

The background of the entire page is a silhouette of an industrial or construction site against a bright orange sky. On the right, a tall crane or tower structure is visible. In the center, a flock of birds is flying in a circular pattern. On the left, there is a tall chimney. At the bottom, a person is silhouetted against a bright light source, possibly a window or a large light fixture.

2 HARTEN VOOR RUIMTELIJKE KWALITEIT

*"Het versterken van de ruimtelijke kwaliteit
in een Nederlands Duitse grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling"*

ir. Monique Pascale Müller bns

MCD 5 - 2007-2009

2 HARTEN VOOR RUIMTELIJKE KWALITEIT

Het versterken van de ruimtelijke kwaliteit in een Nederlands Duitse grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling

ir. Monique Pascale Müller

MCD 2007-2009

Een studie naar de invloed van de nationale cultuur en context op het sturen op een goede ruimtelijke kwaliteit bij een Nederlands-Duitse samenwerking in een grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling.





**Grensoverschrijdende
gebiedsontwikkeling**

&

Ruimtelijke Kwaliteit

*“De kunst van het verbinden
van de Nederlandse en Duitse
praktijk”*

ir. Monique Pascale Müller

MCD 2007-2009



VOORWOORD

Mijn eerste introductie aan de studie Master of City Development twee jaar geleden kan ik mij nog goed herinneren. Wij mochten als nieuwbakken enthousiaste MCD'ers aanwezig zijn bij uitreiking van de diploma's van MCD 3. Twee vers afgestudeerde dames hadden een korte studie gedaan onder hun lichte. Ze hadden gekeken of hun medestudenten de wijze adviezen hadden opgevolgd van Jan van Verlaat om vooral naast de studie geen andere grote veranderingen te hebben. Tja, het bleek dat het merendeel zich daar niet echt aan had gehouden, waren veranderd van baan, huis, kregen gezinsuitbreiding of soms zelfs een nieuwe relatie. Het thuisfront kon het dus soms best zwaar krijgen. Was dus even slikken na het "hosanna ik mag beginnen".

Nu weet ik dat er studie, werk, gezin en vooral gezondheid belangrijk zijn om rekening mee te houden wanneer je aan deze studie van twee jaar begint. Het is balanceren hiertussen en de tijd gaat snel, dus is het ook belangrijk om keuzes te maken. Een mooie uitdaging, want de verleiding is om alles te doen, vaak naast elkaar want niet altijd kan. Klinkt heel logisch, maar is toch iets waar je stil bij moet staan en dat niet vaak doet.

Gelukkig wist ik waarom ik begon aan deze studie en wist ik dat dit zeker twee pittige jaren zouden zijn ook voor het thuisfront. Ook al bleek dit in de praktijk soms ingrijpender dan gedacht. Ben dan ook zeer blij met een zeer begripvolle echtgenoot, werkgever(s), vrienden, familie en drie paar trouwe huskyogen die mij goed hebben gesteund. De studietijd betekende balanceren, tijd in ruimen voor verjaardagen en feestdagen ook al vielen deze samen met tentamens, korte vakanties in plaats van de vertrouwde lange en continue zorg voor een goede gezondheid. Want ja, Enschede en Rotterdam liggen toch niet naast elkaar.

Hoe kom je er op om vanuit Twente met zijn eigen universiteit toch in Rotterdam te gaan studeren? Al ruim 15 jaar werkte ik, en nog steeds, met veel plezier als stedenbouwkundige aan verschillende projecten in de praktijk. Daarbij had ik het geluk dat ik voornamelijk werkte aan projecten in de bestaande stad, de transformaties van oud naar nieuw. Vrij snel merkte ik dat er in de dagelijkse praktijk wat aan het veranderen was voor ontwerpers. In ieder geval was er een groot verschil tussen het vrije ontwerpen van een stukje agrarisch gebied omtoveren in een stukje stad en een stukje bestaande stad in een nieuw stukje stad.

In een bestaande stad heb je te maken met groepen mensen die al een heel eigen idee hebben wat er aan dat ene stukje stad wel of niet moet veranderen. Naast marktpartijen zaten ook steeds meer andere partijen (bewoners, ondernemers, belangengroepen) met hun eigen verhaal aan tafel te om te praten over het stedenbouwkundig plan. Zodoende bleek mij al snel dat je met ouderwetse manier van "dit is het ontwerp" niet snel tot een plan kon komen en meer discussie op riep dan nodig. Immers, wie ben jij dat jij beweert dat dit zo moet zijn?

Ik merkte dat ik het leuker vond om een visie neer te zetten samen met partijen op basis van hun input dan alleen vanuit mijn ontwerpvisie. Het liefst combineerde ik beiden. Het waarom was voor mij snel duidelijk. De kunst was om hiervoor de partijen te leren kennen, weten wat in hun om gaat en wat hun motief is om bepaalde stappen wel of niet te zetten. Dat stukje onderhandeling, het kennen van de partijen en welke soms onzichtbare factoren bepalen of een gebiedsontwikkeling een succes wordt of niet werden steeds belangrijker. Ik heb het geluk gehad een aantal langdurige gebiedsontwikkelingsprocessen mee te maken vanaf het begin tot en met de realisatie. Voor een stedenbouwkundige niets leuker dan in het echt door een opgeleverd project heen te lopen en te weten welke rol je daarin hebt mogen spelen. Omdat ik merkte dan de ontwikkeling van een gebied niet meer alleen draait of ontstaat vanuit een het ontwerp, maar steeds meer uit andere dingen wilde ik daar graag meer van weten. Mijn ervaring tot nog toe was dat plannen die samen met anderen waren gemaakt vaker werden gerealiseerd en daarna ook langer in stand bleven, net als de ideeën die er achter zaten.

Een hoop dingen kun je vanuit de praktijk leren, maar de wereld is groter dan Twente alleen. Het leek mij daarom interessant en leuk om ook van anderen te horen hoe zij om gaan met gebiedsontwikkeling op andere locaties in en buiten Nederland. Mijn idee was om zo te ontdekken hoe vanuit een stedenbouwkundige blik de eigen kennis optimaal in te zetten in een gebiedsontwikkeling waar echt behoefte aan is.

Twee pittige jaren waren het gevolg, van veel reizen, maar ook veel toch ook nieuwe kennis en inzichten, een geslaagde swingende studiereis naar Stockholm en vele interessante collega's. De 2,5 uur durende wekelijkse heenreis en ook weer terugreis naar Rotterdam was zo telkens zo voorbij dankzij de studiestof en leuke gesprekken tijdens de rit. De studie was inspanning, maar gaf ook veel energie weer terug. Kortom de gedachte inspanning bleek mee te doen zolang ik bezig was. De vrije tijd was naast de studie vooral voor mijn Marcel, het hardlopen met de honden (het mushen) en af en toe een recreatieve wedstrijdloop. Tussentijds veranderde toch ook wat, halverwege de studie kwam er een nieuwe baan en een derde tweedehands huskypup erbij. Kortom een drukke tijd die vooralsnog goed verliep. Alles was in balans.

Op het eind van deze tweejarige studiereis kreeg ik helaas ondanks de goede voorzorgen een kleine gezondheidsschep. Na een val van de zoldertrap bleek ik toch niet zo'n stuntvrouw. Met een dubbele nekhermia tot gevolg. Gek genoeg bleek dat ik geluk had gehad. Betekende wel eerst een goed herstel en dat ik de gang naar Rotterdam even moest staken. Op afstand moest dus gewerkt worden aan de scriptie. Tijdens het herstel bleek echter de studie een uitkomst om de gedachten te verzetten en de pijn te vergeten voor zover mogelijk. Nooit gedacht dat de MCD ook zo'n bijwerking, voor mij althans, zou hebben.



SAMENVATTING

Voor dit onderzoek is een aantal aanleidingen. In de globalisering, het internationaliseren en daarmee vervagen van nationale grenzen van de samenleving wordt de economische betekenis van regio's belangrijker. De internationalisering kan namelijk leiden tot het ruimtelijk herschikken van economische posities van landen in bijvoorbeeld een toename van concurrentie tussen regio's en stedelijke gebieden. Het gevolg kan zijn dat een regio, gebied of stad in- of uitgesloten kan worden van economische netwerksamenlevingen.

In deze context wordt het voor stedelijke gebieden en regio's belangrijk om economisch aantrekkelijk te worden, zijn en blijven om deel uit te blijven maken van deze economisch belangrijke netwerksamenlevingen. Een stedelijk gebied kan via de versterking van de ruimtelijke kwaliteit zijn aantrekkelijkheid te vergroten voor kenniswerkers. Kenniswerkers maken deel uit van de Creative Class. Het zijn mensen die bijdragen in een voortdurende ontwikkeling en versterking van de economie vanuit **creativiteit** en daarmee economische **inventiviteit**.

Ook in de Europese integratie zijn bijna letterlijk grenzen verdwenen. Met het toenemende belang van de regio's is er binnen Europa een toenemende behoefte aan het "over de grens" samenwerken in gebiedsontwikkeling, of grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling zoals tussen Nederland en Duitsland. Een goede ruimtelijke kwaliteit kan een belangrijke bijdrage leveren in het economisch verder versterken van een grensoverschrijdende regio door het aantrekken en behouden van de Creative Class. De keus voor een Nederlands Duitse context komt mede voort uit het feit dat tot nog toe Duitsland onze grootste economische handelspartner is.

1. Aanleiding onderzoek

Vanuit het ministerie van VROM en vanuit de verschillende provincies is er steeds meer aandacht voor de ruimtelijke kwaliteit van Nederland. Zowel vanuit het ministerie als vanuit de diverse provincies zijn er initiatieven om de ruimtelijke kwaliteit te verbeteren en zoals zij aangeeft de "Witte Schimmel" en de "Verrommeling" van Nederland tegen te gaan. De aandacht voor deze ruimtelijke kwaliteit vinden zij belangrijk omdat zij het zien als een van de basisvoorwaarden om de internationale concurrentiepositie van Nederland als vestigingsklimaat voor bedrijven en woonmilieus voor hoogopgeleide buitenlandse werknemers overeind te kunnen houden. Het project "Mooi Nederland" wordt vanuit het ministerie van VROM ingezet om het tegen gaan van deze verrommeling tijdens de huidige kabinetsperiode aan te pakken. Het ministerie van VROM zet daarbij in op een wordt een drietal thema's namelijk stadsrandzones, werklandschappen en de identiteit van de plek. Een van de projecten die binnen Oost Nederland onder andere door de provincie Overijssel wordt opgepakt hiervoor is de A1-Zone. Reden voor de provincie is om de afwisseling van werklandschappen en stadsrandzones langs de A1 zone te behouden en de eigen identiteit van de verschillende locaties en de daarachter liggende gemeenten zichtbaar te houden. Vanaf Oost-Overijssel gaat de A1 zone over in de Duitse E30 is deze grensoverschrijdend.

2. Opbouw onderzoek

Het onderwerp is grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling of "**het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties in de bovenlokale gebiedsontwikkeling tussen twee (of meer) fysiek aangrenzende landen**". De centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek is:

"Hoe kan de ruimtelijke kwaliteit in een Nederland Duitse grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling worden versterkt en geborgd"

Om dit te kunnen beantwoorden is een vijftal onderzoeksvragen geformuleerd:

- Wat is ruimtelijke kwaliteit en wat is ruimtelijke kwaliteit in binnen in het gebiedsontwikkelingsproces?
- Waarom moet ruimtelijke kwaliteit op een bovenlokaal niveau worden opgepakt?
- Welke aspecten van ruimtelijke kwaliteit zijn relevant voor bovenlokale en grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling?
- Welke sturingsconcepten bestaan er om ruimtelijke kwaliteit te waarborgen?
- Wat zijn de specifieke eigenschappen van de Nederlands- Duitse samenwerking hierbij?
- Wat betekent dit voor de aanpak van de A1 zone

3. Onderzoeksmethodiek

Om de hoofdvraag en subonderzoeksvragen te kunnen beantwoorden is een literatuuronderzoek en een praktijkonderzoek gedaan. Voor het beantwoorden van de eerste twee vragen is gekeken naar algemene literatuur over gebiedsontwikkeling en definities en sturingsconcepten van ruimtelijke kwaliteit. Voor de derde vraag is gekeken naar literatuur over bovenlokale gebiedsontwikkelingen.

De vierde vraag is beantwoord vanuit een literatuuronderzoek over de definitie van grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling en vormen van samenwerking in de praktijk. Daarnaast is een tweetal cases intensief bestudeerd in Nederland en Duitsland om een vergelijking te maken tussen gebiedsontwikkeling in twee verschillende landen. De cases zijn zo gekozen dat in beide gevallen er sprake is van een ontwikkeling bestaand uit een gericht pakket van projecten en activiteiten (een programma), er een essentiële samenwerking tussen lokale en bovenlokale partijen en marktpartijen, er een bovenlokale doelstelling of effect is, er sprake was van een transformatie van een bestaand stedelijk gebied gecombineerd met een belangrijke hoofdinfrastructuur en een



gedifferentieerd programma dat ook gericht is op werkgelegenheid en bedrijvigheid, er een identiteitsverandering is met een bovenlokale impact, de ruimtelijke kwaliteit de aanleiding voor de ontwikkeling is en hierin ook weer een belangrijke impuls geeft. Uiteindelijk is gekozen voor de transformatie van het Hafengebied en de Kreativkai in Muenster in NRW en de transformatie van Hengelo Zuid in de vorm van Hart van Zuid en het Spoorzonegebied in Twente.

Voor het antwoord op de hoofdvraag en de subonderzoeksvragen is gebruik gemaakt van dossieronderzoek van de cases en door diepte-interviews van bij de ontwikkeling betrokken partijen.

Eerste onderzoeksvraag: Wat is ruimtelijke kwaliteit in het algemeen en wat houdt het concept van ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces?

Ruimtelijke kwaliteit heeft volgens Vitruvius de duurzame definitie als de belevingswaarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde van een gebied of omgeving. Vrij vertaald is het "met al de zintuigen en emoties waar te nemen en (individueel of collectief) gewaardeerde inrichting en nuttig gebruik" en daarmee "levensbestendigheid" van een gebied of omgeving.

Ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces is de ruimtelijke kwaliteit die zich voortdurend ontwikkelt (optimaliseert) in het samenspel tussen betrokken partijen door de door hen in het ontwikkelproces ingebrachte en gewenste ambitie(s), potentie(s) en identiteit(en) voor een (afgebakend) gebied. De wensen en resultaten van de ruimtelijke kwaliteit worden hierbij continu in relatie gebracht met de marktkwaliteit, middelen en maatschappelijke kwaliteit.

Tweede onderzoeksvraag: Hoe kunnen actoren de ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces objectiveren

Ruimtelijke kwaliteit kan, in een internationale context binnen een te transformeren bestaande stedelijke omgeving, worden gedefinieerd (en gemonitord) als een optelsom van de positieve verandering van de Omgevingskwaliteit, Kwaliteit van de plek, Leefkwaliteit en Identiteit (bestaande of gerealiseerde) ten opzichte van de bestaande situatie. Ruimtelijke kwaliteit heeft hierin een kwantitatieve en een kwalitatieve component.

Derde onderzoeksvraag: Hoe kunnen (betrokken) partijen sturen op de ruimtelijke kwaliteit om deze te waarborgen in een gebiedsontwikkeling in het algemeen, en bij een grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling in het bijzonder.

De ruimtelijke kwaliteit kan gestuurd en vervolgens geborgd worden op 7 niveaus:

- Publiek-publieke samenwerking
- Publieke-private samenwerking
- Processturing: via projecten, programma's, processen of via de lijnorganisatie
- Ruimtelijk Sturingsconcept: via een dynamisch of statisch sturingsconcept
- Ruimtelijke managementstrategieën
- Ruimtelijke instrumentaria: nationale wetgeving, stedenbouwkundige instrumenten en financiën
- Leiderschap, netwerk, visie, draagvlak (politiek en maatschappelijk) en strategie

In een internationale samenwerking wordt de ruimtelijke kwaliteit gestuurd en geborgd via 8 niveaus: de culturele context, publiek-publieke samenwerking, publiek-private samenwerking, processturing, ruimtelijk sturingsconcept, ruimtelijk managementstrategie, ruimtelijke instrumentaria, leiderschap/netwerk/visie/draagvlak/strategie.

Daarnaast is de bestaande ruimtelijke kwaliteit ook een invloedsfactor. Zodoende zijn er 9 factoren gevonden die de toekomstige ruimtelijke kwaliteit kunnen beïnvloeden in een internationale samenwerking.

Het resultaat van de ruimtelijke kwaliteit kan vervolgens in een stedelijk transformatiegebied beoordeeld worden aan de hand van de optelsom van een positieve verandering in de omgevingskwaliteit, kwaliteit van de plek, leefkwaliteit en identiteit.

Vierde onderzoeksvraag: Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de Nederlandse en Duitse situatie bij een gebiedsontwikkeling als gevolg van de nationale context, bij een vergelijkbare gebiedsontwikkeling en wat betekent deze verschillen voor het resultaat van de ruimtelijke kwaliteit in de gebiedsontwikkeling.

Zowel Nederland als Duitsland heeft een democratische cultuur waarbij overheidsingrijpen in de markt beperkt is. De landen verschillen op een aantal punten in de samenwerking binnen hun organisaties. De belangrijkste verschillen zijn tussen de Nederlandse versus de Duitse cultuur van samenwerken:

- een op consensus versus een op competitie gerichte cultuur (feminien versus masculien)
- een op onzekerheidsaccepterende versus een onzekerheidsmijdende manier van werken
- een langetermijngerichtheid versus een kortetermijngerichtheid.

De Nederlandse manier van samenwerken kan gekenschetst worden als "snelheid, flexibiliteit en consensus" en de Duitse aanpak als "gedegenheid (grondelijkheid), duidelijkheid en competitie". De culturele achtergrond is van invloed op de manier van opereren om ruimtelijke kwaliteit te bereiken. Dit uit zich in verschillen in vooral in de aanpak en inrichting van het gebiedsontwikkelingsproces.

In de Nederlandse praktijkcase is de flexibele bottum up benadering kenmerkend. Daarnaast houdt richt risicobeperking zich vooral het creëren van draagvlak voor een gebiedsontwikkeling en daarmee een gedragen ruimtelijke kwaliteit. Het niet tijdig signaleren van wensen en partijen die bij het proces hadden betrokken moeten worden kan leiden tot langdurige vertraging van de gebiedsontwikkeling. In de Duitse praktijkcase is een strikt



hiërarchische en directieve topdown benadering kenmerkend. Alle risico's worden vooraf ingecalculiseerd behalve de inflexibiliteit van het ruimtelijk ontwerp. Er zijn geen alternatieven direct voorhanden om op terug te vallen in geval van calamiteiten. Het gehele officiële proces inclusief onderhandeling moet dan over.

Basis voor een samenwerking tussen beide landen in een gebiedsontwikkeling is in de overeenkomsten in het handelen in beide landen en in de Nederlandse flexibele basishouding richting de Duitse werkmethode. Dit betekent:

- een gezamenlijke (ruimtelijke, programmatische, economische, maatschappelijke) visie op bovenlokaal niveau voordat op lokaal niveau plannen verder worden uitgewerkt voorafgaand aan de gebiedsontwikkeling
- duidelijke binationale procesarchitectuur voorafgaand aan de gebiedsontwikkeling
- aansluiten bij de Duitse werkstijl tot en met de afronding van plannen in hoofdlijnen
- het splitsen van het juridische traject aan weerszijden van de landen om de reguliere inspraak te waarborgen aan beide zijden van de grens.

Vijfde onderzoeksvraag: Wat betekent het resultaat van het onderzoek voor de aanpak van de ruimtelijke kwaliteit in een Nederlands Duitse grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling zoals de A1 zone.

Opvallend is dat ondanks de verschillen in de sturingsaanpak de ruimtelijke kwaliteit in beide cases werd versterkt. Daarnaast kunnen de volgende adviezen worden meegegeven voor de aanpak van een Nederlandse-Duitse grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling als bijvoorbeeld de A1-zone:

Om de ruimtelijke kwaliteit op het grensgebied te kunnen behouden en versterken is een Nederlands Duitse samenwerking in het gebiedsontwikkelingsproces nodig. Om deze samenwerking goed te laten verlopen is het handig aandacht te hebben voor de volgende "tips en tricks":

Culturele achtergrond: besef dat in Duitsland de samenwerking tussen publieke partijen hiërarchisch en meer topdown is dan in Nederland en dat de "gangbare" gebiedsontwikkelingsaanpak in Nederland niet geheel op de Duitse situatie van toepassing is.

Publiek huis op orde: belangrijk is om vooraf de procesarchitectuur goed op orde te hebben waarbij ook afspraken gemaakt worden over de wijze van besluitvorming en vooral welke binationaal of nationaal moet of kan plaats vinden. Ook hier geldt het motto "wat je goed alleen kunt doen, niet samen doen". Besef dat vanaf de Duitse zijde de besluitvorming langer kan duren. Probeer waar nodig en waar het kan flexibel aan te sluiten bij de Duitse werkstijl van samenwerken.

Het sturen op ruimtelijke kwaliteit: het starten van een dynamisch sturingsconcept (integrale procesbenadering) zal makkelijker zijn daar waar een samenwerking met Duitse overheden niet nodig is of voorafgaand aan de Nederlands-Duitse samenwerking. De statische sturingsbenadering die in Duitsland gebruikelijk is kan ook gebruikt worden om vooraf een duidelijke gezamenlijke planvisie te krijgen, die in het verdere gebiedsontwikkelingsproces anders aan weerszijden van de grens wordt gebruikt. Voor het Duitse grondgebied zal dit letterlijk uitgevoerd kunnen worden in de Nederlandse situatie kan dit op onderdelen afwijken. Voorwaarde is dan wel dat deze laatste afwijking het planproces in Duitsland niet verstoort.

Ruimtelijke instrumentaria: Maak gebruik van de opbouw van de ruimtelijke documenten zoals deze in Duitsland worden gehanteerd en vertaal ze naar de Nederlandse situatie. Hiermee kan tegemoet worden gekomen aan een standaardisatie van ruimtelijke instrumentaria. Scheidt de juridische procedures van beide landen.

Overeenkomsten: Maak gebruik van de overeenkomsten in de aanpak tussen beide landen, zoals het organiserend vermogen, ruimtelijke instrumentaria en managementstrategieën.

In deze studie lijkt een deel van het handelen van de partijen aan de hand van de nationale context en het "cultuurprofiel" in de Nederlandse en Duitse praktijk. De praktijkcases maken echter ook nuances zichtbaar zoals de geuite wens om "meer te werken op de manier zoals dit aan de andere zijde van de grens gebeurt".

Tot Slot: Eindconclusie

Voor de ruimtelijke kwaliteit in een gebiedsontwikkelingsproces is niet wordt vormgeving op het eind van het proces niet alleen bepaald door de vormgeving zelf maar ook door het proces dat er aan vooraf is gegaan. In dit proces wordt uiteindelijk de basis gelegd voor een de ruimtelijke kwaliteit. Hoe groter de aandacht voor de invloedsfactoren in het begin en tijdens het gebiedsontwikkelingsproces voor ruimtelijke kwaliteit, hoe beter deze kan worden verbeterd en geoptimaliseerd.





Inhoudsopgave



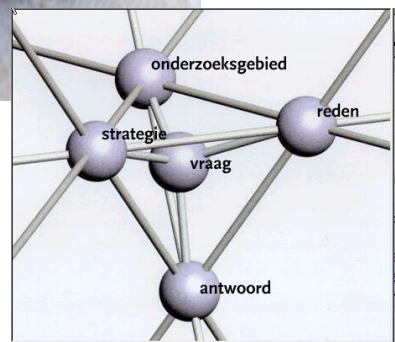
INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
SAMENVATTING	5
Hoofdstuk 1. Inleiding	11
1.1. Achtergrond	11
1.2. Aanleiding	11
1.3. Doelstelling	13
1.4. Vraagstelling	14
1.5. Onderzoeksaanpak	15
1.6. Leeswijzer	15
Hoofdstuk 2. ruimtelijke kwaliteit, gebiedsontwikkeling en een Faals tintje	17
2.1. Het belang van ruimtelijke kwaliteit in grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling	17
2.2. Ruimtelijke kwaliteit als begrip – wat is het of kan het zijn?	18
2.3. Ruimtelijke kwaliteit in de gebiedsontwikkeling	21
2.4. Sturen op ruimtelijke kwaliteit of “ruimtelijk kwaliteitsmanagement”	25
2.5. Deelconclusies	33
Hoofdstuk 3 Conditie voor de ruimtelijke kwaliteit in Nederland	37
3.1. Kenschets Nederland	37
3.2. De cultuur, traditie of nationale manier van samenwerken	37
3.3. Relatie Nederlandse cultuur met sturingsconcepten	38
3.4. Ruimtelijke instrumentaria in de Nederlandse context	40
3.5. Praktijkvoorbeelden sturen op ruimtelijke kwaliteit op hoger schaalniveau	46
3.6. Constateringen Nederlandse context en “cultuur profiel” in relatie met ruimtelijke kwaliteit	49
Hoofdstuk 4 Conditie voor de Ruimtelijke kwaliteit in Duitsland	52
4.1. Kenschets Duitsland	52
4.2. De cultuur, traditie of nationale manier van samenwerken	52
4.3. Relatie Duitse cultuur met sturingsconcepten	53
4.4. Ruimtelijke instrumentaria in de Duitse context	55
4.5. Constateringen Duitse context en “cultuur profiel” in relatie met ruimtelijke kwaliteit	65
Hoofdstuk 5: de transformatie van Hengelo Zuid	68
5.1. De opgave voor Hengelo Zuid	68
5.2. Overijssel, Twente en Samenwerkingsverbanden als context	68
5.3. Historie Twente en Hengelo-zuid, de noodzaak voor transformatie	70
5.4. Kenschets van Hengelo Zuid, ambitie, potentie, identiteit	72
5.5. Het publiek huis op orde binnen Hengelo Zuid	74
5.6. Sturen op ruimtelijke kwaliteit in het planproces en de planvorming	79
5.7. Bereikte ruimtelijke kwaliteit	82
5.8. Constateringen context Hengelo Zuid en de invloed op de ruimtelijke kwaliteit	83
Hoofdstuk 6: Waterfront Münster	86
6.1. De opgave voor “Hafengebiet Münster”	86
6.2. Nordrhein-Westfalen (NRW) en Samenwerkingsverbanden als context	86
6.3. Geschiedenis Ruhrgebied en Münster, de noodzaak tot transformatie(s)	87
6.4. Kenschets van het Waterfront, ambitie, potentie, identiteit	89
6.5. Het publiek huis op orde binnen het Waterfront	90
6.6. Sturen op ruimtelijke kwaliteit in het planproces en de planvorming	94
6.7. Bereikte ruimtelijke kwaliteit	96
6.8. Constateringen context Waterfront Münster en de invloed op de ruimtelijke kwaliteit	97
Hoofdstuk 7 De vergelijking Nederlandse en Duitse context en cases	100
7.1. Culturele context en invloed op het gebiedsontwikkelingsproces	100
7.2. Vergelijking van een Nederlandse en een Duitse gebiedsontwikkeling in de praktijk	103
7.3. Adviezen op basis van de vergelijking	110
7.4. Samenvatting en constateringen	112
Hoofdstuk 8 Conclusies en aanbevelingen.	114
BIJLAGEN	118
Lijst geïnterviewden	119
BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 2 t/m 7	124
Overige bronvermelding	154





1. Inleiding, onderwerp, vraagstelling, onderzoeksopzet



HOOFDSTUK 1. INLEIDING

1.1. Achtergrond

De wereld wordt steeds kleiner, mede dankzij de informatie- en communicatietechnologie (ICT). Via de snelle informatievoorziening worden afstanden kleiner, globaliseert de wereldeconomie en krijgen oude gebiedsgrenzen een andere betekenis. De invloed van wat er in de rest van de wereld gebeurt wordt steeds groter voor lokale en regionale economieën. Tegelijkertijd wordt de nationale invloed op deze economieën minder. Regio's proberen binnen de wereldeconomie economisch aantrekkelijk te blijven. De internationalisering kan namelijk leiden tot het ruimtelijk herschikken van economische posities van landen in bijvoorbeeld een toename van concurrentie tussen regio's en stedelijke gebieden. Het gevolg kan zijn dat een regio, gebied of stad in- of uitgesloten kan worden van economische netwerksamenlevingen. Grensregio's kunnen hierbij kiezen voor een samenwerking die ook fysiek over de nationale grenzen heen gaan.

Naast een brede samenwerking kan een stedelijk gebied of regio zijn aantrekkelijkheid vergroten door het aantrekken van kenniswerkers, het creëren en toepassen van nieuwe kennis en het ontwikkelen van groeiclusters. Kenniswerkers maken deel uit van de Creative Class. Het zijn mensen die bijdragen in een voortdurende ontwikkeling en versterking van de economie vanuit **creativiteit** en daarmee economische **inventiviteit**. Door op hoger schaalniveau te kijken naar de afstemming van de ruimtelijke kwaliteit kan een stedelijke omgeving groter en vooral meer divers en authentieker worden. Hiermee ontstaat een mogelijk nog grotere en meer aantrekkelijke omgeving voor de Creative Class oftewel een **inspirerende omgeving**. Daarmee is er een goede basis voor het behoud en het versterken van de economische kracht van een regio.

Ook in de Europese integratie zijn bijna letterlijk grenzen verdwenen. Met toenemend belang van de regio's is er binnen Europa een toenemende behoefte aan het "over de grens" samenwerken in gebiedsontwikkeling, of grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling zoals bijvoorbeeld tussen Nederland en Duitsland. Een goede ruimtelijke kwaliteit kan een belangrijke bijdrage leveren in het economisch verder versterken van een grensoverschrijdende regio door het aantrekken en behouden van de Creative Class. De keus voor een Nederlands Duitse context komt mede voort uit het feit dat Duitsland onze grootste economische handelspartner is.

1.2. Aanleiding

- Vanuit het ministerie van VROM en vanuit de verschillende provincies is er steeds meer aandacht voor de ruimtelijke kwaliteit van Nederland. Zowel vanuit het ministerie als vanuit de diverse provincies zijn er initiatieven om de ruimtelijke kwaliteit te verbeteren en zoals zij aangeven de "Witte Schimmel" en de "Verrommeling" van Nederland tegen te gaan. De aandacht voor deze ruimtelijke kwaliteit wordt belangrijk gevonden omdat het wordt gezien als een van de basisvoorwaarden om de internationale concurrentiepositie van Nederland als vestigingsklimaat voor bedrijven en woonmilieus voor hoogopgeleide buitenlandse werknemers overeind te kunnen houden. Het project "Mooi Nederland" wordt vanuit het ministerie van VROM ingezet om het tegen gaan van deze verrommeling tijdens de huidige kabinetsperiode aan te pakken. Het ministerie van VROM zet daarbij in op een drietal thema's, de stadsrandzones, werklandschappen en de identiteit van de plek. Een van de projecten die binnen Oost Nederland onder andere door de provincie Overijssel wordt opgepakt hiervoor is de A1-Zone. De gedachte achter dit project is om de afwisseling van werklandschappen en stadsrandzones langs de A1 zone te behouden en de eigen identiteit van de verschillende locaties en de daarachter liggende gemeenten zichtbaar te houden. Vanaf Oost-Overijssel gaat de A1 zone over in de Duitse E30 is deze grensoverschrijdend. De A1 zone doorsnijdt geheel Overijssel en verbindt het met Duitsland. Het is in potentie een van de visitekaartjes van Overijssel en de regio.

Duitsland is een directe buurman van Overijssel maar is vooral voor Nederland de belangrijkste handelspartner, 24,1% van de uitvoer gaat richting Duitsland². Voor Duitsland is Nederland een belangrijk doorvoerland en investeerder (19,4% van de doorvoer). In de grensgebieden van Nederland en Duitsland is er een grote mate van samenwerking, zowel economisch als bestuurlijk (zie ook hoofdstuk 3 en 4). De directe nabijheid en de onderlinge relaties tussen beide landen betekent dat er vaker wordt samengewerkt ook op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling. De bilaterale context kan van invloed zijn op de mate van succes van de gebiedsontwikkeling en daarmee de ruimtelijke kwaliteit.

