisatie mogelijkheden</li> <li>• Planproces</li> <li>• Totaal concept ontwikkeling</li> <li>• Niet te veel verordonneren</li> <li>• Expertise gemeente personeel</li> </ul>

## 5.1.4 Multi Vastgoed en Bouwfonds MAB

### *Inleiding*

Multi Vastgoed is matig actief in transformatiegebieden waarbij het om wonen gaat. Multi Vastgoed heeft daarentegen wel veel met ander soortige transformatiegebieden te maken waaronder de verouderde bedrijventerreinen. Daarbij realiseren zij veelal kantoren. Bouwfonds realiseert wel veel woningbouw in transformatiegebieden. In de gesprekken met Multi Vastgoed en Bouwfonds waren geen concrete casussen voor handen. Gedane uitspraken zijn gebaseerd op ervaringen uit projecten.

### **Context:** openbare ruimte en investeringen in de kwaliteit

Multi Vastgoed en Bouwfonds zien dat hun rol als ontwikkelaar aan het veranderen is. Wanneer beiden spreken over wat zij ontwikkelen spreken ze over het 'creëren van (stedelijke) omgevingen'. Multi verklaart hierover: "Het is heel simpel, wij maken (stedelijke) *omgevingen* waarbij het gaat om mensen, bezoekers en gebruikers die zich gelukkig, prettig en veilig in hun omgeving kunnen voelen. Daar hoort investeren bij en zeker in kwaliteit". Multi Vastgoed en Bouwfonds geloven dat wanneer het om grotere opgaven gaat die voor langere tijd lopen investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte zelfs rendeert, ook voor de ontwikkelaar. Overigens moet wel gezegd worden dat het hierbij niet alleen gaat om de openbare ruimte maar een mix aan voorzieningen. Transformatiegebieden kampen meestal met een negatief imago. Om dat imago te doorbreken is het mogelijk om 'voor te investeren' in de openbare ruimte. Te denken valt aan het ontwikkelen van een park. "Dat is een lastige opgave maar als vroegtijdig gekeken kan worden naar de inrichting van het gebied waarbij deze op termijn niet de bouwontwikkeling frustreert is dat mogelijk", aldus Multi. "Je kunt niet overal lukraak bomen gaan planten".

Volgens Multi kleven hier risico's aan maar geeft het een beter 'overall rendement' op termijn. "Het gaat inzicht in het totaalbeeld; is er meerwaarde mogelijk en hoe is dit te bereiken? Met enkele voorinvesteringen?" Je creëert waarde en probeert het gebied een positief imago te geven. "Normaliter komt de waarde stijging pas na een paar jaar wanneer functies of kwaliteiten, bijvoorbeeld groene kwaliteiten, doorontwikkeld zijn. De winst gaat daarmee naar de 1<sup>o</sup> koper of een belegger en komt niet ten gunste van de ontwikkelaar. "Wanneer vroegtijdig het imago van een plek positief beïnvloed wordt, kunnen wij mee profiteren van de waarde stijging." Gebiedspromotie is daarbij van groot belang hetgeen Multi als een taak van zowel overheid als ontwikkelaars ziet.

"Investeren in transformatiegebieden bekijken wij in zijn totaliteit en daar is conceptontwikkeling de spil waarin alle kwaliteiten zichtbaar worden. In het ontwerp kan dan bekeken worden waar kwaliteit te realiseren is. Dat betekent voor het toekomstige programma wel de nodige flexibiliteit. "Het is niet de bedoeling dat van te voren het programma dicht getimmerd is", aldus Bouwfonds. Het kunnen optimaliseren is dus van groot belang omdat daarmee de haalbaarheid beïnvloed kan worden. "Zeker bij langdurige ontwikkelingen zal ruimte moeten blijven om te kunnen schuiven met programma. Eén en ander natuurlijk wel in respect tot de gestelde eisen van gemeenten waaronder bijvoorbeeld de eisen voor sociale woningbouw.", aldus Bouwfonds. Multi is het hier mee eens: "Een mooi gebouw komt het best tot zijn recht in een mooie omgeving en dat begint met het ontwerp technisch kijken wat mogelijk is; hoeveel programma, welk programma, ligging en situering, de structuur van de openbare ruimte, de inrichting ervan. Het zijn allemaal knoppen waar je aan probeert te draaien. Met als doel zoveel mogelijk synergie en meerwaarde."

Vrijheid in conceptontwikkeling gaat niet over één nacht ijs. Gemeenten zullen niet zo maar bereid zijn om de regie deels uit handen te geven<sup>34</sup>. Om toch mede zeggenschap en dus regie te krijgen zal een forse investering nodig zijn in het winnen van vertrouwen tussen partijen. "In de initiatieffase begint het proces waarin je kan laten zien wat je kan, weet en durft." Volgens Multi moet de ontwikkelaar creativiteit en oplossend vermogen tonen. "Niet om de aanbesteding te winnen met allerhande fantastische maar onhaalbare plannen maar om realistische kwalitatief goede plannen te ontwikkelen.

Voor Multi en Bouwfonds is het van belang dat wanneer zij investeren in de kwaliteit van het gebouw het van groot belang is dat de kwaliteit van de omgeving ook goed is. "Dat is niet meer los van elkaar te zien. Het liefst zouden wij de verantwoordelijkheid willen hebben", aldus beide ontwikkelaars. Multi Vastgoed

---

<sup>34</sup> Volgens Multi zeker gezien alle gebeurtenissen rondom de Bouwfraude.

en Bouwfonds geven aan dat zij veelal investeren door middelen die in hun eigen organisatie schuil gaan vrij te maken. Zoals, capaciteit, kennis en kunde. Maar ook financieel worden er, wanneer er kans is op meerwaarde, middelen geïnvesteerd zoals het oppakken van marketing en promotie, inhuren architecten en of landschappers.

<p><b>Ontwerp</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Via Inrichting en materialisering</li> <li>• Via Privaat ruimtelijke strategieën</li> <li>• Via personen als een supervisor of een kwaliteitsteam</li> </ul>	<p><b>Programma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Via optimalisatiemogelijkheden in programma               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Differentiatiemogelijkheden</li> <li>– Verdichting</li> <li>– Uitgeefbaar versus niet uitgeefbaar</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Financiën</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Via kosten en baten analyses</li> <li>• Via het combineren van de grondexploitatie met vastgoedexploitatie</li> <li>• Via een kwaliteitsfonds</li> <li>• Via grondbeleid</li> </ul>	<p><b>Proces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Via randvoorwaarden</li> <li>• Via investeringen in tijd en/of capaciteit</li> <li>• Via inbreng kennis en kunde</li> </ul>

Limitatief weergegeven investeren Multi Vastgoed en Bouwfonds concreet in de volgende zaken om tot kwaliteit in de openbare ruimte te komen:

<b>Proces:</b>	Investeren in vertrouwen door bijv. ondernemerschap, overtuigingskracht, durf.
<b>Proces:</b>	Capaciteit, personele inzet.
<b>Proces/ontwerp:</b>	Kennis en kunde.
<b>Programma/financieel:</b>	Voorinvesteringen (materialen openbare ruimte) <sup>35</sup> .
<b>Financieel:</b>	Investeren in kwaliteitsoplossingen, bijv. het parkeren.

### **Onderzoeksdeel: de Randvoorwaarden**

Multi en Bouwfonds zien, waar het om conceptontwikkeling gaat, dat de relatie tussen programma, ontwerp en financiële afspraken (haalbaarheid) de manier is om meerwaarde te creëren voor het project. Om de openbare ruimte daar een rol in te laten spelen en ontwikkelaars te laten investeren in kwaliteit is het volgens Multi en Bouwfonds noodzakelijk dat vrijheid bestaat rondom de programmatische invulling. Daarnaast moet een ontwikkelaar mee kunnen ontwerpen. “Het kan niet zo zijn dat de overheid de planontwikkeling zelf doet. Volgens beide ontwikkelaars wordt dit geregeld in het samenwerkingsproces tussen partijen. Het is gebruikelijk dat dit in een vroeg stadium begint. “Door vroeg aan tafel te komen zitten kan invloed uitgeoefend worden op de eisen die nodig zijn voor kwaliteit in de openbare ruimte”, aldus de ontwikkelaars.

