



# **Flexibel ontwikkelen bij netwerkontwikkeling**

Waardecreatie in de ruimtelijke kwaliteit  
door fysieke cohesie in gebiedsontwikkeling

ir. R.H.J. (René) de Weijer  
MCD-afstudeerscriptie  
6 augustus 2007



Documenttitel	Flexibel ontwikkelen bij netwerkontwikkeling Waardecreatie in de ruimtelijke kwaliteit door fysieke cohesie in gebiedsontwikkeling
Verkorte documenttitel	Netwerkontwikkeling en de ruimtelijke kwaliteit
Datum	6 augustus 2007
Auteur	ir. R.H.J. (René) de Weijer
Student nummer	301065
Begeleider	dr. J. (Jan) van der Meer
Referentie	MCD 3 - Afstudeerscriptie Master City Developer



## Inhoud

Stedelijke gebiedsontwikkeling is een integraal proces waarbij een veelvoud van actoren en kennis de revue passeren. Een van de kernpunten van stedelijke gebiedsontwikkeling is de ruimtelijke kwaliteit. De praktijk leert dat een proces van stedelijke gebiedsontwikkeling niet alleen te maken hebben met een netwerk van betrokken organisaties en actoren. Er bestaat eveneens een netwerk van locaties en de effecten van de context die daaraan gekoppeld zijn. Het functioneren van beide netwerken en de waardecreatie die door de samenhang en de onderlinge verbanden bestaat vormt de kern van deze thesis. De daaraan verwante netwerkontwikkeling wordt bestudeerd vanuit de theorie en de praktijk. In dit onderzoek zijn is een deel van het MCD-opleiding materiaal opgenomen en aangevuld met een scala aan literatuuronderzoek, gesprekken met sleutelfiguren en vijf praktijk casussen: Centrumplan Helvoirt, Ruimtelijke visies Venray, in- en uitbreidingsplannen Vinkel, Woonmilieuvisie 2020 Westelijke Mijnstreek en de woonmilieuvisie Hendrik Ido Ambacht.

Uit de casestudies blijkt dat de crux van netwerkontwikkeling ligt in het op voorhand rekening houden met een gebalanceerde kennis van proces en inhoud om te kunnen sturen. Daaraan voorafgaand moet de regie op bestuurlijk niveau verankerd zijn om draagvlak te waarborgen. Het is daarbij de kunst om door middel van serendipiteit Kierkegaardse sprongen te kunnen maken om waardecreatie in de ruimtelijke kwaliteit te bewerkstelligen.

## MCD

Dit onderzoek is onderdeel van de Master City Developer opleiding, een gezamenlijk initiatief van de Erasmus Universiteit Rotterdam, het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam en de Technische Universiteit Delft. Door deze samenwerking ontstaat er synergie tussen wetenschap, praktijk en beleid.

‘Deze topopleiding richt zich op stedelijke gebiedsontwikkeling vanuit een integrale benadering. De Master City Developer opleiding combineert enerzijds theorie en praktijk, en anderzijds inhoud en proces. De opleiding speelt in op de behoefte aan integralisten die op strategisch niveau invulling kunnen geven aan de regierol bij stedelijke gebiedsontwikkeling en -herontwikkeling, en is bedoeld voor diegenen die een versnelling willen geven aan hun eigen ontwikkeling in deze richting.’  
*Zie ook: [www.mastercitydeveloper.nl](http://www.mastercitydeveloper.nl).*

## **Woord van dank**

Netwerkontwikkeling is een complex onderwerp gebleken. Door de vele verweven belangen van actoren en de verschillende schaalniveaus waarmee gewerkt wordt en de schaarse informatie die aanwezig is. Daaraan gekoppeld heeft de subjectieve benadering van de ruimtelijke kwaliteit en hoe deze te waarderen de onderzoeksvraag niet vergemakkelijkt. Het daaraan gekoppelde flexibele ontwikkelen is een derde dimensie die het onderzoek afgerond heeft in zijn complexiteit.

Dit onderzoek is niet door mij alleen tot stand gekomen. De complexiteit van het onderwerp en de daaraan verbonden thema's hebben mij langs vele wegen geleid. Dank aan allen die mij te woord hebben gestaan en waarmee de verscheidene gesprekken en interviews hebben plaatsgevonden. Jan van der Meer, mijn begeleider, wil ik bedanken voor de uitermate hulpvaardige begeleiding waarvan ik te weinig gebruik heb gemaakt. Deze scriptie heeft zijn vorm gekregen in de laatste weken voor de inlevertermijn dankzij zijn waardevolle opmerkingen en commentaar.

## VOORWOORD

Twee jaren geleden ben ik begonnen aan de MCD-opleiding. Met grote onbekendheid en nieuwsgierigheid ben ik met 21 mede lotgenoten in de chaos en orde van stedelijke gebiedsontwikkeling gestapt. Een jaar geleden werden we gevraagd na te denken over een afstudeeronderwerp. Met de inmiddels vergaarde bagage heb ik een aantal onderwerpen de revue laten passeren. Daarbij heb ik voornamelijk bedacht wat ik met de conclusies uit een onderzoek zou willen bereiken. Dat was al snel helder, het moest iets vernieuwends zijn en iets dat met de ruimtelijke kwaliteit te maken heeft. Dat heeft geleid tot deze zoektocht.

Ten grondslag aan deze scriptie ligt een zoektocht naar de inpassing van de ruimtelijke kwaliteit in stedelijke gebiedsontwikkeling. De ruimtelijke kwaliteit speelt een belangrijke rol voor de gebruiker, maar deze is meestal niet aanwezig bij de besluitvorming. Als stedenbouwkundige vraag ik mij dan af hoe we die gewenste kwaliteit vanaf het begin kunnen invoeren en handhaven.

In mijn aanloop naar het kiezen van een scriptie-onderwerp heb ik drie onderwerpen als toetssteen gebruikt. Het zijn:

### 1. Ruimtelijke kwaliteit in detail.

Het ondergeschoven en onderschatte kindje van de stedelijke gebiedsontwikkeling driehoek - de punt van de ruimtelijke kwaliteit - wordt in detail uitgelicht. Wat is het passende ambitieniveau en het potentieel van een locatie: een verwezenlijking van stedelijke gebiedsontwikkeling waarbij de ruimtelijke kwaliteit de smaakmaker is? Ruimtelijke kwaliteit is maatwerk. Er bestaat geen model of kader waar we aan moeten voldoen.

Hoe kunnen we de ruimtelijke kwaliteit dan garanderen? Daar is het Vitruviaanse ideaal een kader voor, een drie-eenheid waarnaar gestreefd moet worden deze altijd te optimaliseren:

- **Utilitas (Inhoud) Gebruikswaarde = doelmatigheid + functionele samenhang;**
- **Venustas (Context) Belevingswaarde = diversiteit + identiteit + schoonheid;**
- **Firmitas (Tijd) Toekomstwaarde = duurzaamheid + aanpasbaarheid + beheerbaarheid.**

Maar hoe geef je in gebiedsontwikkeling het streven naar ruimtelijke kwaliteit concreet handen en voeten? Hoe zwaar weegt kwaliteit ten opzichte van economische belangen? Wat mag kwaliteit kosten? Verdien je met kwaliteit je investeringen terug? En hoe staat het in relatie met duurzaamheid?

### 2. Kliekjes.

LOGE – locatie en gebiedsontwikkeling – hoeft niet altijd om mega projecten te gaan. De restructies in het stedelijk gebied zijn interessant voor de verdere ontwikkeling van de stad. Hergebruik, meervoudig ruimtegebruik en duurzaamheid maken ontwikkeling van restructies zeer interessant maar vaak zijn ze te complex. Er zijn veel partijen en belangen mee gemoeid. LOGE op kleine schaal vergt een integrale aanpak met een socio-economische meerwaarde: met een globale blik een lokaal probleem oplossen.

De focus ligt op de interactie tussen architectuur, stedenbouw en mobiliteit. Een relatie tussen de identiteit, ruimtelijke kwaliteit, toegankelijkheid en maatschappelijke inpassing spelen hierbij een rol. Wat is de meerwaarde van het betrekken van kwaliteitsteams als onderdeel

van stedelijke gebiedsontwikkeling in het planproces? Locale identiteit biedt een goede inspiratiebron voor gebiedsontwikkeling.

### 3. Kwaliteit van beleid en de rol van de private partijen.

Gebiedsontwikkeling kan vele jaren in beslag nemen. Veel partijen en actoren passeren de revue. De samenwerking met private partijen, burgers en belangengroepen zal verbeterd moeten worden. Een betere koppeling tussen publieke plannen en private investeringen kan bijdragen tot een grotere ruimtelijke kwaliteit. Daartoe zouden de mogelijkheden van actief grondbeleid beter benut kunnen worden, maar kan ook gedacht worden aan de introductie van geheel nieuwe instrumenten. Met de nieuwe Wro in aantocht is de vraag hoe we daar bij de stedelijke gebiedsontwikkeling structureel mee om kunnen gaan om de continuïteit te stroomlijnen en de ruimtelijke kwaliteit als trekker te laten fungeren.

In juli 2008 treed de nieuwe wet Ruimtelijke Ordening (Wro) in werking waaronder de nieuwe Grondexploitatiewet. Deze wet is nodig om de praktijk van locatieontwikkeling transparanter te maken en kansen te bieden voor een interactief grondbeleid. Het nieuwe instrumentarium biedt verbeterde mogelijkheden voor kostenverhaal, verevening en locatie-eisen.

Maar wat betekent dit nu in de praktijk voor de gemeente, de ontwikkelaar en de adviseur in gebiedsontwikkeling? Komt er niet teveel werk bij doordat er een exploitatieplan moet worden opgesteld en bijgehouden? Hoe geef je het publiekrechtelijke proces van het exploitatieplan vorm als het privaatrechtelijke van exploitatieovereenkomsten daar doorheen loopt? Krijgen gemeenten dan de vrije hand bij het bepalen van de inhoud van het exploitatieplan? Of hebben externe partijen hierover ook wat te zeggen?

*Restgedachten:*

4. **Maatwerk leveren** – een plan van aanpak.
5. **Stedelijke gebiedsontwikkeling op dieet** – hoe integraal moet stedelijke gebiedsontwikkeling zijn?
6. **Scenario optimalisatie** – draagvlak vergroten door scenario-planning.
7. **Flexibiliteit in gebiedsontwikkeling** – ontwerpen om te ontwikkelen.

Algemene stelling:

Gebiedsontwikkeling is geënt op drie vooronderstellingen:

- meer investeringen in ruimtelijke kwaliteit en duurzaamheid;
- meer snelheid in uitvoering van gezamenlijke plannen;
- meer betrokkenheid van bewoners en gebruikers bij hun leefomgeving.

Uiteindelijk heb ik er voor gekozen, bewust of onbewust – daar ben ik nog niet uit – om de drie hoofdonderwerpen te bundelen: flexibel ontwikkelen. Wat kan de ruimtelijke kwaliteit toevoegen aan de stedelijke gebiedsontwikkeling bij het koppelen van locaties aan elkaar. Hierdoor ontstaat automatisch een vlottere ontwikkeling van de locatie door het verminderen van barrières.

Drie vliegen in één klap, en dan wil ik die restgedachtes daar wel aan toevoegen: ZEVEN VLIEGEN IN EEN KLAP! Waar heb ik dat eerder gehoord? Hopelijk wordt mijn scriptie-onderwerp niet eenzelfde sprookje, maar leidt het wel degelijk tot een bruikbaar onderzoek met eventueel een hulpmiddel of instrument om de resultaten in de praktijk te kunnen gebruiken. We gaan op pad...



*De werktitel van deze scriptie is 'Flexibel Ontwikkelen'. Deze titel is gekozen omdat dit een mogelijke uitkomst is van het onderzoek. Door aan te tonen dat er waardevermeerdering is in de ruimtelijke kwaliteit door het koppelen van ontwikkellocaties aan een soort van netwerk-ontwikkeling is het inzichtelijker om te weten hoe op verschillende locaties optimaal ontwikkeld kan worden. Hierdoor ontstaat minder weerstand (in beleid en maatschappelijke acceptatie) om te ontwikkelen. Daardoor kan men beter inspelen op de marktvraag en dus flexibeler ontwikkelen.*

## SAMENVATTING

### Aanleiding

In Nederland is een overmaat aan ruimte waarmee we onze expansiedrang tevreden kunnen stellen. Zelfs binnen het bebouwd stedelijk gebied liggen onuitputtelijk veel kansen en mogelijkheden om tot ontwikkeling én verbetering over te gaan. Veel van de integrale gebiedsontwikkelingsplannen komen moeilijk van de grond. Onhaalbare plannen en het ontbreken van een realistische visie resulteren in vertraging.

Continu zijn we op zoek naar ruimte om te ontwikkelen. Nieuwbouw, herstructurering en revitalisering zijn daarbij de meest voor de hand liggende activiteiten. Van stad tot land vindt een doorlopend proces van vernieuwing en verandering plaats. Dit lijkt heel erg dynamisch, onze steden zijn steeds in beweging. Echter, achter ieder project gaat een tergend langzaam en lang proces schuil. Van initiatief tot beheer kan vele jaren bestrijken. En voor ieder project wordt hetzelfde proces doorlopen. Dit moet anders kunnen!

### Doel en vraagstelling

Om efficiënter om te gaan met onze ontwikkelruimte en tijd, beginnen we bij het begin. Dit lijkt een open deur, maar bij projectontwikkeling wordt meestal begonnen bij het eindbeeld. Waar beginnen we?

Ieder leefgebied heeft behoefte aan een eigen identiteit. Deze identiteit is afhankelijk van de kernkwaliteiten van 'de plek'. Om die identiteit te kunnen waarborgen en daarna te versterken moet die in kaart worden gebracht. Zoals hiervoor beschreven, bestaan in een specifiek leefgebied vele potentiële ontwikkellocaties. Een duidelijke band tussen de ontwikkellocaties onderling is meestal niet aanwezig.

Hierdoor ontstaat identiteitsverlies, ontwikkelingen ontdoen zich van de eigenschappen van de plek. Aansturing van gebiedsontwikkeling door economische aspecten resulteert in uniformiteit en vervlakking van de sociale en ruimtelijke maatschappij.

*Bij meervoudige locatie- en gebiedsontwikkeling ontbreekt het veelal aan de inpasbaarheid en samenhang. Dit gaat ten koste van de ruimtelijke kwaliteit en de identiteit van de omgeving. Hierdoor is ontwikkeling niet optimaal rendabel.*

Drie kernthema's worden gebruikt in dit onderzoek om sturing te geven aan stedelijke ontwikkeling: ruimtelijke kwaliteit, netwerkontwikkeling en flexibel ontwikkelen. Netwerkontwikkeling kan tot stand komen met:

1. het aanwijzen van potentiële ontwikkellocaties (hotspots);
2. het identificeren van verbanden (hot links) tussen ontwikkellocaties;
3. het kenbaar maken van de waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit die door de hot links tussen de hotspots tot stand komt;
4. het zoeken naar de consequenties van het ontwerp op de hot links om waardecreatie in de ruimtelijke kwaliteit te optimaliseren.

In dit onderzoek wordt gezocht naar het leggen van verbindingen tussen verschillende ontwikkellocaties en met welk instrumentarium de ruimtelijke kwaliteit van een stedelijk gebied te kunnen versterken. Door een aantal locaties met elkaar in verband te brengen ontstaat een bijzondere verhouding tussen de betrokken partijen. Hieruit komen een aantal locatiespecifieke oplossingen waarbij flexibel kan worden omgegaan met fasering en belanghebbenden die beter renderen dan traditionele ontwikkeling.

**Probleemstelling:**

Hoe kan men waarde creëren in de ruimtelijke kwaliteit bij netwerk-ontwikkeling?

Om een startpunt te kunnen formuleren is het gebruik van een kader nodig om te kunnen operationaliseren. Het gaat in eerste instantie om het selecteren van een adequate methode die als kader kan fungeren. Dat resulteert in de eerste concrete vraag om dit analysekader in te vullen:

Welke instrumenten kunnen een rol spelen in het aanwijzen/bevorderen van ontwikkellocaties die met elkaar verband houden?

Wanneer het gewenste kader is gevonden dan kunnen de fysieke en strategische krachten achter de processen in kaart worden gebracht. Dat resulteert in een tweede concrete vraag:

Hoe kunnen de vele verbanden (hot links) van verschillende ontwikkellocaties (hotspots) in beeld worden gebracht of kenbaar worden gemaakt?

Daaraan verbonden is de noodzaak om te achterhalen wat de meerwaarde is van het leggen van deze verbanden om zo de verbanden ook in de praktijk toe te kunnen passen en het nut en de noodzaak daarvan aan te tonen.

Hoe gaan diverse actoren om met het begrip waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit die door netwerkontwikkeling tot stand komt?

**Stappenplan***Stap 1: De Theorie (hoofdstuk 2)*

Het in kaart brengen van een theoretisch kader waaruit hot links en hotspots aangewezen kunnen worden. Dit theoretische kader zorgt voor een verkenning van het onderzoek. Om de eerste subvraag te kunnen beantwoorden wordt gebruik gemaakt van een standaard plan van aanpak. Vooronderzoek heeft uitgewezen dat gebiedsontwikkeling vanuit het perspectief van de ruimtelijke kwaliteit stapsgewijs plaatsvindt. De stappen zijn de volgende:

1. inventariseren;
2. analyseren;
3. evalueren;
4. visievorming;
5. bevestigen.

De eerste vier stappen komen voort uit de stedenbouwkundige theorie en hebben betrekking op de context, de inhoud en de middelen. Bij de vijfde stap komen het proces en de actoren in actie. Het element middelen, speelt in deze opzet een ondergeschikt belang en is terug te vinden in de derde stap bij het evalueren.

Parallel aan de inhoudelijke en theoretische stappen, zal een strategische aanpak gevolgd worden. De strategische aanpak is van belang om de dimensie van de realiteit en lokale gevoeligheden, kennis en (on)mogelijkheden toe te voegen. Dit is een onderdeel dat verweven is met het stappenplan en is het organiserende vermogen.

Doel theorie deel:

Het formuleren van een theoretisch kader waarmee de praktijkcases beoordeeld en vergeleken kunnen worden.

### Stap 2: De Praktijk (hoofdstuk 3)

Door middel van het theoretisch kader worden vijf casussen geoperationaliseerd en vergeleken met elkaar. Onderzocht is hoe casussen met netwerkontwikkelingskarakteristieken met bepaalde systemen op de conventionele manier omgaan en om te anticiperen op de verhoudingen bij een flexibel ontwikkel concept. De geselecteerde casussen zijn:

- Centrumplan ontwikkelingen Helvoirt: gemeente Haaren;
- Ruimtelijke visie Vinkel: gemeente Maasdonk;
- Woonmilieuvisie Westelijke Mijnstreek;
- Ruimtelijke visies kerkdorpen Venray;
- Woonmilieuvisie Hendrik Ido Ambacht.

Iedere casus zal onderworpen worden aan het theoretisch kader, de drie kernthema's en aan de netwerkbenadering waarin vier kenmerken centraal staan bij netwerkontwikkeling: interdependentie, geslotenheid, pluriformiteit en dynamiek.

De casussen hebben een algemene beoordeling gekregen. Daarna zijn ze vergeleken met de structurele aanwezigheid van proces, inhoud, sturing en regie.

Algemene beoordeling	proces	inhoud	sturing	regie
Helvoirt	✓	✓	✓	✓
Venray	✓	✓	✓	
Westelijke Mijnstreek	✓	✓	✓	✓
Vinkel		✓		✓
Hendrik Ido Ambacht		✓	✓	

Beoordeling:

negatief	matig	neutraal	goed	positief
----------	-------	----------	------	----------

### Stap 3: Analyse (hoofdstuk 4.1)

Hoofdstuk 3 heeft input geleverd voor de bevindingen. Hierin worden de leermomenten vanuit de theorie en vanuit de praktijk omgezet naar een analyse. Vanuit de theorie en vanuit de praktijk is gebleken dat netwerkontwikkeling zich onderscheidt van traditionele ontwikkeling door twee belangrijke karakteristieken. Netwerkontwikkeling is:

- een 'multi-schaal' vraagstuk, en;
- een 'multi-actor' vraagstuk.

De analyse van de casussen geeft aanleiding tot de volgende observaties:

- netwerkontwikkeling heeft behoefte aan een koppeling van inhoud én proces door middel van bijvoorbeeld een stedenbouwkundige en een procesmanager;
- netwerkontwikkeling heeft behoefte aan sturing én regie. Waarbij de sturing plaatsvindt vanuit de inhoud en het proces;
- netwerkontwikkeling groeit en versterkt zichzelf omdat het een complex systeem kan zijn.

### Stap 4: Synthese (hoofdstuk 4.2)

De bevindingen uit hoofdstuk 4.1 geeft aanleiding tot een synthese. Deze wordt gepresenteerd als een instrumentarium waarin netwerkontwikkeling de ruimtelijke kwaliteit beter tot stand kan laten komen. Het resultaat is een aanpak die de stedenbouwkundige en procesmanager in kan zetten om kwaliteiten te benoemen die mogelijke toekomstige initiatieven een plek kunnen geven:

- het gebruik van een strategisch integrale visie (een STINT-visie voor het gemak), waarin een statisch deel en een dynamisch deel worden opgenomen. Het statische deel bepaald de kernkwaliteiten waaraan het dynamische deel moet voldoen;
- het gebruik van een procestandem dat invulling geeft aan de sturing: een duo van inhoudelijk manager en procesmanager;

- het vergroten en versterken van serendipiteit. De STINT-visie en de procestandem moeten gevoelig zijn voor alle ontwikkelingen en activiteiten om hun heen en deze om kunnen zetten naar onderlinge banden.

Deze drie bevindingen geven de gelegenheid om de kern van de afzonderlijke elementen te verbinden tot een nieuw geheel.

*Stap 5: Conclusie en aanbevelingen (hoofdstuk 5)*

Behalve een recapitulatie van het onderzoek en de belangrijkste resultaten bevat deze stap antwoorden op de subvragen en worden enkele aanbevelingen gedaan die in de praktijk de waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit door netwerkontwikkeling kan bewerkstelligen.

[Welke instrumenten kunnen een rol spelen in het aanwijken/bevorderen van ontwikkellocaties die met elkaar verband houden?](#)

Het gebruik van een statisch product, bijvoorbeeld een netwerkatlas, waarin alle feiten en wetenswaardigheden worden vastgelegd. Piktalen worden geslagen en de kernkwaliteiten worden bepaald. Dit product legt het verleden en het heden vast en behoeft actualisering afhankelijk van de dynamiek van het gebied.

Dit statische product wordt aangevuld met een dynamisch product, bijvoorbeeld een kanskaart. Daarin wordt de visievorming, evaluatie en bevestiging opgenomen. In een iteratief proces komt dit product tot verfijning maar zal continu aanpassing behoeven, waarbij het statische document als ijkpunt moet functioneren.

[Hoe kunnen de vele verbanden \(hot links\) van verschillende ontwikkellocaties \(hotspots\) in beeld worden gebracht of kenbaar worden gemaakt?](#)

Sturen op de inhoud en op het proces moet zorgen voor de kenbaarheid van respectievelijk de hotspots en de hotlinks. Een procestandem kan met onder andere de voorgestelde instrumenten hier invulling aan geven.

[Hoe gaan diverse actoren om met het begrip waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit die door netwerkontwikkeling tot stand komt?](#)

Ieder actor van iedere partij heeft een eigen verwachtingspatroon en gebruikt zijn eigen waardecriteria. De procestandem moet aan de hand van een actoren- of krachtenanalyse invulling geven aan de beoordeling van de ruimtelijke kwaliteit van iedere actor of partij. Bij het toetreden van een nieuwe actor of het veranderen van een hotlink zal dit verwachtingspatroon bijgesteld moeten worden. De complexe samenwerking die bij netwerkontwikkeling tussen actoren en schalen tot stand komt kan waarde creëren in de ruimtelijke kwaliteit door:

- de regie te leggen bij een bestuurlijke organisatie;
- de sturing plaats te laten vinden vanuit een procestandem;
- de inhoud én het proces volgen de STINT-visie denkwijze.

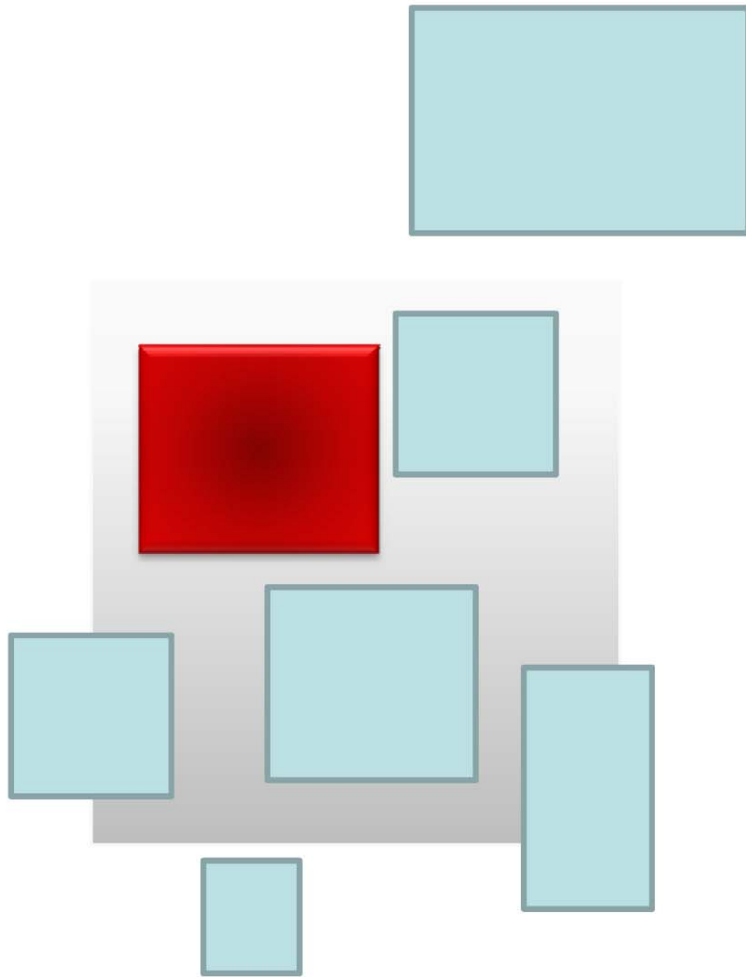
**Constatering**

De context waarbinnen plannen zich ontwikkelen hebben een duidelijke regie en sturing nodig waarbij keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld worden ten aanzien van functionele invulling van ontwikkellocaties vanuit de inhoud en het proces. Wanneer dat het geval is binnen netwerkontwikkeling dan ontstaat waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit.

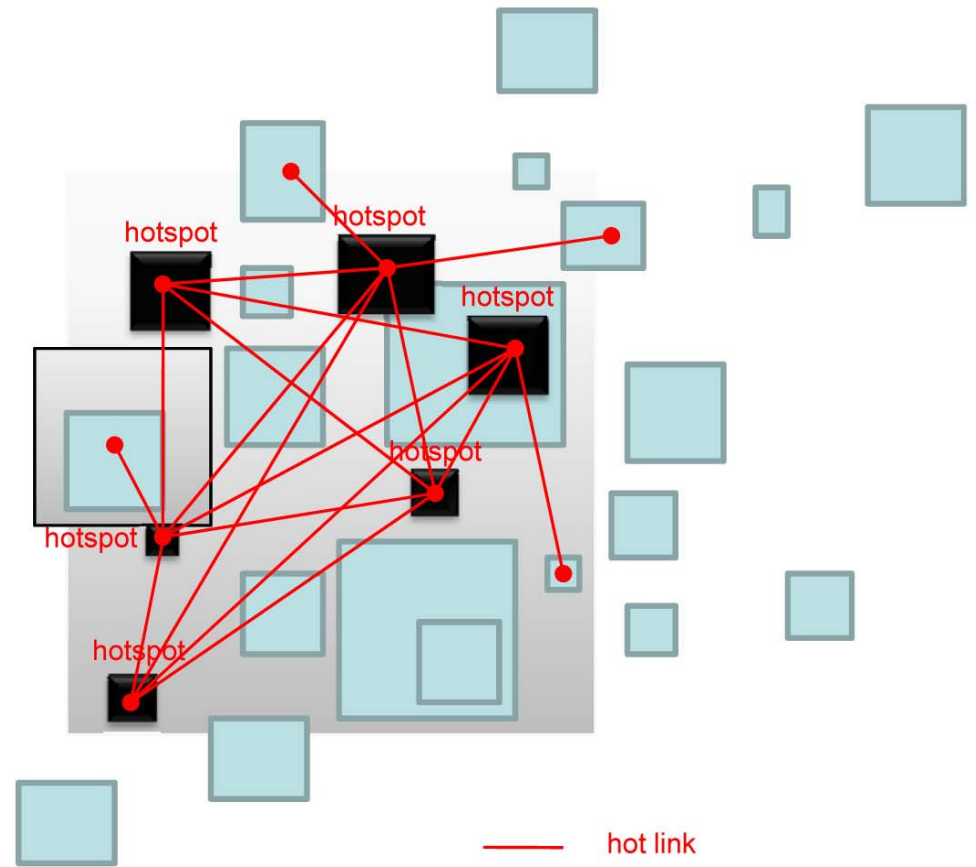
## INHOUDSOPGAVE

		Blz.			Blz.
VOORWOORD		V	3	PRAKTIJK CASUSSEN	71
				3.1 Casus centrumplan Helvoirt	75
SAMENVATTING		VIII		3.2 Casus ruimtelijke visies kerkdorpen Venray	81
				3.3 Casus woonmilieuvisie Westelijke Mijnstreek	87
1 INLEIDING		15		3.4 Casus uitbreidingsvisie Vinkel	95
1.1 Aanleiding		15		3.5 Casus woonmilieuvisie Hendrik Ido Ambacht	103
1.2 Probleemsignalering		19		3.6 Terugkoppeling	107
1.3 Doelstelling		21			
1.4 Probleemstelling		23	4	ANALYSE	111
1.5 Onderzoeksmethode		25		4.1 Theorie versus Praktijk	111
1.6 Plan van aanpak		27		4.2 Synthese	123
2 THEORETISCH KADER		31	5	CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	129
2.1 Inventariseren		37		5.1 Conclusie	130
2.2 Analyseren		42		5.2 Aanbevelingen	134
2.3 Visievorming		47		LITERATUURLIJST	137
2.4 Evalueren		53		BIJLAGE 1: LIJST GESPREKSPARTNERS	141
2.5 Bevestigen		57		BIJLAGE 2: GESPREKKEN MET SLEUTELFIGUREN	143
2.6 Organiserend vermogen		63			
2.7 Analyse kader		67			
2.8 Conclusie		69			





Traditionele gebiedsontwikkeling



Netwerk gebiedsontwikkeling



# 1 INLEIDING

## 1.1 Aanleiding

In Nederland is een overmaat aan ruimte waarmee we onze expansiedrang tevreden kunnen stellen. Zelfs binnen het bebouwd stedelijk gebied liggen onuitputtelijke veel kansen en mogelijkheden om tot ontwikkeling en verbetering over te gaan.

Veel van de integrale gebiedsontwikkelingsplannen komen moeilijk van de grond. Onhaalbare plannen en het ontbreken van een realistische visie resulteren in vertraging.

Continu zijn we op zoek naar ruimte om te ontwikkelen. Nieuwbouw, herstructurering en revitalisering zijn daarbij de meest voor de hand liggende activiteiten. Van stad tot land vindt een doorlopend proces van vernieuwing en verandering plaats. Dit lijkt heel erg dynamisch, onze steden zijn steeds in beweging. Echter, achter ieder project gaat een tergend langzaam en lang proces schuil. Van initiatief tot beheer kan vele jaren bestrijken. En voor ieder project wordt hetzelfde proces doorlopen.

In dit dynamische gewoel zijn we bezig met locatieontwikkeling op kleine schaal en op grote schaal met gebiedsontwikkeling. Voor beide geldt een begrensd plangebied waarbinnen de ontwikkeling tot stand komt. De relatie met de fysieke omgeving vindt sporadisch plaats en aansluiting op het verleden en heden is incidenteel. We kijken altijd vooruit! Anticiperen en voor de feiten uit proberen we het project op het moment van opleveren actueel te laten zijn. Dit vereist een heleboel voortschrijdend inzicht en aannames. Door een voorschot te nemen op de toekomst raakt de bestaande ruimtelijke kwaliteit uit het oog verloren.

Op ieder gegeven moment zijn binnen iedere woonkern veel bouwinitiatieven actief met daaraan ten grondslag een grote verscheidenheid aan wensen en eisen. Het soort actoren en belanghebbenden is zeer divers en alle ervaring en bekwaamheid spelen menig project parten. Zodoende is iedereen bezig met het opnieuw uitvinden van het wiel, inhoudelijk zowel als procesmatig.

Inmiddels hebben grote steden en grote ontwikkellocaties kennis genomen van integrale gebiedsontwikkeling. Het betreft grotere projecten waar ruimtelijke vraagstukken, financiële middelen en de marktwerking zijn verweven. Zij kenmerken zich door een bestuurlijke en financiële complexiteit, met een verscheidenheid aan belangen. Complexe projecten waarin infrastructuur en vastgoed samenkomen, komen maar lastig van de grond. Ze kennen grote budgetoverschrijdingen en lopen uit in tijd. Er is behoefte aan een nieuw type opdrachtnemer.

Kunnen we door te reflecteren op onze ruime ervaring met betrekking tot gebiedsontwikkeling efficiënter en flexibeler omgaan met deze ontwikkelprocessen? Kunnen we door de ruimtelijke kwaliteit in deze processen te waarborgen de weg vrijmaken voor ontwikkeling op het moment dat we daar aan toe zijn?

De laatste tijd zien we steeds vaker dat op veel verschillende locaties bouwprojecten gerealiseerd worden. Vaak staat op een strategische locatie een affiche met een flietsende 3D visualisatie die aangeeft wat we daar in de ' nabije ' toekomst kunnen verwachten.



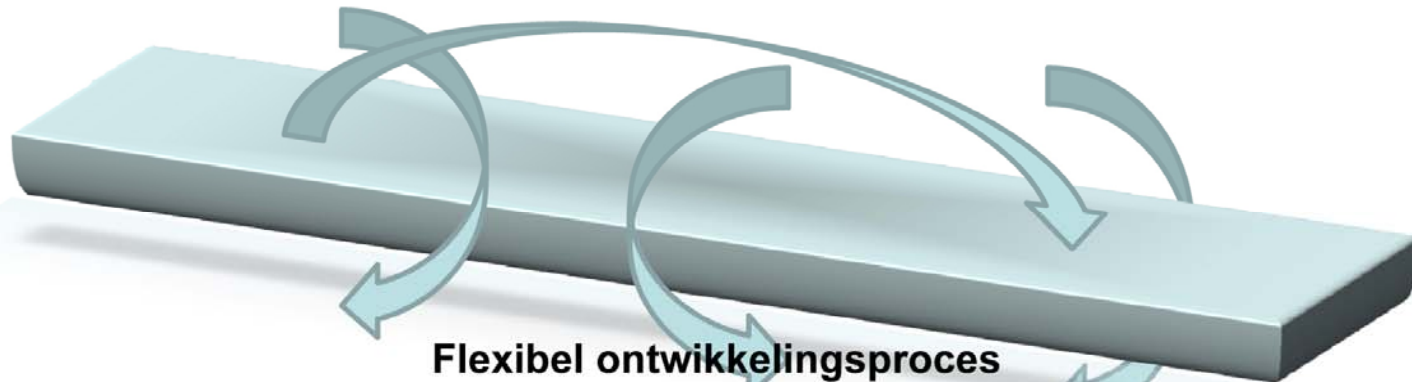
### **Traditioneel ontwikkelingsproces**

*initiatief, planontwerp, besluitvorming en uitvoering vinden opeenvolgend na elkaar plaats*



### **Modern ontwikkelingsproces**

*initiatief, planontwerp, besluitvorming en uitvoering overlappen en beïnvloeden elkaar*



### **Flexibel ontwikkelingsproces**

*initiatief, planontwerp, besluitvorming en uitvoering beïnvloeden elkaar en vinden niet altijd volgtijdelijk plaats (iteratief en cyclisch)*

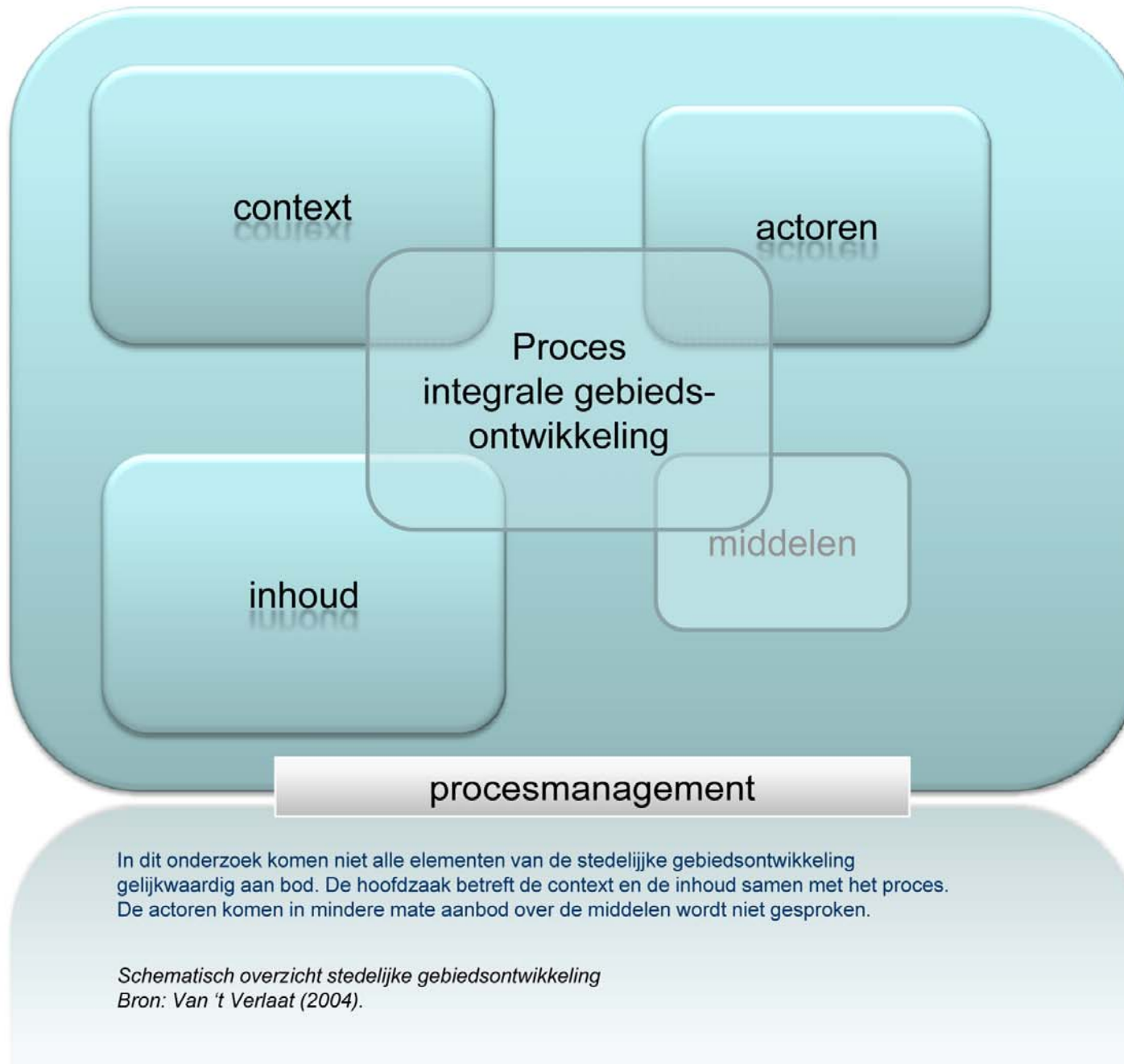
Traditionele stedelijke gebiedsontwikkeling vindt op veel verschillende schaalniveaus plaats. De algemene intentie is om in een aaneengesloten plangebied ontwikkeling te laten plaatsvinden binnen een ingekaderde tijdsperiode. Echter het gebeurt steeds vaker dat binnen bestaande kernen meerdere locaties aanwezig zijn

Binnen de bebouwde kom is in Nederland nog veel te ontwikkelen. Meestal gaat het om een groot aantal kleine locaties die in aanmerking komen voor inbreiding of herstructurering. De grootste belemmering voor ontwikkeling van deze locaties is de grondeigendom. Voor deze initiatieven is weinig geregeld waardoor ad-hoc ontwikkeld wordt. Gemeenten vrezende de regie kwijt te raken over de gewenste visie. Zodoende lopen ontwikkelaars en initiatiefnemers veelvuldig kansen mis om optimaal te ontwikkelen. Het resultaat is dat de sociale, fysieke en economische capaciteit niet optimaal benut wordt. Voornamelijk de ruimtelijke kwaliteit blijft achter bij de potenties van de context en de kernkwaliteiten van een gebied gaan zodoende verloren.

Alle potentiële ontwikkellocaties liggen veelal verspreid over een groter gebied. In veel gevallen heeft één enkele locatie vaak niet de optimale mogelijkheid om ontwikkeld te worden, zij het financieel, markttechnisch of ruimtelijk. Door verscheidene locaties met elkaar in verband te brengen in een soort van netwerkontwikkeling is het wellicht mogelijk om door synergie de individuele krachten te versterken. Om de kansen van één specifieke locatie optimaal te benutten is het in alle gevallen wenselijk om te kijken naar de context waarin deze ligt. Daarbij is de context van de locatie belangrijk en tevens de relatie met de omgeving en ook de potenties van andere nabijgelegen inbreidingslocaties.

Gemeenten krijgen steeds vaker te maken met ad-hoc-ontwikkeling in de woonkernen. Particulieren, marktpartijen en de publieke sector komen met bouwinitiatieven. Het gaat dan om bouwen op eigen perceel, in- of uitbreiding of herstructureringslocaties. Deze initiatieven sluiten vaak niet aan op bestaand beleid of op elkaar waardoor vaak geen van de initiatieven tot uitgevoerd worden. Daarnaast heeft de gemeente weinig regie over deze vele locaties. Gemeenten zoeken in een dergelijke situatie een beleidsinstrument om alles te regelen (beheersplanologie). Ontwikkelaars en particulieren krijgen hierdoor niet de kans om hun initiatieven op de gewenste manier te ontwikkelen. Zij hebben behoefte aan een actieve vorm van participatie vanuit de overheid (ontwikkelplanologie). Conventionele beleidsinstrumenten, zoals het bestemmingsplan, bieden hiervoor niet langer het juiste kader om de interactie tussen deze locaties te identificeren. Dit gaat ten koste van de ruimtelijke kwaliteit en de identiteit van de omgeving.

In dit onderzoek wil ik ingaan op de effecten op de ruimtelijke kwaliteit door het organiseren van aan elkaar gerelateerde locaties. Door binnen een woonkern locaties aan te wijzen die in meer of mindere mate met elkaar een fysieke relatie hebben is het mogelijk om ze aan elkaar te koppelen. Zo ontstaat een netwerk van ontwikkelpotenties. De vraag is of door de onderlinge verbanden (her)kenbaar te maken daadwerkelijk een verbetering van de ruimtelijke kwaliteit tot stand kan komen waardoor het mogelijk is om de gewenste voorzieningen te kunnen realiseren. Kan met behulp van de ruimtelijke kwaliteit flexibel ontwikkeld worden door netwerkontwikkeling? Geïntegreerde ruimtelijke kwaliteit moet zorgen voor waardecreatie vanaf de conceptontwikkelingsfase tot en met het vastgoedbeheer.



## 1.2 Probleemsignalering

Ieder leefgebied heeft behoefte aan een eigen identiteit. Deze identiteit is afhankelijk van de kernkwaliteiten van 'de plek'. Om de identiteit te waarborgen en te versterken moet die bij ontwikkeling in kaart worden gebracht. Zoals hiervoor beschreven, bestaan in een specifiek leefgebied vele potentiële ontwikkellocaties. Een duidelijke band tussen de ontwikkellocaties onderling is afwezig. Hierdoor ontstaat de neiging tot identiteitsverlies. Ontwikkelingen ontdoen zich van de eigenschappen van de plek<sup>1</sup>. Aansturing van gebiedsontwikkeling door economische aspecten resulteert in uniformiteit en vervlakking van de sociale en ruimtelijke maatschappij. De probleemstelling van dit onderzoek is daarom gebaseerd op drie kernthema's:

### 1. Ruimtelijke kwaliteit

Met locatieontwikkeling wordt sterk gekeken naar het plangebied binnen de plangrenzen. De tendens is om te ontwikkelen gestuurd door economische en sociale aspecten. Aansluiting op de bestaande kernkwaliteiten is daardoor zeer beperkt. Het versterken of invloed uitoefenen op die kernkwaliteiten is daardoor niet realistisch. Het resultaat is een verslechtering of schifting van de ruimtelijke kwaliteit.

### 2. Netwerkontwikkeling

Het koppelen van verscheidene locaties op een inhoudelijke en procesmatige manier brengt een nieuw soort ontwikkeling tot stand. Bij locatieontwikkeling gaat het om het ontwikkelen van één specifieke locatie met een relatief klein oppervlak en een enkele partij.

<sup>1</sup> MCD-Scriptie ir. Anneli Kramer: De identiteit van een plek.

Bij gebiedsontwikkeling gaat het om een groot gebied waar meerdere partijen betrokken zijn. Netwerkontwikkeling is de term die ik wil gebruiken om verschillende locaties en verschillende partijen aan elkaar te kunnen verbinden.

### 3. Flexibel ontwikkelen

Ontwikkelaars zoeken naar functies waarvan zij verwachten dat ze aantrekkelijk zijn om in te investeren. Dit gebeurt meestal door aannames. Wanneer bij netwerkontwikkeling ontwikkeld kan worden op het moment dat de vraag er naar is dan kunnen risico's geminimaliseerd worden. Een toegevoegde waarde van netwerkontwikkeling zou het ontwikkelen op een flexibele wijze moeten bevorderen.

Hoe ontstaat waardecreatie door een verbetering van de ruimtelijke kwaliteit wanneer meerdere ontwikkellocaties aan elkaar gekoppeld worden? Deze vorm van netwerkontwikkeling vraagt om een specifieke aanpak om de beoogde synergie te kunnen bepalen.

*'in een flexibel netwerk worden continu nieuwe verbindingen aangelegd, versterkt, verzwakt, of afgebroken.'*

Bij gebiedsgericht ontwikkelen zijn veel verschillende partijen betrokken. Voornamelijk de indirecte betrokkenheid kan een proces traineren vanwege de verschillende belangen die spelen. Bovendien is het inzetten van verschillende budgetten onoverzichtelijk en kan tot conflicten leiden.

In deze thesis zoek ik naar middelen om verschillende locaties in één inhoudelijk proces onder te brengen. Het gaat daarbij om het leggen van relaties tussen verschillende partijen en hoe deze zo doelgericht mogelijk in een gezamenlijke ontwikkeling een samenwerking aan kunnen gaan. Het selectieproces van de locaties die aan elkaar gekoppeld kunnen worden zal bestaan uit een inventariserende, analyserende en selectieronde. Hierdoor ontstaat een complexe verhouding van actoren die kan leiden tot een meerwaarde gericht op samenhangend ontwikkelen. Waar die meerwaarde uit bestaat kan zeer divers zijn. Vanuit de drie hoekpunten functioneert het organiserend vermogen als vliegwiel voor de ontwikkeling van alle locaties:

- de markt kan sneller en soepeler schakelen door locaties te ontwikkelen waar op dat moment vraag naar is;
- de financiële druk die op niet ontwikkelde gronden ligt kan door ontwikkelingen op andere locaties opgevangen worden;
- vanuit de ruimtelijke kwaliteit kan een vastgestelde visie/concept de leefbaarheid verbeteren.

Uiteindelijk is het uitgangspunt dat het aspect ruimtelijke kwaliteit de meerwaarde van het gebiedsontwikkelingsproces kan waarborgen.

Gemeenten durven vaak niet te ontwikkelen op inbreidingslocaties omdat dit gaat ten koste van vastgestelde bouwcontingenten (waarin al geïnvesteerd is door de aankoop van kostbare gronden in uitleggebieden op basis van een actieve grondpolitiek). Met behulp van een aantal (simpele) instrumenten kan een locatie tot ontwikkeling komen zonder de (financiële) risico's maar met behoud van de regie en een verbetering van de ruimtelijke kwaliteit. De winst voor de ontwikkelaars is het inzichtelijk krijgen waar ontwikkel kansen liggen waar tevens waar een snelle uitvoering mogelijk is.

Op deze manier ontstaat een gereedschapskist voor publieke en private partijen met de mogelijkheid om op een flexibele en snelle wijze te ontwikkelen zonder dat het ten koste gaat van de kansen.

Onder het probleem verstaan we het gebrek of ontbreken aan het gewenste resultaat in locatie- en gebiedsontwikkeling.

*Bij meervoudig locatie- en gebiedsontwikkeling ontbreekt het veelal aan de inpasbaarheid en samenhang. Dit gaat ten koste van de ruimtelijke kwaliteit en de identiteit van de omgeving. Hierdoor is ontwikkeling niet optimaal rendabel.*

De drie kernthema's ruimtelijke kwaliteit, netwerkontwikkeling en flexibel ontwikkelen worden gebruikt in dit onderzoek om nieuwe sturing te geven aan binnenstedelijke ontwikkeling.

### 1.3 Doelstelling

Onder doelstelling verstaan we het gewenste eindresultaat. Met de hiervoor omschreven probleemstelling kunnen we tot een oplossing komen waarin het gewenste resultaat verwerkt is. De doelstelling is niet het gewenste resultaat maar de gewenste oplossing. Om ad-hocontwikkeling tegen te gaan en om de kernkwaliteiten van stedelijke gebieden optimaal te benutten is het wenselijk om te onderzoeken of het mogelijk is door het introduceren van netwerkontwikkeling te komen tot waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit.

Netwerkontwikkeling kan alleen tot stand komen met:

5. het aanwijzen van potentiële ontwikkellocaties (hotspots);
6. het identificeren van verbanden (hot links) tussen ontwikkellocaties;
7. het kenbaar maken van de waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit die door de hot links tussen de hotspots tot stand komt;
8. het zoeken naar de consequenties van het ontwerp op de hot links om de waardevermeerdering in de ruimtelijke kwaliteit te optimaliseren.

In dit onderzoek wordt gezocht naar het leggen van (bijzondere) verbindingen tussen verschillende (unieke) ontwikkellocaties en hoe met dit instrumentarium de ruimtelijke kwaliteit van een stedelijk gebied te versterken. Door een aantal inbreidingslocaties met elkaar in verband te brengen ontstaat een bijzondere verhouding tussen de betrokken partijen. Hieruit komen een aantal kleinschalige, locatiespecifieke oplossingen waarbij flexibel kan worden omgegaan met fasering en belanghebbenden.

Kan deze samenwerking bevorderd worden door te sturen via waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit die tot stand komt door netwerkontwikkeling gebaseerd op een concept (ruimtelijke visie) geplaatst in een bredere context in vergelijking met standaard gebiedsontwikkeling?