LANDENVERGELIJKING OP HOOFDLIJNEN		
	DUITSLAND	NEDERLAND
BEVOLKING	82,4 miljoen inwoners (in 2008)	16,4 miljoen inwoners (in 2008)
OPPERVLAKTE	357.022 km ²	41.528 km ²
DICHTHEID	230,7/km ²	395,6/km ²
HOOFDSTAD	Berlijn	Amsterdam
REGERINGSVORM	Federale republiekdemocratie	Constitutionele monarchie-parlementaire democratie
OFFICIELE TALEN	Duits	Nederlands
RELIGIE	65% Christendom, 4% Islam, 29,6% geen gezindte	27% Roomskatholiek, 15,7% Protestant, 1% overig Christelijk, 5,7% Islam, 2,3% overige religies, 48,2 geen gezindte.
ETNISCHE GROEPEN	91% Duitsers, 3% Turken, 6% overig.	80,9 % Nederlanders, 19,1% overig.
BBP	2.812 biljoen dollar (34.212 per persoon)	675.419 biljoen dollar (40.433 per persoon)

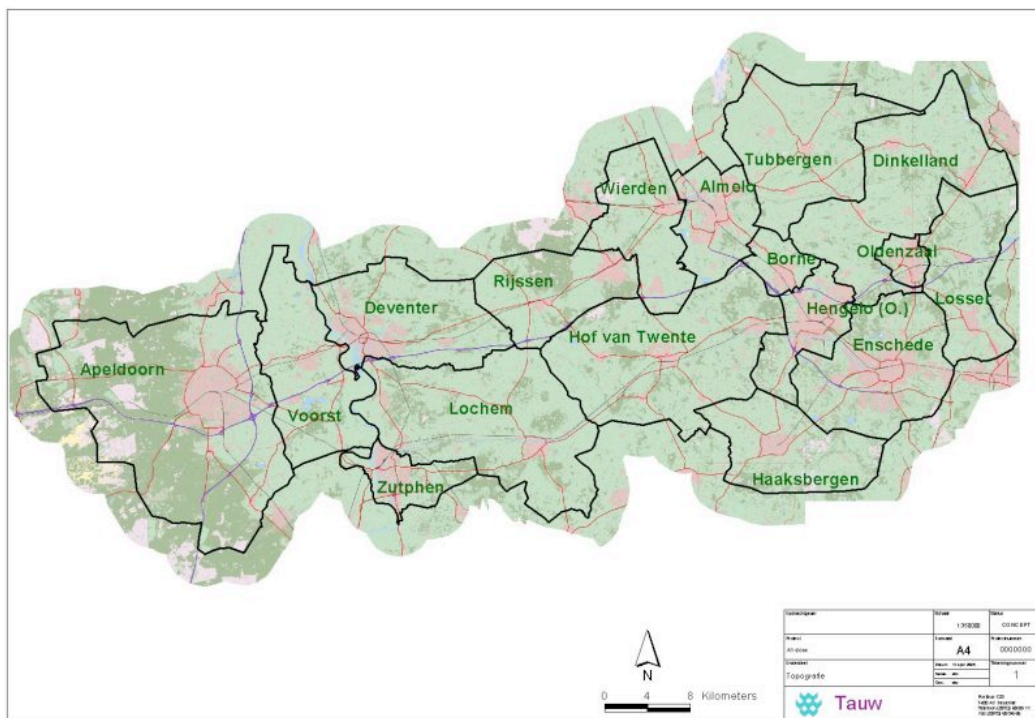
Tabel 1: Landenvergelijking



Overijssel heeft een positief imago dat echter grotendeels onbekend is. De provincie Overijssel wil dit huidige positieve imago behouden en versterken, maar vooral ook zichtbaar maken. Deze wens is vertaald in een aantal ambities direct gekoppeld aan gebiedsontwikkeling.

De provincie Overijssel werkt mee aan verschillende gebiedsontwikkelingen op vooral lokaal niveau. Vanuit haar oude rol als subsidieverstrekker en controleur van de ruimtelijk-economische ontwikkelingen binnen de provinciegrenzen is dit geen onbekend terrein. De ambitie van de provincie reikt echter verder dan haar rol tot nog toe. Deze komt vooral voort uit recente ontwikkelingen, waaronder de nieuwe wet ruimtelijke ordening waarbij de provincie ook sturingsmiddelen in handen krijgen om van een toetsend handelen over te gaan naar meer ontwikkelingsgericht handelen.

Verder wil de provincie ook een meer regisserende rol vervullen. Die regisserende rol is nodig om de verschillende lokale gebiedsontwikkelingen op elkaar af te stemmen. Veel winst kan immers behaald worden wanneer er meer regie, sturing en afstemming is tussen en bij deze gebiedsontwikkelingen. Zeker bij lokale (bestuurlijke) gevoeligheden kan een bovenlokale partij (provincie/regio) een belangrijke scheidsrechts-/regisseursrol vervullen.



De A1 zone

De A1 zone is een van de eerste gebiedsontwikkelingsprojecten die vanuit de provincie is gestart. De oorsprong ligt in de agenda vanuit het MIRT³ van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Hierbij wordt uit gegaan van een verbreding van de A1 tot aan Deventer. Het belang van de Provincie is echter dat de verbreding door gaat tot aan het knooppunt Azelo en Buren in verband met de verkeersdrukke en de wijze waarop dit gebeurt gepaard gaat met de versterking van de ruimtelijke kwaliteit. Het belang van de provincie Overijssel is dat de A1 zone wordt gezien als een visitekaartje van Oost Nederland en daarmee van Overijssel. De impact van de A1 zone eindigt echter niet bij de grens.

Programma A1 zone in vogelvlucht:

Het initiatief: Het programma A1 zone is een initiatief van de provincie Overijssel.

Plangebied: De A1 zone is globaal het gebied dat in de invloedssfeer ligt van de A1 en de Berlijnspoorlijn. In deze zone zijn de snelweg A1 en de Berlijnspoorlijn twee parallelle transportverbindingen die Oost-Nederland verbinden met de Randstad, Duitsland en Oost-Europa. Met Apeldoorn, Deventer en netwerstad Twente vormen de snelweg en spoorlijn een belangrijke as van Nederland waarlangs ruimtelijke ontwikkelingen zich concentreren. Deze steden vangen in stationsgebieden en op snelweglocaties een deel van de ruimtevrage van de Randstad voor wonen en werken op (zie afbeelding plangebied naastliggende pagina)

Doel van het programma A1 zone is om de ontwikkelingskansen van de A1 te benutten en de kwaliteiten van het gebied te behouden en verder te versterken om zo de zone tot een visitekaartje van Oost Nederland te maken.



Het programma A1 zone: De A1 is een relatieve jonge snelweg waaraan snel nieuwe (gebieds)ontwikkelingen plaats vinden. Met steden als Amersfoort, Apeldoorn en Deventer is het een van de belangrijke verstedelijkingsassen van Nederland. Ook rondom de Berlijnspoorlijn vinden er steeds meer ontwikkelingen plaats bij stationslocaties. Deze toenemende dynamiek biedt kansen voor Oost Nederland.

Er is een drietal ontwikkelingsopgaven, dat met elkaar worden verbonden

- *Economie: ontwikkeling door kwaliteit: Het benutten van de economische potentie van de regio met oog voor de ruimtelijke kwaliteit*
- *Bereikbaarheid: de lusten en lasten: Het vergroten van de bereikbaarheid van de regio, in geval de hinder niet wordt opgelost van de congestie wordt op een aantal plekken waar het noodzakelijk is gekozen voor wegverbreding.*
- *Kwaliteit: leren en profiteren: Het verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving in de regio. Bij de ontwikkelingen zal oog moeten blijven voor de kwaliteit van de onaangetaste landschappen langs de A1.*

Betrokken partijen (actoren): provincie Overijssel, Regio Twente, Stedendriehoek, Provincie Gelderland, Rijkswaterstaat en het ministerie van VROM, de aanliggende gemeenten en in het bijzonder Deventer en Hengelo.

Context: rijksbeleid Agenda Mooi Nederland, MIRT, Collegeakkoord provincie Overijssel, Agenda Stedendriehoek en Regio Twente

Middelen: Atelier Overijssel (kennis en kunde ruimtelijke kwaliteit), onderzoeksbudget provincie Overijssel en Gelderland, regio's Twente en Stedendriehoek, kennis en kunde provincies, gemeenten en rijksoverheid, Werkatelier A1 zone.

Nieuwe urgentie

Een nieuwe urgentie is ontstaan vanuit de economische crisis van dit moment. Deze ontstond uit de bankencrisis als gevolg van "subprime-hypotheken" op de Amerikaanse markt, die vervolgens doorverkocht werden aan andere banken en partijen, de rest is geschiedenis. De laatste crisis stamt uit de jaren 80. In deze periode was een van de eerste slachtoffers de ruimtelijke kwaliteit. Door de bezuinigingen in die tijd werd gekozen voor meer functionaliteit en efficiëntie, wat resulteerde in kleurloze plannen die minder tot de verbeelding spreken (wie weet een gebouw of een probleemloos gebied te noemen uit de jaren 70/80?). Voor de duurzaamheid van gebiedsontwikkelingen is het belangrijk dat er zeker in de huidige periode ruimte blijft voor de ruimtelijke kwaliteit. Tegelijkertijd zal er meer flexibiliteit ingebouwd moeten worden in plannen tot op gebouwniveau zodat er makkelijker rekening kan worden gehouden met functieveranderingen in de loop van de tijd. Het borgen van een goede ruimtelijke kwaliteit vanaf het begin van het proces is zeker nu van belang.

Meerwaarde opleiding

Grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling is een nieuw thema en kan belangrijk zijn voor grensregio's zoals in een samenwerking met voor Nederland belangrijke handelspartners als Duitsland. Bij het "wegvallen" van de Europese grenzen kunnen Europese regio's belangrijker worden dan nationale regio's. Een binationale samenwerking in een grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling kan een economische regio nog meer versterken.

Ruimtelijke kwaliteit is een belangrijk aspect in de gebiedsontwikkeling. Het bepaalt in grote mate de marktwaarde en uiteindelijk de duurzaamheid van een gebied of regio. Van belang is daarom om vanaf het begin van het gebiedsontwikkelingsproces de randvoorwaarden en ruimte te scheppen voor een duurzame ruimtelijke kwaliteit. De invalshoeken van de markt kwaliteit en de middelen krijgen vanaf het begin van de opleiding ruimschoots de aandacht. Deze invalshoeken zijn wat makkelijker te kwantificeren en grijpbaar te maken.

Ruimtelijke kwaliteit is een wat lastiger begrip en niet altijd even eenduidig. Veelal wordt het gezien als een uitsluitend vormgevend principe, terwijl het werken aan ruimtelijke kwaliteit en het maken van keuzes hierin al vanaf het begin van een gebiedsontwikkelingsproces wordt gemaakt. Het creëren van inzicht hierin is daarom belangrijk. Ruimtelijke kwaliteit wordt niet alleen bepaald bij het eindplaatje, maar ook de mate waarin vroeg in het proces aandacht is voor de ruimtelijke kwaliteit. Hoe vroeger in het proces er aandacht is voor ruimtelijke kwaliteit hoe beter het resultaat. Het is het verschil tussen een "versiering" op het eind van een al gelopen proces wat mogelijk alleen de ontwerper warm maakt of een duurzame in de harten van mensen verankerde gevoel over de gecreëerde ruimtelijke kwaliteit doordat zij daar op hun manier iets aan konden, zeker in een gebiedsontwikkelingsproces.

De meerwaarde van de studie is het grensoverschrijdende karakter van de gebiedsontwikkeling als nieuw thema, de invloed van een binationale context, het inzoomen op de Nederlands Duitse context en de invloed hiervan op het realiseren van ruimtelijke kwaliteit in een gebiedsontwikkeling(s)proces. Daarnaast wordt hierin ook gekeken naar de toegevoegde waarde van de maatschappelijke kwaliteit aan het gebiedsontwikkelingsproces ook in relatie met de ruimtelijke kwaliteit.

1.3. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van kennis over grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling, in het bijzonder op de grens tussen Nederland en Duitsland, vanuit het oogpunt van hogere overheden.



Praktisch subdoel hierin is het bevorderen van gebiedsontwikkeling en het versterken van de ruimtelijke kwaliteit bij grensoverschrijdende projecten in een samenwerking tussen Nederlandse en Duitse partners zoals de A1 zone.

1.4. Vraagstelling

Uit de bovenstaande doelstelling is de onderstaande onderzoeksvraag geformuleerd 'Hoe kan de ruimtelijke kwaliteit in een Nederlands Duitse grensoverstijgende gebiedsontwikkeling worden versterkt en geborgd'.

Deze hoofdvraag wordt beantwoord met behulp van de onderstaande subvragen:

- Wat is ruimtelijke kwaliteit
- Wat is ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces
- Hoe kunnen actoren in een gebiedsontwikkelingsproces ruimtelijke kwaliteit objectiveren
- Hoe kunnen de bij het gebiedsontwikkelingsproces betrokken actoren sturen op de ruimtelijke kwaliteit in het algemeen, en in het bijzonder bij grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling.
- Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de Nederlandse en Duitse situatie bij een vergelijkbare gebiedsontwikkeling als gevolg van de nationale context, bij een vergelijkbare praktijkcase. Wat betekenen deze verschillen voor het resultaat van de ruimtelijke kwaliteit in de gebiedsontwikkeling.
- Wat betekent het resultaat van het onderzoek voor de aanpak van de ruimtelijke kwaliteit in een Nederlands Duitse grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling zoals de A1-zone.

De beantwoording van de vragen wordt kort voorafgegaan door een algemene toelichting over het belang van de versterking van de ruimtelijke kwaliteit bij bovenlokale gebiedsontwikkeling. De belangrijke internationale (maatschappelijke) ontwikkelingen worden kort besproken en de gevolgen hiervan op steden en verstedelijkte gebieden. Vervolgens wordt stil gestaan hoe samenlevingen hun aantrekkelijkheid kunnen vergroten in een internationale context vanuit de literatuur. Tot slot wordt gekeken naar de rol die ruimtelijke kwaliteit hierin kan spelen. Deze onderzoeksvragen worden hieronder kort toegelicht.

Wat is ruimtelijke kwaliteit en wat is ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces.

In dit deel van het onderzoek wordt aan de hand van de literatuur een algemene definitie gevonden voor de ruimtelijke kwaliteit. Vervolgens wordt de rol beschreven van ruimtelijke kwaliteit binnen de context van de algemene theorie rondom de gebiedsontwikkeling. Vervolgens wordt binnen de gebiedsontwikkeling het onderzoek verder ingekaderd.

Resultaat: een afgebakende en algemene definitie van ruimtelijke kwaliteit binnen het onderzoek en een positionering van de ruimtelijke kwaliteit ten opzichte van de marktkwaliteit, middelen en maatschappelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces.

Hoe kunnen actoren in een gebiedsontwikkelingsproces ruimtelijke kwaliteit objectiveren

Op basis van de internationale literatuur wordt een "meetmethode" opgezet. Met behulp hiervan kan de positieve of negatieve ontwikkeling van de ruimtelijke kwaliteit objectieve worden beschreven ten opzichte van de bestaande situatie als resultaat van het gebiedsontwikkelingsproces. Verder kan in gebiedsontwikkelingen de ruimtelijke kwaliteit op een gelijksoortige wijze worden vergeleken.

Resultaat: Een geobjectiveerde "input" en "monitor" van de ruimtelijke kwaliteit.

Hoe kunnen de bij het gebiedsontwikkelingsproces betrokken actoren sturen op de ruimtelijke kwaliteit in het algemeen en bij grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling in het bijzonder.

In dit deel van het onderzoek wordt stil gestaan bij wat de invloed van een nationale context kan zijn op samenwerking in het algemeen en in het bijzonder bij gebiedsontwikkeling. Vervolgens worden deze geplaatst tegenover een aantal vanuit de literatuur beschikbare sturingsconcepten en -strategieën om ruimtelijke kwaliteit te sturen, management en uiteindelijk te kunnen verankeren. Tegelijkertijd worden deze geplaatst tegenover de verschillende publieke bestuurlijke schaalniveaus.

Resultaat: een onderzoekskader aan de hand waarvan de sturing op ruimtelijke kwaliteit in een binationale context kan worden bestudeerd en vergeleken.

Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de Nederlandse en Duitse situatie bij een vergelijkbare gebiedsontwikkeling als gevolg van de nationale context, bij een vergelijkbare praktijkcase. Wat betekenen deze verschillen voor het resultaat van de ruimtelijke kwaliteit in de gebiedsontwikkeling.

Het onderzoekskader wordt geplaatst tegenover de Duitse en Nederlandse situatie in het algemeen en bij projecten in het bijzonder. Daarnaast wordt de Duitse en de Nederlandse situatie met elkaar vergeleken en wordt gekeken of er een meerwaarde uit beide situaties kan worden behaald.

Resultaat: een toepassing van het onderzoekskader in de Nederlands en Duitse situatie en een vergelijking tussen beide landen.

Wat betekent het resultaat van het onderzoek voor de aanpak van de ruimtelijke kwaliteit in een Nederlands Duitse grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling zoals de A1-zone.

De voorgaande onderdelen worden geanalyseerd en vertaald naar een advies voor een bovenlokaal project als de A1 zone.

Resultaat: een advies voor het versterken van de ruimtelijke kwaliteit bij een bovenlokaal project in een Nederlands Duitse en mogelijk algemene binationale context



Waarom moet ruimtelijke kwaliteit op bovenlokaal niveau worden opgepakt

Na de afbakening van de definitie en de context wordt in gegaan op het waarom van het belang van de versterking van de ruimtelijke kwaliteit bij bovenlokale gebiedsontwikkeling. In wordt gegaan op belangrijke internationale (maatschappelijke) ontwikkelingen en de gevolgen hiervan op steden en verstedelijkte gebieden. Vervolgens wordt stil gestaan hoe samenlevingen hun aantrekkelijkheid kunnen vergroten in een internationale context vanuit de literatuur. Tot slot wordt gekeken naar de rol die ruimtelijke kwaliteit hierin kan spelen.

Resultaat: Inzicht in de achtergrond en de noodzaak van de versterking van de ruimtelijke kwaliteit vanuit de literatuur.

1.5. Onderzoeksaanpak

Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie, een analyse, een vergelijking, concluderend en adviserend deel. Aan de hand van de literatuurstudie wordt een theoretisch kader geschetst waarbinnen het onderzoek plaats vindt. De literatuurstudie bestaat uit de voor het onderzoek relevante theorie van de MCD opleiding⁴ en aanvullende literatuur toegespitst op de ruimtelijke kwaliteit. De aanvullende literatuur bestaat ondermeer uit de invloed van nationale culturele context bij een internationale samenwerking. Antwoord wordt gegeven op de eerste drie onderzoeksvragen in de vorm van een algemene definitie voor de ruimtelijke kwaliteit en een in het gebiedsontwikkelingsproces, een geobjectiveerde input en monitor voor de ruimtelijke kwaliteit. Daarnaast wordt een vergelijkingsstramien bepaald aan de hand van vooraf bepaalde factoren die van invloed zijn op het sturen op de versterking en borging van de ruimtelijke kwaliteit in het algemeen.

In het analysedeel wordt bepaald wat de invloed van de Nederlandse en Duitse nationale context op de factoren die van invloed zijn op het sturen op de versterking en borging van de ruimtelijke kwaliteit. Vervolgens wordt bepaald wat uiteindelijk de invloed hiervan is op een ontwikkeling in een Nederlandse en Duitse praktijkcase. In verband met het grensoverschrijdende karakter is het logisch om te kiezen voor een Nederlandse en een Duitse Case.

De Nederlandse en Duitse nationale context in de gebiedsontwikkeling en de praktijkcases worden met behulp van de input, monitor, het vergelijkingsstramien bepaald aan de hand van rapportages en diepte-interviews en vervolgens met elkaar vergeleken. Duidelijk zal zijn dat de analyse beperkt blijft tot deze 2 cases en op basis hiervan geen algemene Nederlands/Duitse uitspraak kan worden gedaan. Beide cases zijn van bovenlokaal belang, maar worden vooral op lokaal niveau verder uitgewerkt. De A1 zone heeft een bovenregionaal belang, vraagt vooral op provinciaal niveau een goede aansturing en in het bijzonder op de ruimtelijke kwaliteit binnen het gebiedsontwikkelingsproces. Tot slot worden conclusies en adviezen geformuleerd die behulpzaam kunnen zijn bij de aanpak van de A1 zone.

1.6. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de voor het onderzoek relevante theorie vanuit de MCD opleiding behandeld en de aanvullende literatuur als achtergrond voor de casestudies. In hoofdstuk 3 en 4 wordt gekeken naar de theoretische aspecten in een Nederlandse en Duitse nationale context. In hoofdstuk 5 wordt een Nederlandse gebiedsontwikkelingscase (Herstructurering Hengelo Zuid) beschreven en in hoofdstuk 6 een Duitse case (Herstructurering Hafengebied in Munster). In hoofdstuk 7 worden de Nederlandse en Duitse situatie en cases met elkaar vergeleken en gecombineerd tot een advies voor de versterking van de ruimtelijke kwaliteit van een grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling in een binationale context.



2. Ruimtelijke kwaliteit, gebiedsontwikkeling en een Faals tintje



Over elk detail is nagedacht, citaat Liesbet van der Pol – Rijksbouwmeester Stedebouw en Architectuur nav oprichting DOK bibliotheek in Delft juni 2007.

“Mooi” en “lelijk” zijn termen die in je op komen wanneer je denkt aan ruimtelijke kwaliteit. Een ieder heeft bij deze woorden zijn eigen beeld. Het is lastig om een dergelijk subjectief begrip te kwantificeren of eenduidig te definiëren wat nodig is om deze vervolgens te kunnen verbeteren. Om precies te zijn, hoe zorg je ervoor dat een ieder hetzelfde beeld heeft bij de aangetroffen ruimtelijke kwaliteit zodat deze behouden kan blijven of verbeterd wordt. Op verschillende ruimtelijke schaalniveaus wordt vanuit de overheid en andere partijen het behouden en versterken van de ruimtelijke kwaliteit gestimuleerd.

In deze scriptie wordt grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling gedefinieerd als **het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties in de bovenlokale gebiedsontwikkeling tussen twee (of meer) fysiek aangrenzende landen**. Onderwerp van studie is hoe door de bovenlokale publieke en private partijen bij een dergelijk type gebiedsontwikkeling gestuurd kan worden op de versterking van de ruimtelijke kwaliteit. Vervolgens wordt gekeken naar wat dit kan betekenen in de Nederlands/Duitse praktijk voor bovenlokale grensoverschrijdende projecten zoals de A1 zone.

Om hier inzicht te krijgen worden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

1. *Het belang van grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling en het belang van de ruimtelijke kwaliteit hierin.*
2. *Verschillende benaderingen in de (inter)nationale literatuur van de ruimtelijke kwaliteit worden besproken aan de hand waarvan het begrip ruimtelijke kwaliteit wordt gedefinieerd binnen het kader van deze scriptie*
3. *De plek die ruimtelijke kwaliteit heeft binnen de gebiedsontwikkeling volgens de theorie van onder meer Jan van Verlaet*
4. *De wijze waarop de ruimtelijke kwaliteit kan worden beïnvloed en gestuurd in de gebiedsontwikkeling*
5. *De nationale cultuuraspecten bij een bilaterale samenwerking en hun mogelijke invloed op de ruimtelijke kwaliteit op een bovenlokale gebiedsontwikkeling*

Deze aandachtspunten zijn vertaald naar een onderzoeksschema aan de hand waarvan cases met elkaar zijn vergeleken. Geprobeerd is om uit de cases randvoorwaarden te destilleren die kunnen helpen om de versterking van de ruimtelijke kwaliteit in een Nederlands/Duitse grensoverstijgende gebiedsontwikkeling mogelijk te maken. In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksstramien opgebouwd, in hoofdstuk 3 en 4 wordt in gegaan op achtereenvolgens de Nederlandse en Duitse context en vervolgens in hoofdstuk 5 en 6 ingezoomd op 2 vergelijkbare cases uit beide landen.

2.1. Het belang van ruimtelijke kwaliteit in grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling

Er is een aantal belangrijke mondiale maatschappelijke ontwikkelingen die een goede ruimtelijke kwaliteit van gebieden en regio's noodzakelijk maakt. Onder invloed van de schaalvergroting van de economische markt wordt wereldwijd de economie, politiek en cultuur geïntegreerd en zo geglobaliseerd. Als gevolg hiervan vervaagt de betekenis en invloedssfeer van nationale grenzen. Ook bij overheden ontstaat er een schaalvergroting naar economische regio's, zoals de Europese Unie.

In deze globalisering ontstaan netwerksamenlevingen onder invloed van de informatietechnologie in vooral al bestaande stedelijke gebieden en regio's (Castells, Sassen, Graham, Marvin). Enerzijds kan dit leiden tot een internationale bundeling van economisch interessante netwerken in een samenleving. Anderzijds kan dit leiden tot uitsluiting van locaties en regio's die economisch minder interessant zijn. Het gevolg kan zijn dat deze zich niet meer verder kunnen ontwikkelen of verarmen. Om zich als gebied, stad en regio blijvend economisch te kunnen ontwikkelen is het daarom belangrijk om aantrekkelijk genoeg te zijn en blijven voor internationale netwerken en is een samenwerking tussen partijen nodig.

Voor het versterken van de economie is kennis nodig om deze blijvend te kunnen ontwikkelen. In de vorm van “kennis en kunde” komt deze voort uit de creativiteit van mensen en is de motor van de “kenniseconomie”. Het aantrekken van deze ondernemende kenniswerkers of Creative Class (Richard Florida,) is dan ook essentieel om aangesloten te blijven bij stedelijke netwerken.

Authentieke en aantrekkelijke omgevingen inspireren de creativ class of kenniswerkers tot creativiteit en nieuwe kennis en kunde en zijn voor hen een reden zich hier (blijvend) te vestigen. Wanneer de verschillende stedelijke clusters, regio's of gebieden samen een divers aanbod bieden van authentieke ruimten kunnen ze mogelijk een bredere groep kenniswerkers of creativ class aantrekken om zo duurzaam een regio economisch te versterken. Hiermee ontstaat een mogelijk nog grotere en meer aantrekkelijke omgeving voor de Creative Class of een **inspirerende omgeving**.

Een van de manieren om dit te bereiken is het vergroten van de ruimtelijke kwaliteit essentieel, ook in Europese grensregio's.



2.2. Ruimtelijke kwaliteit als begrip – wat is het of kan het zijn?

It is soul – that indefinable X factor – which gives a city its character and makes it a special place to live in or to visit.” Northern Soul- ANNA MINTON⁵

Volgens Vitruvius is ruimtelijke kwaliteit te definiëren als de “belevingswaarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde” van een gebied. Vrij vertaald is het “met al de zintuigen en emoties waar te nemen en (individueel of collectief) gewaardeerde inrichting en nuttig gebruik” en daarmee “levensbestendigheid” van een gebied of omgeving.

Verschillende invalshoeken in de literatuur beschrijven die onderdelen van de ruimtelijke kwaliteit en hoe je deze kunt monitoren. Een brede algemeen toepasbare vergelijkbare (internationale) beschrijving hiervoor is er echter niet. De gevonden beschrijvingen monitoren soms slechts onderdelen van de ruimtelijke kwaliteit of zijn te algemeen voor het onderzoeksgebied. Voor ruimtelijke kwaliteit is daarom een monitor samengesteld die bruikbaar is binnen het kader van dit onderzoek. Het is opgebouwd uit een samenstel van ruimtelijke kwaliteitsaspecten die hierbij aansluiten. De idee is dat mogelijk de verschillende kwaliteitsonderdelen samen beter de ruimtelijke kwaliteit kunnen beschrijven, zodat deze in een internationale context kan worden geplaatst. Op basis van de vertaling van internationale termen is een monitor voor ruimtelijke kwaliteit:

RUIMTELIJKE KWALITEIT= OMGEVINGSKWALITEIT + KWALITEIT VAN PLEK + LEEFKWALITEIT + IDENTITEIT.

Het waarom en de opbouw van de samengestelde definitie wordt hierna aan de hand van de volgende vragen besproken:

1. *Wat is ruimtelijke kwaliteit*
2. *Wat is ruimtelijke kwaliteit in internationaal perspectief*
3. *Welke aspecten bepalen de ruimtelijke kwaliteit in (inter)nationale context*
4. *Welke aspecten bepalen de ruimtelijke kwaliteit in een stedelijke te transformeren omgeving*

Ruimtelijke kwaliteit en esthetica

Professie en persoonlijke smaak zijn van invloed op de definitie van de ruimtelijke kwaliteit. Een van de eerste beroepen of vakgebieden die probeerde de kwantitatieve en kwalitatieve aspecten van de ruimtelijke kwaliteit benoemen is de architectuur. De Romeins architect Vitruvius beschreef in de oudheid (architectonische) ruimtelijke kwaliteit als een samenspel tussen “venustas”, “utilitas” en “firmitas”, of de belevingswaarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde. Hieruit blijkt dat hij er vanuit gaat dat ruimtelijke kwaliteit bestaat uit een esthetisch, functioneel en duurzaam element en het samenspel tussen deze elementen. In de Vormleer⁶ die de relaties tussen de vormgeving en zijn betekenis binnen de esthetica beschrijft, komen deze elementen weer terug. De gedachte is dat er een spanningsveld is tussen een beeldschoon ontwerp (kwaliteit/vormgeving) en een goed functionerend object (kwantiteit/inhoud). De architectuur en stedenbouw zijn vakgebieden waarbinnen deze spanningsvelden bij elkaar in een mengvorm van techniek en vormleer bij elkaar samen komen. Ook binnen dit vakgebied zijn er verschillende stromingen waarbij de vormgeving of verschijningsvorm van een object of een gebied voortkomt uit de inhoud of de gebruikswensen (Form follows function - functionalisme⁷), danwel andersom (Function follows form – Art Nouveau/Jugendstil). De keuze voor welke stroming kan de ruimtelijke kwaliteit (en de duurzaamheid) van een gebied beïnvloeden. Er is immers niets veranderlijker dan de menselijke smaak en daarmee wat als kwaliteit ervaren wordt.⁸

Ook de definities die de **politiek** hanteert en het **beleid** voor vooral het kwalitatieve aspect van ruimtelijke kwaliteit veranderen in de tijd. In de vierde nota ruimtelijke ordening van 1988 werd voor het eerst het begrip ruimtelijke kwaliteit gehanteerd. Hierin werden basiseisen gegeven waar de ruimtelijke kwaliteit van Nederland van 2015 verbeterd moest worden vanuit een helicopterview om te voldoen aan de hoge wensen van internationaal georiënteerde bedrijven. Nederland moest vooral klaar zijn voor de internationale concurrentie. Zo moest Schiphol alle ruimte krijgen, werd ingezet op de versterking van stedelijke regio's, openbaar vervoer en er moesten vele nieuwbouwlocaties komen om te voldoen aan de (kwalitatieve) vraag om zo een betere ruimteverdeling te krijgen. In de volgende Vinexopgave werd de milieubelasting een extra kwaliteitsaandachtspunt. Zo moest de mobiliteit worden verminderd en er meer binnenstedelijk en aan de randen van steden worden gebouwd (Vinexlocaties). De Vijfde nota ruimtelijke ordening biedt vervolgens zeven elementen waar ruimtelijke kwaliteit rekening mee moet houden, zoals een economische en maatschappelijke functionaliteit, culturele diversiteit, sociale rechtvaardigheid, duurzaamheid, aantrekkelijkheid en menselijke maat. Hieruit kan worden afgeleid dat in de loop van de tijd de Rijksdefinitie is veranderd van een “helikopterdefinitie” naar een definitie wat ruimtelijke kwaliteit kan zijn op de individuele schaal (menselijke maat). De aandacht voor de ruimtelijke kwaliteit is verbreed van een puur fysieke invulling, naar een wisselwerking met maatschappelijke en minder gemakkelijk te definiëren zachte aspecten als maatschappelijke functionaliteit, rechtvaardigheid en aantrekkelijkheid. Kortom de politiek en het beleid van het moment zijn grillig en veranderen naar nieuwe inzichten. Zij beïnvloeden zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve elementen van de ruimtelijke kwaliteit.

Een algemene definitie voor de ruimtelijke kwaliteit kan op basis van de belevingswaarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde hiermee verder gedefinieerd worden als het “met al de zintuigen en emoties waar te nemen en



(individueel of collectief) gewaardeerde inrichting en nuttig gebruik" en daarmee "levensbestendigheid" van een gebied of omgeving.