Wil men over kunnen gaan tot voorinvesteren dan zal daar vroege betrokkenheid noodzakelijk voor zijn. Door te proberen om van het gebied in kwestie een ‘hotspot’ te maken is veel ondernemerschap en durf nodig volgens Multi. Durf kan alleen wanneer je een stevige visie op het gebied hebt. Daarbij is het wel belangrijk dat de gemeente niet het idee krijgt dat de ontwikkelaar alle touwtjes in handen heeft. Een gemeenschappelijk visie en een gedeelde ambitie voor het project in kwestie helpen om vertrouwen in elkaar te krijgen. “Heel belangrijk voor als er ‘hobbels’ genomen moeten worden. Dan kan altijd weer gezegd worden, okay, waar doen we het eigenlijk ook al weer voor”. Daarentegen acht Multi het niet echt noodzakelijk dat er op een stedelijke of regionale niveau een visie en ambitie is die aanknopingspunten

<sup>35</sup> Het betreft hier Multi Vastgoed. Bouwfonds heeft niet aangegeven voor te investeren.

biedt. “Zaken zullen veelal in het project geregeld moeten worden al zal een dergelijke visie wel serieus genomen worden door ons”.

Naast dergelijke factoren speelt urgentie een belangrijke rol. Volgens Multi gaan urgentie en bestuurlijk draagvlak met elkaar samen. “Wanneer het gevoel van urgentie bestaat en wij hebben eveneens dat gevoel kan dat helpen om sneller en beter tot verdeling van regie en zeggenschap te komen”. Beiden ontwikkelaars zien dat regie en zeggenschap goed af te spreken is via publiek-private samenwerking (PPS). Het traditionele model waarbij uitgegaan wordt van een klassieke rol verdeling zien ontwikkelaars steeds meer naar de achtergrond verschuiven.

Toch zien ontwikkelaars ook in dat ze niet de totale vrijheid willen. Voor dit zelfde bestuurlijke draagvlak is het van belang dat de gemeente betrokken blijft. “Programmatische optimalisering is dan wel prettig, we willen wel dat de gemeente aangeeft wat ze precies wil.” Voor dat we aan tafel komen hebben partijen een eigen ambitie. Door deze ambitie aan elkaar te tonen kan van twee ambities één gemeenschappelijke ambitie gemaakt worden. Dat is goed voor het draagvlak en goed voor de bestuurlijke continuïteit. “De gemeente moet betrokken blijven door te sturen op doelstellingen en haar minimale eisen voor wat betreft sociale woningbouw of voorzieningen te formuleren. Voor investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte helpt het dan wel dat men bij de gemeente ook meer kwaliteit wil. Het zal dus wel in haar doelstellingen terug te vinden moeten zijn.”

De eerder beschreven optimalisatie tussen programma, ontwerp en financiële middelen helpt om tot investeringen in de kwaliteit van de openbare ruimte te komen. Het maken van afspraken binnen deze optimalisatie die gekoppeld is aan kwaliteit is de borging van de uitkomst van het proces. Multi en Bouwfonds noemen naast het programmatische vrijheid bijvoorbeeld ook grondprijzafspraken. “In een situatie waarbij wij geen grond hebben, de gemeente wel en er enkele dure verwervingen nodig zijn zullen links of rechtsom afspraken nodig zijn. Wanneer de ambitie is om in het gebied te investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte moet welhaast de gemeente haar grond tegen voorwaarden inbrengen die gekoppeld zijn aan kwaliteit. Dergelijke afspraken hangen, volgens Multi af van de situatie.

### Conclusies Randvoorwaarden

Gezien bovenstaande zijn de *omgevingsrandvoorwaarden*, die Multi en Bouwfonds van belang achten voor het goed positioneren van de kwaliteit met betrekking tot de openbare ruimte:

- Gemeentelijke randvoorwaarden en uitgangspunten voor het programma (op hoofdlijnen).
- Politiek draagvlak.
- In mindere mate aansluiting op beleidsdoelen en een stedelijke (gebieds)visie.

Hoog schaalniveau (Essentiële ingrediënten voor gebiedsontwikkeling)		Denkbare Omgevings- voorwaarden	Volgens Multi en Bouwfonds Essentieel?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Context:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- maatschappelijke ontwikkeling</li> <li>- sociaal / economische ontwikkeling</li> <li>- bestuurlijk / politieke randvoorwaarden (bijv. legimiteit)</li> <li>- beleid, netwerken, aansluiting infrastructuur etc.</li> </ul> </li> <li>• <u>Inhoud:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- afstemming facetten en sectoren (bijv. wonen op fysiek facet)</li> <li>- niet statisch maar dynamisch</li> <li>- Ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit</li> </ul> </li> <li>• <u>Actoren:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vertegenwoordiging van publieke sector, private sector, (maatschappelijke) organisaties, burgers en eindgebruikers</li> </ul> </li> <li>• <u>Middelen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- risico dragend vermogen</li> <li>- financiering</li> <li>- grondbeleid</li> <li>- kennis en kunde</li> </ul> </li> </ul>	<b>Proces op stedelijk / regionaal niveau organiserend vermogen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afstemming op beleid &amp; (gezamenlijke) ambitie</li> <li>Formuleren Beleidsdoelen &amp; Gebiedsvisie(s)</li> <li>Maatschappelijk &amp; Politiek draagvlak</li> <li>Beschikbaarheid - &amp; allocatie van middelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niet Noodzakelijk, wel prettig</li> <li>Noodzakelijk, vooral voor programma</li> <li>Ja, Noodzakelijk</li> <li>Niet noodzakelijk. Afhankelijk van (financiële) mogelijkheden</li> </ul>

Op *project-, organisatieniveau* spelen volgens Multi Vastgoed en Bouwfonds de volgende harde en zachte voorwaarden:

Harde, te objectiveren randvoorwaarden zijn:

- Regie en zeggenschap (invloed op concept en SPvE)
- Formuleren gemeenschappelijke visie/ambitie op projectniveau
- Ontwikkelen totaal concept en de optimalisatie mogelijkheden hierin
- Lange termijn betrokkenheid (bij omvangrijke projecten)
- Meedoen aan gebiedspromotie (marketing)
- Grondprijs afspraken

Zachte moeilijk te objectiveren voorwaarden zijn:

- Gevoel van urgentie
- Momentum (vroeg betrokkenheid)
- Vertrouwen en commitment
- Continuïteit bestuurders
- Ondernemerschap, overtuigingskracht, durf

<b>Project - en Organisatie voorwaarden</b> (lager schaal niveau, nodig voor een goed ontwikkelingsproces)			
Moeilijk objectiveerbaar (Zachte randvoorwaarden)	Volgens <b>Multi en Bouwfonds</b>	Wel objectiveerbaar (Harde randvoorwaarden)	Volgens <b>Multi en Bouwfonds</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urgentie</li> <li>• Ambitie en enthousiasme</li> <li>• Ondernemerschap</li> <li>• Leiderschap en Durf</li> <li>• (Bestuurlijk) commitment</li> <li>• Continuïteit (personeel)</li> <li>• Vertrouwen</li> <li>• Wederzijdse afhankelijkheid</li> <li>• Kennis van financiering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gevoel van urgentie</li> <li>• Moment van betrokkenheid</li> <li>• Vertrouwen &amp; commitment</li> <li>• Continuïteit</li> <li>• Ondernemerschap &amp; durf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regie en/of zeggenschap</li> <li>• Visie en gedeelde ambitie</li> <li>• Procesarchitectuur:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Projectbureau / organisatie</li> <li>* Inrichting planproces</li> </ul> </li> <li>• Verdeling van risico's</li> <li>• Financiële / programmatisch afspraken</li> <li>• Communicatie / Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regie en zeggenschap</li> <li>• Visie en gedeelde ambitie</li> <li>• Inrichting planproces</li> <li>• Totaal concept ontwikkeling</li> <li>• Planoptimalisatie mogelijkheden</li> <li>• Lange termijn betrokkenheid</li> <li>• Grondprijs afspraken</li> <li>• Gebiedspromotie</li> </ul>

## 5.2 Conclusie Praktijk analyse

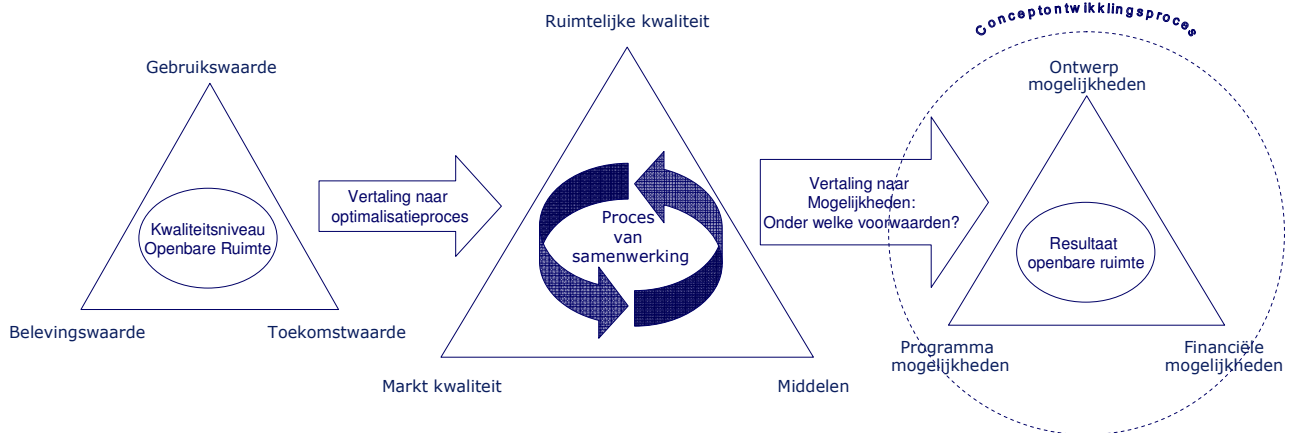
### *De openbare ruimte en investeringen in de kwaliteit*