Uiteindelijk zal een gereedschapskist ontstaan waarin een aantal instrumenten opgeborgen is die gebruikt kunnen worden om op een zeer flexibele manier te kunnen ontwikkelen. Daarbij moet een win-win-win situatie ontstaan waarbij de burger, overheid en marktpartijen gebaat zijn.

Door het vinden van een bepaalde fysieke cohesie tussen ontwikkellocaties is het mogelijk om een effect te bereiken dat gebiedsoverstijgend is. Daardoor worden de ontwikkellocaties met elkaar verbonden als ware het één grote integrale gebiedsontwikkeling opgave waarin de bestaande situatie als uitgangspunt geïntegreerd is. Om deze verbanden tussen de ontwikkellocaties te ontdekken is een instrumentarium nodig om de doelstelling te bewerkstelligen. Belangrijke vragen bij het bepalen van de doelstelling:

- Wat is het gewenste eindresultaat dat bereikt moet worden?
- Hoe wordt het succes van de oplossing gemeten?
- Wat is het hoofddoel en wat zijn de secundaire doelen?
- Wat zijn de lange en korte termijndoelen?

Er zijn meerdere gewenste resultaten naast het gewenste hoofdresultaat. Deze secundaire resultaten zullen ook als secundair behandeld worden.





## 1.4 Probleemstelling

Van probleemsigaling naar probleemstelling. De probleemstelling is erop gericht om waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit te vinden bij netwerkontwikkeling. Hierdoor kan wellicht op een marktgerichte manier flexibel ontwikkeld worden. De grootste moeilijkheid daarbij is het vinden van een adequaat instrumentarium om dit proces in kaart te brengen. Bij netwerkontwikkeling gaat het niet alleen om het vinden van een praktische aanpak, maar ook om de krachten die schuil gaan achter die processen. Daarover willen we iets te weten komen.

### Probleemstelling:

Hoe kan men waarde creëren in de ruimtelijke kwaliteit bij netwerkontwikkeling?

Om een startpunt te kunnen formuleren is het gebruik van een kader nodig om ermee te kunnen operationaliseren. Het gaat in eerste instantie om het selecteren van een adequate methode die als kader kan fungeren. Er bestaan vele instrumenten op beleidsniveau gebruikt door adviseurs en ontwikkelaars om het proces enigszins te kunnen structureren. Dat resulteert in de eerste concrete vraag:

### Subvraag 1:

Welke instrumenten kunnen een rol spelen in het aanwijzen/bevorderen van ontwikkellocaties die met elkaar verband houden?

Wanneer het gewenste kader is gevonden dan kunnen de fysieke en strategische krachten achter de processen in kaart worden gebracht. Dat resulteert in een tweede concrete vraag:

### Subvraag 2:

Hoe kunnen de vele verbanden (hot links) van verschillende ontwikkellocaties (hotspots) in beeld worden gebracht of kenbaar worden gemaakt?

Daaraan verbonden is de noodzaak om te achterhalen wat de meerwaarde is van het leggen van deze verbanden om zo de verbanden ook in de praktijk toe te kunnen passen en het nut en de noodzaak daarvan aan te tonen.

### Subvraag 3:

Hoe gaan diverse actoren om met het begrip waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit die door netwerkontwikkeling tot stand komt?

De drie bovenstaande vraagstellingen zijn onderverdeeld in een aantal onderzoeksvragen. De onderzoeksvragen dienen als richtlijn voor het onderzoek. Zij moeten beantwoord worden om de vraagstelling te kunnen beantwoorden. De onderzoeksvragen zullen in enkele hoofdstukken beantwoord worden om ze te kunnen integreren in de diversiteit van de theorie en de praktijk.

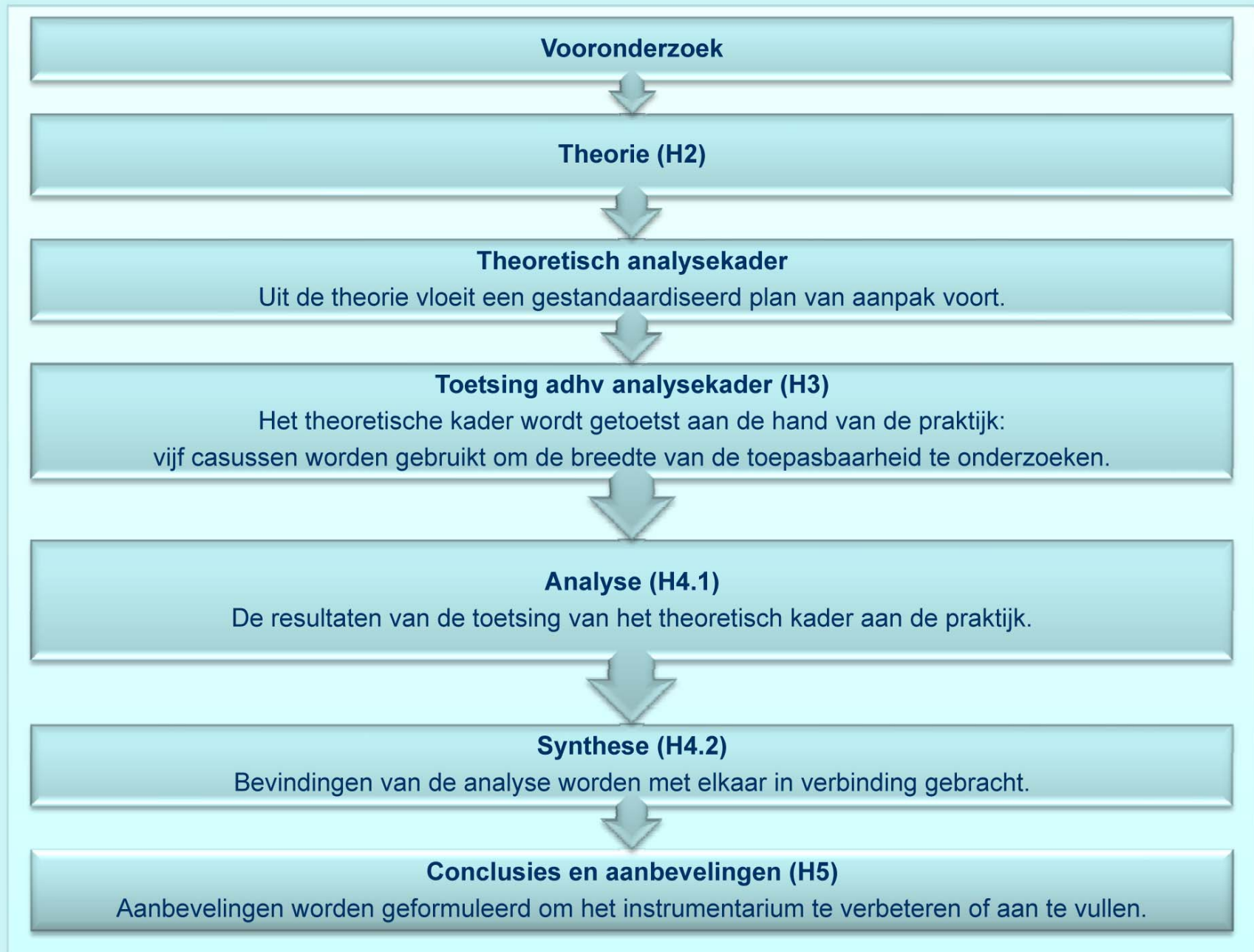
Explorerend:

- welke stedenbouwkundige theorieën zijn relevant voor het formuleren van kernkwaliteiten?
- hoe kunnen vanuit de instrumenten netwerkontwikkeling en flexibel ontwikkelen tot stand komen?

Toetsend:

- heeft netwerkontwikkeling meegespeeld in de casus met betrekking tot het proces en de inhoud
- waar liggen aandachtspunten bij de experts met betrekking tot de ruimtelijke kwaliteit?
- is waardecreatie zichtbaar of aantoonbaar in de praktijk?

## WERKWIJZE



## 1.5 Onderzoeksmethode

Wetenschappelijk onderzoek kan theoretisch of toegepast van aard zijn. Theoretisch onderzoek heeft als doel een verklaring van de werkelijkheid te bieden en ons in staat te stellen die werkelijkheid te begrijpen en te beheersen. Een kenmerk van theoretisch onderzoek is dat het praktische nut ervan niet op voorhand te voorspellen is. Dat is een van de redenen waarom in een praktijkgericht vakgebied als stedelijke gebiedsontwikkeling het accent eerder ligt op toegepast dan op theoretisch onderzoek.

Uit onderzoek<sup>2</sup> is gebleken dat managers bij de overheid aan het gebruik van 'best practices' de voorkeur geven boven het gebruik van (gepatenteerde) theorieën. Dit zelfde onderzoek gaf aan dat de inzet van senior-consultants belangrijk is voor een succesvolle afronding van grote projecten. Senioren moeten meer betrokken zijn bij de voortgang van projecten en niet het eigenlijke werk overlaten aan de junioren. Adviseurs worden daarom steeds meer gewaardeerd op hun kennis en ervaring. Enerzijds is dit in het belang van de kwaliteit die geleverd en verwacht wordt anderzijds geeft dat de verzekering dat algemeen gebruikte technologie en methodologie in samenwerking met ervaring daadwerkelijk effectief worden toegepast.

Toegepast onderzoek heeft als doel het functioneren (op alle drie de pijlers) te bevorderen. Het is gericht op de ondersteuning van de verantwoordelijkheid, de besluitvorming en het beleid, en de inzet van middelen (hoe kunnen we de beschikbare middelen zo goed mogelijk aanwenden).

---

<sup>2</sup> Bron: Consultant News naar aanleiding van een brits onderzoek gedaan door The Methods Consulting onder 102 senior managers

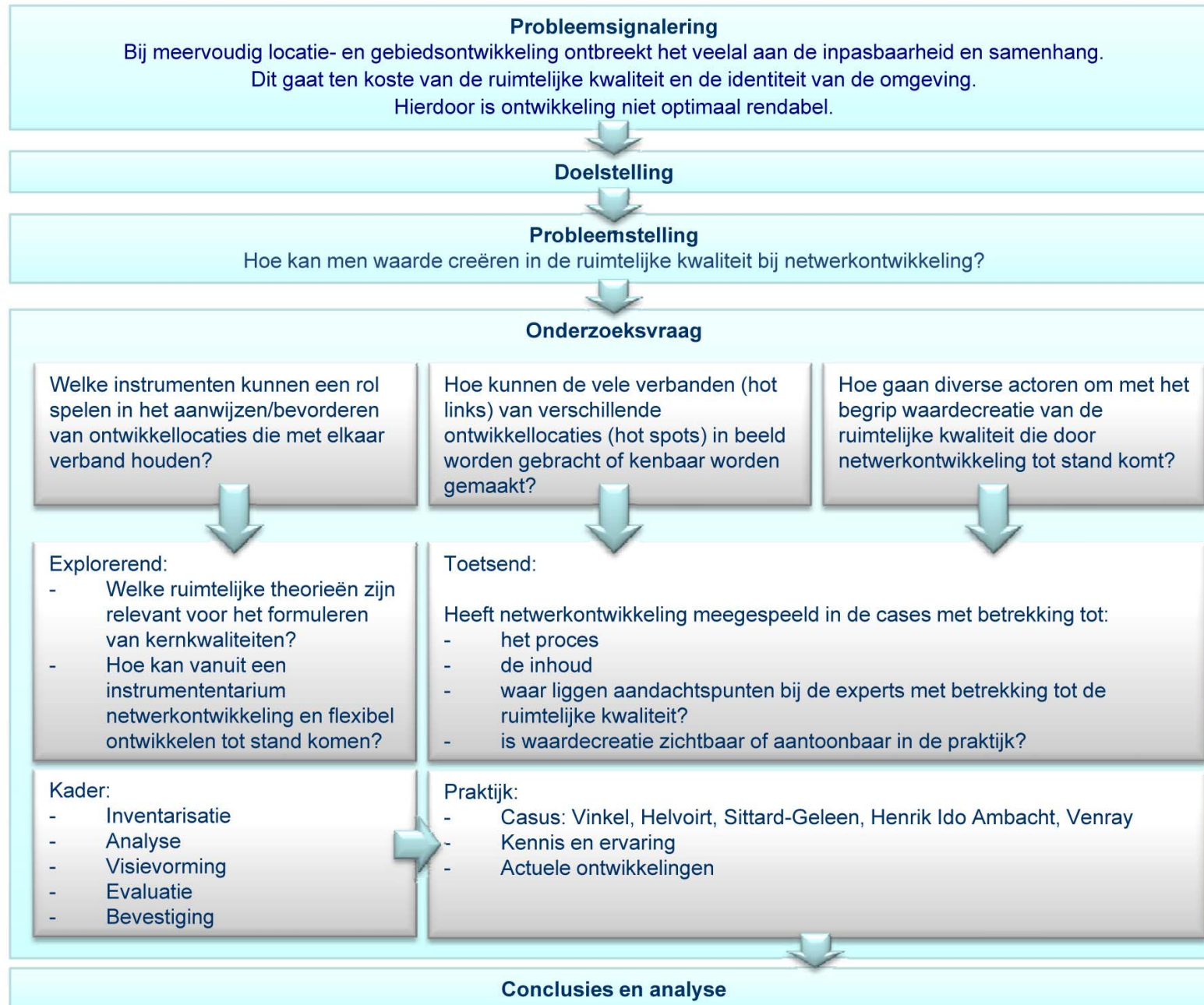
Deze scriptie is geënt op het doen van innovatief onderzoek, gericht op het ontwikkelen van nieuwe toepassingen en instrumenten op het gebied van de 'netwerkontwikkeling'.

De onderzoeksmethodieken die deze nieuwe toepassingen en instrumenten moeten blootleggen zijn:

- theoretisch kader door middel van theorie en instrumenten waaruit een kader voortkomt;
- analyserend: gebruik maken van 'best practices'. Een aantal relevante gevarieerde casussen bestudeert welke getoetst worden aan het theoretisch kader;
- ondervragend: opzoeken van de dialoog om kennis en ervaring op het gebied van vergelijkbare ontwikkelingen te vergaren.

De procedure die in het onderzoek gevolgd is heeft een empirische cyclus. Deze bestaat uit vijf fasen: observatie, inductie, deductie, toetsing en evaluatie. In deze cyclus komt het principe van inductie in meer of mindere mate voor. Wanneer er op basis van een bepaald aantal waarnemingen een theorie/hypothese wordt gevormd, is dit op basis van inductie. Aan de hand van deductief redeneren kan men vervolgens tot een voorspelling komen. Door het uitvoeren van experimenten wordt deze voorspelling getoetst. De resultaten die uit de bus komen moeten worden geëvalueerd, dit kan door middel van het verificatieprincipe (inductie) en het falsificatieprincipe (deductie). Gezien het feit dat gebiedsontwikkeling altijd gebaseerd is op maatwerk zal dit pleiten voor een combinatie van een inductieve en deductieve aanpak waarbij de besluitvorming redeneert vanuit het bijzondere (kernkwaliteiten) naar het algemene (scenario's) waarna uitgegaan wordt van het algemene om te komen tot het bijzondere besluit (het ontwerp).

## PLAN VAN AANPAK



## 1.6 Plan van aanpak

Om de probleemstelling aan te kunnen pakken is een plan van aanpak nodig om de vraagstellingen te kunnen beantwoorden. Omdat weinig literatuur voorhanden is met betrekking tot dit onderwerp is dit een exploratief onderzoek geworden. Dit resulteert in de volgende stappen:

### Stap 1: De Theorie (hoofdstuk 2)

Het in kaart brengen van een theoretisch kader waaruit hot links en hotspots aangewezen kunnen worden. Dit theoretische kader zorgt voor een verkenning van het onderzoek. Onderdeel van het theoretisch kader is:

- theorie: blauwdruk planning werkt niet meer, een strategisch ontwerp is gewenst. De vraag heeft daarom een inhoudelijke kant en een proceskant. Het accent moet liggen op de inhoudelijke kant;
- instrumentarium: er bestaan veel verschillende instrumenten. Per type ruimtelijke plannen kunnen stedenbouwkundige ontwerpen / werkwijzen worden onderscheiden (i.e. masterplan, visie, scenario's etc.);
- theoretisch kader: de theorie en de gereedschapskist met instrumenten scheppen condities voor het benoemen van de ruimtelijke kwaliteit.

Het theoretische kader is het eindproduct voor deze stap. Dit eindproduct is tevens de input voor de volgende stap.

#### Doel theorie deel:

Het formuleren van een theoretisch kader waarmee de praktijkcasussen beoordeeld en vergeleken kunnen worden.

### Stap 2: De Praktijk (hoofdstuk 3)

Door middel van het theoretisch kader worden enkele casussen geoperationaliseerd en vergeleken met elkaar. Onderzocht wordt hoe casussen met netwerkontwikkeling karakteristiek met bepaalde systemen op de conventionele manier omgaan en om te anticiperen op de verhoudingen bij een flexibel ontwikkelconcept. De voor- en nadelen zullen daarbij geïnventariseerd worden. En worden vijf casussen beschreven en ervaringen en bevindingen uit de praktijk opgenomen.

- Casus: hoe wordt de ruimtelijke kwaliteit in dit kader vastgelegd in enkele relevante casus. De geselecteerde casussen zijn een serie plannen van een aantal kleine gemeenten;
- De ervaring: Om een compleet beeld te krijgen van de wensen en actualiteiten binnen de gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen zal ik individuele interviews af nemen met sleutelpersonen.

De geselecteerde casussen zijn:

- Centrumplan ontwikkelingen Helvoirt (gemeente Haaren): deze is gekozen vanwege de meervoudige ontwikkellocaties en betrokken actoren;
- Ruimtelijke visie Vinkel (gemeente Maasdonk): deze is gekozen vanwege de veelvuldige projecten die tot stand komen;
- Woonmilieuvisie Westelijke Mijnstreek: deze is gekozen vanwege de complexiteit van actoren en de meervoudige locaties die aangewezen zijn;
- Ruimtelijke visies kerkdorpen Venray: deze is gekozen vanwege de aanpak (topdown), en de samenhang van de aangewezen potentiële ontwikkellocaties;

- Woonmilieuvisie Hendrik Ido Ambacht: deze is gekozen vanwege het proces dat vanuit een ontwikkelcombinatie tot stand is gekomen.

Iedere casus zal onderworpen worden aan het theoretisch kader en aan de netwerkbenadering van De Bruijn & Ten Heuvelhof (1999). Vier kenmerken staan centraal bij netwerkontwikkeling: interdependenties, geslotenheid, pluriformiteit en dynamiek.

Kennis en ervaring van belanghebbende partijen geven praktijkgericht inzicht in flexibel ontwikkelen. Met behulp van interviews bij overheden, marktpartijen en andere ervaringsdeskundigen die met vormen van netwerkontwikkeling en de ruimtelijke kwaliteit te maken hebben is het de bedoeling inzicht te krijgen in de bestaande instrumenten die voorhanden zijn en tevens waar de kansen en knelpunten liggen. Om het resultaat zo breed mogelijk gedragen te krijgen is een aantal partijen bereid gevonden te participeren in het leveren van kennis en informatie: overheden (gemeente, waterschap en provincie), ontwikkelaars, woningcorporaties, en adviesbureaus.

In deze gesprekken en interviews zijn de ervaringen uit de praktijk geraadpleegd. Tijdens deze dialogen zijn de casussen uit stap 2 gebruikt en daarnaast hebben ontwikkelingen in stedelijke gebiedsontwikkeling een rol gespeeld om de actualiteit te waarborgen. Samen met een aantal sleutelfiguren die zich bezighouden met gelijksoortige ontwikkeltrajecten vormt hun inbreng en kennis gebruiken een belangrijke input in de discussie over de kwaliteit en de toekomstwaarden van het netwerkontwikkelen. De algemene vraag was: wat moet er voor 2010 gebeuren om onze steden leefbaar en aantrekkelijk te ontwikkelen?

Uit deze dialogen is zeer uiteenlopende informatie voortgekomen die gebaseerd is op het succes of falen van de betreffende projecten. Doel is om lering te trekken uit de methodes die zijn gebruikt. Uit de theorie van de eerste stap volgt een aantal manieren waarop ruimtelijk kwaliteit kan worden vastgelegd als conditiescheppend in plaats van als blauwdruk. Deze handelwijze wordt getoetst met de aanpak van eerder bevonden instrumenten die algemeen worden gebruikt en gehanteerd.

#### Doel praktijk deel:

Het theoretisch kader toetsen aan toepasbaarheid en inzichtelijk maken welke aspecten essentieel zijn voor waardecreatie.

#### **Stap 3: Analyse (hoofdstuk 4.1)**

Hoofdstuk 3 geeft input voor de bevindingen. Hierin worden de leermomenten vanuit de theorie en vanuit de praktijk omgezet naar een analyse. De analyse maakt gebruik van het drie-stappenmodel van Teisman (1998): er wordt geëvalueerd hoe de doelen zijn bereikt, dit komt voort uit de casussen en de aanbevelingen. In de tweede stap wordt onderzocht of de oorspronkelijke doelen zijn verschoven of zijn de meeste hoofddoelen gehandhaafd? Met de derde stap wordt het besluitvormingsproces geanalyseerd.

#### Doel:

De vraag van het onderzoek beantwoorden: wat is de waardecreatie door ruimtelijke kwaliteit bij netwerkontwikkeling voor flexibel ontwikkelen?

**Stap 4: Synthese (hoofdstuk 4.2)**

De bevindingen uit hoofdstuk 4.1 geeft aanleiding tot een synthese. Dit kan gepresenteerd worden als een instrumentarium dat de netwerkontwikkeling tot stand kan laten komen. Tevens zal per instrument (wanneer meerdere gevonden worden) aangegeven worden welke wanneer kunnen worden toegepast. Het resultaat is een aanpak die de stedenbouwkundige en procesmanager in kan zetten om kwaliteiten te benoemen die mogelijk toekomstige initiatieven een plek kunnen geven.

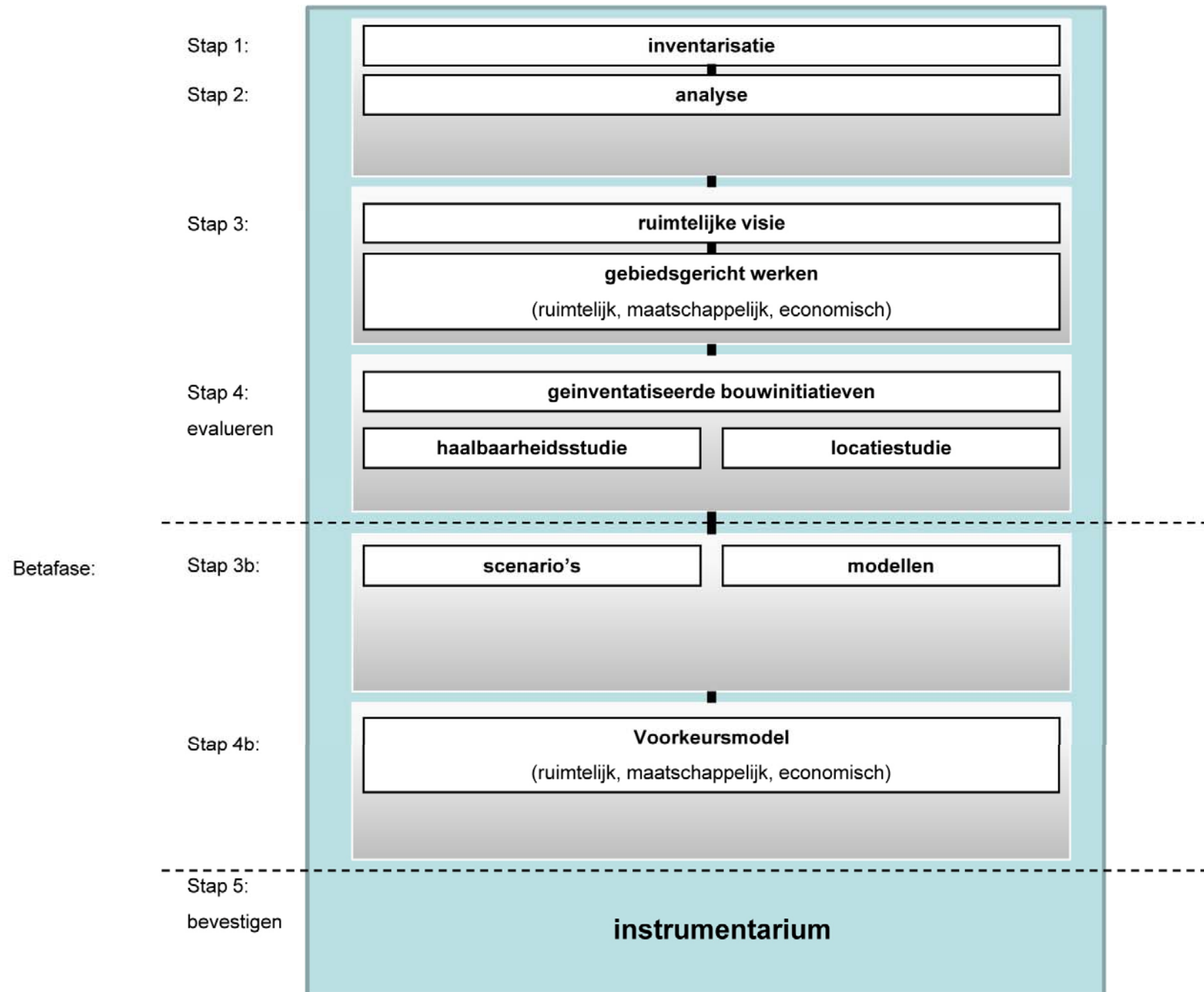
Doel:

De keuzes die gemaakt zijn bij het tot stand komen van de bevindingen en het ontwikkelen van het instrument toelichten en valideren.

**Stap 5: Conclusie en aanbevelingen (hoofdstuk 5)**

Behalve een recapitulatie van het onderzoek en de belangrijkste resultaten bevat deze stap enkele aanbevelingen die in de praktijk de waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit door netwerkontwikkeling kan bewerkstelligen.

## THEORETISCH KADER





## 2 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden twee subvragen beantwoord:

Welke instrumenten kunnen een rol spelen in het aanwijzen/bevorderen van ontwikkellocaties die met elkaar verband houden?

Hoe kunnen de vele verbanden (hot links) van verschillende ontwikkellocaties (hotspots) in beeld worden gebracht of kenbaar worden gemaakt?

De tweede subvraag zal deels beantwoord worden in dit hoofdstuk, vanuit de praktijk zal daar een aanvulling op komen om een compleet antwoord te kunnen formuleren.

Om de eerste subvraag te kunnen beantwoorden wordt gebruik gemaakt van een standaard plan van aanpak. Vooronderzoek heeft uitgewezen dat gebiedsontwikkeling vanuit het perspectief van de ruimtelijke kwaliteit stapsgewijs plaatsvindt. Om een ruimtelijke kwaliteit te kunnen verkrijgen is het doorlopen van een stappenplan wenselijk. Deze stappen zijn de volgende:

6. inventariseren;
7. analyseren;
8. evalueren;
9. visievorming;
10. bevestigen.

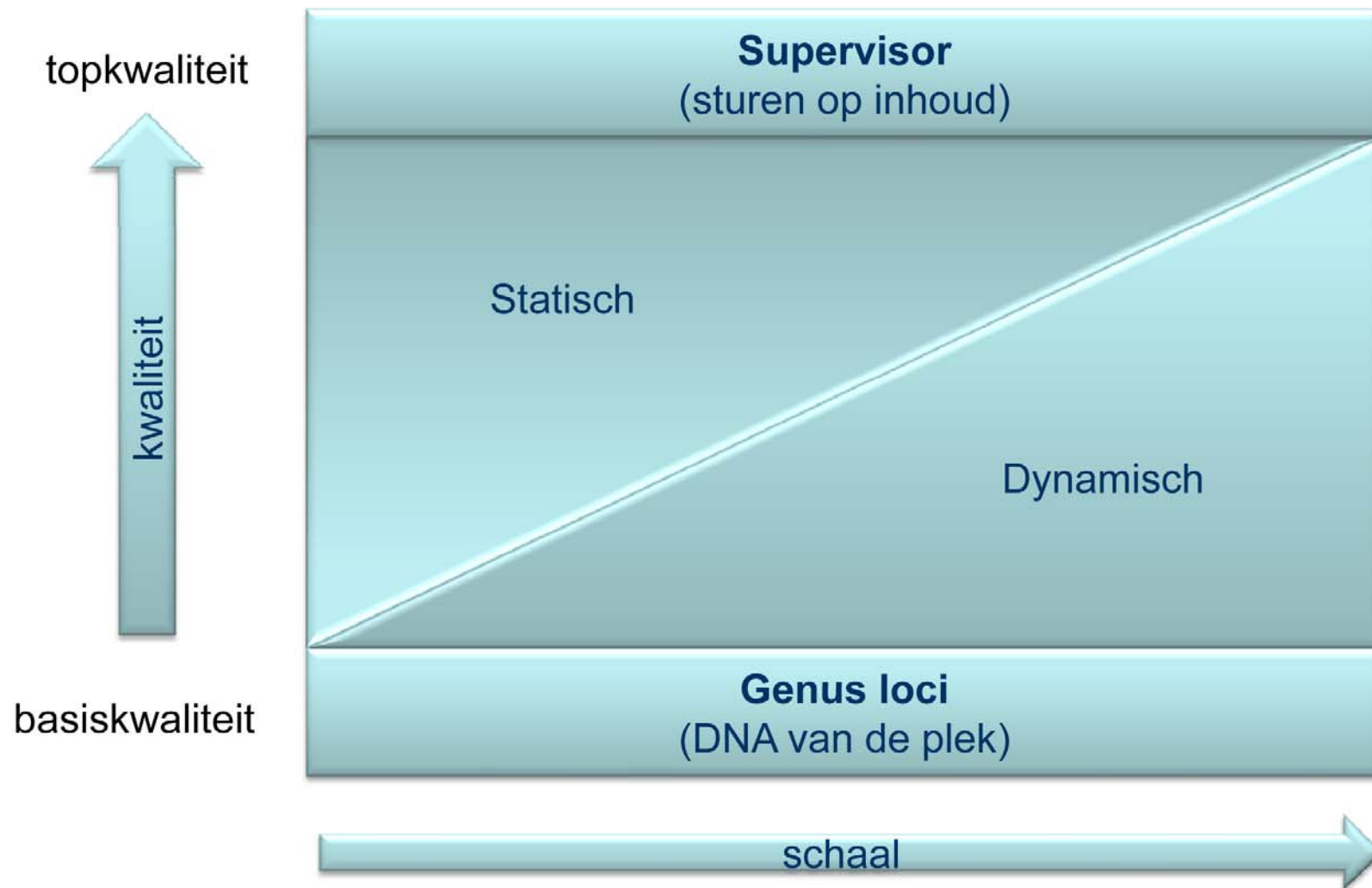
De eerste vier stappen komen voort uit de stedenbouwkundige theorie en hebben betrekking op de context, de inhoud en de middelen.

Bij de vijfde stap komen het proces en de actoren in actie. Het element middelen, speelt in deze opzet een ondergeschikt belang en is terug te vinden in de derde stap bij het evalueren.

Parallel aan de inhoudelijke en theoretische stappen, zal een strategische aanpak gevolgd worden. De strategische aanpak is van belang om de dimensie van de realiteit en lokale gevoeligheden, kennis en (on)mogelijkheden toe te voegen aan het locatieonderzoek. Dit is een onderdeel dat verweven is met het stappenplan en is het organiserende vermogen.

Ruimtelijke kwaliteit is binnen de gebiedsontwikkeling een belangrijk begrip geworden. Het maakt onderdeel uit van de stedelijke gebiedsontwikkeling driehoek van Van 't Verlaat (2004). Ook buiten de gebiedsontwikkeling is het veel gebruikt. Desalniettemin is het een begrip met een onduidelijke definitie. Over de definitie zal niet nader uitgeweid worden. Over het belang van de ruimtelijke kwaliteit als waardecreatie bij netwerkontwikkeling wel. Ruimtelijke kwaliteit is een subjectief begrip. Vanuit stedenbouwkundig oogpunt kan de ruimtelijke kwaliteit uitgedrukt worden in het samenspel tussen de bebouwde en onbebouwde omgeving. De compositie van het stedelijk gebied is gerelateerd aan de functionaliteit en het gebruik. Het samenspel tussen architectuur, stedenbouw en de inrichting van de openbare ruimte is noodzakelijk om de ruimtelijke kwaliteit te kunnen beoordelen door de waarderingsseis tegen de verwachtingswaarde<sup>3</sup> af te zetten.

<sup>3</sup> Scriptie Pim de Groot: Management van Ruimtelijke Kwaliteit, 2006.



Om de waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit te optimaliseren is het wenselijk om een supervisor in te schakelen. Deze kan de esthetische en culturele component toevoegen aan het proces.

*Schematisch overzicht sturen op ruimtelijke kwaliteit  
Bron: gebaseerd op concept ruimtelijke kwaliteit Wigmans (2006).*

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag op een explorerende wijze behandeld. Met behulp van literatuur wordt het theoretisch kader ingevuld. Voor iedere stap bestaat literaire onderbouwing voor het bevestigen van ruimtelijke aspecten en ruimtelijke kwaliteit. Dit theoretische kader is nodig om de praktijkcasussen van het volgende hoofdstuk te kunnen toetsen.

Het theoretisch kader bestaat uit een verkenning op basis van stedenbouwkundige theorieën enerzijds en een inventarisatie van ruimtelijke instrumenten anderzijds. Beide zijn nodig om het theoretisch kader op te stellen. Dit kader zal een principe plan van aanpak zijn dat gaandeweg aangevuld zal worden met bevindingen uit de praktijk.

De stedenbouwkundige theorieën vormen het pragmatisme van de ruimtelijke ontwikkeling. De instrumenten zorgen voor de wetenschap die schuil gaat achter de ruimtelijke ordening. De legering van pragmatisme en wetenschap legt het fundament voor de visie van de stedenbouw. Daarin zit verweven het contrast tussen de:

- kunst en techniek
- verbeeldingskracht en pragmatisme
- maatschappelijke betrokkenheid en marktgericht denken

Zo worden visie en regelgeving onlosmakelijk met elkaar verbonden. Met andere woorden het is een kwestie van het Vitruviaanse ideaal in het vizier houden: utilitas, venustas, firmitas.

### **Stedenbouwkundige theorieën**

De stedenbouw heeft als doel de 'aanleg, ontwikkeling en uitbreiding van steden, met daarmee gepaard gaande problemen van esthetische, bouwtechnische, verkeerstechnische en economische

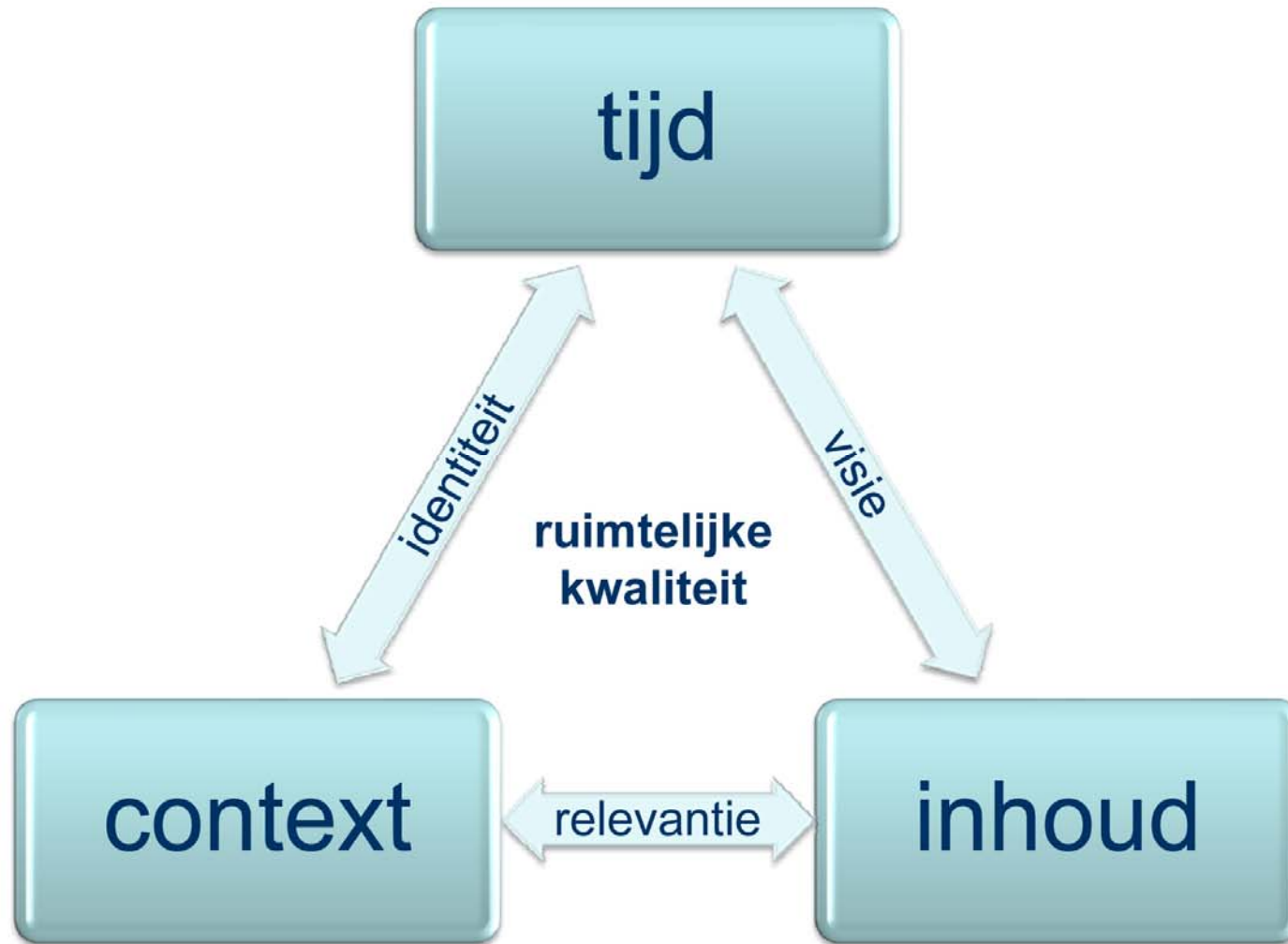
aard' te verwezenlijken<sup>4</sup>. Stedenbouwkunde is het vakgebied dat onderzoek doet naar wenselijke en mogelijke ontwikkelingen voor bestaande en nieuw in te richten gebieden inclusief de bijbehorende beeldkwaliteit, architectuur en openbare ruimte. Deze aspecten worden tevens allemaal beoordeeld in de ruimtelijke kwaliteit. Stedenbouwkunde is daarom geen exacte wetenschap. De bundeling van disciplines en aspecten bieden een inkadering en onderbouwing van het speelveld. De stappen zijn vanzelfsprekend, de invulling van de stappen geven het kader weer waarbinnen netwerkontwikkeling tot stand kan komen.

In de afgelopen 2 millennia zijn wel enkele beschrijvingen gemaakt van behoorlijke stedenbouw. Die daarmee de ruimtelijke kwaliteit een kader geven met een objectieve maatstaf. Enkele van de meest relevante stedenbouwkundige theorieën zullen gebruikt worden als basis voor het theoretisch kader. Deze theorieën zijn beproefd en hebben een fundament gevonden in de stedenbouwkunde.

Om de ruimtelijke kwaliteit vorm te geven is in de afgelopen twee millennia een aantal regels toebedeeld aan de inrichting van het ruimtelijk gebied. Zo kunnen we teruggrijpen op enkele waardevolle theoretische benaderingen die door de tand des tijd hun validiteit hebben bevestigd.

---

<sup>4</sup> Van Dale, Groot woordenboek van de Nederlandse taal 14.



De meest relevante van deze theorieën zijn:

- ca. 50 v. Chr. Vitruvius – The 10 Books on Architecture
- 1490 Leonardo da Vinci – Uomini universali (Vitruviusman)
- 1570 Palladio – The Four Books of Architecture
- 1960 Kevin Lynch – The Image of the City
- 1977 Christopher Alexander – A Pattern language
- 1980s Andres Duany – New Urbanism
- 1999 Spiro Kostof – The City Shaped
- 2005 Heeling/Meyer/Westrik – Het Ontwerp van de Stadsplattegrond.

De gemeenschappelijke gedachtegang van deze theorieën is in dit onderzoek gebruikt om de basis te leggen voor de invulling van de ruimtelijke kwaliteit.

### **Instrumenten**

De tegenhanger van het pragmatische in de ruimtelijke kwaliteit van de stedenbouwkundige theorieën is te vinden in de ruimtelijke ordening. Met behulp van beleidsstukken en andere geformaliseerde stukken worden formele en informele procedures doorlopen. Waar de stedenbouwkundige onderlegger globaal kan worden toegepast, is het instrumentarium van de ruimtelijke ordening gebaseerd op nationale wetgeving en aanvaardbaarheid. Door middel van jurisprudentie en inspraak worden zekerheden ingebouwd om aan te sturen op de ruimtelijke kwaliteit. Hierin kunnen drie instrumenttypes onderscheiden worden, te weten de beheersplannen, ontwikkelingsplannen en institutionele plannen.

Vanuit de overheid worden, vooralsnog, vanuit iedere laag (rijk, provincie en gemeente) verschillende plannen geformuleerd die van bovenaf beleid vormen. Deze plannen zijn voornamelijk gericht op het vastleggen van de bestaande ruimtelijke context.

Zij worden gezien als beheers- of toelatingsplannen:

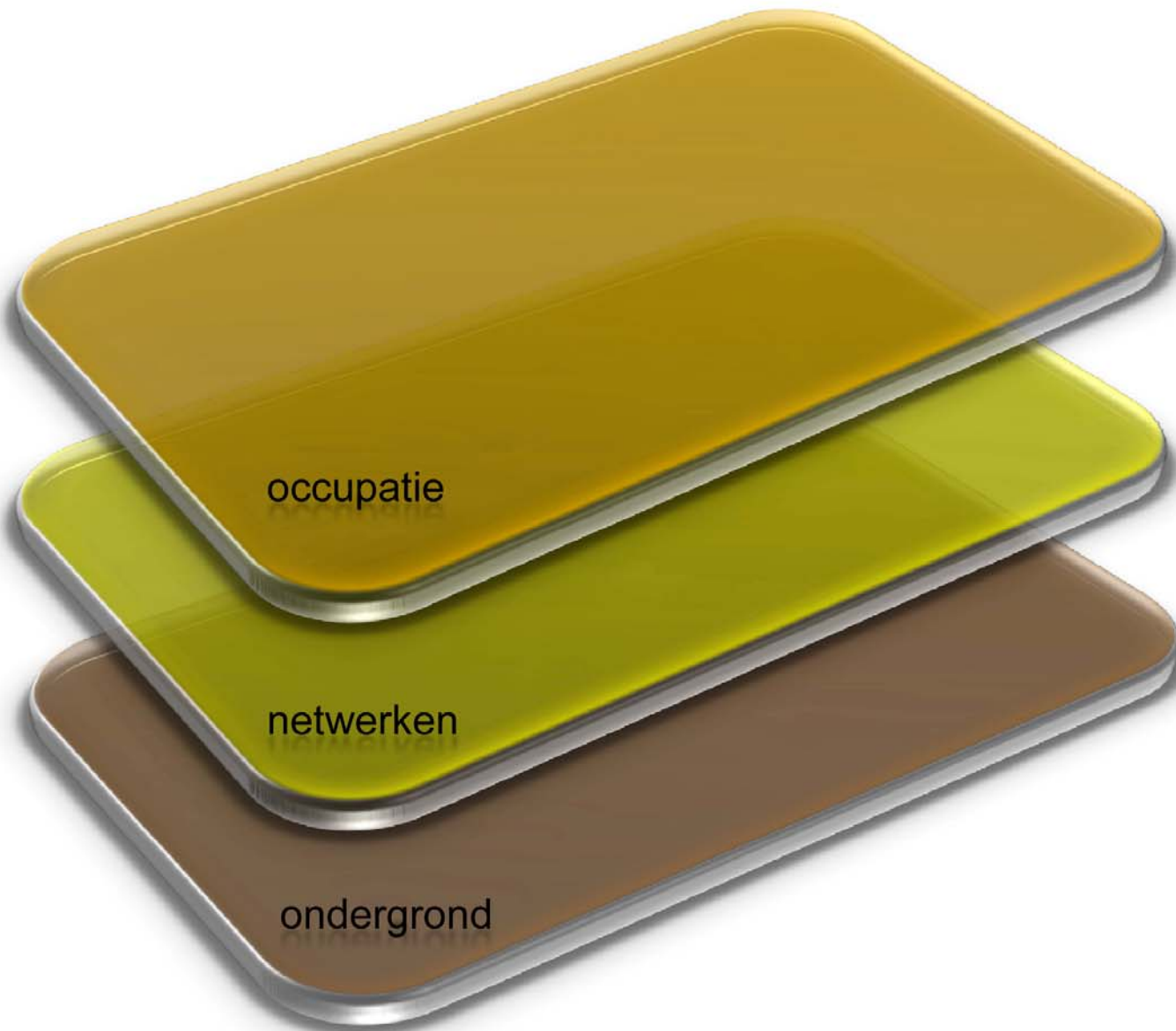
- Planologische kernbeslissingen (PKB's);
- Streekplannen;
- Bestemmingsplannen.

Met de nieuwe Wet op de ruimtelijke ordening (Wro) die juli 2008 in werking zal treden zullen de PKB's en streekplannen vervangen worden door structuurvisies. De bestemmingsplannen zullen blijven bestaan en kunnen, net als de structuurvisies, door alle drie de overheidslagen worden opgesteld.

De tegenhanger van de beheersplannen zijn de ontwikkelingsplannen. Het betreft hier een breed assortiment aan plannen die opgesteld kunnen worden. Daarin worden voornamelijk plannen voorgesteld die uitgevoerd kunnen worden op de middellange termijn. Enkele voorbeelden zijn: structuurvisies, masterplannen, gebiedsvisies, ontwerpplannen.

Het proces van locatie en gebiedsontwikkeling is onder andere door uiteenlopende wet- en regelgeving zeer complex en niet zonder risico. Het proces neemt vaak veel tijd in beslag en (onnodige) vertragingen komen nog regelmatig voor. Adviesbureaus zijn zeer actief met betrekking tot het formuleren van hun eigen instrumenten of plannen van aanpak om op eigen wijze te kunnen voldoen aan de ruimtelijke vraagstukken die er in de markt zijn. Institutionele plannen worden door niet-overheidsgebonden partijen in het leven geroepen. Zij hebben behoefte aan het structuren van een specifieke aanpak door het opstellen van een speciaal stappenplan.

Met deze greep uit het aanwezige assortiment aan instrumenten waar ruimtelijk mee te sturen valt worden de belangrijkste aspecten aangehaald.



*Lagenbenadering: planningslagen gekoppeld aan belangen  
Bron: Habiforum – Inspiratieboek voor de ruimtelijke kwaliteit.*

## 2.1 Inventariseren

Ter inventarisatie van een locatie of gebied is een breed scala aan informatie nodig alvorens tot een ontwerp te komen. Aan de basis van het ontwerp liggen ten slotte een stel randvoorwaarden. Bij een inventarisatiefase voor ruimtelijke planvorming ontstaan twee sporen. De eerste is beleidstechnisch en komt voort uit wetgeving. Het betreft milieuonderzoeken en beleidsinventarisatie (hierover meer bij de volgende paragraaf), voorschriften van gemeente, provincie, zuiveringschap en waterschap, leggerinformatie, archeologie, natuurwaarden, luchtkwaliteit, geluidscontouren, hindercirkels, geo-technische bodemgesteldheid, grondwater, milieuhygiënische bodemkwaliteit, risico's bij bemaling en bij trillingen etc. Het tweede spoor betreft de inventarisatie voor het stedenbouwkundig plan. Dat is het spoor dat interessant is bij het tot stand komen van netwerkontwikkeling in combinatie met het strategische traject. De geïnventariseerde relevante ruimtelijke informatie levert een vijf dimensionaal beeld van het ontwikkelingsgebied. Dit vijfdimensionale beeld bestaat uit de drie dimensies van de ruimte, de tijd en het proces en geeft de randvoorwaarden weer.

**Inventaris**, de (m.); -sen

in·ven·ta·ris

5. (figuurlijk) (gedetailleerd) overzicht van (ter zake dienende) feiten en gebeurtenissen, van argumenten en overwegingen e.d., vooral met het oog op een te nemen (belangrijke) beslissing

Om netwerkontwikkeling succesvol tot stand te laten komen moeten heldere doelstellingen, uitgangspunten en randvoorwaarden worden geformuleerd.

Aan een dergelijk kader gaat een gedegen inventarisatie vooraf. Voordat de marges of belemmeringen van een gebied bekend zijn is het verstandig om de kernkwaliteiten van het gebied te identificeren. Het belang van het herkennen van structuur en begrip voor het verleden geven de bouwstenen aan van het gebied. De piketpalen moeten verkend worden en omschreven. Deze vormen in de analyse fase de basis voor de bouwstenen.

De fundamenten van stedenbouwkundige ontwikkeling worden door Kostof (1991) in vijf concepten gevormd. Christopher Alexander (1987) profileert het idee van een groeiende eenheid waaruit de stad zijn ontplooiing moet vinden. Beide vormen uitgangspunten hoe de kernkwaliteiten en de piketpalen van een gebied in kaart kunnen worden gebracht.

Kostof beschrijft hoe steden de vorm aangenomen hebben die zij hebben. Aan de hand van een aantal thema's wordt de gebruikte structuur en vorm van steden weergegeven. De analyse van de stad wordt bepaald door het doorlopen van een bepaalde tijdlijn en door de geografie. Dit zijn de structuurdragers voor onderzoek naar de verschillen in de opbouw en het benoemen van de te gebruiken concepten van verstedelijking.

Deze stedenbouwkundige concepten dienen als selectie voor de aanwezige kernkwaliteiten. Deze kernkwaliteiten kunnen gebaseerd zijn op: organische patronen, waarin vooral de spontane of ontstane stad behandeld wordt. Het grid, draait om de symmetrische structuur waarin horizontale en verticale lijnen de basis vormen voor de structuur van de stad. In de diagramstad staat de diagram structuur centraal. Kenmerkend hiervoor is het meestal

ronde of ovale centrum met radialen als ontsluiting. De paragraaf over The Grand Manner gaat dieper in op het 'plannen met de grote slag'. Vrij vertaald Het Grote Gebaar, gaat vooral over grote uitbreidingen en elementen als boulevards, lanen en pleinen. Ten slotte wordt de stedelijke Skyline aangehaald waarin ook de ondergrond en het gebruik centraal staan.

Organische patronen is een van de thema's die Kostof onderscheid in zijn boek. Om tot het begrip organische patronen te komen zal er eerst een onderscheid gemaakt moeten worden in de ontstaansgeschiedenis van steden. Binnen het thema wordt het onderscheid gemaakt tussen geplande/ontworpen steden en spontane steden of zoals Pierre Lavedan (1952) zegt: City Créée & City Spontanée. Beide typen steden hebben eigen kenmerken. Deze kenmerken vormen de basis van een samenhangende stad. De karakteristiek is sterk afhankelijk van die samenhang.