Ruimtelijke kwaliteit in internationaal perspectief

Een eenduidige vertaling van het Nederlandse begrip Ruimtelijke Kwaliteit is in de internationale literatuur niet te vinden. Wel worden onderdelen van de ruimtelijke kwaliteit beschreven (milieu- of omgevingskwaliteit, locatiekwaliteit etc.). Ook de definitie en de inhoud die in de Nederlandse literatuur wordt gehanteerd voor ruimtelijke kwaliteit varieert. Daarmee wordt het ook lastig om een alles omvattende beschrijving te hanteren voor een begrip waar een ieder wel een opvatting over heeft (Vierde Nota versus Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening). Zo geeft voormalig professor Henk Voogd van de Rijksuniversiteit Groningen aan dat de term ruimtelijke kwaliteit in de internationale literatuur niet bestaat, maar dat dit vooral environmental quality of quality of place wordt genoemd. Hij constateert ook dat in het beleid en uiteindelijk de praktijk zelden de vraag wordt gesteld voor wie men deze ruimtelijke kwaliteit maakt. Voor een gebiedsontwikkeling is deze aansluiting voor de duurzaamheid van het behaalde resultaat echter essentieel. In de scope van dit onderzoek is dit een van de redenen waarom in de gekozen beschrijving hier wel rekening mee moet worden gehouden zodat de ruimtelijke kwaliteit kan worden beschreven en gemonitord.

Aspecten die de ruimtelijke kwaliteit bepalen in (inter)nationale context

Letterlijk kan **environmental quality** worden vertaald als **omgevingskwaliteit** of milieukwaliteit. Uit de internationale literatuur blijkt dat het begrip breder is dan in Nederland wordt gehanteerd. Een van de eerste onderzoeksrapportages van de National Resourch Counsil van de universiteit in Washington in opdracht van de "Space Applications Board" benadert Environmental Quality vanuit "*het verstandig omgaan beschikbaar voedsel, stoffen, water, lucht, mineralen en andere natuurlijke bronnen*". Onderwerp van studie zijn de luchtkwaliteit en de waterkwaliteit, maar ook de gevolgen voor het gebruik van de beschikbare ruimte sec en voor het welbevinden van de gebruikers van deze ruimte. Een stap verder gaan Graham Haughton, Colin Hunter en Dawson Books in hun studie naar "Sustainable Cities". Zij geven twee benaderingswijzen van de stedelijke omgeving als ofwel een versterking van natuurlijke ecosystemen, of als een nieuw op zichzelf stand ecosysteem. De stedelijke omgeving zien zij als een complex gestructureerd en getextureerde omgeving die bestaat uit een mengeling van natuurlijke, gebouwde economische, sociale en culturele dimensies (pagina 14). Zij geven aan dat er een directe relatie is tussen de environmental quality (het gebruik van de natuurlijke bronnen), de menselijke gezondheid en uiteindelijk de **quality of life**. (pagina 130).

Volgens Ricardo Garcia Mira hangt **quality of life**, ofwel **leefkwaliteit** direct samen met de leefomgeving of milieukwaliteit. Het kwaliteitsniveau wordt gedefinieerd aan de hand van "*de mate van geschiktheid voor het gewenste gebruik*". (pagina 26 van "Housing, space and quality of life"). Hieruit kan worden afgeleid dat deze gezamenlijk van invloed kunnen zijn op de ruimtelijke kwaliteit.

Richard Florida benadert de **quality of place** of **kwaliteit van de plek** in de stedelijke ruimte als "*een juiste combinatie van gebouw en natuur, bevolkingsdiversiteit en (ongedwongen) culturele voorzieningen*". Hij beschrijft het als een doorgaand dynamisch proces waarin verschillende aspecten van een maatschappij samenkomen. De mate van Quality of Place is belangrijk voor het aantrekken van specifieke doelgroepen of gebruikers van het gebied. Hij vindt hierbij naast de vormgeving ook de aanwezigheid van de 3 T's belangrijk, namelijk, Technology (techniek, kunde, kennis), Tolerance (tolerantie), Talent als belangrijke basisvoorwaarden voor het aantrekken en behouden van bijvoorbeeld de Creative Class (pagina 37 en zie ook paragraaf 2.4). Zij zijn bepalend voor de kernkwaliteit van de locatie ofwel Quality of Place. Elementen die Florida benoemt die belangrijk zijn in de kwaliteit van de plek voor de creative class of kenniswerkers is de authenticiteit, identiteit en inspirerende en aantrekkelijke omgevingen. Deze aantrekkelijkheid komt voort uit de eerdere genoemde **quality of life**, de **kwaliteit van de ruimte** (quality of place), **stedelijke diversiteit** en **stedelijkheid**. Florida geeft aan dat aantrekkelijke omgevingen de Creative Class inspireren tot creatieve ideeën en uiteindelijk kennis en kunde. Hieruit zou kunnen worden afgeleid dat de term "**kennis-economie**" ook ingeruild zou kunnen worden door bijvoorbeeld de "**inspiratie-economie**" die leidt tot inspiratie, creativiteit en uiteindelijk kennis en kunde.

De raad van het Landelijk gebied stelt dat er twee aspecten vast zitten aan de ruimtelijke kwaliteit om deze te kunnen beschrijven. Het "harde" **kwantitatieve aspect** (bijvoorbeeld bouwtechnische NENnormen in de bouw) dat gemakkelijk getoetst kan worden en het "zachte" **kwalitatieve aspect** dat bepaald wordt door de persoonlijke beleving van de ruimte (rust, ervaring van schoonheid, harmonie, herinneringen aan vroeger, etc.). Deze aspecten worden gezien als uniek en specifiek verbonden met de locatie. Uit de benadering van Henk Voogd en de Raad van het Landelijk gebied kan worden afgeleid dat er voor ruimtelijke kwaliteit verschillende en niet eenduidige definities kunnen bestaan die zowel kwantitatief als kwalitatief kunnen worden benaderd en kunnen veranderen in het tijdsbeeld.

Het kwantitatieve deel eenduidiger van karakter en meer vooraf te bepalen, het kwalitatieve deel is dan meer locatiespecifiek en moeilijker te voorspellen. De beschrijving van de monitor voor de ruimtelijke kwaliteit zal recht moeten doen aan beide aspecten.

De betekenis en definitie van ruimtelijke kwaliteit veranderen in de loop van de **tijd**, zo zijn verschillende definities geweest voor het begrip ruimtelijke kwaliteit. Los daar van zijn er ook verschillende interpretaties geweest wat het begrip uiteindelijk moest zijn, zowel professioneel, vanuit persoonlijke smaak als vanuit politiek bekeken. Zowel de kwantitatieve normen kregen een aanscherping in de tijd als de inzichten wat kwaliteit zou moeten zijn. Vooral het



laatste maakt het lastig om ruimtelijke kwaliteit voor een langere tijd te verankeren, wat nodig is voor een duurzame gebiedsontwikkeling (zie ook 2.3). Dus zal de definitie hiervoor flexibel genoeg moeten zijn.

In de gebiedsontwikkeling is de uitkomst van de ruimtelijke kwaliteit onderdeel van het gebiedsontwikkelingsproces. Deze kan onder invloed van de tijd en de betrokken actoren veranderen (zie ook paragraaf 2.3.). Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat voor een bruikbare monitor voor de ruimtelijke kwaliteit deze ruimte moet laten voor kwalitatieve en kwantitatieve elementen, flexibel en duurzaam is. Uit het voorgaande blijkt dat een eenduidige evenknie van het begrip ruimtelijke kwaliteit in de internationale context ontbreekt. Om toch een vergelijking mogelijk te kunnen maken zal er daarom een vergelijkbare definitie nodig zijn. Hier zullen in ieder geval environmentaal kwaliteit, kwaliteit of place en kwaliteit of Life deel van uit maken. Ruimtelijke kwaliteit en de waardering hiervan komt dan niet alleen voort uit vormgeving, maar ook het samenspel tussen de wensen van de gebruikers van de beschikbare ruimte, de mogelijkheden en de context.

Ruimtelijke kwaliteit in een stedelijke (te transformeren) omgeving

In het binnenstedelijk gebied en dichter bevolkte gebieden zoals Nederland wordt de ruimtelijke kwaliteit door het verhaal dat een gebied al in zich draagt bepaald. Hierbij is de ruimtelijke kwaliteit een zichtbare resultante van de mix van de al aanwezige gebiedsomgeving zoals de cultuur, de historie, iconen, bewoners etc. De stedelijke gebiedsontwikkeling houdt zich met bezig met de transformatie van deze stedelijke bestaande omgeving (zie ook 2.3). Ook Charles Landry stelt in "The art of Citymaking" dat steeds minder gebieden een ruraal of landelijk karakter hebben. De invloed vanuit het stedelijk gebied reikt ver, ook richting het landelijk gebied. Uiteindelijk heeft dit ook invloed op de ruimtelijke kwaliteit van zowel het stedelijk als het landelijk gebied. Zo woont meer dan 50% van de wereldbevolking momenteel in het stedelijk gebied. Volgens Charles Landry gaat ruimtelijke kwaliteit verder dan alleen de invulling van de fysieke ruimte. Belangrijk uitgangspunt voor een gebiedsontwikkeling of City Making is dat een stad er niet op uit moet zijn om de meest creatieve stad in de wereld te zijn. Het moet er op uit zijn om de beste en meest fantasierijke/inspirerende stad voor de wereld te zijn.

Uit de benadering van Charles Landry kunnen een aantal zaken worden afgeleid. De ruimtelijke kwaliteit is meer dan alleen een aspect van vormgeving en verschijningsvorm. Het hangt samen met aspecten als economie, uniciteit, ethiek. Voor het ruimtelijke kwaliteitsproces is een denken, planning en handelen noodzakelijk gericht op een gewenste ruimtelijke kwaliteit. **Maatschappelijk** handelen en draagvlak is hierin belangrijk voor ruimtelijke kwaliteit. Deze ruimtelijke kwaliteit is plaatsgebonden en uniek. Tot slot heeft het stedelijk gebied steeds meer invloed op de ruimtelijke kwaliteit van het landelijk gebied.

Een en ander kan betekenen dat naast de inhoud, de procesmatige kant van "hoe de ruimtelijke kwaliteit te bereiken" van invloed is op het resultaat van dit proces in de vorm van de feitelijk gerealiseerde ruimtelijke kwaliteit⁹. Daarnaast is de identiteit van een locatie in de vorm van zijn geschiedenis en cultuur ook een belangrijke factor die de ruimtelijke kwaliteit van een locatie mede bepaalt. Net als het begrip kwaliteit is identiteit een subjectief en lastig grijpbaar begrip dat verandert door nieuwe inzichten in de loop van de tijd. Gezien de betekenis voor een stedelijk te transformeren omgeving zal ook **identity of identiteit** onderdeel zijn van de gehanteerde definitie voor de ruimtelijke kwaliteit. Geconstateerd kan worden dat er een sociaal maatschappelijke invloed is op deze identiteit.

Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat de **monitor** van de ruimtelijke kwaliteit specifiek voor het onderzoeksgebied rekening moet houden met dat:

- de term ruimtelijke kwaliteit in internationaal perspectief bestaat niet maar,
- er wel verschillende kwaliteitsaspecten zijn waaruit een beschrijving of monitor opgebouwd kan worden die binnen het kader van het onderzoek bruikbaar zijn zoals omgevingskwaliteit, leefkwaliteit en kwaliteit van de plek en identiteit
- ruimtelijke kwaliteit bestaat uit een vast te leggen kwantitatieve en variabele kwalitatieve component, beiden komen terug in de definitie,
- in de loop van de tijd verandert de betekenis en definitie van ruimtelijke kwaliteit zowel vanuit de professie, persoonlijke smaak, politiek en beleid. Door in de definitie de term kwaliteit mee te nemen in de definitie wordt rekening gehouden met deze veranderlijkheid.
- ruimtelijke kwaliteit in een te transformeren stedelijke omgeving heeft een sterke relatie met de historie en cultuur van een plek, ofwel identiteit, ook deze komt terug in de definitie.

Zodoende kan ruimtelijke kwaliteit binnen het kader van het onderzoek beschreven worden als:

Ruimtelijke kwaliteit = Environmental Quality+Quality of Place+Quality of Life + Identity ofwel

RUIMTELIJKE KWALITEIT= OMGEVINGSKWALITEIT+KWALITEIT VAN DE PLEK+LEEFKWALITEIT+IDENTITEIT.



2.3. Ruimtelijke kwaliteit in de gebiedsontwikkeling

"Stedelijke gebiedsontwikkeling is het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de ontwikkeling van stedelijke gebieden" uit Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen – Jan van Verlaet.

Om de ruimtelijke kwaliteit te versterken is het, naast het definiëren van wat ruimtelijke kwaliteit is ook belangrijk te achterhalen welke factoren in de gebiedsontwikkeling deze mogelijk beïnvloeden of versterken. Eerder is het sociaal maatschappelijk belang geconstateerd bij de bestaande en mogelijk toekomstige ruimtelijke kwaliteit in het bestaande stedelijk gebied. Deze kan zich manifesteren als het imago of identiteit van een gebied en kan van invloed zijn op het resultaat van het gebiedsontwikkelingsproces en daarmee uiteindelijk ook de ruimtelijke kwaliteit. Het belang van de maatschappelijke kwaliteit voor het gebiedsontwikkelingsproces wordt onderbouwd vanuit Charles Landry en Fortuin. Tot nog toe is het maatschappelijk belang of de **maatschappelijke kwaliteit** niet meegenomen in de theoretische modellen voor het gebiedsontwikkelingsproces. In deze paragraaf worden de mogelijke relaties bepaald in gebiedsontwikkelingsproces tussen de maatschappelijke kwaliteit en de ruimtelijke kwaliteit. Via onder meer de algemene theorie van Verlaet over de gebiedsontwikkeling en het bijbehorende proces wordt beschreven welke plek de ruimtelijke kwaliteit hierbinnen heeft en krijgt met de toevoeging van de maatschappelijke kwaliteit. Het resultaat hiervan is een uitbreiding van het model van Verlaet met de maatschappelijke kwaliteit, een nieuw en eigen optimalisatiemodel en input voor de ruimtelijke kwaliteit. Om antwoord te geven op de plek van de ruimtelijke kwaliteit binnen de gebiedsontwikkeling en de wordt ingegaan op:

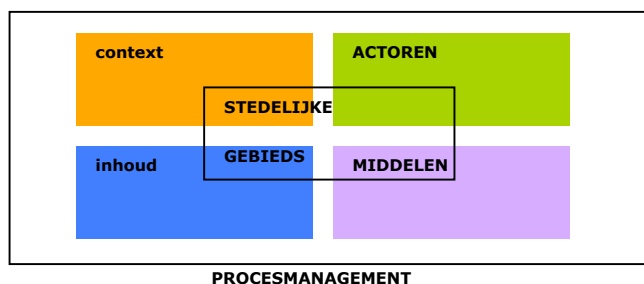
- wat zijn de invalshoeken die van belang zijn voor de stedelijke gebiedsontwikkeling
- wat zijn de verschillende kwaliteitsfactoren die van belang zijn voor het resultaat van de gebiedsontwikkeling
- wat is de relatie tussen deze kwaliteitsfactoren en de ruimtelijke kwaliteit en specifiek de maatschappelijke kwaliteit
- welke elementen zijn van invloed op het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit en hoe kan ruimtelijke kwaliteit worden geoptimaliseerd binnen de gebiedsontwikkeling
- hoe kan dit modelmatig worden geïllustreerd.

Invalshoeken stedelijke gebiedsontwikkeling

In de benadering van Infraconsult (ook wel methode Habiforum) bepaalt het imago of identiteit van een gebied in grote mate de duurzaamheid van een gebied. Wanneer deze niet meer aansluit bij de wensen van de gebruikers of zelfs negatief wordt, is dit de aanleiding om over te gaan tot herontwikkeling van het gebied. Het imago wordt hierbij in grote mate bepaald door de fysieke verschijningsvorm, het gebruik en het maatschappelijk draagvlak. Op basis van de verschillende definities van de ruimtelijke kwaliteit kan worden afgeleid dat het imago van een gebied sterk samenhangt met de ruimtelijke kwaliteit. Een van de belangrijke doelen die meespelen bij gebiedsontwikkeling is het bereiken en behouden van een positief imago en daarmee een positieve ruimtelijke kwaliteit.

Volgens Verlaet is het succes of de mate van duurzaamheid van een imagoverandering afhankelijk van het samenspel ofwel het managen van het proces tussen de context, de actoren, de middelen en de inhoud van de bewuste gebiedsontwikkeling. In de onderstaande tabel is dit proces weergegeven.

INVALSHOEKEN GEBIEDSONTWIKKELING¹



Figuur 2.1. Model Invalshoeken Gebiedsontwikkeling van Verlaet.

De context staat voor relevante maatschappelijke ontwikkelingen, beleid van (hoger)schaalniveau, juridische context en de infrastructuur (i.e. communicatie) in de gebiedsontwikkeling. Actoren zijn de partijen die betrokken zijn bij de gebiedsontwikkeling vanuit de publieke en private sector, burgers en belangengroepen. Middelen zijn in het model niet alleen de financiën, het risicodragend vermogen en grondbeleid, maar ook kennis en kunde. De inhoud ten slotte omvat alle sectorale en facetmatige wensen, de mate van mono/multifunctionaliteit, de dynamiek in het gebiedsontwikkelingsproces, de markt kwaliteit en de ruimtelijke kwaliteit. Het gebiedsontwikkelingsproces is zodoende een complexe ontwikkeling omdat het bepaald wordt vanuit meerdere invalshoeken.

De verschillende invalshoeken beïnvloeden elkaar doordat zij ieder op zich weer de ruimte en het resultaat van de andere invalshoek bepalen. Om een optimaal resultaat in gebiedsontwikkeling te bereiken is inzicht in deze invalshoeken (de analyse) belangrijk en hoe ze beïnvloed kunnen ten gunste van een optimaal resultaat uit de gebiedsontwikkeling. Dit zou kunnen betekenen dat op meerdere borden tegelijkertijd moet worden geschaakt. Al deze invalshoeken bepalen gezamenlijk het resultaat van de (stedelijke) gebiedsontwikkeling. Hieruit kan worden afgeleid dat zij daarmee ook van invloed kunnen zijn op de ontwikkeling en het uiteindelijke resultaat van de ruimtelijke kwaliteit.

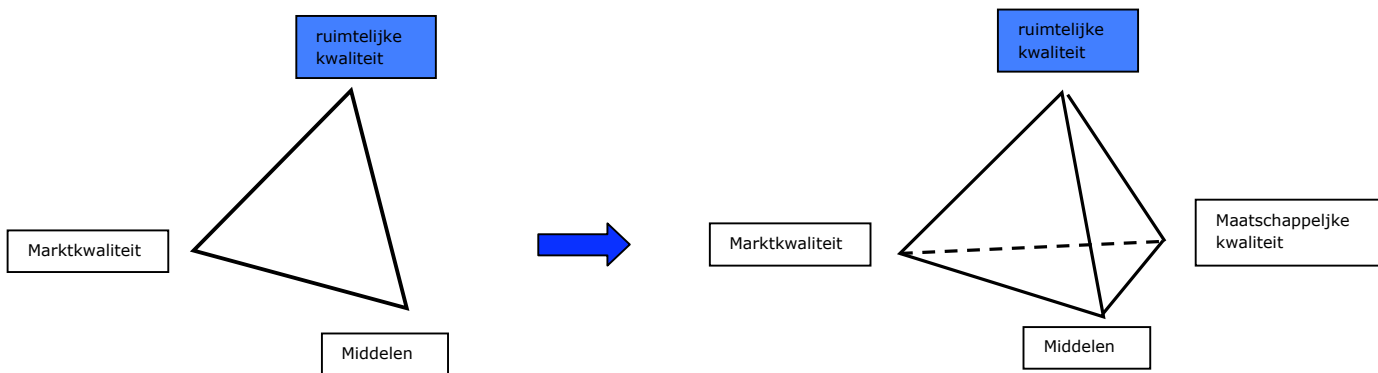


Kwaliteitsfactoren (belangen) in de gebiedsontwikkeling

Volgens Verlaet is er naast de verschillende invalshoeken een drietal hoofdbelangen te onderscheiden bij een gebiedsontwikkeling. De mate waarin binnen de gebiedsontwikkeling deze belangen tot hun recht komen wordt vertaald als een kwaliteitsfactor. Het zijn in een willekeurige volgorde de marktkwaliteit, de middelen, en de ruimtelijke kwaliteit.

Net als bij de invalshoeken beïnvloeden de verschillende belangenvelden of kwaliteitsfactoren elkaars ruimte en mogelijkheden. In het belangenmodel van Jan van Verlaet¹⁰, worden de relaties tussen de drie belangenvelden gevisualiseerd. Om de gelijkwaardigheid van deze belangenvelden aan te geven is deze driehoek iets gekanteld. Volgens Verlaet is het in evenwicht brengen van de drie belangenvelden een voortdurend punt van aandacht bij de onderhandeling in het gebiedsontwikkelingsproces. Hij gaat er van uit dat de bij het proces betrokken partijen oog hebben voor alle belangen in het veld, maar verschillende accenten zullen leggen. Zo zal een marktpartij vooral kijken naar de gevolgen voor de afzet en dus de marktkwaliteit, is de stedenbouwkundige meer geïnteresseerd in de ruimtelijke kwaliteit en de politiek in het maatschappelijke draagvlak. Het doel is een optimaal evenwicht waarbij alle belangen ruim de aandacht krijgen. Doenja Urlings heeft in haar studie aangetoond wat er gebeurt wanneer 1 van de belangenvelden of kwaliteitsfactoren te weinig aandacht krijgt in een gebiedsontwikkeling. Er ontstaat een onevenwichtigheid wat ten koste gaat van het resultaat van de gebiedsontwikkeling. Zo kunnen bijvoorbeeld stedenbouwers de wens hebben dat op specifieke plekken hoogbouw wordt gerealiseerd, maar als het publiek tegen is wordt dit niet gerealiseerd. Zonder (duurzame) ruimtelijke kwaliteit is er voor een gebiedsontwikkeling geen (duurzame) markt voor de ontwikkeling.

Uit de benadering van Kees Fortuin op basis van de dagelijkse praktijk kan worden afgeleid dat het maatschappelijk draagvlak en de betrokkenheid van de verschillende gebruikers in een gebied belangrijk is voor de (her)ontwikkeling en voor het behoud van het imago (c.q. identiteit) van een gebied. Daarmee is het ook belangrijk voor de effectiviteit van de investeringen in het gebied. Op basis hiervan kan de maatschappelijke kwaliteit als een extra kwaliteitsfactor worden toegevoegd aan het basismodel van Jan van Verlaet. De maatschappelijke kwaliteit kan gezien worden als de "maatschappelijke meerwaarde", de sociale kwaliteit en uit zich onder andere in maatschappelijk draagvlak onder de huidige en toekomstige gebruikers in een gebied. Mogelijk is de maatschappelijke kwaliteit net zo belangrijk als de andere belangenvelden. Het uitgebreide model zou dan kunnen worden vorm gegeven als een tetraëder. Net als bij het basismodel van Jan van Verlaet wordt deze dan iets gekanteld weer gegeven om de gelijkwaardigheid van de belangenvelden te onderstrepen. Het plaatsen van ruimtelijke kwaliteit in de top van de tetraëder in het onderstaande model is dan ook toeval. De tetraëder symboliseert alle denkbare dwarsverbanden die gelegd kunnen worden tussen de verschillende belangenvelden. De ruimtelijke kwaliteit in gebiedsontwikkelingsproces (in theorie) is in beide modellen een even belangrijk is als de andere belangen. Uit het onderstaande nieuwe model kan worden afgeleid dat de ruimtelijke kwaliteit wordt beïnvloed door de marktkwaliteit, middelen en de maatschappelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces.



Figuur 2.2. Uitgebreide belangenmodel, links het model van Jan van Verlaet, rechts het model dat hiervan is afgeleid en is uitgebreid met de maatschappelijke kwaliteit als kwaliteitsfactor.

De relatie tussen ruimtelijke kwaliteit, maatschappelijke kwaliteit en identiteit

In zijn basis-belangenmodel heeft Verlaet de relaties ofwel spanningsvelden tussen de verschillende belangen benoemd: Het zijn achtereenvolgens de ambitie (ruimtelijke kwaliteit versus middelen), de potentie (ruimtelijke kwaliteit versus marktkwaliteit) en het risico (marktkwaliteit versus middelen) in de gebiedsontwikkeling. Eerder is op basis van Verlaet, Fortuin en Charles Landry de maatschappelijke kwaliteit aan dit model toegevoegd. De relatie tussen de maatschappelijke en ruimtelijke kwaliteit is hierin nog niet benoemd. Charles Landry geeft aan dat ruimtelijke kwaliteit in een bestaande stedelijke omgeving mede wordt bepaald door de eigenheid van de locatie in de vormgeving, historie en daarmee de cultuur. Hieruit kan worden afgeleid dat de ruimtelijke kwaliteit hierin de meer zichtbare fysieke component is en de maatschappelijke kwaliteit de betekenis of waardering die de (lokale) maatschappij aan deze plek geeft. Er is een wisselwerking tussen de ruimtelijke en maatschappelijke kwaliteit. Het resultaat hiervan kan worden omschreven als het **merk of identiteit** van de locatie in de gebiedsontwikkeling.

Het resultaat van de gebiedsontwikkeling kan worden gezien als een product. Volgens Jan Verlaet is "branding" een manier om een gebied of een wijk in de markt te zetten bij een gebiedsontwikkeling om zo de marktkwaliteit of



potentie van het gebied te vergroten. Het "branden" van een gebied kan worden gezien als het beïnvloeden van de **toekomstige identiteit** van een locatie. De identiteit is dan het "brand" (merk), imago of **visitekaartje** van de locatie. Kotler geeft aan dat het "brand" van een product bestaat uit een fysieke (ruimtelijke) component, een functionele (gebruiks)component en een culturele (maatschappelijke) component. Dit lijkt te ondersteunen dat wanneer ingezet wordt op de versterking van de ruimtelijke en de maatschappelijke kwaliteit dit kan leiden tot een (positieve) verandering van de identiteit van een gebied.

Het bepalen van een identiteit van een gebiedsontwikkeling is belangrijk voor diverse typen locaties, volgens Verlaet bijvoorbeeld bij bedrijventerreinen bij een vragersmarkt en volgens Rian Peeters ook om meer duurzame leefomgevingen te creëren. Het belang van de identiteit van een wijk ziet zij als basis voor een succesvol woongebied, een baken voor de toekomst bij een langdurig gebiedsontwikkelingsproces en als middel om bij de gebiedsontwikkeling betrokken partijen aan elkaar te binden. Hieruit kan worden afgeleid dat identiteit belangrijk is als marketinginstrument, een basis voor duurzaamheid, een baken in de gebiedsontwikkeling en als bindingsinstrument voor bij de gebiedsontwikkeling betrokken partijen.

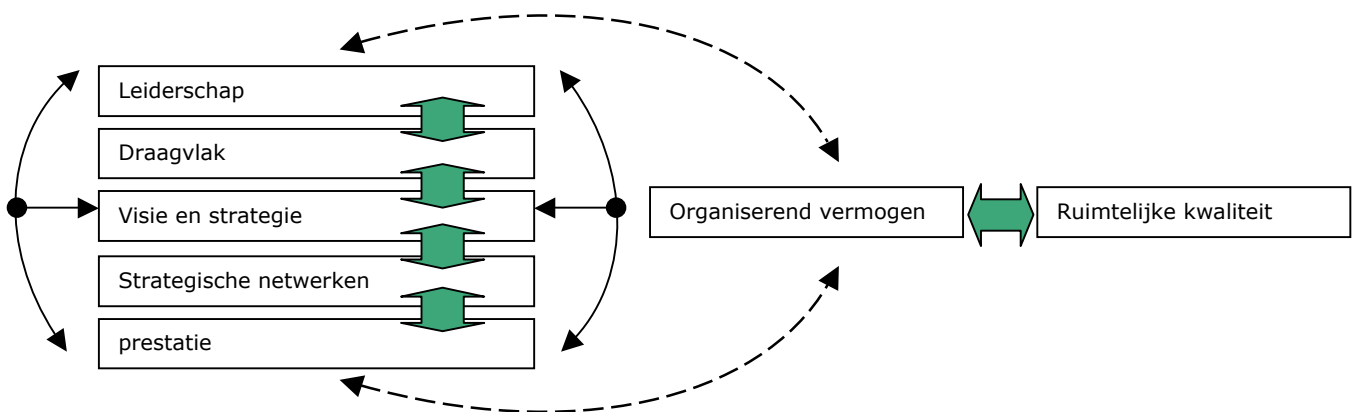
Fortuin geeft aan dat identiteit van een gebied kan worden vertaald in neutrale meetbare indicatoren of eenheden of door fysieke eigenschappen van een wijk te linken aan de eigenschappen van haar bewoners. Dit laatste wordt het **cultuurprofiel** genoemd. Het idee hierbij is dat bewoners, buitenstaanders, passanten en tijdelijke gebruikers betekenissen toe kennen aan fysieke locaties. Fortuin geeft aan dat identiteit op verschillende manieren kan worden gedefinieerd¹¹. Een definitie voor de hier bedoelde identiteit kan op basis van Fortuin worden gedefinieerd als **"de symbolische betekenis die objecten en ruimten verwerven onder invloed van hun plaats in het menselijk handelen"**. Uit de verschillende benaderingswijzen voor het bepalen van de identiteit van een locatie kan worden afgeleid dat de identiteit voortkomt uit een ruimtelijke component en een maatschappelijke component. Hiermee is de **identiteit** het derde spanningsveld dat van invloed is op de ruimtelijke kwaliteit.

RUIMTELIJKE KWALITEIT ←-----IDENTITEIT-----> MAATSCHAPPELIJKE KWALITEIT

Mogelijke relatie tussen ruimtelijke en maatschappelijke kwaliteit gebaseerd op Fortuin en Peter van der Graaf, onderzoekers bij het Verwey Jonker instituut.

Het verbeteren van het resultaat van de gebiedsontwikkeling en organiserend vermogen

Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat in het gebiedsontwikkelingsproces worden continu gewerkt aan een optimaal evenwicht tussen de nu vier verschillende kwaliteitsfactoren. Voor een geslaagd (inhoudelijk) resultaat van de gebiedsontwikkeling is het een basisvoorwaarde dat met alle vier factoren rekening wordt gehouden. Het verbeteren van het resultaat van de gebiedsontwikkeling, of optimaliseren, is volgens De Bruin Van de Berg (en Marco van Hoek) afhankelijk van het "organiserend vermogen" van de bij het gebiedsontwikkelingsproces betrokken partijen. Het organiserend vermogen wordt hierbij bepaald door de aanwezigheid van leiderschap, draagvlak (politiek, maatschappelijk en ruimtelijk economisch), de aanwezigheid van visie of strategie, strategische en publiek private netwerken, de onderlinge communicatie. Deze zijn van invloed op het samenspel tussen de ruimtelijke kwaliteit, marktqualiteit, middelen en uiteindelijk de maatschappelijke kwaliteit van de gebiedsontwikkeling en andersom zoals is geïllustreerd voor de ruimtelijke kwaliteit hieronder.



Figuur 2.3. Model organiserend vermogen van Van den Berg, Van der Meer De Bruin en de invloed op de ruimtelijke kwaliteit.