Vanuit een contextuele blik is gekeken naar welke investeringen ontwikkelaars plegen om tot kwaliteit van de openbare ruimte te komen. De manier waarop en waarmee geïnvesteerd wordt lopen uiteen maar hebben allemaal te maken met het optimaliseren van de ontwikkeling. Ze variëren van een meer indirecte manier zoals investeringen via inbreng van kennis en kunde (creativiteit), capaciteit, procesinrichting en tijdsbeslag tot aan meer directe manieren van investeren. Deze meer directe manieren variëren van investeringen in materialen, financiële injecties, voorinvesteringen tot aan behoudt en opwaardering van bepaalde reeds aanwezige kwaliteitselementen. Al deze investeringen zijn sterk 'consument' of koper gericht en bedoelt om het imago positief te beïnvloeden. De meeste investeringen in de openbare ruimte die ontwikkelaars plegen hebben te maken met esthetische aspecten. Ze dragen bij aan 'diversiteit', 'identiteit' en 'schoonheid' en vallen daarmee in de categorie van *beleving*, hetgeen enkele ontwikkelaars zeer letterlijk opvatten. Ze zijn constant bezig met te zoeken naar wat de klant wil, getuige de vele klantencontacten en klant sessies. Daarnaast investeren ontwikkelaars ook kwaliteiten die de *toekomstwaarde* en de *gebruikswaarde* verhogen. Voorbeelden hiervan zijn de investeringen die gedaan zijn om de veiligheid te waarborgen waarvoor ontwikkelaars speciale beheerconstructies optuigen, of het

aanleggen van ondergrondse parkeergarages. Om als ontwikkelaar te kunnen investeren in de openbare ruimte is meer nodig dan alleen ontwikkelingspositie of een rol in de opstal ontwikkeling.

De meeste geïnterviewde ontwikkelaars refereren aan het creëren van meerwaarde in de ontwikkeling. Het geldt als een 'drive' om te investeren. Om deze potentiële meewaarde in het gebied te benutten is volgens de ontwikkelaars meer conceptuele verantwoordelijkheid nodig. Daarbij wordt uitdrukkelijk gekeken naar de mogelijkheden die in het concept liggen, welke bestaat uit ontwerp -, programmatische - en financiële mogelijkheden. Men streeft een optimaal plan na waarbij ontwikkelaars kijken naar zowel het vastgoed als de omgeving.

Samenvattend betekent dit dat de kwaliteit van de openbare ruimte te operationaliseren valt door de aspecten gebruikswaarde, de belevingswaarde en de toekomstwaarde. Welke kwaliteiten worden toegevoegd hangt af van het samenwerkingsproces van de ontwikkeling. Als onderdeel van het samenwerkingsproces speelt voor ontwikkelaars de conceptontwikkeling een belangrijke rol. Eén en ander wordt duidelijk in onderstaande figuur.



Figuur 17: kwaliteit openbare ruimte, samenwerkingsproces en het conceptontwikkelingsproces.

Om daadwerkelijk te komen tot investeren in de openbare ruimte moeten de voorwaarden daartoe optimaal zijn. Ontwikkelaars zijn alleen bereid te investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte wanneer voldaan wordt aan deze voorwaarden. Daarom lag in de tweede plaats de focus in de interviews op wat randvoorwaardelijk nodig is in het samenwerkingsproces tussen overheid en marktpartij.

### *De randvoorwaarden om te investeringen in de kwaliteit van de openbare ruimte*

Uit de interviews is gebleken dat het samenwerkingsproces essentieel is om enerzijds kwaliteit nader betekenis te geven en anderzijds om daadwerkelijk ook tot kwaliteit te komen. Immers, kwaliteit begint bij de notie wat partijen onder kwaliteit verstaan en als kwaliteit bestempelen<sup>36</sup>. Ontwikkelaars geven aan vooral vanuit de consument te redeneren en zijn met name gericht op het verhogen van de 'belevingswaarde'.

In de verschillende schaalniveaus die verkend zijn is onderscheid gemaakt tussen twee niveaus, te weten de 'omgevingsvoorwaarden' en de 'project-, organisatievoorwaarden'. Op hoog schaalniveau, *de omgevingsvoorwaarden*, blijkt met name draagvlak van groot belang om tot investeringen over te kunnen gaan. In minder mate en door de meeste ontwikkelaars niet als voorwaarde bestempelt blijken ambities, doelstellingen en visies op hoog schaalniveau kunnen helpen als aanknopingspunt voor het verder uitwerken van kwaliteit op gebiedsniveau. De visies, gedeelde ambities helpen het proces te vergemakkelijken, al is dit niet altijd het geval. Zeker wanneer daarin vanuit de overheid te veel sturend wordt opgetreden. Voor het investeren in kwaliteit zien ontwikkelaars daarom graag dat vooral voldaan wordt aan de door hen aangegeven cruciale voorwaarden, die gelegen zijn in het gebied zelf. Bij deze *project-, en organisatievoorwaarden* gaat het volgens de ontwikkelaars om de moeilijk te objectiveren

<sup>36</sup> Er heeft in dit onderzoek geen verdieping plaats gevonden wat partijen onder kwaliteit verstaan. Zie § 1.2.3.

zachte voorwaarden als vertrouwen, moment van betrokkenheid, ondernemerschap, dan wel commitment. Gevoel van urgentie, expertise of kennis van financiering werd minder vaak genoemd.

Bij de te objectiveren, harde voorwaarden lopen de bevindingen uit de interviews meer uiteen. Vooral afspraken over meer regie en zeggenschap en daarmee invloed achten ontwikkelaars van belang. Tevens kwam bij alle ontwikkelaars naar voren dat een gemeenschappelijke visie en ambitie op projectniveau, waarin men samen de uitgangspunten kan bepalen, essentieel is. Te meer omdat daarmee draagvlak, commitment en continuïteit te borgen valt. Maar ook afspraken die meer in de lijn liggen met optimalisatiemogelijkheden zoals programma en financiële afspraken (grondprijs, -methoden), de mogelijkheid tot het ontwikkelen van een totaalconcept (conceptontwikkeling) en invloed bij de inrichting van het planproces werden veelvuldig genoemd. In het samenwerkingsproces zien ontwikkelaars de afbakening van rollen en verantwoordelijkheden, meer vrijheid (regie en zeggenschap) met bijbehorende verantwoordelijkheid van de ontwikkelaar om het proces vorm te kunnen geven, de juiste partijen en expertise als belangrijke voorwaarden.

Ontwikkelaars hebben aangegeven dat wanneer niet aan dergelijke voorwaarden voldaan wordt het vanuit hun positie vaak zinloos is om überhaupt kwaliteit te willen nastreven. In dergelijke gevallen blijven opstalontwikkeling en de ontwikkeling van de openbare ruimte gescheiden ontwikkelingen en blijft de kans op synergie achterwege. Dan blijft het bij het minimale kwaliteitsniveau.



## 6 Conclusies en Aanbevelingen

Dit laatste hoofdstuk zal ingaan op de onderzoeksvraag van dit onderzoek. Dit onderzoek had ten doel om inzicht te krijgen in wat ontwikkelaars bijdragen of kunnen bijdragen aan het investeren in kwaliteit van de openbare ruimte. Daarin wordt veelvuldig verwezen en gebruik gemaakt van de informatie die verkregen is uit de interviews. In tweede instantie volgen enkele aanbevelingen.