Zo bestaat een City Créée vooral uit een geordend geometrisch systeem met een gedachte. De structuur van de stad is dus terug te herleiden tot wiskundige modellen, vaak een vierkant, driehoek of een cirkel/ovaal. Bij de ontworpen stad is sprake van een plan of een bedoeling met de ruimte. De ontworpen stad heeft meestal een centrale vorm als basis voor de structuur. Deze vorm beslaat dan vaak ook het centrum van de stad, of een belangrijke plaats binnen de structuur. Doordat de stad vanuit een centrale geometrische vorm is gecreëerd heeft de stad ook een duidelijke groei. Een cirkel of een polygoon met radiale straten is een vaak geziene uitwerking van de structuur van de ontworpen stad. De meest voorkomende structuur is het grid.

De City Spontanée is, zoals de term 'spontanée of spontaan' al aangeeft, een stad die min of meer gegroeid is volgens de 'tijd'. De meestal niet geometrische structuur is kenmerkend voor een

spontane stad. Met bochtige en kromme straatjes die uitmonden in 'toevallige pleinen' heeft de ontstane stad voor veel mensen een authentiek en romantisch karakter. Doordat de stad is ontstaan of gegroeid zit er geen ontwerp achter de structuur. De groei van de stad is dan ook af te leiden van drie structuren: de ondergrond ofwel morfologie, het gebruik of de behoefte en de tijd.

De groei van de ontstane stad is te herleiden uit de morfologie. Dit is het eerste kenmerk van de stad. De morfologie of de structuur van de ondergrond en bodemgesteldheid was, zeker in vroeger tijden, bepalend voor het soort bebouwing wat mogelijk was. Doordat men niet of nauwelijks de grond in kon om bijvoorbeeld te heien, was de sterkte van de ondergrond bepalend. Op hardere delen in de bodem werd vaker gebouwd dan op zachte delen in de ondergrond. Hierdoor krijgt een stad een eigen karakter en kan men aan de locaties van bouwwerken en de hoogte hiervan zien hoe de stad is gegroeid.

Als structuur voor de ontworpen stad is de Grid als structuur het meest voorkomend. Het is van oudsher de meest snelle en makkelijke manier om een duidelijke structuur te geven aan een gebied voor een gelijksoortige populatie met een eenzelfde doel. Al in het oude Griekenland en in Romeinse steden zijn vele voorbeelden van een grid structuur te vinden. Een van de oorzaken van deze veel voorkomende structuur is de invloed van het leger uit die tijd. Het woord grid is in het Nederlands vrij te vertalen door: Orthogonisch Plannen (Engels: Orthogonal Planning). De letterlijke betekenis van Orthogonisch is: met loodrecht op elkaar staande ribben, asymptoten, snijlijnen, enz. Een synoniem voor orthogonisch is rechthoekig, wat ook weer terug te vinden is in de grid structuur. Kenmerkend voor de grid structuur is de herhaling die te vinden is binnen deze structuur, of het grid nu lineair, exponentieel of concentrisch is, het patroon herhaald zich. Een ander kenmerk



van het grid is het ontwerp. Vaak wordt bij een grid niet of nauwelijks gelet op zaken als morfologie, gebruik en andere invloeden.

Naast het volledig ontworpen grid, is er ook nog een min of meer organisch grid te onderscheiden. Deze termen lijken in eerste instantie lijnrecht tegenover elkaar te staan. Wanneer de ontstane oude binnenstad van Amsterdam bekeken wordt, zal duidelijk worden wat hier wordt bedoeld. Doordat men de structuur van de binnenstad van de stad heeft opgehangen aan de dijken van de 'Oude Amstel' heeft het oude centrum een vrij lineaire structuur. Bij de uitbreiding van Amsterdam is deze structuur doorgezet, rekening houdend met de morfologie en waterstructuur. Deze structuur is wellicht te betitelen als een A-typische grid structuur. Het patroon van de oude binnenstad is doorgezet in de nieuwe wijk waardoor de herhaling steeds duidelijker wordt. Soms is een patroon pas zichtbaar wanneer er elementen aan toegevoegd worden, of zoals hier een nieuwe wijk.

Diagramsteden zijn naast de ontworpen variant ook vaak als ontstane steden terug te vinden. De diagram stad bestaat, zoals het woord al zegt, uit een cirkel- of polygoonvormig centrum met één of meerdere radialen als ontsluiting. Een cirkel is een zeer sterke vorm, niet alleen in de stedenbouw maar ook op andere vlakken zoals bijvoorbeeld het constructieve is de cirkel een veel gebruikte vorm. Wanneer de cirkel als centrum van een stad gezien wordt waaruit radialen ontspringen naar buitengelegen gebieden krijgt de stad een zeer duidelijke structuur.

Een utopie, de ideale stad, een diagramstad een niet te verwezenlijken ideaal of een droombeeld in de stedenbouw. Een goed voorbeeld hiervan is het tuinstad concept van Ebenezer Howard. Doordat de diagramstad een dermate sterke structuur heeft zou deze stad veel voor moeten komen. In werkelijkheid is het zo dat

deze structuur in zijn puurste vorm niet terug te vinden is. Vaak zijn er wel steden met delen van een diagramstad in combinatie met een andere structuur.

Vooraanstaande steden met een rijk verleden, zoals Venetië en Amsterdam, brengen een gevoel over van compleetheid. Een organische eenheid dat aan de oppervlakte komt in ieder detail, groot en klein. In restaurants, winkels, openbare ruimtes, zelfs in detaillering. Dit gevoel van eenheid en samenhang ontbreekt in moderne stedenbouwkundige ontwerpen. Architecten zijn geobsedeerd door de problemen van de individuele gebouwen en stedenbouwkundigen zijn vervuld met wet- en regelgeving. Samenhang is daardoor bijna onmogelijk tot stand te brengen.

Alexander presenteert een nieuwe theorie voor de stedenbouw. Deze tracht het proces van organisch groeiende steden te herwinnen om te ontdekken welke regels nodig zijn om van een stad een groeiend geheel te maken. Alexander introduceert zeven regels welke het proces op een praktisch niveau belichamen en welke passen binnen de dagelijkse eisen van stedelijke ontwikkeling.

Een samenhangend geheel ontstaat door het groeien van het geheel stuk voor stuk. Daarbij is het onvoorspelbare een aspect dat voortgang garandeert. Wanneer het geheel niet gefragmenteerd is maar onderdeel uitmaakt van en gerelateerd is aan andere gebieden dan is het een eenheid. De losse onderdelen kunnen met elkaar verbonden zijn op complexe en verrassende wijze, zolang de relatie onderling maar blijft bestaan. Een groeiend geheel kan voortbestaan op de essentiële kernkwaliteiten.

De piketpalen die geslagen moeten worden komen voort uit een reeks van wetenschappelijk onderzoek en de benadering van

Kostof en Alexander. Wat ontbreekt in deze inventarisatie is de lokale ongedocumenteerde kennis. Tevens wordt de basisinformatie meestal aangegeven door personen met kennis van de omgeving. Zij het ambtelijk medewerkers, deskundigen en zelfs bewoners en bestuurders. Dit resulteert in een extra vleugje lokale kennis en smaak met een beperkte subjectieve aanvulling.

Met het verschijnen van de Nota Ruimte is meer verantwoordelijkheid gelegd bij de lokale overheden. Het motto van de Nota Ruimte is: 'decentraal wat kan, en centraal wat moet'. Lokale overheden beschikken over grondige kennis en informatie van het lokale speelveld, dat de beste basis vormt voor het formuleren van een lange termijn ruimtelijk beleid.

De inventarisatiefase bestaat uit het verzamelen van gegevens en informatie uit een aantal onderzoeken. Enkele van deze onderzoeken zijn gestandaardiseerd. Dit heeft het bedrijfsleven aangegrepen om daar een kortere en snellere weg in te vinden. Arcadis heeft vanuit haar ARIAD-instrument 'Ariad Site Select' in het leven geroepen. Dit programma brengt de belemmeringen en kansen van een locatie in kaart. Op basis van heel veel bronbestanden zoals topografie, luchtfoto's, WOZ-waarden, gemeentelijke en provinciale beleidscontouren, woningbehoefte gegevens en kadastrale eigendomsgegevens kan worden afgewogen wat voor de opdrachtgever, gegeven zijn doelstellingen, de meest optimale locatiekeuze is. Een andere benadering is het maken van een brede inventarisatie waarbij gebruik wordt gemaakt van de lagenbenadering. In nauwe samenwerking met de gemeente, maatschappelijke organisaties en private partijen wordt de agenda opgesteld die nodig is voor het eindproduct.

### *Conclusie*

Het achterhalen van de kernkwaliteiten van een stedelijk gebied zet piketpalen voor toekomstige uitbreiding. Samenhang en een constante groei zijn afhankelijk van de bestaande kenmerken van een gebied. Wanneer die kenmerken gebruikt worden bij nieuwe ontwikkelingen dan is er sprake van een toegevoegde waarde. De eerste stap in de inventarisatie is het achterhalen van de bestaande situatie en hoe die tot stand is gekomen. Kostof hanteert vijf concepten die als selectiecriteria fungeren. Van belang is het herkennen en onderbouwen van het concept.

De groei van een stad kan herleid worden uit het gebruik of het gewenste gebruik van het gebied. Vaak groeide de stad langs wegen, zowel voor verkeers- als waterwegen, omdat handel drijven dan makkelijker was. Op kruispunten van routes is vaak te zien dat er zich nederzettingen gingen vestigen omdat hier veel mensen langskwamen.

Naast de morfologie en het gebruik van het gebied is ook de tijd een belangrijke structuurvormer voor de ontstane stad. Doordat door de jaren heen de wensen van de mensen veranderen heeft dit ook zijn afspiegeling op de structuur en bebouwing. Naast de wensen van de mensen heeft, niet in de laatste plaats, ook de techniek een enorme en snelle vooruitgang geboekt. Door andere bouwtechnieken is het mogelijk geworden om bijna alles op elke plaats te bouwen waardoor zich een duidelijke wijziging van de structuur heeft plaatsgevonden. Ook de toename van de mobiliteit door de jaren heen heeft grote gevolgen gehad voor het bepalen van de structuur van de stad. Doordat mensen verder kunnen reizen voor bijvoorbeeld werk heeft de keuze voor een woonlocatie andere criteria gekregen.

Samenhang en concept zijn de spil in de inventarisatie van de ruimtelijke kernkwaliteiten. Zonder deze kennis is ontwikkeling

amorf en zonder betekenis. Bij netwerkontwikkeling is de verbindende factor van even groot belang als de invulling zelf. Bij de analyse vertalen we de inventarisatie, het bestaande, naar het heden. De inventarisatie fase kan bestaan uit een quick scan of kan zeer gedetailleerd zijn zo lang de resultaten maar een helder concept vormen waarin de onderlinge verbanden tussen deelgebieden bekend zijn dan. Netwerkontwikkeling is vanaf de inventarisatie fase afhankelijk van de samenhang van het geheel en van de onderlinge verbanden.

## 2.2 Analyseren

Nederland staat bekend om zijn vooruitstrevende architectuur en het geordende land. Door al dit georganiseer en geregeld zijn we de kunst van het afstemmen kwijtgeraakt. We maken en produceren maar staan niet stil bij wat er bij ons in de omgeving gemaakt wordt. Schuyt noemt dit de stuifzandsamenleving<sup>5</sup> waarin we de ene hype na de andere volgen, of is het vluchten. Toch vindt Schuyt ergens in al die vluchtigheid een verlangen naar verbindende elementen.

Na de inventarisatiefase kunnen de randvoorwaarden, doelstellingen en uitgangspunten toegepast worden op de bevindingen om zodoende de verbindende elementen van de netwerkontwikkeling te ontleden. De analyse vormt de basis van de gebiedsdifferentiatie en de waardebeoordeling van de verschillende gebieden.

### **Analyse**, de (v)

ana-ly-se (niet: a-nalyse) /analiːz/, /Analiːz/

1. ontleding in bestanddelen, uiteenzetting van iets dat voor de eest een samenstel is, ter nadere beschouwing of tot beter begrip

4. het systematisch onderzoeken en oplossen van een probleem, waarbij men het gestelde tot een bekende waarheid terugbrengt

antoniem: synthese

Bij een ruimtelijke analyse mag niets als vanzelfsprekend worden aangenomen. Het onderkennen van de essentie en het omschrijven van de kern van eventuele problemen staan hierbij voorop.

<sup>5</sup> Kees Schuyt, de Stuifzandsamenleving, 2005.

Om de kernkwaliteiten bij een gebied te identificeren moet onderscheid gemaakt worden tussen hoofd- en bijzaken, tussen symptomen en oorzaken, tussen feiten en opvattingen. Eerst worden de hoofdlijnen bepaald en daarna volgt de detaillering.

De ruimtelijke analyse geeft een beeld van de feitelijke ruimtelijke en functionele situatie. De ruimtelijke kwaliteit wordt geanalyseerd aan de hand van de ontstaansgeschiedenis, ruimtelijke structuur en morfologie. Morfologische kenmerken zijn een dynamisch aspect die een specifieke richting aangeven. Bij gebiedsontwikkeling is het meegaan met een dergelijke richting gelijk aan het creëren van draagvlak. Wanneer alle neuzen dezelfde kant opstaan is er minder kans op weerstand.

Ruimtelijke analyse beweegt zich op vele verschillende niveaus, of het nu gaat om landschapsvorming en –ontwikkeling, de ruimtelijke structuur en morfologie, functies en verstedelijking of om de bebouwing zelf, het behoort allemaal tot de spatial analysis van de gebiedsontwikkeling. Voor al deze verschillende lagen van ruimtelijk detail moeten diverse onderzoeks- en analysemethodes worden toegepast, die wederom sterk van de geformuleerde vraagstelling afhangen. Als weerslag van complex menselijk handelen en variabele processen is het bodemarchief te veelzijdig om met 'eeuwig geldende' methodes te worden onderzocht.

Spatial analysis in de breedste zin des woords is geen doel op zichzelf, maar een noodzakelijke basis waarop ruimtelijke interpretaties gebouwd worden. De toegepaste methodes dragen er zorg voor dat de gegevens altijd met het juiste detail en op de juiste schaal worden bewerkt. Zo kunnen voor alle vormen van uitwer-

king van ruimtelijke gegevens een op de vraagstelling toegesneden procedure toegepast worden of ontwikkeld. Zo komen we tot een resultaat dat de complexe wisselwerkingen en samenhangen binnen netwerkontwikkeling optimaal tot hun recht laten komen.

Twee van deze methodes zijn van toepassing op netwerkontwikkeling omdat ze allebei overweg kunnen met het beoordelen van samenhang en het leggen van onderlinge verbanden. Voor netwerkontwikkeling geeft Kevin Lynch een passende handreiking voor een goede ruimtelijke analyse. Daarnaast is de SWOT-analyse een beproefde methode.

Een vergelijkende analyse (Lynch, 1960) maakt van de voorstellingen of herinneringen van bezoekers en inwoners een mentaal stadsbeeld. Door het mentale stadsbeeld te bestuderen wordt getracht de visuele kwaliteit van de stad vast te leggen. De kwaliteit waar specifiek op gericht wordt is de 'leesbaarheid' van de stad: het gemak waarmee de stad in zijn delen kan worden herkend en geordend tot een samenhangend geheel. De leesbaarheid van de stad heeft een grote invloed op de vorming van een helder stadsbeeld en de emotionele beleving van het stedelijk gebied.

Het centrale vraagstuk in Lynch' onderzoek is door welke eigenschappen sommige stedelijke objecten makkelijker worden waargenomen en zij een scherp beeld achterlaten in het geheugen, terwijl andere objecten nauwelijks opvallen of snel weer uit de herinnering verdwijnen. Daarbij onderzocht Lynch ook de voorwaarden om de ligging van verschillende objecten in een groter samenhangend geheel begrijpelijk te doen zijn.

Ten behoeve van zijn analyse maakt Lynch onderscheid in drie componenten van de stadsvoorstelling: identiteit, structuur en betekenis.

*Centers are those particular identified sets, or systems, which appear within the larger whole as distinct and noticeable parts. They appear because they have noticeable distinctness, which makes them separate out from their surroundings and makes them cohere, and it is from the arrangements of these coherent parts that other coherent parts appear. The life or intensity of one center is increased or decreased according to the position and intensity of other nearby centers. Above all, centers become most intense when the centers which they are made of help each other. (Kunstler, 1998)*

De term identiteit verwijst naar individualiteit en onderscheidbaarheid van een ruimtelijk object als afzonderlijke eenheid. Het gaat daarbij vooral om 'in het oog springende eigenschappen', zoals de kenmerken die iemand beschrijft, wanneer hij uitlegt wat er op een bepaald plein zoal te zien is. Herkenbaarheid en benoembaarheid als afzonderlijk object zijn hierbij van wezenlijk belang. Elk object heeft een eigen identiteit; geen twee objecten zijn gelijk; maar de mate waarin een eenheid geïdentificeerd kan worden is bepalend voor de vorming van een duidelijk beeld.

Het begrip structuur heeft te maken met de ruimtelijke of patroonrelatie tussen de waarnemer en een object of tussen een object en andere objecten. Deze onderlinge verbanden spelen een belangrijke rol in de omgeving. Een voorstelling van de omgeving is altijd opgebouwd uit verschillende elementen zoals pleinen, straten en gebouwen. Een bruikbaar beeld van een omgeving vraagt om voldoende inzicht in de situering van deze onderdelen in een samenhangend geheel: de structuur. Structuur kan gedefinieerd

worden als het geheel van te onderscheiden delen en elementen waartussen een waarneembare samenhang bestaat.

De term betekenis omvat de niet-fysieke kenmerken van een stedelijk element. In de eerste plaats is er de praktische betekenis van een object, bijvoorbeeld de recreatieve functie van een speel-terrein of de verbindende functie van een brug. Daarnaast heeft een object vaak nog een emotionele betekenis. Een aanblik van de Skyline van New York kan indrukken oproepen die per individu variëren van mooi, indrukwekkend, groots en vitaal tot dreigend, lelijk, onherbergzaam en overbevolkt.

De bovenstaande indeling in drie componenten is theoretisch van aard en wordt gebruikt om de stadsvoorstellingen meer systematisch te kunnen analyseren. Omdat Lynch zich vooral concentreert op de leesbaarheid van de stad en zoekt naar de kenmerken van het collectieve stadsbeeld, terwijl de component 'betekenis' juist heel individuele waarden toevoegt, ligt de nadruk in 'The image of the city' op de begrippen 'structuur' en 'identiteit'.

Vanwege dit accent op de bestaande omgeving als onafhankelijke variabele, is het onderzoek van Lynch gericht op fysieke eigenschappen die betrekking hebben op de aspecten identiteit en structuur in het mentale stadsbeeld. Dit leidt tot de definiëring van wat 'voorstelbaarheid' (image-ability) kan worden genoemd: die eigenschappen van een object die naar alle waarschijnlijkheid een scherp beeld zullen vormen bij de waarnemer. 'Vorstelbaarheid' verwijst naar de capaciteiten van een object om een duidelijk beeld te doen ontstaan, een levendige voorstelling op te wekken of een sterke indruk achter te laten bij de toeschouwer. Met andere woorden het gaat om die vorm, kleur, inrichting of andere fysieke

eigenschap die het ontstaan van een helder, duidelijk gestructureerde en bruikbare voorstelling van de omgeving vergemakkelijkt.

Het ontstaan van een 'beeld' berust op de mogelijkheid tot waarnemen, hoofdzakelijk door middel van de gezichtszintuigen, echter ook met gehoor- en reukzin. Bij het waarnemen vindt een wisselwerking tussen mens en ruimte plaats. In deze wisselwerking zijn drie stappen te onderscheiden. Eerst is waarnemen het opslaan van geheugeninformatie, omdat bij het waarnemen alle niveaus van bewustzijn tegelijkertijd ingeschakeld zijn (ook de meer emotioneel aanspreekbare lagen). Waarnemen is individueel verschillend, subjectief door persoonlijke normen en waarden en daardoor selectief. In de tweede stap, de projectie, wordt betekenis gegeven aan iets, dat, al naar gelang de behoefte, wisselend kan zijn. Tot slot wordt vormgegeven aan de omgeving: het 'beeld' kan veranderen naar de werkelijkheid en de werkelijkheid kan naar het 'beeld' toe veranderen.

Aan de wijze waarop de mens waarneemt en waarnemingen binnen een persoon hun weg vinden en zijn gedrag mede beïnvloeden, ontleent Lynch de eigenschappen van beeldelementen die hij onderscheidt als zelfstandige elementen in het stadsbeeld. De structurele basis van stadsbeelden wordt volgens hem gevormd door vijf typen elementen die gezien kunnen worden als de dragers van het stadsbeeld. Deze vijf elementen zijn in twee categorieën te verdelen:

- plaats-elementen (districts, nodes en landmarks);
- relatie-elementen (paths en edges).

Ook te benoemen als een verzameling lijnen, vlakken en punten. Volgens Lynch kan een stad slechts begrijpelijk zijn als uit beide categorieën voldoende elementen in de omgeving voorkomen.

Analyses vinden de laatste tijd steeds meer plaats door middel van quick scans en het gebruik van computerprogramma's. Ariad Site Design levert en interpreteert. Bijvoorbeeld alle gegevens die noodzakelijk zijn bij het ontwerp van een locatie en bij het opstellen van een bestemmingsplan.

#### *SWOT analyse*

Bij een SWOT-analyse worden alleen bijzonderheden opgenomen die onderscheidend zijn, of die bepalend zijn voor de toekomstmogelijkheden. Een goede vuistregel is om maximaal drie elementen op te nemen in een van de vier categorieën (sterkte, zwakte, kansen, bedreigingen), de elementen die het meest onderscheidend zijn. Goede kennis vanuit de inventarisatiefase en de achterliggende redenering is essentieel. Waar mogelijk kunnen verbanden gelegd worden. Een kans maakt gebruik van de sterke punten en wordt zo uitgevoerd dat de zwakke punten worden weggenomen of gecompenseerd.

Analyseren betekent niet alleen kwantitatieve en kwalitatieve data verzamelen, maar ook en vooral daaraan betekenis geven. Problemen en kansen worden gedistilleerd uit de data van de inventarisatie fase. Aan de hand daarvan wordt bepaald welke prioriteiten in een strategische planning worden vastgelegd. Er kunnen prioriteiten worden vastgesteld die bepalen waar de nadruk op moet komen te liggen in de netwerkontwikkeling. Sommige gebieden of locaties zullen betere kansen hebben dan andere. Een afweging en combinatie tussen deze kansen en de ruimtelijke kwaliteit kunnen een bepaalde richting geven aan de analyse.

De bekende SWOT-analyse brengt de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen in beeld. Een meer toepasbare variant is het analyseren aan de hand van de dimensies van een gebied met

daaraan gekoppeld de sterktes, zwaktes en kansen per dimensie omdat de analyse zich aan moet kunnen passen aan de steeds veranderende werkelijkheid:

Dimensie 1:

Een gebiedsanalyse geeft een antwoord op de vraag wat de omgeving verlangt: wat mag?

Dimensie 2:

Een locatieanalyse onderzoekt waar deze locatie al dan niet sterk in is: wat kan? Dat kan door een analyse te maken van de competenties van de actoren.

Dimensie 3:

De SWOT-analyse op zichzelf is slechts een momentopname, doelstellingen zitten er niet in vervat. De derde dimensie zit hem juist in het koppelen aan de doelen: wat willen we bereiken?

Vanuit de analyse wordt geprobeerd de werkelijkheid te formaliseren in patronen, vanuit de intuïtieve gedachte dat deze patronen cruciale elementen zijn per locatie. Uitgangspunt daarbij is dat iedere locatie in grote mate bepaald wordt door de manier waarop de locatie deel uitmaakt van een groter gebied met onderlinge verbanden. Op locatieniveau wordt het succes van de locatie afhankelijk gesteld van het patroon en de dynamiek van de interne structuur.

#### *Netwerkanalyse*

De netwerkanalyse pretendeert een theoretisch en theoretisch kader te hebben ontwikkeld dat de onderlinge verbanden kan analyseren met nadruk op hun 'systematisch karakter'. Dit impliceert tevens dat een andere soort van data en dataverzameling noodzakelijk is (Peeters en Vrancken, 1997).

Netwerkanalyse verschilt wezenlijk van andere onderzoeksbenaderingen, vermits ze uitgaat van het belang van de relaties tussen interacterende eenheden. Onderlinge verbanden vormen het uitgangspunt van elke netwerktheorie. We spreken hier dan ook van relationele data. De nadruk ligt daarbij op de volgende vier zaken (Wasserman-Faust, 1994) :

1. Kenmerken van iedere locatie worden gezien als onderling verbonden, waarbij onderlinge afhankelijkheid wordt verondersteld;
2. Onderlinge banden tussen locaties zijn mogelijke kanalen voor zowel inhoudelijke als procesmatige middelen;
3. Netwerkmodellen zien structuur als een blijvend patroon van verbanden tussen locaties;
4. De structurele omgeving biedt (on)mogelijkheden voor de invulling van de locaties.

Traditioneel wordt gewerkt met attributionele data. Deze data hebben betrekking op de kenmerken of eigenschappen die toebehoren aan de verschillende locaties of gebieden. Van deze kenmerken wordt de waarde bepaald. Bij relationele data daarentegen kunnen de data niet herleid worden tot kenmerken van de locatie, maar gaat het om de eigenschappen van relaties tussen locaties. De relaties zijn immers niet het eigendom van de locatie, maar van het gehele gebied (Scott, 1991).

#### *Conclusie*

Bovenstaande analyse methodes hebben enerzijds een inhoudelijk karakter en anderzijds een procesmatig karakter. De analyse benadering van Lynch geeft de mogelijkheid om inhoudelijk de knelpunten en kernkwaliteiten van een specifiek netwerk in kaart te brengen. De SWOT geeft een beperkte en ambivalente tussenstand weer.

Door de analyse methode van Lynch te koppelen aan de 3D-SWOT analyse ontstaat een netwerkanalyse. Deze vorm richt zich naar samenwerkingsverbanden tussen locaties. Het toenemende aantal ontwikkellocaties en de groeiende verscheidenheid ervan vergroot de kans dat zij elkaar in de dagelijkse praktijk tegenkomen en interageren. Door een netwerk te creëren kunnen hun competenties samengebracht worden om gericht bepaalde projecten uit te werken.



## 2.3 Visievorming

Visievorming kan snel verzanden in abstracte bespiegelingen waar uiteindelijk niets mee gebeurt. Om dit te voorkomen moet de visie verankerd worden in het proces. Daarbij moet het fungeren als ijkpunt dat breed gedragen en geaccepteerd is. Het moet geen toekomstbeeld zijn waar naartoe gewerkt moet worden. Een visie is een samenhangend geheel van uitgangspunten en voornemens die een beeld geven van de toekomstige situatie van een gebied. De visie vormt een leidraad voor de belanghebbenden binnen een gebied die deze visie onderschrijven. Een goede visie is daarom een belangrijk hulpmiddel om tot gecoördineerd handelen te komen van diverse partijen.

Visievorming is een essentiële voorwaarde om een gebiedsontwikkeling te sturen, te richten en in te richten naar de toekomst. Belanghebbenden zullen de visie op de ontwikkeling moeten beschouwen als volstrekt voor de hand liggend. Bovendien dient deze visie inspirerend te zijn.

Visievorming omvat eveneens een aantal methoden en technieken die erop gericht zijn het topmanagement van de organisatie te inspireren tot het verkennen van mogelijke strategische opties en scenario's, die rekening houden met verschillende beïnvloedingsvariabelen.

**V**isie, de (v.)

vi-sie /vizi/

2. wijze van zien of waarnemen, innerlijke aanschouwing, m.n. die van een kunstenaar, ontwerper, wetenschapper enz.

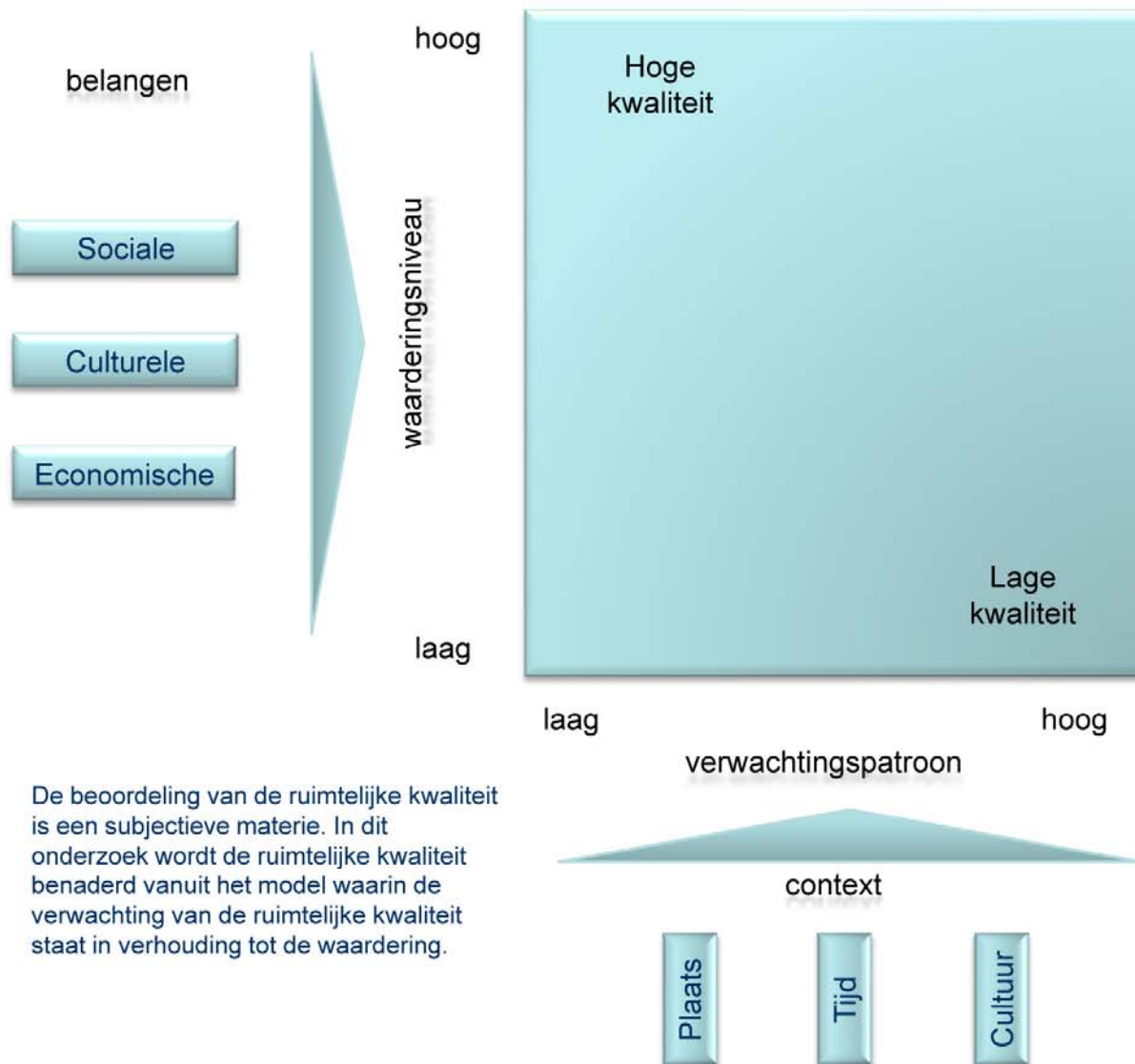
3. (pregnant) brede blik, veel omvattend of bijzonder inzicht

De gewenste ontwikkelingsrichting komt tot uiting in de visievorming. Deze geeft een beschrijving en inhoudelijke onderbouwing van het gewenste stedenbouwkundig kader.

Bij visievorming begint de wisselwerking in schaal toe te nemen. Vanuit de inventarisatie en de analyse is een kader opgesteld. Dit kader is een denkwijze en niet een programma van eisen. Binnen het kader van die denkwijze moet een visie opgesteld worden die een bepaalde periode duurt. Dat betekent dat de visie eindig is. En naarmate de visie verder in de toekomst ligt moet de flexibiliteit toenemen. Wederom schept de visie een richting die dient als een samenvatting van de ideeën op dat moment.

Om een dergelijke visie te scheppen die het verleden (inventarisatie) laat overlopen naar het heden (analyse) en die te projecteren op de toekomst (visie) zijn er twee stedenbouwkundige methodes. De eerste is een verdiepingsslag van de inventarisatiefase en borduurt verder op de bevindingen van Alexander (1987). Een uitvoering daarvan in de praktijk is het New Urbanism, een beweging die recentelijk zeer actueel en succesvol is gebleken.

Vanuit de ruimtelijke kwaliteit zullen de aspecten van de 'Quality of place' en de 'the Art of Placemaking' een belangrijke rol spelen in de afweging welke locaties het meest geschikt zijn voor ontwikkeling. Stedelijke kwaliteit wordt algemeen gezien als een steeds belangrijker factor van stedelijke concurrentiekracht. Niettemin bieden grootschalige stedelijke herontwikkelingsprojecten vanuit het perspectief van de gebruikers van het gebied vaak onvoldoende kwaliteit.



De beoordeling van de ruimtelijke kwaliteit is een subjectieve materie. In dit onderzoek wordt de ruimtelijke kwaliteit benaderd vanuit het model waarin de verwachting van de ruimtelijke kwaliteit staat in verhouding tot de waardering.

*Kwaliteit ontstaat wanneer de ruimte voldoet, of meer dan voldoet, aan de verwachtingen van de waarnemer, Bron: De Groot (2006).*

Een haalbaarheids- of locatiestudie onderzoekt daarom de rol van stedelijke kwaliteit in (grootschalige) stedelijk herontwikkeling, aan de hand van Florida's (2002) concept van de quality of place.

Ruimtelijke kwaliteit (een vrije vertaling van Placemaking) is een term die begin jaren 70 is ontstaan bij architecten en stedenbouwkundigen om het proces van de ruimtelijke kwaliteit te beschrijven. Landschapselementen spelen een belangrijke rol in dit proces. Volgens architect Bernard Hunt zijn er theorieën, specialisten, wetgeving en voorbeeldprojecten maar wat we kwijt zijn geraakt is de kunst van placemaking. We zijn goed in het maken van gebouwen en steden maar we zijn slecht in het maken van een plek.

Er zijn twee aspecten aan de ruimtelijke kwaliteit: De fysieke vorm is één aspect, de manier hoe erin geleefd wordt en de gemene deler waaromheen dat leven zich beweegt is een tweede. Om een succesvolle plek te maken zijn er twee algemene elementen: de streektaal en de gemeenschap. De streektaal is een manier van bouwen en ontwerpen waarbij de mensen die op een specifieke plek leven in een bepaalde era er niet bij stil hoeven te staan wat ze doen. Gemeenschap is complexer. Gemeenschap is verzoening bij een botsing tussen partijen, met informele of regulerende en autoritaire overgave. Veel van de dingen die individuen willen, kunnen alleen collectief tot stand komen.

Streektaal en gemeenschap op zichzelf of in combinatie verklaren waarom mensen de pre-20<sup>ste</sup> eeuw prettiger vonden om in te leven en aantrekkelijker om naar te kijken dan de 20<sup>ste</sup> eeuw zelf. Omdat de streektaal eigentijdse ontwerpen, constructie en probleemoplossingen ingebed heeft kunnen opdrachtgevers hun individuele wensen makkelijk vertalen naar kwalitatief goede gebouwen die met snelheid en efficiëntie tot stand kunnen komen. Bewoners maakten gebruik van de middelen die voor handen waren. Hierin

komt de *genus loci* en het DNA van de plek terug. Gebruikers zochten in hun omgeving naar de mogelijkheden voor het optimaal realiseren van hun wensen. Hierdoor is de streektaal een afstemming van de ruimtelijke kwaliteit door het gebruik van gelijke middelen (materialen, arbeiders, ervaring, kennis en kunde). Het eindresultaat is hierdoor veel natuurlijker en gericht op de directe omgeving: duurzaamheid, gebondenheid, identiteit van het geheel.

Gemeenschappelijke processen staan een grotere vrijheid toe voor het realiseren van wensen. Zij moedigen het collectief oplossen van potentiële conflicten aan. Deze ruimtelijke kwaliteit heeft aan de ene kant een grotere sociale cohesie en aan de andere kant een grotere uitdrukking van de menselijke diversiteit en individuele keuze. Het gebruik van de term ruimtelijke kwaliteit groeit wanneer we iets willen ontwikkelen. Woorden als volkshuisvesting, architectuur, stedenbouw, herstructurering focussen allemaal op een deel van wat ons voor ogen staat. Ze falen in het overbrengen van het proces dat ze moet overkoepelen. Ruimtelijke kwaliteit moet zorgen voor samenhang, of dat gebeurd door middel van streektaal of door gemeenschap is niet van belang. Er moet wel een duidelijke keuze gemaakt worden.

Bij het invullen van een afwegingsmatrix is het van belang dat gewogen wordt met een en dezelfde keuze (de streektaal of de gemeenschap).

A Pattern Language is een onderdeel van een studie gebaseerd op de praktijk en omgezet naar toepasbare theorie. Het zijn geen strikte regels die geformuleerd worden. Hier heeft een gevoelskwestie de overhand. Deze is wel gebaseerd op intensief onderzoek en kan inductief genoemd worden.

Bij gebouwen en ruimten kan een onderscheid gemaakt worden tussen levende en niet levende gebouwen. Dit zijn waardes die niet gemeten kunnen worden aan de hand van een bepaalde maat, maar het waarderen van ruimtes en gebouwen is eerder een kwestie van gevoel. Er zijn veel plekken aan te wijzen die het levende gevoel uitstralen, vaak zijn dit locaties waar je als toerist naartoe getrokken wordt. Eenmaal aangekomen op een pleintje dat leeft, is de aandrang groot om even op een terrasje te gaan zitten en bij te komen of zomaar even te genieten van de omgeving. Alexander komt tot de conclusie dat er een verschil is tussen leven en beleven. Of het nu om een gebouw, een ruimte of andere omgevingen gaat, het ontwerp moet aansluiten bij de innerlijke beleving van de gebruiker en dus ontworpen zijn voor het gebruik in plaats van voor een trend.

A pattern Language gaat om meer dan de ruimte an sich. Het is een zoektocht naar de 'de truc' die achter de ruimte zit. Met de beleving en de daarachter zittende vormgeving als leidraad zoekt Alexander naar de relaties tussen verschillende ruimtes. Er zijn vele patronen te onderscheiden die binnen de architectuur en stedenbouw te vinden zijn: 253 om precies te zijn. Door steeds een paarsgewijze afweging te maken tussen twee patronen op plaatjes heeft hij zichzelf de volgende vragen gesteld: "welke van deze twee plaatjes is meer levendig?", "Welk van deze objecten of ruimtes is een betere voorstelling van mijn innerlijke zelf?" en "Bij welk van deze twee objecten of ruimtes voel ik mij meer een geheel?"

Wat is waarnemen? Door niet te kijken maar te zien hebben mensen de mogelijkheid om onderscheidend te denken. Wanneer je dingen sec ziet, wordt wellicht voorbij gegaan aan het totaal of de 'Whole of Wholeness'. Als ontwerper moet je impliciet uitgaan

van het totaal, ofwel de spanning tussen verschillende objecten of ruimtes.

Een selectie van deze patronen creëren samen de (gewenste) omgeving. Door de patronen een naam en uitleg te geven kan bepaald worden welk patroon het beste of welke patronen het beste bij de (gewenste) uitwerking kunnen horen. Als er een keuze gemaakt is tussen de patronen vormen de overgebleven patronen de 'taal' van de omgeving.

A Pattern Language is een werkdocument voor architecten en stedenbouwkundigen. Het is goed beschouwd een oertaal die mensen in staat stelt zelf te ontwerpen aan de hand van de genoemde patronen.

New Urbanism is een beweging in de stedenbouw die sinds de jaren 90 zeer actueel is geworden. Voornamelijk door enkele dorpen die volledig volgens dit principe zijn uitgewerkt en een oogstrelend idealisme uitstralen. Succes gegarandeerd. New Urbanism is opgezet om het gevoel van de gemeenschap te verbeteren. Deze beweging is pleitbezorger voor het herstructuren van publieke opinie en ontwikkelaars om ondersteuning te krijgen bij het herstellen van bestaande historische centra en dorpen in een samenhangende setting.

De principes zijn verdeeld in drie schaalniveaus:

1. De regio - Metropolis, stad, dorp
2. De wijk, de buurt, de corridor
3. Het woonblok, de straat, het gebouw

De doelstellingen zijn helder: het restaureren van stedelijke centra en steden, het herstellen van uitdijende woonwijken naar gemeen-

schappen met wijken en diverse buurten, het conserveren van het landschap en het preserven van monumentale bouwwerken.

Centraal staat het maken van een betere toekomst, doormiddel van het verhogen van de kwaliteit van het leven door betere woonomgevingen te creëren en door het nastreven van sociale cohesie binnen een stad, dorp, wijk of buurt.

Het is eigenlijk de opleving van het plannen van volledig zelfvoorzienende steden, dorpen en buurten. Kernen met eigen voorzieningen voor wonen werken en recreatie, dus hele steden, maar dan in een kleine uitvoering. Deze stroming is niet nieuw, zij grijpt terug op de historie.

New Urbanism wil buurten creëren die zowel gevarieerd als compact zijn, waarin wonen en werken niet van elkaar gescheiden zijn, waar winkels voor iedere bewoner op loopafstand zijn, waar de voetganger zich welkom voelt en waar het autogebruik wordt ontmoedigd. New Urbanism meent dat je met het ontwerp van een buurt en de architectuur van de individuele huizen een gemeenschapsgevoel onder bewoners kunt kweken.

Vanuit de praktijk worden de bovenstaande benaderingen aangevuld met een mogelijk antwoord op de geformuleerde kwesties. Veelal gebeurt dit in de vorm van scenario's. De scenario's geven mogelijke ruimtelijke toekomstige weer. Op basis van een brede discussie over deze scenario's, in de vorm van stads- en dorpsgesprekken, wordt het beeld van de wenselijke toekomstige ruimtelijke ontwikkeling duidelijk.

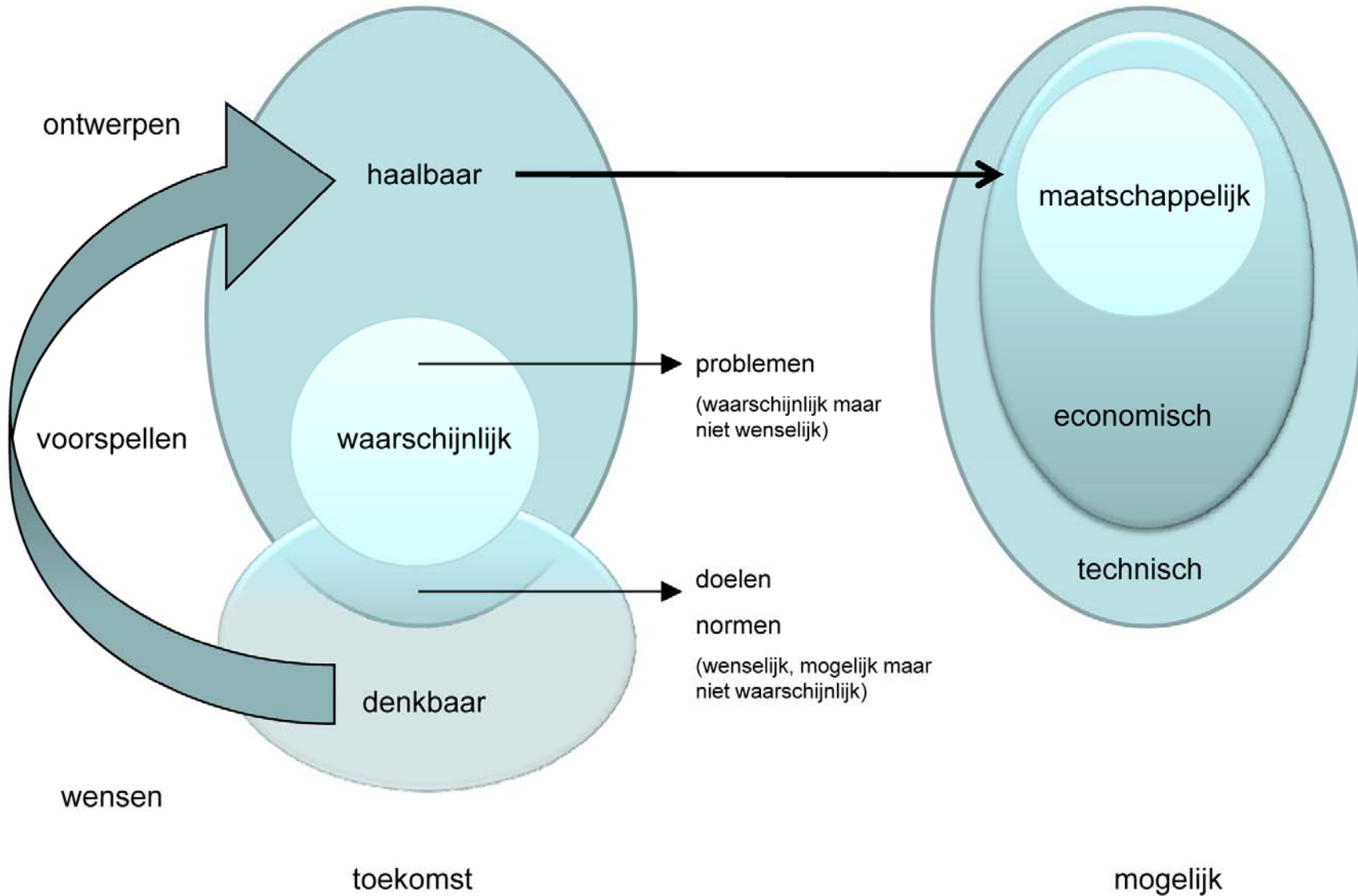
### *Conclusie*

Het moge duidelijk zijn dat een visie niet volstaat met één of andere handige formule. Bij A Pattern Language en het New Urbanism gaat het om een combinatie van het opstellen van een patronenboek en de mogelijkheid om deze patronen toe te passen op de plek.

De visievorming draagt in het theoretisch kader een belangrijke meerwaarde in het ontwikkeltraject. De mogelijkheden in de visievorming zijn gebaseerd op het ontwikkelen van een kader waarbinnen ontwerpen tot stand kunnen komen. Het is een belangrijk scharnierpunt tussen de analyse en de evaluatie. Tevens is het de stap waarin het vernieuwende, de innovatie en ambitie wordt weergegeven. Daarnaast wordt het door middel van terugkoppeling vanuit het strategische element gevoed met continue veranderende input welke moet passen binnen het kader.

Ten grondslag aan het vormgeven van de kernkwaliteiten om de ruimtelijke kwaliteit optimaal in te kunnen vullen liggen de volgende aspecten:

1. De tijd: *genus loci*: het geheugen van de plek: de relatie tussen het verleden, heden en de toekomst;
2. De context: vorm volgt functie: het ontwerp toepassen op de functie de verbanden tussen de stedenbouwkundige lagen;
3. De inhoud: spelregels door middel van een bouwdoos - de zonerings en bebouwingsregels en verhoudingen tussen ruimte en bebouwing.



## 2.4 Evalueren

Bij het tot stand komen van de visievorming zal een aantal potentiële locaties of gebieden naar voren komen waar ontwikkeling mogelijk is om te voldoen aan netwerkontwikkeling en om de ruimtelijke kwaliteit te kunnen garanderen door de kernkwaliteiten verder aan te halen. Om de visie te concretiseren zullen de aangewezen locaties geëvalueerd moeten worden.

De evaluatie kan op enkele sporen tegelijk plaatsvinden. Voor netwerkontwikkeling wordt antwoord gegeven op de drie dimensies die voortkomen uit de analysefase. Daarbij vindt tevens een wisselwerking plaats tussen het gebied, de locatie en de onderlinge verbanden:

	gebied	locatie	verbanden
Wat mag			
Wat kan			
Wat willen we bereiken			

Door elk aspect afzonderlijk te evalueren, kan de aanpak tussentijds bijgesteld worden. Zo ontstaat een iteratief en dynamisch model dat kan anticiperen op veranderende omstandigheden. De verschillende schaalniveaus geven het detailniveau weer en de fase waarbinnen een project zich begeeft.

<p><b>Evalueren</b>            eva·lu·e·ren (niet: e·valueren) /evalywɛr«(n)/, /evAlywɛr«(n)/            1. de waarde, het belang, de betekenis schatten of keuren van –            2. beoordelen            3. (in verzwakte betekenis) bespreken</p>
--

De matrix die ontstaat uit deze evaluatiefase gaat vooraf aan een haalbaarheidsonderzoek. Het haalbaarheidsonderzoek richt zich op een grote verscheidenheid van aspecten maar moet vooral de aandacht vestigen op de verschillen tussen de locaties.

Alvorens relatief veel tijd en geld te investeren in een bepaald onderzoek, de invoering van nieuw beleid of een nieuw beleidsinstrument, is het nuttig om een haalbaarheidsstudie uit te voeren. Door middel van haalbaarheidsonderzoeken worden unieke, uitzonderlijke of bijzondere aspecten onderzocht op hun levensvatbaarheid. Bij netwerkontwikkeling en innovatieve bouwplannen met een zeer hoge ambitie brengt een haalbaarheidsonderzoek de realiseerbaarheid in beeld.

Een haalbaarheidsonderzoek kan een voorloper zijn van een grootschaliger onderzoek. Tevens kan een haalbaarheidsonderzoek worden uitgevoerd om de haalbaarheid van beleid of een beleidsinstrument vooraf in de praktijk te toetsen. Bij een haalbaarheidsonderzoek zal het toekomstige onderzoek of het toekomstige beleid altijd beoordeeld worden op een aantal criteria. De marktkwaliteit is het belangrijkste criterium. Deze kan aangevuld worden met criteria zoals praktische uitvoerbaarheid, doorlooptijd, kosten, effectiviteit etc.

Om de haalbaarheid bij netwerkontwikkeling te onderzoeken is een selectie van aspecten, de waarde van de aspecten en de criteria waaraan moet worden voldaan van belang.

ARIAD, een aanpak gehanteerd door adviesbureau Arcadis, maakt het strategische afwegingstraject voor gemeenten of ontwikkelaars inzichtelijk, waardoor het gemakkelijker wordt om

bestuurlijk draagvlak te creëren. Te vaak blijken gegevens opgeslagen bij verschillende partijen of afdelingen. ARIAD zorgt ervoor dat afzonderlijke trajecten tot één geheel worden gemaakt en eerder verzamelde gegevens volledig beschikbaar zijn in een volgende fase.