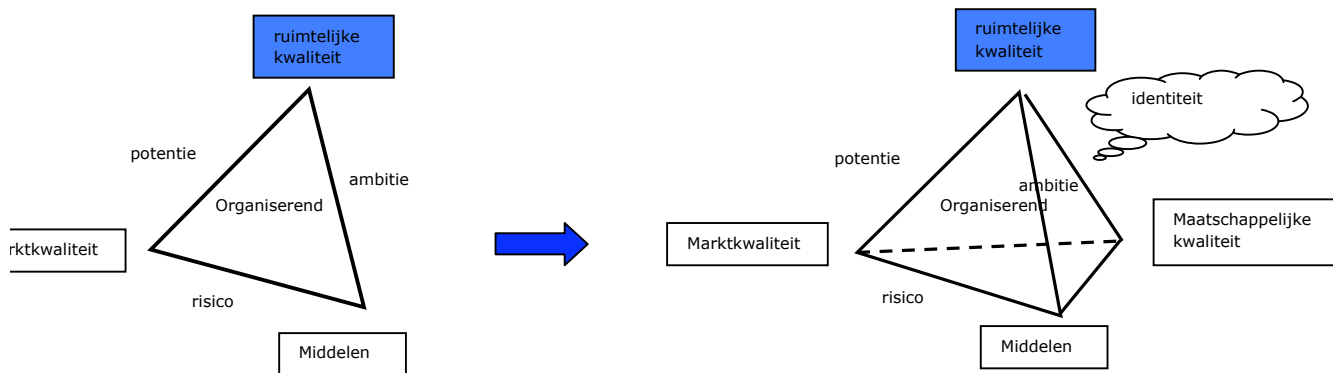
Uit het model van De Bruin kunnen basisvoorwaarden worden afgeleid voor een optimaal ontwikkelingsproces om ruimtelijke kwaliteit te bereiken, en inhoudelijke relatie(s) die de ruimtelijke kwaliteit heeft met de andere kwaliteitsfactoren en belangenvelden:

- het maatschappelijk draagvlak (societal support) kan van invloed zijn op het organiserend vermogen. De maatschappelijke kwaliteit bij een gebied is niet alleen van invloed op het organiserend vermogen, maar ook op het resultaat van de gebiedsontwikkeling zelf. Daarmee is het een belangenveld waar rekening mee moet worden gehouden. Ook hier blijkt dat maatschappelijke kwaliteit een kwaliteitsfactor of belangenveld is waar in de gebiedsontwikkeling voor wat betreft de inhoud rekening mee is te houden.



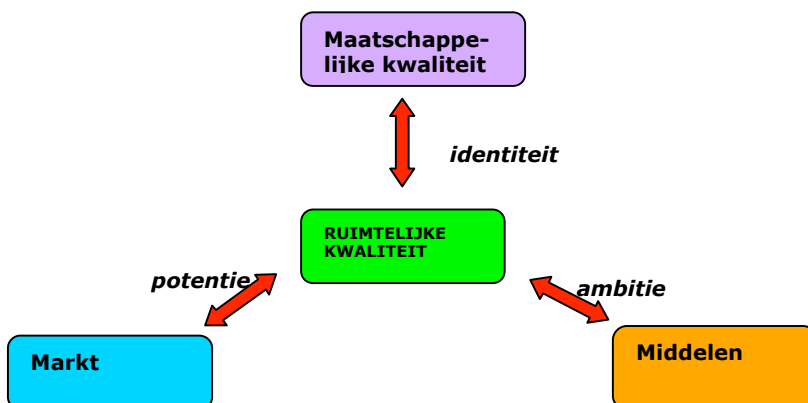
- Het organiserend vermogen kan van invloed zijn op het uiteindelijke resultaat van de gebiedsontwikkeling en dus ook van de opgeleverde ruimtelijke kwaliteit. De Bruin stelt dat het resultaat van een gebiedsontwikkeling mede wordt bepaald door het organiserend vermogen van de partijen binnen een gebiedsontwikkelingsproces. Dit zou betekenen dat bij alle onderdelen van het organiserend vermogen een positief effect te behalen is voor de ruimtelijke kwaliteit, zowel via het leiderschap, het draagvlak, visie en strategie en de strategische publieke en private netwerken. Vanaf het eerste moment dat er sprake is van een gebiedsontwikkeling moet er ruimte en aandacht zijn voor ruimtelijke kwaliteit in alle planfasen bij alle actoren in het gebiedsontwikkelingsproces om deze optimaal te kunnen versterken.

Het belangenmodel van Verlaet en de theorie van De Bruin is door De Bruin en Marco van de Hoek vertaald naar een optimalisatiemodel voor de gebiedsontwikkeling. Hierin worden zowel de onderlinge relaties tussen de kwaliteitsfactoren benoemd (potentie, risico, ambitie) en wordt het organiserend vermogen centraal geplaatst. Deze is echter nog gebaseerd op het basis-belangenmodel met drie kwaliteitsfactoren. In de eerdere paragraaf is deze uitgebreid naar een tetraëder door de toevoeging van de maatschappelijke kwaliteit. Vervolgens kan op basis van de analyse van Fortuin en Peter van der Graaf (zie vorige paragraaf) identiteit een mogelijke aanduiding zijn van de relatie tussen de ruimtelijke kwaliteit en de maatschappelijke kwaliteit. De verschillende kwaliteitsrelaties zouden volgens het onderstaande model kunnen worden weer gegeven in het uitgebreide optimalisatiemodel Van Marco van de Hoek en Jan van Verlaet.



Figuur 2.4. Links het optimalisatiemodel van Marco van de Hoek en Jan van Verlaet. Rechts het nieuw bepaalde optimalisatiemodel zoals deze zou kunnen worden uitgebreid met maatschappelijke kwaliteit en de mogelijke relatie tussen maatschappelijke kwaliteit en ruimtelijke kwaliteit afgeleid uit de theorie van Fortuin (zie eerder). De scope van de voorliggende studie legt het accent op de relaties met de ruimtelijke kwaliteit. Dit betekent dat in het model in deze studie de spanningsvelden tussen de maatschappelijke kwaliteit en de marktkwaliteit en middelen hierin niet zijn mee genomen. Mogelijk interessant voor latere studies is hoe deze andere spanningsvelden zijn te benoemen.

De ruimtelijke kwaliteit van een gebiedsontwikkeling als geheel wordt vergroot wanneer de relatie met de andere belangenvelden wordt versterkt. Hieruit kan worden afgeleid dat in de gebiedsontwikkeling de optimale ruimtelijke kwaliteit vertaald kan worden als “een geoptimaliseerd evenwicht tussen de potentie, de ambitie en de identiteit van een gebied”. Wanneer puur wordt ingezoomd op de relaties die de ruimtelijke kwaliteit heeft met de andere kwaliteitsfactoren die van belang zijn in een gebiedsontwikkeling zou dit volgens het onderstaande model kort samengevat kunnen worden:



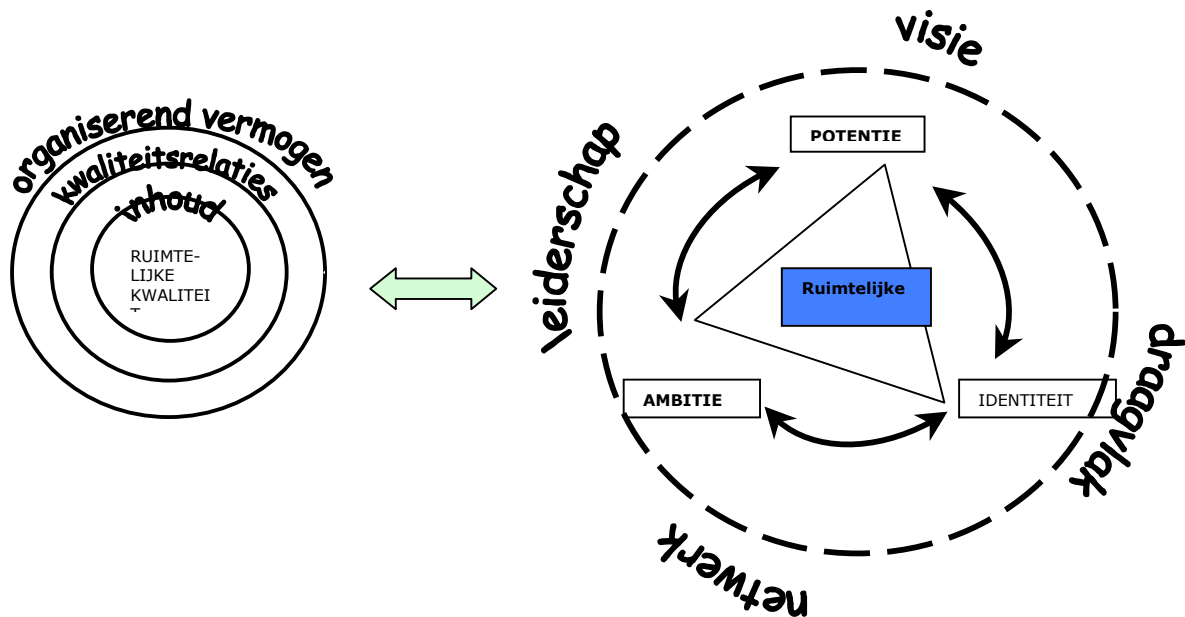
Figuur 2.5. De input voor de ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces: de relaties tussen ruimtelijke kwaliteit en de andere kwaliteitsfactoren binnen de gebiedsontwikkeling zoals dit kan worden afgeleid van het nieuwe uitgebreide optimalisatiemodel.



Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat in de gebiedsontwikkeling de ruimtelijke kwaliteit op de volgende manieren kan worden beïnvloed via de **inhoud**, onderlinge **relaties** en het **proces**:

- De inhoud: de vertaalde inhoudelijke aspecten van ruimtelijke kwaliteit zoals omgevingskwaliteit, kwaliteit van de plek, leefkwaliteit en identiteit.
- Onderlinge relaties tussen de kwaliteitsfactoren in het gebiedsontwikkelingsproces in de vorm van de **identiteit**, de **ambitie** en de **potentie** van een gebiedsontwikkelingslocatie
- Het Proces: aspecten van het gebiedsontwikkelingsproces zoals het organiserend vermogen in de vorm van leiderschap, visie en strategie, draagvlak en netwerk.

De versterking van de ruimtelijke kwaliteit die met deze drie factoren of lagen kunnen worden vertaald in een beknopt en uitgebreid verbeteringsmodel voor de ruimtelijke kwaliteit. Het uitgebreide verbeteringsmodel is afgeleid van het optimalisatiemodel van Marco van de Hoek en Jan van Verlaat voor het organiserend vermogen.



Figuur 2.6. Links de verschillende lagen die van invloed kunnen zijn voor het resultaat van de ruimtelijke kwaliteit. Rechts een uitgebreider model voor het verbeteren ofwel optimaliseren van de ruimtelijke kwaliteit zoals deze kan worden afgeleid uit de benaderingen van Fortuin, Verlaat en Van de Hoek.

In het beknopte model is de basisinhoud van de ruimtelijke kwaliteit een factor die bepalend is voor de uiteindelijke ruimtelijke kwaliteit die behaald kan worden. Deze uiteindelijke ruimtelijke kwaliteit (ofwel Omgevingskwaliteit+Kwaliteit van de Plek+ Kwaliteit van de Leefomgeving +Identiteit) kan in de gebiedsontwikkeling worden versterkt door in te zetten op het versterken van de relaties met de andere kwaliteitsfactoren in het gebiedsontwikkelingsproces in de vorm van de ambitie (relatie met middelen), potentie (relatie met marktkwaliteit) en identiteit (relatie met maatschappelijke kwaliteit).

Het organiserend vermogen van de verschillende partijen die betrokken zijn bij de gebiedsontwikkeling kan in de vorm van leiderschap, draagvlak, netwerk en visie verder bijdragen bij het vergroten van de ruimtelijke kwaliteit.

2.4. Sturen op ruimtelijke kwaliteit of "ruimtelijk kwaliteitsmanagement"

Zoals hiervoor aangegeven is voor stedelijke omgevingen een sterke ruimtelijke kwaliteit van levensbelang. In het gebiedsontwikkelingsproces is het essentieel dat partijen met elkaar samenwerken om zo een optimaal positief effect te kunnen bereiken voor alle betrokken partijen of actoren. Dit beïnvloedt uiteindelijk de te behalen ruimtelijke kwaliteit. De vraag is nu hoe je een sterke ruimtelijke kwaliteit kunt bereiken op een hoger schaalniveau. Bij grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling kan er sprake zijn van een samenwerking tussen twee of meer landen. In deze studie wordt een vergelijking gemaakt tussen twee landen. Voorafgaand aan het sturen op de ruimtelijke kwaliteit wordt daarom eerst stil gestaan bij de mogelijke invloed van nationale context op het feitelijk handelen in een gebiedsontwikkeling. Hierna wordt in gegaan op wat de mogelijke invloed is van deze nationale context op het sturen op de ruimtelijke kwaliteit. Vervolgens wordt dit vertaald in een aantal, dat gebruikt kan worden om zichtbaar te maken wat de effecten zijn op de condities voor het sturen op de ruimtelijke kwaliteit bij grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling. Met behulp van dit analyseschema worden de condities van de Nederlandse en de Duitse situatie in het algemeen (hoofdstuk 3 en 4) en later aan de hand van twee praktijkvoorbeelden (hoofdstuk 5 en 6) geanalyseerd en tot slot in hoofdstuk 7 met elkaar vergeleken.

In deze paragraaf wordt het mogelijke effect van de nationale cultuur besproken op de wijze waarop actoren kunnen sturen in een gebiedsontwikkelingsproces om de ruimtelijke kwaliteit te waarborgen.



- Hiervoor wordt een nationaal cultuurprofiel bepaald via de theorie van Geert en Gert Jan Hofstede (samenwerken in (inter)nationale situaties). Deze wordt geplaatst tegenover de theorie van Bert Wolting (gebiedsontwikkeling), Rudy Kor en Gert Wijnen (projecten en programma's) en Verbart. Met behulp hiervan wordt antwoord gegeven op
- Welke nationale karakteristieke culturele aspecten kunnen van invloed zijn op de samenwerking in en het sturen van de gebiedsontwikkeling, en mogelijk uiteindelijk de ruimtelijke kwaliteit?
 - Welke sturingsinstrumenten en -strategieën zijn er in de gebiedsontwikkeling
 - Welke manieren zijn er om ruimtelijke kwaliteit te realiseren
 - Hoe kan gestuurd worden op ruimtelijke kwaliteit in het algemeen en specifiek door publieke partijen, welke rollen kunnen zij vervullen?
 - Welke relatie is er tussen ruimtelijke kwaliteit en de wijze van betrekken van partijen?
 - Hoe kan de ruimtelijke kwaliteit worden verankerd.
 - Hoe verhouden zich de sturingsinstrumenten en -strategieën zich met de bestuurlijke schaalniveaus (welk sturingsmechanisme is in welk schaalniveau toepasbaar?)
 - Welk sturingsmechanisme is geschikt voor een hoger schaalniveau
 - Is het definiëren van ruimtelijke kwaliteit op een hoger schaalniveau wezenlijk anders dan die op de andere schaalniveaus
 - Wat is de invloed van nationale situaties op het sturen op bovenlokale ruimtelijke kwaliteit bij grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling?
 - Wat zijn de gevolgen voor de samenwerking en uiteindelijk de te behalen ruimtelijke kwaliteit.

Nationale culturen en hun invloed op samenwerkingsvormen

Er is verschillende literatuur over samenwerken in internationaal verband of internationaal zaken doen. Wat opvalt, is dat hierin veel aandacht wordt besteed aan de cultuur van verschillende landen en de invloed die dit kan hebben op een (inter)nationale samenwerking.

Doctor in de psychologie Elisabeth Marx omschrijft in "Succes in het internationaal zaken doen" de cultuurschok die managers kunnen ervaren wanneer zij een internationale samenwerking aan gaan. Zij geeft aan dat het omgaan met deze cultuurschok in ieder geval in het internationale bedrijfsleven het verschil maakt tussen succes en mislukking. Weliswaar beschrijft zij de situatie in vooral de internationale samenwerking tussen bedrijven maar mogelijk is er ook een link te leggen naar situaties waar sprake is van samenwerking tussen (publieke) partijen van verschillende landen. Zij geeft aan dat internationaal opererende managers een cultuurschok kunnen krijgen in:

- Emoties: omgaan met verandering van stemmingen
- Denkwijze: buitenlandse collega's begrijpen
- Sociale vaardigheden en identiteit: sociaal en zakelijk netwerk, en effectieve sociale vaardigheden ontwikkelen.

Zij adviseert om in een internationale samenwerking in ieder geval te opereren als een internationalist/interculturist: "*iemand die zich volledig bewust is van de complexiteit en de ambiguïteit van uitwisselingen in vreemde culturen en die zich probeert aan te passen door zijn denkwijze en houding te veranderen en door een compromis te zoeken tussen de culturen*".

In de lijn met de definitie van het cultuurprofiel van Fortuin kan het nationale cultuurprofiel worden omschreven als "**de symbolische betekenis die objecten en ruimten verwerven onder invloed van hun plaats in het menselijk handelen en de nationale context.**" Dit nationale cultuurprofiel kan worden bepaald behulp van de benadering van Geert en Gert Jan Hofstede. Zij staan stil bij het bewust zijn of inzicht geven van de verschillen tussen de verschillende nationale culturen en wat dit voor invloed kan hebben op de samenwerking. Zij geven een zestal manieren aan op basis waarvan nationale culturen met elkaar vergeleken kunnen worden. Zij gaan er van uit dat de nationale culturen de onderhandelingsprocessen kunnen beïnvloeden op basis van 5 eigenschappen binnen organisaties, namelijk de machtsafstand, collectivisme, masculiniteit, onzekerheidsvermijding en lange termijn gerichtheid.

Een belangrijke onderzoeksgroep voor hen waren de (bedrijfs)culturen bij vestigingen van IBM, een internationale computerfirma, in 50 landen. Hierdoor kon binnen het bedrijf een vergelijking worden gemaakt van de lokale culturen op de handelswijze binnen de afzonderlijke vestingen. Op basis van deze aspecten werd een vijftal indices opgezet aan de hand waarvan zij de culturen binnen een aantal verschillende landen vergelijken. Hierbij worden per index 2 uitersten tegen elkaar geplaatst.

- Machtsafstandsindex (MAI): In landen met een hoge machtsindex beschouwen superieuren en ondergeschikten elkaar als principieel ongelijk, er is een centraal aangestuurde organisatie en veel controle op werkzaamheden die via formele regels en instructies verloopt. Daarnaast heeft de macht voorrang boven recht: "wie de macht heeft, heeft gelijk en is goed". Macht is gebaseerd op familie of vrienden op charisma en op het vermogen om geweld te gebruiken. Bij een lage machtsindex beschouwen superieuren en ondergeschikten elkaar als gelijkwaardig, is er een decentraal aangestuurde organisatie, meer autonomie in de werkzaamheden, waarbij de leidinggevende gebruik maakt van de ervaring en de mening van ondergeschikten. Het gebruik van macht moet legitiem zijn en is onderworpen aan normen van goed en kwaad. Macht is gebaseerd op een formele positie, deskundigheid en vermogen om anderen te belonen.
- Individualisme-index (IDV): bij een hoge score is een land individualistisch ingesteld (ieder zorgt uitsluitend voor zichzelf en voor zijn of haar naaste familie). Op de werkvloer zijn diploma's bedoeld om de economische waarde en/of zelfrespect te vergroten. Het aannemen van personeel is gebaseerd op geschiktheid en regels.



Iedere klant hoort dezelfde behandeling te krijgen: *universalisme*. Er is een beperkte rol van de staat in de economie. Bij een lage score is een land collectivistisch ingesteld (sterke hechte groep met een levenslange bescherming in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit). Diploma's geven toegang tot groepen met een hogere status. Personeelskeuze en promoties worden beïnvloed door de groep waartoe je behoort. Klanten uit de wij-groep krijgen een betere behandeling: *particularisme*. Er is een dominante rol van de staat in de economie.

- Masculiniteitsindex (MAS): Bij een hoge score is er sprake van een masculiene cultuur (duidelijk rollenonderscheid). Het management is besluitvaardig en assertief. Conflicten worden opgelost door ze uit te laten vechten en de sterkste te laten winnen. Beloning vindt plaats op basis van billijkheid en prestatie. Bij een lagere score is er sprake van een feminiene cultuur (rollen overlappen elkaar). Het management is gebaseerd op intuïtie consensus. Conflicten worden opgelost door onderhandelingen en compromissen. Beloning is gebaseerd op gelijkheid en behoefte.
- Onzekerheidsvermijdingsindex (OVI): een hogere score betekent dat men slechter om kan gaan met onzekerheden, wat vreemd is wordt als eng ervaren, men wil onduidelijkheid zoveel mogelijk reduceren. Op de werkvloer zal men minder vaak geneigd zijn om van werkgever te veranderen en is de diensttijd langer dan gemiddeld. Tijd is geld, er is behoefte aan precisie en formalisering en er is veel aandacht voor de inhoud van een beslissing. Bij een lagere score kan men beter omgaan met onzekerheden. Op de werkvloer wordt vaker gewisseld van werkgever en is de diensttijd gemiddeld korter. Tijd is een oriëntatiekader, er is veel aandacht voor het beslissingsproces (minder voor de inhoud). Er is tolerantie voor onduidelijkheid en chaos.
- Langetermijngerichtheidsindex (LTG): bij een hogere score is men meer gericht op de langetermijn en bij een lagere score op de korte termijn. Bij een kortetermijngerichtheid wordt op de werkvloer veel waarde gehecht aan vrijheid, rechten succes en voor jezelf denken. Er is een geringe spaarquote, weinig geld voor investeringen die meestal belegd wordt in beleggingsfondsen. Bij een langetermijngerichtheid zijn belangrijke waarden in het werk, leren, eerlijkheid, flexibiliteit, aansprakelijkheid en zelfdiscipline. Vrije tijd is minder belangrijk. De winst voor over 10 jaar is belangrijk en de eigenaar/managers en personeel hebben dezelfde aspiraties (zitten niet in 2 verschillende kampen). Er is een aanzienlijke spaarquote, geld is beschikbaar voor investeringen en voor beleggingen in onroerend goed.

Uit de benadering van Elisabeth Marx kan worden afgeleid dat een samenwerking mogelijk is tussen partijen die sterk uiteenlopen in hun karakteristiek op basis van hun indexscores mits men hiervan bewust is. Inzicht in de partijen zou ook bij de onderhandeling bij gebiedsontwikkelingstrajecten behulpzaam kunnen zijn. Het zou bijvoorbeeld vooraf handig zijn om te kunnen schatten welke positie partijen eigenlijk hebben aan de onderhandelingstafel, bijvoorbeeld op basis van hun culturele achtergrond. Mogelijk kan dit ook invloed hebben op de sturingsinstrumenten en strategieën die hierna worden behandeld. Deze worden dan telkens tegenover deze 5 karakteristieken geplaatst.

Sturingsinstrumenten in de gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling is volgens Friso de Zeeuw "De kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her-)ontwikkeling van een gebied". De opgave is *multifunctioneel* en er is sprake van *meerdere actoren* (betrokken partijen).

Hij geeft aan dat er een grote verscheidenheid aan opgaven in typering (binnenstedelijk, stadsuitbreidingen, herontwikkeling van landelijk gebied) en dat deze per locatie verschillend zijn.

Hieruit kan worden afgeleid dat gebiedsontwikkelingsopgaven unieke opgaven zijn.

Eerder is aangegeven dat alle stadia in het gebiedsontwikkelingsproces van invloed kunnen zijn op het resultaat van de ruimtelijke kwaliteit. Een belangrijke factor hierin is het organiserend vermogen van de bij de gebiedsontwikkeling betrokken partijen. Bij bovenlokale gebiedsontwikkeling is er sprake van meerdere publieke partijen op verschillende niveaus. De publieke partijen en deze uniciteit zijn redenen om nu stil te staan bij 2 sturingsinstrumentaria in de gebiedsontwikkeling die meer organisatorisch van aard zijn:

- "Het publiek huis op orde": voor de afstemming van publieke partijen onderling bij een gebiedsontwikkeling op een hoger schaalniveau
- Organisatie-instrumenten als processen, projecten en programma's: als hulpmiddel bij het organiseren van de gebiedsontwikkeling c.q. ruimtelijke kwaliteit

Bert Wolting definieert het "Publiek huis op orde" als een doel, namelijk "*het vastleggen van de uitgangspunten van de gezamenlijke overheden in een publieke intentieovereenkomst welke als voorwaarde fungeert voor de samenwerking tussen de publieke partijen onderling en tussen publieke en private partijen*". Basisvoorwaarden hierin zijn het in kaart brengen van de gebiedsontwikkeling, het ontwerpen van een procesarchitectuur en het vastleggen van publiek-publieke afspraken.

Bij het in kaart brengen van de gebiedsontwikkeling van een locatie horen in zijn optiek een vijftal stappen 1) het definiëren van het project 2) de rol en positie van de betrokken partijen 3) het functionele programma van eisen 4) een business case (sluitend financieel plaatje) en 5) een meerwaardetoets van de samenwerking van partijen. Hij benoemt voor publieke partijen afhankelijk van hun positie tijdens het proces een viertal rollen, namelijk die van aanjager/initiatiefnemer, regisseur, participand en subsidiant/facilitator¹². Gedurende het gebiedsontwikkelingsproces kan de rol veranderen.

Procesarchitectuur is nodig om het proces van de plan- en besluitvorming vorm te geven zodat de partijen betrokken bij de gebiedsontwikkeling worden georganiseerd en bij elkaar gebracht. Dit wordt vertaald in een procesontwerp waarin de procescondities (perceptie partijen over het project, de beschikbare middelen van de partijen, de beslismomenten), een activiteitenplanning (wat moet er gebeuren) en de daarmee samenhangende



fasering (op welk moment moet het gebeuren) zijn opgenomen. In een zo vroeg mogelijk stadium worden deze afspraken tussen de publieke partijen vastgelegd via formele besluitvorming over onder meer rol en positie en wanneer wel/niet door te gaan met de samenwerking. De verschaft duidelijkheid over het verder verloop in het proces, ook richting private partijen. De procesarchitectuur kan opgebouwd worden op basis van een projectmatige of programmatische aanpak.

Uit de benadering van Bert Wolting blijkt het belang van het vastleggen van rollen in een gebiedsontwikkeling bij publieke partijen onderling, waarbij zij verschillende rollen kunnen vervullen. Het is belangrijk een basiskader vast te leggen voor een ruimtelijke invulling in de vorm van een functioneel programma van eisen dat later ruimtelijk kan worden vertaald. Hieruit kan worden afgeleid dat bij het "publiek huis op orde brengen" een basis wordt gelegd voor de ruimtelijke kwaliteit die behaald kan worden. De 5 cultuurindices kunnen tegenover de verschillende roltypen worden geplaatst die publieke partijen kunnen spelen. Op basis van de omschrijving van indices kan worden afgeleid welke roltype past binnen welke cultuurindex. Zoals vertaald in het tabel 2.4.1. blijkt dat alle rollen mogelijk zijn maar dat de culturele context van invloed kan zijn op de invulling van de rol (zie ook bijlage Analysefactoren en Analysetabellen). Geer en Gert Jan Hofstede gaan bij hun cultuurindices uit van 2 uiterste verschijningsvormen. In de praktijk kan dit mogelijk genuanceerder liggen evenals de rolvervulling van de verschillende (publieke) partijen.

ROLVERDELING VERSUS CULTUURINDEX	MACHT	INDIVIDUALISME	MASCULINITEIT	ONZEKERHEID	LANGETERMIJN GERICHTHEID
AANJAGER/INITIATIEFNEMER	invloed	invloed	invloed	invloed	invloed
REGISSEUR	invloed	invloed	invloed	invloed	invloed
PARTICIPANT	invloed	invloed	invloed	invloed	invloed
SUBSIDIANT/FASCILITATOR	invloed	invloed	invloed	invloed	invloed

Tabel 2.4.1. Cultuurindices van Geert en Gert Jan Hofstede geplaatst tegenover de roltypen die overheden kunnen spelen in het gebiedsontwikkelingsproces. Voor een meer gedetailleerde omschrijving van de gevolgen voor de individuele rollen in het kruistabel zie Bijlage Analysefactoren en analysetabellen.

Rudy Kor en Gert Wijnen stellen dat organisaties veelal zijn opgebouwd rondom de opgaven die zij maken. Soms leidt dit tot een uniforme wijze van werken die het moeilijk maakt om unieke opgaven op te pakken. Zij definiëren twee aanpakken om te sturen op unieke opgaven:

- **Project:** een uniek complex van werkzaamheden die zijn gericht op vooraf met elkaar overeengekomen uniek resultaat dat met beperkte middelen moet worden gerealiseerd.
- **Programma:** een uniek complex van inspanningen (waaronder projecten) dat met beperkte middelen doelgericht moet worden uitgevoerd;

Zij geven aan dat er een verschil in de kwantiteit, doorlooptijd en de omvang van de unieke (gebiedsontwikkelings)-opgave bij beide benaderingen. Een van de wezenlijke verschillen is dat een project zich richt op 1 vooraf overeengekomen resultaat, terwijl een programma meerdere, soms onderling strijdige doelen nastreeft. Een proces heeft diverse definities maar kan vertaald worden als "alles wat te maken heeft met het (samen) werken van verschillende partijen en actoren die deze partijen vertegenwoordigen, ofwel interactie (communicatie over en weer)." Een aantal aspecten hebben zij hiervan op een rijtje gezet om zo proces, project en programma met elkaar te vergelijken (zie tabel 2.4.2). Hieruit kan worden afgeleid dat of er bij een gebiedsontwikkelingsopgave en daarmee ruimtelijke kwaliteit gekozen wordt voor een organisatie/sturing via een project of een programma afhankelijk is van de grootte van de opgave en mogelijk de gekozen strategie, of stadium waarin een ontwikkeling zich bevindt

ASPECTEN VAN PROCES-PROGRAMMA-PROJECT NAAR RUDY KOR EN GERT WIJNEN			
ASPECT	PROCES	PROGRAMMA	PROJECT
TIJDHORIZON	Tijdelijk, met een niet te voorspellen einde	Tijdelijk, stopt zodra mogelijk en nodig	Eindig
WAAROP GERICHT	(On)mogelijke volgende stap	Vooraf bepaalde doelen	Vooraf bepaald resultaat
BESLUITVORMING	Ad hoc, zodra mogelijk	Op bepaalde tijden, op basis van programmaplannen	Per fase gebaseerd op besliddocumenten
PLAN VAN AANPAK (PROCES)	Alleen de huidige stap voorzien	Opzet in een bundeling van inspanningen (d.i. projecten en activiteiten)	Gefaseerd in logische stappen
UITKOMST	Afhankelijk, onzeker, misschien (on)gewild	Uniek, coherent (samenhangend tussen de projecten en activiteiten), dynamisch, gewild	Uniek, eenmalig, complex, gewild
HOUDING ACTOREN T.A.V. SAMENWERKEN	We weten (nog) niet of we iets samen willen	We willen er samen naar streven	We moeten het samen maken
MANAGEMENT	Met behulp van faciliteren en blokkeren	Met behulp van THEFD d.i. Tempo, Haalbaarheid, Efficiëntie, Flexibiliteit en Doelgerichtheid	Met behulp van GOTIK d.i. Geld, Organisatie, Tijd, Informatie, Kwaliteit

Tabel 2.4.2. Vergelijking proces, programma, project.

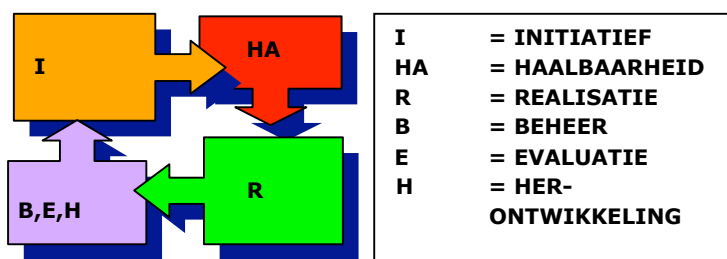
Bert Wolting geeft verder aan dat voor een gebiedsontwikkelingsproces een inhoudelijke uitwerking van een ruimtelijk plan noodzakelijk is. Hij vindt belangrijk dat drie zaken zichtbaar worden gemaakt met behulp van een ruimtelijk plan:

- **planontwikkeling:** de ambities van de betrokken partijen worden gevisualiseerd en zichtbaar
- **financial engineering:** de kosten van en opbrengsten van het ruimtelijk plan
- **risicomanagement:** er is wel/niet een financieel belang voor partijen om samen te werken en haalbaarheid realisatie van het plan



Er is een aantal planfasen in een cyclisch gebiedsontwikkelingsproces die kunnen worden doorlopen volgens een projectmatige of programmatische aanpak. Gedurende deze stappen worden telkens de planontwikkeling, financial-engineering en het risicomanagement gemonitord en verder verfijnd. Per planfase of stap is er de flexibiliteit om weer terug te grijpen naar de voorgaande planfase. Een viertal hoofdfasen worden onderscheiden in de gebiedsontwikkeling en de publiek-private samenwerking, de initiatief-, haalbaarheid-, realisatie- en beheerfase. Deze stappen zijn ontleend aan het planproces in de vastgoedontwikkeling. Tijdens de beheerfase kan net als in de eerdere planfasen een aanleiding zijn om een nieuwe gebiedsontwikkeling op te starten. Hier gaat een evaluatie aan vooraf waarna besloten kan worden tot een herontwikkeling van een gebied. De hoofdfasen kunnen hiermee worden uitgebreid. Iedere planfase kent zijn eigen karakteristiek. Bij alle planfasen kunnen stappen worden gezet richting de ruimtelijke kwaliteit.