### 6.1 Conclusies

Dit onderzoek bestond uit een contextueel - en een onderzoeksonderdeel waarbij twee casussen zijn gebruikt en interviews zijn gebruikt. Met behulp van de verkregen informatie wordt een antwoord geformuleerd op de volgende centrale vraag:

***Onder welke voorwaarden zijn projectontwikkelaars bereid om te investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte?***

Om deze vraag te beantwoorden is gekeken naar hoe kwaliteitsinvesteringen in de openbare ruimte mogelijk zijn en welke randvoorwaarden daar aan ten grondslag liggen. Twee onderwerpen zijn hiervoor zowel theoretisch (literatuur) als in de praktijk (interviews) verkend:

- Ten eerste; om welke kwaliteitsinvesteringen het gaat en hoe deze tot stand kunnen komen.
- Ten tweede; welke randvoorwaarden hier aan ten grondslag liggen.

Het eerste deelonderwerp is contextueel verkend en geeft een beperkt beeld. Dit betekent dat aan deze conclusies niet al te veel waarde gehecht kunnen worden.

#### **Investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte**

Het belang van de openbare ruimte neemt toe. In (integrale) gebiedsontwikkelingen krijgt de openbare ruimte meer betekenis en draagt zij zelfs bij aan de economische revitalisering van steden. Ook ontwikkelaars zien in dat de openbare ruimte een grote rol gaat spelen. De geïnterviewde ontwikkelaars zien de openbare ruimte als het verlengstuk van de vastgoedontwikkeling. Sommigen gaan zelfs zo ver door te stellen dat het ontwikkelen van de openbare ruimte hun vak is.

Ontwikkelaars willen een prominentere rol in het realiseren van kwaliteit voor de omgeving waaronder de openbare ruimte. Ze zien zich niet meer louter als vastgoedontwikkelaar maar meer als de makers van 'stedelijke omgevingen'. De focus in deze scriptie lag niet op dit belang maar op het proces waarin overheid (gemeente) en marktpartij participeren. Hierin is alleen de zijde van de ontwikkelaars belicht hetgeen een beperkt beeld geeft. Het blijkt dat de kwaliteit van de openbare ruimte nauw samenhangt met het samenwerkingsproces tussen partijen. In dit 'overall' samenwerkingsproces vindt afstemming plaats tussen de *gebruikswaarde*, de *toekomstwaarde* en de *belevingswaarde* van de openbare ruimte.

#### *Welke mogelijkheden en of methoden?*

Uit de interviews kwam naar voren dat er verschillende mogelijkheden bestaan om te investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte. Investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte is in deze scriptie ruim opgevat. Er is in eerste instantie vooral gekeken naar de toepassingen of manieren waarmee kwaliteit in de openbare ruimte te realiseren is. De door de ontwikkelaars genoemde manieren hebben betrekking op:

- optimaliseringsmogelijkheden in programma,
- vrijheid in het ontwerp,
- financieringsmethoden zoals grondprijfsafspraken,
- en (samenwerkings)proces van de ontwikkeling.

Dit sluit aan op de in de theorie weergegeven methoden en sluit eveneens aan op het in de literatuur omschreven optimalisatieproces tussen ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen.

In de theorie is limitatief weergegeven om welke investeringsmogelijkheden het kan gaan. Het betreffen directe methoden als investeringen via materialen, of het beschikbaar stellen van financiële middelen die voortvloeien uit bijvoorbeeld grondprijfsafspraken, of strategieën die gelegen zijn in het beheer. Ze hebben een grote invloed op de 'zichtbare' kwaliteit. De indirecte methoden daarentegen zijn niet meteen zichtbaar. Bij de indirecte methoden gaat het om methoden als het aantrekken van een landschapsarchitect, oplossingsrichtingen die liggen in het optimaliseren van programma waardoor bijvoorbeeld extra middelen vrijkomen om te herinvesteren.

Naast dat er gekeken is naar de methoden is er ook gekeken naar het soort investeringen die ontwikkelaars doen. Dat de investeringen tussen de geïnterviewde ontwikkelaars uiteenlopen kan te maken hebben met het soort project, de situatie van het project en de karakteristieken van betrokken partijen. De investeringen liggen in lijn met de gebruikswaarde, de toekomstwaarde en de belevingswaarde van de openbare ruimte. In de theorie is de kwaliteit van de openbare ruimte geoperationaliseerd aan de hand van deze drie aspecten. Gebleken is dat ontwikkelaars vooral kwaliteiten willen toevoegen die de beleving van de consument beïnvloeden. Daarmee valt voorzichtig te concluderen dat ontwikkelaars vooral het belevingsaspect van belang achten. Dit komt overeen met de trend die in de literatuur geschetst is over het beleven van kwaliteit in de openbare ruimte. Deze neemt toe.

#### *Samenwerkingsproces als basis.*

Uit de theorie kwam naar voren dat investeringen ook mogelijk zijn in het samenwerkingsproces. Het blijkt inderdaad dat ontwikkelaars investeren in het samenwerkingsproces. Opvallend hierbij is dat veel ontwikkelaars aangeven dat een goed proces noodzakelijk is om tot investeringen in de openbare ruimte te komen. Immers, hier vinden belangrijke beslissingen plaats. Door te investeren in het proces proberen ontwikkelaars meer 'grip' te krijgen en verantwoordelijkheden naar zich toe te trekken. Zodoende zijn zij beter in staat om invloed uit te oefenen op kwalitatieve afwegingen en beslissingen. Wanneer deze samenwerking goed verloopt kunnen overheid en ontwikkelaar inspelen op kansen of kunnen zij beter omgaan met tegenslagen en deze verdelen. Dit bleek ook uit de ontwikkeling van het Chassé Park waarbij kostenverhogende investeringen doormiddel van goede samenwerking door partijen gedeeld konden worden. Tegenslagen bij de ontwikkeling van het Chassé Park leidden niet tot besparingen op kwaliteit. Integendeel, er werden maatregelen genomen om kwaliteit te garanderen; het investeren in een tunnelbak die in de ondergrondse parkeergarage aangelegd moest worden. De tunnelbak diende om de wortels van de reeds aanwezige bomen bovenop de parkeergarage te beschermen.

In het 'overall' samenwerkingsproces tussen ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen speelt het conceptontwikkelingsproces een belangrijke rol. Hierin wordt volgens de ontwikkelaars de optimalisatie tussen ontwerp, programma en middelen afgestemd, concreet gemaakt en getoetst op haalbaarheid. Vrijwel alle ontwikkelaars gaven aan dat het conceptontwikkelingsproces noodzakelijk is om de synergie tussen planonderdelen inzichtelijk te maken. Op deze manier kan het beste voldaan worden aan het "creëren van meerwaarde".

#### *Meerwaarde?*

In de literatuur zijn vier soorten meerwaarde onderkent; inhoudelijke -, financiële -, procesmatige - en externe meerwaarde. Wanneer de openbare ruimte onderdeel kan zijn in het proces van meerwaarde<sup>37</sup> neemt haar belang voor ontwikkelaars toe. De geïnterviewde ontwikkelaars geven aan dat zij in een dergelijk geval graag invloed willen hebben op de te realiseren kwaliteit van de openbare ruimte. Uit de interviews komt naar voren dat de openbare ruimte vooral van betekenis kan zijn in het creëren van 'inhoudelijke meerwaarde'. Inhoudelijke meerwaarde ontstaat namelijk wanneer door een integrale benadering van de realisatie van elkaar versterkende functies, de kwaliteit van de oplossing vergroot wordt. Dus wanneer het voor de ontwikkelaar duidelijk is dat investeringen positieve effecten hebben op het te realiseren vastgoed zijn ze bereid te investeren. Te denken valt aan de investering die Blauwhoed deed om parkeren uit het zicht te krijgen en daarvoor investeerde in een (ondergrondse) garage. Onder deze positieve effecten worden de effecten verstaan die het product aantrekkelijker maken waardoor een hogere opbrengst gewaarborgd kan worden of waardoor de afzet versneld kan worden. Daarmee kan de openbare ruimte ook financiële meerwaarde tot gevolg hebben. Financiële meerwaarden ontstaat wanneer

---

<sup>37</sup> Zie paragraaf 3.2.1 van deze scriptie.

zich (uiteindelijk) een gunstiger financieel resultaat aftekent voor wat betreft, prijs/kwaliteit, opbrengst/winst of risicoallocatie. Door te investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte moet synergie ontstaan tussen omgeving en het te realiseren vastgoed.

Om tot meerwaarde te komen speelt conceptontwikkeling volgens de ontwikkelaars een grote rol. Op deze manier lukt het volgens de ontwikkelaar om meerwaarde ten gelden te maken.