Dankzij Europese en Nederlandse wetgeving zijn we ons bewust van de vele (milieutechnische) belemmeringen waarmee we te maken hebben bij locatie en gebiedsontwikkeling. Vanuit het aspect duurzaamheid is de ruimtelijke ontwikkeling mee gaan denken in het ontwerp met het verwerken van wat in eerste instantie belemmeringen zijn geweest. Aandacht voor archeologie en flora en fauna zijn daarbij de voorlopers geweest. Meer recent zijn geluid, geurhinder, externe veiligheid en luchtkwaliteit daar aan toegevoegd. Ook de sociale veiligheid en het maatschappelijk verantwoord ontwikkelen worden als uitgangspunt meegenomen in het programma van eisen. De lijst van aspecten is veel uitgebreider dan de enkele punten hier beschreven. In een complete afwegingsmatrix ter onderbouwing van een haalbaarheidsstudie of locatiestudie dienen al de relevante ruimtelijke aspecten aan bod te komen.

Duurzaamheid betekent niet alleen dat alle belemmerende aspecten moeten worden meegewogen in het ontwerp en proces. Duurzaamheid is een denkwijze waarbij de volgende criteria gevolgd worden:

- everlasting – lang leven;
- betaalbaar – de oplossingen moeten goedkoper, en zeker niet meer kosten dan de huidige oplossingen;
- sybaritic – de mensheid zijnde zoals die is zal het comfort van vandaag de dag niet willen opofferen.

Om de evaluatie van netwerkontwikkeling niet alleen te onderbouwen vanuit de ruimtelijke kwaliteit zal in een afwegingsmatrix de complexiteit van gebiedsontwikkeling meegenomen moeten worden. Zo kunnen ook de marktkwaliteit en middelen een weloverwogen besluit kunnen steunen. Uiteraard zal een dergelijke afwegingsmatrix zeer complex en uitgebreid worden waardoor deze niet efficiënt zal kunnen zijn. Gelaagdheid en flexibiliteit zijn essentieel om op het juiste moment tot besluitvorming te komen. Verderom is een evaluatie een ijkmoment die draagvlak moet vormen.

***Het is wel karakteristiek voor dezen tijd,  
om de verst strekkende toekomstverwachtingen te bouwen  
juist op de omstandigheden van dit ogenblik. (1921)<sup>6</sup>***

In het kader van een haalbaarheidsstudie kunnen vele methoden van onderzoek ingezet worden, variërend van deskresearch, diepte-interviews, elektronische groepsdiscussies, scenario-analyses et cetera. Daarbij is onderscheid te maken tussen:

- *proces of product:*  
Procesevaluatie beschrijft de manier waarop het project gerealiseerd is, hoe afspraken zijn gemaakt, hoe de samenwerking was etc.  
Product of effect-evaluatie beschrijft in welke mate de doelen bij de doelgroep zijn bereikt.
- *beschrijvend of beoordelend*  
Een beschrijvende methode geeft feiten: bijvoorbeeld aan

<sup>6</sup> Marinus Jan Granpré Molière (1883-1972) was een Nederlandse architect en stedenbouwkundige.



hoeveel folders zijn verspreid, hoeveel mensen zijn bereikt, hoeveel vergaderingen er zijn geweest etc. Een beoordelende methode geeft een interpretatie van de feiten (is er sprake van succes, wat kunnen we hieruit leren, wat kunnen we verbeteren?)

- *statisch of dynamisch*

statisch: bepalen van de situatie op één moment (bijvoorbeeld de kennis van de doelgroep na afloop van de campagne).

Probleem kan dan zijn te beoordelen of er sprake is van succes. (Misschien was de doelgroep al voor de campagne op de hoogte van de feiten)

dynamisch: nagaan wat er gedurende het project veranderd is. Bijvoorbeeld door zowel vooraf als achteraf te meten. Of door in diepte-interviews naar veranderingen te vragen.

- *continue of incidenteel*

moet evaluatie of monitoring onderdeel zijn van een langlopende dataverzameling of onderzoek (bijvoorbeeld tracking, registratie omzetcijfers of opinie-onderzoek)

- *kwantitatief of kwalitatief*

- *gericht op doelgroep, media, intermediairen of eigen organisatie*

Gaat het vooral om het bepalen van effect bij de doelgroep, om de prestaties van een medium, om het effect van intermediairen of om het functioneren van de eigen organisatie?

- *eenvoudig of complex*

Niet alle evaluatiemethoden vergen omvangrijke onderzoeken. Er zijn ook heel simpel te realiseren evaluaties.

### *Conclusie*

Evalueren is meer dan alleen een verplicht nummer. Nadat de eerste stappen van inventarisatie tot en met visievorming zijn doorlopen is het nodig om de bevindingen terug te koppelen met betrokken actoren. Door middel van een haalbaarheidsstudie kan behalve een theoretische afweging een strategische afweging worden gemaakt. Een evaluatie is erop gericht om een dialoog aan te gaan waardoor verbeteringen kunnen worden toegepast. Hiermee kunnen toekomstgerichte en concrete afspraken worden gemaakt. De evaluatie wordt gebruikt om feedback te geven en om keuzes te maken. Voor een evaluatie is de wijze waarop geëvalueerd wordt van belang en de betrokkenheid.

<b>Toelatingsplanologie</b>	<b>Ontwikkelingsplanologie</b>
Stellen van kaders	Ontwikkelen van initiatieven
Volgtijdelijkheid van publiek en privaat handelen	Samenwerkend onderhandelen
Scheiding van plan en financiële middelen	Ontwikkelen van plannen in combinatie met financiële haalbaarheid
Algemeen generiek beleid	Gebiedsgericht beleid
Scheiding van specialismen	Combineren van deskundigheid
Scheiding van risico's	Risicodeling
Scheiding van publiek en privaat juridisch instrumentari- um	Combineren van publiek- en privaatrechtelijk instrumentari- um
Projectmatig werken	Procesmatig werken

*Tabel: beknopt overzicht van verschillen tussen toelatingsplanologie en ontwikkelingsplanologie<sup>7</sup>*

<sup>7</sup> De Groot: management van ruimtelijke kwaliteit, 2006.

## 2.5 Bevestigen

Ruimtelijke instrumenten worden ingezet om een beoogde ruimtelijke kwaliteit vast te leggen. Via procedures en besluitvorming komen deze plannen tot stand. Deze ruimtelijke instrumenten (voornamelijk in de vorm van plannen en rapporten) zijn onder te verdelen in twee verschillende soorten plannen:

- beheersplannen (toelatingsplanologie);
- ontwikkelingsplannen (ontwikkelingsplanologie).

Toelatingsplanologie en ontwikkelingsplanologie zijn twee kanten van dezelfde medaille. Met toelatingsplanologie worden belangrijke waarden beschermd, zoals veiligheid, gezondheid en natuur. Het kenmerk van toelatingsplanologie is dat uitgegaan wordt van wat mag en kan volgens de regels die deze waarden beschermen. Ontwikkelingsplanologie is een manier van werken die het *uitvoeren* van ruimtelijke visies, plannen en projecten meer centraal stelt. In gebiedsontwikkeling komen ontwikkelingsplanologie en toelatingsplanologie allebei terug.

### bevestigen

be-ves-ti-gen      overgank. werkw.

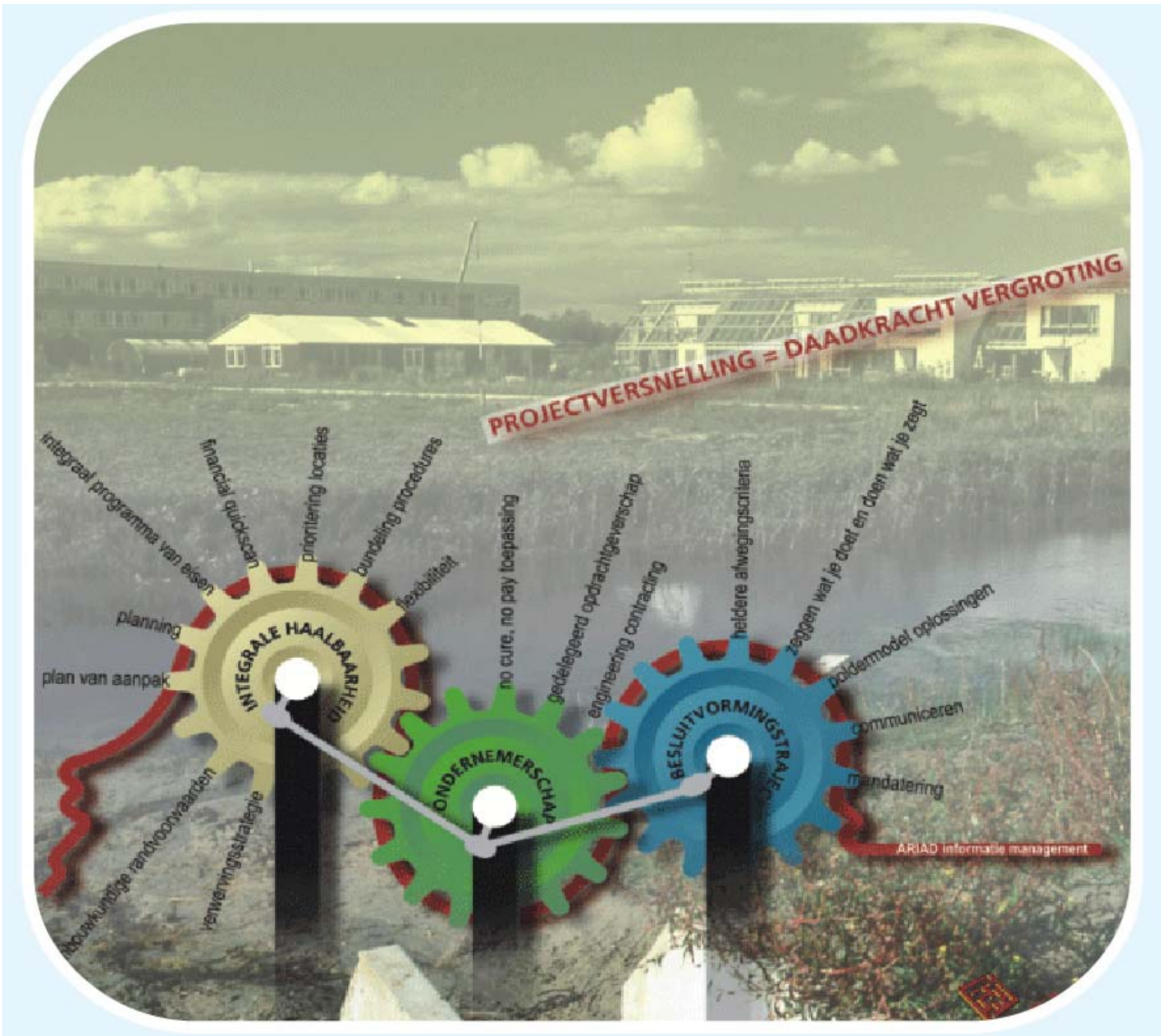
- 1 · duurzaam vastmaken
- 2 · (mbt. een plaats) versterken, in staat van verdediging brengen
- 3 · (figuurlijk) vaster maken
- 4 · zeggen dat iets zo is als gevraagd of verondersteld wordt
- 5 · (mbt. een verklaring of overeenkomst) volledige kracht geven
- 6 · plechtig met een rang, een waardigheid bekleden
- 7 · (psychologie) laten merken, voelen dat de betrokkene geaccepteerd wordt zoals hij is

Deze vormen van ruimtelijke ordening spelen een essentiële rol in het proces waarbij door de toepassing van de planologie met een groot aantal spelregels het gebruik van de bodem en van het leefmilieu de ruimte planmatig wordt benut en ingericht. Daarbij wordt rekening gehouden met individuele en gemeenschappelijke belangen en het zo goed mogelijk aan elkaar aanpassen van samenleving en ruimte.

Binnenstedelijk bouwen is bijna een vanzelfsprekend beleidsdoel. Het spaart open ruimte, houdt steden vitaal, beperkt mobiliteit en maakt openbaar vervoer rendabel. Maar er verschijnen wolken aan de beleidshemel. Uit een maatschappelijke kosten-batenanalyse van VROM en Financiën blijkt dat binnenstedelijk bouwen een moeilijke tijd tegemoet gaat. Voornaamste reden is dat de 'makkelijke' ontwikkelingslocaties opraken. De kosten wegen bij de moeilijke locaties niet meer op tegen de (maatschappelijke) opbrengsten. Dit is echter niet de ervaring van veel mensen (procesdeskundigen, ontwerpers, ontwikkelaars) uit de praktijk. Zij zien juist volop mogelijkheden. Het wordt dus tijd dat deze goede praktijken worden gedeeld met de vakwereld.

### *Beheersplannen*

In ruimtelijke plannen wordt vastgelegd wat er met een bepaald gebied gaat gebeuren of wat in een bepaald gebied is toegestaan. Zowel het Rijk (planologische kernbeslissing), de provincie (streekplan) als de gemeente (bestemmingsplan) stellen een ruimtelijk plan vast. Het Rijk en de provincie kunnen straks onder de nieuwe Wro ook een bestemmingsplan vaststellen (dan inpasingsplan geheten), als ze vinden dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor een bepaalde ontwikkeling of gebied.



Alle overheden hebben een rol bij de ruimtelijke inrichting van Nederland. De landelijke overheid stelt zogenaamde planologische kernbeslissingen (pkb's) op. Daarin staan de uitgangspunten voor de verdeling van ruimte in Nederland. Aan de hand van de pkb's stellen provincies streekplannen op. In een streekplan staat al iets nauwkeuriger waar steden en dorpen kunnen groeien en waar ruimte is voor landbouw, natuur en recreatie. De streekplannen vormen het richtsnoer voor gemeentelijke bestemmingsplannen. Met deze plannen legt de gemeente de bestemming van het grondgebied vast. Functies als woningbouw, industrie, recreatie, kantoren en horeca krijgen zo hun plek in de gemeente. Elke tien jaar moet de gemeente de bestaande bestemmingsplannen opnieuw bekijken.

De Nota Ruimte bevat de visie van het kabinet op de ruimtelijke ontwikkeling van Nederland en bevat de ruimtelijke bijdrage aan een sterke economie, een veilige en leefbare samenleving en een aantrekkelijk land. Het schept ruimte voor ontwikkeling uitgaande van het motto 'decentraal wat kan, centraal wat moet' en verschuift het accent van het stellen van ruimtelijke beperkingen naar het stimuleren van gewenste ontwikkelingen. De nota ondersteunt gebiedsgerichte ontwikkeling.

Beheersplannen vallen in de categorie van toelatingsplanologie. Daarin worden door de overheid (op verschillende schaalniveaus) planologische kaders vastgesteld. Dit is een lineair proces waar de publieke kaderstelling de randvoorwaarden creëert voor de uitvoering door publieke en private partijen. Het initiatief van ontwikkeling is hierdoor losgekoppeld van de plannenmakerij. Voor de verschillende overheden in Nederland zijn beheersplannen ontwikkeld die een rol spelen in de ruimtelijke inrichting. Het gaat daarbij om:

- Rijk: de landelijke overheid stelt zogenaamde planologische kernbeslissingen (pkb's). Daarin staan globaal de uitgangspunten voor de verdeling van ruimte in Nederland.
- Provincie: aan de hand van de pkb's stellen provincies streekplannen op. In een streekplan staat al iets nauwkeuriger waar steden en dorpen kunnen uitbreiden.
- Gemeente: aan de hand van de streekplannen stellen gemeenten ten slotte bestemmingsplannen op waarin de ruimte nauwkeurig wordt ingevuld.

#### *Ontwikkelingsplannen*

Om ervoor te zorgen dat ontwikkelingsplanologie, in tegenstelling tot dit traditioneel integrale gebiedsgerichte beleid, wel tot een grensverleggende vernieuwing komt, moet zij dus voorbij het poldermodel worden gebracht. De definitie van ontwikkelingsplanologie die wordt in de Nota Ruimte gebaseerd op het verbinden van alle ruimtebehoeften. Bij netwerkontwikkeling gaat het om prioriteiten inzichtelijk te krijgen in de benodigde ruimtebehoefte en de consequenties die deze heeft op de locatie en het gebied. Impliciet heeft dit een wisselwerking op het succes op beide. Zo worden een beperkt aantal ruimtebehoeften impliciet aan elkaar verbonden en ontstaat een tijdsgebonden prioritering in ontwikkelingskansen. Daarnaast wordt de daadwerkelijke uitvoering expliciet centraal gesteld.

Terecht wordt de ontwikkelingsplanologie steeds vaker omarmd als planningspraktijk naast de traditionele toelatingsplanologie. De toepassing van ontwikkelingsplanologie is echter geen eenvoudige zaak. Wordt hierover te gemakkelijk gedacht, dan dreigt al snel het gevaar dat de betrokken actoren slappe compromissen sluiten die geen enkele meerwaarde hebben ten opzichte van de bestaande situatie.

Netwerkontwikkeling stelt actoren in staat om te anticiperen op de algemene ruimtebehoefte en de koppeling met specifieke of unieke ruimtebehoefte inzichtelijk te krijgen. Instrumenten waarin van tevoren bepaalde beelden vooropstaan en woorden als flexibiliteit, bieden geen uitkomst (Nio, 2004).

Vanuit de marktpartijen zijn eveneens enkele instrumenten bedacht om de procesvoortgang te versnellen. Benaderingen van de volgende plannen kunnen worden gebruikt om de stappen aan te vullen waar nodig:

- 'ARIAD' een aanpak opgesteld door Arcadis<sup>8</sup>;
- 'Versneld bouwen' een samenwerkingsverband van ontwikkelaars en het SEV<sup>9</sup>;
- 'Structuurvisies' een samenwerkingsverband van adviesbureaus<sup>10</sup>.

In twee opzichten onderscheidt ontwikkelingsplanologie zich van de traditionele toelatingsplanologie:

1. De overheid is niet meer de dominante partij: door samen te werken met andere partijen tracht de overheid zijn doelen dichterbij te brengen;
2. Het eindbeeld staat niet vast, maar is het resultaat van een proces.

Het voordeel is, dat het mogelijk is gewenste ontwikkelingen te realiseren op het moment dat de kans zich voordoet. In plaats van belemmeringen worden kansen geschapen. Door de nadruk op samenwerking ontstaat de uitdaging om doelen te combineren zonder in kleurloze compromissen te vervallen.

---

<sup>8</sup> [www.arcadis.nl](http://www.arcadis.nl)

<sup>9</sup> [www.versneldebouwen.nl](http://www.versneldebouwen.nl)

<sup>10</sup> [www.structuurvisies.nl](http://www.structuurvisies.nl)

Combinaties van functies, die niet uitgesproken voor de hand liggen worden daardoor denkbaar en vormen wellicht juist dé oplossing voor het specifieke probleem. Bekende voorbeelden daarvan zijn het rood voor groen-principe (woningen bouwen om middelen te genereren voor landschapsinrichting) en het wonen op terpen in polders, die bij hoog water onderlopen. In plaats van een *óf/óf*-oplossing wordt een *én/én* oplossing uitgewerkt.

Ontwikkelingsplanologie gaat over de (her)ontwikkeling van een gebied. In Nederland betekent dat per definitie een veelheid van belangen met hun eigen agenda. De schaarse ruimte wordt door meerdere partijen geclaimd. Dat wil zeggen, dat elk van de partijen aangewezen is op de medewerking van een belangrijk deel van de andere partijen om zijn doelen dichterbij te brengen. Dat vraagt om creatieve oplossingen en een open, ontvankelijke opstelling van alle betrokkenen. De gebruikelijke sectorale benadering van de opgave, waarbij vertegenwoordigers van belangengroepen zich inzetten voor een optimaal resultaat voor hun achterban, werkt dan niet. Het gaat er juist om de beschikbare kennis en knowhow in te zetten voor het optimale resultaat. Dan is het nodig om een zoektocht op touw te zetten waarbij we ons laten leiden door de volgende vragen:

- Hoe kunnen we onze doelen combineren?
- Hoe kunnen we het denkbare haalbaar maken?
- Hoe kunnen we coalities sluiten?

Dit leidt per definitie tot een sterke interactie tussen deelnemers. Die interactie moet worden gefaciliteerd.

Dat vereist werkvormen, die deelnemers in staat stellen hun specifieke deskundigheid in dienst te stellen van een gezamenlijk te bereiken resultaat. Voorbeelden van dergelijke interactieve werkvormen zijn te vinden in de instrumentenwijzer van het Habi-

tat Platform. Het combineren van doelen vormt vaak een 'ei van Columbus'-oplossing. Partijen, die elkaar lange tijd bestreden hebben vinden elkaar in een plan waarbij belangen van beide partijen gecombineerd blijken te worden tot een geheel nieuw concept. Vaak ontstaan daardoor vormen van meervoudig ruimtegebruik, die op zich weer om bijzondere (technische) oplossingen vragen. Daardoor wordt weer een beroep gedaan op de innovatieve vermogens van de deelnemers. Het nadeel van een sectorale benadering van een opgave is, dat snel gekozen wordt voor de oplossing die het meest voor de hand ligt. Door consequent te zoeken naar combinaties van ruimtegebruik kunnen nieuwe, vaak kwalitatief betere, oplossingen worden gevonden. Ergens tussen de voor de hand liggende oplossing (de waarschijnlijke oplossing) en de denkbare oplossing ligt het terrein van de haalbare oplossing.

#### *Conclusie*

Voor netwerkontwikkeling is flexibiliteit één van de kenmerken. Er moet een instrument gebruikt worden waarin deze flexibiliteit tot uiting kan komen. Beheersplannen in de huidige vorm zijn niet in staat om netwerkontwikkeling te accommoderen. Ontwikkelingsplannen hebben daarentegen een grotere graad van flexibiliteit en zijn toepasselijker. Echter is er nog geen ontwikkelingsplan dat lange en korte termijn netwerkontwikkeling kan bevestigen. De interactie die nodig is om plannen bevestigd te krijgen is een aanvulling die in het theoretisch kader nog niet is verwerkt. De wisselwerking tussen actoren en plannen is nodig om de dynamiek en veranderlijkheden te verankeren of op ijkpunten te bevestigen. Het proces speelt een belangrijke rol voor het verkrijgen van draagvlak en om de kwaliteit te borgen in netwerkontwikkeling.





## 2.6 Organiserend vermogen

In de hiervoor beschreven beschikbare instrumenten zitten een aantal waardevolle en bruikbare gereedschappen. Er bestaan aanvullende gereedschappen die ingezet kunnen worden om de gereedschapskist te completeren. Enkele instrumenten die het organiserende vermogen kunnen ondersteunen en nuttig kunnen zijn om in het analysekader opgenomen te worden om netwerk-ontwikkeling een aanvullende diepgang te geven worden hieronder behandeld.

Bij stedelijke gebiedsontwikkeling zijn veel actoren betrokken met verschillende belangen en verschillende rollen. De complexiteit wordt hierdoor verhoogd. In de vorm van een krachtenveldanalyse kan dit in beeld worden gebracht. In een dergelijke analyse wordt aangegeven welke onderlinge relaties deze actoren hebben en hoe sterk deze relaties zijn. In de krachtenveldanalyse zijn drie soorten actoren te onderscheiden: overheden, particulieren & particuliere organisaties en marktpartijen.

Als een actor niet afhankelijk is van een andere actor, zal deze onafhankelijk kunnen opereren en is er geen sprake van een netwerk. De onderlinge afhankelijkheden zijn daarmee bepalend voor het (moeten) ontstaan van een netwerk om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor een project of probleem.

Als er vervolgens sprake is van een netwerk, van verscheidene actoren, is pluriformiteit van doelen en organisaties en/of onderdelen van organisaties een gegeven, evenals de meer of minder gesloten actoren. Aangezien we niet in een statische wereld leven, speelt ook dynamiek in en om het netwerk een rol in de samenwerking in een netwerk.

Hierbij kan het gaan om veranderingen in het netwerk (bijvoorbeeld toetreders tot het netwerk) of veranderingen in de context van het netwerk (bijvoorbeeld beleidsveranderingen). Elk kenmerk is gegeven in een netwerk en zal ook invloed uitoefenen op de wijze waarop andere kenmerken tot uiting komen in een netwerk.

Teisman (1998) gaat ervan uit dat de interactie tussen relevante actoren met hun eigen doelen en strategieën in een beleidsarena plaatsvindt. Men kan zich voorstellen dat er voor elk besluitvormingsprobleem een andere arena bestaat.

Klijn (1996) spreekt van verschillende spelen binnen een netwerk. Volgens deze invalshoek participeren actoren intensiever in een spel naarmate er een groter belang voor hen op het spel staat. Klijn (1996) maakt eveneens een onderscheid naar lokale en landelijke netwerken. Hier komt ook de gedachte terug dat er niet één netwerk bestaat, maar dat, als er al uitgegaan wordt van één netwerk, dit uit verscheidene segmenten/subgroepen bestaat, afhankelijk van het probleem, het besluit of het onderwerp dat op de agenda staat. Stedelijke vernieuwing is hiervan een voorbeeld.

Bij de onderzoeksvraag gaat het erom vast te stellen of de doelen die door de interactie in het netwerk bereikt worden een voor de actoren bevredigend resultaat opleveren. Dit kan aan de hand van het drie-stappen-model van Teisman (1998) worden geanalyseerd. Met stap 1 in dit model wordt geëvalueerd in hoeverre actoren menen dat de doelen zijn bereikt: hoe tevreden is men met de bereikte resultaten? In de tweede stap wordt gevraagd of de oorspronkelijke doelen voor de meeste actoren verschoven zijn of zijn de meeste hoofddoelen gehandhaafd? Met de derde stap wordt het besluitvormingsproces geanalyseerd. Dit met als doel om te kunnen bepalen in hoeverre het proces een bijdrage heeft

geleverd aan het bereiken van het eindresultaat, de realisatie van waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit door netwerkontwikkeling. Daartoe onderscheidt Teisman drie dimensies:

- de inhoudelijke dimensie: in hoeverre het gelukt is om de doelen van de verschillende actoren te vervlechten (doelvervlechting);
- de management dimensie: of er relaties (hot links) zijn gelegd tussen de actoren;
- de structuurdimensie: in hoeverre de betrokken actoren in staat zijn hun onderlinge interacties te arrangeren (hotspots).

De literatuur, theorie, gesprekken met sleutelpersonen en de casusbesprekingen geven gezamenlijk een helder beeld over de aanpak die nodig is voor waardecreatie in de ruimtelijke kwaliteit door netwerkontwikkeling. Er bestaat een standaard aanpak die op verschillende manieren gehanteerd wordt. Het theoretisch kader heeft geleid tot een pragmatisch plan van aanpak, na toetsing van het theoretisch kader als analysekader aan de praktijk is gebleken dat het theoretisch kader aangevuld moest worden met strategische aspecten op het vlak van organiserend vermogen. In het kader zit een flexibiliteit in het te volgen aanpak scenario. Dat scenario is afhankelijk van de voorhanden eigenschappen van het netwerk. Het scenario bepaalt uiteindelijk hoe de beïnvloedingsinstrumenten in de aanpak kunnen worden beschouwd. Een zelfde aanpak kan dan ook op meerdere manieren worden beschouwd. Naarmate een netwerk uit één knooppunt bestaat kunnen bepaalde aspecten compacter en informeler worden behandeld. Wanneer een netwerk uit meerdere gelijkwaardige knooppunten bestaat is het gebruik van het analysekader in zijn volledigheid wenselijk om het zo tot zijn recht te laten komen.

Het gaat er uiteindelijk om het gehele proces zo goed mogelijk te organiseren. Onder het krachtenveld zijn de volgende elementen van het organiserend vermogen te rangschikken:

- samenwerking in strategische netwerken;
- leiderschap;
- draagvlak - zowel politiek als maatschappelijk - ;
- communicatie - intern tussen de actoren en extern ter vergroting van het draagvlak - .

De krachtenveldanalyse is uitgevoerd om snel in beeldende vorm inzicht te krijgen in de veelheid aan partijen die betrokken zijn. Het is een hulpmiddel bij het schetsen van de onderlinge krachtsverhoudingen en geeft inzicht in de sleutelactoren en actoren die een minder ingrijpende rol spelen. Opgemerkt moet worden dat de krachtenveldanalyse een momentopname is. De analyse geeft het krachtenveld weer. Gezien vanuit een centrale rol.

Ontwerpen met als doel de diverse mogelijkheden van een plangebied in beeld te brengen kan door middel van een scenariobenadering. Een scenariobenadering hanteert een aantal extreme uitwerkingen die mogelijk kunnen zijn. Van 'doem tot droom' en alles daar tussen in is een scenario. Idealiter worden niet meer dan drie scenario's verbeeld om de onderlinge verschillen kenbaar te maken. Scenario's kunnen namelijk aanzetten tot nadenken over toekomstig ruimtelijk beleid. Het is een minder realistische methode dan de standaard 'interpolatie'-methode waarbij huidige en autonome ontwikkelingen basis zijn voor toekomstige ontwikkeling. Deze methode functioneert als generator enerzijds en katalysator anderzijds om tijdig te anticiperen op de ruimtelijke ontwikkelingen en de daaraan verbonden kansen en bedreigingen. In essentie geeft het een bandbreedte aan waarbinnen de realistische ontwikkeling zal plaatsvinden. Door belanghebbenden te

confronteren met doem en droom kan de scenariobenadering vooral dienst doen om draagvlak te creëren.

Een open planproces is voorwaarde voor netwerkontwikkeling. Als belangrijk onderdeel van het proces kan een communicatietraject opgesteld worden om meer input te krijgen. De principes van de interactieve planvorming en het open planproces worden gevolgd door vanaf de start van het proces in gesprek te gaan met betrokkenen bij de inventarisatiefase, de analyse en het lokale ruimtelijke beleid alsmede tijdens de visievorming en de evaluatie. Door terugkoppeling en communicatie krijgt een ieder voldoende mogelijkheden om zich op de hoogte te stellen van de vorderingen van het planproces.

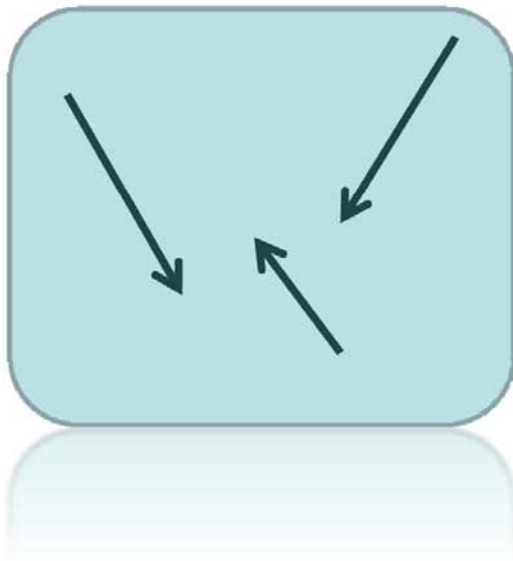
#### *Conclusies*

Het organiserend vermogen vult het theoretisch kader aan. Verweven in het stappenplan is een continue wisselwerking tussen de strategische input en de theorie. Duidelijk is dat in dit model de input alleen het theoretisch kader voedt.

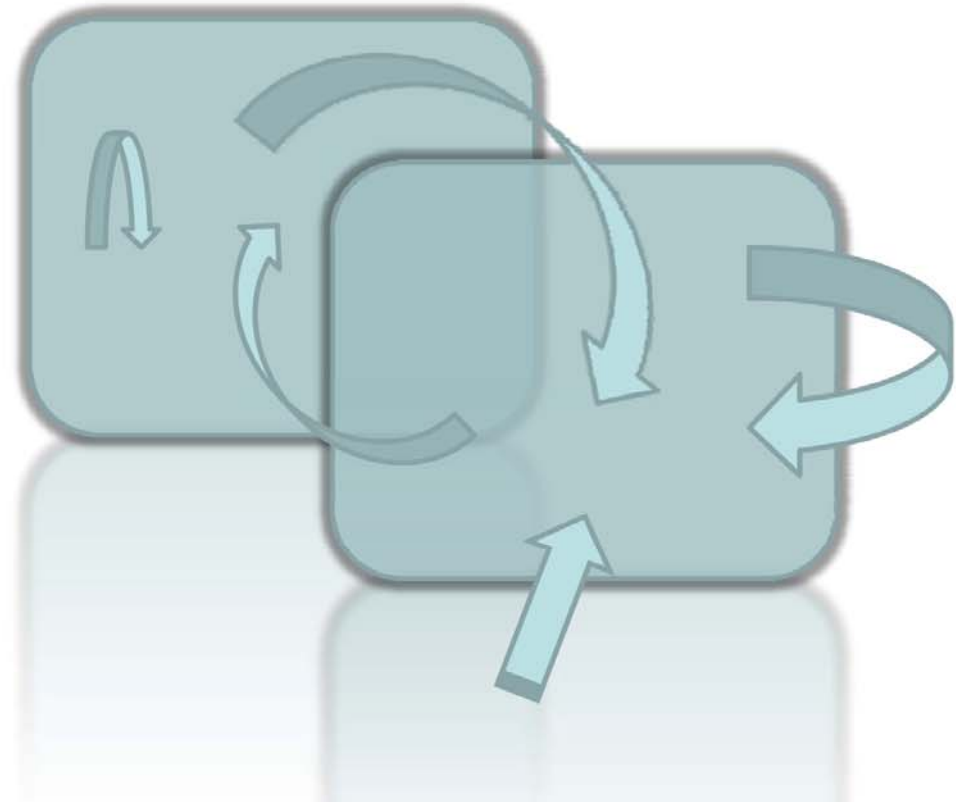
Ter aanvulling aan het stappenplan is een aantal instrumenten, waarvan hierboven twee nader omschreven:

- een actoren/krachtenanalyse;
- een scenariobenadering.

Dit zijn doeltreffende instrumenten die gebruikt kunnen worden in het stappenplan. In de betafase van het stappenplan kunnen deze instrumenten hun doel bewerkstelligen. Ook kunnen beide instrumenten ingezet worden in combinatie met de strategische aanpak die verderop zal worden ingevuld. Bij netwerkontwikkeling is het belangrijk om de verschillende belangen van de onderlinge locaties in beeld te krijgen.



enkelvoudig:  
locatie- en gebiedsontwikkeling



meervoudig:  
netwerkontwikkeling

## 2.7 Analyse kader

Naar aanleiding van het stappenplan en de uiteenzetting daarvan kan daar een theoretisch kader aan gekoppeld worden. Het doel van dit kader is om de waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit op netwerkontwikkeling en de potenties voor flexibel ontwikkelen te onderzoeken. Het theoretisch kader zal in het volgende hoofdstuk gekoppeld worden aan de praktijk en gebruikt worden als analysekader. In het analysekader worden de belangrijkste aspecten uit het plan van aanpak en de kernthema's opgenomen.

Het theoretische kader bestaat uit een vijf-stappen-plan:

1. inventarisatie: tijdens de inventarisatiefase worden, afhankelijk van het detailniveau, onderzoeken uitgezet om de gewenste informatie te verzamelen die nodig is om tot een ruimtelijk beeld te komen van het studiegebied. Het kan hier gaan om bureauonderzoeken of veldonderzoeken van (milieu)-technische aard en om morfologische en geschiedkundige kennisvergaring. Om de juiste kernkwaliteiten te kunnen beoordelen is het zoeken naar kernkwaliteiten en het identificeren van het DNA essentieel;
2. analyse: de informatie vergaard tijdens de inventarisatiefase wordt verwerkt en daar worden eventuele conclusies aan verbonden;
3. opzetten van een ruimtelijke visie. Dit kan gepaard gaan met gebiedsgericht werken waarin de pijlers ruimtelijk, maatschappelijk en economisch aan bod komen;
4. evalueren: dit begint met een inventarisatie van alle bekende bouwiniciatieven. Dit kan leiden tot een haalbaarheidsstudie enerzijds en een locatiestudie anderzijds.  
Een afwegingsmatrix met vooraf afgesproken objectieve- en ontwerpcriteria

worden vergelijkbaar opgesteld. Daaruit zal een voorkeursmodel komen;

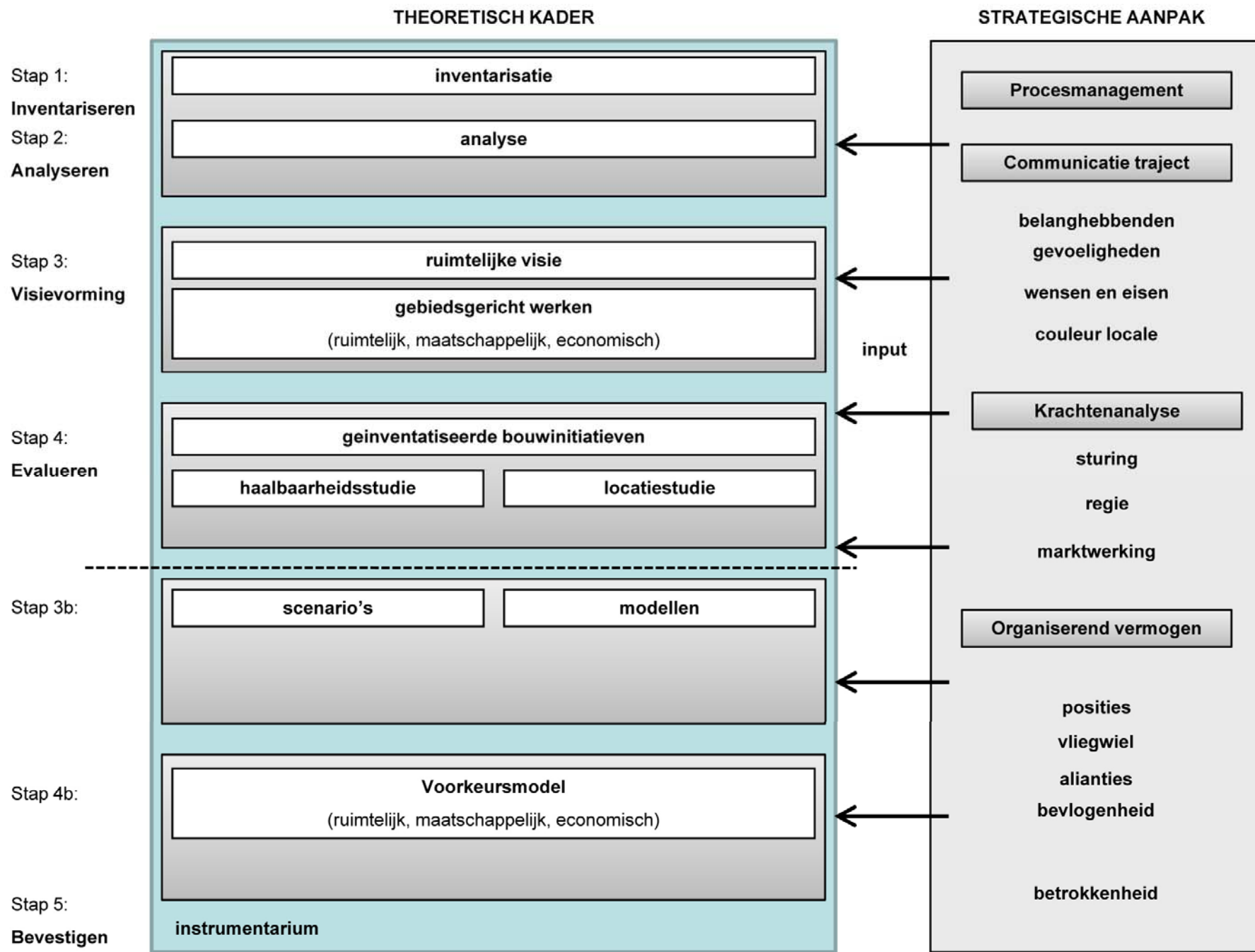
5. verankering: het brede assortiment aan instrumenten dat voorhanden is kan de voorgaande stappen vastleggen in beleid of als ijkmoment in een proces;

Na het gereedkomen van stap 5 kan door middel van een iteratief proces of een herijking overgegaan worden naar mogelijke uitwerkingen van de ruimtelijke visie. Deze fase noemen we de betafase. Daarin worden stappen 3 en 4 op een verfijnde wijze behandeld:

- 3b. scenario en modellen benadering;
- 4b. keuze van een voorkeursmodel waarbij de alternatieven gehandhaafd blijven.

De hiervoor besproken gereedschappen en instrumenten passen allemaal in een goed geordende gereedschapskist. Door het gebruik van de juiste instrumenten en gereedschappen kan een overzichtelijk plan van aanpak worden samengesteld. Naast het inzichtelijk hebben van de instrumenten is het cruciaal om te weten wanneer welk instrument in te zetten is. De taak zal in ieder geval met een aantal vaste instrumenten aangepakt worden. Daarvoor is een theoretisch kader nodig.

De relevante aspecten voor het theoretisch kader zijn geselecteerd op basis van de theorie waarbij samenhang en verbindende elementen basisprincipes zijn. De theorieën zijn gekozen om netwerkontwikkeling tot stand te kunnen laten komen. Uiteindelijk is gebleken dat de theorieën gecombineerd een plan van aanpak formuleren. Deze zijn zeer compleet en welke op sommige onderdelen een bepaalde overlap vertonen. De praktijk is weerbarstig en zal moeten aantonen of dit kader voldoende houvast biedt om waardecreatie in de ruimtelijke kwaliteit door netwerkontwikkeling kan ondersteunen.



## 2.8 Conclusie

Al met al zijn er ontzettend veel middelen en aanleidingen om vanuit de theorie een gebied te ontwikkelen. De state of art is daarbij een belangrijke maatstaf om het juiste middel in te zetten.

In het eerste deel van dit hoofdstuk is gezocht naar een benadering van het mogelijk maken van netwerkontwikkeling gebaseerd op een algemene aanpak van de inhoud. Dit heeft geresulteerd in een kader van handreikingen die netwerkontwikkeling tot stand kunnen laten komen door samenhang in gebieden te identificeren door de kernkwaliteiten op te nemen in de visievorming en ze te verbeteren, versterken of desnoods te transformeren.

Het tweede deel van dit hoofdstuk onderzoekt drie types instrumenten op bruikbaarheid en op flexibiliteit in de ruimtelijke ordening. Om flexibel ontwikkelen bij netwerkontwikkeling mogelijk te maken moet voldaan worden aan een aantal eisen. Gebleken is dat een aantal instrumenten hiervoor beschikbaar is.

De aanpak van de marktpartijen en adviesbureaus gaat een stap verder om de vergaarde empirische informatie te kunnen verwerken. Het is volgens deze partijen niet nodig om iedere stap tot in detail uit te werken. Afhankelijk van het te bereiken eindproduct kunnen onderdelen gestandaardiseerd worden waardoor een efficiëntere benadering gehanteerd kan worden. Daarnaast is iedere stap en elk instrument afhankelijk van een al dan niet bijzondere vorm van een strategie of proces. Het proces van besluitvorming is een middel om te versnellen. Dit geeft aan dat een strategische aanpak of parallel proces nodig is om de theorie te kunnen bevestigen.

Een versnelling in stedelijke gebiedsontwikkeling kan geen kwaad. Zoals eerder aangegeven zijn deze trajecten van lange duur. Enige bespoediging is wenselijk en zal menig actor positief stemmen. Wat niet mag gebeuren is dat een versnelling ten koste gaat van het maatwerk of de kwaliteit van het eindproduct.

*De ontwikkeling en dynamiek van een stad wordt niet alleen bepaald door het systeem zelf, ook autonome ontwikkelingen zijn van groot belang. Het stedelijk systeem is dan ook slechts gedeeltelijk maakbaar, doordat de dynamiek ervan wordt bepaald door een complex van factoren zoals grote maatschappelijke trends, marktbevingen, het gedrag van interacterende actoren, beleidsmatige inspanningen en onverwachte ontwikkelingen. De verandering van deze dynamiek in de richting van een duurzame ontwikkeling behelst een transitie van het huidige stedelijke systeem.*

Het stappenplan zou aangevuld kunnen worden met twee dimensies:

1. gebruik maken van een strategische aanpak om de theorie en de methodologie vast te leggen en door besluitvorming via procesvorming stappen te kunnen versnellen om draagvlak en ijkpunten te creëren;
2. anderzijds wordt gebruik gemaakt van software en algemene aannames om de procesgang te versnellen. In principe is dit het tegenovergestelde van de eerste dimensie.

Beide dimensies hebben als voordeel dat ze de voortgang kunnen vastleggen in ijkpunten en daardoor kunnen versnellen. De keerzijde is dat door de vele aannames die gedaan worden door de toepassing van software het maatwerk verdwijnt en dit is juist één van de aspecten die zo waardevol kan zijn bij het creëren van ruimtelijke kwaliteit en de waardecreatie in netwerkontwikkeling. Eveneens worden, wanneer de besluitvorming bij ondeskundige

partijen komt te liggen, kernkwaliteiten en piketpalen vaak niet begrepen en gerespecteerd. Er moet dus zorgvuldig omgegaan worden met het gebruik van deze standaardisering en het gebruik van input van buitenaf in geval van waardecreatie bij netwerkontwikkeling. Een goede filter moet vervuiling zien te voorkomen.

Aandachtspunt voor het stappenplan is het ontbreken van een proceskant in de vorm van organiserend vermogen middels een strategische aanpak die ontbreekt. De invulling van deze aanpak zal in het volgende hoofdstuk aan de orde komen.

Gebiedsontwikkeling verloopt elke keer anders, maar toch kunnen we in het proces een aantal fases onderscheiden:

Fase 0: Agenderen		Organiserend vermogen
Fase 1: Inventarisatie		
Fase 2: Analyseren		
Fase 3: Visievormen		
Fase 4: Evalueren		
Fase 5: Bevestigen		

Procesversnelling: ondernemerschap als katalysator voor gebiedsontwikkeling.

In het volgende hoofdstuk zullen de praktijkcasussen getoetst worden aan het bovenstaande theoretisch kader.

*'Ontwerpen volgens schema is als koken uit een boek. Het lukt. Recepten zijn als vangnetten, ze voorkomen grove fouten, verschaffen zekerheid. Maar er is geen sprake meer van de oorspronkelijke inspiratie van het overgeleverd zijn aan de heerschappij van alle mogelijke uitersten. Vangnetten belemmeren de ware vlucht. Maar al te vaak gaat het echter om de zekerheid van de middelmaat - de vangnetten die juist zijn gespannen om hoger te kunnen en durven SPRINGEN, ze missen doel.*

*Iedere ontwerper, of eigenlijk iedere betrokkene in een creatief proces, zal terugblikkend constateren dat de beste beslissingen werden genomen, op die ene plaats en op dat ene moment dat er sprake was van een ware sprong. Daar en toen heeft de ontwerper dat ene intuïtieve verband gelegd, waarmee dat hele zorgvuldig opgestelde procedurele schema plotsklaps werd ingehaald.*

*Bij dergelijke sprongen gaat het om onverwachte verbanden tussen ogenschijnlijk onverenigbare gegevens, bijvoorbeeld tussen context en budget, geschiedenis en programma, gebruiker en materiaalkeuze, of zelfs tussen techniek en poëzie.*

*Het zijn juist deze Kierkegaardse sprongen, deze shortcuts, die het verschil uitmaken tussen middelmaat en uitmuntendheid, tussen degelijkheid en vernieuwing tussen groentesoep uit blik en je eigen befaamde, zelfgemaakte, onherhaalbare groentesoep..... Tussen een productieproces en een ontwerpproces.'*

**Micha J. de Haas - Architect**



### 3 PRAKTIJK CASUSSEN

Vanuit de theorie in het tweede hoofdstuk is het mogelijk om een doelgerichte strategie op te zetten, aangevuld met kennis en ervaring. Deze is vertaald in het voorgestelde theoretische kader. Om de theorie te koppelen aan de praktijk zijn enkele casussen geselecteerd die relevant zijn met betrekking tot netwerkontwikkeling, die te maken hebben met een bepaalde flexibiliteit, die gebaseerd zijn op de ruimtelijke kwaliteit of een combinatie zijn van deze drie kernthema's. Het betreft projecten die qua omvang, inhoud en procesfase sterk van elkaar verschillen. Het algemene uitgangspunt is om de kansen op ontwikkeling te benutten vanuit meerdere locaties.

Het doel van het bestuderen van de praktijk casussen is om de waardecreatie door middel van de ruimtelijke kwaliteit op de gebiedsontwikkeling te beoordelen. Het theoretisch kader dat in het voorgaande hoofdstuk is opgesteld wordt in dit hoofdstuk omgezet tot een operationalisatie van het analysekader.

Iedere casus zal gelijkwaardig behandeld worden. Zodoende kunnen de verschillende kenmerken op een vergelijkbare methode onderzocht worden. De opbouw per casus zal in eerste instantie kort kenschetsen wat de opgave is. Daarin passeren de context, inhoud, actoren, proces en het procesmanagement op een beknopte revue. Iedere casus zal ook doorgelicht worden op de drie kernthema's en enkele aanvullende aspecten. De rol van ruimtelijke kwaliteit, toepasbaarheid van netwerkontwikkeling, het gebruik van instrumentarium en de verwevenheid met het theoretisch kader komen aan bod.

Een derde onderdeel van de casusbespreking is het doorlopen proces. De flexibiliteit in de plannen en de strategische aanpak zullen nadrukkelijk de aandacht krijgen.

Deze vier sectorale invullingen geven aanleiding tot het formuleren van conclusies in de vorm van de voor- en nadelen die tijdens het project naar voren zijn gekomen. De leermomenten worden in de aanbevelingen opgenomen om als aanvulling of aanleiding te dienen bij het vervolmaken van het algemene stappenplan.

#### *Operationalisatie analysekader*

Het complete analysekader waarin het theoretische kader en de strategische aanpak verweven zijn zal per aspect beoordeeld worden op basis van de operationalisatie in iedere casus.

#### *Aspecten*

##### *Inventarisatie*

Het gaat hier om de doelmatigheid van de inventarisatie. De functie van de inventarisatie bij netwerkontwikkeling is om duidelijke pijlpalen te kunnen slaan. Afhankelijk van de grootte van het gebied en de beschikbare informatie, moet een afweging gemaakt worden tussen de diepgang van het onderzoek en de relevantie. Voor netwerkontwikkeling is een vergelijkbare inventarisatie voor het studiegebied en de onderlinge locaties vereist. De inventarisatie fase van een casus wordt getoetst en beoordeeld op:

- de diepgang versus de relevantie van het onderzoek;
- het identificeren van het DNA van de plek;
- de mogelijkheid van het slaan van pijlpalen.

### Analyse

De kernkwaliteiten identificeren en benoemen is de voornaamste opgave tijdens de analysefase. De analyse moet uitwijzen waar de ruimtelijke kwaliteit een impuls nodig heeft of waar ontwikkeling kan worden toegevoegd. De analyse is nodig bij netwerkontwikkeling om te sturen op:

- continuïteit tussen verleden, heden en toekomst;
- ontwikkelkansen en kernkwaliteiten benoemen.

### Visievorming

Vanuit de visievorming komt een concept tot stand waarin vier aanpak methodes worden voorgesteld: behouden, verbeteren, versterken of transformeren. 'Behouden' betekent het behouden van het bestaande. 'Verbeteren' is het bestaande aanpassen en verschilt enigszins van 'versterken' waarbij het bestaande aangevuld wordt. Met 'transformeren' worden nieuwe ontwikkelkansen bedoeld waarbij het bestaande niet gehandhaafd blijft. Voor netwerkontwikkeling is de visievorming afhankelijk van:

- het aanwijzen en benoemen van hotspots en hot links;
- aanreiken van bouwstenen die voortborduren op het DNA en de kernkwaliteiten;
- mate van conceptualiteit (behouden, verbeteren, versterken of transformeren) voor het gebied en de locatie.