PLANFASE	TYPERING PLANFASE	STAPPEN RUIMTELIJKE KWALITEIT
initiatief	Onderzoek naar draagvlak voor de gebiedsontwikkeling en alternatieven	eerste <u>ruimtelijke globale schetsen</u> <u>alternatieven</u> financieel doorrekenen evt. Betrekken markt bij planontwikkeling <u>kader</u> waarbinnen ruimtelijke kwaliteit kan ontwikkelen worden omschreven
Haalbaarheid	Plannen worden uitgewerkt zodat sluitende afspraken kunnen worden gemaakt over de realisatie, verdeling van de kosten, risico's en zeggenschap van partijen	programma van eisen (randvoorwaarden ruimtelijk plan); vormgeving/oplossing/haalbaarheid; samenwerkingsovereenkomst <u>definitief ruimtelijk ontwerp</u> ; publiekrechtelijke en planologisch procedures; uitwerking eerste ideeën uit de initiatieffase; verankering ideeën in de exploitatie van het plan
Realisatie	Uitvoering/invoering gekozen ruimtelijke, functionele oplossing tijdens haalbaarheidsfase	Reguliere besluitvorming; Publiekrechtelijke juridische planvorming (bestemmingsplan, inpassingplan, bouwvergunningen etc.), samenwerking afronden.
Beheer	Gebiedsontwikkeling is afgerond. Fase van het beheer en onderhoud van het geleverde projectresultaat; Evaluatie en mogelijke herontwikkeling	Nieuwe samenwerking in de vorm van parkmanagement (bedrijfsterrein), woonservicewijken, woorservice zones; Behouden opgeleverde ruimtelijke kwaliteit gebied; Opstellen beheerexploitatie; Evaluatie en kleine aanpassingen of een nieuwe gebiedsontwikkeling; Plangebied veranderd naar behoefte/wensen betrokken partijen.



Weergave faseringscyclus van de planfasen in de gebiedsontwikkeling gebaseerd op Bert Wolting

Volgens Bert Wolting kunnen de diverse bij de gebiedsontwikkeling betrokken partijen verschillende rollen spelen afhankelijk van de gemaakte afspraken. Hij beschouwt iedere planfase als een onderhandelingsstap tussen de partijen. Hierbij kan de ruimtelijke kwaliteit kan net als de andere kwaliteitsaspecten in iedere planfase worden uitonderhandeld en vastgelegd. De kenmerken van de geïllustreerde planfasen zijn in het nevenstaande overzicht kort weer gegeven, evenals een overzicht van de faseringscyclus van de gebiedsontwikkeling.

Uit de benadering van Rudy Kor en Bert Wolting kan worden afgeleid dat al bij de voorbereiding van het gebiedsontwikkelingsproces de condities worden geschapen en daarmee bandbreedte voor de te behalen ruimtelijke kwaliteit. Het publiek huis op orde brengen kan bij bovenlokale gebiedsontwikkeling belangrijk zijn, waarbij publieke partijen verschillende rollen kunnen spelen. Tegelijkertijd is een ruimtelijk plan een belangrijk instrument om verder te komen in de gebiedsontwikkeling.

De keuze of er in de gebiedsontwikkeling een aanpak via programma's of via projecten afhankelijk is van de omvang van de opgave. Uit de faseringscyclus en de omschrijving van deelopgaven en aandachtspunten die Wolting hanteert kan afgeleid worden dat ruimtelijke kwaliteit deel uit kan maken van iedere planfase, zowel als onderdeel van het proces, als specifiek aandachtspunt (mate van ruimtelijke kwaliteit). Daarnaast is de aanwezigheid van een ruimtelijk plan noodzakelijk om verder te komen in een gebiedsontwikkeling.



Wanneer wordt gekeken naar de indices die Geert en Gert Jan Hofstede aandragen voor de benaderingen van nationale culturen valt wat op. Een proces omvat bijvoorbeeld een onzekerheidsfactor en vraagt een grote mate van samenwerking op basis van consensus.

In tabel 2.4.3. zijn op basis van de benadering van Geert en Gert Jan Hofstede de culturele indices geplaatst tegenover programma en project op basis van hun typering door Rudy Kor. Hieruit kan worden afgeleid dat zowel bij een proces, programma als een project prettig is wanneer partijen om kunnen gaan met onzekerheid. De planfasering die Bert Wolting hanteert is toepasbaar op projecten en programma's waarbij het proces een tussenstap kan zijn. Ook hier zou een mate van onzekerheidsmijdigheid en langetermijngerichtheid van nationale culturen van invloed kunnen zijn.

TOEPASBAARHEID STURINGSINSTRUMENT OP BASIS VAN CULTUURINDEX					
CULTUURINDEX VERSUS STURINGSINSTRUMENT	MACHTSCORE	INDIVIDUALISME SCORE	MASCULINITEIT SCORE	ONZEKERHEID SCORE	LANGETERMIJN SCORE
<i>proces</i>	Hoog en laag	Hoog en laag	feminien	laag	langgericht
<i>programma</i>	Hoog en laag	laag	feminien	laag	langgericht
<i>project</i>	Hoog en laag	laag	masculien	laag	langgericht

TABEL 2.4.3. IN DIT TABEL ZIJN DE CULTUURINDEX VAN GEERT EN GERT JAN HOFSTEDE EN DE BENOEMDE STURINGSINSTRUMENTEN TEGENOVER ELKAAR GEPLAATST AAN DE HAND VAN DE BESCHRIJVINGEN DIE BERT WOLTING EN RUDY KOR HEBBEN GEGEVEN. VOOR DE WAARDEBEPALING VAN DE SCORE ZIE HET UITGEBREIDE TABEL IN DE BIJLAGE ANALYSEFACTOREN EN ANALYSETABELLEN.

Manieren om een sterke ruimtelijke kwaliteit te realiseren

Volgens Verbart zijn er vier manieren ruimtelijke kwaliteit tot stand te brengen. Hij baseert deze op stromingen binnen de stedenbouw.

- Hoge kwaliteit via het realiseren van een verleidelijk ruimtelijke beeld door een creatieve ontwerper ofwel autonome stedenbouw:

De nadruk in deze aanpak wordt gelegd op de esthetische kwaliteit, de autonomie en de individuele prestatie van de ontwerper. Het verleidelijke beeld ontstaat via het creatieve brein van de ontwerper. Het stedenbouwkundig plan is een doel op zich. Uiteindelijk resulteert dit in eindbeelden die vrij statisch zijn en weinig flexibel. Volgens Verbart zijn dergelijke eindbeelden een belemmering voor verdere doorontwikkeling van een voorstel en is exacte realisatie in de praktijk moeizaam. Hieruit kan worden afgeleid dat de rol van de ontwerper vrij dominant is en de plannen bieden weinig ruimte voor derden die een belang hebben bij een goede of hoge ruimtelijke kwaliteit (private partijen, belanghebbenden). Uiteindelijk kan dit leiden tot een beperkt draagvlak voor de ontwikkeling van een plan die op deze wijze tot stand is gekomen.

- Hoge kwaliteit via een integraal plan

Volgens Verbart ontstaat via een integraal plan een hogere ruimtelijke kwaliteit doordat belangen worden erkend, herkend, bijeengebracht en geïntegreerd in het ontwerp. Het stedenbouwkundige plan is in deze aanpak een communicatie-instrument om initiatieven te bundelen en te coördineren. Het is geen eindbeeld. Er is ruimte voor communicatie over en weer, dynamiek. De nadruk ligt op het aansluiten van het ontwerp bij de wensen van stakeholders en gebruikers van het gebied. De stedenbouwkundige is meer een onderhandelaar is tussen alle wensen van de partijen, en vertaalt deze naar een gezamenlijk beeld. Volgens Riek Bakker moet de stedenbouwkundige zich ontwikkelen tot een multidisciplinaire deskundige met een spilfunctie in het stedenbouwkundig werkproces. De (esthetische) kwaliteit van het plan dat door de partijen gezamenlijk wordt opgesteld wordt belangrijk gevonden. Via een stedenbouwkundig supervisor wordt deze kwaliteit bewaakt. Volgens Fortuin werkt de stedenbouwkundige supervisor in de ideale situatie samen met een sociaal supervisor. Hieruit kan worden afgeleid dat de stedenbouwkundige bij een integraal plan niet alleen een ontwerpvisie moet hebben, maar ook gevoel en begrip voor de visies van anderen. Het draagvlak voor een dergelijk plan is groot.

- Hoge kwaliteit via een objectieve checklist

Een andere opvatting volgens Verbart is dat ruimtelijke kwaliteit kan worden vastgelegd via een aantal vaste criteria waaraan een planvisie wordt getoetst. De gedachte hierachter is dat ruimtelijke kwaliteit is te objectiveren om zo verschillende situaties met elkaar te kunnen vergelijken aan de hand van dezelfde criteria. Zo zijn er termen gehanteerd als diversiteit, samenhang en duurzaamheid en harde meetbare normen. Belangrijkste doel voor de Rijksoverheid is om zo de positie van ruimtelijke kwaliteit als zelfstandig beleidsveld te versterken. Het belang voor de ruimtelijke kwaliteit wordt gezien in de vorm van de "zorg voor het ruimtelijk aanzien van stad en land", "de verdediging van de lokale gemeenschap", "voorziening aan de behoefte in woonhuisvesting" en "verkeersveiligheid".

- Hoge kwaliteit via procesmanagement

"De mate van ruimtelijke kwaliteit valt samen met de mate waarin betrokkenen achteraf tevreden zijn over het proces en de resultaten daarvan, en deze is afhankelijk van de kwaliteit van het proces." Volgens deze benadering is de besluitvorming rondom de planvorming complex doordat geen van de partijen betrokken bij een ruimtelijk



plan meer het monopolie kan hebben. Het pluricentrisch perspectief, zoals Teisman dit noemt betekent vervolgens dat "verscheidene actoren in onderlinge samenwerking en strijd beleid maken". Karakteristiek hiervoor is volgens Teisman:

- bij besluitvorming: een reeks beslissingen van de diverse actoren leidt tot beleid
- kern van het besluitvormingsvraagstuk: door perfecte interactie leidt reeks beslissingen tot een bevredigend resultaat
- op te lossen vraagstuk bij besluitvorming: het bevredigend resultaat vereist een reeks op elkaar betrokken beslissingen van diverse actoren
- opvatting op ruimtelijke kwaliteit: wat hoge kwaliteit is wordt in de interactie ontdekt en deze moet in interactie worden vormgegeven. Voor het realiseren van hoge kwaliteit is interactie nodig.

Verbart presenteert een viertal benaderingen, dat de ruimtelijke kwaliteit kan bepalen. Wanneer wordt gekeken naar de complexiteit van de gebiedsontwikkelingsopgaven in de dagelijkse praktijk lijkt het er op dat een hogere ruimtelijke kwaliteit wordt bereikt door elementen uit alle vier de benaderingswijzen met elkaar te combineren:

- een ruimtelijke visie
- een deskundig ruimtelijk of stedenbouwkundig supervisor
- ruimte voor communicatie over en weer (communicatie over en weer)
- ruimte voor communicatie (bij een integraal plan)
- een goed proces
- een kijk vanuit de ontwerper, beleidsvormer en procesmanager.

In tabel 2.4.4 zijn de benaderingen van Verbart geplaatst tegenover de cultuurindices van Geert en Ger Jan Hofstede. Uit de tabel kan worden afgeleid dat mogelijk de nationale context van invloed kan zijn op de toepasbaarheid van de sturingsmethoden.

CULTURELE INDEX VERSUS "METHODEN BEREIKEN RUIMTELIJKE KWALITEIT"					
CULTUURINDEX VS ONTWERPMETHODIEK	MACHT SCORE	INDIVIDUALISME SCORE	MASCULINITEIT SCORE	ONZEKERHEIDS SCORE	LANGETERMIJN SCORE
<i>Verleidelijk beeld</i>	hoog	individueel	masculien	hoog	Kort en lang
<i>Integraal plan</i>	laag	collectief	feminien	laag	langgericht
<i>Objectieve checklist</i>	hoog	individueel	masculien	hoog	Kort en lang
<i>Procesmanagement</i>	laag	collectief	feminien	laag	langgericht

Tabel 2.4.4. De 4 benaderingen van Verbart geplaatst tegenover de culturele index van Geert en Gert Jan Hofstede. Voor een uitgebreide omschrijving zie bijlage Analysefactoren en Analyse Tabellen.

Sturingsconcepten en strategieën om ruimtelijke kwaliteit te bereiken

Tom Daamen gaat een stap verder en onderscheid een statische en een dynamische ruimtelijke kwaliteit. De statische ruimtelijke kwaliteit definieert hij als de beoogde ruimtelijke kwaliteit die voorafgaand aan het gebiedsontwikkelingsproces bekend is. Het zijn harde (technische) voorwaarden, zoals het Bouwbesluit, de milieuwetgeving, Monumentenwet en Wet Ruimtelijke Ordening. Het zijn vaste bekende en objectieve kaders waar rekening mee moet worden gehouden. Zodoende is het een "hard sturingsconcept". Op basis van de benaderingen van Verbart lijken de methoden waarbij gebruik wordt gemaakt van autonome stedenbouw en een objectieve checklist deel uit te maken van het statische of harde sturingsconcept.

Een dynamische ruimtelijke kwaliteit definieert hij als een beoogde ruimtelijke kwaliteit die voorafgaand aan het gebiedsontwikkelingsproces moeilijker is te definiëren. Gedurende het ontwerpproces worden esthetische en culturele elementen gezamenlijk met de bij een gebiedsontwikkeling betrokken partijen bepaald. Deze zijn subjectief en locatie- en situatiespecifiek. De randvoorwaarden voor de ruimtelijke kwaliteit zijn nog niet hard maar krijgen gaandeweg zo vorm, zodat er sprake is van een flexibel of een "zacht sturingsconcept". De benaderingen waar gebruik wordt gemaakt van een integrale stedenbouw en procesmanagement om ruimtelijke kwaliteit te versterken lijken dan deel uit te maken van het dynamische ofwel zachte sturingsconcept. De ruimtelijke randvoorwaarden ofwel het ruimtelijk concept zijn een communicatiemiddel om te komen tot een gezamenlijk gewenste ruimtelijke kwaliteit.

Bij het plaatsen van de sturingsconcepten tegenover de culturele index lijkt (zie tabel 2.4.5) ook hier de nationale culturele context van invloed te zijn op de toepasbaarheid van het sturingsconcept.

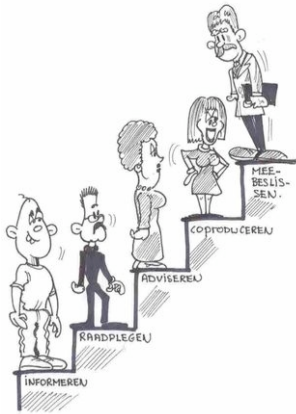
CULTURELE INDEX VERSUS "STURINGSCONCEPT RUIMTELIJKE KWALITEIT"					
CULTUURINDEX VS STURINGSCONCEPT	MACHT SCORE	INDIVIDUALISME SCORE	MASCULINITEIT SCORE	ONZEKERHEIDMIJDEND SCORE	LANGETERMIJN SCORE
Statisch sturingsconcept	hoog	individueel	masculien	Onzekerheidmijdend	Kortetermijngericht
Dynamisch-sturingsconcept	laag	collectief	feminien	Onzekerheidsaccepterend	Langetermijngericht

Tabel 2.4.5. De 2 sturingsconcepten van Tom Daamen geplaatst tegenover de culturele index van Geert en Gert Jan Hofstede. Voor een uitgebreide omschrijving zie de bijlage Analysefactoren en Analyseschema's.



Ruimtelijke kwaliteit en wijze van participeren van partijen

Het toepassen van een dynamisch sturingsconcept kan betekenen dat er veel aandacht besteed wordt aan de communicatie in het gebiedsontwikkelingsproces. Het Instituut voor Publiek en Politiek publiceerde in 1998 een aantal manieren om partijen te betrekken bij een planontwikkelingsproces. De rollen in het gebiedsontwikkelingsproces bestaan uit:



- **informereren**: partijen hebben geen inbreng bij de planontwikkeling, zij zijn slechts toehoorder van de ontwikkelingen zowel in proces als in inhoud;
- **raadplegen**: partijen worden geraadpleegd over de gebiedsontwikkeling, maar hun reactie is niet bindend voor de gebiedsontwikkeling;
- **adviseren**: partijen zijn adviseur en mogen problemen en oplossingen aandragen binnen de gebiedsontwikkeling die in principe worden meegenomen tenzij dit beargumenteerd in de besluitvorming anders wordt;
- **coproduceren**: partijen zijn samenwerkingspartner en nemen deel aan de planvoorbereiding, hun visie wordt meegenomen in het planproces en besluitvorming;
- **meebeslissen**: partijen formuleren de visies, die worden getoetst door de overheid aan eerder gestelde randvoorwaarden en vervolgens worden meegenomen in de besluitvorming.

Participatieladder volgens Instituut voor Publiek en Politiek

Een dergelijke "participatieladder" wordt ook toegepast bij het bepalen van de ruimtelijke kwaliteit. Hieruit kan worden afgeleid dat bij een dynamisch sturingsproces een hoge mate van participatie is van de bij een gebiedsontwikkeling betrokken partijen (meebeslissen of coproduceren). Bij een statisch sturingsproces is er dan sprake van een geringe mate van participatie van de betrokken partijen in de vorm van informeren of raadplegen. Bovenstaande participatieladder gaat vooral in op de rollen tussen publieke en private partijen in de planvoorbereiding. De algemene omschrijving van de rollen kan ook toegepast worden om de relaties tussen de publieke partijen onderling te omschrijven. Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat naast dat de culturele context van een land van invloed is op de toepasbaarheid van een sturingsconcept deze ook van invloed kan zijn op de manier van communiceren.

Ruimtelijk Kwaliteitsmanagement

Tom Daamen geeft in zijn studies aan dat het dynamische sturingsconcept in de loop van de tijd meer aandacht heeft gekregen. Hij geeft aan de hand van ontwikkelingen bij een studiecasse naar de stationsomgeving van Hoog Catharijne dat er binnen dit dynamische sturingsconcept een aantal strategieën zijn om verder te sturen op de ruimtelijke kwaliteit, ofwel ruimtelijke kwaliteitsmanagement. Het ruimtelijk kwaliteitsmanagement richt zich hierbij op het ontwikkelen, verankeren en het koppelen en ontkoppelen van concepten (d.i. het afstemmen van concepten op elkaar):

- **hoog inzetten**: 1 ambitieus concept wordt ontwikkeld en verankerd; het kan leiden tot uiteenlopende reacties variërend van zeer positief tot negatief. De ruimtelijke kwaliteitsverbetering is groot evenals het afbreukrisico.
- **laag beginnen**: het ontwikkelen van een bescheiden ontwikkelingsconcept dat meer uitgaat van de beschikbare financiële middelen. De afhankelijkheid van derden is hierdoor beperkt. Het afbreukrisico is gering, maar hetzelfde geldt voor de bijbehorende ruimtelijke kwaliteitsverbetering.
- **Meerdere concepten**: meerdere ontwerpvarianten kunnen tijdrovend zijn maar ook leiden tot meer flexibiliteit en voortgang van het ontwikkelproces doordat niet te veel wordt vastgehouden aan 1 concept.
- **schakelen tussen schaalniveaus**: ontwerpconcepten op verschillende schaalniveaus worden op elkaar afgestemd. Tom Daamen onderscheidt hierin twee manieren van benaderen waarbij concepten ofwel worden ontkoppeld als afzonderlijk stand-alone-concept dan wel gekoppeld (gebundeld) tot een overkoepelend package-deal. Het is ofwel een abstract ontwerpconcept dat bestaat uit een optelsom van zelfstandig uit te werken deelconcepten, of het zijn later uit te werken robuuste deelconcepten die onderling een directe relatie hebben.

Uit deze benaderingen kan worden afgeleid dat een ontwerpconcept een strategisch onderhandelingsdocument kan zijn bij een gebiedsontwikkeling. Tom Daamen richt zich bij zijn analyse op een gebiedsontwikkeling op lokaal niveau. Elementen van deze sturingsstrategieën zouden wellicht ook ingezet kunnen worden op een hoger sturingsniveau. Voorwaarde van het toepassen van deze strategieën zou kunnen zijn dat er in ieder geval sprake moet zijn van een ontwerpconcept.

Plantypen en sturingsniveaus en manieren om plannen te verankeren:

Het verankeren van de ruimtelijke kwaliteit gebiedsontwikkelingsproces is belangrijk om deze bespreekbaar te maken en vast te leggen. Dit kan op verschillende schaalniveaus. Een schaalniveau kan worden benaderd vanuit het plan(concept) als een mate van detaillering en het kan worden benaderd vanuit het niveau van sturing. Han Meyer, John Westrik en Maarten Jan Hoekstra omschrijven in de "Stedenbouwkundige regels voor het bouwen" beiden. In hun omschrijving gaan zij uit van een dynamisch sturingsconcept. Ze benoemen planvormen of stedenbouwkundige instrumentaria die kunnen helpen bij het versterken en verankeren (vastleggen) van de ruimtelijke kwaliteit. De verschillende planniveaus worden onderscheiden aan de hand van de mate van detaillering, variërend van het grove eerste idee voor een gebied tot en met een gedetailleerde uitwerking op het niveau van de woninginrichting:

- **wetgeving: publiekrechtelijk** (bijvoorbeeld Wet op de Ruimtelijke Ordening, Woningwet, Milieuwetgeving);
- **wetgeving: privaatrechtelijk** (bijvoorbeeld grondcontracten, ontwikkelingsovereenkomsten)
- **stedenbouwkundige** documenten die politiek bekrachtigd zijn
- **financieel**;



Eerder is stil gestaan bij de verschillende rollen die de verschillende publieke partijen in een gebiedsontwikkelingsproces kunnen hebben, initiatiefnemer, regisseur, participant en subsidant. Deze rollen kunnen samen hangen met de publiekrechtelijke ruimte die de verschillende bestuurslagen hebben en de daarmee samen hangende instrumentaria. Inzicht hierin op nationaal niveau zou inzicht kunnen geven in de slagkracht of ruimte die publieke partijen in het gebiedsontwikkelingsproces kunnen vervullen op basis van hun instrumentaria, kortom welke rol zij daadwerkelijk kunnen vervullen in een (inter)nationale context (zie analysetabel 2.4.6).

STURINGSLAAG EN BIJBEHORENDE RUIMTELIJK KWALITEITSINSTRUMENTARIUM					
(INTER)NATIONALE STURINGSLAAG VS INSTRUMENT	CONTINENTAAL/ SUPERNATIONAAL	NATIONAAL	SUBNATIONAAL/ REGIONAAL	LOKAAL	SUBLOKAAL (OPTIE)
<i>Publiek-rechtelijk</i>	Welke/geen	Welke/geen	Welke/geen	Welke/geen	Welke/geen
<i>Privaat-rechtelijk</i>	Welke/geen	Welke/geen	Welke/geen	Welke/geen	Welke/geen
<i>Stedenbouwkundig</i>	Welke/geen	Welke/geen	Welke/geen	Welke/geen	Welke/geen
<i>Financieel</i>	Welke/geen	Welke/geen	Welke/geen	Welke/geen	Welke/geen

Tabel 2.4.6. Analysetabel op basis van o.a. Bert Wolting voor de mogelijkheid van instrumentaria op verschillende bestuurslagen en de rollen die de publieke partijen hierin kunnen spelen (initiatiefnemer, subsidant, regisseur, participant). Voor een uitgebreide omschrijving zie bijlage Analysefactoren en Analysetabellen.

NB.: Op Europees niveau is er geen bevoegdheid op het gebied van nationale ruimtelijke ordening, maar wel indirecte invloed. Deze zijn in dit tabel opgenomen. Cofinanciering wil hier zeggen dat de overheden financieel partner zijn in de ontwikkeling van de ruimtelijke plannen

*** De volgende instrumentaria zijn direct gevolg van de Nieuwe Wet Ruimtelijke Ordening en de bijbehorende Grondexploitatiewet, zij hebben een financiële impact en zijn daarom ook hier nader vermeld. Bron is Bert Wolting, PPS en gebiedsontwikkeling, pagina 57.*

Hetzelfde geldt voor de toepasbaarheid van de strategieën gericht op kwaliteitsmanagement van Tom Daamen. In hoeverre toegepast zijn op het hogere schaalniveau zal mede afhankelijk kunnen zijn van de zeggenschap die de bestuurslagen hebben op grond van de wetgeving. Het is hiervoor belangrijk vooraf kennis hebben van de nationale wetgeving. Zo kan dan de nationale overheid invloed worden bepaald op de ruimtelijke bevoegdheden van de lagere overheden en daarmee uiteindelijk de ruimtelijke kwaliteit. Wanneer we dit vergelijken met de kwaliteitsstrategieën van Tom Daamen leidt dit tot analysetabel 2.4.7. Om de ruimte om te kunnen sturen op ruimtelijke kwaliteit te kunnen bepalen bij een samenwerking tussen verschillende landen zal deze analyse na het bepalen van de culturele context via de tabellen 2.4.6. en 2.4.7. een van de eerste zijn die moet plaats vinden.

TOEPASBAARHEID STRATEGIE IN RUIMTELIJK KWALITEITSMANAGEMENT					
(INTER)NATIONALE STURINGSLAAG VS STRATEGIE	CONTINENTAAL/ SUPERNATIONAAL	NATIONAAL	SUBNATIONAAL/ REGIONAAL	LOKAAL	SUBLOKAAL (OPTIE)
<i>Hoog inzetten</i>	toepasbaarheid	toepasbaarheid	toepasbaarheid	toepasbaarheid	toepasbaarheid
<i>Laag inzetten</i>	toepasbaarheid	toepasbaarheid	toepasbaarheid	toepasbaarheid	toepasbaarheid
<i>Variëteit concepten</i>	toepasbaarheid	toepasbaarheid	toepasbaarheid	toepasbaarheid	toepasbaarheid
<i>Schakelen tussenlagen</i>	toepasbaarheid	toepasbaarheid	toepasbaarheid	toepasbaarheid	toepasbaarheid

Tabel 2.4.7. Analysetabel over de strategie die mogelijk is op de verschillende schaalniveaus. Voor een uitgebreide omschrijving zie bijlage Analysefactoren en Analysetabellen.

Europa heeft geen bevoegdheid op het ruimtelijk beleid van nationale overheden, ook zijn er geen Europese ruimtelijke plannen. Het is denkbaar dat het wenselijk is dat deze afstemming plaats vindt met sturing vanuit Europa, vandaar de aanduiding "Mogelijk".

Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat de culturele context een grote invloed kan hebben op de toepasbaarheid en de mogelijkheden voor verschillende instrumenten om de ruimtelijke kwaliteit te versterken in een gebiedsontwikkeling(proces). Wanneer er sprake is van een grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling zou op basis hiervan eerst inzicht moeten worden verkregen in de culturele context van de bij de gebiedsontwikkeling betrokken landen. Hierdoor ontstaat inzicht in de mogelijkheden en toepasbaarheid van de instrumentaria, en ook op de wijze van handelen van de betrokken (internationale) partijen in het gebiedsontwikkelingsproces. De analysetabellen 2.4.1. tot en met 2.4.7. worden hiervoor gebruikt.

2.5. Deelconclusies

Het belang van het hogere schaalniveau

Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat het belang van de ruimtelijke kwaliteit op het hogere schaalniveau te maken heeft met de schaalvergroting die plaats vindt als gevolg van de globalisering. De betekenis van nationale grenzen vervaagt en tegelijkertijd neemt de betekenis van krachtige (stedelijke) regio's toe. Deze regio's kunnen grensoverschrijdend zijn. De Creative Class of Kenniswerkers zijn nodig om de kenniseconomie van regio's en daarmee hun uitstraling op mondiaal niveau te behouden en versterken. Om deze mensen aan te trekken en te behouden is de aanwezigheid van een authentieke en inspirerende omgeving belangrijk. Door op een hoger schaalniveau te kijken naar de integrale afstemming van de ruimtelijke kwaliteit kan een stedelijke omgeving of regio groter en vooral meer divers en authentieker worden. Hiermee ontstaat een mogelijk nog grotere en meer aantrekkelijke omgeving ofwel inspirerende omgeving voor de Creative Class.

Uit de voorgaande theorie is een aantal constatering gedaan.

Ruimtelijke kwaliteit algemeen

Ruimtelijke kwaliteit kan in algemene zin worden omschreven als het "met al de zintuigen en emoties waar te nemen en (individueel of collectief) gewaardeerde inrichting en nuttig gebruik" en daarmee "levensbestendigheid" van een gebied of omgeving.



De ruimtelijke kwaliteit uit zich op verschillende manieren als de

1. Omgevingskwaliteit: de milieukundige kwaliteit (geluidsniveau, bodem, geur)
2. Leefkwaliteit: het comfort d.i. de mat van geschiktheid voor gewenst gebruik
3. Kwaliteit van de plek: de juiste combinatie van gebouw, natuur, bevolkingsdiversiteit en (ongedwongen) culturele voorzieningen
4. Identiteit: de geschiedenis, cultuur en imago van de plek.

Dit zijn de aspecten van de ruimtelijke kwaliteit die samen een (geobjectiveerde) **indicator** of **monitor** zijn voor de ruimtelijke kwaliteit in de gebiedsontwikkeling in de vorm van **Omgevingskwaliteit (Environmental Quality) + Kwaliteit van de locatie of plek (Quality of Place) + Leefkwaliteit (Quality of Life) + Identiteit (Identity)**.

Maatschappelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces

Belangrijke constatering is de betekenis en verwevenheid van de maatschappelijke kwaliteit voor de ruimtelijke kwaliteit zelf en het gebiedsontwikkelingsproces als geheel. Tot nog toe was de maatschappelijke kwaliteit niet meegenomen in de theoretische modellen van de gebiedsontwikkeling. Op basis van de gevonden theorie is:

- de relatie tussen de maatschappelijke kwaliteit en de ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces bepaald en benoemd als de (beoogde en zich ontwikkelende) **identiteit**
- het theoretisch model voor het gebiedsontwikkelingsproces **uitgebreid** met maatschappelijke kwaliteit
- een **optimalisatiemodel** bepaald voor de ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces
- de **input** bepaald voor de ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces

Ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces

Ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces is de ruimtelijke kwaliteit die zich voortdurend ontwikkelt (optimaliseert – zie optimaliseringsmodel) in het samenspel tussen betrokken partijen door de door hen in het ontwikkelingsproces ingebrachte **input** in de vorm van **ambitie(s)**, **potentie(s)** en **identiteit(en)** voor een (afgebakend gebied). De wensen en resultaten van de ruimtelijke kwaliteit worden hierbij continu in relatie gebracht met de marktkwaliteit, middelen en maatschappelijke kwaliteit. Dit kan worden weer gegeven door een nieuw optimalisatiemodel voor de ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces.

De versterking van de ruimtelijke kwaliteit wordt niet alleen door de vormgeving zelf maar vooral ook bepaald door de mate waarin voor de ruimtelijke kwaliteit condities worden geschapen in het gebiedsontwikkelingsproces. Hoe vroeger er ruimte en aandacht hiervoor is de ruimtelijke kwaliteit des te beter deze kan worden geoptimaliseerd en dit ten goede komt aan het eindresultaat. Voor het ruimtelijke kwaliteitsproces is een denken, planning en handelen noodzakelijk gericht op een gewenste ruimtelijke kwaliteit

Nationaal cultuur profiel, de invloed op het gebiedsontwikkelingsproces

Samenwerken is een belangrijk onderdeel in het gebiedsontwikkelingsproces. Geconstateerd is dat de nationale context van invloed kan zijn op de manier en effectiviteit van samenwerken. Een manier om deze invloed te bepalen is via het **nationale cultuur profiel** ofwel "**de symbolische betekenis die objecten en ruimten verwerven onder invloed van hun plaats in het menselijk handelen en de nationale context**". Het nationale cultuurprofiel blijkt invloed te hebben op

- de rolverdeling tussen publieke partijen in de gebiedsontwikkeling (publiek huis op orde),
- op de toepasbaarheid van een project-proces-programmatige aanpak,
- op de keus van het sturingsconcept op de ruimtelijke kwaliteit,
- de wijze van inspraak van actoren en
- de wijze van inzet van instrumentaria om ruimtelijke kwaliteit te bereiken
- de toepasbaarheid van de strategie in ruimtelijk kwaliteitsmanagement.