#### *Het conceptontwikkelingsproces.*

Zoals in de interviews naar voren kwam en reeds is toegelicht, richten de ontwikkelaars zich sterk op conceptontwikkeling. De ontwikkelaar zal, wanneer meerwaarde mogelijk is, willen sturen en optimaliseren in het plan om synergie tussen planonderdelen te bereiken. Proper Stock en Multi zien mogelijkheden voor synergie wanneer de openbare ruimte samen met de overgang (semi-private ruimte) naar de woning één geheel vormt. De openbare ruimte maakt dan onderdeel uit van een ontwerpogave die deze verschillende ruimten integraal benaderd. "Daarmee ontwerp je een totaalconcept en dat vraagt om een integrale benadering", aldus beide ontwikkelaars. Ook Blauwhoed probeert te optimaliseren binnen het hele concept. Het bleek namelijk dat Blauwhoed op deze manier het voor elkaar kreeg om op de juiste plekken kwaliteit toe te voegen. Dat kwam het hele plan ten goede: "Het gebouw blijft hetzelfde kosten, waar het ook staat. Wanneer je slim weet te investeren in de kwaliteit van de locatie, waarbij het niet gaat om extreem dure materialen of oplossingen, kan er relatief veel waarde toegevoegd worden. Creativiteit is hiervoor het sleutelwoord en zit voornamelijk verborgen in een goed ontwerp". Wanneer geen vrijheid aan Blauwhoed was gegeven hadden kwaliteitsinvesteringen mogelijkwijs op de verkeerde plek plaats gevonden. Voor het realiseren van een goed concept zijn verschillende methoden, middelen, instrumenten inzetbaar. In deze scriptie zijn ze hooguit verkend en limitatief weergegeven. Feit is evenwel dat conceptontwikkeling voor de geïnterviewde ontwikkelaars in belang toeneemt.

Echter, alleen het aantonen waar kwaliteit het beste tot zijn recht komt is niet genoeg. Om daadwerkelijk investeringen te kunnen doen, spelen 'harde' en 'zachte' voorwaarden een belangrijke rol. Immers, zoals reeds in het samenwerkingsproces weergegeven geeft meer regie en zeggenschap de ontwikkelaar de mogelijkheid om te sturen op synergie tussen planonderdelen. De bereidheid van ontwikkelaars om te investeren in de openbare ruimte hangt af van de voorwaarden die gelegen zijn in:

1. *Het ontwerp.* Krijgt de ontwikkelaar ruimte/zeggenschap om zelf het concept in te richten zodat er meerwaarde en synergie ontstaat tussen de verschillende planonderdelen en de openbare ruimte?
2. *Het programma.* Bestaat er genoeg flexibiliteit in het programma (verdunding - of verdichtingsmogelijkheden)?
3. *De haalbaarheid.* Bestaan er genoeg mogelijkheden om (financiële) afspraken te maken om investeringen in de openbare ruimte te kunnen doen?
4. *Het proces.* Krijgt de ontwikkelaar voldoende vrijheid (regie en zeggenschap) om enerzijds in de samenwerking een invloedrijke positie te krijgen en anderzijds vrijheid om meerwaarde na te streven via het conceptontwikkelingsproces?

Punt 1 t/m 3 maken deel uit van conceptontwikkeling. Conceptontwikkeling maakt onderdeel uit van het (overall) samenwerkingsproces. Dit is het proces zoals bedoeld in punt 4.

### **De randvoorwaarden waaronder ontwikkelaars bereid zijn te investeren**

Om te investeren in kwaliteit is zowel theoretisch als in de interviews gekeken naar welke voorwaarden ontwikkelaars stellen en/of nodig achten. Ontwikkelaars geven aan dat wanneer aan deze voorwaarden voldaan wordt, ze bereid zijn te investeren in kwaliteit. Het gaat hier om enerzijds de randvoorwaarden die liggen op hoog schaalniveau, de omgevingsvoorwaarden. Anderzijds gaat het om de randvoorwaarden die liggen op laag schaalniveau, de project-, organisatievoorwaarden. De voorwaarden worden kort besproken.

## *Omgevingsvoorwaarden*

### *Ingrediënt Actoren – draagvlak:*

Vrijwel alle ontwikkelaars zien in dat vooral politiek draagvlak voor kwaliteit belangrijk is. Wanneer draagvlak bestaat bij raadsleden maar meer nog bij de betrokken bestuurders ontstaat een voedingsbodem of een platform waar ruimte is voor kwaliteitsdiscussies. Dit draagvlak kan leiden tot positieve besluitvorming rondom investeringen in kwaliteit wanneer het 'erop aankomt'.

### *Ingrediënt Context – afstemming op beleid/ontwikkelingen en stedelijke ambitie:*

Wanneer gekeken wordt naar het ingrediënt 'context' zijn vrijwel alle ontwikkelaars het eens dat afstemming op de context belangrijk is. Onder de ingrediënten wordt verstaan de maatschappelijke, sociaal-economische ontwikkelingen, bestuurlijk en politieke randvoorwaarden en dergelijke. Ze worden vertaald in stedelijk beleid en/of een stedelijke ambitie. Dergelijke voorwaarden zien de meeste ontwikkelaars niet als noodzaak. Alleen in de ontwikkeling van Monnikenhuizen (Johan Matser) droeg de ambitie die de gemeente Arnhem had bij aan het realiseren van kwaliteit. Het afstemmen van de ontwikkeling op de geldende ambitie van de stad kan een bruikbare toekomstigheid zijn. Het kan echter ook vertragend werken. Wanneer deze ambitie op hoger schaalniveau niet goed aansluit op het lagere schaalniveau van het project bestaat namelijk de kans dat partijen terugvallen op eigen ambities met veelal vertraging als gevolg. Dit bleek in enkele ontwikkelingen waarbij Blauwhoed was betrokken. Een stedelijke visie waarin kwaliteit voor openbare ruimte reeds hoog staat aangeschreven kan een versterkend effect hebben op de uitwerking van kwaliteit. Maar moet niet op projectniveau eisen formuleren maar vooral aanknopingspunten bieden. Dit kan namelijk het realiseren van kwaliteit op projectniveau tegenwerken omdat mogelijk eisen niet goed kunnen passen bij de karakteristieken van het gebied of het concept.

### *Ingrediënt Inhoud – beleidsdoelen en inhoudelijke gebiedsvisie(s):*

Beleidsdoelen die een programmatische uitwerking hebben worden vaak als eis meegegeven in een project. Dit levert soms spanning op. Immers wanneer dit programma te veel in ingekaderd werkt het benauwend. Dit kan ten koste gaan van de kwaliteit in de openbare ruimte. Te denken valt aan (te veel) sociale woningbouw. Ontwikkelaars zien liever afstemming op de woningmarkt in de omgeving hetgeen afzetrisico's beperkt. Juist in steden zien ontwikkelaars mogelijkheden voor de openbare ruimte. In een omgeving met veel appartementen kan de openbare het onderscheid maken.

### *Ingrediënt Middelen – financieel ruimtelijke middelen/strategieën:*

Financiële afspraken, geldend grondbeleid of subsidies zien ontwikkelaars niet als essentieel om tot investeringen in kwaliteit te komen. Het kan een positieve impuls hebben. Een kwaliteitsfonds op stedelijk niveau ziet men als vrij indirect en doet afbreuk aan creativiteit. Men ziet liever dat investeringen gekoppeld worden aan het project zelf omdat men zo beter in staat is verbanden te leggen en synergie tussen projectonderdelen te creëren.

Zodoende zijn voor ontwikkelaars niet alle in de literatuur verkende omgevingsvoorwaarden van belang. In het kort ziet men bestuurlijk draagvlak op hoog niveau als essentieel en de andere ingrediënten voor gebiedsontwikkeling als handig, of als bruikbare aanknopingspunt. Om te komen tot investeringen in de openbare ruimte zijn omgevingsvoorwaarden van belang maar niet essentieel. De werkelijke essentiële voorwaarden liggen volgens de geïnterviewde ontwikkelaars op project-, en organisatieniveau.

## *Project-, organisatievoorwaarden*

### 1 Harde randvoorwaarden

De meningen van de ontwikkelaars over de harde randvoorwaarden die nodig zijn om tot investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte te komen, liepen meer uiteen. Toch waren er een aantal opvallende gelijkenissen die hieronder worden toegelicht.

#### *Regie en zeggenschap.*

Ontwikkelaars willen zich het liefst meer regie en zeggenschap toe-eigenen in het conceptontwikkelingsproces. Daarnaast zien zij dat zeggenschap in het samenwerkingsproces (de onderhandelingstafel) er één is waarin ontwikkelaars een positie moeten krijgen. Op deze wijze kan men beter sturen en meer zekerheid krijgen over eventuele (toekomstige) investeringen. Dit betekent

overigens niet dat ontwikkelaars de totale regie en zeggenschap willen hebben. In tegendeel, het gaat hen om invloed en sturingsmogelijkheden in het samenwerkings- en conceptontwikkelingsproces.