### Evaluatie

De handreikingen en het concept dat uit de voorgaande fases tot stand is gekomen wordt door middel van haalbaarheidsstudies of locatiestudies getoetst. Een afwegingenmatrix maakt deze bevindingen vergelijkbaar. Voor netwerkontwikkeling moet de casus geëvalueerd worden op:

- interactie tussen theoretisch en strategische aanpak;
- gebruik, interactie en iterativiteit van het afwegingkader.

### Bevestigen

Ieder project zal uiteindelijk door beleidsinstrumenten worden verankerd. Het traject naar verankering toe is relevant voor de flexibiliteit van ontwikkelen. Daarbij is de enige afweging of het gehanteerde instrumentarium is gebruikt als ijkmoment of beoogd als eindproduct.

### Organiserend vermogen

De sterkte van het organiserend vermogen van de casus is maatgevend voor de ontwikkeling c.q. realisering van de plannen. De strategische aanpak van een casus zal deels benoemd zijn in een geformaliseerd plan van aanpak en deels gebeurt dit op informele wijze en ongedocumenteerd. Naar aanleiding van gesprekken, ervaringen en uitspraken kan de informele communicatie en procesgang in kaart worden gebracht. Voor netwerkontwikkeling is de strategische aanpak voor het gebied en de locatie essentieel. Een onderscheid kan er niet gemaakt worden omdat de verschillende processen verweven zijn met een algemeen proces (een gevlochten touw als het ware). De strategische aanpak zal dan ook in zijn algemeenheid behandeld worden. Het organiserend vermogen dat daaraan ten grondslag ligt is van essentieel belang.

### Kernthema's

De drie kernthema's ruimtelijke kwaliteit, netwerkontwikkeling en flexibiliteit worden onder de loep genomen per thema en gezamenlijk onder het aspect waardecreatie.

Het doel van de casus is om de praktijk in de opgave in beeld te brengen met behulp van de netwerkbenadering van De Bruijn & Ten Heuvelhof (1999). Zij beschrijven de samenwerking in termen van vier kenmerken van complexe netwerken: interdependenties,

geslotenheid, pluriformiteit en dynamiek. Met deze basisingrediënten zijn vijf casusstudies uitgevoerd. Actoren zijn naar hun mening gevraagd over de samenwerking en de bereikte prestaties. Aan de hand van de vier kenmerken van complexe netwerken wordt de samenwerking in de netwerkontwikkeling geanalyseerd. Vervolgens wordt per casus nader ingezoomd op de bereikte prestaties.

Daarbij is het aspect waardecreatie geënt op een algemene beleving. De waardecreatie die zich in de casus bevindt zal voor iedere actor gebaseerd zijn op een ander inhoudelijk of procesmatig vertrekpunt. Het doel is om te achterhalen dat het eindpunt voor de actoren een waardecreatie heeft opgeleverd. De onderlinge verschillende vertrekpunten zullen per casus en per actor verschillen. Echter ze kunnen van overwegend belang zijn om netwerkontwikkeling toe te passen.

#### Algemene waardering

Dit laatste aspect is een bundeling van de voorgaande aspecten. Deze algemene beschouwing geeft het uiteindelijke oordeel over de toepasbaarheid van de casus en de leermomenten die eruit te distilleren zijn. De volgende vraag moet beantwoord worden: vindt waardecreatie plaats door middel van de ruimtelijke kwaliteit voor het tot stand komen van netwerkontwikkeling.

#### Operationalisatie

De opzet van de operationalisatie van het analysekader komt er dan als volgt uit te zien:

	1	2	3	4	5
<b>Plan van Aanpak</b>					
1. Inventarisatie					
2. Analyse					
3. Visievorming					
4. Evaluatie					
5. Bevestigen					
Strategische aanpak					
<b>Kernthema's</b>					
Ruimtelijke kwaliteit					
Netwerkontwikkeling					
Flexibiliteit					
Waardecreatie					
Algemene beoordeling					

Hieronder worden de aspecten opgesomd die in het plan van aanpak en de kernthema's zijn opgenomen. Achter de aspecten is een waardering aangegeven in een cijfer van 1 tot 5. De waardering is gebaseerd op hoe het aspect zich heeft geuit tijdens de projectvoortgang en hoe het heeft bijgedragen aan het eindresultaat of product. Waarbij 1 negatief is en 5 zeer positief.

- 1 = negatief
- 2 = matig
- 3 = neutraal
- 4 = goed
- 5 = positief



Image © 2007 Aerodata International Surveys

Streaming ||||| 100%

© 2007 Google

Oogh

### 3.1 Casus centrumplan Helvoirt

Het centrumplan van Helvoirt behelst zeven locaties die ontwikkeld kunnen worden. De gemeente en een marktpartij hebben deze locaties ruimtelijk, financieel en maatschappelijk aan elkaar gekoppeld maar niet vastgezet. De onderlinge verbanden tussen de locaties en de eigendomsverhoudingen maken dit de meest toepasselijke casus omtrent netwerkontwikkeling. Deze casus zal de volgende vragen beantwoorden:

- wat is de opgave?
- hoe worden de aspecten van het aangepaste theoretisch kader behandeld?
- hoe wordt omgegaan met de kernthema's?
- hoe wordt het analysekader geoperationaliseerd aan de hand van een waardebeoordeling?
- Wat zijn de leermomenten in deze casus (voor- en nadelen en aanbevelingen)?

#### **De opgave: het behouden van de dorpse kwaliteit**

##### *De context*

Helvoirt is een mooi en overzichtelijk dorp met lange straten en lintbebouwing, waar later woonbuurtjes tussenin zijn ontstaan. Het centrumplan voor Helvoirt is erop gericht de dorpse kwaliteit van Helvoirt te behouden en, waar mogelijk, te versterken. Dat betekent: gedifferentieerde woningbouw, een woonzorgservicecentrum dat bewoners en omwonenden de mogelijkheid geeft om zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen, een nieuw gemeenschaps-huis, een nieuwe sportzaal en mogelijk een nieuw onderkomen voor de brandweer. De bestaande school zal op termijn worden getransformeerd naar een brede school.

##### *De inhoud*

Beide centrumplannen gaan uit van één gedachte: het aanbieden van een combinatie van functies. Die functies zijn wonen, educatie, zorg & welzijn en recreatie & sport. Met dit voor ogen worden doordachte keuzes gemaakt zodat nieuw te bouwen voorzieningen optimaal op elkaar aansluiten. Naast woningen voor verschillende groepen bewoners – starters, tweeverdieners, alleenstaanden, gezinnen en senioren – komt er een voorzieningencuster. Hier kunnen buurtbewoners elkaar ontmoeten, sporten, deelnemen aan het verenigingsleven, een tentoonstelling of toneelstuk bekijken, cursussen volgen, medische hulp krijgen en nog veel meer. Zo wordt het een centrum, dat mensen inspireert en bindt.

Bouwfonds MAB Ontwikkeling ontwikkelt het centrumplan voor Helvoirt. Uitgangspunt bij het ontwikkelen van een visie was om meer samenhang te creëren in deze dorpse gemeenschap. Door de stedenbouwkundige structuur te verbeteren ontstaat er meer transparantie.

De plannen van Bouwfonds MAB Ontwikkeling vallen uiteen in drie delen. Als eerste is er een nieuw zorgcentrum van St. Lambertus/de Kreite, dat gaat voldoen aan de gewijzigde inzichten op het gebied van zorg en welzijn. Ten tweede is er het Kerkplein, dat een echte pleinfunctie krijgt en een ontmoetingsplek wordt. Als laatste is er het Vincent van Goghplein, waar met name de winkelinfrastructuur wordt verbeterd, die de detailhandel moet verleiden om zich hier te vestigen.

### *De actoren*

De gemeente Haaren heeft voor haar twee grootste kernen vastgesteld dat beide centra een vernieuwingsslag behoeven. Dat is het startpunt geweest om een centrumplan voor Helvoirt te maken. Vanwege de beperkte middelen van de gemeente is de hulp ingeroepen van marktpartijen om het risico te spreiden. De ontwikkeling is komen te liggen bij de grondeigenaren en een ontwikkelende partij. Deze combinatie heeft een samenwerkingsovereenkomst opgesteld waarin het programma van eisen als belangrijkste leidraad dient. De combinatie bestaat uit: de gemeente Haaren, woningstichting St. Lambertus, stichting De Kreite en Bouwfonds MAB.

Bij het traject worden andere actoren betrokken om het gebied optimaal in te richten. Dit gebeurt op een ad-hocbasis waarbij de brandweer, kerkbestuur, schoolbestuur, horeca, detailhandel en winkeliers ingeschakeld worden. Samenwerkingsovereenkomsten tussen deze partijen hebben vooralsnog niet plaats gevonden.

### *Het proces*

Als centrale trekker is Bouwfonds naar voren gestapt om inhoud aan het project te geven. Sturing vindt plaats door middel van een externe procesmanager, aangenomen door de gemeente, die het proces voor beide centra in handen heeft. Doordat deze twee sleutelfiguren vanuit het proces en de inhoud opereren zitten ze niet in elkaars vaarwater. Overeenstemming en afstemming ontbreekt.

Communicatie en overleg vinden op verschillende niveaus plaats. Er bestaat een werkgroep, projectgroep, stuurgroep en klankbordgroep. Alhoewel deze groepen een lange-termijn-visie hebben en planning duurt de invulling van de planning niet langer dan 3

maanden. Tussentijdse doelstellingen en ijkpunten zijn op zeer globale wijze vastgelegd. Hoofddoel van het traject is het streven van de gemeente om de twee centrumplannen parallel te laten verlopen om zodoende geen conflict tussen de kernen te krijgen. Presentaties en bewonersavonden vinden dan ook gelijktijdig plaats.

### **De aspecten**

In eerste instantie kunnen de aspecten kort behandeld worden omdat in het proces geen plan van aanpak is opgezet. Om het theoretische kader vast te leggen is hier bewust mee omgesprongen. Door het feit dat er een stedenbouwkundige vanuit de ontwikkelaar aan het roer stond is het stappenplan onbewust gevolgd. Tijdens presentaties en overleggen zijn informele inventarisatie, analyse en visievorming de basis geweest voor het ontwerp. In een aftastende, doch leidende rol heeft hij het ontwerp tot stand laten komen.

Een evaluatie heeft plaatsgevonden door de plannen financieel door te rekenen. De bevestiging van het centrumplan heeft vooralsnog niet plaatsgevonden op formele wijze, informeel zijn toezeggingen gedaan en is groen licht gegeven. Presentaties aan B&W, de gemeenteraad en de bewoners hebben geleid tot een informeel akkoord. Uiteindelijk zal bij goedkeuring van de gemeenteraad een bestemmingsplan worden opgesteld waarin het centrumplan als ontwerp zal worden opgenomen.

### **De kernthema's**

#### *Ruimtelijke kwaliteit*

Ruimtelijke kwaliteit speelt een belangrijke rol in het tot stand komen van het centrumplan. De beeldvorming en inpasbaarheid worden gebruikt om de karakteristiek van het dorp vast te leggen.

Er is bewust gekozen voor een dorpse uitstraling met de daarbij behorende functies en woningtypologieën. De ontwikkeling van de multifunctionele voorzieningen in de vorm van een klooster (waar in het verleden reeds een klooster heeft gestaan) bevestigt de drang naar aansluiting van het verleden op heden. Dit gaat ten koste van het optimaliseren van de uitgeefbare gronden. Groen en verblijfsgebieden met een hoogwaardige invulling van de openbare ruimte bevestigen de vooraanstaande rol van de ruimtelijke kwaliteit. De hoge waarde die aan de ruimtelijke kwaliteit wordt toegekend zet het programma en de financiële onderbouwing onder druk. Er is echter herhaaldelijk op gewezen dat er geen concessies zullen plaatsvinden met betrekking tot de ruimtelijke kwaliteit. Dit zet het traject op scherp.

#### *Netwerkontwikkeling*

Het centrumplan bestaat vooralsnog uit zeven locaties die verspreid liggen in de kern. Enkele van deze locaties zijn fysiek aan elkaar verbonden. Andere locaties hebben een functionele verbondenheid. Het selecteren van de locaties is gedaan naar aanleiding van eigendomsverhoudingen, vrije kavels en op basis van kansrijke locaties die door de gemeente zijn aangewezen. De hotspots die zijn ontstaan hebben allemaal een verschillende rol. Ook de onderlinge relaties zijn zeer verschillend. Hierdoor kan uitwisseling van programma's plaatsvinden waardoor wederom nieuwe locaties aan het licht komen. Voor de hoogst geprioriteerde hotspot (tevens met het grootste programma) ligt een samenwerkingsovereenkomst vast met daaraan gekoppeld een programma van eisen. Deze randvoorwaarden maken deze hotspot tot spil in het netwerk. Zoals ieder netwerk is dit de knoop van waaruit de andere ontwikkelingen plaats kunnen vinden. Dit bevestigt ook de noodzaak om meerdere knopen in een netwerk te verlangen die het uitvallen van een knoop kan opvangen.

Het nieuwe voorzieningencluster in Helvoirt komt op de locatie van de huidige sportzaal de Wiekelaar aan het Martinipad. Natuurlijk komt er in dit gebouw een gloednieuwe sportzaal. De school blijft hoofdgebruiker van de sportzaal, maar men kan er ook terecht voor gym en turnen, badminton, ouderengym, volleybal en zaalvoetbal. Het gemeenschapshuis Het Gastenbosch en het oude-renhome Den Hof worden hier eveneens ondergebracht.

Nieuwe woningen in Helvoirt zullen worden gebouwd door Bouwfonds MAB Ontwikkeling rondom het voorzieningencluster en in een later stadium wellicht op een aantal andere locaties. Rondom het voorzieningencluster komen koopwoningen – diverse typen grondgebonden woningen en appartementen – in verschillende prijsklassen. Op dit moment voert Bouwfonds MAB Ontwikkeling nog gesprekken met andere partijen voor de precieze invulling van de plannen.

Midden in de gemeenschap, in het hart van Helvoirt, is een gloednieuw zorgcentrum gepland. Met aan-, op- en inleunwoningen en intramurale zorgappartementen kunnen comfort, zorg en verpleging tot elk denkbaar niveau verleend worden. Door de nabijheid van het voorzieningencluster is de kwaliteit van zorg en leven hoger dan ooit tevoren. Alle voorzieningen die men zich maar kan wensen zijn bij de hand, en het cluster is een geweldige ontmoetingsplaats voor jong en oud. Verrassend is dat uit gesprekken, overleg en informele momenten is gebleken dat alle partijen op een andere manier de voortgang en de procedure waarderen. De trekker en ontwikkelaar zit met twee petten aan tafel: als ethisch ontwerper en als producent. De projectleider is een bekend en gerespecteerd stedenbouwkundige die het ontwerp en de uitvoering als persoon kan waarborgen.

### Waardecreatie

Dankzij de uitgebreide vorm van betrokkenheid hebben veel actoren belang bij de voortgang van het project. De ruimtelijke kwaliteit speelt een belangrijke rol in de besluitvorming. Echter, iedere actor heeft een andere verwachting en een andere waardering waaraan voldaan moet worden. Zo heeft de wethouder laten weten de maatschappelijke verantwoording van het project als prioriteit te behandelen. Dit is direct gekoppeld aan de openbare ruimtes en de leefbaarheid. De ambtenaren hebben toezicht op de beheerbaarheid en uitvoering van het plan alsmede de taak om de kwaliteit van de openbare ruimte en welstand te controleren. Samengevat zijn de belangen met betrekking tot de ruimtelijke kwaliteit als volgt:

- Bestuurders in de vorm van maatschappelijk draagvlak;
- Ambtenaren in de vorm van het toepassen van beleid;
- Ontwikkelaar in de vorm van het verevenen van kosten en risico;
- Stedebouwkundige in de vorm van het aansluiten van locaties op elkaar;
- Procesmanager in de vorm van het continueren van het proces: aandacht geven op plekken waar nodig terwijl andere locaties autonoom voort kunnen;
- Woningstichting in de vorm van het garanderen van uitvoering en efficiënt ruimtegebruik door functies te combineren;
- Bewoners zien dat hun leefomgeving de aandacht krijgt op meerdere vlakken zodat de leefbaarheid verbetert.

### Operationalisatie

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Plan van Aanpak

1. Inventarisatie
  2. Analyse
  3. Visievorming
  4. Evaluatie
  5. Bevestigen
- Strategische aanpak


#### Kernthema's

- Ruimtelijke kwaliteit  
Netwerkontwikkeling  
Flexibiliteit  
Waardecreatie


#### Algemene beoordeling

--	--	--	--	--

### Evaluatie

Door de samenwerking van overheid en marktpartijen is het mogelijk geworden om van het centrum van Helvoirt een kwalitatief hoogwaardig gebied te maken. De realisatie van de belangrijkste knoop in het netwerk zal afhangen van details in de uitvoering en de gewilligheid van de verschillende partijen om toenadering te zoeken. Het gaat daarbij eerder om principekwesties en halsstarigheid dan om fysieke belemmeringen of onoverkomelijkheden.

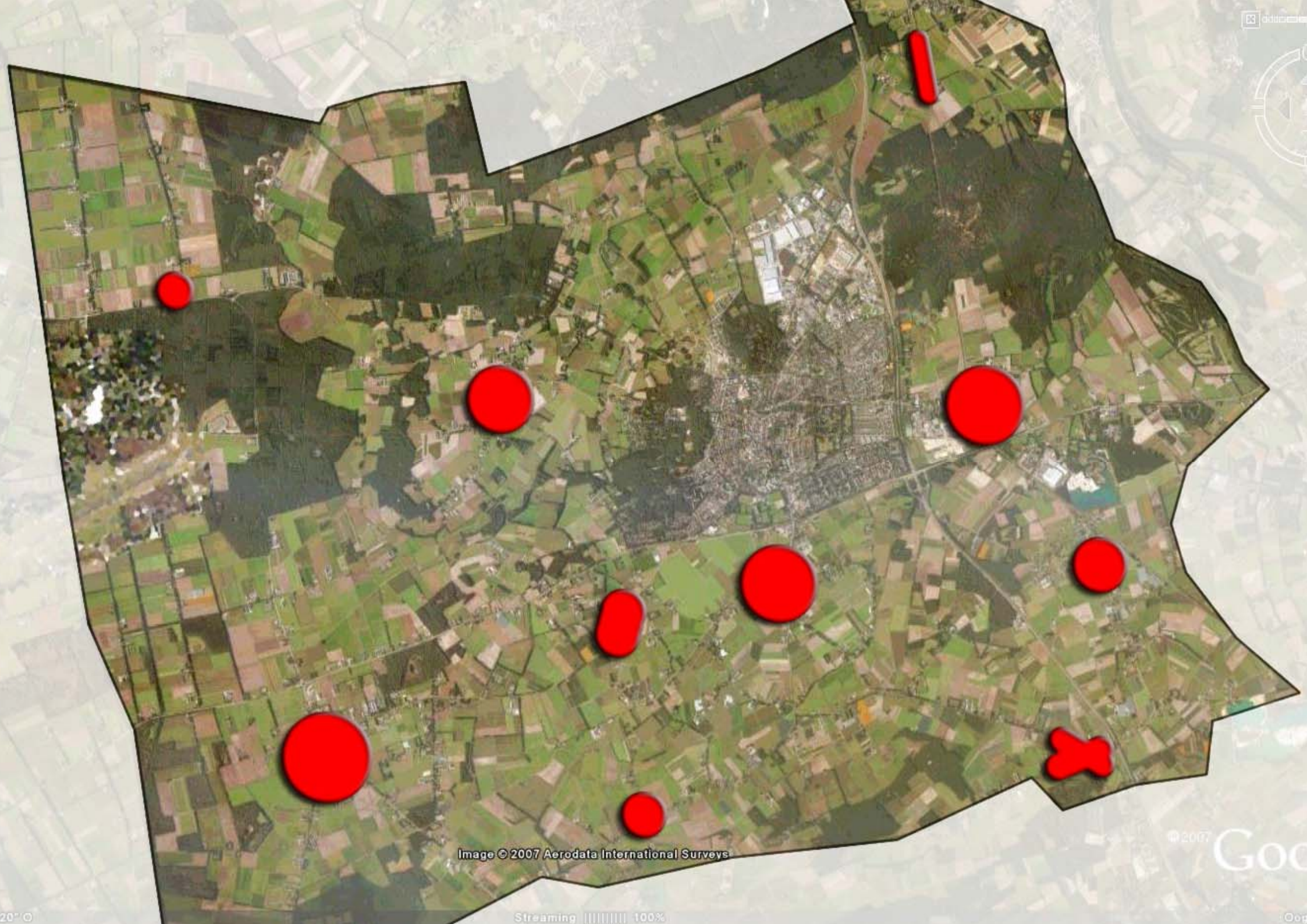


Positief	Negatief
+ procestandem	- onoverzichtelijk proces
+ ervaringsdeskundigen	- chaotisch
+ waarborgen inhoudelijke kwaliteit	- verankeren inhoudelijke kwaliteit
+ flexibel strategisch proces	
+ enthousiasme betrokkenen	

Het gebruik van een procestandem dat de taken verdeelt tussen inhoudelijke sturing en procesmatige sturing is zeer waardevol en trekt dit traject met vlag en wimpel over de streep

Doordat er geen duidelijke planning en plan van aanpak is waar- aan voldaan moet worden is er veel flexibiliteit in de plannen. Het sturen op hoofdlijnen werkt hierdoor uitermate vrijblijvend waar- door aanpassingen en het introduceren van nieuwe actoren of het laten vallen van actoren redelijk snel kan gebeuren. De sturing in een dergelijk vrijblijvend proces moet wel door sterke persoonlijk- heden gebeuren. De combinatie van een procesmanager vanuit de publieke partij en een inhoudelijk deskundige vanuit de markt- partij zorgt voor een goed duo dat de kaders schept voor het traject. Hierdoor kunnen de verschillende locaties op het gewenste moment worden opgenomen zonder dat lange termijnplanning of verwachtingen dit aan banden legt.

De strategische aanpak is hierdoor minder inzichtelijk. Het proces en de aanpak ligt bij het procestandem en kan alle kanten op gaan. Daar zit ook de valkuil: belanghebbenden weten niet exact wat er gaat gebeuren. Initiatiefnemers kunnen wel hun betrokken- heid vergroten wanneer zij dat aangeven bij het procestandem. Er lopen daardoor twee sporen. Een spoor dat de rode draad is die door het procestandem wordt gevolgd en een spoor met veel wissels waarop de initiatiefnemers met het traject mee kunnen.



### 3.2 Casus ruimtelijke visies kerkdorpen Venray

In deze casus staan de ruimtelijke visies van de kerkdorpen van de gemeente Venray centraal. Er zijn met actoren in de gemeente Venray gestructureerde gesprekken gevoerd en er heeft een documentanalyse plaatsgevonden. De gesprekspartners waren ambtenaren, afkomstig van de interne afdelingen van de gemeente, en de betrokken wethouders, de procesmanager van de gebiedsgerichte visies en van andere belanghebbenden, zoals bewonersorganisaties.

Een stad met tien kerkdorpen waarin de ontwikkelingen vanwege (milieu)beleid stil zijn gelegd vraagt om een integrale aanpak. In iedere kern zijn talrijke initiatieven vanuit de eigen bevolking om de leefbaarheid te garanderen. De kerkdorpen zijn onderling via de stad geoperationaliseerd. De inrichting van de kerkdorpen vindt kerngericht plaats. Omgaan met de verschillende bouwinitiatieven van gemeente, markt en particulieren vraagt om onderlinge afstemming. De netwerkbenadering bepaalt in ruimtelijke en maatschappelijke zin de leefbaarheid. Op chirurgische wijze gaan locaties hier onder het mes. Iedere ingreep heeft zijn uitwerking elders. Deze casus zal ook de volgende vragen beantwoorden:

- wat is de opgave?
- hoe worden de aspecten van het aangepaste theoretisch kader behandeld?
- hoe wordt omgegaan met de kernthema's?
- hoe wordt het analysekader geoperationaliseerd aan de hand van een waardebeoordeling?
- Wat zijn de leermomenten in deze casus (voor- en nadelen en aanbevelingen)?

#### De opgave

##### *De Context*

Bij de behandeling van het ontwikkelingsperspectief op is tussen de gemeenteraad en het college van B&W afgesproken dat als aanvulling van het Ontwikkelingsperspectief tien ruimtelijke visies voor de dorpen worden opgesteld. De dorpen hebben zelf een DorpsOmgevingsProgramma opgesteld waarin ieder dorp de eigen integrale visie voorwoord heeft. Deze zogenoemde DOP's vormen daarom een belangrijk toetsingskader bij het opstellen van de ruimtelijke visies.

De visies moeten een beeld vormen van de richting waarin de betreffende dorpen zich de komende jaren kunnen ontwikkelen. Uit de visie moet blijken waar, wanneer en in welke vorm woningbouw gerealiseerd dient te worden. Op dit moment ontbreekt voornamelijk de visievorming die nodig is om een goed oordeel te geven over de gewenste differentiatie en fasering per kerkdorp.

Het gaat om ruimtelijke visies op hoofdlijnen die als ruimtelijke pijler in 2007 en 2008 worden geïntegreerd in de integrale gebiedsvisies, die in het kader van gebiedsgericht werken worden uitgevoerd. Daarnaast zullen de ruimtelijke visies aanleiding vormen om het dringende verzoek in te dienen bij de provincie om de verbale contouren (zie contourenbeleid provincie Limburg), die strak om de bestemmingsplangrenzen liggen, aan te passen.

##### *De actoren*

Het eerste deel van het traject vindt intern plaats. Na de visievorming heeft eenmalig contact met iedere dorpsraad plaatsgevonden. Incidenteel zaten daarin grondeigenaren en ontwikkelaars die geconfronteerd werden met ontwikkelingen waar zij belang bij hebben. Gebaseerd op wederzijds vertrouwen is gevraagd objec-

tief op de plannen te reageren. In de betafase zullen andere actoren plaatsnemen in een complexer communicatietraject.

#### *De inhoud*

De ruimtelijke visie van de kerkdorpen heeft tot doel om een beeld te vormen over de wenselijke ontwikkelingen voor een lange periode. Leefbaarheid is daarbij een belangrijk speerpunt. Knelpunten worden hiermee zoveel mogelijk opgeheven en kansen worden benut. Voor de kerkdorpen is het streven om de kern te verlevendigen en de diversiteit van inwoners uit te breiden. Dat betekent een zoektocht naar het toevoegen van andere leef- en woonmilieus en tevens versterken van de bestaande woningvoorraad. Een zorgvuldige inpassing van toekomstige ontwikkelingen is noodzakelijk om de bestaande kwaliteit, de uitstraling en het karakter van de kerkdorpen te versterken. Hierbij gaat het om aspecten als de stedenbouwkundige structuur, de architectuur, de oriëntatie van bebouwing, typologieën, de inrichting van de openbare ruimte. Voornamelijk gaat het om de onderlinge relaties van deze aspecten. In de bijlagen van de betreffende ruimtelijke visies zijn het huidig beleid en milieuaspecten nader omschreven. Deze bijlagen hebben een wat algemener karakter omdat het beleid en de achtergrond informatie voor de milieuaspecten voor alle kerkdorpen gelijkwaardig zijn.

#### *Het proces*

De gemeente Venray heeft intern de ruimtelijke visie en de stappen tot en met de visievorming opgesteld. Samen met dorpsraden is daarna een evaluatie gehouden betreffende de visie en de reacties daarop. Voornamelijk is dit de opstap naar het gebiedsgericht ontwikkelen dat de gemeente voor alle tien de kerkdorpen wil optuigen. Daarin komen behalve de ruimtelijke aspecten ook de maatschappelijke en economische aspecten aan bod. Dat proces

verloopt wederom voornamelijk intern waarbij gebruik wordt gemaakt van alle disciplines binnen de gemeente. De gevoeligheid betreffende actieve grondpolitiek speelt daarbij parten. Om marktpartijen zolang mogelijk buiten de ontwikkelingsplannen van de gemeente te houden zijn de gronden niet heter dan ze hoeven zijn. Dit heeft voor de gemeente een positief effect op de haalbaarheid voor de aankoop van gronden en het te realiseren programma. De gemeente is echter van mening dat uiteindelijk ook marktpartijen moeten participeren in het waarborgen van de ruimtelijke kwaliteit en dat zij te zijner tijd in het proces moeten worden betrokken.

#### **De aspecten**

##### *Inventarisatie en analyse*

De snelheid van het project heeft gezorgd voor een zeer efficiënt theoretisch kader. Door de tien kerkdorpen als één project op te pakken kon de inventarisatie en de bijbehorende communicatie versneld en efficiënter plaatsvinden. Hierdoor zijn alle bijzaken verwezen naar een gescheiden document waarin de technische details zijn verwerkt. Per kerkdorp kon een globale doch complete inventarisatie samengesteld worden als vertrekpunt. Daaruit volgde een ruimtelijk/functionele analyse en een sterkte/zwakte analyse. Om een goed overzicht te hebben van de ontwikkelkansen voor de kerkdorpen is gekozen voor het opstellen van een sterkte/zwakte analyse. Op deze manier worden de ruimtelijke (dis)kwaliteiten op het gebied van identiteit, belevingswaarde, samenhang, dorpsranden benoemd.

De sterke en zwakte punten omschrijven de huidige situatie van de kerkdorpen. Bedreigingen zijn ontwikkelingen die ontstaan door autonome groei en hebben veelal de neiging om zwakte punten te versterken en sterke punten te negeren. Kansen bieden de moge-

lijkheid om de kernkwaliteiten van de kerkdorpen te benutten en te versterken, Beide bedreigingen en kansen zijn sterk verbonden met het ontwikkelperspectief voor de (nabije) toekomst.

#### *Visievorming*

De visie is opgebouwd uit een aantal onderdelen die de uiteindelijke ruimtelijke visie onderbouwen en verhelderen. Daarvoor wordt de context omschreven waar het plangebied (de dorpskern) en het studiegebied (de directe omgeving) zich bevinden. Dit plaatst het plangebied in een duidelijk kader. Daarna worden de ruimtelijke en functionele aspecten toegelicht. Deze aspecten geven inzicht in de huidige staat van het plangebied. Vervolgens komen de sterke en zwakkere onderdelen van de kerkdorpen naar voren. Met behulp van deze beknopte SWOT-analyse kunnen knelpunten en kansen aangewezen worden. Aan de hand van de analyses uit de eerdere hoofdstukken kan de ruimtelijke visie worden geformuleerd en toegelicht. Alle ruimtelijke elementen waar ontwikkelkansen ontstaan worden hiermee weergegeven voor de komende decennia. Om een beeld te krijgen van de gewenste uitstraling van het kerkdorp zal een kijk op de ruimtelijke kwaliteit worden gegeven, met sfeerbeelden en een omschrijving van de fysieke componenten. Tot slot zal een aantal actuele bouwinitiatieven worden omschreven.

#### *Evaluatie en bevestiging*

Ambtelijk en bestuurlijk zijn de eerste stappen besproken en toegelicht. Externe evaluatie heeft plaatsgevonden met de desbetreffende dorpsraden. In een betafase zal de ruimtelijke visie geïntegreerd worden in een gebiedsgericht traject, waarna het geheel zal worden vastgelegd in een werkdocument.

#### **De kernthema's**

##### *Ruimtelijke kwaliteit*

Er is gekozen om een ruimtelijke visie op te stellen en die te hanteren als basisdocument voor verdere ontwikkeling. Dat geeft de plannen een hoogwaardige beoordeling op de ruimtelijke kwaliteit. De bevoegdheid van de stedenbouwkundige bevestigt het belang van de ruimtelijke kwaliteit.

##### *Netwerkontwikkeling*

Iedere kern heeft ontwikkelingen die sterk afhankelijk van elkaar zijn. Eveneens geldt dat per kern meerdere harde en zachte initiatieven bekend zijn. De verscheidenheid aan locaties (grootte en ligging) en initiatiefnemers (ondernemer, particulier, gemeente en ontwikkelaar) in combinatie met het gedachtegoed van de ruimtelijke visie zorgen voor een netwerk aan ontwikkelinitiatieven van verschillende orde van prioriteit.

Het aantal partijen in dit netwerk is, met een enkele corporatie en één gemeente, niet erg groot. De aanzienlijke organisatorische pluriformiteit die is geconstateerd, wordt vooral veroorzaakt door de omvang van de verscheidenheid aan bouwinitiatieven. De gemeente werkt intern nauw samen met de verschillende afdelingen bij het uitwerken van de ruimtelijke visies. Zij doen dit zelfs zodanig, dat zij zich lijken af te sluiten voor externe stuursignalen. Gedurende de planontwikkeling zenden zij wel signalen over de voortgang, maar de gemeente stelt zich pas echt open om signalen van bewoners en bewonersorganisaties te ontvangen nadat zij onderling overeenstemming hebben bereikt. De gemeente en de dorpsraden hebben elkaar in de ruimtelijke ontwikkeling hard nodig. Particulieren bezitten namelijk een aanzienlijk deel van de gronden in de potentiële ontwikkel gebieden. De gemeente levert via de gemeenteraad de democratische verankering en daarmee de legitimiteit van de ingrijpende vernieuwingsoperatie. Verder zijn

initiatiefnemers via een veelheid aan wetten en regelgeving afhankelijk van gemeentelijke toestemming en vergunningen. Deze afhankelijkheid zorgt voor spanningen in de relatie tussen beide partijen, maar biedt ook kansen.

#### *Flexibel ontwikkelen*

De druk vanuit de markt is groot in enkele kerkdorpen om te gaan ontwikkelen. Bij vaststelling van de visie zullen bouwaanvragen snel getoetst kunnen worden. Afhankelijk van het instrumentarium dat de gemeente zal hanteren kan de dynamiek van de ontwikkeling van de dorpen gehandhaafd worden: de ruimtelijke visie als toetsingselement in combinatie met een supervisor. Wanneer de gemeente kiest voor een bestemmingsplan om de visie te verankeren dan zal de dynamiek en de flexibiliteit beperkt blijven voor een korte termijn.

#### **Operationalisatie**

##### **Plan van Aanpak**

1. Inventarisatie
  2. Analyse
  3. Visievorming
  4. Evaluatie
  5. Bevestigen
- Strategische aanpak

##### **Kernthema's**

- Ruimtelijke kwaliteit  
 Netwerkontwikkeling  
 Flexibiliteit  
 Waardecreatie

Algemene beoordeling

	1	2	3	4	5
1. Inventarisatie					
2. Analyse					
3. Visievorming					
4. Evaluatie					
5. Bevestigen					
Strategische aanpak					
Ruimtelijke kwaliteit					
Netwerkontwikkeling					
Flexibiliteit					
Waardecreatie					
Algemene beoordeling					

#### **Evaluatie**

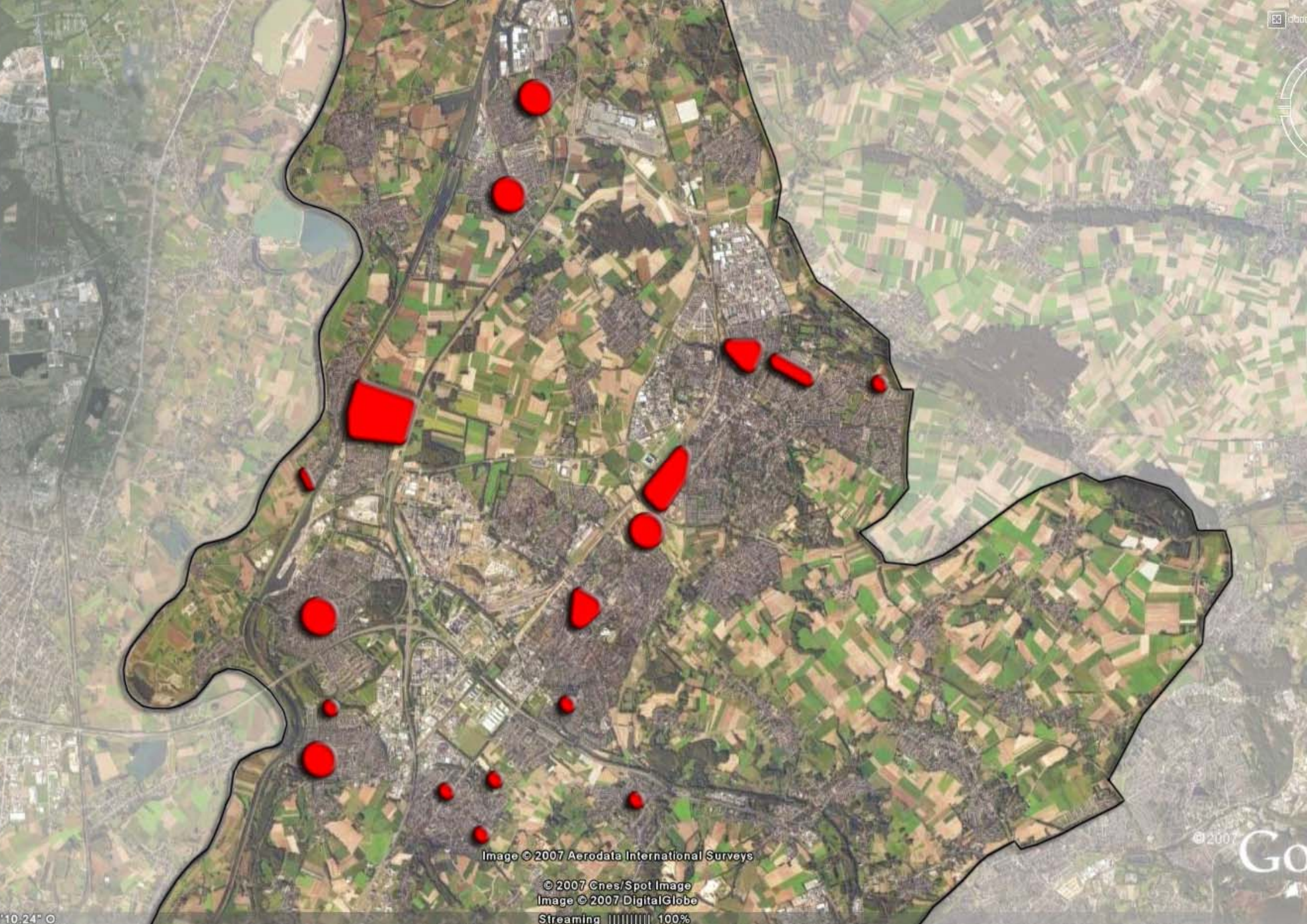
De kracht van de kerkdorpen is bevoegenheid van de lokale bevolking. Zij hebben onderling een goede verstandhouding opgebouwd. Momenteel is de gemeente het struikelblok bij ontwikkeling. Het vertrouwen tussen de dorpen en de gemeente vanuit de politiek, bestuur en ambtenarij zorgt voor een sterke band waar het proces van afhankelijk is. De beperkte ontwikkeling die heeft plaatsgevonden in de afgelopen jaren heeft geleid tot een hoge druk op de leefbaarheid.

Positief	Negatief
+ interne besluitvorming	- bestuurlijk wispelturig
+ flexibel strategisch proces	- beperkte deskundigheid
+ waarborgen inhoudelijke kwaliteit	- verankeren inhoudelijke kwaliteit
+ enthousiasme betrokkenen	- geslotenheid
+ korte looptijd visievorming	- vervolgtraject

De Bruijn & Ten Heuvelhof geven aan dat organisaties een zekere mate van geslotenheid nodig hebben, omdat ontvankelijkheid voor alle stuursignalen uit de omgeving een organisatie stuurloos kan maken. Geslotenheid geeft hun de mogelijkheid om de turbulentie en complexiteit slechts gedeeltelijk in hun eigen activiteiten te verdisconteren en richting en daadkracht te geven aan hun activiteiten.

Het lijkt erop dat in de kerkdorpen sprake is van een simpel netwerk. Er is sprake van zowel een beperkte beleidsmatige als organisatorische pluriformiteit. Tevens sluit de gemeente zich af voor externe stuursignalen gedurende de planontwikkeling (geslotenheid) de dorpsraden echter zorgen voor een externe sturing die per kerkdorp op diverse wijzen zal worden vormgegeven. Afhanke-

lijkheden zijn er in het netwerk voornamelijk tussen de gemeente (grondeigendom, democratische verankering, vergunningen) en de initiatiefnemers (grondeigendom, ondernemerschap, investeringskracht). Bewoners vervullen hier een marginale rol. De kerkdorpen voelen eveneens de afhankelijkheid van de gemeente en deels van de andere kerkdorpen en de stad als het gaat om de coördinatie van de bouwproductie in de regio. Regionale prestatieafspraken zijn hier een voorbeeld van.





### 3.3 Casus woonmilieuvisie Westelijke Mijnstreek

In de casus van de Westelijke Mijnstreek staat het thema krimp centraal sinds de afgelopen jaren de gevolgen van de demografische gegevens aantonen dat deze regio te maken heeft met krimp. Dit zal gevolgen hebben voor de samenstelling van de bevolking, belangrijker is dat het woonwensen en leefstijlen verandert. De gemeenten en woningcorporaties willen in samenwerking met de provincie hier vroegtijdig op anticiperen door een goed afgesteld woningbouwprogramma op te stellen. De twee hoofdprogramma's die onderzocht zijn, luiden:

1. Hoe worden de potentiële locaties gekenmerkt door de woningcorporaties, stadsdeel, gemeente (centrale stad) en bewonersorganisaties?
2. Hoe vindt de interactie tussen locaties en samenwerking plaats?

In de Westelijke Mijnstreek is bevolkingskrimp een realistisch scenario. Het bundelen van krachten in de regio door middel van samenwerking tussen gemeenten en woningbouwcorporaties moet aan dat scenario de kop bieden. Het netwerk van partijen dat ontstaat, brengt automatisch een grote hoeveelheid van ontwikkellocaties met zich mee. Op deze schaal speelt het bevorderen van de ruimtelijke kwaliteit een rol door samenwerking waar locatieontwikkeling of gebiedsontwikkeling alléén geen oplossing bieden. Deze casus zal dan ook de volgende vragen beantwoorden:

- wat is de opgave?
- hoe worden de aspecten van het aangepaste theoretisch kader behandeld?
- hoe wordt omgegaan met de kernthema's?
- hoe wordt het analysekader geoperationaliseerd aan de hand van een waardebeoordeling?

- Wat zijn de leermomenten in deze casus (voor- en nadelen en aanbevelingen)?

#### **De opgave**

##### *De Context*

De Westelijke Mijnstreek bestaat uit vier Limburgse gemeenten, Sittard-Geleen, Stein, Beek en Schinnen. Door de krimp van de bevolking in deze regio is ervoor gekozen om een door betrokken partijen gedragen woonmilieuvisie op te stellen op de huidige en gewenste (streefbeeld) woonmilieubenadering binnen de regio Westelijke Mijnstreek en de hiervoor noodzakelijke transformatieopgave per gebied. De visie zal fungeren als richtinggevend en verbindend kader voor bestaande en nieuwe initiatieven op het gebied van de regionale volkshuisvesting binnen de regio Westelijke Mijnstreek.

##### *De actoren*

Het project is vanuit de Westelijke Mijnstreek geïnitieerd. Dat betekent dat de vier gemeenten Sittard-Geleen, Beek, Schinnen en Stein als initiator opereren. Alle negen wooncorporaties, klein en groot, van de regio maken aanvullend deel uit van de projectgroep. De provincie Limburg bezet de laatste stoel in de projectgroep. Marktpartijen worden op strategische momenten bij het proces betrokken in individuele interviewrondes en bij gezamenlijke overleggen. Bestuurlijke betrokkenheid vindt informeel plaats met de ambtenaren uit de projectgroep. Besluitvorming wordt gedaan vanuit het bestuurlijke kader.

### *De inhoud*

Een belangrijk uitgangspunt om de kwaliteit van het proces en de samenwerking met de opdrachtgever te vergroten is lokale aanwezigheid en bereikbaarheid. Voor een optimaal verloop van het proces is gekozen om korte lijnen te hebben van opdrachtgever naar opdrachtnemer. Het projectteam is tijdens de volledige looptijd van het project gedurende minimaal één dag per week in het projectgebied aanwezig. Op deze wijze is het mogelijk om informeel overleg te hebben met direct betrokkenen bij onder andere de gemeenten en de corporaties.

### *Het proces*

Voor het opstellen van de woonvisie voor de Westelijke Mijnstreek is gekozen voor een heldere en overzichtelijke organisatie. Het projectteam van adviseurs bestaat uit twee adviesbureaus en wordt vanuit beide adviesbureaus ondersteund door diverse disciplines die naar gelang de behoefte in verschillende stadia van het project geraadpleegd en ingezet kunnen worden. Naast het formele overleg traject vindt door het werken op locatie een informeel overleg traject plaats. De formele overlegvoortgang vindt plaats door de projectgroep, stuurgroep en klankbordgroep. Draagvlak ontstaat door het uitwisselen van informatie en voortgang tijdens de startconferentie, informatieavonden en via de website.

### **De aspecten**

#### *Inventarisatie*

Het project is vormgegeven door een overzichtelijk stappenplan.

1. Opstellen draaiboek. Hierin worden de concrete invulling van het plan van aanpak en de planning vastgelegd. Het draaiboek wordt gevolgd door een startconferentie: 'het DNA van de regio'. In deze gezamenlijke bijeenkomst van de stuurgroep,

klankbordgroep en projectgroep zijn niet alleen de fysieke karakteristieken aan bod gekomen. Ook de maatschappelijke dragers en identiteit van de samenstellers is inzichtelijk geworden. Onderdeel van deze transparante structuur is een STEP-analyse (sociaal, techniek, economie, politiek) om gezamenlijk relevante ontwikkelingen in de regio te schetsen.

2. Inventarisatie en analyse. In fase 2 zijn de huidige woonmilieus helder en realistisch in beeld gebracht. In een woonmilieuatlas en een kansenkaart zijn deze vastgelegd. In de inventarisatie zijn we op zoek gegaan naar het DNA van de regio. Het DNA is door aanwezige bronnen, interviews, en een inventarisatie in het veld opgezocht. Tijdens een tour door de regio zijn de interviews en de inventarisatie tot stand gekomen. Door ruim een week door het gebied te bewegen is gezocht naar interactie en het opzoeken van de 'couleur locale'.

De informatie uit de inventarisatie heeft geleid tot een woonmilieuatlas. In deze atlas zijn de woonmilieus getypeerd in kaartbeelden, cijfers, foto's, tabellen, grafieken en beknopte tekst. Aan bod komen de drie pijlers, fysiek, sociaal en economisch. Het resultaat zijn woonmilieus die herkenbaar zijn voor de regio en niet voortkomen uit een standaardindeling. Na het vaststellen van de woonmilieuatlas door de projectgroep is begonnen met de analyse. Een trend-analyse borduurt voort op de ontwikkeling in de vraag naar woonmilieus. Deze vraag is beantwoord aan de hand van de ontwikkeling van leefstijlen. Daarbij is uitgegaan van een beknopt aantal leefstijlen die bepaald zijn door leeftijd, huishoudensfase, inkomen en de huidige woonsituatie. Van die leefstijlen is de ontwikkeling in de tijd geschetst, omdat deze hoofdzakelijk gekoppeld zijn aan de demografische en sociaal-economische trends.

Omdat bekend is naar welke woonmilieus de voorkeur van deze huishoudens uitgaat is de ontwikkeling in de belangstelling naar woonmilieus geschetst. In confrontatie met de huidige woonmilieus in de Westelijke Mijnstreek blijkt waar tekorten en overschotten ontstaan. Ook is aangegeven welke woonmilieus in de huidige situatie ontbreken maar waaraan wel behoefte is.

#### *Analyse*

Het vervolg op de trend-analyse is de SWOT-analyse. In de SWOT-analyse zijn de kwaliteiten van de huidige woonmilieus bepaald. Wat zijn de sterke punten, wat zijn de zwakke punten, waar liggen kansen, waar liggen bedreigingen? Daarbij is gekeken naar het schaalniveau van buurten en wijken. Dit geeft een gedifferentieerd beeld van de kwaliteiten en potenties van de verschillende woonmilieus. Op basis hiervan is gefilterd welke woonmilieus prima voldoen voor de komende periode, waar problemen zijn of waar problemen te verwachten zijn. Deze analyses zijn besproken in de projectgroep en zullen later teruggekoppeld worden naar de klankbordgroep.

#### *Beoogde visievorming en evaluatie*

Vanuit de kennis van de klankbordgroep is het belangrijk om input te vergaren over de kwaliteit en de toekomstwaarden van de woonmilieus. Zodoende wordt gekomen tot zogenaamde hotspots. Hotspots zijn locaties waar een verandering noodzakelijk is, wenselijk is of te voorzien is. Het zijn in dit geval plekken waar duidelijk kansen liggen om een ontbrekend woonmilieu te realiseren. De hotspots worden geïnventariseerd door locatiedeskundigen. Op een kansenkaart zijn de hotspots weergegeven. Iedere hotspot wordt gemotiveerd waarbij de kaart van huidige woonmilieus als onderlegger dient.

#### *Bevestiging*

Na het vaststellen van de kansenkaart met de hotspots kan begonnen worden met het formuleren van de transformatieopgave. Het resultaat van de transformatieopgave is gebaseerd op omvang, karakter en kansen. In deze nog uit te voeren fase worden de bevindingen uit de voorgaande fasen samengebundeld in een visie op de transformatieopgave in de Westelijke Mijnstreek:

- Wat is de gewenste omvang van de woonmilieus in de Westelijke Mijnstreek gezien de demografische en sociaal-economische ontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende veranderingen in de vraag naar leefstijlen en naar woonmilieus? En hoe verhoudt zich dat tot de huidige situatie?
- Hoe is de transformatieopgave in de te onderscheiden woonmilieus te karakteriseren. Waar ligt het accent bij de opgave? Ligt het accent op veranderingen in de woningvoorraad, in de voorzieningsstructuur of in de structuur van de openbare ruimte? Of is een gecombineerde aanpak wenselijk?
- Waar zijn de kansen en aanleidingen het grootst om die transformatieopgave handen en voeten te geven? Op welke locaties binnen de woonmilieus kunnen we het verschil maken door woonmilieus te versterken of te veranderen? Waar liggen voor de komende jaren de hotspots voor de transformatieopgave?

In de visie op de transformatieopgave wordt verder gegaan dan een globale aanduiding op het niveau van de woonmilieus. De transformatieopgave concentreert zich op het niveau van buurten en wijken binnen het woonmilieu. Daarbij wordt aangegeven welke transformatie wenselijk is en voornamelijk of die realiseerbaar is. De kansenkaart met de daarin aangegeven hotspots vervullen hierin een belangrijke rol.

Wanneer de transformatieopgave bekend is kan het programma en de uitwerking in woonconcepten vastgelegd worden. Het doel is om de visie programmatisch uit te werken. De laatste slag voor de woonmilieuvisie is het ruimtelijk verbeelden en programmatisch uit werken. Dat kan door woonconcepten te koppelen aan de eerder geïdentificeerde hotspots.

Het programma wordt uitgewerkt aan de hand van de woonconcepten die passen bij de beoogde kwaliteit van de woonmilieus. In woonconcepten worden de woonwensen geïntegreerd met betrekking tot woning, voorzieningen en openbare ruimte. Met het aanleggen van een staalkaart van relevante woonconcepten geeft men aan wat past bij de transformatieopgave. In beeld en beschrijving wordt de kwaliteit van de woonconcepten duidelijk en op welke leefstijlen deze concepten aansluiten.