Het is hiermee van invloed op het resultaat van het gebiedsontwikkelingsproces en daarmee op de te behalen ruimtelijke kwaliteit.

Ruimtelijke kwaliteit beïnvloeden, sturen en verankeren

Op basis van de voorgaande theorie wordt in de stedelijke grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling de ruimtelijke kwaliteit beïnvloed, gestuurd en verankerd door een 9-tal factoren.

De lokale factoren zijn hierin:

- **Factor 1:** De al bestaande ruimtelijke kwaliteit en is te beschrijven via de gevonden **monitor**.
- **Factor 2:** De relatie met de andere kwaliteitsfactoren marktkwaliteit, middelen en maatschappelijke kwaliteit te versterken wat zich uit in respectievelijk de uiteindelijke potentie, ambitie en identiteit van de locatie of de **input** voor gewenste ruimtelijke kwaliteit.
- **Factor 3:** Het organiserend vermogen van de bij het gebiedsontwikkelingsproces betrokken partijen in de vorm van leiderschap, visie en strategie, draagvlak (politiek, maatschappelijk en ruimtelijk economisch), publieke en private netwerken.

In een (inter)nationale context kan de ruimtelijke kwaliteit daarnaast beïnvloed worden door kennis en inzicht over:

- **Factor 4:** De cultuur, traditie of nationale manier van samenwerken
- **Factor 5:** De mate waarin het publiek huis op orde kan worden gebracht



- **Factor 6:** Het gehanteerde sturingsconcept in de gebiedsontwikkeling (participatie)
- **Factor 7:** De ruimtelijke managementstrategie
- **Factor 8:** De beschikbare ruimtelijke instrumentaria
- **Factor 9:** De rollen die de (nationale) overheden kunnen spelen.

2.6. Het analysedeel

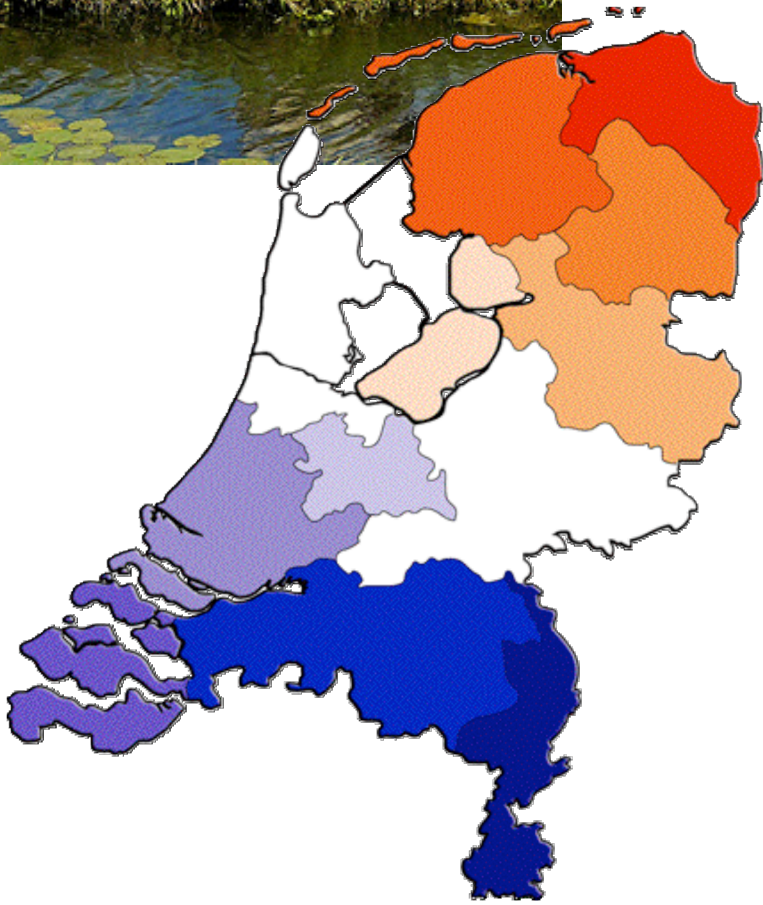
De 9 factoren vormen samen de basis van het onderzoeksmodel in de volgende hoofdstukken vervolg. In hoofdstuk 3 en 4 wordt ingezoomd wat de invloed kan zijn van de specifiek Nederlandse en Duitse nationale context op de ruimtelijke kwaliteit in een gebiedsontwikkeling en wat dit kan betekenen wanneer deze een grensoverschrijdend karakter heeft. Vervolgens wordt gekeken hoe de ruimtelijke kwaliteit in een grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling kan worden vergroot. Hiervoor wordt onderstaand analysemodel gebruikt:

ANALYSE-OPZET		
Fase 1 Bepalen theoretische nationale culturele profiel op basis van indices van Geert en Gert Jan Hofstede voor Nederland en Duitsland (hoofdstuk 3,4)	<i>Machtsafstandsindex</i>	<i>Factor 4</i>
	<i>Individualisme-index</i>	
	<i>Masculiniteitsindex</i>	
	<i>Onzekerheidsmijdingindex</i>	
	<i>Langetermijngerichtheidsindex</i>	
Fase 2 Theoretische invloed nationale culturele profiel (hoofdstuk 3,4) op de instrumentaria en mogelijkheden om ruimtelijke kwaliteit te versterken, zoals samenwerkingsvormen	<i>Rolmogelijkheden voor publieke partijen om te sturen</i>	<i>Factor 5</i>
	<i>Toepasbaarheid van proces-, plan- programmasturing</i>	<i>Factor 6</i>
	<i>Toepasbaarheid dynamisch of statisch sturingsconcept</i>	<i>Factor 7</i>
	<i>Mogelijkheden voor partijen om actief te participeren in het gebiedsontwikkelingsproces</i>	<i>Factor 8</i>
	<i>Instrumentaria om ruimtelijke kwaliteit te versterken</i>	<i>Factor 9</i>
Fase 3 Praktijkanalyse (hoofdstuk 5,6)	<i>Bepalen ruimtelijke kwaliteit op basis van de input en de monitor, zowel vooraf als achteraf</i>	<i>Factor 1,2,</i>
	<i>Beschrijving van het ruimtelijke kwaliteitsproces en de toegepaste methodieken om ruimtelijke kwaliteit te bepalen</i>	<i>Factor 1,2</i>
	<i>Het organiserend vermogen van de betrokken partijen</i>	<i>Factor 3</i>
Fase 4 Vergelijking (hoofdstuk 7)	<i>Wat zijn de verschillen en overeenkomsten vanuit de culturele context op hoofdlijnen tussen beide landen</i>	
	<i>Is er een basis voor samenwerking tussen beide landen om in een grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling om de ruimtelijke kwaliteit te versterken</i>	
	<i>Welke invloedsfactoren zijn van belang bij het versterken van de ruimtelijke kwaliteit in een grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling.</i>	
Fase 5 Conclusies en advies (hoofdstuk 8)		
Tabel 2.6.		





Conditie voor de ruimtelijke kwaliteit in Nederland



HOOFDSTUK 3 CONDITIES VOOR DE RUIMTELIJKE KWALITEIT IN NEDERLAND

In hoofdstuk 2 is op basis van de theorie is afgeleid wat ruimtelijke kwaliteit kan zijn en hoe hierop gestuurd kan worden. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een negental invloedsfactoren op de ruimtelijke kwaliteit. Een hiervan blijkt van belang bij een samenwerking tussen meerdere landen bij een gebiedsontwikkeling, namelijk het **nationale cultuurprofiel**. Aan de hand van dit profiel kan een inschatting worden gemaakt op welke wijze de gevonden overige invloedsfactoren inzetbaar zijn. Het kan belangrijk zijn om voorafgaand aan een internationale samenwerking te weten in hoeverre landen hierin kunnen verschillen. Het inzicht hierin kan bijdragen om een samenwerking mogelijk te maken of te verbeteren. In deze analyse wordt na een algemene kenschets van Nederland het afgeleide culturele profiel toegepast op de factoren die de ruimtelijke kwaliteit beïnvloeden in het gebiedsontwikkelingsproces. Vervolgens wordt gekeken wat de mogelijke invloed van deze context is op de sturingsmogelijkheden op de ruimtelijke kwaliteit in de Nederlandse context. Hetzelfde gebeurt voor de Duitse situatie in hoofdstuk 4.

Hierbij wordt stil gestaan bij:

- *De cultuur, traditie of nationale manier van samenwerken o.b.v. de benadering van Geer en Gert Jan Hofstede in de Nederlandse situatie*
- *Het organiseren van het publiek huis in de Nederlandse situatie*
- *De invloed van de nationale cultuur op de sturingsconcepten in de Nederlandse situatie*
- *Ruimtelijke sturingsstrategieën (dynamisch of statisch) in de Nederlandse situatie*
- *Ruimtelijke instrumentaria (publiek/private wetgeving, stedenbouwkundig, financieel)*
- *Rollen die de overheden kunnen spelen (initiatiefnemer, regisseur, participant, subsidant) in de Nederlandse situatie*
- *Praktijkvoorbeelden van sturen van de ruimtelijke kwaliteit op een hoger schaalniveau*

In het volgende hoofdstuk wordt in gegaan op dezelfde punten in de Duitse situatie om deze vervolgens met de Nederlandse situatie te vergelijken. De volgende vragen worden behandeld:

- *Wat dit mogelijk kan betekenen voor een samenwerking in de gebiedsontwikkeling tussen beide landen*
- *Wat dit mogelijk kan betekenen voor de ruimtelijke kwaliteit*
- *Of de afzonderlijke aanpak in de beide landen kan worden verbeterd of aangepast naar aanleiding van de resultaten van de vergelijking tussen beide landen.*

3.1. Kenschets Nederland

Nederland is met ruim 16,4 miljoen inwoners op circa 396 vierkante kilometer een van de dichtsbevolkte gebieden in de wereld. Het heeft een open economie die grotendeels is gericht op de handel met het buitenland. Ruim 25% van de export gaat richting Duitsland. Daarmee is Duitsland een van de belangrijkste handelspartners van Nederland. Daarnaast gaat een groot deel van de export richting België, Groot-Brittannië en Frankrijk en een deel naar de Verenigde Staten. Van de ruim 7,5 miljoen grootte beroepsbevolking werkt circa 73% in de dienstensector, 23 % in de industrie en 4% in de landbouw.

Kenmerkend voor Nederland is een democratische constitutionele monarchie, waarbij de macht van de monarch en het koningshuis wordt geregeld en ingeperkt door de grondwet. De macht ligt zowel bij de monarch, de ministers en het parlement.

Nederland heeft een unitaire staatsstructuur, waarbij er sprake is van 1 centraal bestuur met daaronder intermediaire (regio/provincie) en lokale besturen. De onderliggende besturen hebben hoogstens een bestuurlijke of uitvoerende autonomie. Kortom de macht van de lagere overheden is een stuk minder autonoom dan die in de deelstaten. In totaal zijn er 12 provincies, waaronder de provincie Overijssel.

3.2. De cultuur, traditie of nationale manier van samenwerken a.h.v. benadering Geer en Gert Jan Hofstede

In deze paragraaf wordt stil gestaan bij de relatie tussen de Nederlandse context en de eerder genoemde sturingsconcepten. De volgende vragen komen aan de orde:

- *Wat is het Nederlandse nationale cultuurprofiel op basis van Geer en Gert Jan Hofstede*
- *Wat is de invloed hiervan op de toepasbaarheid van de sturingsconcepten in de gebiedsontwikkeling in het algemeen*
- *Wat betekent dit voor de sturingsconcepten om ruimtelijke kwaliteit te bereiken*
- *Wat betekent dit voor de rollen die overheden ten opzichte van elkaar kunnen uitoefenen?*

Geer en Gert Jan Hofstede hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar de nationale culturele karakteristieken en hun invloed op samenwerkingsverbanden. Hierbij hebben zij onder andere zowel naar de Nederlandse als naar de Duitse situatie gekeken hoe hoog de scores waren op de verschillende indices. De hoogste rang is hierbij de 1^e plaats, de laagste rang is de op de 74^e plaats.

Uiteindelijk leidt dit tot via een score-overzicht (voor het uitgebreide tabel zie bijlagen bij hoofdstuk 3) tot een cultuurprofiel zoals weergegeven in tabel 3.2.



CULTUURINDEX NEDERLANDSE SITUATIE NAAR GEER EN GERT JAN HOFSTEDE		
CULTUURINDEX	SCORE NEDERLAND	WIJZE VAN HANDELEN IN VERGELIJKERING MET ANDERE LANDEN
MAI-machtsafstandsindex	LAAG	autonoom
IDV-individualismeindex	HOOG	individualistisch
MAS-masculiniteitsindex	LAAG	feminien
OVI-onzekerheidsmijdingindex	LAAG	onzekerheid acceptierend
LTG-langetermijngerichtheidsindex	HOOG	langetermijngericht
Tabel 3.2. De scores zijn afgeleid van de tabellen uit het boek "Allemaal andersdenkenden" van Geer en Geert Hofstede, een herziene druk uit 2005, pagina 57 (MAI), pagina 90 (IDV), pagina 129 (MAS), pagina 174 (OVI), pagina 212 (LTG)		

Na een korte beschrijving van de betekenis van de verschillende indices kan op basis van de beschrijving van Geer en Gert Jan Hofstede kan hieruit vervolgens het volgende worden afgeleid voor het Nederlandse cultuurprofiel:

- **Machtsafstand:** "de mate waarin minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk is verdeeld", naarmate de score hoger is, is deze acceptatie van hiërarchische structuren groter. Nederland scoort relatief laag op deze index. Hieruit kan worden afgeleid dat er een relatief lage acceptatie is van hiërarchie of machtsstructuren en dat er relatief minder belang wordt gehecht aan bijvoorbeeld de status van onderhandelaars. Er is meer acceptatie dat deze vrij autonoom kunnen opereren. Hieruit kan ook worden afgeleid dat partijen meer medezeggenschap willen hebben en minder geneigd zijn een centraal gezag zonder meer te accepteren.
- **Individualisme:** "mate van individualisme", naarmate de score hoger is, is men individualistisch ingesteld (ieder zorgt uitsluitend voor zichzelf en naaste familie) bij een lage score is men collectivisch ingesteld (sterke hechte groepen met een levenslange bescherming in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit). Nederland scoort relatief laag en daaruit kan worden afgeleid dat het een meer individualistische samenleving is.
- **Masculiniteit:** De score hiervoor is relatief laag. Dit betekent op basis van de benadering van Geert en Gert Jan Hofstede dat er een meer feminiene cultuur heerst. Volgens hun benadering zou dit onder meer betekenen dat er meer de voorkeur wordt gegeven aan een decentrale organisatiestructuur waar conflicten worden opgelost door onderhandeling en compromissen. Er is een gelijkwaardigheid tussen leidinggevenden en medewerkers.
- **Onzekerheidsmijding:** De scores zijn laag, wat zou betekenen dat beter en flexibel met onzekerheden kan worden om gegaan en minder formeel en gecontroleerd, maar meer autonoom kan worden gewerkt.
- **Langetermijngerichtheid:** De scores zijn hoog, dit betekent in dit geval dat de cultuur zich kenmerkt als er een die gericht is op de lange termijn. Ook hier komt flexibiliteit in handelen weer terug. Daarnaast is er een grotere spaarquote of reserve opgebouwd waarmee investeringen gedaan kunnen worden.

Op basis van bovenstaande is de Nederlandse cultuur te kenmerken als een cultuur met een lage machtsafstand, individualistisch, feminien, die goed om kan gaan met onzekerheid en gericht is op de lange termijn. Wat dit kan betekenen voor de verschillende sturingsfactoren op de ruimtelijke kwaliteit wordt in de volgende paragrafen beschreven.

3.3. Relatie Nederlandse cultuur met sturingsconcepten

Het cultuurprofiel kan invloed hebben op de wijze waarop gestuurd kan worden op de ruimtelijke kwaliteit. Er is eerder een aantal sturingsconcepten benoemd:

- *sturingsconcepten op het organiseren van het proces rondom de ruimtelijke kwaliteit zoals het publiek huis op orde brengen en proces-, programma of projectmatige aanpak.*
- *sturingsconcepten op het organiseren van de inhoud van de ruimtelijke kwaliteit*

Het publiek huis op orde op orde brengen

Een van de elementen die beïnvloed kan worden door de nationale cultuur is de rol die publieke partijen in het gebiedsontwikkelingsproces kunnen hebben. Bij een gebiedsontwikkeling kunnen meerdere en verschillende typen publieke partijen een rol spelen. Soms is er sprake van verschillende bestuursniveaus. Voor een goede samenwerking in de gebiedsontwikkeling is het belangrijk om de rollen die de partijen vervullen eerst met elkaar af te stemmen. Dit kan op een zelfde wijze gaan als in een samenwerking tussen publieke en private partijen. Een snelle benaming voor het afstemmen van deze rollen is "het publiek huis op orde brengen". Op basis van de methodiek van Bert Wolting zijn hiervoor de volgende stappen nodig:

- *het kaart brengen van de gebiedsontwikkeling (plangebied etc.),*
- *de procesarchitectuur en*
- *het vastleggen van publiek-publieke afspraken.*

De mogelijke rollen die een publieke partij in een gebiedsontwikkeling hierbij kan spelen zijn volgens Bert Wolting die van aanjager, regisseur, participant, subsidiant/facilitator. De rollen die vervuld kunnen worden zijn van invloed op de inrichting van het verdere (gebiedsontwikkeling)proces en de samenwerking tussen de publieke partijen.



Vandaar dat vooral deze rollen worden afgezet tegenover het cultuurprofiel. Een uitgebreide vertaling hiervan is te vinden in de bijlage bij hoofdstuk 3 (tabel 3.3.1. in bijlage).

Belangrijkste afgeleide constatering hieruit is dat in wezen alle vier de rollen door de verschillende overheden kunnen worden gespeeld, maar dat de invulling van deze rol naast de wettelijke mogelijkheden mede bepaald of beïnvloed wordt door het cultuurprofiel. De rollen zijn allen mogelijk, maar op basis van het voor de Nederland bepaalde cultuurprofiel is:

- *de rol van de overheid in de economie beperkt (individualisme)*
- *de invulling van de rol gericht op consensus (feminien)*
- *er in principe de flexibiliteit binnen de rollen om met onzekerheden overweg te gaan*
- *de focus gericht op het resultaat op de lange termijn.*

Op basis van het autonoom opereren (lage machtsindex) kan men de publieke partij de rol van ontwikkelingspartner vervullen. Kortom op basis van het cultuurprofiel kan een nuancering worden aangebracht in de rolvervulling. Mogelijk ook als de rol op zichzelf in meerdere landen hetzelfde is, kan die in de invulling mogelijk verschillend zijn.

Sturen via proces, programma, project

Belangrijk voor een gebiedsontwikkeling(proces) is, naast de rollen die de verschillende publieke partijen kunnen vervullen de context waarbij een proces, programma of project mogelijk is. Eerder is in hoofdstuk 2 een kenschets gegeven waarbinnen een proces, programma of projectmatige aanpak idealiter mogelijk zouden zijn. Deze was afgeleid van de beschrijvingen die Bert Wolting en Rudy Kor hebben gegeven. De meest bepalende basiscondities hierin zijn dat betrokken partijen goed kunnen omgaan met onzekerheid en een focus hebben op de lange termijn (zie ook onderstaand tabel en voor een uitgebreide omschrijving de tabel in de bijlage bij hoofdstuk 3).

TOEPASBAARHEID STURINGSINSTRUMENT OP BASIS VAN CULTUURINDEX					
CULTUURINDEX VERSUS STURINGSINSTRUMENT	MACHTSCORE	INDIVIDUALISME SCORE	MASCULINITEIT SCORE	ONZEKERHEID SCORE	LANGETERMIJN SCORE
proces	Hoog en laag	Hoog en laag	feminien	laag	langgericht
programma	Hoog en laag	laag	feminien	laag	langgericht
project	Hoog en laag	laag	masculien	laag	langgericht

Tabel 3.3.2 In dit tabel zijn de cultuurindex van Geert en Gert Jan Hofstede en de benoemde sturingsinstrumenten tegenover elkaar geplaatst aan de hand van de beschrijvingen die Bert Wolting en Rudy Kor hebben gegeven. Voor de waardebeoordeling van de score zie het uitgebreide tabel in de bijlage Analysefactoren en Analysetabellen.

Het Nederlandse cultuurprofiel is onder andere getypeerd als een cultuur met een lange termijngerichtheid en een laag onzekerheidsmijdend gedrag. Op basis hiervan zou er dan een goede basis zijn om een sturingsinstrumentarium als een procesmatige, projectmatige of programmatische aanpak toe te passen. Toch geeft Bregman in zijn studie naar onder meer een vergelijking tussen de Nederlandse, Duitse en Engelse aansturing van plannen aan dat in Nederland er – *in theorie –in de Nederlandse plancoördinatie het Bestemmingsplan het voornaamste plancoördinatieinstrument is*. Inmiddels is de wetgeving veranderd en heeft het bestemmingsplan nog steeds deze voorname rol, maar hebben daarnaast ook de overheden op de andere schaalniveaus gelijksoortige planconcepten in handen gekregen waardoor meer project/planmatig kan worden gehandeld (zie hiervoor ook paragraaf 3.4.).

Sturen op ruimtelijke kwaliteit

Een ander sturingsmechanisme is meer gericht op het sturen op de ruimtelijke kwaliteit. Hiervoor zijn eerder een viertal benaderingen via Verbart aangedragen. Deze zijn geplaatst tegenover de 5 cultuurindices en aan de hand van de beschrijvingen is een typering gegeven bij welke culturele typering de verschillende benaderingen zouden kunnen aansluiten. Zie hiervoor nogmaals onderstaand overzicht:

CULTURELE INDEX VERSUS "METHODEN BEREIKEN RUIMTELIJKE KWALITEIT"					
CULTUURINDEX VS ONTWERPMETHODIEK	MACHT SCORE	INDIVIDUALISME SCORE	MASCULINITEIT SCORE	ONZEKERHEID SCORE	LANGETERMIJN SCORE
Verleidelijk beeld	hoog	individueel	masculien	hoog	Kort en lang
Integraal plan	laag	collectief	feminien	laag	langgericht
Objectieve checklist	hoog	individueel	masculien	hoog	Kort en lang
Procesmanagement	laag	collectief	feminien	laag	langgericht

Tabel 3.3.3 De 4 benaderingen van Verbart geplaatst tegenover de culturele index van Geert en Gert Jan Hofstede. Voor een uitgebreide omschrijving zie bijlage Analysefactoren en Analysetabellen.



Het eerder gevonden Nederlandse cultuurprofiel ¹ zou op basis van bovenstaand overzicht grotendeels goed aansluiten bij een aanpak via een integraal plan en procesmanagement. Beiden zijn dynamische sturingsconcepten². Enige uitzondering hierop is het individualisme in het afgeleide cultuurprofiel. Hieruit zou kunnen worden afgeleid dat binnen de typering van de Nederlandse cultuur vooral een dynamische sturingsaanpak (integraal plan en procesmanagement) past, waarbij ook beperkt gebruik gemaakt kan worden van statische sturingselementen (checklist, visie) een verleidelijk beeld en een objectieve checklist. Vervolgens zou ook gebruik kunnen worden gemaakt van de vier strategieën die hier door Tom Daamen zijn onderscheiden, zoals hoog of laag inzetten, meerdere concepten, schakelen tussen schaalniveaus. Hierbij kan een statisch sturingselement als een visie gebruikt worden als hulpmiddel.

3.4. Ruimtelijke instrumentaria in de Nederlandse context

In het voorgaande hoofdstuk is uitvoerig stil gestaan bij de sturingsconcepten en de ruimtelijke instrumentaria die denkbaar zijn om te sturen op ruimtelijke kwaliteit en deze uiteindelijk te verankeren. In deze paragraaf wordt gekeken naar:

- *Welke ruimtelijke instrumentaria zijn mogelijk in de Nederlandse context*
- *Welke rollen kunnen de publieke partijen spelen op de verschillende schaalniveaus in de Nederlandse context*
- *Welke strategieën kunnen worden toegepast in het ruimtelijk kwaliteitsmanagement*

Op basis van de "Nieuwe" Wet Ruimtelijke Ordening die sinds 18 juni 2008 van kracht is zijn drie wettelijke schaalniveaus in Nederland te onderscheiden, een nationaal (het Rijk), een provinciaal (provincie) en een lokaal schaalniveau (gemeenten). Deze drie bestuurslagen kunnen er voor kiezen om een deel van hun (uitvoerings)taken over te dragen aan regionale of lokale samenwerkingsverbanden³. Deze verschillende samenwerkingsverbanden hebben niet dezelfde wettelijke bevoegdheden als de drie bestuurslagen. Europa (continent) is nog een extra bestuurslaag waar rekening mee moet worden gehouden hoewel deze (voorlopig) nog geen uitgebreide wettelijke bevoegdheden op nationaal niveau heeft.

Instrumentaria om de ruimtelijke kwaliteit te verankeren

Han Meyer, John Westrik en Maarten Jan Hoekstra hebben een aantal manieren of instrumenten benoemd waarmee ruimtelijke kwaliteit verankerd of vastgelegd kan worden op verschillende (bestuurlijke) schaalniveaus:

- *wettelijke instrumenten*
- *stedenbouwkundige instrumenten*
- *financiële instrumenten.*

De mogelijkheden om deze verschillende instrumenten toe te passen bepaalt mede de rol die de overheden op verschillende bestuursniveaus is het gebiedsontwikkelingsproces willen en kunnen spelen (aanjager, regisseur, participant, subsidiant) en beïnvloedt de mogelijkheden om de ruimtelijke kwaliteit te verankeren op de verschillende schaalniveaus.

Wettelijke instrumenten

In Nederland is voor de gebiedsontwikkeling een tweetal wetgevingen⁴ relevant, het publiek recht en het privaat recht. Beiden kennen hun eigen instrumentaria die gebruikt kunnen worden om de ruimtelijke kwaliteit te versterken.

"Het publiekrecht regelt de verhoudingen tussen de burger en de overheid, en tussen overheidsinstanties onderling". Het Nederlandse publiekrecht bestaat uit drie onderdelen:

- Staatsrecht: omvat regels die voorschrijven hoe overheidsorganen samengesteld worden, op welke manier zij besluiten moeten nemen en tegenover wie zij verantwoording moeten afleggen. Hierin maken zij een onderscheid tussen een wetgevende (parlement: 2^e en 1^e kamer), uitvoerende (Nederlandse Regering) en wettelijke macht (rechtbank/rechter).
- Strafrecht.
- Bestuursrecht: omvat regels over de wijze waarop het openbaar bestuur mag ingrijpen in de openbare rechtsorde, volgens het bestuursrecht mag een openbaar bestuur niets tenzij het in de wet geregeld is. Onderdelen van het bestuursrecht zijn onder andere: Vreemdelingenrecht, Asielbeleid, Belastingrecht, Sociale zekerheidsrecht, Verkeersrecht, Milieuwetgeving en Ruimtelijke ordening.

Belangrijke wetgeving die vanuit het bestuursrecht van invloed is op de ruimtelijke kwaliteit zijn onder meer de (nieuwe) Wet op de Ruimtelijke Ordening, de Woningwet en Milieuwetgeving.

¹ Lage machtsindex, individualistisch, feminien, beperkt onzekerheidsmijdend en lange termijn gericht

² Zie ook hoofdstuk 2 onderdeel Tom Daamen bij sturingsconcepten.

³ bijvoorbeeld Netwerkstad of Regio Twente of stadsdelen zoals in Amsterdam

⁴ Bron: Bert Wolting



WET OP DE RUIMTELIJKE ORDENING INSTRUMENTEN OM RUIMTELIJKE KWALITEIT TE VERANKEREN

Europa	Geen
Rijk	Structuurvisie, Algemene maatregel van bestuur, Aanwijzingen, Inpassingsplan, Projectbesluit, Wetten voor specifieke projecten, (bindende projectbesluiten o.a. trace wet)
Provincie	Structuurvisie, Provinciale verordening, Aanwijzingen, Inpassingsplan, Projectbesluit
Gemeente	Structuurvisie, Bestemmingsplan, Projectbesluit, Exploitatieplan, Welstandsnota, bouwbesluit

Tabel 3.4.1. Bron: Bert Wolting, PPS gebiedsontwikkeling, voor een vergelijking van de bestaande met de nieuwe situatie zie tabel 3.4.1. in de bijlage.

Op Europees niveau is er geen specifieke bevoegdheid op het gebied van de ruimtelijke ordening (Bron: DRO Amsterdam). Wel zijn er wetgevingen, richtlijnen en subsidieregeling die invloed kunnen hebben op de nationale ruimtelijke plannen. De wet op de ruimtelijke ordening is een nationale wetgeving waarin geregeld wordt hoe ruimtelijke plannen binnen Nederland gemaakt en gewijzigd worden. Hieronder vallen onder andere, nationaal ruimtelijke plan (Nota Ruimte), Provinciale structuurvisie, Provinciaal inpassingsplan, Gemeentelijke structuurvisie, Bestemmingsplan, Gemeentelijk exploitatieplan, projectbesluit of Welstandsnota. Daarnaast is er het Bouwbesluit met daarin voorschriften voor de bouw van bouwwerken. Het zijn technische voorschriften. Daarnaast zijn er nieuwe instrumentaria bij gekomen voor het nieuwe Grondbeleid (bron Bert Wolting, pag. 57 PPS en gebiedsontwikkeling). Bij het opstellen van nationale (en ook provinciale en lokale) plannen is er voor zowel de publieke als private partijen ruimte voor inspraak tot het moment dat plannen worden vastgesteld. Een voorbeeld van een ver ingevoerde inspraak is gebruikt bij de ideevorming rondom de Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening waarbij verschillende varianten werden voorgelegd aan burgers en andere partijen voor de toekomst van Nederland.

De provincie en het rijk kunnen structuurvisies maken om in hoofdlijnen de ruimtelijke ontwikkeling van een gebied te regelen. Deze zijn niet bindend voor de lagere overheden. Wel kan bijvoorbeeld het Rijk een reactieve aanwijzing geven op een bestemmingsplan van een lagere overheid zodat deze bijvoorbeeld (gedeeltelijk) niet in werking kan treden. De inpassingsplannen die het rijk en de provincie kunnen maken hebben een zelfde werking als bestemmingsplannen op lokaal niveau. Deze moeten over worden genomen in lokale bestemmingsplannen. Zowel het Rijk als de provincie kan algemene regels opleggen aan lagere overheden in respectievelijk een AMVB (algemene maatregelen van bestuur) en een provinciale verordening waaraan (bestemmings)plannen van lagere overheden moeten voldoen. Tegen beiden is geen beroep mogelijk. De verschillende structuurvisies en inpassingsplannen van de hogere overheden kunnen alleen gemaakt worden wanneer er sprake is van een gewenste ruimtelijke ontwikkeling passend binnen het schaalniveau van de bestuurslaag. Belangrijke voorwaarde hierbij is dat er sprake is van een planvorming en belang dat thuis hoort binnen het (bovenlokale) sturingsniveau.

De Grondexploitatiewet is eigenlijk geen aparte wetgeving, maar onderdeel van de wet ruimtelijke ordening. Met de grondexploitatiewet maakt het makkelijker om door publieke partijen gemaakte kosten voor specifieke producten in rekening te brengen bij een verandering van het gebruik van een gebied, het kostenverhaal. Ook wordt het voor publieke partijen makkelijker om afspraken met private vast te leggen wie wat doet en in rekening brengt bij een gebiedsontwikkeling. Exploitanten die weigeren een contract vooraf te sluiten over dit kostenverhaal, krijgen achteraf bij de bouwvergunning de rekening. De grondexploitatiewet regelt het verhalen van kosten van de grondexploitatie van een gebied over de verschillende eigenaren. Ook wordt vooraf aan gegeven welke kosten verrekend mogen worden en onder welke omstandigheden. Zowel vooraf als na een gebiedsontwikkeling kunnen kosten worden verhaald. Voor marktpartijen zal vooraf veelal de voorkeur hebben daar waar zij deel uit maken van een samenwerking met publieke partijen (publiek private samenwerking).