#### *Gedeelde ambitie en visie.*

Johan Matser, AM, Proper Stock, Blauwhoed en Multi gaven aan dat wanneer er een mogelijkheid is om samen met de gemeente (overheid) op projectniveau een gedeelde ambitie en visie te formuleren dit van grote waarde is. Zo bracht de gemeenschappelijke visie van het Chassé Park elke keer weer focus in discussies over (financiële) tegenslagen. Te samen met het bestuurlijk draagvlak, kwamen partijen tot oplossingen of het verdelen van de (financiële) last bij een tegenslag.

#### *Ontwikkelingsmogelijkheid voor een totaal concept (conceptontwikkeling).*

De ontwikkelingsmogelijkheid voor een totaalconcept is grotendeels al besproken. Een aantal opmerkingen over de rol van het ontwerp is nog wel van belang. De ontwikkelaars zagen het ontwerp als hét middel waarin kwalitatieve gedachten van betrokken, ideeën en creatieve oplossingen samenkomen. De ideeën van de verschillende betrokken disciplines en bewoners in het open plan proces van Monnikenhuis brachten bijvoorbeeld kwaliteiten aan het licht die anders onzichtbaar zouden blijven. Het ontwerp laat zien waar kwaliteiten mogelijk zijn en draagt zodoende bij aan het visualiseren van synergie tussen planonderdelen en de openbare ruimte.

#### *Inrichtingsvrijheid voor plan proces.*

De inrichting van het planproces moet volgens de ontwikkelaars gericht zijn op het tegemoet komen aan creativiteit waarin de nodige expertise aanwezig is en de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. De ontwikkelaars hechten veel waarde aan het genereren van creatieve ideeën. Ze zijn er van overtuigd dat dergelijke ideeën bijdragen aan kwalitatieve oplossingen die voor betrokken partijen financieel acceptabel zijn en bijdragen aan een zo optimaal mogelijke kwaliteit. De inrichting van het proces is voor elk project weer anders. Echter, wat ontwikkelaars graag zien is dat zij mee kunnen beslissen over bijvoorbeeld, de organisatiestructuur, het personeel en hoe met elkaar samengewerkt wordt, om zodoende gebruik te kunnen maken van elkaars kennis en kunde. Het proces moet uiteindelijk leiden tot inzicht in meerwaarde.

## 2 Zachte randvoorwaarden

#### *(Bestuurlijke) continuïteit.*

Bestuurlijke continuïteit werd door alle ontwikkelaars als cruciale voorwaarde genoemd om op projectniveau draagvlak te krijgen voor het investeren in kwaliteit. Zoals in de verkende casussen naar voren kwam, zijn ontwikkelaars ervan overtuigd dat daarmee eerder verantwoordelijkheid wordt genomen in het halen van de kwaliteitsambitie. Zelfs wanneer dit tegenvallers oplevert. De eerder besproken gemeenschappelijke visie en ambitie houdt bestuurders gefocust. Persoonlijke ambitie en enthousiasme noemde ontwikkelaars als eigenschappen van bestuurders die continuïteit ondersteunen. Maar gevoel voor ambitie en enthousiasme zelf zijn geen noodzakelijke voorwaarden.

#### *Vertrouwen, commitment en chemie.*

Ontwikkelaars noemden vertrouwen, commitment en chemie als belangrijke voorwaarden. Ze hebben te maken met relaties tussen individuen. Opvallend was de proactieve houding van de ontwikkelaars jegens het creëren van vertrouwen en chemie door er in te investeren. Ontwikkelaars hanteren hier verschillende manieren voor. Openheid tonen, initiatief nemen, het inwilligen van wensen van de wederpartij zijn enkele voorbeelden. Maar ook elkaar proberen te begrijpen door bijvoorbeeld ruimte te bieden aan het verkennen van een ieders beeld en perspectief op de ontwikkeling is zo'n manier. Bij het nader bevragen bleek de uitwerking van vertrouwen, commitment en chemie verschillend te zijn. Zo gaf vertrouwen voor Johan Matser de mogelijkheid om 'op afstand van elkaar inhoudelijk aan het plan te kunnen werken' en bleek voor Blauwhoed 'het spreken van elkaars vaktaal en respect hebben voor elkaars belangen' de rede voor het ontstaan van chemie te zijn.

#### *Ondernemerschap en Leiderschap.*

Leiderschap en ondernemerschap helpt bij het verzilveren van kansen. Kansen die zich voor of tijdens de ontwikkeling voordoen. Dit werd bevestigd in de ontwikkeling van Monnikenhuis waarbij in het proces de nodige overtuigingskracht en standvastigheid te vinden was. De gemeente Arnhem moest geregeld overtuigd worden van de kwaliteitsverhogende elementen die Johan Matser bedacht had. Immers, de gemeente was verantwoordelijk voor het beheer. Ondernemerschap gaat tevens gepaard met de nodige

durf en standvastigheid. De durf om risico's te nemen en te geloven in een beter eindresultaat. Standvastigheid om de ambitie vast te houden.

#### *Vroege betrokkenheid (Momentum).*

Het juiste moment bestaat volgens de ontwikkelaars niet. Het gaat om het zo 'vroeg mogelijk' betrokken raken. Ontwikkelaars zien vroege betrokkenheid van groot belang om meerwaarde na te kunnen streven. In de literatuur kwam naar voren dat vooral in de beginfase meerwaarde mogelijk is. Immers, in de initiatiefase wordt de projectscope gekozen. De projectscope bepaalt de grenzen van wat mogelijk is. Wanneer deze te beperkt en te vroeg bepaald is blijven er weinig mogelijkheden over om te optimaliseren tussen de variabelen ontwerp, programma en middelen. Vroege betrokkenheid is essentieel omdat op deze manier het voor ontwikkelaars mogelijk wordt meerwaarde te creëren. De scope ligt dan vaak nog niet vast en is nog niet geheel ingekaderd. Daardoor neemt de kans af dat ontwikkelaars geconfronteerd worden met financiële tekorten. Als voorbeeld kunnen de beheerconstructies genoemd worden bij Monnikenhuisen en het Chassé Park. Al in een vroeg stadium hadden Johan Matser en Proper Stok hier ideeën over. Dankzij de vroege betrokkenheid konden hun ideeën ingebracht worden. Dit had een positief effect op het kwaliteitsniveau.

#### *Tot slot*

Het is gebleken dat de randvoorwaarden waaronder ontwikkelaars investeren verschillen per project en per ontwikkelaar. Dat projectkarakteristieken er toe doen bleek wel uit de positie die de openbare ruimte in de ontwikkeling van het Chassé Park had. De leidende rol van de openbare ruimte lag in het feit dat de openbare ruimte tevens de 'tuin' moest worden van de bewoners (appartementen). Er zijn opvallende overeenkomsten in de voorwaarden te ontdekken. De voorwaarden stimuleren het bewustwordingsproces in de zoektocht naar kwaliteit. Zowel de harde voorwaarden als zachte voorwaarden helpen daarbij. Het aangaan van tijdige gesprekken tussen overheid en ontwikkelaar kan helpen om uit te vinden om welke voorwaarden het kan gaan. Daarmee ontstaat invulling voor een nieuwe rol van de ontwikkelaars in het realiseren van de kwaliteit voor de openbare ruimte. Zoals ontwikkelaars zelf aangegeven gaat het uiteindelijk om wat de consument wil, wat hij of zij mooi of lelijk vindt. Veel hangt af van de mogelijkheid om meerwaarde te realiseren maar zoals enkele ontwikkelaars aangaven: "Het is geen exacte wetenschap". Ondernemerschap en durf blijven belangrijk om tot kwaliteit te komen.

Met deze scriptie is gepoogd om de positie van de ontwikkelaar tegenover investeren in de openbare ruimte in beeld te brengen. Onder voorwaarden zijn zij bereid te investeren. Het blijkt met name dat wanneer ruimte wordt geboden aan de conceptuele kracht van de ontwikkelaars zij verantwoordelijkheid willen nemen voor de kwaliteit in de openbare ruimte. Immers, ook het belang van de ontwikkelaar neemt toe. Wanneer voldaan wordt aan de genoemde randvoorwaarden, die verschillen per project en situatie, zijn zij daadwerkelijk bereid te investeren in kwaliteit. Maar gebiedsontwikkeling en de zoektocht naar de kwaliteit ervan blijft mensenwerk, luistert nauw en is afhankelijk van vele factoren. Elke ontwikkeling is weer anders en vraagt om een andere aanpak en andere voorwaarden. Dat maakt gebiedsontwikkeling tot een uitdaging. Gelukkig maar!