Per hotspot worden de mogelijkheden en alternatieven aangegeven. Dat is een goede verkenning van de te realiseren transformatie, zowel kwantitatief als kwalitatief. Op deze wijze wordt een gereedschapskist gevuld die in de komende jaren kan worden gebruikt bij de daadwerkelijke realisatie van de transformatieopgave.

### **De kernthema's**

#### *Ruimtelijke kwaliteit*

De Westelijke Mijnstreek staat bekend om zijn industriële karakter. Er heerst een stigmatisering van ruimtelijke diskwaliteit. De behoefte om de identiteit van de regio te verbeteren is groot. De drang naar ruimtelijke kwaliteit is relatief groot. Het gebied heeft echter een landschappelijk hoogwaardige kwaliteit die onbekend is.

#### *Netwerkontwikkeling*

Op regionaal gebied spelen krachten op een ander niveau dan binnen een kleine kern. De samenhang van een unieke regio als de Westelijke Mijnstreek en de onderlinge verhoudingen tussen de gebieden (stedelijk en landelijk) zorgen voor een soortgelijke samenstelling. Tussen de hotspots en hot links ontstaat een bepaalde prioritering (in grootte en ontwikkeltermijn). Het netwerk is gevoelig voor trends en de verstandhouding tussen de actoren. Het organiserend vermogen speelt hier een belangrijkere rol dan de ruimtelijk inhoudelijke vormgeving.

De pluriformiteit van actoren, organisatie-eenheden en beleidsuitgangspunten, de geslotenheid van actoren, de interdependenties tussen actoren en de dynamiek van het proces – de vier kenmerken van complexe netwerken – hebben een rol gespeeld in de samenwerking bij de aanpak van woonmilieuvisie. De belangrijkste hotspots in de samenwerking kunnen met deze kenmerken (achteraf gezien) worden verklaard.

De patstelling in het transformatieproces die de basis vormde voor het instellen van de woonmilieuvisie is volgens de hier gevolgde interpretatie opgeroepen door de pluriformiteit in meningen over de aanpak van de vier betrokken gemeenten en negen woningcorporaties. Vervolgens was de geslotenheid van de actoren van cruciaal belang: twee gemeenten konden niet instemmen met de woningbouwopgave. De oplossingen die de ene gemeente aandroeg strookte niet met die van de andere gemeente. Verder bestond er een belangrijke afhankelijkheidsrelatie tussen de Westelijke Mijnstreek en de bouwcontingenten opgelegd vanuit de provincie in het Provinciaal Ontwikkelplan Limburg (POL). De gemeenten accepteerden samenwerking (dynamiek) door een woonmilieuvisie op te stellen.

De impasse werd versterkt door de grenzen van de beleidscontext (dynamiek). Op termijn bleek het beleidskader voor verandering vatbaar, waardoor bijvoorbeeld de corporaties meer woningen konden bouwen, waardoor tekorten konden worden vermindert of weggewerkt. De woonmilieuvisie wordt in het gehanteerde analysekader geïnterpreteerd als een herschikking van de onderlinge afhankelijkheden tussen de actoren. De actoren komen gaandeweg tot een compromis, tegen alle verwachtingen in. Belangrijk om tot een compromis te komen, was de oplossing die gevonden werd om woonconcepten en leefstijlen op verschillende schaalniveaus te lijf te gaan (dynamiek). Ook belangrijk voor het compromis was de flexibiliteit van de oplossing: niet voor alle dorpen dezelfde ingreep.

#### *Flexibel ontwikkelen*

De woonmilieuvisie geeft een indicatie van de ontwikkelingen tot 2020. Na vaststelling van de visie eind 2007 zal deze een houdbaarheid hebben die niet veel langer is dan menig bestemmingsplan (tien jaar). Het doel van de woonmilieuvisie is om in de vorm van trends en beeldkwaliteit een richting te geven waarin de ontwikkelingen plaats gaan vinden. Zekerheid van een richting met de flexibiliteit van de invulling.

#### *Waardecreatie*

Sittard wil zijn stadscentrum oprekken; cultuur en leisure vragen om ruimte en om nieuwe concepten; er bestaat grote behoefte aan ruimte voor kleine ambachtelijke bedrijven; de stedelijke omgeving vraagt om rust en groen. Al deze elementen en thema's kunnen een plek vinden in de kanskaart van de Woonmilieuvisie, dat daarmee voor de gemeente Sittard-Geleen een enorme waardecreatie kent op het gebied van woningbouw en leefbaarheid als

het gaat om de eigen inwoners, om de mensen die er werken en om de bezoekers aan de stad.

De woningcorporaties halen hun waardecreatie natuurlijk zichtbaar vanuit de in de Woonmilieuvisie te realiseren duurzame beleggingsproducten, maar ook en misschien wel vooral uit het programma van de visie. De woningcorporaties zullen moeten geloven van de woonmilieuvisie dat ze bereid zijn om op bepaalde plekken op een onorthodoxe manier te werk te gaan. Dat kost op de korte termijn geld, maar het gebied wordt er aantrekkelijker door, de klant (bewoner, werker, bezoeker) zal er zich sneller op zijn gemak voelen en zo is er via de klanten sprake van waardecreatie voor de beleggers.

De bewoners/werkers/bezoekers van de Westelijke Mijnstreek krijgen met de Woonmilieuvisie op alle fronten iets extra's, dat een bijdrage levert aan de duurzame kwaliteit van de regio. De in het gebied aanwezige waarden (cultuurhistorie, natuur, water) worden beter toegankelijk gemaakt. Allemaal zaken die iets positiefs toevoegen aan het leven, het werken en de vrije tijd van de mensen, die in de Westelijke Mijnstreek leven.

Een aantal van deze uitwerkingen heeft inmiddels een plek gekregen in de Woonmilieuvisie in de vorm van hotspots op de kanskaart. Een aantal andere alternatieven zal tijdens de planontwikkeling op zijn haalbaarheid worden bekeken. Door deze aanpak is er sprake van een immateriële, maar daarom niet minder belangrijke waardecreatie van de gebiedsontwikkeling: er is in de Westelijke Mijnstreek inmiddels een breed draagvlak voor de Woonmilieuvisie.

## Operationalisatie

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Plan van Aanpak

1. Inventarisatie				
2. Analyse				
3. Visievorming				
4. Evaluatie				
5. Bevestigen				
Strategische aanpak				

### Kernthema's

Ruimtelijke kwaliteit				
Netwerkontwikkeling				
Flexibiliteit				
Waardecreatie				

Algemene beoordeling				
----------------------	--	--	--	--

### Evaluatie

Een project waarin vier gemeenten met ieder een eigen 'verborgen' agenda heeft geeft aanleiding tot onenigheid en onbalans. Hierdoor is meermalen van projectleidersrol gewisseld.

Positief	Negatief
+ algemene betrokkenheid	- veel verborgen agenda's
+ veel partijen	- kleine partijen worden niet serieus genomen
+ gezamenlijke vijand	- voortgang na vastleggen document
+ sense of urgency	- beperkte concretisering van ruimtelijke impact
	- parallel lopende trajecten

### Aanbevelingen

Vooralsnog lijkt het huidige beleid de bevolkingskrimp niet aan te kunnen pakken. De stedelijke vernieuwing per gemeente of corporatie is onvoldoende noch duurzaam. Voor duurzame en leefbare stedelijke ontwikkeling is een nieuwe benaderingswijze noodzakelijk. Het ontwikkelen door middel van trends en het concept van hotspots benadrukt dat dit een kader biedt om duurzame stedelijke vernieuwing concrete vormen te geven. De samenwerking en de betrokkenheid van alle partijen moet onderling vertrouwen en zekerheid geven. Het organiserend vermogen verweven met het inhoudelijke instrumentarium zorgt voor een flexibele vorm waarin ruimtelijke kwaliteit opgenomen is. De totstandkoming van draagvlak is daardoor vastgelegd. Het vervolg van deze samenwerking moet voortgezet worden door het draagvlak door een supervisorrol en een procesrol staande te houden. Deze casus toont aan dat als in een netwerk de onderlinge afhankelijkheden sterk zijn en de doelen van de actoren (eigen belang) niet op één lijn liggen, het streven naar gemeenschappelijke doelen – geven en nemen – het maximaal haalbare lijkt te zijn. De casus levert een aantal suggesties op om voortgang te boeken in het samenwerkings- en besluitvormingsproces. Bij onderlinge afhankelijkheden en afwijkende doelen, lijkt het verstandig om te proberen draagvlak te creëren voor de plannen, zowel voor de problemen die men opgelost wil zien als voor de ingreep die toegepast gaat worden. Dat houdt in dat men openingen moet bieden aan andere actoren. Verdergaan met de eigen doelen in bepaalde fasen van de samenwerking leidt eerder tot een patstelling dan tot een oplossing. Het gebruik van hotspots in een kanskaart geeft de mogelijkheid om prioriteiten inzichtelijk te maken en om alle actoren te betrekken in het netwerk. Ook vele kleine en minder prangende hotspots leveren een belangrijk onderdeel van het netwerk op.





Image © 2007 Aerodata International Surveys

© 2007



### 3.4 Casus uitbreidingsvisie Vinkel

De casus Vinkel maakt gebruik van een aantal instrumenten om tot gebiedsafspraken te komen. De voornaamste is het opstellen van een haalbaarheidsonderzoek voor vier potentiële uitbreidingslocaties. De gebiedsafspraken fungeren als startschot voor de uitbreiding van Vinkel. Daarom is de haalbaarheidsstudie gekozen als onderwerp voor deze casus. De centrale vraag luidt:

*Hoe komt de haalbaarheidsstudie tot stand en hoe beïnvloedt zij het besluitvormingsproces van de uitbreiding van Vinkel?*

Omdat de haalbaarheidsstudie parallel maar afzonderlijk loopt met een aantal particuliere bouwinitiatieven en inbreidingsvraagstukken, zijn beide beleidsproducten in de analyse betrokken. De analyse vindt plaats aan de hand van twee theoretische invalshoeken. Op de eerste plaats wordt het proces van het komen tot de gebiedsafspraken geanalyseerd met de vier kenmerken van complexe netwerken (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1999). Deze invalshoeken zijn in de volgende onderzoeksvraag verwoord:

*Welke rol spelen de vier kenmerken van complexe netwerken bij het maken van de toekomstige ontwikkeling van Vinkel?*

Deze casus zal ook de volgende vragen beantwoorden:

- wat is de opgave?
- hoe worden de aspecten van het aangepaste theoretisch kader behandeld?
- hoe wordt omgegaan met de kernthema's?
- hoe wordt het analysekader geoperationaliseerd aan de hand van een waardebeoordeling?

- Wat zijn de leermomenten in deze casus (voor- en nadelen en aanbevelingen)?

#### **De opgave**

##### *De Context*

De gemeente Maasdonk heeft een ruimtelijke visie opgesteld voor de uitbreiding van de kern Vinkel. De gemeente wil goede ruimtelijke handvatten bieden voor eventuele ontwikkelingen bij deze kern. In deze ruimtelijke visie worden uitspraken gedaan over de gewenste uitbreiding en situering van ontwikkellocaties en tevens over de functie en vorm van de invulling daarvan. Aspecten die betrekking hebben op parkeren, ontsluiting, architectuur, inrichting van de openbare ruimte, materiaalgebruik en duurzaamheid worden in deze visie meegenomen. De ruimtelijke visie is gebaseerd op wat ruimtelijk in en om de kern past en aansluit op de bestaande structuur en context van Vinkel en omgeving. Een objectief oordeel is geformuleerd voor de meest acceptabele ruimtelijke inpassing, specifiek voor het studiegebied.

Behalve de uitbreidingsvisie spelen er andere initiatieven die van belang zijn in de ontwikkeling van Vinkel. Behalve de uitbreidingsvisie is er een nota Kernen Maasdonk waarin de ontwikkelingen binnen de kern van onder andere Vinkel worden opgenomen. Het gaat daarbij om inbreidingslocaties. Andere particuliere bouwinitiatieven zijn de verplaatsing van een supermarkt en van een fysiotherapeutische praktijk. De onderlinge bekendheid bij deze ondernemers biedt kansen voor elkaar om tot ontwikkeling te komen. Aan de rand van het dorp vinden tevens ruimte-voor-ruimte ontwikkelingen plaats.

##### *De Actoren*

De gemeente is een belangrijke spil in de ontwikkelmogelijkheden. Ambtenaren en bestuurders zitten bovenop de ontwikkelingen vanaf de initiatieffase maar zijn uiteindelijk ook verantwoordelijk voor toetsing en vergunningverlening. De actieve grondpolitiek geeft de gemeente eveneens een sturende kracht. Bouwinitiatieven komen van particulieren en ondernemers. Zij zijn afhankelijk van de regie van de gemeente. Ontwikkelaars en corporaties spelen in deze fase geen rol van betekenis.

#### *De Inhoud*

Deze visie is een wensbeeld van de richting waarin Vinkel zich de komende jaren kan ontwikkelen. Eén van de aanleidingen om deze visie op te stellen is het verzoek van de inwoners van Vinkel om continuïteit in de woningbouw. Zowel uit de bijeenkomsten in het kader van het Dorpsontwikkelingsplan als uit de bouwinitiatieven voor inbreiding blijkt dat er behoefte is aan nieuwe woningen. Het Uitwerkingsplan Maaskant biedt daarvoor de ruimte. Uit de onderhavige visie moet blijken waar, wanneer en in welke vorm woningbouw gerealiseerd kan worden. Op dit moment ontbreekt met name de visievorming die nodig is om een goed oordeel te geven over de gewenste inbreiding dan wel uitbreiding. Het gaat om een stedenbouwkundige visie op hoofdlijnen. Daarnaast zal deze ruimtelijke visie onderlegger zijn om bouwinitiatieven en nieuwe ontwikkelingen te kunnen toetsen.

De stedenbouwkundige visie heeft tot doel om een beeld te vormen over de mogelijke ontwikkelingen voor een lange periode. Leefbaarheid is daarbij een belangrijk speerpunt. Knelpunten worden hiermee zoveel mogelijk opgeheven en kansen worden benut. Voor Vinkel is het streven om de kern te verlevendigen en aan verschillende doelgroepen woonruimten aan te bieden. Dat betekent een zoektocht naar het toevoegen van andere leef- en

woonmilieus en tevens versterken van de bestaande woningvoorraad. In de stedenbouwkundige visie is puntsgewijs aangegeven welke aandachtspunten van invloed zijn op een goede aansluiting op de ruimtelijke context.

Vanuit cultuurhistorisch oogpunt is het van belang dat de traditionele linten hun kleinschalige karakter behouden, maar tevens door nieuwe ontwikkelingen een nieuwe betekenis krijgen: 'behoud door ontwikkeling'.

De beoogde doelgroep waarvoor Vinkel zal moeten uitbreiden is zeer divers. Groepen die graag in Vinkel wonen zijn starters over de gehele bevolkingsopbouw (jongeren en alleenstaanden), tweeverdieners, gezinnen (eengezinswoningen), mensen met behoefte aan praktijkruimte en senioren (nultredenwoningen).

#### *Het Proces*

De gemeente heeft in deze opgave de vraag van de inbreidingsvisie bij een adviesbureau neergelegd. Alle informatie en strategische benaderingen spelen via de ambtelijk projectleider en de projectleider van het adviesbureau. Vanwege de gevoeligheid van de locaties mede dankzij de beoogde actieve grondpolitiek vindt alle input bilateraal plaats. De wethouders geven vooral input op het strategische vlak vanwege hun persoonlijke kennis en ervaring met de betrokken grondbezitters. Een van de wethouders woont in Vinkel en is op de hoogte van alle bemoeienissen. Het ambtelijk apparaat voedt het adviesbureau met alle feitelijke kennis die voorhanden is vanuit beleidsstukken, onderzoeken en vergelijkbare trajecten elders. Tot aan het besluit van de gemeente om te komen tot een voorkeurslocatie en de verwerving zal geen externe communicatie plaatsvinden.

Het parallelle traject met de initiatiefnemers is losgekoppeld van het haalbaarheidsonderzoek. Dit om de complexiteit van het traject en eventueel het lekken van kennis te beperken. Communicatie tussen de initiatiefnemers van de inbreidingslocaties vindt eveneens plaats vanuit de gemeente in samenwerking met hetzelfde adviesbureau.

### **De aspecten**

#### *Inventarisatie en analyse*

Dit advies bestaat uit drie delen. Het eerste deel is analyserend van karakter en beschrijft de bestaande situatie. Hoofdstuk 2 omschrijft de context waar het plangebied (de dorpskern) en het studiegebied (de directe omgeving) zich bevinden. Dit plaatst het plangebied in een duidelijk kader. Daarna licht hoofdstuk 3 de ruimtelijke en functionele aspecten toe. In hoofdstuk 4 komen de sterke en zwakkere onderdelen van Vinkel aan de orde. Middels deze beknopte SWOT-analyse worden knelpunten en kansen aangewezen. Hoofdstuk 5 vormt deel 2 van onderhavige visie. Hoofdstuk 5 formuleert aan de hand van de analyses uit de eerdere hoofdstukken de eerste aanzetten voor de ruimtelijke visie. Verschillende scenario's voor in- en uitbreiding komen hierin aan de orde. Deel 3 laat het meest gewenste scenario voor Vinkel zien. Hoofdstuk 6 gaat verder in op de inbreidingsmogelijkheden en het uitbreidingsscenario van 'De Schil'. Aan de hand van vigerend beleid en stedenbouwkundige randvoorwaarden worden deze groeimogelijkheden voor Vinkel omschreven.

#### *Visievorming*

Binnen de bebouwde kom is een aantal inbreidingslocaties mogelijk. Herontwikkeling en relocatie van functies zijn mogelijkheden waarbij bestaande, mogelijk ongewenste, bedrijvigheid uit de bebouwde kom kan verdwijnen. Versterken van de identiteit en het

karakter van het dorp kunnen door inbreidingslocaties tot stand komen. De openbare ruimte van het huidige dorpsplein en de diverse locaties nabij de school hebben niet de verblijfskwaliteiten die passen bij een dorp als Vinkel. Met herontwikkeling kan daarmee rekening worden gehouden.

### **De kernthema's**

#### *Ruimtelijke kwaliteit*

Aansluitend op de inrichting en de ruimtelijke kwaliteiten van de bestaande situatie, biedt het plangebied ruimte voor bebouwing zoals wonen in verscheidene typologieën. Ook een diversiteit aan functies, commerciële activiteiten (met een lokale reikwijdte) en aan huis gebonden bedrijvigheid in een landelijke tot dorps setting passen in Vinkel. Door de verwevenheid van de verschillende functies moet tevens de openbare ruimte en het parkeren ingepast worden. Ruimte voor groen en watervoorzieningen moeten onderdeel uitmaken van een hoogwaardige beleving in het gebied.

#### *Netwerkontwikkeling*

De samenwerking bij netwerkontwikkeling wordt gekenmerkt door ontwikkelingen in en rond het netwerk, de dynamiek, door onderlinge afhankelijkheden van actoren, door de geslotenheid van actoren en door de pluriformiteit van doelstellingen en actoren. Deze kenmerken bepalen hoe actoren in een netwerk elkaar kunnen beïnvloeden.

Bij de in- en uitbreiding verloopt de onderlinge afhankelijkheid en de samenwerking verschillend. De onderlinge afhankelijkheid tussen de gemeente en de initiatiefnemers speelt een belangrijke rol. De te handhaven stedenbouwkundige principes zorgen voorlopig alleen voor discussies over het inbreidingsprogramma.

Het doorbreken van geslotenheid van actoren speelt in beide gevallen een meer of minder belangrijke rol. Voor de inbreiding lijkt het verleden en de discussie over de stedenbouwkundige uitgangspunten eerder ad hoc te worden opgelost dan dat de lokale overheden zich meer permanent openstellen voor elkaars standpunten en een gemeenschappelijke permanente, open basis van opereren vinden. Voor de uitbreiding zijn het de theorie en praktijk van het haalbaarheidsonderzoek die in eerste instantie de opening boden aan de gemeente om gemeenschappelijk aan de plannen te gaan werken (dynamiek) en zo de bestaande geslotenheid te doorbreken. Bij de inbreiding komt men in het eerste spoor van de ruimtelijke visie tot de gebiedsafspraken. In dit proces bleek cruciaal te zijn dat de onderling afhankelijke actoren – de bewoners enerzijds en de gemeente anderzijds – zich open gingen opstellen voor elkaars standpunten en met elkaar in gesprek kwamen. Bij de uitbreiding wordt een grote rol toegedicht aan de *dynamiek* in en om het netwerk. De toezegging van de gemeente om de inbreiding bij de ruimtelijke visie te toetsen werd mede toegeschreven aan de veelheid van inbreidingsvragen.

Pluriformiteit van de lokale overheid was in beide gevallen van belang. Het ingrijpen van de verantwoordelijke wethouder, terwijl men ambtelijk nog niet was uitonderhandeld, werd toegeschreven aan de prioriteit die het college gaf aan de nieuwbouwproductie (*dynamiek*). Voor de uitbreiding zal het voorkeursmodel uit het haalbaarheidsonderzoek de weg vrij maken voor de gebiedsafspraken en het verwerven van gronden. Verder kan de projectleider die de gemeente heeft aangewezen gezien worden als een poging om de gemeentelijke pluriformiteit te verminderen. De projectleider vertegenwoordigt de gemeente en moest de communicatie vanuit de lokale overheid bundelen bij het maken van de gebiedsafspraken. Voor de uitbreidingslocatie zullen de gebieds-

afspraken nog gemaakt moeten worden. Afhankelijk van het gekozen voorkeursmodel kan dat een traject met veel of weinig onderhandelingen en/of onteigeningen betekenen. Deze verschillende ervaringen tonen aan dat niet de inzet van een bepaald 'instrument *an sich*' tot succes leidt, maar dat er altijd een interactie is met de context.

In het geval van de inbreiding verschoof de rol van de gemeente, van trekker van de plannen naar partner in het maken van de plannen, en werden discussies over de aanpak van de inbreiding gevoerd met de initiatiefnemers. Bij de uitbreiding zal de integrale gebiedsontwikkeling als taak voor de gemeente uit de bus rollen. Voor de in- en uitbreiding zal de positieve marktwerking geen moeite opleveren voor het afzetten van het programma.

#### *Flexibel ontwikkelen*

Omdat de gemeente terughoudend is met betrekking tot (particuliere) initiatieven om tot ontwikkeling te komen ligt bij de inbreidingsopgave een zeer lage urgentie. De ontwikkeling van de uitbreiding is gebaseerd op beleid en afspraken op bestuurlijk niveau. Flexibiliteit zal hierdoor in beide gevallen mogelijk zijn vanwege de belangen: de uitbreiding zal op korte termijn tot stand komen, de inbreiding is afhankelijk van de slagvaardigheid van de initiatiefnemers. Dit resulteert in een zeer flexibele en dynamische methode van opereren vanuit de regisserende partij, de gemeente.

#### *Waardecreatie*

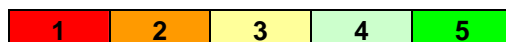
De geslotenheid van de gemeente vergroot de totstandkoming van de uitbreiding. Door de regie en sturing te bundelen kunnen de wensen en waardering van de ruimtelijke kwaliteit gehandhaafd blijven. Voor de inbreidingsinitiatieven geldt een externe beoordeling. Daardoor ligt de regie bij de gemeente en de sturing bij een

onafhankelijke externe partij. De wensen en eisen van de initiatiefnemers moeten daardoor voldoen aan een beeldkwaliteit dat opgelegd wordt vanuit het oogpunt van samenhang en de kernkwaliteiten van Vinkel. Zodoende is voor de uitbreiding en de inbreiding de waardecreatie vanuit het verwachtingspatroon van de gebruikers en de actoren gewaarborgd.

### Operationalisatie

#### Plan van Aanpak

1. Inventarisatie
  2. Analyse
  3. Visievorming
  4. Evaluatie
  5. Bevestigen
- Strategische aanpak




#### Kernthema's

- Ruimtelijke kwaliteit
- Netwerkontwikkeling
- Flexibiliteit
- Waardecreatie


Algemene beoordeling

--	--	--	--	--

#### Evaluatie

In een kleine kern als Vinkel spelen op verschillende niveaus verrassend veel ontwikkelingen met betrekking tot ruimtelijke ontwikkeling. Een gemeente die een relatief forse woningbouwopgave heeft opgesteld samen met ondernemers en particulieren die met hun eigen ontwikkeling komen, moet goed van alle plannen op de hoogte zijn. Het voordeel van de omvang is dat ieder initiatief

bij de burger en de gemeente bekend is. Afstemming kan zo voldoende plaatsvinden.

Vanuit de gemeente worden initiatieven per ontwikkeling verwerkt. Een integrale visie waarin de drie kernen, inbreiding, uitbreiding en buitengebied gebundeld zijn is nog niet voorhanden. Hierdoor worden besluiten en ontwikkelplannen op ad-hocbasis genomen. Voor particulieren en ontwikkelaars betekent dit onzekerheid in de gang van zaken.

Positief	Negatief
+ omvang / weinig schijven	- onoverzichtelijk proces
+ kleinschalig	- onzekerheid bij particulieren
+ ambtelijke betrokkenheid	- onderlinge gevoeligheden
+ flexibel proces	- vastleggen in uniformbeleid
+ bestuurlijke betrokkenheid	- communicatie
+ integrale visie	

De gemeente stuurt van project naar project. Een integrale visie of aanpak ontbreekt. Om de voortgang van projecten te verzekeren is een visie nodig waarin de veelheid aan plannen is ondergebracht. In combinatie met een procesverantwoordelijke kan de visie zodoende sturing aan de ad-hoc besluitvorming geven.

Faciliteren		
fa-ci-li-te-ren	/fAsiliter<(n)/	overgank. werkw.
1 · faciliëren		
2 · technische hulp, voorzieningen aanbieden, beschikbaar stellen aan -		

Zowel in het netwerk voor inbreiding als voor uitbreiding vindt procesmatig/strategisch leren plaats. Dit 'leren' is geoperationaliseerd door de combinatie van de inbreiding met de uitbreiding te

optimaliseren. Afzonderlijk vormen ze geen structureel netwerk. De verbintenis kan erin gezocht worden of de relevante belangen deel uitmaken van het netwerk, of het proces als transparant en legitiem wordt omschreven en of er doorbraken zijn bereikt. Bij de uitbreiding van Vinkel maakt een zeer beperkt aantal actoren deel uit van het netwerk, bij de inbreiding maken meerdere relevante actoren onbewust deel uit van het netwerk. De samenwerking is zeer beperkt omdat in beide casussen de projectorganisatie beperkt is en gecentraliseerd vanuit de overheid. Bij de inbreiding is de besluitvorming zeer bureaucratisch en kan alleen via officiële inspraak en zienswijzen tot stand komen. Bij de uitbreiding is de interne communicatie beperkt, er is echter gebruik gemaakt van een duidelijke en open communicatie en interne discussie. De gemeente staat in ieder geval garant voor het nakomen van afspraken maar heeft daarin alleen een accommoderende taak (transparantie). Mede daardoor is van de initiatiefnemers van de inbreidingslocaties meer aandacht uitgegaan naar een maatschappelijke samenwerking waarin de relevante belangen participeerden.

De toegang tot het netwerk is gebaseerd op toevalligheden. Door het ontbreken van een faciliterende gemeente zijn initiatiefnemers formeel vooralsnog niet op de hoogte van de plannen die op stapel staan. Alleen uit de toezegging van beleid kan opgemaakt worden dat in- en uitbreiding zal plaatsvinden. Andere relevante belanghebbende zullen gaandeweg tot het proces toegelaten worden. De integraliteit van het eerste spoor van de ruimtelijke visie moet zorg dragen voor de mogelijke ontwikkelingen in, aan en buiten de kern. Zo zullen geen dubbele initiatieven of overlap plaatsvinden. Wat betreft de inbreiding kunnen verschillende doorbraken in de samenwerking worden genoemd. Op de eerste plaats zorgde de onderlinge kennisgeving van initiatieven tussen de supermarkt en

de fysiotherapiepraktijk voor een mogelijkheid om in een betere locatie te voorzien van beide partijen. Op de tweede plaats kan de bekwaamheid van de verantwoordelijke portefeuillehouder als succesvolle en enthousiaste koppelaar worden genoemd. Ten derde kan worden aangegeven dat de bestuurlijke betrokkenheid en de kleinschaligheid het proces mogelijk maken.

#### Accommoderen

ac-com-mo-de-ren /Ak moder«(n)/ overgank. werkw.;

1 · (wederk.) een vergelijk treffen

2 · (wederk.) zich aan de omstandigheden aanpassen

3 · (fysiologie) (mbt. de lens van het oog) aanpassen aan de afstand van het waar te nemen object

In het netwerk van Vinkel wordt gestaag doorgewerkt van het ene beslissingsmoment naar het volgende. Als doorbraken kunnen de flexibiliteit en inzet van de gemeente dienen en de rol van de projectleider als facilitator. Ook kan de open samenwerking tussen de gemeente en het adviesbureau bij het opstellen van alle adviezen toegankelijk genoemd worden.





Image © 2007 Aerodata International Surveys

© 2007

4°38'14.48" ©

Streaming ||||| 100%



### 3.5 Casus woonmilieuvisie Hendrik Ido Ambacht

De casus Hendrik Ido Ambacht is ingebracht vanwege de bijzondere procesgang en het initiatief dat vanuit de marktpartijen is gekomen. Hierdoor heeft het een unieke positie ingenomen tussen de voorgaande casussen, onder meer omdat een aantal cruciale elementen ontbreken waardoor de uitvoering niet is geoptimaliseerd. Ook deze casus zal de volgende vragen beantwoorden:

- wat is de opgave?
- hoe worden de aspecten van het aangepaste theoretisch kader behandeld?
- hoe wordt omgegaan met de kernthema's?
- hoe wordt het analysekader geoperationaliseerd aan de hand van een waardebeoordeling?
- Wat zijn de leermomenten in deze casus (voor- en nadelen en aanbevelingen)?

#### **De opgave**

##### *De Context*

Drie marktpartijen hebben het initiatief genomen om een aantal voor hen bekende locaties in de kom van Hendrik Ido Ambacht te ontwikkelen. In een samenwerkingsvorm hebben deze drie lokale partijen, in ontwikkeling en vastgoed, zich gevormd tot 'de combinatie'. Ten tijde van oprichting van de combinatie was dit geen bekend initiatief voor de gemeente. De gemeente was voornemens een grootschalige woningbouwlocatie elders te realiseren.

Voor de combinatie is de samenwerkingsvorm tot stand gekomen door grondposities in een van de locaties. Tevens is gebruik gemaakt van het beleid uit de Nota Ruimte waarin private partijen meer ruimte krijgen om zelf met initiatieven te komen.

Uit de samenwerking van deze lokale partijen zijn de volgende voordelen naar voren gekomen:

- kennis van lokale kansen, (on)mogelijkheden en de daarmee samenhangende gevolgen;
- de door de lokale geaardheid gevoeligheid voor de noodzaak van maatschappelijk ondernemen;
- een netwerk van betrokkenen in de politiek en de samenleving;
- richt zich niet alleen op het meest verdienende segment.

Om het initiatief binnen het beleid te storten is het nodig om aan te tonen dat voorgestelde plannen passen in de ruimtelijke en functionele structuur van de gemeente. Daarvoor is de gemeente verantwoordelijk een visie te geven op de locaties in relatie tot het grotere geheel. Er is voor gekozen om dit te vast te leggen in een 'inbreidingsvisie'.

##### *Het Proces*

Het creëren van draagvlak op maatschappelijk, bestuurlijk en ambtelijk draagvlak is groot. Mede om de betrokkenheid van de gemeente te waarborgen is de regie en het toetsende kader op kwaliteit bij de gemeente komen te liggen. SAB heeft zich als onafhankelijk adviesbureau tussen de combinatie en de gemeente geschoven om op het vlak van inhoud en proces te adviseren en te faciliteren. Deze intermediaire rol heeft als doel gehad om de vertrouwensbasis tussen alle partijen sterk te houden en om de gemeentelijke diensten te kunnen ondersteunen en zodoende zo weinig mogelijk capaciteit van de gemeente te vragen.

Door middel van een overlegstructuur is draagvlak verkregen. Het uiteindelijke doel is om de eerder genoemde inbreidingsvisie vast te laten stellen door de gemeenteraad. Dit zal voorafgegaan worden door inspraak en betrokkenheid van belanghebbenden. De overlegstructuur bestond uit twee groepen; een stuurgroep en een werkgroep.

#### *De stuurgroep*

In de stuurgroep heeft op strategische momenten besluitvorming plaats gevonden met betrekking tot invulling van de locaties en inspraak en voorlichtingsbijeenkomsten. De stuurgroep werd gevormd door:

- wethouders;
- hoofd van de afdeling RO;
- elk van de drie marktpartijen;
- externe adviseur.

#### *De werkgroep*

In de werkgroep werd de besluitvorming in de stuurgroep voorbereid en werden de plannen op het gemeentelijk beleid afgestemd. De werkgroep werd gevormd door:

- het hoofd van de afdeling RO;
- ambtenaren vanuit de betreffende afdelingen;
- elk van de drie marktpartijen;
- adviseur(s) van SAB; afhankelijk van de onderwerpen.

Een van de vertegenwoordigers van de combinatie heeft de werkgroep voorgezeten.

#### *Bevestiging*

##### Product 1: inbreidingsvisie

Doel van de inbreidingsvisie is aan te tonen dat ontwikkeling van individuele locaties, en mogelijk andere locaties, passen binnen de

ruimtelijke en functionele structuur van de gemeente. Dit is een visie die niet afwijkt van eerdere visies voor wonen en werken. Daarin worden de markt vraag, de bestaande voorraad (kwaliteit en verwachte toekomstwaarde) en aanbod (de verschillende ontwikkellocaties) met elkaar verbonden. Tevens worden kwantitatieve uitspraken gedaan over de verschillende locaties.

Om te komen tot een vernieuwende visie is een kwalitatieve benadering toegevoegd met leef- en woonstijlen, doelgroepenanalyse, versterken van de ruimtelijke en functionele structuur van de specifieke kwaliteiten van de locatie. De visie krijgt daarmee de status van beleidsdocument, die de inhoudelijke en functionele samenhang tussen de verschillende projecten garandeert.

#### *Product 2: quick scans*

Met het aanwijzen van ontwikkellocaties en het vaststellen van programma's is de haalbaarheid van een locatie niet op voorhand aangetoond. Quick scans kunnen snel de gewenste duidelijkheid geven over de mogelijkheden en belemmeringen van het gebied. De quick scans dienen om nauwkeuriger inzicht te krijgen in de plancapaciteit en haalbaarheid van de individuele locaties. Onderdeel van de quick scans zijn onder andere:

- stedenbouw: hierin worden de ruimtelijke potenties en de plancapaciteit van de locatie inzichtelijk gemaakt;
  - milieu: de risico's en belemmeringen op het gebied van milieutechnische zaken;
  - flora en fauna;
  - planschade; voor de financiële kaders van het project.
- De resultaten kunnen worden gebruikt voor het bepalen van:
- de financiële potentie van een locatie (mede op basis van bouwmogelijkheden);
  - risico's (mede op basis van leemten in kennis);
  - benodigde technische onderzoeken (onderzoekskosten).

Het doel van de quick scans is voortgang, kwaliteit en realisatie van plannen en projecten.

*Product 3: stedenbouwkundig plan*

De locaties die na de quick scan kansrijk zijn, worden voorgelegd aan de gemeente om tot nadere uitwerking over te gaan. Voor iedere goedgekeurde locatie is een stedenbouwkundig plan opgesteld.

*Product 4: beeldkwaliteitplan*

Welstand voorziet over het algemeen alleen in regelingen voor bestaand gebied. Voor nieuwe ontwikkelingen is het gewenst om een beeldkwaliteitplan op te stellen. Met een beeldkwaliteitplan (BKP) laat de combinatie zien dat zij ook de ruimtelijke kwaliteit hoog in het vaandel heeft staan. Het beeldkwaliteitplan vormt daarnaast een belangrijk middel om de welstandscommissie en daarmee de gemeente te committeren aan de ontwikkeling van de locaties.

*Product 5: definitief plan*

Aan de hand van bouwplannen wordt het definitieve ontwerp opgesteld. In deze fase worden de bouwplannen en de ontwerpen voor de openbare ruimte ruimtelijk en qua maatvoering op elkaar afgestemd.

**De aanpak**

De complexiteit van het project bestaat uit de aanwezigheid van verschillende locaties die verspreid liggen. Gestart is met twee locaties om 'proef te draaien'. Na bewezen succes zijn ook de andere locaties opgenomen. De inbreidingsvisie bestaat uit een aantal producten die gezamenlijk zorgen voor een algehele visie

die door de gemeente gebruikt kan worden om de locaties individueel te toetsen, maar ook in combinatie met elkaar.

**Operationalisatie**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Plan van Aanpak**

- 1. Inventarisatie
- 2. Analyse
- 3. Visievorming
- 4. Evaluatie
- 5. Bevestigen
- Strategische aanpak


**Kernthema's**

- Ruimtelijke kwaliteit
- Netwerkontwikkeling
- Flexibiliteit
- Waardecreatie


Algemene beoordeling

--	--	--	--	--

**Evaluatie**

Een belangrijke reden voor een publieke partij om deel te nemen aan een ontwikkelingssamenwerking, zoals de combinatie in Hendrik Ido Ambacht heeft voorgesteld, is het verweven van het initiatief in bestuurlijk draagvlak. De belangen en prioriteiten van de gemeente hebben echter voor het besluit gezorgd om niet in te gaan op de participerende rol in het proces.

De marktpartijen zijn desondanks voortvarend en ambitieus aan de slag gegaan. De combinatie is in zee gegaan met een inhoudelijk adviseur, in dit geval een stedenbouwkundig bureau om de locaties invulling te geven. Het theoretisch plan van aanpak is

gedetailleerd tot stand gekomen door een sterk inhoudelijke component.

Twee tekortkomingen spelen tot op heden in dit project:

- betrokkenheid van een bestuurlijke component;
- de bouwinitiatieven zijn niet in overeenstemming met de uitleglocatie van de gemeente.

Positief	Negatief
+ sterke grondpositie	- ontbreken bestuurlijk draagvlak
+ daadkracht / interne besluitvorming	- ontbreken ontwikkellocaties
+ besef waardecreatie samenhang / samenwerking	- ontbreken regie
+ waarborgen inhoudelijke kwaliteit	- ontbreken proces (management)
	- parallel lopende trajecten
	- sense of urgency

De waardecreatie is ontstaan door de marktpartijen met elkaar te verbinden (het leggen van de hot links op strategisch niveau) en het fysiek verbinden van inbreidingslocaties. Een verbeteringslag kan tot stand komen door de hot links aan te laten sluiten op het publieke domein en door de hotspots te verbinden met hun omgeving. Nu zweeft het netwerk van de combinatie boven het netwerk van de gemeente en ontstaat er geen onderlinge hechtenis. Het netwerk ontwikkelen kan zo niet verwezenlijkt worden. De waardecreatie die daarmee ontstaat heeft geen kans van slagen.

### 3.6 Terugkoppeling

De vijf casussen zijn vergelijkbaar omschreven en beoordeeld. Ieder project bevindt zich momenteel in een andere fase van het proces. Echter is de voortgang en de manier van handelen zeer bruikbaar gebleken. Het geeft namelijk een momentopname van de werkwijze hoe nu (medio 2007) projecten worden benadert. De verschillende fases van uitvoering hebben daardoor bijgedragen aan een waardevolle beoordeling.

Uit de evaluatie van de casussen zijn enkele aspecten tot uiting gekomen die geen onderdeel uit maakten van het plan van aanpak van het theoretisch kader of de kernthema's. Het gaat daarbij om de volgende essentiële onderdelen:

- een koppeling tussen inhoud en proces, wat in Helvoirt wel werd toegepast en heeft geleid tot een groot succes;
- de scheiding tussen regie (bestuurlijk draagvlak) en sturing (inhoud en proces), wat bij Hendrik Ido Ambacht heeft geleid tot het uitblijven van succes;
- de diepgang van de stappen koppelen aan de doelen en voortvarendheid. In Venray hebben de snelle voortgang en de beknopte stappen van het theoretisch kader dezelfde diepgang als de detaillering van het product;
- onderscheid maken tussen statische stappen en dynamische stappen. Bij de Westelijke Mijnstreek is in eerste instantie veel (gedetailleerde) informatie verzamelt en verwerkt om een basisdocument op te stellen in de vorm van een netwerkAtlas (statisch) welke als feit en ijkmoment heeft gefungeerd. Daarna konden de wensen en eisen aan deze backbone worden opgehangen en in de loop van de tijd worden aangepast (dynamisch).

Het zal blijken in de analyse in welke mate deze aanvullende aspecten hebben bijgedragen aan de uiteindelijke beoordeling en het succes van het project.

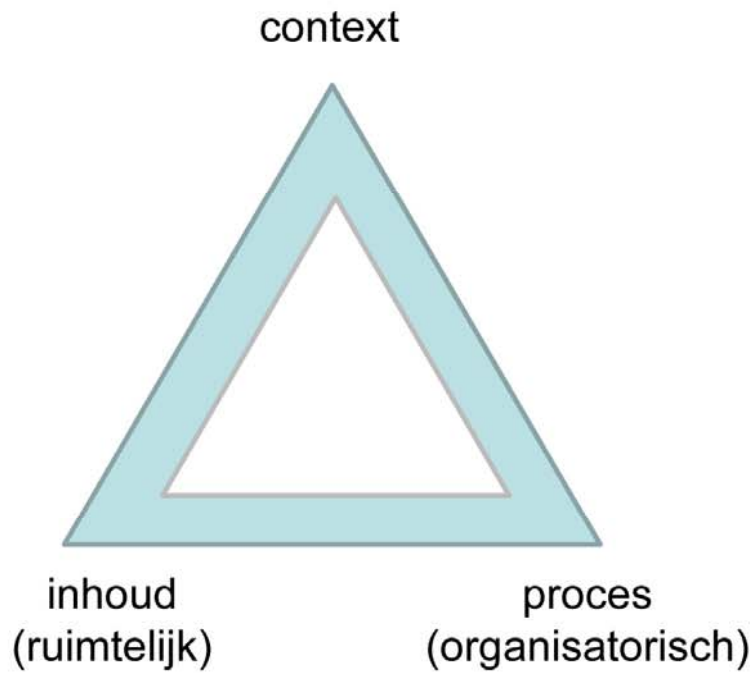
De praktijkcasussen geven een goed beeld hoe er momenteel met de stedelijke gebiedsontwikkeling met de ruimtelijke kwaliteit wordt omgegaan. Niet ieder project is van de start ingestoken op netwerkontwikkeling. Tijdens de voortgang van enkele projecten (of een combinatie daarvan zoals in Vinkel) zijn de uitgangspunten en actoren bijgesteld. Dit heeft weer bijgedragen aan de flexibiliteit van het proces en de voortgang, zoals is voorgevallen bij de ontwikkelingen van Hendrik Ido Ambacht.

In hoofdstuk 2 is een theoretisch kader voorgesteld om de praktijk aan te toetsen. Iedere casus is beoordeeld op de vijf stappen van het theoretisch kader en de parallel lopende strategische aanpak.

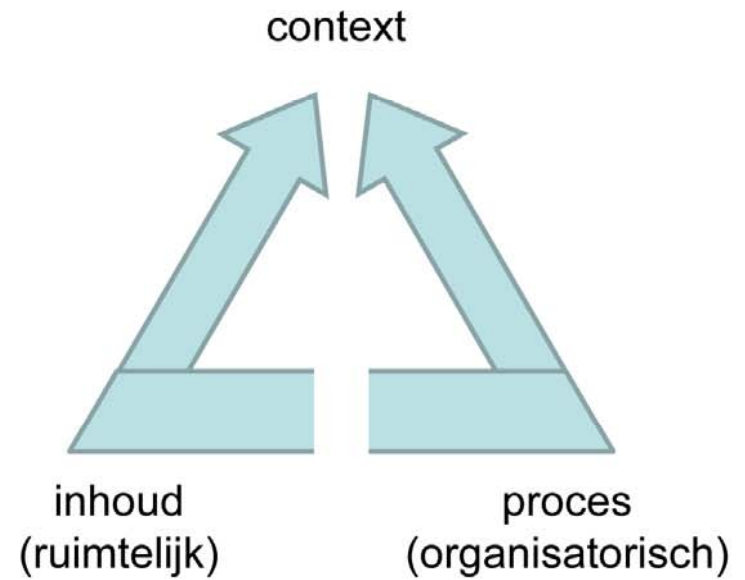
Gebleken is dat drie van de casussen een goede algemene beoordeling krijgen. Ondanks het ontbreken of beperkt uitvoeren van een stap of kernthema kan een project alsnog een succesvolle uitwerking bewerkstelligen. Vinkel heeft een gemiddelde beoordeling gekregen vanwege het ontbreken van een duidelijke netwerkontwikkeling. Er spelen veel potentiële ontwikkelingen er is echter geen regie om deze te koppelen en te benutten. De laatste casus, Hendrik Ido Ambacht heeft een lage beoordeling gekregen eveneens vanwege het ontbreken van regie in de vorm van bestuurlijk draagvlak waardoor het vastleggen van de plannen in beleid ontbreekt. Eveneens is het ontbreken van de koppeling met de onderlinge en andere ontwikkellocaties een gemis waardoor netwerkontwikkeling (de hot links) niet zijn meerwaarde kan verkrijgen.

Uit de casussen is gebleken dat naast een theoretisch kader een strategische aanpak nodig is om netwerkontwikkeling tot stand te laten komen. Eveneens is gebleken dat verschillende actoren een verschillende interpretatie hebben van de waardecreatie van ruimtelijke kwaliteit bij netwerkontwikkeling. De essentie van de casussen is dat een scheiding tussen regie en sturing en tussen inhoud en proces moet worden vormgegeven. De regie moet komen te liggen bij een bestuurlijke organisatie welke invloed kan uitoefenen, welke slagvaardig is en besluitvorming kan bewerkstelligen. In de meest voor de hand liggende gevallen zal dit uiteindelijk een taak zijn van de overheid.





*De planningsdriehoek van de ruimtelijke ordening.  
(Spit en Zoete, 2002)*



*Beïnvloeding van de context vanuit inhoudelijk en  
proces perspectief.  
(De Groot, 2006)*



## 4 ANALYSE

In dit hoofdstuk vindt de confrontatie plaats tussen het theoretisch kader en de praktijk die in de casussen zijn besproken. De vraag die aan de orde komt is tweeledig: wat hebben de casussen met hun ontwerpend onderzoek in de praktijk gedaan en hebben de in deze studie ontwikkelde ideeën en kaders bijgedragen aan een netwerkontwikkeling waarin waardecreatie in de ruimtelijke kwaliteit wordt gestimuleerd. De analyse moet stof opleveren voor synthese waarbij de theorie de confrontatie aangaat met de praktijk en toe te passen is in de realiteit.

### 4.1 Theorie versus Praktijk

Door de casussen met elkaar te vergelijken wordt duidelijk waar succes- en waar faalfactoren optreden. In de praktijk zijn de zes aspecten van het plan van aanpak (vijf stappen en het organiserend vermogen) en de drie kernthema's beoordeeld. Deze confrontatie tussen de theorie en de praktijk heeft de hierna volgende leerzame momenten opgeleverd. Eveneens zullen de vier aspecten van de netwerkbenadering gebruikt worden om de karakteristieken van netwerkontwikkeling te onderschrijven.

In alle vijf de casussen heeft visievorming goed gescoord. Onbewust zullen de casussen daarop geselecteerd zijn. De opdrachtgever heeft in alle projecten dan ook voornamelijk als doelstelling gehad een specifieke visie te vormen op een gebied of locatie(s). Getuige de omschrijvingen van de casussen: woonmilieuvisie, ruimtelijke visie, in- en uitbreidingsvisie en centrumplan (gebaseerd op een visie) is dit niet geheel verwonderlijk.

Desalniettemin identificeert het de gemene deler van de casussen, de basis van goed vergelijkbaar materiaal.

Vanuit de theorie en vanuit de praktijk is gebleken dat netwerkontwikkeling zich onderscheidt van traditionele ontwikkeling door twee belangrijke karakteristieken. Netwerkontwikkeling is:

- een 'multi-schaal' vraagstuk, en;
- een 'multi-actor' vraagstuk.

Zowel topdown als bottom-up moet bij netwerkontwikkeling rekening worden gehouden met verschillende schaalniveaus en afwentelingmechanismen, hetgeen op gespannen voet staat met de invulling van de gewenste ruimtelijke kwaliteit. Tevens is netwerkontwikkeling een 'multi-actor' vraagstuk, waarin de rollen van de traditionele partners zijn veranderd en nieuwe actoren zullen moeten kunnen toetreden. Meer dan ooit is een gezamenlijk vertrekpunt voor het voeren van een flexibele stedelijke ontwikkeling noodzakelijk. In vier van de casussen kan uiteindelijk gesproken worden over netwerkontwikkeling. Alleen Hendrik Ido Ambacht heeft betrekkelijk weinig actoren aan zich weten te binden, in feite alleen 'de combinatie' welke gezien kan worden als een enkele actor. Hierdoor ontstond ook een te beperkte schaaldiversificatie waardoor de locaties geen netwerkbinding kregen. Het toevoegen van actoren, is in dit geval, het ontbreken van een regie functie van de gemeente, had het project kunnen veranderen in netwerkontwikkeling. Beide vraagstukken kunnen opgelost worden door een deskundige. De multi-schaal van de netwerkontwikkeling wordt in het ontwerpproces gestuurd door een inhoudelijk deskundige, bij voorkeur een stedenbouwkundige vanwege de ruimtelijke inzichten, het conceptuele en visionaire denken.

Het multi-actor vraagstuk is het strategische aspect van het proces. Dit kan door een procesmanager worden ingevuld, hij zorgt voor het organiserende vermogen.

Samen vormen zij een procestandem waarmee het ontwerpproces en het procesmanagement worden gestuurd.

In dit onderzoek is voornamelijk de rol van het ontwerpproces van belang vanwege de implicaties die het deze heeft met de waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit door netwerkontwikkeling.

In tabel 4.1 is opgesomd welke elementen onderdeel uit maakten van de casussen. Eveneens is aangegeven welke algemene beoordeling de casus heeft gekregen in de operationalisatie. Een casus met een volwaardige invulling van alle elementen draagt de potentie tot netwerkontwikkeling in zich. Met twee of drie elementen aanwezig zijn de resultaten van de netwerkbenadering te beperkt om te spreken van een volwaardige netwerkontwikkeling. Hieruit kan opgemaakt worden dat een balans tussen proces en inhoud en tussen sturing en regie nodig is om de systemsprong te maken van traditionele gebiedsontwikkeling naar netwerkontwikkeling. Wanneer één of meer van deze elementen ontbreken in de organisatie is de waardecreatie in netwerkontwikkeling niet te waarborgen.

Algemene beoordeling	proces	inhoud	sturing	regie
Helvoirt	✓	✓	✓	✓
Venray	✓	✓	✓	
Westelijke Mijnstreek	✓	✓	✓	✓
Vinkel		✓		✓
Hendrik Ido Ambacht		✓	✓	

Tabel 4.1: Algemene beoordeling van de casussen vergeleken met de structurele aanwezigheid van proces en inhoud, sturing en regie.