Het gaat hierbij zowel om de partijen die betrokken zijn bij de samenwerking als om de zogenaamde "free riders". De laatste waren de partijen die in het geval een bestemmingsplan was geregeld voor een gebied hun ontwikkeling konden realiseren zonder bij te dragen in de gemaakte kosten van een grondexploitatie.

De woningwet is in 1901 ingevoerd met het doel om bewoning van slechte woningen onmogelijk te maken en de bouw van goede woningen mogelijk te maken. Deze wet is in 2008 herzien. In de wet worden ook de verhoudingen tussen de woningcorporaties en de overheid geregeld. Gemeenten zijn sinds de nieuwe Woningwet van 2003 verplicht een Welstandsnota te maken, hierin worden basiseisen gesteld waaraan de vormgeving van bestaande en nieuwe gebouwen en bijvoorbeeld hun directe omgeving moeten voldoen. Ook geeft de Woningwet aan op grond waarvan een bouwvergunning voor het bouwwerk kan worden geweigerd, zoals strijdig met het Bouwbesluit, gemeentelijke bouwverordening, bestemmingsplan, welstand en het ontbreken van een milieuvvergunning.

De milieuwetgeving is een vertaling van nationale en Europese wetgeving. Belangrijke richtlijnen zijn de Luchtkwaliteit, Milieu-effectrapportages. De milieuwetgeving is van invloed op de te behalen Omgevingskwaliteit (zie ook de definitie van de Ruimtelijke Kwaliteit).

Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat publiekrechtelijke instrumentaria vooral van invloed zijn op het proces rondom de gebiedsontwikkeling. Het is het kader waarbinnen de verschillende publieke partijen hun rollen kunnen vervullen binnen het gebiedsontwikkelingsproces. Het legt de mogelijkheden vast van de samenwerking tussen publieke en private partijen. Ook worden verschillende (wettelijke) instrumenten of hulpmiddelen gegeven waarin afspraken kunnen worden vastgelegd over de te bereiken ruimtelijke kwaliteit.



Het **privaatrecht of civiel recht** "beschrijft regels voor de onderlinge verhoudingen tussen personen." Dit is vastgelegd in het Burgerlijk Wetboek. In de gebiedsontwikkeling zijn vooral de regels voor het opstellen van contracten en de wijze van samenwerking tussen partijen van belang, zoals:

- *Ontwikkelingsovereenkomsten in de vorm van samenwerkingsovereenkomsten,*
- *exploitatieovereenkomsten tussen publieke en private partijen en*
- *grondcontracten in de vorm van grondtransacties.*

In de verschillende contracten kunnen ook afspraken worden vastgelegd over de invulling van het proces **hoe** de ruimtelijke kwaliteit waarbinnen de ruimtelijke kwaliteit wordt bereikt en over **welke** ruimtelijke kwaliteit wil bereiken. Zodoende zijn ook de privaatrechtelijke instrumentaria zeker bij publiek-private samenwerkingen van belang voor de uiteindelijk te behalen ruimtelijke kwaliteit.

Stedenbouwkundige instrumentaria/documenten en hun schaalniveau

Er zijn verschillende stedenbouwkundige instrumentaria te vinden. Deze zijn deels wettelijk verankerd en deels komen ze uit de wijze van handelen van de beroepsgroep zelf. Beiden kunnen worden ingezet om de ruimtelijke kwaliteit in de gebiedsontwikkeling te benoemen en te versterken.

Grofweg kunnen deze instrumentaria ingedeeld worden in een tweetal groepen:

- *stedenbouwkundige planvormen*
- *stedenbouwkundige kennis en kunde*

De **stedenbouwkundige planvormen** zijn hulpmiddelen om in het gebiedsontwikkelingsproces de ruimtelijke kwaliteit te kunnen vorm geven. Zij worden binnen het eerder geschetste juridische kader gebruikt als onderhandelings- en communicatiemiddel om draagvlak te krijgen bij de verschillende partijen die zijn betrokken bij een gebiedsontwikkeling. Iedere planfase in het gebiedsontwikkelingsproces betekent een verdere verdieping en uitdetaillering van de beoogde ruimtelijke kwaliteit. Dit betekent dat bij iedere planfase ook weer een andere planvorm past variërend van een grove eerste ruwe schets op gebiedsniveau tot en met een volledig uitgedetailleerd bouwplan op gebouwniveau. Een deel van de planvormen hebben een juridische status binnen de wet ruimtelijke ordening (bijvoorbeeld een bestemmingsplan). Andere planvormen kunnen worden gebruikt als onderdeel van een zakelijk contract tussen publieke en private partijen (PPS) op basis van het privaatrecht. In grove lijnen is van een globaal plan tot en met gedetailleerd plan onderstaand overzicht van planvormen te benoemen. Deze lijst is niet uitputtend en tussen partijen kunnen tussenvormen worden afgesproken:

- **Stedenbouwkundig ontwerp:** een eerste discussieschets voor de inrichting van een plangebied dat gebruikt wordt als een discussiedocument tussen de bij de ontwikkeling van het gebied betrokken partijen. Deze hoeft nog geen juridische status te hebben, maar kan deze uiteindelijk wel krijgen door deze direct te vertalen in een bestemmingsplan of als onderdeel van een zakelijk contract in een PPS.
- **Stedenbouwkundig Masterplan:** voorafgaand aan een bestemmingsplan of projectbesluit wordt een stedenbouwkundig ontwerp voor een plangebied voorgelegd aan de partijen en instanties die betrokken zijn bij een gebiedsontwikkeling. Het stedenbouwkundig ontwerp zal na het eind van de discussies na overeenstemming met alle partijen vast worden gelegd als een Masterplan waarover maatschappelijke en politieke consensus bestaat. De mate van gedetailleerdheid van het plan kan per situatie verschillen. Het plan geeft het volgende aan:
 - *grenzen tussen het openbaar gebied en uit te geven (privaat) terrein*
 - *(globale) bestemmingen van bebouwing*
 - *(globale) aard van bebouwing (hoogte, volume, globale bouwtypologie, mate van collectieve of individuele parkeervoorziening etc.).*
 - *(globale) functie van het openbaar gebied*
 - *(globale) indicatie van de grondexploitatie*

Een stedenbouwkundig Masterplan kan gebruikt worden als een structuurvisie en daarmee een juridische status krijgen voorafgaand aan een bestemmingsplanprocedure.

- **Stedenbouwkundig deelplan:** Is een vervolguiterwerking van een stedenbouwkundig plan in de vorm van een definitief stedenbouwkundig ontwerp. Kan als zodanig deel uit maken van de contracten tussen de verschillende bij de gebiedsontwikkeling betrokken partijen.
- **Architectonische eenheden:** Een architectonische eenheid is een homogene groep van gebouwen waartussen zoveel samenhang bestaat dat ze aangeduid kunnen worden als topografische eenheden. Een of meerdere eenheden kunnen deel uitmaken van een stedenbouwkundig deelplan op basis van grondposities of logisch uit te werken eerste deelplan.
- **Architectonisch ontwerp:** een uitwerking van een ontwerp voor een bouwwerk.
- **Beeldkwaliteitplan:** Beeldkwaliteit kan omschreven worden als "de waardering van de visuele waarneming van de gebouwde omgeving. Een beeldkwaliteitplan wordt geschreven voor een bestaande dan wel nieuw te bouwen plangebied. Het wordt gebruikt door een welstandscommissie om bouwplannen te toetsen. Het is heeft formeel geen juridische status, maar kan deze wel krijgen door deel uit te maken van overeenkomsten, een bestemmingsplan of een welstandsnota.
- **Welstandsnota:** per specifiek gebied zijn criteria in dit document opgenomen aan de hand waarvan een welstandscommissie bouwplannen toetst. Een Welstandsnota heeft formeel een juridische status. Voor een plangebied zullen de criteria gelden zoals deze in de welstandsnota zijn opgenomen. In geval er een beeldkwaliteitplan is gemaakt, zal deze uiteindelijk worden opgenomen in de Welstandsnota.



De verschillende ruimtelijke planvormen kunnen gebruikt worden in het gebiedsontwikkelingsproces. Daarmee is er nog geen ruimtelijke kwaliteit gerealiseerd. De **kennis en kunde** die nodig is om de ideeën vanuit alle partijen die betrokken zijn in een gebiedsontwikkelingsproces te vertalen naar de verschillende planvormen zit in mensen en in de inrichting van het proces. Afhankelijk van de fase van de gebiedsontwikkeling worden de planoloog, de stedenbouwkundige, landschapsarchitect en architect ingezet. Om de kwaliteit, kennis en kunde van de opleidingen en beroepsgroep te bewaken zijn deze disciplines georganiseerd in de BNSP (Bond van Nederlandse Stedenbouwkundige en Planologen), daarnaast geldt voor laatste 3 dat zij vallen onder de Architectenwet. Hierin is geregeld dat alleen mensen die de vereiste opleiding hebben gevolgd, jaarlijks bijscholen en ingeschreven zijn in het Architectenregister de benoemde titel mogen uitoefenen. Dit is nu ook via Europese regelgeving geregeld. Daarnaast zijn er eisen gesteld waaraan bureaus moeten voldoen willen zij de titel architect, stedenbouwkundig of landschapsarchitect in hun bureaunaam mogen voeren. Anders dan in andere landen is de vakinhoud echter (nog) niet beschermd. Dit betekent dat bijvoorbeeld een landschapsarchitect (nog) op de stoel van de stedenbouwkundige mag zitten of een makelaar op de stoel van een architect, maar mag zich niet beroepen op de titel. Naast de vakdeskundigheid is het ook mogelijk om in het gebiedsontwikkelingsproces extra aandacht in te bouwen voor de ruimtelijke kwaliteit. Ook hier kan per verdere planfase andere typen visionairs worden ingezet variërend van de eerste grove schaal (planoloog), de vertaalslag integraal overallplan (stedenbouwkundige), uitwerking buitenruimte (landschapsarchitect) en uitwerking gebouwen (architect). Ook hier zijn weer verschillende aanpakken denkbaar. De inzet is mede afhankelijk wie de trekker is van de gebiedsontwikkeling is, de publieke of de private partij. De wijze van inrichting van het proces om de ruimtelijke kwaliteit kan onderdeel zijn de afspraken die contractueel worden vastgelegd.

- **Visievorming:** Het eerste grove idee voor de nieuwe invulling van een gebied kan zowel ontstaan bij de publieke als bij de private partij. Afhankelijk van de kennis en kunde in de eigen organisatie(s) kunnen zij er voor kiezen om de eigen mensen of anderen aan het werk te zetten voor deze eerste visie. Soms is het proces omgekeerd en ontstaat vanuit de visie het idee om aan de slag te gaan met een gebied het initiatief ligt dan bij de ontwerper.
- **Ideeënprijsvraag:** Deskundigheid van buitenaf kan worden ingeschakeld via een ideeënprijsvraag. Externe partijen worden gevraagd om hun visie te geven op een nieuwe gebiedsontwikkeling. Dit kan op momenten plaats vinden wanneer plannen voor een herontwikkeling nog heel globaal zijn, of wanneer er sprake is van een vastgelopen (denk)proces. Aan prijsvragen zijn eisen verbonden, zo zal vooraf duidelijk moeten zijn of het resultaat van het "winnen" van de prijsvraag leidt tot het uitvoeren van het plan waarbij de prijswinnaar betrokken is. Ook zal duidelijk moeten zijn of de winnaar per se degene is die het plan uitvoert, dan wel ook in staat is om het plan uit te voeren. Afhankelijk van de potentie van de opgave kan er sprake zijn van een Europese aanbesteding.
- **Selectie architecten/stedenbouwkundigen/supervisor:** het is belangrijk welke architecten de verschillende stedenbouwkundige deelgebieden gaan uitwerken. De selectie van architecten is de rol van de opdrachtgever, soms maken zij hierbij ook gebruik van een stedenbouwkundig supervisor.
- **Stedenbouwkundig supervisor en kwaliteitsteam:** een stedenbouwkundig supervisor kan worden aangesteld om de ruimtelijke en kwalitatieve samenhang tussen de verschillende plannen te bewaken. Vaak worden hiervoor mensen gevraagd op grond van hun reputatie en niet op grond van hun ontwerp. Een alternatief hiervoor is een kwaliteitsteam dat bestaat uit mensen met een specifieke vakkennis. Voorbeelden zijn de Rijksbouwmeester (vier rijksadviseurs⁵), de Spoorbouwmeester en diverse kwaliteitsteams op lokaal niveau.

Financieel instrumentarium

De financiële middelen die ingezet kunnen worden bestaan uit subsidies en programma's, cofinanciering, grondcontracten, premies of het tegenovergestelde in lastenverzwaring, zoals baatbelasting en de grondexploitatie bij projecten.

In Nederland wordt vooral op lokaal niveau gewerkt met vormen van Publiek-private samenwerking en is hier veel ervaring mee opgedaan. De nieuwe Wro maakt dit ook mogelijk voor bovenlokale overheden. Er zijn "nieuwe" instrumentaria waardoor ook hogere overheden kunnen kiezen voor een PPS-constructie en voor inpassingplannen op provinciaal of rijksniveau vergelijkbaar met bestemmingsplannen op lokaal niveau. Basisvoorwaarde voor het toepassen van deze instrumenten is dat de lokale overheden niet in staat zijn om een deel van een bovenlokale gebiedsontwikkeling uit te voeren, of dat er sprake is van een bovenlokaal belang.

Met het bestemmingsplan vergelijkbare instrumentaria als inpassingplannen, projectbesluiten en kostenverhaal maken privaatrechtelijke contracten mogelijk tussen de bovenlokale publieke partijen en lokale publieke en private partijen. De wetgeving is vrij recent in gegaan en veel ervaring is hiermee nog niet opgedaan. PPS betreft zowel gebiedsontwikkelingslocaties, infrastructuur als vastgoed. Veelal komen de beheeronderdelen na oplevering weer terug bij de publieke partijen.

⁵ Bij de rijksadviseurs zijn er vier aandachtgebieden, de gebouwde omgeving, de landelijke omgeving, de infrastructuur en de cultuurhistorie, ieder aandachtsgebied heeft een eigen rijksadviseur



Er is nu ook een nieuwe vorm van PPS voor utiliteitsbouw waarbij ook het beheer in handen van de private partijen kan komen, de DBFM(O)⁶. Het gaat hierbij vooral om opdrachten voor overheidsgebouwen en infrastructuur. In Nederland wordt hier nog discussie over gevoerd, maar er zijn wel voorbeelden waar al op deze wijze wordt gewerkt¹³.

Er zijn verschillende redenen om over te gaan tot een PPS, maar veelal gebeurt dit in Nederland wanneer publieke en private partijen niet zonder elkaar over kunnen gaan tot een gebiedsontwikkeling of wanneer er sprake is kan van een maatschappelijk belang (gebruik maken van elkaars kennis en kunde).

Wanneer de voorgaande instrumentaria worden geplaatst tegenover de verschillende bestuurslagen die er binnen Nederland zijn leidt dit tot onderstaand overzicht. Hieruit blijkt weer dat niet alle instrumentaria die er beschikbaar zijn (direct) gebruikt kunnen worden binnen alle bestuurslagen. In een aantal gevallen is er sprake van (wettelijke) bevoegdheden of uitvoeringstaken die naar andere overheidslagen kunnen worden overgedragen of gedelegeerd. Dit is uiteindelijk van invloed op de rol die de verschillende overheden in het gebiedsontwikkelingsproces kunnen spelen in de samenwerking met andere partijen (in het uitgebreide overzicht in bijlage 3 komen de verschillende contractvormen terug die Tom Daamen benoemd in "de kost gaat voor de baat uit").

BESTUURLIJKE STURINGSLAAG EN BESCHIKBAARHEID RUIMTELIJK KWALITEITSINSTRUMENTARIUM						
Sturingslaag	Europa	Nederland	Provincie	Regio	Gemeente	Stadsdeel
publiekrechtelijk	Beschikbaar	Beschikbaar	Beschikbaar	Gedelegeerd	Beschikbaar	Gedelegeerd
Privaatrechtelijk	Geen	Beschikbaar	Beschikbaar	Gedelegeerd	Beschikbaar	Gedelegeerd
Stedenbouwkundig	Geen	Beschikbaar	Beschikbaar	Gedelegeerd	Beschikbaar	Gedelegeerd
financieel	Beschikbaar	Beschikbaar	Beschikbaar	Gedelegeerd	Beschikbaar	Gedelegeerd

Tabel 3.4.2. Voor een volledig uitgeschreven tabel met de beschikbare instrumentaria zie de bijlage bij hoofdstuk 3.
NB.: Op Europees niveau is er geen bevoegdheid op het gebied van nationale ruimtelijke ordening, maar wel indirecte invloed. Deze zijn in dit tabel opgenomen.

Op basis van de nieuwe wet ruimtelijke ordening en het grondbeleid kunnen de verschillende overheden de rol op zich nemen van regisseur richting de lagere overheden en initiatiefnemer, participant binnen hun eigen schaalniveau (op basis van hun ruimtelijke bevoegdheden volgens de Nota Ruimte. De mogelijkheid om instrumentaria toe te passen kan van invloed zijn op de rol die publieke partijen kunnen spelen in de gebiedsontwikkeling. In de Nederlandse situatie kunnen de volgende rollen op de verschillende schaalniveaus worden afgeleid zoals aangegeven in tabel 3.4.3.

STURINGSLAAG EN ROLLEN OP BASIS VAN HET BESCHIKBARE RUIMTELIJK KWALITEITSINSTRUMENTARIUM				
Sturings-laag	Europees	Nationaal	subnationaal/ regionaal	lokaal
Publiek-rechtelijk	Geen rol	initiatiefnemer regisseur (als ontwikkelings- partner) participant	initiatiefnemer regisseur (als ontwikkelings- partner) participant	initiatiefnemer regisseur (als ontwikkelings- partner) participant
Privaat-rechtelijk	Geen rol	initiatiefnemer subsidiant regisseur participant.	initiatiefnemer subsidiant regisseur participant	initiatiefnemer subsidiant regisseur participant
Steden- bouwkundig instrument	Geen rol	initiatiefnemer regisseur participant	initiatiefnemer subsidiant regisseur participant	initiatiefnemer subsidiant regisseur participant
Financieel	subsidiant regisseur	initiatiefnemer subsidiant regisseur participant	initiatiefnemer subsidiant regisseur participant	initiatiefnemer subsidiant regisseur participant

Tabel 3.4.3. NB.: Op Europees niveau is er geen bevoegdheid op het gebied van nationale ruimtelijke ordening, maar wel indirecte invloed. Deze zijn in deze tabel opgenomen (voor een uitgebreider overzicht zie de uitgewerkte tabel in de bijlage).

⁶ Een vorm van publiek-privaat contract waarbij Design (ontwerp), Build (bouw), Finance (financiering), Maintain (onderhoud/beheer) en Operate (werken) in 1 keer worden geregeld.



In het publiekrechtelijke instrumentarium (via de nieuwe wet ruimtelijke ordening die sinds 18 juni 2008 van kracht is) is meer ruimte voor de overheden gekomen om daadwerkelijk als onderhandelingspartner of participant deel te nemen aan een gebiedsontwikkeling via de nieuwe wet ruimtelijke ordening. Gecombineerd met het cultuurprofiel zijn bovenstaande rollen in het gebiedsontwikkelingsproces in de Nederlandse situatie mogelijk.

Hieruit kan worden afgeleid dat in de Nederlandse situatie de overheden bij de verschillende instrumentaria de rollen kunnen vervullen binnen hun ruimtelijke bevoegdheden als initiatiefnemer, regisseur en als participant. Afhankelijk van hun rol in de gebiedsontwikkeling kunnen zij daarnaast binnen het financiële en privaatrechtelijke instrumentarium de rol hebben van subsidiant, vooral richting de lagere overheden of private partijen. Daarnaast kunnen zij contracten sluiten en via grondcontracten die binnen hun eigen ruimtelijke bevoegdheid valt alle rollen aannemen.

Opvallend is dat de Europese overheid alleen indirect een rol speelt via de financiering van ontwikkeling en het bevorderen van samenwerking, maar zij heeft (nog) geen publiekrechtelijke, privaatrechtelijke of stedenbouwkundige instrumentaria waarmee zij een rol kan spelen in het gebiedsontwikkelingsproces.

Dynamisch sturingsconcept, burgerparticipatie en PPS

Eerder is aan gegeven dat er in de Nederlandse cultuur (cultuurprofiel) een basis is voor een dynamisch sturingsconcept voor de ruimtelijke kwaliteit. Dit betekent dat er ruimte is voor andere partijen om hun mening te geven op de planontwikkelingen afhankelijk van de ruimte die hiervoor wordt gemaakt in een gebiedsontwikkeling. Vooral vanuit het creëren van het draagvlak voor de te doorlopen juridische procedures kunnen verschillende belanghebbenden betrokken worden bij een gebiedsontwikkeling om gezamenlijk een planvisie voor een gebied te maken.

In Nederland is er een brede praktijk van interactieve planvorming met burgers en partners. Iedere overheidsorgaan kan gedurende de gebiedsontwikkeling tot aan het moment van vaststelling van het bestemmingsplan op een eigen wijze de communicatie naar derden vormgeven. Meestal gebeurt dit via een inspraakverordening en is er een getrapte wijze of participatieladder voorafgaand aan een bestemmingsplanprocedure waarop afhankelijk van het type plan belanghebbenden participeren in het planproces (informereren, raadplegen, adviseren, coproduceren, meebeslissen, zie afbeelding hiernaast). Hierbij kunnen klankbordgroepen worden gevormd die meepraten over de gebiedsontwikkeling of zelfs hierbij kunnen participeren. Daarnaast is voor het bestemmingsplan wettelijk de inspraak geregeld voor burgers en partners in de gebiedsontwikkeling en ruimtelijke ordening.



De invloed op de ruimtelijke kwaliteit van een plan kan vanuit de burgers en partners vrij groot zijn. Daarnaast is in een vroeg stadium bekend welke ontwikkeling het grootste draagvlak heeft en kunnen wensen vroeg worden ingepast.

Bron: Instituut voor Politiek en bestuur.

Strategieën in ruimtelijk kwaliteitsmanagement

Op basis van de gezamenlijke Nota Ruimte van de ministeries van VROM, LNV, VenW en EZ zetten de verschillende overheden zich alleen in voor het ruimtelijk beleid op prioritaire gebieden volgens het principe "Decentraal wat kan en centraal wat moet".

TOEPASBAARHEID STRATEGIE IN RUIMTELIJK KWALITEITSMANAGEMENT IN NEDERLAND				
SCHAALNIVEAU	CONTINENT/SUPERNATIONAAL SAMENWERKINGSVERBAND	NATIONAAL	REGIONAAL	LOKAAL
HOOG INZETTEN	=	Binnen een nationaal ruimtelijk plan	Binnen een provinciaal of bovenlokaal ruimtelijk plan	Binnen een gemeentelijk ruimtelijk plan
LAAG INZETTEN	=	Binnen een nationaal ruimtelijk plan	Binnen een provinciaal of bovenlokaal ruimtelijk plan	Binnen een gemeentelijk ruimtelijk plan
VARIETEIT AAN CONCEPTEN	=	Binnen een nationaal ruimtelijk plan	Binnen een provinciaal of bovenlokaal ruimtelijk plan	Binnen een gemeentelijk ruimtelijk plan
SCHAKELEN TUSSEN SCHAALNIVEAUS	Mogelijk tussen nationale ruimtelijke plannen*	Binnen een nationaal ruimtelijk plan Tussen provinciale ruimtelijke plannen	Binnen en provinciaal of bovenlokaal ruimtelijk plan Tussen provinciale of bovenlokale ruimtelijke plannen	Op gemeentelijk ruimtelijk planniveau tussen plannen op gemeentelijke schaal Op gemeentelijk ruimtelijk planniveau binnen het schaalniveau van een gemeentelijk plan

Tabel 3.4.4. * Europa heeft geen bevoegdheid op het ruimtelijk beleid van nationale overheden, ook zijn er geen Europese ruimtelijke plannen. Het is denkbaar dat het wenselijk is dat deze afstemming plaats vindt met sturing vanuit Europa, vandaar de aanduiding "Mogelijk".



Hieruit kan worden afgeleid dat de verschillende ruimtelijke plannen wel een impact mogen hebben op de lagere schaalniveaus maar dat in principe lagere schaalniveau wanneer zij dit zelf kunnen ook zelf overgaan tot de verdere uitwerking en uitvoering van de ruimtelijke plannen en uiteindelijk gebiedsontwikkeling. De verschillende overheden beperken zich tot hun ruimtelijke bevoegdheden. Wanneer we dit vergelijken met de kwaliteitsstrategieën van Tom Daamen zou dit tot onderstaand overzicht kunnen leiden:

Uit bovenstaand overzicht kan worden afgeleid dat de verschillende overheden gebruik kunnen maken van de verschillende strategieën binnen hun eigen ruimtelijke bevoegdheid.

3.5. Praktijkvoorbeelden sturen op ruimtelijke kwaliteit op hoger schaalniveau

In deze paragraaf komen kort een aantal praktijkvoorbeelden aan de orde waarbij er in een interactief gebiedsontwikkelingsproces gestuurd wordt op ruimtelijke kwaliteit vanuit een bovenlokaal schaalniveau. Het eerste voorbeeld is een algemene methodiek die in Nederland wordt toegepast om ruimtelijke kwaliteit te bereiken. Daarnaast is er een drietal voorbeeldprojecten van gebiedsontwikkeling op bovenlokaal niveau. Zowel de methodiek als de voorbeeldprojecten zijn illustratief voor een dynamische sturing op de ruimtelijke kwaliteit en passen binnen specifiek de Nederlandse situatie.

De drie praktijkvoorbeelden illustreren in het kort dat er op verschillende schaalniveaus er in de Nederlandse situatie sprake kan zijn van een bovenlokale gebiedsontwikkeling. Zij geven kort weer dat er hierbij zowel sprake kan zijn van een afstemming tussen verschillende publieke partijen als tussen publieke en private partijen op verschillende niveaus. Allemaal met het doel de ruimtelijke kwaliteit in een gebied te versterken en te verankeren. De methode habiforum is hierbij een hulpmiddel voor een interactief proces tussen verschillende partijen om ruimtelijke kwaliteit gezamenlijk vorm te geven. De andere voorbeelden gaan achtereenvolgens in op het nationale en regionaal niveau (binnen en tussen provincies) met verschillende accenten.

Methodie Habiforum

De methode Habiforum is een dynamische sturingsmethode. De gedachte is dat de beste ruimtelijke kwaliteit kan worden behaald wanneer alle partijen die betrokken zijn bij de gebiedsontwikkeling vanaf het eerste moment de ruimte krijgen om hun visie op een gebied te geven. Via een interactief proces waarbij alle actoren (deelnemers) bij de gebiedsontwikkeling worden betrokken wordt gezamenlijk vooraf bepaald welke dingen belangrijk zijn voor de ruimtelijke kwaliteit van die specifieke locatie.

Habiforum zelf is een expertisenetwerk gericht op meervoudig ruimtegebruik. Zij heeft deze methode ontwikkeld aan de hand waarvan zij de bestaande ruimtelijke kwaliteit en de gewenste kwaliteit proberen te bepalen van een gebied. Zij hanteert een vrij brede definitie van ruimtelijke kwaliteit. De gedachte is dat ruimtelijke kwaliteit per locatie verschillend is. Het is en een afweging van het maken van keuzes. Net als bij gebiedsontwikkeling wordt uit gegaan van multifunctionele gebieden en daarnaast van meervoudig ruimtegebruik⁷. Vooral in bestaande stedelijke gebieden is er weinig ruimte beschikbaar, maar er zijn veel wensen hoe deze ruimte ingericht en gebruikt moet worden. Om aan zoveel mogelijk van deze wensen tegemoet te kunnen komen worden daarom vooral hier gebruik gemaakt van meervoudig ruimtegebruik. De gedachte is dat door het inpassen of stapelen van deze functies leidt tot een toegevoegde waarde die meer is dan de som der delen.

In een matrix wordt de definitie van ruimtelijke kwaliteit van Vitruvius (gebruikswaarde, belevingswaarde, toekomstwaarde) op basis van de 5^e Nota ruimtelijke ordening geplaatst tegenover een viertal belangen (ecologisch, economisch, sociaal en cultureel belang). Met behulp van deze matrix kan de huidige en de gewenste toekomstige ruimtelijke kwaliteit vervolgens worden bepaald samen met verschillende betrokken partijen.

Uitgangspunt is dat:

- *het meervoudig ruimtegebruik per locatie verschillend is*
- *de relevante kwaliteitsbegrippen per locatie zijn verschillend*
- *er is een duidelijke onderscheid het stedelijk gebied (kleinschalig) en het landelijk gebied (grootschalig)*
- *er is een onderscheid tussen gebiedsgerichte en projectgerichte ruimtelijke kwaliteit*
- *de feitelijke ruimtelijke kwaliteit ontstaat door een groeiprocess*

Daarnaast worden per gebiedstype verschillende ruimtelijke kwaliteitsbegrippen gehanteerd voor bestaande en gewenste locaties (zie bijlage).

De samenstelling van de partijen die gezamenlijk de verschillende onderdelen invullen tijdens een aantal begeleide sessies verschilt afhankelijk van de locatie. Uit te benadering kan worden afgeleid dat deze op diverse typen gebiedsontwikkeling van toepassing is en op diverse schaalniveaus. Dit zou betekenen dat het benaderen van de inhoud van de ruimtelijke kwaliteit niet veel hoeft te verschillen bij de verschillende schaalniveaus. De inhoud zou er weliswaar wel anders uit kunnen komen te zien.

⁷ het effectief stapelen van functies over meerdere lagen op 1 locatie, bijvoorbeeld winkels onder een gezondheidcentrum met daarboven een appartementengebouw of kantoren.



RUIMTELIJKE KWALITEIT VOLGENS HABIFORUM OBV INTERACTIEF PROCES				
	<i>Ecologisch</i>	<i>Economisch</i>	<i>Cultureel</i>	<i>Sociaal</i>
Belevingswaarde	Ruimte, rust, schoonheid (rein), gezondheid	Imago Attractiviteit	Eigenheid Schoonheid (fraai) Contrast	Ongelijkheid Verbondenheid Veiligheid
Gebruikswaarde	Veiligheid, hinder, verontreiniging, verdroging, versnippering	Allocatie-efficiency Bereikbaarheid externe effecten multipurpose	Keuzevrijheid Verscheidenheid Ontmoeting	Toegang Verdeling Deelname Keuze
Toekomstwaarde	voorraden	Stabiliteit Flexibiliteit Agglomeratie Cumulatieve attractie	Erfgoed Integratie vernieuwing	Contra-insluiting Cultures of poverty

Tabel 3.5.1.



Voorbeeldproject Nieuwe Hollandse Waterlinie

De Nieuwe Hollandse Waterlinie is een project waarbij geprobeerd wordt de oude Militaire Verdedigingslinie te behouden door nieuwe functies en kwaliteiten aan het gebied toe te voegen en tegelijkertijd cultuurhistorisch waarde volle artefacten en gebieden te behouden. De zone was oorspronkelijk 85 kilometer lang en 3 tot 5 meter breed. Het gebied doorkruist het grondgebied van een aantal gemeenten (Utrecht, Muiden, Vreeswijk, Gorinchem, Weesp, Naarden, Woudrichem). Inmiddels is er een samenwerking tussen verschillende bestuurslagen tot stand gekomen en wordt gezamenlijk gewerkt aan de in stand houding van de Nieuwe Hollandse Waterlinie. De individuele forten en fortages zouden door de druk vanuit andere belangen vanuit de individuele gemeenten (Utrecht) moeilijker behouden kunnen blijven. De samenhang met andere delen van de Hollandse Waterlinie kan dan snel sneuvelen en onzichtbaar worden. Immers de individuele onderdelen van de Waterlinie zijn op zich al interessant, maar het geheel is meer dan de som er delen. Voor de Nieuwe Hollandse Waterlinie was een acceptatie van een regisseur voor het gebied en leiderschap belangrijk. Het behouden van het cultuurlandschap in combinatie met de vele partijen met belangen (provincie Noord Holland, Utrecht en Brabant inclusief de diverse gemeenten) smaakte noodzakelijk dat er een nationaal regisseur werd aangesteld voor het gehele project. De status van Nationaal project onderstreept dit (bron:diverse nieuwsbrieven Hollandse Waterlinie). De ontwikkeling is vooral een publiek initiatief. Veel aandacht is er voor het schakelen tussen de verschillende schaalniveaus. Voor de samenwerking tussen publieke partijen wordt gebruik gemaakt van zogenaamde enveloppen of clusters van samenhangende projecten die onderling worden afgestemd. De benadering is vergelijkbaar met een programmatische aanpak. Dit is het eerste gebied dat de status heeft gekregen van een nationaal monument in Nederland.