## 6.2 Aanbevelingen

Het blijkt dat wanneer er naar de rol van ontwikkelaars in de huidige gebiedsontwikkeling gekeken wordt, het mogelijk is dat zij een grotere rol kunnen spelen bij het investeren in de openbare ruimte. Deze scriptie heeft aangetoond dat ontwikkelaars weldegelijk bereid zijn om te investeren in de openbare ruimte, mits de juiste condities gecreëerd worden. Afgezien van het feit dat in verscheidene onderzoeken is aangetoond dat dergelijke randvoorwaarden een rol van betekenis spelen in gebiedsontwikkeling spelen ze ook een rol van betekenis bij de openbare ruimte. De randvoorwaarden die liggen in het samenwerkingsproces en het conceptontwikkelingsproces zullen meer aandacht moeten krijgen alvorens met gebiedsontwikkeling van start te gaan. Enkele aandachtspunten om, ook vanuit de ontwikkelaar, het investeren in de openbare ruimte mogelijk te maken zijn daarom:

1. Bepaal van te voren de doelstellingen ten aanzien van kwaliteit in de openbare ruimte. Vanaf het begin moet duidelijk zijn dat de openbare ruimte serieuze aandacht verdient. Leg niet alles vast maar werk in de initiatieffase met een brede scope en definieer de opgave integraal. Door een brede scope te hanteren, valt voor ontwikkelaars een acceptabel rendement te halen.
2. Kwaliteit is te waarborgen door er afspraken over te maken. Dat begint met een gemeenschappelijke visie en/of ambitie. Bepaal vroeg in het proces wat de minimale ambitie van kwaliteit is en streef naar meerwaarde zodat een hoger ambitieniveau gehaald kan worden.
3. Geef de ontwikkelaar gelegenheid om door middel van zijn conceptuele kracht op zoek te gaan naar synergie tussen de openbare ruimte en het vastgoed. Dit komt de flexibiliteit ten goede en laat de markt aangeven waar behoefte aan is.
4. Investeer zowel tijd als geld in de moeilijk te objectiveren zachte voorwaarden. Ze helpen om het proces beter en sneller te laten verlopen. Bovendien helpen ze om in te spelen op kansen en bedreigingen waardoor kwaliteit kan worden toegevoegd dan wel kan worden gewaarborgd. De harde, te objectiveren voorwaarden ondersteunen de bereidheid van ontwikkelaars om te investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte. Besef dat wanneer het er (financieel) op aankomt geldt; 'voor wat hoort wat'.

Nader onderzoek is wenselijk. Zeker voor wat betreft investeringen in de kwaliteit van de openbare ruimte. In deze scriptie is dit onderdeel hooguit verkend. Ook het inbedden van kwaliteit in het proces en de plek die de openbare ruimte krijgt is belangrijk. Er is dan wel aangegeven dat meerwaarde van belang is en op hoog abstractieniveau aangegeven hoe dit proces werkt, toch is de gevonden informatie beperkt. Door hier meer inzicht in te verkrijgen zijn partijen in staat om elkaars rol en positie beter te begrijpen.

## Literatuurlijst

- Aalst, van I. en E. Ennen (2002). Openbare Ruimten: tussen activiteit en attractiviteit, DGVH/Nethur Partnership nr. 17, Utrecht 2002.
- Aalst van I. e.a. (2004). Incentive Zoning in New York, in S&RO nr. 3., Private ruimtelijke strategieën, Nirov Den Haag, 2004.
- Agricola, E. & G. Helleman (2006). Tien jaar stedelijke vernieuwing, In vijftig teksten en projecten. Kei Kenniscentrum. Nai Uitgevers, Rotterdam 2006.
- Hooimeijer, P., H. Kroon en J. Luttik (2001) Kwaliteit in meervoud; Conceptualisering en operationalisering van ruimtelijke kwaliteit voor meervoudig ruimtegebruik. Habiforum, Gouda, 2001.
- Cammen, H., van der. (2006),.Kansen en condities voor maatschappelijke meerwaarde. Nirov 2006.
- Bruil, I. (2004) 'Sturing en procesmanagement' in: Integrale gebiedsontwikkeling. Het stationsgebied 's-Hertogenbosch, pp. 259-279. Tu-Delft, 2005.
- Bult-Spiering, M.W.D (2004). Publiek-private samenwerking: de interactie centraal? Enschede, Lemma Uitgeverij, 2004.
- Bervaes, J., Vreke, J. (2004). De invloed van groen en water op de transactiepreizen van woningen, Alterra, Wageningen.
- Booi, H. en K. Dignum (2007). Woonstijl in schaduw van kwaliteit woonmilieus, in Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, feb. 2007 nr. 1. Nirov Den Haag, 2007.
- Burgers, J. (1999). Stedelijke landschappen, over de openbare ruimte in de postindustriële stad. In: De stad op straat, Den Haag, 1999.
- Colleges (2005 – 2007). Van; G. Teisman, G. Wigmans, P. van der Gugten, R. Kalmthout, P. van der Zwan, L. Leatemia en M. Harteveld.
- Ecorys-Vastgoed (2006). De Prijs van Kwaliteit, handreiking voor gemeentelijk grondprijnsbeleid bij woningbouw, Den Haag, 2006.
- Evers, F e.a. (2004). Rood voor Groen, van filosofie naar resultaat, Universiteit van Tilburg, 2004.
- Flier, K. van der & V. Gruis (2004). Zin en onzin van samenwerking tussen corporaties en beleggers bij de verbetering van naoorlogse wijk. In: Building Business, april 2004.
- Gadet, J., (1999). Publieke ruimte, parochiale plekken, passanten-openbaarheid, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1999.
- Gemeente Amsterdam (2005), Tips en Trucs voor efficiënte planontwikkeling, Amsterdam, 2005.
- Guy, S., & Henneberry, J. (2002). Development & Developers. Perspectives on Property. Oxford: Blackwell.



- Hajer, M. en A. Reijndorp, (2006). Op zoek naar nieuw publiek domein, Nai Uitgevers, Rotterdam 2006.
- Helleman, G. (2005). Quicksan Rol marktpartijen, KEI Kenniscentrum stedelijke vernieuwing, Rotterdam, 2005.
- Hoek, M. van der., e.a (2006), MCD – Thesis Series, Erasmus Universiteit en de TU-Delft, 2006.
- Huisman, C.J., (2004). Gebiedsuitbreiding voor de projectontwikkelaar? Scriptie. Universiteit Twente, faculteit CTW, en Neprom, 2004.
- Ibelings, H. (2004). Geprivatiseerde stedelijke ruimte, in S&RO nr. 3., Private ruimtelijke strategien, Nirov Den Haag, 2004.
- Infra Consult + Engineering (2003). Inspiratieboek Ruimtelijke Kwaliteit, Habiforum, Nieuwegein 2003.
- Koopman, M. (2007). De leefbaarheid en het imago van buurten, in Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, feb. 2007 nr. 1. Nirov, Den Haag, 2007.
- Leent, M. van., (2006). Wijken van waarde, zoektocht naar een duurzame gebiedsexploitatie, Provincie Noord-Brabant en Futura, 2006.
- Lobee, J. (2006). Residuele groenwaarden, Master City Developer. Scriptie. Rotterdam, 2006.
- Lohof, S. en A. Reijndorp (2006). Privé Terrein; Privaat beheerde woondomeinen in Nederland, Nai Uitgevers, Rotterdam 2006.
- Mast, van der, I. en Hagen G. (2007). Leren van het Amerikaanse voorbeeld; community development: invloed consument van kavel tot buurt, in Buildingbusiness, feb 2007, vol 2. 2007.
- Meyer, H. e.a. (2006). Het ontwerp van de Openbare ruimte, Sun uitgeverij, Delft 2006.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), e.a., (2006). Handreiking kwaliteit landschap, Den Haag, 2006.
- Ministerie van VROM (2002). Pleidooi voor de Openbare Ruimte, de opgave verkend, Den Haag 2002.
- Nappi-Choulet, I. (2006). The role and behaviour of commercial property investors and developers in French urban regeneration: The experience of Paris region. Urban Studies, 43(9), pp. 1511-1535.
- NEPROM (2004). Projectontwikkelaars en hun rol in de herstructurering. Voorburg, 2005.
- NEPROM (2007). Neprom-prijs voor locatieontwikkeling 2007. Voorburg: NPN drukkers Breda.
- Noort, van J.T. (2006). Toegang verboden, inrichting van de openbare ruimte in woon-zorgzones, Master of City Developer. Scriptie. Rotterdam 2006.
- Offermans, R.N. (2006). Creating and capturing value through PPP, Master City Developer. Scriptie. EUR, Rotterdam 2006.
- Ratingen, B. (2006). De goede dingen eruit halen, in Real Estate Magazine, editie 47, 2006.