### Sturing

Voor het algehele gebiedsproces is een procestandem, zoals tot uiting is gekomen in Helvoirt, de ideale trekker. De procesmanager en de stedenbouwkundige hebben daar gezorgd voor de juiste inhoud en het organiserende vermogen. Ook in het proces van de Westelijke Mijnstreek hebben de adviseurs een dubbelrol kunnen vervullen met de gemeentelijk projectleider, eveneens een combinatie van inhoud en proces. Weliswaar heeft hier enkele overlap plaatsgevonden hetgeen aangeeft dat uitwisseling van kennis en het delen van kennis van andere vakgebieden waarde toevoegt aan het proces door het versterken van wederzijds begrip.

#### sturing

stu-ring de (v.)

doen werken op de gewenste manier

Netwerkontwikkeling is gebaat bij sturing vanuit proces en inhoud. Zoals in Helvoirt wordt de procesmanager geleverd om het totaalproces te trekken en de actoren te leiden. Daarnaast is een inhoudelijk deskundige nodig, in dit geval een stedenbouwkundige, om het ontwerpproces op de verschillende schaalniveaus te dirigeren. Binnen de procestandem zal de rol van trekker van het gebiedsproces in essentie gescheiden worden van de rol van de inbrenger van inhoudelijke kennis, raakvlak en kennis van zaken is uiteraard noodzakelijk. De procestandem opereert de inhoud en het proces maar excelleert op het snijvlak van theorie en strategie.

#### proces

pro-ces /prosEs/het; -sen

2 · werking in haar voortgang beschouwd

3 · geheel van opeenvolgende, met elkaar samenhangende handelingen en werkingen op geestelijk, psychisch en maatschappelijk gebied

Een succesvolle rol van de stedenbouwkundige bij gebiedsontwikkeling is onder anderen:

- inhoudelijk: voornamelijk over het ontwerp (Helvoirt);
- supervisor bij de uitvoering en constructie;
- als een van de adviseurs (alle casussen);
- grondlegger van het onderzoek en de evaluatie (Venray en Vinkel).

#### ontwerp

ont-werp het; -en

1 · beschrijving van iets in hoofdtrekken

2 · in geschifte neergelegd of getekend plan, meestal aan anderen ter overweging aangeboden

#### Draagvlak

De multi-actor samenstelling binnen netwerkontwikkeling vraagt om maatwerk op het gebied van organiserend vermogen en het creëren van draagvlak. Belangenorganisaties en burgers zijn van belang vanwege de inbreng van lokale kennis en het verkrijgen van draagvlak. De ruimtelijke visies van de kerkdorpen in Venray zouden niet de extra verfijning hebben gekregen zonder de bijdrage van de dorpsraden. Daarentegen is het ontbreken van gemeentelijk draagvlak, bestuurlijk en ambtelijk, in Hendrik Ido Ambacht een belemmering in de optimalisatie van ontwikkeling. Belangenorganisaties zijn bij voorkeur betrokken via de klankbordgroep, zij mogen reageren en inbreng leveren maar geen besluiten nemen. Vooraf zal bepaald worden wanneer, welke actor, inspraak kan hebben. Het doel van de klankbordgroep is primair:

- het verhogen van de kwaliteit van te leveren producten door inbreng van regionale kennis en belangen;

- het vergroten van kennis van maatschappelijke en ongedocumenteerde bijzonderheden bij de belangenorganisaties;
- een klankbordgroep kan ertoe bijdragen dat het draagvlak voor de uiteindelijk vast te stellen doelen en te nemen maatregelen groter wordt.

*Helvoirt: alhoewel het theoretisch kader niet in de vorm van het stappenplan is uitgevoerd is de denkwijze die er aan ten grondslag ligt wel aangeslagen. Het strategische proces is door de projectverantwoordelijke verweven met het inhoudelijke ontwerpproces.*

Het gaat om informatieoverdracht, consultatie en advies. De uiteindelijke besluitvorming vindt plaats in de democratisch gekozen besturen van de betrokken overheden. Zij hebben de regie. In de Westelijke Mijnstreek was de stuurgroep verantwoordelijk voor de regie. Hierdoor ontstond binnen de gemeente op ambtelijk niveau betrokkenheid en ontstond daadkracht. De belangenorganisaties reageren meer vanaf de zijlijn, in plaats van samen te besluiten. Voor bepaalde bijeenkomsten van de werkgroepen kan het wenselijk zijn dat maatschappelijke organisaties uitgenodigd worden. Dit vindt dan nadrukkelijk plaats op grond van kennisinbreng en niet voor belangenbehartiging. In het algemeen zijn gemeentelijke organisaties terughoudend en wachten op (particuliere) initiatieven om tot ontwikkeling te komen, Vinkel is hiervan een voorbeeld. Hierdoor ontbreekt de betrokkenheid en bevoegdheid om de beoogde kwaliteitsslag te bereiken. De regie van netwerkontwikkeling moet bij een bestuurlijke instantie liggen.

#### regie

re-gie de (v.)

3 · het geven van aanwijzingen over de wijze waarop gewerkt wordt

4 · (figuurlijk) leiding van grote projecten

### **Strategische aanpak**

Parallel aan het stappenplan loopt een strategische aanpak. In het strategische proces zullen facetten van de haalbaarheid en het creëren van draagvlak aan bod komen die niet binnen het objectieve kader passen. Deze facetten spelen een belangrijke rol in de beoordeling en besluitvorming en vormen het organiserend vermogen dat voornamelijk door de procesmanager gestuurd zal worden. In Helvoirt en de Westelijke Mijnstreek hebben deze procesmanagers dankzij hun organiserend vermogen draagvlak en verankering van de gewenste ontwikkelingen kunnen creëren. Het ontbreken van een procesmanager zoals in Vinkel en Hendrik Ido Ambacht resulteert in onwetendheid en gemiste kansen. In beide casussen is de uitvoering van de initiatieven van de marktpartijen van ondergeschikt belang voor de gemeenten. De casus van Vinkel is gezien door de ogen van de gemeente, in Hendrik Ido Ambacht zijn de rollen omgekeerd, het project is gezien vanuit de ontwikkelaar. Waardecreatie is belemmerd door het ontbreken van een strategisch samenhangende en geïntegreerde aanpak.

Bij de bovengenoemde facetten kan gedacht worden aan:

- aftasten van de marktpartijen (met nieuwe Wet op de ruimtelijke ordening kan hier op een andere manier ingespeeld worden op de regie rol van de gemeente);
- interesse kenbaar maken bij de betreffende grondeigenaren (kan gebruikt worden om ze scherp te houden met het oog op concurrentie);
- draagvlak creëren op bestuurlijk, ambtelijk en burgerlijk vlak.

Deze facetten zijn niet te kwantificeren maar dragen bij aan het potentiële ontwikkelingsklimaat van de voorgestelde locaties. De strategische aanpak is van belang om de dimensie van de realiteit

toe te voegen aan het theoretisch kader. Tijdens de 'theoretische' stappen die hiervoor zijn beschreven kan de voortgang beoordeeld worden aan de hand van de conclusies uit de bijbehorende stap.

### **Ruimtelijke kwaliteit**

In het theoretisch kader heeft de visievorming in alle casuses hoog gescoord. Dit heeft zijn uitwerking op de ruimtelijke kwaliteit. Vier van de casuses hebben een goede beoordeling en Venray zelfs een waardering die positief heeft gewerkt op het effect van het project en de netwerkontwikkeling.

Dankzij de nadruk op de ruimtelijke kwaliteit komen bijzondere aspecten en criteria naar voren die maatgevend zijn voor de verbindingen tussen ontwikkellocaties, de hot links. Hot links zijn de bijzondere relaties tussen locaties die essentieel zijn in de netwerkontwikkeling. De bouwinitiatieven zijn de hotspots, de knopen in het netwerk als het ware, waar een verandering noodzakelijk is, wenselijk is of te voorzien is. Het gaat om locaties waar duidelijk kansen liggen die een schakel vormen in de verbetering van de ruimtelijke kwaliteit. Waar zullen veranderingen het grootste effect sorteren? Samen met de eerder genoemde sleutelfiguren worden de essentiële verbindingselementen en aspecten in kaart gebracht. Dit kan in de vorm van een concreet product als een netwerkAtlas

De ruimtelijke kwaliteit kan bevestigd worden in de producten die voortvloeien uit het proces van de Westelijke Mijnstreek. In een netwerkAtlas en een kansenkaart worden de identiteit, kwaliteit en potenties van de netwerkllocaties bepaald. Vanuit een globale indeling wordt vervolgens gezocht naar verschillen tussen actoren en samenwerkingsverbanden. Zo ontstaat een gedifferentieerde beoordeling van de locaties gebaseerd op de ruimtelijke kwaliteit.

In Helvoirt vindt geen bevestiging in product of beleidsstuk plaats. Een uitwisseling tussen de verschillende actoren aan de hand van presentaties en een intensief communicatietraject verankeren de verwachtingen en waarde van de ruimtelijke kwaliteit. Daarmee ontstaat het risico dat het geheugen van het project beperkt blijft tot de actieve deelnemers.

Vanuit sturing en regie is het noodzaak om de ruimtelijke kwaliteit te borgen. Dit kan met behulp van een gereedschapskist zoals is gebleken in de casussen van Venray en de Westelijke Mijnstreek. Dit draagt bij aan het toevoegen van waardecreatie. De bevindingen worden gebundeld in de netwerkatlas en kanskaart:

- Wat is de gewenste ruimtelijke kwaliteit van de locaties? Wat is de gewenste functie, voorziening en socio-economische bijdrage? En hoe verhoudt deze zich tot de huidige situatie en de andere locaties? Met andere woorden: hoe ziet in grote lijnen de ideale interventie eruit?
- Hoe zijn de belangen in de te onderscheiden locaties te karakteriseren. Waar ligt het accent bij de belangen? Ligt het accent op beleid, politiek, financieel gewin, op sociaal of maatschappelijk vlak? Hoe is een gecombineerde aanpak mogelijk?
- Waar zijn de kansen en aanleidingen het grootst om de nieuwe samenwerking handen en voeten te geven? Op welke locaties binnen het netwerk kunnen we het verschil maken door locaties te versterken of te veranderen? Waar liggen voor de komende jaren de hotspots voor de transformatieopgave?

*Vinkel: In Vinkel staan een heleboel ontwikkelingen op stapel. Met het toevoegen van proces en sturing kunnen deze ontwikkelingen elkaar versterken. De gemeente wil alles in eigen hand houden vanwege een actieve grondpolitiek. Hierdoor moeten (particuliere) initiatiefnemers één voor één aankloppen.*

Het is in enkele casussen succesvol gebleken om inhoudelijk:

- het DNA van de plek te identificeren: de genus loci;
- een ruimtelijke structuur vastte leggen;
- het aanwijzen van hotspots en de hot links;

Vanuit het strategische aspect moeten de actoren en hun positie binnen het opgave gebied in beeld worden gebracht. Per hotspot en hot link worden de mogelijkheden en alternatieven aangegeven. Zoals in de Westelijke Mijnstreek kan op deze manier een goede verkenning plaatsvinden van de te realiseren transformatie, zowel kwantitatief, kwalitatief als procesmatig.

### **Netwerkontwikkeling**

Elk project zal zijn eigen aanpak vergen, omdat elk netwerk gekenmerkt wordt door eigen interdependenties, geslotenheid, pluriformiteit en dynamiek; een blauwdruk van gedrag in een netwerk zal niet werken.

#### *Interdependentie*

Een belangrijk kenmerk van netwerkontwikkeling is de onderlinge afhankelijkheid tussen verschillende actoren in een netwerk. Voor een afhankelijke actor wordt het zonder de medewerking van minimaal één andere actor in het netwerk moeilijk bepaalde doelen te realiseren. Dergelijke afhankelijkheden kunnen bestaan op verschillende niveaus. Het aanspreken van één afhankelijke partij binnen het netwerk is onvoldoende om de ontwikkeling van de grond te krijgen. Het uitblijven van actoren die een andere rol spelen in de ontwikkeling in Hendrik Ido Ambacht heeft gezorgd voor een beperkte interdependentie. Uit de casussen kunnen vijf belangrijke soorten afhankelijkheidsrelaties worden onderscheiden:

- relaties kunnen op de eerste plaats eenvoudig zijn, maar zijn in netwerken vaak meervoudig. In Vinkel en Venray zijn ze

eenvoudig, voor de Westelijke Mijnstreek en Helvoirt is de betrokkenheid van meerdere partijen meervoudig;

- complex wordt het als relaties tussen actoren niet bilateraal zijn maar multilateraal: meer dan twee partijen zijn onderling afhankelijk. Voornamelijk in Helvoirt spelen deze multilaterale relaties een rol dankzij de multifunctionele gebruiksfuncties die in de verschillende deelgebieden zijn geprojecteerd;
- als de afhankelijkheden op verschillende tijdstippen optreden, is er sprake van asynchrone in plaats van synchrone relaties. Voor alle casuses is dit asynchrone optreden van toepassing;
- bij sequentiële in plaats van gelijktijdige afhankelijkheden is een handeling van A pas mogelijk als B gehandeld heeft. Ook hier geldt dat alle casuses een volgtijdelijke afhankelijkheid hebben, wat is toe te schrijven aan een soort ruimtelijke schuifpuzzel maar ook aan financiële of markttechnische consequenties. Dit speelt het flexibel ontwikkelen in de hand;
- afhankelijkheden in een netwerk zullen tot slot eerder dynamisch zijn dan statisch.

Een opeenstapeling van verschillende soorten afhankelijkheidsrelaties leidt tot complexe onderlinge afhankelijkheidsrelaties.

Interdependentie is sterk afhankelijk van de verbanden (hot links) die ontstaan tussen de verschillende ontwikkellocaties (hotspots). In de casus van de Westelijke Mijnstreek is een werkwijze gevolgd waarmee de hotspots in beeld worden gebracht of kenbaar worden gemaakt. Het centrumplan Helvoirt heeft de eerder geformuleerde hotspots in kunnen richten waardoor de hot links sterker naar voren kwamen. De netwerkAtlas is voor de Westelijke Mijnstreek een belangrijk onderdeel van het vastleggen van de statische eigenschappen van de regio. In de atlas zijn de eerste drie stappen van het theoretisch kader en de strategische verwevenheid gebundeld. De procesmanager heeft samen met de inhoudelijke

deskundige de strategische bijdrage weten te koppelen aan de wetenschap in een iteratief proces waarbij beide hebben gediend als input. Continue terugkoppeling heeft met de netwerkAtlas tot een product geleid waarin het geheugen van de plek is gedefinieerd. In Helvoirt is de vervolg stap opgepakt. Helaas heeft een netwerkAtlas of vergelijkbaar statisch product niet geleid tot de volgende fase. Kennis, ervaring en intuïtie zijn daarvoor de bron geweest (in feite een andere bron van een statisch product). Aan de hand van visievorming, terugkoppeling en verfijning is een uitgewerkte kansenkaart ontstaan. Dit is een product waarin de visie, evaluatie en bevestiging zijn teruggekoppeld aan de strategische inbreng. Het product is een momentopname van waaruit men verder kan en het dient als ijkpunt. Continue aanpassingen, verbeteringen en nieuwe inbreng leiden tot een dynamisch product dat immer zal kunnen veranderen.

#### ijkpunt

ijk.punt het

1 · referentiepunt waarbij getoetst wordt aan de gestelde eisen, ze indien nodig en mogelijk daaraan doen beantwoorden, en ten bewijze daarvan er een merkteken (ijk) op zetten

#### Pluriformiteit

Pluriformiteit in een netwerk kan op drie manieren tot uitdrukking komen. Op de eerste plaats kan er verscheidenheid tussen organisaties bestaan (dit ontbreekt in Hendrik Ido Ambacht). De belangen en doelen van de partijen zullen onderling verschillen, evenals hun waarden en organisatorische kenmerken. Ook binnen één 'sector' kan sprake zijn van pluriformiteit (ook dit is niet van toepassing in Hendrik Ido Ambacht).

Binnen een enkele organisatie kan pluriformiteit optreden. Veel actoren in het netwerk zijn samengesteld uit verschillende afdelingen of onderdelen (intraorganisatorische pluriformiteit). Een gemeente als Venray is een goed voorbeeld van een organisatie waar intra-organisatorische pluriformiteit optreedt in de casus van de ruimtelijke visies voor de kerkdorpen. Binnen het gemeentelijke beleidsterrein spelen de wethouders, de gemeenteraad, de afdeling wonen, het grondbedrijf en nog meer onderdelen, bijvoorbeeld de afdelingen financiën, verkeer, welzijn en zorg, een rol.

Pluriformiteit hoeft niet alleen nadelig uit te pakken voor het sturen in netwerken, maar biedt ook kansen. In de Westelijke Mijnstreek en Venray heeft pluriformiteit waardecreatie verhoogt op locaties die anders wellicht niet tot uiting was gekomen. Het blijkt dat de kans dat een organisatie of een deel van een organisatie gevoelig is voor een specifiek sturingssignaal, groter is in een pluriforme omgeving dan in een uniforme omgeving.

#### *Geslotenheid van actoren*

Actoren in een netwerk zijn niet altijd gevoelig voor stuursignalen van buiten. De geslotenheid van Vinkel komt voort uit de behoefte om de onzekerheid en de complexiteit in de omgeving van de organisatie te verminderen (bounded rationality). Een organisatie kan immers niet volledig openstaan voor alle signalen uit de omgeving. Van enige bestendigheid is dan geen sprake.

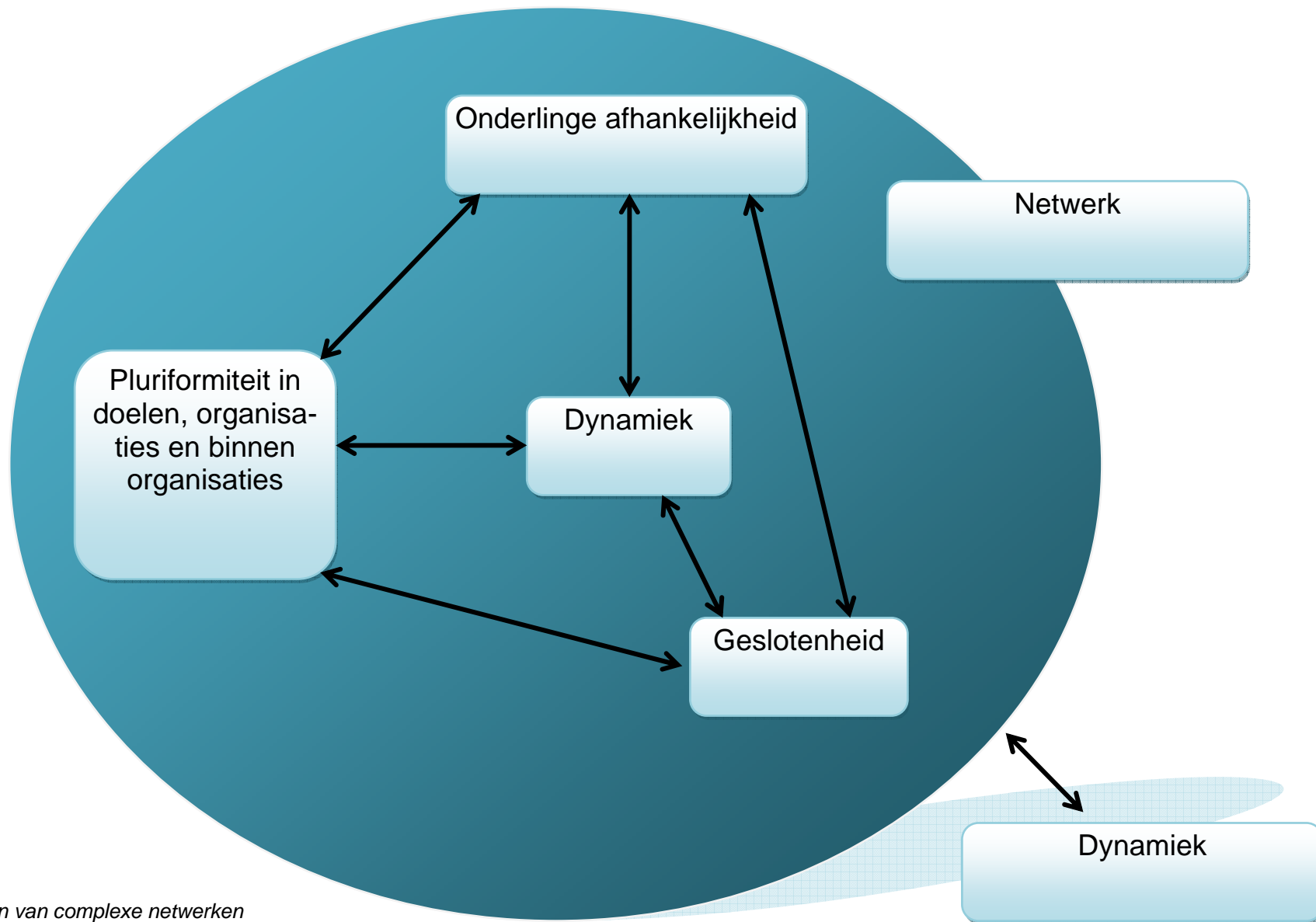
Geslotenheid van te sturen actoren biedt ook kansen voor sturing. Als een krachtige autonome organisatie, die niet op willekeurig elk sturingssignaal ingaat, uiteindelijk steun verleent aan een bepaald stuursignaal, heeft de sturende actor een bondgenoot verworven.

#### *Dynamiek*

Omdat netwerken altijd in beweging zijn, veranderen de posities van actoren in een netwerk, hun geslotenheid en hun referentiekader voortdurend. Daardoor zijn de wederzijdse afhankelijkheden aan veranderingen onderhevig, evenals de pluriformiteit van en in het netwerk.

De samenstelling van het netwerk wordt eveneens beïnvloed door toetreding en uittreding van actoren. In een casus als die van Hendrik Ido Ambacht kunnen netwerken ook uiteenvallen. Een veranderende omgeving van het netwerk zal ook (delen van) het netwerk beïnvloeden: kansen en bedreigingen voor het netwerk zullen veranderen. Het centrumplan Helvoirt is sterk afhankelijk van de ontwikkelende partijen. De verbindingen tussen de ontwikkellocaties zijn echter flexibel genoeg om financiële en maatschappelijke draagkracht te verdelen en te herverdelen over de verschillende deelgebieden. Er is uiteindelijk wel een maximaal te behalen resultaat en men kan niet blijven schuiven met programma's of middelen. In het dynamische product is een bandbreedte opgenomen waarbinnen de meest acceptabele ruimtelijke kwaliteit verwezenlijkt kan worden. Door het toewijzen van deze bandbreedte ontstaat een zekere gedefinieerde flexibiliteit in het netwerk en de ontwikkel mogelijkheden.

De vier kenmerken van complexe netwerken, zoals geïntroduceerd door De Bruijn & Ten Heuvelhof (1999) zijn hierna in beeld gebracht. De veronderstelling is dat de wijze waarop actoren met elkaar omgaan wordt beïnvloed door de kenmerken van een (complex) netwerk: interdependenties tussen actoren, een bepaalde mate van geslotenheid van actoren, pluriformiteit van organisaties en doelen en de dynamiek van veranderende spelregels in en rondom het netwerk.



*Kenmerken van complexe netwerken  
Bron: De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1991*



Met name het kenmerk van de onderlinge afhankelijkheden is cruciaal gebleken in het onderzoek. In Vinkel zijn de afhankelijkheden sterk gericht op de gemeente en niet omgekeerd, in tegenstelling tot de Westelijke Mijnstreek waar ontwikkelingen een goede verhouding tot elkaar moeten hebben om de regio levensvatbaar te houden. In de benadering van netwerkontwikkeling wordt er onder meer van uitgegaan dat (on)zekerheden enorm zijn toegenomen (Koppenjan & Klijn, 2004). Een toename van onder meer de fragmentatie van kennis, onderlinge afhankelijkheden en waarden-pluriformiteit betekent dat er niet altijd consensus is over 'het' probleem, over de relevante beoordelingscriteria en over de oplossing. De ruimtelijke visie van het kerkdorp Heide wees uit dat de strategische inbreng van de dorpsraad ontwikkelingen niet ondersteunden vanwege inzichten die niet tijdens de inventarisatie waren opgenomen. Door middel van het organiserende vermogen zijn deze afhankelijkheden opgelost en is consensus bereikt. Onzekerheden over de inhoud en het proces moeten door de procestandem worden ingekaderd. Helvoirt heeft deze procestandem ingevoerd en dat kan als succes bestempeld worden. In Hendrik Ido Ambacht is de procestandem niet tot stand gekomen en is het proces momenteel vastgelopen. Een optimale uitvoering zal in Hendrik Ido Ambacht alleen tot stand komen wanneer de onzekerheden niet worden uitgebannen maar juist opgenomen in het proces.

### **Flexibel ontwikkelen**

Ontwikkelen is een flexibel proces, bij netwerkontwikkeling in het bijzonder is het actueel houden van hotspots en hot links van essentieel belang. De klassieke methodiek om te ontwikkelen is niet passend zoals eerder bevonden. Om met voortschrijdend inzicht toch in staat te zijn een product op te leveren is een nieuwe

aanpak nodig. Daarom kan worden gekozen voor het eerder genoemde iteratief ontwikkelen.

In de vijf casussen zijn verschillende middelen en instrumenten ingezet om verschillende ontwikkellocaties aan te wijzen die de onderlinge verbanden moeten bevorderen. Afhankelijk van de fase waarin netwerkontwikkeling verkeert zijn instrumenten afhankelijk van enkele belangrijke elementen om netwerkontwikkeling in en uit te kunnen voeren. Een instrument moet:

- strategisch en aanpasbaar zijn;
- draagvlak creëren onder stakeholders;
- bijdragen aan communicatie van de ruimtelijke kwaliteit.

Enkele instrumenten die in de vijf casussen netwerkontwikkeling belemmeren zijn plannen waarin keuzevrijheid en lange termijn planning worden vastgelegd. Onder andere bestemmingsplannen (en alle andere beheerplannen), masterplannen en beeldkwaliteitplannen kunnen restrictieve effecten hebben op flexibel ontwikkelen.

De inhoud van de instrumenten die gebruikt zijn in de vijf casussen welke hebben bijgedragen aan de netwerkontwikkeling en/of de daaraan gekoppelde ruimtelijke kwaliteit zijn onder andere:

- aanwijzen van hotspots en identificeren van hot links;
- aangeven wat de ruimtelijke kwaliteit behelst;
- voorkeursmodel en scenario benadering;
- gebiedsvisies (met een maatschappelijk hoofdstuk);
- ontwikkelingsvisie met een beeldkwaliteitskader;
- structuurvisie en een structuurplan;
- haalbaarheid- en locatiestudies;
- bouwmeester/orgaan;
- kansenkaart met hotspots en hot links (met rangschikking).

### **Waardecreatie**

Het creëren van waarde is een denkwijze die niet geheel bekend is bij traditionele locatieontwikkeling. Zelfs bij gebiedsontwikkeling gebeurt dit te sporadisch. Dit is namelijk een heel andere manier van denken. Het betekent dat in het denken ruimte gemaakt wordt voor de vraag wat nu precies bijdraagt tot meerwaarde.<sup>11</sup>

Waardecreatie is sterk afhankelijk van de actor. In onderstaande tabel staan enkele van de verwachtingen die een actor heeft waar de ruimtelijke kwaliteit aan moet voldoen om een meerwaarde te zijn bij netwerkontwikkeling. Dit is een selectie uit de waarderingen die actoren hebben geuit in de vijf casussen:

Actor	Ruimtelijke kwaliteit draagt bij aan:	Gewenste effect?
bestuurders	maatschappelijke acceptatie	efficiënte ontwikkeling (bundelen van openbare werken)
bewoners	woon- en leefkwaliteit	versterking van de kernkwaliteiten
marktpartijen	het (financiële) risico beperken	werk met werk maken continuïteit risicobeheersing in fasering
corporaties	beheer- en beheersbaarheid	koppelen van openbare ruimte en onderhoud
adviseur:	probleemoplossing	versterkte kennis en ervaring van de locatie
gebruiker	belevingswaarde	vergroten quality of place
ondernemer	omzet/winst	meer klandizie langer verblijf

<sup>11</sup> [www.Josvdlans.nl](http://www.Josvdlans.nl)

Bij waardecreatie in relatie tot netwerkontwikkeling moet aan de volgende voorwaarden voldaan worden:

- er moet een brede consensus zijn over de programmatische invulling van het gebied (Helvoirt en Westelijke Mijnstreek);
- de bij de ontwikkeling betrokken partijen moeten in samenwerking met elkaar tot resultaten willen komen en de meerwaarde van de ontwikkeling voor elkaar en voor zichzelf zien (Venray e.a.);
- de resultaten moeten (blijvend) profijtelijk zijn voor alle partijen;
- er moet met durf worden gewerkt aan een soms onorthodoxe en altijd flexibele aanpak van het proces (Vinkel en Hendrik Ido Ambacht).

Zo zijn er meer thema's te noemen, die bij waardecreatie in gebiedsontwikkeling van belang zijn. Niet alles is tijdens de initiatief-fase duidelijk te omschrijven. Het uiteindelijke doel voor alle betrokken partijen is een bepaalde vorm van meerwaarde, of dat nou in economische, in fysieke of zelfs in emotionele zin is. Zolang het (in dit onderzoek) maar vertaald kan worden in de ruimtelijke kwaliteit.

Te ver doorgevoerde decentralisatie en het ontbreken van heldere toetsing maakt de afhankelijkheid van de netwerkontwikkeling te groot. Het netwerk heeft een prioritering van knopen nodig waarin duidelijke inhoudelijke en procesmatige verschillen voorkomen. In Helvoirt en de Westelijke Mijnstreek zijn een aantal locaties aangewezen die een grotere sense of urgency hebben en zo doende een belangrijke spil vormen in het netwerk. Strategisch en ruimtelijk krijgen ze voorrang, echter ze blijven afhankelijk van de andere hotspots en hot links om bij te dragen aan het leefklimaat. Netwerkontwikkeling is in staat er voor te zorgen dat investeringen voor de ene locatie doorgevoerd worden in en effect hebben op

een andere locatie. In Helvoirt kan de belangrijkste knoop voor financieel draagvlak zorgen om de ruimtelijke kwaliteit in kleinere knooppjes te realiseren. Dit kan door de belangrijke knopen daarop in te richten maar ook door gelijkwaardige knopen die de kwaliteit op zich niet kunnen waarborgen, maar dit gezamenlijk wel kunnen. De kerkdorpen in Venray hebben niet de potentie van een netwerk met cruciale knopen. Het bestaan van het netwerk zorgt voor de interactie en interdependentie. Deze interactieve synergie komt tot stand door fysieke en strategische hot links.

De meerwaarde ten opzichte van de gangbare ontwikkeling is dat het hier een integrale visie betreft. Deze geeft een breed en samenhangend beeld van de ontwikkeling van het studiegebied. Dit in tegenstelling tot traditionele instrumenten die wel breed zijn maar niet bepaald samenhangend: 'het is vaak niet meer dan een reeks van cijfers in een fraai boekwerkje, op een CD-rom of een opsomming op de gemeentelijke website.' Zo lang er geen idee van samenhang achter schuil gaat is het belang niet meer dan een naslagwerk.

### *Conclusie*

In een aantal casussen is gebleken dat de doelstelling vanuit de opdrachtgever (het maken van een visie) niet altijd de probleemstelling oplost (het realiseren van ruimtelijke kwaliteit). Daardoor is een opdracht veelal geformuleerd vanuit de inhoud waarbij het proces bij zaak is. Helvoirt en de Westelijke Mijnstreek hebben bewust gekozen voor een inhoudelijke en proces aanpak welke sturing heeft moeten geven aan de probleemstelling. In Venray en Vinkel zijn programmatische doelstellingen aanleiding geweest om tot realisatie te komen waarbij de visie een enkele schakel in de voortgang is. Het proces aspect koppelt voornamelijk de schakels

aan elkaar en is niet zo zeer de rode draad, maar heeft alleen als lijm en niet als smeerolie gefunctioneerd.

Bij Hendrik Ido Ambacht is de oorspronkelijke aanpak en gedachte een geïntegreerd geheel geweest waar proces en inhoud gezamenlijk aan tafel zaten. Echter de noodzaak van de gemeente is niet zo groot geweest als die van de combinatie. Hierdoor is de gemeente niet ingestapt en is de combinatie toch van start gegaan.

De doelstellingen die nodig zijn om waardecreatie in de ruimtelijke kwaliteit te kunnen bewerkstelligen door netwerkontwikkeling kunnen alleen worden bereikt door middel van sturing op inhoud én op proces. Daaraan gekoppeld moet de sturing van dit paar samen met de regie zorgen voor draagvlak.



## 4.2 Synthese

De analyse heeft een aantal succesfactoren in beeld gebracht. In deze synthese zullen de afzonderlijke succesfactoren verbonden worden met elkaar, om zo te komen tot een model van sturing, waarmee waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit door netwerkontwikkeling tot stand kan komen. Tevens is het een instrument waarmee flexibel ontwikkelen geïntroduceerd kan worden. Het doel van deze paragraaf is aanscherpen van het plan van aanpak uit de voorgaande hoofdstukken.

In dit onderzoek is betoogd dat door netwerkontwikkeling waardecreatie in de ruimtelijke kwaliteit is te effectueren. Uit de analyse blijkt dat netwerkontwikkeling in de huidige situatie een aantal kenmerken vertoont waar men nog niet goed raad mee weet. Netwerkontwikkeling beslaat meerdere locaties (een studiegebied en een plangebied), meerdere schaalniveaus (de multi-schaal) en heeft betrekking op een groot aantal actoren (multi-actoren). Daarnaast is de traditionele manier van aanpak er niet in geslaagd om efficiënt en doeltreffend met de ruimtelijke kwaliteit om te gaan in netwerkontwikkeling. Om deze redenen bestaat er behoefte aan andere concepten en ideeën om duurzame stedelijke vernieuwing handen en voeten te geven.

Hiervoor zijn de theoretische inzichten van hoofdstuk 2 en de uitkomsten van de casussen van hoofdstuk 3 met elkaar geconfronteerd. Hierdoor kan het ideaaltypische sturingsmodel worden aangescherpt en verbeterd. Uit de casussen blijkt dat het theoretische model uit hoofdstuk 2 kan worden aangescherpt door de waarde van het tijdelijk en gedeeltelijk begrenzen van de processen en de inhoud te onderkennen.

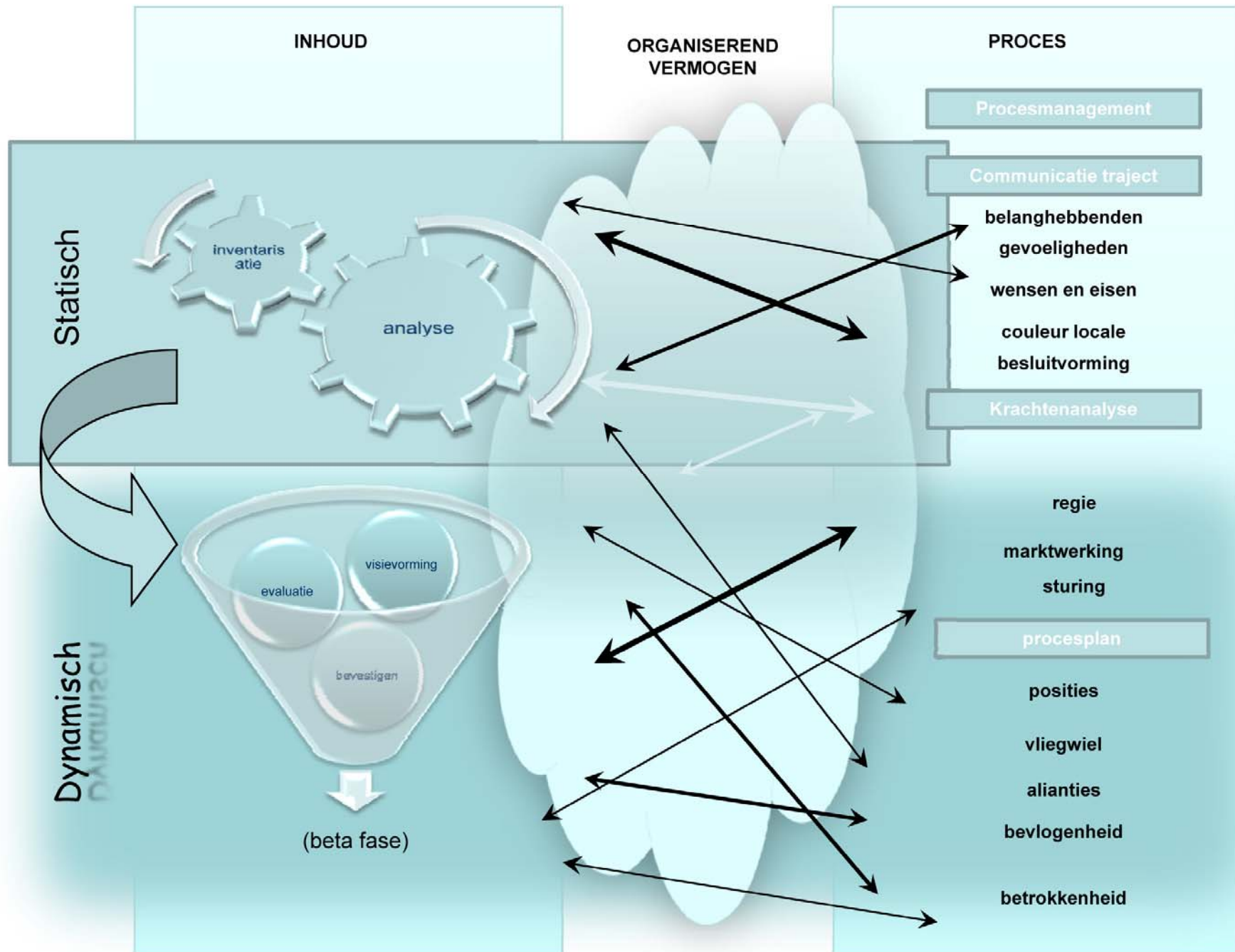
Het door begrenzen van het proces in de tijd en het bewust sturen op doelmatigere zoektochten zonder de ambities te hoeven reduceren leiden tot een kwalitatief betere oplossing. Daarbij is het nodig om te focussen op de verbindende zijdes van de driehoek (Van 't Verlaat, 2003), zodat de ruimtelijke kwaliteit in verbinding blijft met de marktkwaliteit en de middelen. Zo worden de potenties en ambitie optimaal gewaarborgd in de netwerkontwikkeling.

De casussen hebben aangetoond dat sturing op inhoud en proces, regie, theorie en strategie allemaal een rol spelen bij netwerkontwikkeling. In Henrik Ido Ambacht is gebleken dat een project zonder regie een beperkte kans van slagen heeft op netwerk niveau. De locaties zullen gaandeweg ontwikkeld worden zonder waardecreatie in de ruimtelijke kwaliteit onderling. In Vinkel en Venray heeft de geslotenheid een systeemsporg bewerkstelligd door een kwaliteitsslag te veroorzaken zonder externe interventie of bemoeienissen.

Uit de analyse kan het volgende afgeleid worden:

- Netwerkontwikkeling heeft behoefte aan een koppeling van inhoud en proces;
- Netwerkontwikkeling heeft behoefte aan sturing en regie;
- Netwerkontwikkeling groeit en versterkt zichzelf omdat het een complex systeem kan zijn.

Deze drie bevindingen geven de gelegenheid om de kern van van de afzonderlijke elementen te verbinden tot een nieuw geheel. In de volgende drie paragrafen wordt een voorstel gedaan hoe deze elementen in toepasbare activiteiten kunnen worden omgezet.



### De toepassing van het kader

Het toegepaste instrumentarium om te kunnen sturen op de ruimtelijke kwaliteit bij netwerkontwikkeling heeft het verweven van een strategische met een integrale aanpak. Zo wordt de term STINT-visie geïntroduceerd (een strategisch-integrale visie). De STINT-visie bestaat uit verwevenheid van een aangepaste benadering van het theoretisch kader met een toegepast strategische aanpak. De kern van de visie ligt op het snijvlak van het theoretisch en het strategische kaders.

#### hotspot

2 · place to be

een locatie welke de beste potentie heeft om op een vastgestelde termijn ontwikkeld te worden.

#### hot link

1 · een fysieke of strategische verbinding tussen twee hotspots welke een hoge potentie heeft om synergie tot stand te laten komen.

2 · een verbinding tussen twee locaties waarbij veranderingen op de ene locatie de status van de andere locatie verandert.

Een STINT-visie combineert de meest relevante aspecten die noodzakelijk zijn binnen een bepaald netwerk. Het is afhankelijk van de (multi-)schaal en de (multi-)actoren. De visie bestaat uit een verfijning van het theoretische kader en de toepassingen vanuit de praktijk. Er kan in principe een tweedeling gemaakt worden in de aanpak: het statische en het dynamische product. Bij beide onderdelen is het nodig om een bepaald kader te scheppen en grenzen te stellen. Bij de inhoud is het nodig om grenzen te stellen aan de te verzamelen gegevens; ook strategisch is het zinvol om het proces te begrenzen. Met die begrenzing kunnen kleinere, fijnere, snellere en overzichtelijke stappen genomen worden.

De eerste fase kan vastgelegd worden in een netwerkAtlas, waarin de voormalige inventarisatie en analyse worden opgenomen. Dit vormt de basis van netwerkontwikkeling waarin de piketpalen, het DNA en de kernkwaliteiten worden vastgelegd. Deze samenstelling leidt tot een statisch product. Vanuit de netwerkAtlas kan overgegaan worden naar een kansenkaart, waarin de visievorming, evaluatie en bevestiging worden opgenomen. Hierin worden de hotspots en de hot links aangegeven. Dit is een dynamisch product dat continue aangevuld dient te worden en getoetst op de netwerkAtlas.

Het verweven van de stappen in deze producten zorgt voor een beter toegepast iteratief proces. De STINT-visie kan worden ingezet op ieder willekeurig moment van netwerkontwikkeling. Uiteraard zorgt de visie voor de meest optimale uitvoering bij het toepassen van initiatief tot en met supervisie. Het is bedoeld als een dynamische toepassing die continue gevoed moet worden met veranderende informatie en actoren. Dit komt mede voort uit de procesmanager maar ook uit de ontwikkelingen. In een flexibel netwerk moeten de hotspots en hot links altijd actueel worden gehouden. Uit de casussen blijkt dat netwerkontwikkeling waarin de cruciale instrumenten worden gebruikt succesvoller zijn. Dankzij het te leveren maatwerk en de verbeterde flexibiliteit van de STINT-visie zullen de hot links en hotspots beter tot hun recht komen. Daarnaast speelt een belangrijke rol de inzet van een processtandem en het leggen van verbanden tussen proces en inhoud. De STINT-visie bedoeld als denkwijze en fungeert als leidraad. De veranderingen van dynamiek moeten elkaar tussen de multi-schalen versterken. Bovendien is een stad nooit 'af': de stedelijke ontwikkeling is een eindeloos durende opgave.





### Procestandem

Om de STINT-visie of in ieder geval de denkwijze ervan te kunnen implementeren is sturing nodig. Sturing moet komen vanuit de inhoud en vanuit het proces. Voor ieder aspect is één ervaren en deskundig persoon nodig welke een overlap en affiniteit heeft met het andere aspect. Deze twee personen moeten gezamenlijk de sturing van de netwerkontwikkeling op zich nemen. Gezien netwerkontwikkeling oneindig is zal de samenstelling van personen veranderen.

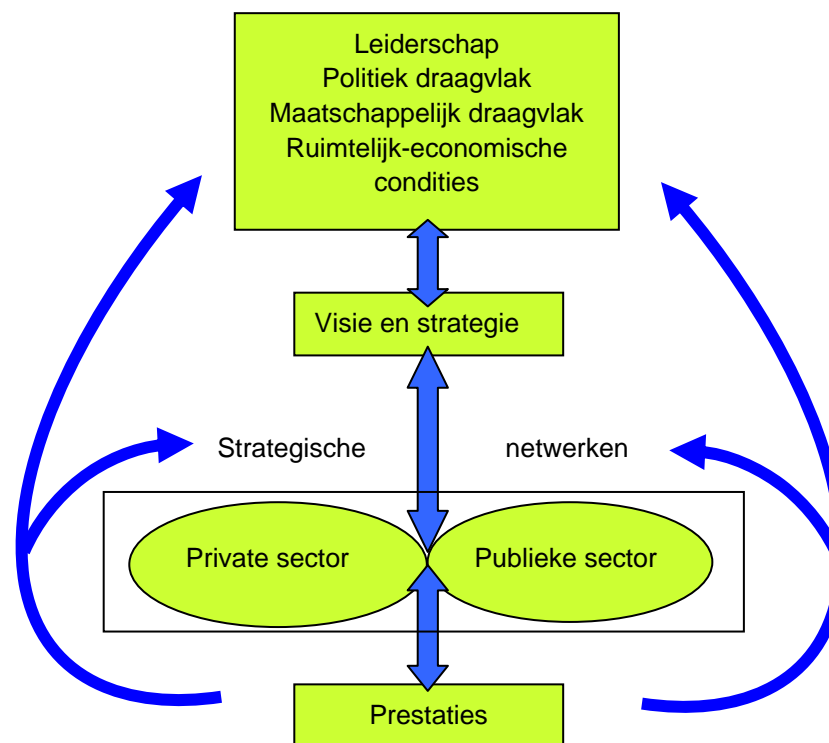
#### tandem

twee nauw samenwerkende personen

Voor de inhoud en het ontwerpproces is een stedenbouwkundige de aangewezen persoon om invulling te geven aan dit deel van het proces. Een stedenbouwkundige is inmiddels niet langer de ontwerper van een plek. Met de huidige en toekomstige trend naar integraliteit en verweving is zijn betrokkenheid van initiatieffase tot en met realisatie. Daarnaast zijn taken als onderzoek en toezicht onderdeel geworden van het takenpakket van de stedenbouwkundige.

Het proces, de strategische kant van netwerkontwikkeling waarin het organiserend vermogen zit vervlochten, is weggelegd voor een procesmanager. Een omschrijving van de procesmanager is complexer en kan beter verklaard worden in een theoretisch model voor het organiserend vermogen.

De procesmanager en de stedenbouwkundige vormen een procestandem: een stel dat elkaar moet uitdagen en aanvullen, respecteren en vertrouwen.



Bron: Marco van Hoek, *Introduction to Urban Management*. Rotterdam. EUR/MCD, december 2005.

## Serendipiteit

Het snijvlak van proces en inhoud is gebaseerd op serendipiteit. Het sturen op toevalligheden is van groot belang voor de netwerk-ontwikkeling. Serendipiteit is het vinden van iets onverwachts en bruikbaar terwijl je op zoek bent naar iets totaal anders. In die context verwijst serendipiteit naar het vermogen van een alerte geest om uit toevalligheden conclusies te trekken. Anders gezegd: slimme, voorbereide mensen zijn beter in staat om daadwerkelijk ontdekkingen te doen aan de hand van het toeval.

**se-ren-di-pi-teit** (de ~ (v.))

het talent om met behulp van toeval en intelligentie een niet gezochte vondst te doen

**schranderheid**

vlugheid van verstand

De stedenbouwkundige maakt onderdeel uit van de sturing. Hij kan er voor zorgen dat de betrokken partijen gezamenlijk kansen grijpen en het 'policy window' kunnen benutten<sup>12</sup>. Sturing kan optimaal gevoerd worden in samenspan met de procesmanager en de stedenbouwkundige, waarbij de een stuurt op proces en de ander op inhoud<sup>13</sup>.

Netwerkontwikkeling gaat om het spanningsveld tussen het vastleggen van afspraken en het mogelijk maken van flexibiliteit om zodoende de ruimtelijke kwaliteit te optimaliseren. De stedenbouwkundige zal de hotspots kunnen identificeren waarbij de procesmanager de hot links kan achterhalen.

<sup>12</sup> Bruil, Integrale gebiedsontwikkeling, p.425.

<sup>13</sup> De Groot, Management van ruimtelijke kwaliteit, 2006.

De procestandem kan in samenspraak en door consensus aansturen op flexibele ontwikkelingen.

In netwerkontwikkeling kan serendipiteit een belangrijke rol vervullen. Door de vele actoren zal er altijd ergens wel een probleem opgelost kunnen worden. Ongezochte vondsten komen tot stand door relaties te kunnen leggen tussen niet voor de hand liggende actoren of evenementen. Het is niet puur een geval van toevalligheid, het gaat erom door schranderheid en een open instelling verbanden te leggen waarnaar je niet echt op zoek bent. Serendipiteit is afhankelijk van talentontwikkeling en kan dus versterkt worden. Oog hebben voor opportuniteiten.

*In Vinkel is dit gebeurd bij het verplaatsen van de supermarkt en de fysiotherapeut die naar het lege bankgebouw wilde verhuizen. Als de fysiotherapeut niet ondernemend genoeg was geweest om het leegstaande bankgebouw te gaan benutten was zijn huidige locatie niet vrijgekomen. Daardoor kan de supermarkt op een betere locatie komen en hoeft een eeuwenoude boerderij niet afgebroken te worden. Eveneens geldt dat als de eigenaar van de supermarkt niet had gesproken met de fysiotherapeut (en vice versa) deze verbindingen niet gelegd waren, ook al had deze ontwikkeling in een visie of scenario gestaan.*

Serendipiteit kan bij netwerkontwikkeling de onbekende verbindingen leggen die passen in het DNA van het studiegebied. Hierdoor zullen de onderlinge verbanden sterker worden en de ruimtelijke kwaliteit kan weer een extra slag maken en daardoor ontstaat waardecreatie. Dit dynamische en open proces moet passen binnen een flexibele opgave.

## 5 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In dit onderzoek is gezocht naar de waardecreatie in de ruimtelijke kwaliteit door netwerkontwikkeling. Een zin die ook veelvuldig terugkomt in deze scriptie. Aan de hand van theorie (H2) en praktijk (H3) is in de analyse (H4) de confrontatie tot stand gekomen. De theorie is omgezet in een theoretisch kader waarin een theoretisch plan van aanpak is gekoppeld aan een strategische aanpak. Dit theoretisch kader is getoetst aan de praktijk in vijf casussen.

Het theoretisch kader is vormgegeven door een traditioneel plan van aanpak aan te vullen met een strategische aanpak. Dit is een deugdelijk sturingsmodel gebleken waarmee locatie- en gebiedsontwikkeling wordt opgepakt. Om deze beproefde aanpak te toetsen aan de praktijk van netwerkontwikkeling zijn vijf casussen geselecteerd waarvan bekend was dat de ruimtelijke kwaliteit, netwerkontwikkeling en waardecreatie een belangrijke rol spelen.

De aanleiding voor dit onderzoek komt voort uit de volgende stelling:

*Bij meervoudige locatie- en gebiedsontwikkeling ontbreekt het veelal aan de inpasbaarheid en samenhang. Dit gaat ten koste van de ruimtelijke kwaliteit en de identiteit van de omgeving. Hierdoor is ontwikkeling niet optimaal rendabel.*

Meervoudige locatie- en gebiedsontwikkeling is in dit onderzoek benoemd als netwerkontwikkeling. Samen met de ruimtelijke kwaliteit en waardecreatie vormen deze drie onderwerpen de kernthema's in het onderzoek. Netwerkontwikkeling is een recente trend waarin multi-actoren en multi-schalen verzameld zijn.