- Rooy, P., Luin, A., van, Dil, E. (2006). NederlandBovenWater, Habiforum, Nirov en Vrom. Gouda 2006.
- Ruimtelijk Planbureau (2005), De landStad; Landelijk wonen in de Netwerkstad, Nai Uitgevers, Den Haag 2005.
- Ruimtelijk Planbureau (2005), Schoonheid is geld!; Naar een volwaardige rol van belevingswaarden in maatschappelijke kosten-batenanalyses., Nai Uitgevers, Den Haag 2005.
- Ruimtelijk Planbureau (2006), De Prijs van de Plek; woonomgevingen en woonprijs, Nai Uitgevers 2006.
- Schaar, van der, J. (2005). Over rollen van partijen in de stedelijk vernieuwing, KEI Kenniscentrum stedelijke vernieuwing, in N9, Amsterdam 2005.
- S&RO, nr. 3 (2002). Openbare ruimte. Nirov, Den Haag 2002.
- SEO (2006). Stedelijke vernieuwing: Kosten en Baten, Vrom, Amsterdam 2006.
- Snelders, Wim, Alex van Doorn en Raimond de Hullu (2003). Inspiratieboek Ruimtelijke kwaliteit, Infra Consult en Engineering, Nieuwegein.
- Smeets, C.M.J.H. (2006). Bestuurlijke aspecten bij gebiedsontwikkeling van privaat beheerde woongebieden. Scriptie. Rotterdam 2006.
- Veerkamp, S. (2003). De openbare ruimte, nieuwe beheervormen, verslag studiemiddag, 2 oktober 2003, Nirov Den Haag, 2003.
- Veen, van 't en Soetens I. (2006). Een pleidooi voor een actieve openbare ruimte, De Roo 2006.
- Wolf, de H., e.a. (2006) Regionaal Kostenverhaal en verevening bij gebiedsontwikkeling, Onderzoeksinstituut OTB, TU-Delft, 2006.
- Talstra, M. (2003). De rol van de supervisor bij de sturing op ruimtelijke kwaliteit in het stedenbouwkundig planproces. Scriptie, Tu-Delft, 2003.
- Teiman, G.R. e.a. (2003), Positionering van ruimtelijke kwaliteit, Rotterdam: Erasmus Universiteit.

## Bijlagen

### Definitie openbare ruimte

In de literatuur is veel geschreven over het begrip Openbare Ruimte. Echter het ontbreekt aan een eenduidige definitie. Er bestaan vele omschrijvingen over wat de betekenis van het woord 'openbare ruimte' is. Een inventarisatie van al deze omschrijvingen leert dat de openbare ruimte neer komt op 'een voor het publiek toegankelijke ruimte'. In dit onderzoek wordt aangesloten op de definitie die Wijk en Luten (2003) geven;

*"de openbare ruimte is het deel van de fysieke omgeving waar niemand toestemming nodig heeft om er te zijn, voor zover de aanwezige zich houdt aan de in de betreffende ruimte algemeen geldende gebruiksregels".*

### Operationaliseren van kwaliteit

Door de discussie met betrokkenen over wat kwaliteit is krijgen plekken 'meerwaarde' (Hooimeijer, 2001).

	<b>Economisch belang</b>	<b>Sociaal belang</b>	<b>Ecologisch belang</b>	<b>Cultureel belang</b>
<b>Gebruikswaarde</b>	Allocatie efficiëntie Bereikbaarheid Stimulerende effecten Gecombineerd gebruik	Toegang Eerlijke verdeling Inbreng Keuzemogelijkheden	Externe veiligheid Schoon milieu Water in balans Ecologische structuur	Keuzevrijheid Culturele verscheidenheid
<b>Belevingswaarde</b>	Imago/uitsraling Aantrekkelijkheid	Gelijkwaardigheid Verbondenheid Sociale veiligheid	Rust en ruimte Schoonheid der natuur Gezonde leefomgeving	Eigenheid Schoonheid der cultuur Contrastrijke omgeving
<b>Toekomstwaarde</b>	Stabiliteit Flexibiliteit Agglomeratie Gebundelde aantrekkelijkheid	Iedereen aan boord Sociaal draagvlak	Ecologische voorraden Gezonde ecosystemen	Erfgoed Integratie Culturele vernieuwing

Figuur 18: Voorbeeld van een begrippenmatrix m.b.t. ruimtelijke kwaliteit (bron: Hooimeijer 2001).

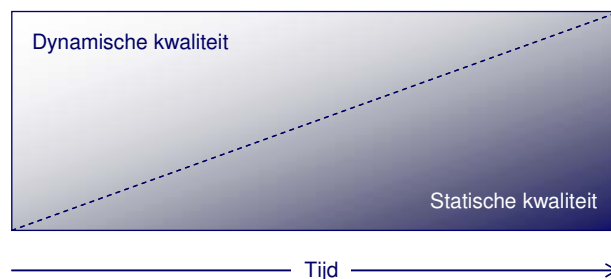
Hooimeijer geeft met deze uiteenzetting vooral de gedifferentieerde inhoud weer die het begrip ruimtelijke kwaliteit heeft. Ze onderscheiden begrippen blijven evenwel abstract. De Nota Ruimte brengt deze benadering in verband met de lagen benadering. Ze onderscheidt daarin drie lagen, te weten; de ondergrond (water, bodem), netwerken (infrastructuur) en occupatie (ruimtelijke patronen). Elke laag is van invloed op de ruimtelijke afwegingen en keuzen met betrekking tot de andere lagen. Er is een nauw verband tussen de diverse planningslagen en de maatschappelijke belangen zoals de matrix van Hooimeijer laat zien. Ecologisch belang staat voor 'ondergrond' en economisch belang voor netwerken etcetera. Door deze aanpassing ontstaat inzicht in de onderlinge relaties en afhankelijkheid tussen de elementen (Weebers e.a. 2003).

Kijken we voor de gebruikswaarde en toekomst waarde specifiek naar de openbare ruimte dan onderscheiden Wijk en Luten voor de gebruikswaarde drie categorieën, te weten, sociale-, economische- en fysieke gebruikswaarden (Wijk en Luten 2003). De fysieke component van de openbare ruimte staat in dit onderzoek centraal. De voorzieningen in de openbare ruimte moeten toegankelijk en bruikbaar zijn, ze

moet passen bij de culturele verwachtingen en daarmee identiteit en ze moet veilig en gezond zijn (Wijk en Luten, 2003). Een hoge gebruikswaarde wordt bereikt wanneer functies elkaar niet hinderen maar elkaar ondersteunen. Gebruikswaarde blijft vaak onderbelicht (Heijde & Velzen, 2004). Dit komt omdat beleid en uitvoering op projectniveau vaak niet aan elkaar gekoppeld zijn. Dit wordt vaak nog eens versterkt omdat het grondbedrijf van de gemeente vaak streeft naar het maximaliseren van de grondopbrengsten in plaats van maximalisering van de gebruikswaarde (evenals belevings- en toekomstwaarde).

De toekomstwaarde tenslotte houdt volgens hen in dat de kwaliteit van de ontwikkeling ook op lange termijn gewaarborgd is. Het betreft hier de technische kwaliteit alsmede de kwaliteit die het nog moet hebben wanneer gedurende de tijd de eisen en wensen van de maatschappij veranderen. Duurzaamheid en flexibiliteit van de openbare ruimte om (kleine) veranderingen door te voeren zijn dan van groot belang.

In dit proces maakt Talstra onderscheid tussen *statische* en *dynamische* kwaliteit om te komen tot kwaliteit. Deze dimensies sturen kwaliteit. De statische kwaliteit hangt samen met de kwaliteit die vooraf te operationaliseren en te kwantificeren is en heeft bestrekking op de voorwaarden die vastliggen zoals programma (onderdeel van het hoekpunt marktkwaliteit), de financiering (onderdeel van het hoekpunt middelen) en het ontwerp (onderdeel van het hoekpunt ruimtelijke kwaliteit), of andere benodigde middelen voor het proces. De dynamische kwaliteit sluit aan op randvoorwaarden rondom persoonlijk handelen van betrokken personen. Dit betreffen factoren ten aanzien van de ruimtelijke kwaliteit die voorafgaand aan het project nog niet te definiëren zijn. Ze worden in de loop van het proces door betrokken partijen nader ingevuld en geconcretiseerd. Deze dynamische kwaliteit wordt bereikt wanneer deze gevoed wordt door ondersteuning van het proces, het aanvoelen van kansen, motiveren, enthousiasme en dergelijke (Talstra, 2003). Deze dynamische kant sluit aan op het procesmanagement.



Figuur 19: Sturing op ruimtelijke kwaliteit