De consequentie is dat traditionele processen, sturing en regie niet toepasbaar zijn op netwerkontwikkeling. Een toepassing hoe netwerkontwikkeling vanuit de ruimtelijke kwaliteit wel kan opereren is in dit onderzoek aangetoond. In deze conclusie wordt antwoord gegeven op de stellingen die eerder zijn geformuleerd (H1):

### **Probleemstelling:**

*Hoe kan men waarde creëren in de ruimtelijke kwaliteit bij netwerkontwikkeling?*

### **Subvraag 1:**

*Welke instrumenten kunnen een rol spelen in het aanwijzen/bevorderen van ontwikkellocaties die met elkaar verband houden?*

### **Subvraag 2:**

*Hoe kunnen de vele verbanden (hot links) van verschillende ontwikkellocaties (hotspots) in beeld worden gebracht of kenbaar worden gemaakt?*

### **Subvraag 3:**

*Hoe gaan diverse actoren om met het begrip waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit die door netwerkontwikkeling tot stand komt?*

## 5.1 Conclusie

Op basis van de literatuur, gesprekken met sleutelpersonen (Bijlage 2) en de gesprekken die gevoerd zijn voor de casussen kan geconcludeerd worden dat een aangepaste aanpak gebruikt kan worden om de waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit door netwerkontwikkeling te bezielen. Deze aanpak bepaalt hoe beïnvloedingsinstrumenten kunnen worden ingezet. De aanpak wordt vormgegeven door drie aspecten:

- het hebben van een specifieke denkwijze;
- het inzetten van een procestandem;
- het hanteren van de STINT-visie

Netwerkontwikkeling vereist een vernieuwende aanpak. Een aanpak waarin proces en inhoud gecombineerd worden om te komen tot een waardecreatie in de ruimtelijke kwaliteit door netwerkontwikkeling. Dit betekent dat gestreefd moet worden naar samenhang tussen statische en dynamische systemen op verschillende schaalniveaus (de multi-schaal) en tussen verschillende actoren (multi-actoren).

Welke instrumenten kunnen een rol spelen in het aanwijken/bevorderen van ontwikkellocaties die met elkaar verband houden?

Het gebruik van een statisch product, bijvoorbeeld een netwerkatlas, waarin alle feiten en wetenswaardigheden worden vastgelegd. Piketpalen worden geslagen en de kernkwaliteiten worden bepaald. Dit product legt het verleden en het heden vast en behoeft actualisering afhankelijk van de dynamiek van het gebied.

Dit statische product wordt aangevuld met een dynamisch product, bijvoorbeeld een kanskaart. Daarin wordt de visievorming, evaluatie en bevestiging opgenomen. In een iteratief proces komt dit product tot verfijning maar zal continu aanpassing behoeven, waarbij het statische document als ijkpunt moet functioneren.

Hoe kunnen de vele verbanden (hot links) van verschillende ontwikkellocaties (hotspots) in beeld worden gebracht of kenbaar worden gemaakt?

Sturen op de inhoud en op het proces moet zorgen voor de kenbaarheid van respectievelijk de hotspots en de hotlinks. Een procestandem kan met onder andere de voorgestelde instrumenten hier invulling aan geven.

Hoe gaan diverse actoren om met het begrip waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit die door netwerkontwikkeling tot stand komt?

Ieder actor van iedere partij heeft een eigen verwachtingspatroon en gebruikt zijn eigen waardecriteria. De procestandem moet aan de hand van een actoren- of krachtenanalyse invulling geven aan de beoordeling van de ruimtelijke kwaliteit van iedere actor of partij. Bij het toetreden van een nieuwe actor of het veranderen van een hotlink zal dit verwachtingspatroon bijgesteld moeten worden.

In de voorgaande hoofdstukken zijn aan de hand van belangrijke theorie en praktijk een inventarisatie en analyse verricht (de zogenaamde inventarisatiefase en analysefase). Op basis van de uitkomsten komt dit hoofdstuk tot een advies (de zogenaamde

adviesfase). Eerst worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Hiermee wordt een oplossingsrichting aangegeven waarin optimalisatie en verfijning noodzakelijk en wenselijk zijn. Netwerkontwikkeling maakt het mogelijk om allianties en combinaties van partijen aan te gaan waartussen de minste compromissen gesloten hoeven te worden.

Wanneer een initiatiefnemer teveel moet toegeven kan ervoor gekozen worden om via andere hot links of een andere hotspot het doel te bereiken. Bij netwerkontwikkeling is het kunst om niet te verzanden in impasses, die onvermijdelijk zijn, maar ze zijn wel te beperken. De netwerkpartners kunnen door middel van de hot links hun doelstellingen uiten en optimaliseren.

Stedelijke gebiedsontwikkeling gaat om het optimaliseren van de ruimtelijke kwaliteit, middelen en marktkwaliteit. In deze scriptie is onderzocht wat de waardecreatie is van de ruimtelijke kwaliteit door netwerkontwikkeling en hoe daardoor in effect flexibel ontwikkeld kan worden.

Om dit 'multi-actor' leerproces te ondersteunen kunnen we gebruik maken van procesmatige en inhoudelijke instrumenten. Proces en inhoud zijn echter onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het inhoudelijke hulpmiddel, de STINT-visie, wordt immers in een participatieproces ontwikkeld en kent in de verschillende beleidsfasen van het multi-actor proces ook verschillende rollen. Natuurlijk biedt een model geen hapklare oplossingen voor netwerkontwikkeling. Het levert wel inzichten in de dynamische processen van de stad en de wijk op, inzichten die gaandeweg het proces worden verrijkt en verdiept. Het dwingt ook tot een participatieve en evenwichtige benadering ervan. Langs deze weg draagt het in aanzienlijke mate bij tot integraal en strategisch denken en doen met betrekking tot

netwerkontwikkeling. Het gebruik van de STINT-visie vraagt over de sectorale muren te kijken. Toepassing van de STINT-visie leidt tot het nemen van helder onderbouwde beleidsbeslissingen. Dit komt niet alleen de kwaliteit, maar ook de transparantie van de besluitvorming ten goede. De meerwaarde van de STINT-visie is derhalve zowel inhoudelijk als procesmatig.

Netwerkontwikkeling heeft als doelstelling om partijen niet op te sluiten in verplichte nummers of combinaties. De keuze kan op ieder willekeurig moment gemaakt worden om uit het netwerk te stappen. Wanneer voldoende hot links en hotspots bestaan kan een andere partij hier inschuiven zo hoeven vertragingen of uitstel de ontwikkeling slechts beperkt parten te spelen. De ruimtelijke kwaliteit in combinatie met het netwerk kan met behulp van de piketpalen, kernkwaliteiten en visie in combinatie met het organiserend vermogen de opgave verifiëren. Ontwikkeling hoeft hierdoor niet weerbarstig te zijn. Essentieel daarbij is dat het processtandem blijft voortbestaan. Het processtandem kan van samenstelling veranderen mits het geheugen van het processtandem in de samenstelling blijft voortbestaan. In netwerkontwikkeling moeten enkele knopen zitten die het mogelijk maakt om onafhankelijk van andere knopen het netwerk overeind te houden.

Als men er op een bepaald moment niet uitkomt, doet men er verstandig aan af te wachten totdat er gunstiger winden waaien, alert te zijn op de omgeving en klaar te staan om nieuwe kansen te benutten als deze zich voordoen.

De processtandem moet initiëren, faciliteren en begeleiden van de statische en dynamische systemen met behulp van de STINT-visie. Netwerkontwikkeling moet zich onder andere richten op visieontwikkeling, met als uitgangspunt dat een visie de toekomst

niet dichttimert maar fungeert als een ijkpunt. Daarnaast moet een continu leerproces er voor zorgen gezamenlijke keuzes te kunnen maken en de steeds veranderende omstandigheden op te kunnen nemen in het netwerk.

Het begrip ruimtelijke kwaliteit is subjectief. De ruimtelijke kwaliteit is afhankelijk van een verwachtingspatroon, waardering en emotie. In deze thesis staat de kwaliteit van de ruimte perse niet centraal. Van belang is de waarde die een belanghebbende heeft. Daarbij is die belanghebbende niet altijd de gebruiker van die ruimte.

Bij netwerkontwikkeling lopen niet alle processen parallel, zoals bij traditionele gebiedsontwikkeling, waar een duidelijk volgtijdelijkheid plaats vindt van initiatief tot realisatie en beheer. Traditionele instrumenten kunnen deze vorm van continue aanpassingen niet verwerken. Een relatie tussen de statische en dynamische instrumenten kan netwerkontwikkeling en het daaraan verbonden flexibele ontwikkelen beter accommoderen.

### **Constatering**

De context waarbinnen plannen zich ontwikkelen hebben een duidelijke (bestuurlijke) regie en sturing nodig waarbij keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld worden ten aanzien van functionele invulling van ontwikkellocaties. Wanneer dat het geval is binnen netwerkontwikkeling dan ontstaat waardecreatie van de ruimtelijke kwaliteit.

Daarnaast wordt de inhoud van plannen vaak vastgelegd vanuit beleidsmatige programma's. Ze worden door de markt, de economische situatie en door ruimtelijke ontwikkelingen in de omgeving achterhaald. Een programma van eisen moet aangepast kunnen worden naar aanleiding van bijvoorbeeld nieuw marktonderzoek. In combinatie met het formuleren van een nieuw ruimtelijk eisen-

pakket kan de planinhoud op een rigide en onderbouwde analyse of meer op een flexibele noot worden opgesteld.

Voor wat betreft het onderdeel middelen kan globaal het volgende worden gesteld. Marktkwaliteit zal een prioritering van locaties in de vorm van hotspots tot stand brengen, en zodoende het risico-profiel aantrekkelijk maken. Eveneens is bestuurlijke keuze ten aanzien van fasen en segmenteren noodzakelijk.

Het proces. Bij voldoende toezegging van belanghebbenden ontplooit een locatie binnen een netwerk zich tot hotspot. Het plan verkrijgt hierdoor zijn 'sense of urgency'. Het definiëren van essentiële kwaliteiten en het benoemen en borgen van belangen vereist gedegen organiserend vermogen als basis voor optimalisatie van de drie invalshoeken ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen. Daarbij moet het project per deelgebied en per locatie procesfasen introduceren (initiatief – planvorming – realisatie – beheer – herontwikkeling). Het netwerk zelf is continu actief in iedere procesfase.

Er zijn veel actoren betrokken bij netwerkontwikkeling. Het zeer complexe netwerk van betrokken spelers bij netwerkontwikkeling legt een grote druk op het proces. Er zijn veel kleine spelers die de aandacht opeisen en daarnaast zijn er grote partijen actief. De grote partijen hebben doorgaans een trekkersrol of bepalende stem in de ontwikkeling mede dankzij ervaring en sturing. De sturingsrol van de procestandem moet centraal staan en voor iedereen herkenbaar zijn.

Procesmanagement in het netwerk kan geoptimaliseerd worden door het maken van een STINT-visie waarin twee plannen tot stand komen: een statisch plan en een dynamisch plan. In beide

plannen zijn een inhoudelijk plan van aanpak en een procesplan opgenomen. Verbonden aan de STINT-visie is de procestandem welke de sturing vormgeven met een definiëring van verantwoordelijkheden en andere procescondities. Het snijvlak tussen inhoud en proces is essentieel voor de overkoepelende voortgang van de netwerkontwikkeling. Bij de uitvoering van individuele en concrete projecten kan het projectmanagementtraject weer ingaan. Essentieel is dat daarbij een goed optimum wordt gezocht tussen het flexibel aanpassen (hanteren van 'doorlaatbare grenzen') en het voortgang houden, projecten realiseren.

Een dergelijk concept is het kijken naar de stad door een 'systeembril': het verstedelijkte gebied is een complex en dynamisch systeem van actoren en schalen, hot links en hotspots. Om de stedelijke ontwikkeling duurzaam te laten worden, is een transitie van dit stedelijke systeem nodig: een structurele verandering van het systeem. Dit moet bewerkstelligd worden door het op elkaar in laten werken van de verschillende relaties in het stedelijk systeem tussen de veranderende actoren, in combinatie met fysieke interventies en rekening houdend met verschillende schaalniveaus.

## 5.2 Aanbevelingen

Het moge duidelijk zijn dat voor netwerkontwikkeling verwacht kan worden dat complexe samenwerking tussen actoren en schalen dankzij de hot links en de hotspots tot stand komt. Om netwerkontwikkeling optimaal tot stand te laten komen zijn in de synthese reeds drie aspecten genoemd die deze complexe aanpak op een eenvoudige manier kunnen benaderen:

- de regie ligt bij een bestuurlijke organisatie (bij voorkeur de gemeente);
- de sturing vindt plaats vanuit een procestandem;
- de inhoud en het proces volgen de STINT-visie denkwijze.

*Een complex systeem hoeft niet per definitie een complexe aanpak te hebben. Door het toevoegen van hotspots, en inherent daaraan hot links, ontstaat een steeds toegankelijker netwerk waarin eenvoudig actoren toegevoegd of afgevoerd kunnen worden.*

Als een actor zich gedraagt alsof men geen deel uitmaakt van een netwerk, terwijl dat netwerk er wel is, kan de 'samenwerking' in het netwerk zeer snel vastlopen. Om een vroege patstelling in de samenwerking te voorkomen, is het belangrijk om de uitgangssituatie goed te beoordelen en dan ook zo te handelen:

- In een netwerk moet voor iedere actor draagvlak gevonden worden om zowel het probleem als de oplossing te vinden.
- Bij netwerkontwikkeling ontstaan relaties tussen actoren die er voor moeten zorgen dat iedere realistisch beoogde kwaliteit gehandhaafd kan blijven. De actor is wel afhankelijk van andere actoren om dit te bereiken;
- De interdependenties beïnvloeden de uitkomst, voor iedere actor moet afgewogen worden wat de consequenties ervan zijn.

Elk netwerk wordt gekenmerkt door karakteristieke interdependencies, geslotenheid, pluriformiteit en dynamiek, maatwerk is daarom altijd een vereiste. De STINT-visie is geen handleiding, het is een denkwijze die door de procestandem gehanteerd wordt. Wanneer het netwerk dreigt te ontbinden dan kunnen de volgende stappen genomen worden:

- vergroten of verkleinen van de pluriformiteit, zodat bij vergroting van het aantal actoren nieuwe inzichten kunnen toetreden tot het netwerk en bij de verkleining van de pluriformiteit actoren kunnen uittreden die de samenwerking blokkeren (maar waarvan andere actoren niet afhankelijk zijn)<sup>14</sup>;
- besluiten dat verdere deelname aan het netwerk ongewenst is, en aansluiten bij een ander netwerk;
- herijken van de doelstellingen, uitgangspunten of randvoorwaarden;
- op zoek gaan naar een nieuwe hotspot of andere hot links activeren;
- wachten of op zoek gaan, in het dynamische netwerk zullen Participeren in netwerkontwikkeling vraagt om een denkwijze vanuit de procestandem welke samen met de actoren elkaars belangen proberen in te schatten. Onderdeel uit maken van een netwerk vraagt om een instelling met aangepaste preposities waarbij samenhang en afhankelijkheid een belangrijke rol spelen om kwaliteit en voortgang te boeken.

<sup>14</sup> [www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl): Theorie en praktijk van een stedelijk vernieuwingsnetwerk.







## LITERATUURLIJST

- Alexander, C., Ishikawa, S., Silverstein, M. (1977). *A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction*. New York: Oxford University Press.
- Alexander, C., Neis, H., Anninou, A., King, I. (1987). *A New Theory of Urban Design*. New York: Oxford University Press.
- Bakker, D. (red.), Jolles, A., Provoost, M., Wagenaar, C. (2007). *Architectuur in Nederland: Jaarboek 2006/07*. Rotterdam: NAI Uitgevers.
- Beatley, T., Manning, K. (1997). *The Ecology of Place*. <http://islandpress.org/books/detail.html/SKU/1-55963-478-2>
- Berg, L. van den, Braun, E., Meer, J. van der (1997). *The Organising Capacity of Metropolitan Regions*. Environment and Planning C: Government and Policy, volume 15, p. 253-272.
- Brons, R. (ed.), Rodermond, J., Wallagh, G. (2005). *Ontwerpen aan geschiedenis: een cultuur van ruimte maken, ontwerpen aan geschiedenis*. Rotterdam: Stimuleringsfonds voor Architectuur.
- Brouwers, J., Harms, E., Juffermans, J., Koetsenruijter, W., Perrebooms, H. (1998). *De Duurzame Stad*. Best: Aeneas.
- Brown, D.E. (red.), Fox, M., Pelletier, M.R., (2000). *Sustainable Architecture White Papers*. New York: Earth Pledge Foundation.
- Bruil, I. e.a. (2004). *Integrale gebiedsontwikkeling. Het stationsgebied 's-Hertogenbosch*. Amsterdam: Sun.
- Bruijn, J.A. de, Heuvelhof, E.F. ten, (1999). *Management in netwerken*. Utrecht, LEMMA.
- Bruin, H. de, Teisman, G.R., Edelenbos, J. en Veeneman, W. (2004). *Meervoudig ruimtegebruik en het managen van meerstemmige processen*. Utrecht: Lemma uitgeverij.
- Calthorpe, P. (1993). *The Next American Metropolis: Ecology, Community, and the American Dream*. Princeton Architectural Press, 1993.
- Calvino, I. (2003). *De Onzichtbare steden*. Amsterdam: Atlas.
- Center for Livable Communities, the (1995). *Building Livable Communities: A Policymaker's Guide to Infill Development*. Local Government Commission.
- Centraal Planbureau (CPB), Milieu- en Natuurplanbureau, Ruimtelijk Planbureau. *Welvaart en Leefomgeving*.
- Dauvellier, Peter en Joke Luttk, (2003) Ruimtelijke kwaliteit in praktijk; Dauvellier Planadvies, Alterra, Habiforum; Den Haag / Wageningen / Gouda
- Dominelli, M. (2007). *A Grand Idea: How Baltimore's Masonic Temple was saved from demolition*. Urbanite, issue no. 34, p. 47-51, 81.
- Groot, P. de, (2006). *Management van Ruimtelijke Kwaliteit*. Delft, doctoraalscriptie, TU Delft.
- Heywood, P. (1997). *The Emerging Social Metropolis: Successful Planning Initiatives in Five New World Metropolitan Regions*. Pergamon Press.
- Duany, A., Plater-Zyberk, E., Speck, J. (2000). *Suburban Nation*. North Point Press.
- Fader, S. (2000). *Density by Design: New Directions in Residential Development*. Urban Land Institute.
- Fishman, R. (ed.) ( 2005). *New Urbanism: Peter Calthorpe vs. Lars Lerup. Michigan debates on urbanism vol. II*. New York, Distributed Arts Press.
- Fleet Bacow, A. (1995). *Designing the City: A Guide for Advocates and Public Officials*. Island Press.
- Fleming, R.L. (2007). *The Art of Placemaking: Interpreting Community Through Public Art and Urban Design*. The Townscape Institute: <http://www.townscape.org/publications.htm>
- Florida, R. *The Rise of the Creative Class*. Basic Books

- Florida, R. (2002) *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- Friedman, T.L. (2006). *The World is Flat: a Brief History of the Twenty-first Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Franke, S., Verhagen, E. *Creativiteit en de Stad. Hoe de creatieve economie de stad verandert*. Rotterdam: Nai Uitgevers.
- Gerwen, E. van, (2006). *Sturing van de ruimtelijke kwaliteit door het Rijk in twee Nieuwe Sleutelprojecten*. Rotterdam: MCD-scriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Guinther, J. (1996). *Direction of Cities*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Hooimeijer, Pieter, Henk Kroon en Joke Luttik (2001) *Kwaliteit in meervoud; Conceptualisering en operationalisering van ruimtelijke kwaliteit voor meervoudig ruimtegebruik*. Habiforum, Gouda, 2001.
- Joustra, P. (2005). *Een unieke belevenis. De rol van identiteit bij de ontwikkeling van stedelijke transformatiegebieden*. Rotterdam: MCD-scriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Katz, P. (1994). *The New Urbanism: Toward an Architecture of Community*. Princeton: McGraw-Hill.
- Kelbaugh, D. (1997). *Common Place: Toward Neighborhood and Regional Design*. University of Washington Press.
- Kenniscentrum PPS, Ministerie van Financiën (2004). *Handleiding PPS bij gebiedsontwikkeling*. Den Haag.
- Kenniscentrum PPS, Ministerie van Financiën (2005). *Handleiding PPS en integrale gebiedsontwikkeling voor provincies*. Den Haag.
- Kostof, S. (1991). *The City Shaped: Urban Patterns and Meanings Through History*. Londen: Thames and Hudson Ltd.
- Kostof, S. (1992). *The City Assembled: The Elements of Urban Form Through History*. Londen: Thames and Hudson Ltd.
- Kramer, A. (2006). *De identiteit van een plek: Een studie naar de rol van identiteit bij integrale gebiedsontwikkeling*. Rotterdam: MCD-scriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Kunstler, J.H. (1998). *Home from Nowhere: Remaking Our Everyday World for the 21<sup>st</sup> Century*. New York: Simon & Schuster.
- Langdon, P. (1995). *A Better Place To Live: Reshaping the American Suburb*. Harper Perennial.
- Leccese (red.), McCormick (1999). *Charter of the New Urbanism by the Congress for the New Urbanism*. McGraw-Hill.
- Lynch, K. (1960). *The Image of City*. Cambridge: The MIT Press
- Mitchell, W.J., (2005). *Placing Words: Symbols, Space, and the City*. Cambridge: The MIT Press.
- More, Sir T., (1997). *Utopia*. New York, Dover publications.
- Morrissey, J. (2006). *The Genius in the Design*. New York: Harper Perennial.
- Nio, I., Reijndorp, A. (2004). *Groeten uit Zoetermeer*. Rotterdam: NAI Uitgevers
- Pasveer, E. (red.), Witsen, P.P. (2004). *BVR NL: Ruimte en regie*. Rotterdam: Stimuleringsfonds voor architectuur.
- Project for Public Spaces (2000). *How to Turn a Place Around, by Project for Public Spaces*. [http://www.pps.org/info/products/Books\\_Videos/htpa](http://www.pps.org/info/products/Books_Videos/htpa)
- Reijndorp, A., Mik, E., (2005). *Stad in Conflict*. Platform GRAS.
- Rooy, P. van, Luin, A. van, Dil, E. (2006). *Nederland boven water*. Gouda, Habiforum.
- Rybczynski, W. (1995). *City Life*. New York: Simon & Schuster.
- Schuyt, K. (2005). *De Stuijzand Samenleving*. Amsterdam: Meulenhoff.

Tommel, D. (red.) (2002). *Het Wilde Wonen van Carel Weeber*. Contour Straatbaksteen, vol. # 01, p.4-7.

Schneekloth, L.H., Shibley, R.G. (1995). *Placemaking: The Art and Practice of Building Communities*.  
<http://www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0471110264.html>

Scipio, D. (red.) Franke, S. (2007). *Bouwmeesters: Het Podium aan een generatie*. Rotterdam: NAI Uitgevers.

Snelders, Wim, Alex van Doorn en Raimond de Hullu (2003) *Inspiratieboek Ruimtelijke kwaliteit*, Infra Consult en Engineering, Nieuwegein.

Strickland, R. (red.) (2005). *Post Urbanism & ReUrbanism: Peter Eisenman vs. Barabra Littenberg and Steven Peterson. Michigan debates on urbanism vol. II*. New York, Distributed Arts Press.

Suchman, D.R. (1998). *Infill Housing: Opportunities and Strategies for Inner-City Neighborhoods*. Urban Land Institute Working Paper 653. Urban Land Institute.

Teisman, G. (2005). *Publiek management op de grens van chaos en orde. Over Leidinggeven en organiseren in complexiteit*. Den Haag: Sdu uitgevers.

Vitruvius. *The Ten Books on Architecture*. New York, Dover Publications.

Verlaat, J. van 't (2004). *Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen*. Rotterdam, MCD.

Weerd-Nederhof, P. de, B. van Looy en K. Visscher (2004). *Innovatief organiseren*. Deventer: Kluwer.

Weijer, R. de, (2000). *Arcadia for Real*. Delft, MSc.-scriptie, TU Delft.

Wigmans, G. (1998), *De facilitaire stad. Rotterdams grondbeleid en postmodernisering*. Delft: DUP.

Wigmans, G. (2004). *Netwerkmaatschappij en stad: Castells, Harvey en Sassen, MCD, Master City Developer*, Rotterdam.

Verlaat, J. van 't (2003). *Stedelijke Gebiedsontwikkeling in Hoofdlijnen*. Rotterdam, Master City Developer.

Whyte, W.H. (1990) *City: Rediscovering the Center*. Anchor Books.

Wittkower, R. (1971). *Architectural Principles in the Age of Humanism*. New York: Norton & Company.

Vitruvius (, *Handboek Bouwkunde*, vertaling Ton Peters; Atheneum-Polak&Van Gennip; Amsterdam 1997

Weebers, John en Derk van der Laan (2001) *Handreiking ruimtelijke kwaliteit*. Habiforum, Gouda

Wet ruimtelijke ordening

### Websites

[www.vrom.nl](http://www.vrom.nl), Ministerie van VROM,  
[www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl), KEI stedelijke vernieuwing  
[www.megacities.nl](http://www.megacities.nl), Mega Cities  
[www.nirov.nl](http://www.nirov.nl), platform voor professionals in ruimtelijke ontwikkeling van stad, land en regio  
[www.transformaties.org](http://www.transformaties.org), Transformaties  
[www.josvdlans.nl](http://www.josvdlans.nl)



## **BIJLAGE 1: LIJST GESPREKSPARTNERS**

### **Casus centrumplan Helvoirt:**

W. van Nistelrooij	wethouder
C. Blom	wethouder
P. Hoesbergen	stedebouwkundige Bouwfonds MAB
P. Engelvaart	procesmanager

### **Casus ruimtelijke visies kerkdorpen Venray:**

H. Teunissen	wethouder
G. Melis	projectleider
H. Versteegh	procesmanager

### **Casus in- en uitbreiding Vinkel:**

J. Meulepas	wethouder
M. van de Ven	wethouder
P. van Dongen	projectleider

### **Casus woonmilieuvisie Westelijke Mijnstreek 2020:**

J. Neilen	projectleider
D. Kagelmaker	gemeente Sittard-Geleen
M. Lamboo	ZO-Wonen
G. Wiebing	procesmanager Companen
R. Crusio	planoloog SAB

### **Casus woonmilieuvisie Hendrik Ido Ambacht**

Wim Lavooij	projectleider SAB
Rob van der Wijst	stedebouwkundige SAB





## BIJLAGE 2: GESPREKKEN MET SLEUTELFIGUREN

In deze bijlage staat een analyse van de gesprekken die met enkele sleutelfiguren gevoerd zijn:

*Wat vrijwel alle geïnterviewde experts noemden als eerste noodzaak voor de nabije toekomst: het realiseren van meer samenhang in de ontwikkeling van steden.*

In de afgelopen decennia heeft een verschuiving plaatsgevonden in de ruimtelijke ontwikkeling van stadsvernieuwing – gericht op de woning – naar stedelijke vernieuwing – gericht op de woonomgeving – naar integrale vernieuwing – gericht op de leefomgeving. Als uitsmijter passeren enkele trends en actuele ontwikkelingen de revue.

### Ruimtelijke kwaliteit

Een goed concept moet de ambitie hebben de verschillende partijen, met hun eigen financiële standpunten, met elkaar te verenigen. Oog hebben voor de lokale situatie hoort daar bij. De inzet per project is het behalen van succes in de verschillende marktsegmenten (Engelke en Modder).

Meer kwaliteit en minder kwantiteit is het credo van nu. Lopende of beginnende projecten worden na vijf tot twaalf jaar pas opgeleverd. Dan vormen ze de referentie, het visitekaartje (Marcel Schipper). Het imago van de partijen betrokken bij stedelijke gebiedsontwikkeling is bepalend voor het verwerven van opdrachten nu en in de toekomst. Dit imago wordt bepaald door de (architectuur)kwaliteit van projecten, de kwaliteit van de samenwerking tussen de betrokken partijen en de tevredenheid van de bewoners.

De samenhang in de uitgevoerde projecten is een indicator voor de flexibiliteit van de ontwikkelaar en toont hoe innovatief deze is. Daarom zetten ontwikkelaars in op collectiviteit met particulier beheerde buitenruimte. Zij verwachten dat deze een hogere kwaliteit heeft dan publiek beheerde buitenruimte. De mooie buitenruimte draagt bij aan de waardeontwikkeling van de woning en de omgeving. Het huidige forenzengedrag is niet meer aangewezen op directe woonomgeving voor sociale contacten. Echter vragen gemeenschappelijke buitenruimten erom gezamenlijk onderhouden en beheerd te worden. Er wordt van uitgegaan dat de bewonerswens uitgaat naar een sociale structuur, nabijheid van gelijkgestemden. Uiteindelijk is het een middel tot bezuiniging: privaat beheerde buitenruimten hebben lagere onderhoudskosten en worden goed beheerd (als bescherming van investeringen). Er is tevens een relatie tussen integrale gebiedsontwikkeling door marktpartijen en de opkomst van alternatieve beheervormen.

*Wetenschappers hebben aangetoond dat openbare ruimte en groene ruimte de gemeenschappelijke band versterkt, samenhang bevordert, criminaliteit vermindert, de gezondheid verbetert en ons welzijn verzekert.*

Bij het streven naar kwaliteit noemen de experts ook het belang van een goed bestuur en leiderschap en continuïteit in ontwikkelprocessen. Het uitgangspunt voor een succesvol project is een sterk bestuur en continuïteit van de staf tijdens het proces. Een sterke gemeente met een eigen visie en voorstellen is een noodzakelijk startpunt voor nieuwe projecten (Schipper). Vaak formuleren overheden ruimtelijke doelen voor op een te lange termijn. Hierin schuilt het probleem met het tijdstip van realisatie en de rol van de participanten in het proces. Op dit moment kijkt men nog te

weinig naar wat je binnen drie tot vijf jaar kunt bereiken in de ontwikkeling van de stad. Omdat er in een dergelijke periode geen grote slagen gemaakt kunnen worden, vindt men de plannen niet ambitieus genoeg. Gezamenlijk moeten de spelers verantwoordelijkheden en ambities bundelen en binnen een beperkte periode in resultaten omzetten. Multi-actor processen zijn veel aantrekkelijker dan de oude overheidssturing (Modder). Overheden, waaronder de stadsregio, zijn tegenwoordig één van de vele actoren in het ruimtelijke speelveld. Als alle partijen met overtuiging kiezen voor een daadkrachtige visie zijn de te boeken resultaten aantrekkelijker en de processen interessanter.

Doelen worden gezamenlijk besproken en vastgesteld. Bovendien documenteren de partijen ze, waardoor het onderlinge vertrouwen toeneemt. De opgestelde ontwikkelingsovereenkomsten zijn een vast onderdeel van projectontwikkelingen en worden zeer serieus genomen (Engelke). Het voordeel van het Poldermodel als onderhandelingsmethode is het draagvlak voor de beslissingen. Een nadeel van deze hoge overlegintensiteit is het langdurige en kostbare beslissingsproces. Als de betrokkenen vanuit de gepropageerde samenhangende visie werken kunnen deze overlegkosten waarschijnlijk omlaag. Het is dus zaak om de kwaliteiten vast te houden en aan te wenden voor de integrale visie voor de stedelijke ontwikkelingen. Dit zou ook de processen kunnen versnellen. Echter, visie en continuïteit ontbreken veelal in de politieke aansturing van het stedenbouwkundig werk.

Compacte steden zijn een bekende trend. In tegenstelling tot de uitdijende stad die almaar meer ruimte consumeert en beter bekend is als suburban sprawl zorgt voor een krimpende behoefte aan lokale gebondenheid. Winkels verdwijnen, sociale contacten verminderen en de afstand naar het werk wordt steeds groter.

Onze auto-afhankelijkheid groeit hierdoor gestaag. Inmiddels zijn we ons bewust aan het worden van deze problematieken. Een groot gevaar van al die ontwikkelingen is dat het ten koste gaat van de groene en open ruimtes. Dit zijn de ruimtes die zo hard nodig zijn om de leefbaarheid in stand te houden. De stedeling zoekt niet alleen refuge in zijn woning maar maakt gebruik van een breed areaal aan plekken. Plekken die vaak commercieel het minste waard zijn behoren tot dat areaal. Het verlies van stedelijke groengebieden vermindert de 'quality of life'. Tevens verdwijnt er een uniek deel van de flora en fauna die zich eveneens bevinden in de stad. Groen in de stad zorgt juist voor inwaartse investeringen in de stad en zorgt voor waardevermeerdering van onroerend goed.

Samenhangend, integraal en multidisciplinair. De stedelijke ontwikkelingen van Nederland tot 2010 als het aan de experts op het gebied van stedenbouw en ruimtelijke ordening ligt.

In een assertieve stad worden niet alle onbebouwde en onontwikkelde binnenstedelijke gebieden achteloos ingezet voor verdichting. Inbreiding, herontwikkeling en herstructurering zorgen voor een waardevolle verbetering van het stedelijk weefsel wanneer het iets toevoegt aan alle gebruikswensen van de stedeling. Om de stad duurzaam te maken is het belangrijk te letten op de leefbaarheid. Wanneer op de ene plek een speeltuin of park wordt ontwikkeld met nieuwbouw dan zal die op een andere plek des te harder gewenst zijn. Daar moet een assertieve stad zich van bewust zijn.

De theoretische aanpak hoeft volgens de gesprekspartners niet helemaal stapsgewijs doorlopen te worden. Het is een overcomplete model dat dienst doet als spoorboekje. Er zijn namelijk vier stedenbouwkundige benaderingen:

	aspecten	Ontwerp
<b>Morfologisch</b>	onderzoek en ontwerp	infrastructuur en landschap
<b>Strategisch consensus</b>	ontwerp en beleid	infrastructuur en architectuur
<b>Formeel</b>	onderzoek en ontwerp	architectuur en stedenbouw
<b>Conceptueel observatie</b>	ontwerp en beleid	architectuur en infrastructuur

De aanpak hangt af van het detailniveau en de ontwerpaspecten die van toepassing zijn. Geadviseerd wordt om twee aspecten toe te passen om een doeltreffend ontwerp tot stand te laten komen.

### Netwerkontwikkeling

Projecten van verschillende schaalniveaus in een stedelijk gebied beïnvloeden elkaar. Daarbij moet de openbare ruimte een centrale rol spelen en zo een draagvlak voor deze ontwikkelingen vormen (Jos Verweij). Deze redenering wordt doorgetrokken naar regionaal niveau. Wanneer een totaaloverzicht of visie ontbreekt, kunnen ontwikkelaars geen grip krijgen op de marktkwaliteit. Dit betekent dat het sturen en plaatsen van verschillende doelgroepen binnen nieuwe projecten bijna onmogelijk is (Chretien van Essen). Ontwikkelaars worden hierdoor gedwongen om te anticiperen op de toekomstige doelgroep of het ontwikkelen voor een algemene doelgroep. Dit aanbod gestuurde ontwikkelen levert een heleboel risicovolle investeringen op die niet tijdig teruggedraaid kunnen worden. Een roep om sneller te anticiperen of inzichtelijk hebben voor wie gebouwd moet worden wordt duidelijk afgegeven door ontwikkelaars. Ontwikkelaars vragen de overheid daarom de grote

verbanden en kaders te schetsen of een veelzeggende uitspraak over de toekomstige ontwikkeling van steden te doen.

De grote afhankelijkheid van invloeden van buiten wordt vergeten. Een centraal gestuurde aanpak kan die verbanden in beeld brengen. Het doel van herstructureren is juist de integrale ontwikkeling van de locale stad. In de Nederlandse herstructureringen blijkt er weinig aandacht te zijn voor de overgangen tussen het bestaande stedelijk weefsel en de toegevoegde nieuwbouw, verbindingen worden niet gelegd (Kurth). De oorzaak ligt in het ontbreken van daadkrachtige masterplannen. Steeds zoekt men (financiële) oplossingen binnen deelgebieden. Winstmaximalisatie en speculatie tekenen dan ook de marktinvloed bij ontwikkelingen. Als iedere ontwikkeling rendement moet behalen is de kans groot dat de verkeerde functies op de verkeerde plaatsen in de stad worden gerealiseerd.

Stedenbouwkundige John van de Zand besteedt ook aandacht aan de tijdsdimensie in de stadsontwikkeling. 'De plannen die we nu uitvoeren komen niet meer overeen met de realiteit. Op het gebied van de huidige herstructureringen liggen er nog kansen om een divers voorzieningenaanbod te realiseren.' Je moet hierbij, volgens Lavooij, kijken naar culturele identiteiten en financiering. Het belangrijkste is dat de wijk of stad functioneert. Diversiteit geeft tevens kwaliteit.

Verwant aan het gebrek aan samenhangende masterplannen in de stedelijke ontwikkeling is de roep om toekomstvisies. Natuurlijk hebben overheden wel doelstellingen voor de ontwikkeling van steden. In Nederland heerst er echter al een lange tijd gebrek aan visie op de toekomst. Kurth ziet een toekomstvisie ook als een logisch onderdeel van de masterplannen voor stedelijke ontwikke-

ling. 'Anticiperen op nieuwe trends kan alleen bereikt worden wanneer visievorming als een vast bestandsdeel van de totaalplanning- en ontwikkeling van de stad zien. Gebiedsregisseurs moeten partijen bij elkaar brengen en processen ondersteunen met de juiste visies en producten' (Van de Zand).

Een eenzijdig opgebouwd uitleggegebied kent geen variatie van voorzieningen, bewoners, werkgelegenheid en woningtypen. De conclusie is dat vermenging alleen tot stand komt in een bestaande omgeving. Daar zijn in het verleden verschillende bewoners- en gebruikersgroepen al met elkaar in contact gekomen en levert de omgeving aanknopingspunten voor de realisatie van een levendige buurt. Uitleglocaties worden maar al te vaak op één doelgroep gericht en alleen daarvoor ontwikkeld. Bouwen, liefst veel en snel, betekent groei voor een gemeente. Men realiseert zich echter niet dat de huidige uitleglocaties nooit de kwaliteiten van binnenstedelijke ontwikkelingen kunnen hebben. Wat betreft Needham biedt bestaand stedelijk gebied in Nederland voldoende ruimte voor de ontwikkeling van woon- en werkgebieden. De bestaande gebieden hebben voldoende kwaliteiten of geven de ruimte om nieuwe kwaliteiten te ontwikkelen. Ontwikkelingen in bestaand stedelijk gebied moeten natuurlijk wel worden aangesloten op hun directe omgeving. Deze omgeving verschaft een ontwikkeling ook direct een echt 'adres'. De omgeving en de plek zelf hebben een eigen geschiedenis en identiteit. Door deze als aanleiding te gebruiken voorkom je de gezichtsloze woonwijken, kantorenparken of bedrijventerreinen die je nu overal in Nederland vindt. Hoewel er in uitbreidingen ook met identiteiten gewerkt wordt bieden deze ontwikkelingen geen blijvende kwaliteit volgens Netsch. De kwaliteit wordt ontleend aan een goed stedenbouwkundig plan. Vormen van thematisch ontwerpen en branding is in de bestaande stad niet nodig, daar heeft de plek een eigen verleden en identiteit.

Bundeling van initiatieven zorgt voor bundeling in het proces, dus voor minder afzonderlijke procedures en dus minder werk (Maud van der Lee, gemeente Geertruidenberg). Dit is het raakvlak tussen netwerkontwikkeling en flexibel ontwikkelen.

### **Flexibel ontwikkelen**

De oorzaak waardoor de ruimte in Nederland zo achteruit gaat is de trage planontwikkeling waardoor het overzicht op de ruimteclaims ontbreekt (Van den Berg). Door de trage besluitvorming en bureaucratie komen plannen te laat tot realisatie, een bepaald gebied of zelfs een landschap gaat dan verloren. Een partij die de bevolking het probleem met de ruimte goed uitlegt is daarom welkom. Vrijwel alles wat er in Nederland gebouwd is, inclusief alle verrommeling, is het gevolg van democratische besluiten. De burger heeft er echter geen zicht op hoe men over de ruimtelijke inrichting beslist. Het overzicht op de ruimtelijke ontwikkelingen in Nederland ontbreekt terwijl we juist moeten weten hoe de grote verbanden werken (Barrie Needham).

Experts zien het gebrek aan samenhang in de Nederlandse stadsontwikkeling vooral op het schaalniveau van de gemeente ontstaan. Juist onderling verband tussen plannen zorgt er voor dat de ontwikkeling van voorzieningen, woningaanbod en openbare ruimte op elkaar afgestemd worden. Op dit moment wil men op iedere deelontwikkeling van de stad een bepaald rendement behalen waardoor men de verkeerde programma's op de verkeerde plaatsen realiseert. Een veelzeggend masterplan voor de stad, met oog voor de factor tijd is een mogelijke oplossing voor dit probleem. Uiteraard moet een dergelijk masterplan 'houdbaar' zijn. Te vaak zie je dat een nieuw college van B&W ook een nieuw plan voor haar stad schrijft terwijl het oude nog niet half is uitgevoerd.

Dit geeft geen zekerheid en richting aan de ontwikkeling van de stad en legt lopende (plan)ontwikkelingen stil. Daarbij is het van belang dat ook de burger inzicht krijgt in de ruimtelijke ontwikkelingen in Nederland. Alle verrommeling is nog altijd het gevolg van democratische besluitvoering.

Nieuwe ontwikkelingen moeten een goede verankering krijgen in het historische stedelijke weefsel. Daarbij komen de piketpalen, kernkwaliteiten en het DNA weer op de proppen. In combinatie met visionair gedachtegoed en een conceptuele aanpak kan de ruimtelijke ontwikkeling weer aarden in zijn vooruitstrevende en spraakmakende karakter. Een ruimtelijke visie kan vooruitlopen op trends en daardoor anticiperen op ruimtelijke vraagstellingen. Dit vereist flexibele toekomstvisies die ook steeds aangepast moeten kunnen worden aan nieuwe inzichten en technieken.

Ontwikkelaars zien dat zij op de kwaliteit van eerder behaalde projecten worden beoordeeld. Ook als de economische situatie wat minder is moeten zij daarom kwaliteit leveren. De kwaliteitseisen van de investeerders in bouwprojecten bepalen daarbij de duurzaamheid van deze projecten. Ook vanuit de overheid moet er in de projectontwikkeling meer op kwaliteit gestuurd worden. Flexibiliteit van plannen en gebouwen is hierbij essentieel voor een hoogwaardige ontwikkeling van de stad. Bestuurders moeten het leiderschap hiervoor op zich nemen, gesteund door een sterke staf die zorgdraagt voor de continuïteit in ontwikkelingsprocessen. Het vergt doorzettingsvermogen en vasthoudendheid om kwaliteit te realiseren. Daarbij moeten de spelers in de ontwikkeling van de stad ook doelen voor de korte termijn stellen. Grote ontwikkelingen schuiven bestuurders te gemakkelijk door op opvolgers waardoor deze projecten niet van de grond komen. De komst van multi-actor processen, mits gestaafd door een gedragen visie, bieden uit-

komst voor een integrale stedelijke ontwikkeling. De inhoud van ontwikkelprocessen heeft een hoge kwaliteit door de intensieve en transparante manier van samenwerken tussen overheden, adviseurs en marktpartijen. Het nadeel hiervan is het langdurige en dus kostbare beslissingsproces. Een gedragen toekomstvisie of masterplan voor de stad, getrokken door een sterke leider en dito staf, kan hier oplossingen bieden.

Planinstrumenten die een grotere vrijheid bieden (en dynamisch zijn) verruimen de kans op netwerkontwikkeling en waardecreatie in de ruimtelijke kwaliteit. Ruimtelijke configuraties zijn namelijk een functie van de tijd. De instrumenten die ze begeleiden moeten deze functie van de tijd in zich op kunnen nemen om te blijven voldoen aan de actuele ontwikkelingen.

### **Organiserend vermogen**

Een supervisor of stedeboekkundige kan nooit gelijktijdig de procesmanager zijn (Lavooij). Bij voorkeur moeten deze twee expertise figuren afkomstig zijn van verschillende (onafhankelijke) partijen. De scheiding tussen inhoud en proces moet gerespecteerd worden om de kwaliteit te kunnen waarborgen.

Er op af, vertrouwen verwerven / winnen. Een procestandem moet kunnen differentiëren en improviseren. Daarbij wordt gezocht naar functionele en actieve verantwoording<sup>15</sup>:

- het zoeken en vinden van potenties en mogelijkheden;
- kleinschalig;
- georiënteerd op de leefwereld;
- betrokken wederkerigheid;
- levend kennismanagement.

---

<sup>15</sup> Jos van de Lans, journalist/politicus

Om dit tot stand te laten komen moet het duo het initiatief nemen en kunnen dubbeldenken<sup>16</sup>. De procestandem moet kunnen dubbeldenken. Zij leggen snel een mentaal traject af in parallelle sferen. Om dit te completeren vergt dit echter nog een andere gave: die van het balanceren. De mogelijke opties worden continu in evenwicht gehouden en kunnen hierdoor ook steeds een andere richting op mocht het nodig zijn. Dit is de ultieme vorm van flexibiliteit.

#### Dubbeldenken

gelijktijdig twee tegengestelde opnies kunnen verdedigen.

#### Trends in de ruimtelijke ontwikkeling

De media rapporteren met frequentie over de ontwikkelingen van de ruimtelijke ordening. Ervaringsdeskundigen constateren vier trends<sup>17</sup> die afkomstig zijn uit de stedenbouw en architectuurwereld. Deze trends dragen met zich mee een zekere voorspellende waarde en sluiten aan op de kernthema's die de gesprekspartners bevestigen.

Scholen hebben een ontwikkeling doorgemaakt waarbij niet alleen het educatieve programma de aandacht krijgt. De maatschappelijke en ruimtelijke aspecten spelen een rol op een breder voorzienings scala dan voorheen op buurt- en wijkniveau. Chaotische processen en conflicterende belangen frustreren de mogelijke ontwikkelingen van veel scholen die door het ontwerp en de toevoeging van functies van groot belang zijn voor de ontwikkeling van gemeenschappen. Daarentegen kan een brede school door zijn programma bijdragen aan de vernieuwing en de sociale structuur van de wijk (De Kikker te Amsterdam). Er bestaat een ver-

<sup>16</sup> Scriptie Nicolaas Veltman.

<sup>17</sup> Bron: Architectuur in Nederland 2006/2007

band tussen de verknoping van functies bij scholen (MFC of MFA) en herstructurering. Scholen met de beste schoolresultaten worden gezien als een van de belangrijkste vestigingsfactoren. Kansen worden geboden door architecten/ontwerpers op innovatieve wijze de problemen aan te laten pakken. Het niet tot stand komen van dergelijke trajecten komt door de bedrijfsmatige werkwijze, lage budgetten en bureaucratie

Een derde trend is vernieuwing van de stadsvernieuwing. Kleinere woningen (vooral portiekflats) worden afgebroken en vervangen door grotere eengezinswoningen of appartementen – om te komen tot een differentiatie van het woningaanbod.

Een geleidelijke transformatie – een normalisering waardoor in de loop der tijd een historische gelaagdheid ontstaat en een diversiteit die hoort bij groeiende steden. Publieke voorzieningen krijgen architectonisch wel veel aandacht: stevige en innovatieve projecten die van binnenuit de wijk kunnen versterken

De laatste trend is het ontwikkelen van nieuwe stedenbouwkundige patronen. Veel niches vormen samen een super-niche: 'the long tale: Selling less of more'.

#### Conclusie

De drie kernthema's komen steeds weer samen in de ontwikkeling van de stad. Juist de spelers in de stedelijke ontwikkeling, overheden, adviseurs en marktpartijen, moeten meer samenwerken om gezamenlijk de kwaliteit voor de toekomst te waarborgen. Alle spelers zitten in dezelfde boot. De stedelijke problemen van de één zijn ook de problemen van de ander, nu of in de toekomst. Vooral in samenhang kan men deze problemen aanpakken.

De experts constateren een gebrek aan samenhang, toekomstvisie, kwaliteit en leiderschap in de ontwikkeling van de stad. Juist visie en samenhangende plannen bieden oplossingen voor deze gedeelde problemen. Er kunnen in het plan van aanpak keuzes gemaakt worden omtrent de te volgen stappen en de diepgang van die stappen.

Stedelijke ontwikkeling is niet langer een opgave van herontwikkeling of wederopbouw. Het is een continue ontwikkeling van een dynamische woonkern. Deze moet staan voor duurzaamheid en leefbaarheid. Stedenbouw is meer dan het bundelen van ruimtelijke, economische en verkeerstechnische aspecten. De culturele en maatschappelijke aspecten spelen een belangrijke rol in de betrokkenheid. Stedenbouw is een drie-eenheid van: beleid, onderzoek en ontwerp.

Momenteel zitten we in een fase waarin economen, infrastructuur, landschap, ecologen, filosofen en architectuurhistorici, sociologen allemaal met stedelijke gebiedsontwikkeling te maken hebben. Deze bonte verzameling leidt niet per definitie tot vruchtbare relaties. Er moet een duidelijke herdefiniëring van taken komen waarin de overheid een regisserende rol krijgt toebedeeld en de stedenbouwkundigen/adviseurs als mediators optreden zij kunnen de ruimtelijke consequenties in beeld brengen en de ruimtelijke consistentie bewaken.

Een procesmanager moet samen met de inhoudelijke adviseur de kar trekken waarin hij de sturing heeft. Bij het proces worden belangengroepen, maatschappelijke organisaties, grondbezitters (scholen, ziekenhuizen, corporaties) en opdrachtgevers betrokken wanneer dat noodzakelijk is voor het creëren van draagvlak en wederzijdse input.

Nieuwe bepaling van de verhouding tussen ruimtelijk kader en de vrijheid die wordt gegeven om dat kader in wisselende omstandigheden in te vullen – dit is de stedenbouwkundige opgave.

#### **Geïnterviewd door SAB:**

- Jos Verweij (Dienst Stadsontwikkeling gemeente Arnhem/ISoCaRP);
- Marcel Schipper (Planoform Vastgoed Ontwikkeling);
- Koos Oegema en Gerrit Sluiskes (MKB Groep - onderzoekers retail);
- Frank Aalbers (GoudappelCoffeng - Verkeerskundige);
- Chretien van Essen en Henk van Kleij (Rabo Vastgoed);
- Jaap Modder (Stadsregio Arnhem Nijmegen);
- Prof. dr. Barrie Needham (Radboud Universiteit);
- Stefan Netsch (Regierungspräsidium Stuttgart);
- Hein Struben en prof. Max van den Berg (stedenbouwkundigen, BNSP/ISoCaRP);
- Wim Lavooij (SAB Strategie en Ontwerp)
- John van de Zand (SAB Amsterdam);
- Dr. Dirk Engelke (Pakora.net/ISoCaRP);
- Prof. Dr. Detlef Kurth (Universität Stuttgart).