Almelo: Bedrijvenpark Twente – regionaal bedrijventerrein – Bron: Regio Twente.



Voorbeeldproject Regionaal Bedrijventerrein Twente

Het ontwikkelen van een bedrijventerrein voor grote ruimteveragende bedrijven om hiermee de individuele gemeenten te kunnen ontlasten kan leiden tot een lange discussie, zeker wanneer zij elkaars directe concurrent zijn. Tegelijkertijd kan een gezamenlijk gekozen en ontwikkelde bedrijvenlocatie leiden tot een goede ruimtebesparing en daarmee behoud van ruimtelijke kwaliteit. Binnen Twente en vooral Netwerkstad Twente wordt intensief samengewerkt op allerlei gebied om de regio economisch te versterken. Tegelijkertijd is er een ambiguïteit omdat deze samenwerking goed verloopt voor zover dit in grote mate ook het eigen belang van de individuele partijen dient. Ook hier was het belangrijk om een regisseur voor de ontwikkeling vinden die de partijen met elkaar bindt en een gezamenlijk belang organiseert. Het is niet een ontwikkeling van nationaal belang, maar van regionaal belang. De leidende rol bij het proces om te komen tot de ontwikkeling van het bedrijventerrein ligt bij de provincie Overijssel. Deze rol heeft zij vanaf het moment van de locatiekeuze tot nog toe. Vooral de afstemming tussen de individuele gemeenten en de situering van de locatie binnen 1 van de betrokken gemeenten is hierbij mede de aanleiding. Het Regionaal Bedrijvenplatform Twente is het forum waarbinnen onder leiding van de provincie het overleg met de gemeenten plaatsvindt. Het RBT is een publieke ontwikkeling waarbij tussen de publieke partners afspraken zijn gemaakt en vastgelegd in grondcontracten en samenwerkingsovereenkomsten. Voor het tot stand komen van het project is een projectorganisatie opgezet waarvan de publieke partijen deel uit maken. Diverse publiek juridische planvormen zijn in deze samenwerking op elkaar afgestemd zoals de MER, de aanpassing van het Streekplan, het bestemmingsplan.



De Blauwe Stad (Bron "De Blauwe Stad").

Voorbeeldproject Blauwe Stad

Het project Blauwe stad is bedoeld om een nieuwe economische impuls te geven aan Oost-Groningen. De gedachte is om kapitaalkrachtige nieuwe bewoners naar het gebied te trekken. Het eerste idee is ontstaan in 1986 en de verwachting is dat het plan in 2016 wordt voltooid. Het plan omvat de realisatie van een meer, woningbouw en een recreatief gebied. Het plangebied omvat meerdere gemeenten en een groot deel van het landelijk gebied binnen de provincie Groningen. De belangrijke publieke partijen zijn de Provincie Groningen, Winschoten, Scheemda, Reiderland. De private partijen zijn Balast Nedam, Geveke en Bam Woningbouw. Het initiatief kwam vanuit de gemeente Scheemda. Omdat de belangen verder gaan dan de gemeentegrenzen heeft de provincie een belangrijke rol in de PPS voor de ontwikkeling.

Bij de voorbeeldprojecten hebben bovenlokale partijen vooral de rol als regisseur, subsidiant. Het gaat vooral om bovenlokale belangen te beschermen en te versterken, zoals de economische versterking van gebieden en regio's en de versterking van de ruimtelijke kwaliteit. Daarnaast gaat er een stimulerende werking uit in de vorm van



subsidies. In een enkel geval (Nieuwe Hollandse Waterlinie) is de hogere bestuurslaag (Het Rijk) de initiatiefnemer achter de gebiedsontwikkeling, de economische versterking en de ruimtelijke kwaliteit.

Wanneer wordt gekeken naar de opzet van het proces bij de voorbeeldprojecten lijkt er ruimte te zijn voor de publieke en private partijen op verschillende planschaalniveaus om mee te praten over de diverse gebiedsontwikkelingen. Vanaf het allereerste begin van de planvorming lijkt hier ruimte voor te zijn. De betrokken partijen handelen vanuit hun eigen optiek, maar tegelijkertijd lijkt er een vorm van gelijkwaardigheid en partnerschap in de gebiedsontwikkelingsprojecten te zijn en is inspraak mogelijk. Blijkbaar is een gebiedsontwikkeling en daarmee de ruimtelijke kwaliteit geslaagd wanneer er op inhoud een goed plan ligt waarbij ook het proces om deze te bereiken goed is verlopen.

3.6. Constateringen Nederlandse context en "cultuur profiel" in relatie met ruimtelijke kwaliteit

Het gevonden Nederlandse "cultuurprofiel" is te typeren als met een lage machtsafstand, individualistisch, feminien, die om kan gaan met onzekerheid en gericht is op de lange termijn.

Bij het uitvoeren van de rollen bij het "op orde brengen van het publiek huis" kan dit betekenen dat publieke rollen als aanjager, regisseur, participant en subsidiant mogelijk zijn. Wel zal mogelijk bij de invulling van de rol als voorwaarde gelden op basis van het cultuur profiel dat: de rol van de overheid in de economie beperkt is, gericht is op consensus, partnerschap met een redelijke mate van flexibiliteit en beperkte condities, en een visie op lange termijn. Daarnaast lijkt het cultuurprofiel:

- *aan te sluiten bij sturingselementen uit de gebiedsontwikkeling als projecten, programma's en proces, lijken aan te sluiten bij de typering van de Nederlandse cultuur.*
- *Deze culturele typering sluit aan bij een dynamisch sturingsconcept (procesmanagement, integrale planbenadering) die gebruik kan maken van statische sturingselementen (checklist, visie) om ruimtelijke kwaliteit te bereiken en communicatie over en weer met betrokkenen.*
- *Daarnaast kan ook gebruik worden gemaakt van de vier onderhandelingsstrategieën die thuis horen bij het dynamische sturingsconcept.*

In de Nederlandse situatie zijn er wettelijke, stedenbouwkundige en financiële instrumentaria. Bij het wettelijk instrumentarium wordt een onderscheid gemaakt tussen publiekrechtelijke en privaatrechtelijke instrumentaria. Beiden kunnen van toepassing zijn bij een gebiedsontwikkeling voor een publiek partij afhankelijk van de rol die zijn in het gebiedsontwikkelingsproces spelen.

Nederland kent daarnaast een drietal bestuurlijke schaalniveaus die verankerd zijn in de wetgeving, een nationaal, provinciaal en lokaal niveau. Binnen de eigen wettelijke ruimtelijke bevoegdheid kunnen overheden binnen deze schaalniveaus opereren als initiatiefnemer, regisseur, subsidiant en participant.

Het toepassen van het dynamisch sturingsconcept betekent in Nederland dat afhankelijk van de situatie betrokken partijen op verschillende manieren kunnen worden betrokken bij het planproces het zij om te informer, raadplegen, adviseren, coproduceren, meebeslissen). Verder kunnen overheden deelnemen aan publiek-private samenwerkingen binnen de gebiedsontwikkeling om zo gezamenlijk onder andere de ruimtelijke kwaliteit te bepalen. Hiervoor biedt zowel het publiekrecht als het privaat recht de ruimte.

De verschillende overheden kunnen binnen hun ruimtelijke bevoegdheid gebruik maken van een aantal strategieën in het kwaliteitsmanagement zoals hoog inzetten, laag inzetten, een variëteit aan concepten en schakelen tussen de schaalniveaus.

In de nieuwe wet ruimtelijke ordening zijn er meer mogelijkheden ontstaan voor hogere bestuurslagen om werkelijk te sturen op de ruimtelijke kwaliteit. Naast de rijksadviseurs op het gebied van de ruimtelijke kwaliteit vanuit het ministerie van VROM zijn er op het lokale niveau verschillende disciplines zoals stedenbouwkundigen die zich met name richten op de realisatie van ruimtelijke kwaliteit. Op provinciaal en regionaal niveau ontstaan nu mogelijkheden om via diverse instrumentaria wel op te gaan sturen. De invloed van de nationale overheden op ontwikkelingen neemt af. Op regionaal of provinciaal niveau kan de noodzaak van het sturen op de ruimtelijke kwaliteit toenemen om zo ook op regionaal niveau en richting lokaal niveau de ruimtelijke kwaliteit te versterken.

Uit de geïllustreerde voorbeeldprojecten lijkt het dat het dynamisch sturingsproces de boventoon voort. Bovendien lijken de verschillende mogelijke rollen voor de publieke partijen verder te gaan dan de traditionele rol van plantoetsers. Er is veel ruimte voor alle partijen om in het planproces mee te praten. Toch lijkt er een lichte kentering met de Nieuwe Wet Ruimtelijke Ordening waarbij de wettelijke inspraakmogelijkheden zijn ingeperkt. Uitgangspunt hierbij is echter dat al ruim in het voortraject alle betrokken partijen de mogelijkheid hebben gehad om mee te praten en te beslissing. De wetgeving (bestemmingsplan) lijkt hierbij het sluitstuk van een intensief proces wat hieraan is vooraf gegaan in plaats van het startpunt. In hoofdstuk 5 wordt een gebiedsontwikkeling in de Nederlandse situatie intensiever geanalyseerd en besproken met behulp van de partijen die hierbij betrokken waren en zijn. Dit geeft een indicatie hoe de ruimtelijke kwaliteit tot stand is gekomen.



Invloed op gebiedsontwikkelingsproces vanuit de Nederlandse context en het cultuurprofiel		
Nationale cultuurprofiel	Lage machtsafstand, individualistisch, feminien, kan goed omgaan met onzekerheid, langetermijngericht	
Gevolgen voor		
Sturingsconcept	Rolmogelijkheden publieke partijen om te sturen	- positief
	Toepasbaarheid proces-, plan-, programmasturing	- positief
	Type sturingsconcept	- Dynamisch
Nederlandse instrumentaria om ruimtelijke kwaliteit te borgen en te sturen	Wettelijke, instrumentaria	Beschikbaar en voor alle lagen toepasbaar PPS is zowel wettelijk als financieel mogelijk
	Stedenbouwkundige instrumentaria	Beschikbaar en voor alle lagen toepasbaar
	Financiële instrumentaria	Beschikbaar en voor alle lagen toepasbaar
	Ruimtelijke managementstrategie	positief (alle vier toepasbaar)
Mogelijkheden om te participeren in het gebiedsontwikkelingsproces	PPP (publiek-publieke samenwerking)	positief
	PPS (publiek-private samenwerking)	positief
	Inspraak	positief

Tabel 3.6.





4. Conditie voor de ruimtelijke kwaliteit in Duitsland



HOOFDSTUK 4 CONDITIES VOOR DE RUIMTELIJKE KWALITEIT IN DUITSLAND

In hoofdstuk 3 is het Nederlandse culturele profiel afgeleid. Vervolgens zijn de mogelijke gevolgen hiervan op de negen invloedsfactoren op de ruimtelijke kwaliteit zichtbaar gemaakt. In dit hoofdstuk gebeurt hetzelfde, maar dan voor de Duitse situatie. In deze analyse wordt na een algemene kenschets van Duitsland het afgeleide **culturele profiel** toegepast op de overige invloedsfactoren en de mogelijke gevolgen bepaald. Vervolgens wordt gekeken wat de mogelijke invloed van deze context is op de sturingsmogelijkheden op de ruimtelijke kwaliteit in de Nederlandse context.

Hetzelfde onderzoeksstramien dat is toegepast in hoofdstuk 2 bij het bepalen van de condities voor de ruimtelijke kwaliteit in Nederland, wordt in dit hoofdstuk toegepast op de situatie in Duitsland. Hierbij wordt stil gestaan bij de volgende onderdelen:

- *De cultuur, traditie of nationale manier van samenwerken a.h.v. benadering Geer en Gert Jan Hofstede*
- *Het organiseren van het publiek huis*
- *Sturingsconcepten mede op basis van de nationale cultuur*
- *Ruimtelijke sturingsstrategieën (dynamisch of statisch)*
- *Ruimtelijke instrumentaria (publiek/private wetgeving, stedenbouwkundig, financieel)*
- *Rollen die de overheden kunnen spelen (initiatiefnemer, regisseur, participant, subsidiant)*
- *Wat dit mogelijk kan betekenen voor een samenwerking in de gebiedsontwikkeling tussen beide landen*
- *Wat dit mogelijk kan betekenen voor de ruimtelijke kwaliteit.*
- *Praktijkvoorbeelden van sturen van de ruimtelijke kwaliteit op een hoger schaalniveau*

Vervolgens wordt een vergelijking gemaakt op deze punten met de Nederlandse situatie.

- *Wat dit mogelijk kan betekenen voor een samenwerking in de gebiedsontwikkeling tussen beide landen*
- *Wat dit mogelijk kan betekenen voor de ruimtelijke kwaliteit*
- *Of de afzonderlijke aanpak in de beide landen kan worden verbeterd of aangepast naar aanleiding van de resultaten van de vergelijking tussen beide landen.*

4.1. Kenschets Duitsland

Met ruim 82 miljoen inwoners heeft Duitsland het grootste inwoneraantal binnen de Europese Unie.

Ruim 20% van de export vanuit Nederland gaat richting Duitsland, daarmee is het een van de belangrijkste handelspartners van Nederland.

De Bondsrepubliek Duitsland is een federale staat van 16 deelstaten (Länder of BundesLänder). De verschillende deelstaten zijn voort gekomen uit de onafhankelijke koninkrijken en staten vanuit het voormalige Keizerrijk Duitsland die er uiteindelijk voor kozen om met elkaar te gaan samenwerken onder een centrale overheid (centripetaal federalisme).

In de federatie hebben alle deelstaten een grote mate van autonomie, een eigen volksvertegenwoordiging en een eigen regering. De centrale overheid kan de eigen bevoegdheden van de verschillende deelstaten niet inperken. Dit is grondwettelijk vastgelegd.

4.2. De cultuur, traditie of nationale manier van samenwerken a.h.v. benadering Geer en Gert Jan Hofstede

In deze paragraaf wordt stil gestaan bij de relatie tussen de Nederlandse context en de eerder genoemde sturingsconcepten. De volgende vragen komen aan de orde:

- *Wat zijn de scores van Duitsland op de cultuurindex van Geer en Gert Jan Hofstede*
- *Wat betekent dit voor de toepasbaarheid van de sturingsconcepten in de gebiedsontwikkeling in het algemeen*
- *Wat betekent dit voor de sturingsconcepten om ruimtelijke kwaliteit te bereiken*
- *Wat betekent dit voor de rollen die overheden ten opzichte van elkaar kunnen uitoefenen?*

Geer en Gert Jan Hofstede hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar de nationale culturele karakteristieken en hun invloed op samenwerkingsverbanden. Hierbij hebben zij onder andere zowel naar de Nederlandse als naar de Duitse situatie gekeken hoe hoog de scores waren op de verschillende indices. De hoogste rang is hierbij de 1^e plaats, de laagste rang is de op de 74^e plaats. Hierbij is wel een kanttekening te plaatsen, de scores zijn een momentopname maar geven wel een grove indicatie van het cultuurprofiel. Uiteindelijk leidt dit tot via een scoreoverzicht (voor het uitgebreide tabel zie bijlagen bij hoofdstuk 4) tot een cultuurprofiel zoals weergegeven in tabel 4.2.



CULTUURINDEX NEDERLANDSE SITUATIE NAAR GEER EN GERT JAN HOFSTED E		
CULTUURINDEX	SCORE DUITSLAND	WIJZE VAN HANDELEN IN VERGELIJKERING MET ANDERE LANDEN
MAI-machtsafstandsindex	LAAG	autonoom
IDV-individualismeindex	HOOG	individualistisch
MAS-masculiniteitsindex	HOOG	masculien
OVI-onzekerheidsmijdingindex	HOOG	onzekerheid mijdend
LTG-langetermijngerichtheidsindex	LAAG	kortetermijngericht

Tabel 4.2. De scores zijn afgeleid van de tabellen uit het boek "Allemaal andersdenkenden" van Geer en Geert Hofstede, een herziene druk uit 2005, pagina 57 (MAI), pagina 90 (IDV), pagina 129 (MAS), pagina 174 (OVI), pagina 212 (LTG)

Na een korte beschrijving van de betekenis van de verschillende indices kan op basis van de beschrijving van Geer en Gert Jan Hofstede kan hieruit vervolgens het volgende worden afgeleid voor het Duitse cultuurprofiel:

- **Machtsafstand:** "de mate waarin minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk is verdeeld", naarmate de score hoger is, is deze acceptatie van hiërarchische structuren groter. Duitsland scoort relatief laag op deze index. Hieruit kan worden afgeleid dat er een relatief lage acceptatie is van hiërarchie of machtsstructuren en dat er relatief minder belang wordt gehecht aan bijvoorbeeld de status van onderhandelaars. Er is meer acceptatie dat deze vrij autonoom kunnen opereren. Hieruit kan ook worden afgeleid dat partijen meer medezeggenschap willen hebben en minder geneigd zijn een centraal gezag zonder meer te accepteren.
- **Individualisme:** "mate van individualisme", naarmate de score hoger is, is men individualistisch ingesteld (ieder zorgt uitsluitend voor zichzelf en naaste familie) bij een lage score is men collectivisch ingesteld (sterke hechte groepen met een levenslange bescherming in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit". Duitsland scoort relatief laag en daaruit kan worden afgeleid dat het een meer individualistische samenleving is.
- **Masculiniteit:** De scores hiervoor zijn relatief hoog, wat op basis van de benadering van Geert en Gert Jan Hofstede betekent dat er een meer masculiene cultuur heerst. Volgens hun benadering zou dit onder meer betekenen dat er meer de voorkeur wordt gegeven aan een centrale organisatiestructuur waar conflicten worden opgelost door ze uit te vechten en de sterkste te laten winnen. Een strak hiërarchische organisatie is hier meer aan de orde en er is geen gelijkwaardigheid tussen leidinggevend en medewerkers.
- **Onzekerheidsmijding:** De scores zijn relatief hoger dan gemiddeld, wat zou betekenen dat er minder flexibel met onzekerheden kan worden omgegaan, er meer controle en formele regels zijn autonoom kan worden gewerkt.
- **Langetermijngerichtheid:** De scores zijn relatief laag, dit betekent in dit geval dat de cultuur zich kenmerkt als er een die meer gericht is op de korte termijn. Ook hier komt minder flexibiliteit in handelen weer terug. Daarnaast is er een lagere spaarquote en minder reserve opgebouwd waarmee investeringen gedaan kunnen worden in voornamelijk aandelen.

Op basis van bovenstaande is de Duitse cultuur te kenmerken als een cultuur met een lage machtsafstand, individualistisch, masculien, die wat minder goed om kan gaan met onzekerheid en gericht is op de korte termijn.

4.3. Relatie Duitse cultuur met sturingsconcepten

Het cultuurprofiel kan invloed hebben op de wijze waarop gestuurd kan worden op de ruimtelijke kwaliteit. Er is eerder een aantal sturingsconcepten benoemd:

- *sturingsconcepten op het organiseren van het proces rondom de ruimtelijke kwaliteit zoals het publiek huis op orde brengen en proces-, programma of projectmatige aanpak.*
- *sturingsconcepten op het organiseren van de inhoud van de ruimtelijke kwaliteit*

Het publiek huis op orde brengen

Een van de elementen die beïnvloed kan worden door de nationale cultuur is de rol die publieke partijen in het gebiedsontwikkelingsproces kunnen hebben. Bij een gebiedsontwikkeling kunnen meerdere en verschillende typen publieke partijen een rol spelen. Soms is er sprake van verschillende bestuursniveaus. Voor een goede samenwerking in de gebiedsontwikkeling is het belangrijk om de rollen die de partijen vervullen eerst met elkaar af te stemmen. Dit kan op een zelfde wijze gaan als in een samenwerking tussen publieke en private partijen. Een snelle benaming voor het afstemmen van deze rollen is "het publiek huis op orde brengen". Op basis van de methodiek van Bert Wolting zijn hiervoor de volgende stappen nodig:

- *het kaart brengen van de gebiedsontwikkeling (plangebied etc.),*
- *de procesarchitectuur en*
- *het vastleggen van publiek-publieke afspraken.*

De mogelijke rollen die een publieke partij in een gebiedsontwikkeling hierbij kan spelen zijn volgens Bert Wolting die van aanjager, regisseur, participant, subsidant/facilitator. De rollen die vervuld kunnen worden zijn van invloed



op de inrichting van het verdere (gebiedsontwikkeling)proces en de samenwerking tussen de publieke partijen. Vandaar dat vooral deze rollen worden afgezet tegenover het cultuurprofiel. Een uitgebreide vertaling hiervan is te vinden in de bijlage bij hoofdstuk 4 (tabel 4.3.1. in bijlage).

Belangrijkste afgeleide constatering hieruit is dat in wezen alle vier de rollen door de verschillende overheden kunnen worden gespeeld, maar dat de invulling van deze rol naast de wettelijke mogelijkheden mede bepaald of beïnvloed wordt door het cultuurprofiel. De rollen zijn allen mogelijk, maar dat op basis van het voor het Duitse bepaalde cultuurprofiel:

- *de rol van de overheid in de economie beperkt is (individualisme),*
- *de rollen gericht zijn op competitie (masculien),*
- *de overheid als opdrachtgever of ontwikkelingspartner veel zeggenschap heeft (onzekerheidsmijdend)*
- *een visie gericht is op de korte termijn met (korte termijngericht)*
- *een beperkt flexibiliteit in de condities bij de uitvoering van de verschillende rollen (onzekerheidsmijdend).*
- *Op basis van het autonoom opereren (lage machtsindex) kan men de publieke partij de rol van ontwikkelingspartner vervullen.*

Kortom op basis van het cultuurprofiel kan een nuancering worden aangebracht in de rolvervulling. Mogelijk ook als de rol op zichzelf in meerdere landen hetzelfde is, kan die in de invulling mogelijk verschillend zijn.

Sturen via proces, programma, project

Belangrijk voor een gebiedsontwikkeling(proces) is, naast de rollen die de verschillende publieke partijen kunnen vervullen de context waarbij een proces, programma of project mogelijk is. Eerder is in hoofdstuk 2 een kenschetts gegeven waarbinnen een proces, programma of projectmatige aanpak idealiter mogelijk zouden zijn. Deze was afgeleid van de beschrijvingen die Bert Wolting en Rudy Kor hebben gegeven. De meest bepalende basiscondities hierin zijn dat betrokken partijen goed kunnen omgaan met onzekerheid en een focus hebben op de lange termijn (zie ook onderstaand tabel en voor een uitgebreide omschrijving de tabel in de bijlage bij hoofdstuk 4).

TOEPASBAARHEID STURINGSINSTRUMENT OP BASIS VAN CULTUURINDEX					
CULTUURINDEX VERSUS STURINGSINSTRUMENT	MACHTSCORE	INDIVIDUALISME SCORE	MASCULINITEIT SCORE	ONZEKERHEID SCORE	LANGETERMIJN SCORE
proces	Hoog en laag	Hoog en laag	feminien	laag	langgericht
programma	Hoog en laag	laag	feminien	laag	langgericht
project	Hoog en laag	laag	masculien	laag	langgericht

Tabel 4.3.2 In dit tabel zijn de cultuurindex van Geert en Gert Jan Hofstede en de benoemde sturingsinstrumenten tegenover elkaar geplaatst aan de hand van de beschrijvingen die Bert Wolting en Rudy Kor hebben gegeven. Voor de waardebeoordeling van de score zie het uitgebreide tabel in de bijlage Analysefactoren en Analysetabellen.

De Duitse cultuur is hiervoor getypeerd als een cultuur met een korte termijngerichtheid en een relatief groot onzekerheidsmijdend gedrag. Dit zijn twee belangrijke elementen die niet lijken aan te sluiten bij een procesmatige, programmatische en projectmatige aanpak op basis van Rudy Kor en Gert Wijnen.

Hun aanpak bestaat voor een deel uit onzekerheden (rondom inhoud, partijen, draagvlak etc.) die pas in de loop van de tijd worden opgelost. Verder is de gebiedsontwikkeling gericht op een realisatie op de lange termijn. Ook hier sluit hun benadering niet aan bij de Duitse cultuur zoals die door Geert en Gert Jan Hofstede wordt benaderd.

Toch geeft Bregman in zijn studie naar onder meer een vergelijking tussen de Nederlandse, Duitse en Engelse aansturing van plannen aan dat in Duitsland een hybride vorm van plancoördinatie plaats vindt in de vorm van een mengeling van een plan- en projectcoördinatie. Hieruit kan worden afgeleid dat in de praktijk er mogelijk toch sprake is van een mengeling van een projectgewijze aansturing gecombineerd met een sterke (juridische) regels.

Sturen op ruimtelijke kwaliteit

Een ander sturingsmechanisme is meer gericht op het sturen op de ruimtelijke kwaliteit. Hiervoor zijn eerder een viertal benaderingen via Verbart aangedragen. Deze is geplaatst tegenover de 5 cultuurindexen en aan de hand van de beschrijvingen is een typering gegeven bij welke culturele typering de verschillende benaderingen zouden kunnen aansluiten. Zie hiervoor nogmaals onderstaand overzicht:

De Duitse cultuur is getypeerd met een lage machtsindex, individualistisch, masculine, onzekerheidsmijdend en korte termijn gericht. Op basis hiervan en het bovenstaande overzicht grotendeels de benadering van een verleidelijk beeld en een objectieve checklist goed aansluiten bij de Duitse cultuur. Wat opvalt dat de lage machtsindex weer aansluiten bij het integraal plan en het procesmanagement.



Op basis van het masculiene karakter zou kunnen worden afgeleid dat binnen de typering van de Duitse cultuur met name een sturing op een verleidelijk beeld en objectieve checklist past, waarbij ook in beperkte mate gebruik gemaakt kan worden van een elementen uit een integrale planbenadering en procesmanagement.

CULTURELE INDEX VERSUS "METHODEN BEREIKEN RUIMTELIJKE KWALITEIT"					
CULTUURINDEX VS ONTWERPMETHODIEK	MACHT SCORE	INDIVIDUALISME SCORE	MASCULINITEIT SCORE	ONZEKERHEIDS SCORE	LANGETERMIJN SCORE
Verleidelijk beeld	hoog	individueel	masculien	hoog	Kort en lang
Integraal plan	laag	collectief	feminien	laag	langgericht
Objectieve checklist	hoog	individueel	masculien	hoog	Kort en lang
Procesmanagement	laag	collectief	feminien	laag	langgericht

Tabel 4.3.3 De 4 benaderingen van Verbart geplaatst tegenover de culturele index van Geert en Gert Jan Hofstede. Voor een uitgebreide omschrijving zie bijlage Analysefactoren en Analysetabellen.

Ook wanneer de typering van Tom Daamen wordt gehanteerd waarbij er een onderscheid wordt gemaakt tussen dynamische sturingsconcepten en statische sturingsconcepten valt hetzelfde op. Hier ligt het zwaartepunt op de statische wijze van sturing van de ruimtelijke kwaliteit op basis van de typering van de Duitse cultuur. Hieruit kan worden afgeleid dat binnen de typering van de Duitse cultuur zoals die is gedaan een voornamelijk statisch sturingsconcept past dat gebruik kan maken van dynamische sturingselementen (integraliteit, procesmanagement).

Basisvoorwaarde voor het toepassen van de vier strategieën van Tom Daamen om ruimtelijke kwaliteit te sturen, zoals het hoog of laag inzetten, het toepassen van meerdere concepten en het schakelen tussen de schaalniveaus is dat er sprake is van een ruimtelijk concept. De Duitse cultuur wordt gekenschetst als een masculiene en daarmee een meer op competitie gerichte cultuur. Hierbinnen zouden de onderhandelings technieken als hoog inzetten van een visie goed passen. De overige technieken zouden op basis van hun eerdere omschrijving hier minder bij aansluiten.

Sacha Menz (professor in de architectuur en het bouwproces in Zurich) geeft een aantal aanvullende managementtechnieken die gebruikt kunnen worden binnen het statische sturingsconcept om de ruimtelijke kwaliteit te bewaken. Hij benoemt:

- projectorganisatie en projecthandboek: het opzetten van een goed functionerende projectorganisatie met een projecthandboek die informatie geeft over alle maatregelen die beschikbaar zijn en mogelijk nodig zijn als waarborg om de kwaliteit zeker te stellen van een voorspoedig verloop en afloop van het project.
- Inzicht vooraf: Vooraf een gedetailleerde bepaling van de marktconforme kosten op grond van vraag en aanbod en risicoanalyse. Aanbevolen wordt voor onvoorziene kosten een behoorlijk/adequate som te reserveren.
- Definitie vooraf: Een accurate definitie van de doelen, de opgaven, verantwoordelijkheden en competenties van de onderhandelingspartner.
- Een zorgvuldige opheldering van de bouwbeschrijving, detailstudies, provisorische uitvoeringsplannen, draagconstructie, installatieplannen en -schema's.
- Controle van de definitieve uitvoeringsplannen.

De methodiek van Geert en Gert Jan Hofstede zet per indicator twee uiterstersten tegenover elkaar. Het afgeleide cultuur profiel kent in de praktijk enige nuance. Wel kan worden afgeleid vanuit het cultuur profiel naar welke vorm van samenwerking mogelijk de voorkeur ligt. Uit voorgaande opzet kan worden afgeleid dat een projectorganisatie mogelijk is binnen een statisch sturingsconcept. Deze is gebonden aan voorwaarden. Zo zoveel mogelijk onzekerheden vooraf omschreven worden. Hierover worden vervolgens afspraken gemaakt hoe de risico's van deze onzekerheden te verkleinen.

4.4. Ruimtelijke instrumentaria in de Duitse context

In het voorgaande hoofdstuk is uitvoerig stil gestaan bij de sturingsconcepten en de ruimtelijke instrumentaria die denkbaar zijn om te sturen op ruimtelijke kwaliteit en deze uiteindelijk te verankeren. In deze paragraaf wordt gekeken naar:

- Welke ruimtelijke instrumentaria zijn mogelijk in de Duitse context
- Welke rollen kunnen de publieke partijen spelen op de verschillende schaalniveaus in de Duitse context
- Welke strategieën kunnen worden toegepast in het ruimtelijk kwaliteitsmanagement

Instrumentaria om de ruimtelijke kwaliteit te verankeren

Han Meyer, John Westrik en Maarten Jan Hoekstra hebben een aantal manieren of instrumenten benoemd waarmee ruimtelijke kwaliteit verankerd of vastgelegd kunnen worden op verschillende schaalniveaus:

- wettelijke instrumenten
- stedenbouwkundige instrumenten
- financiële instrumenten.



De mogelijkheden om deze verschillende instrumenten toe te passen bepaalt mede de rol die de overheden op verschillende bestuursniveaus is het gebiedsontwikkelingsproces willen en kunnen spelen (aanjager, regisseur, participant, subsidiant) en beïnvloedt de mogelijkheden om de ruimtelijke kwaliteit te verankeren op de verschillende schaalniveaus. De methodiek die Han Meyer, John Westrik en Maarten Jan Hoekstra is eerder gebruikt om inzicht te geven in de Nederlandse situatie, maar is ook een goede basis om de Duitse situatie te analyseren.

Wettelijke instrumenten

Binnen Duitsland wordt een onderscheid gemaakt tussen het Öffentliches Recht (publiekrecht) en Privat Recht (privaatrecht). Het Öffentliches Recht regelt de verhouding tussen de öffentlichen Gewalt (overheid) en de burger en tussen overheden onderling. Zowel het publieke recht als het civiele recht in Duitsland zijn relevant voor de gebiedsontwikkeling.

Op basis van het **Öffentliches Recht (publiek recht)** is binnen Duitsland sprake van een federatie van staten. Deze kent zijn oorsprong vanuit de oude koninkrijken binnen het oude Duitse Keizerrijk. Duitsland bestaat uit zestien federale staten (Bundesländer) die een veel zelfstandiger positie hebben dan de Nederlandse provincies. De Bundesländer hebben ieder hun eigen regering en kunnen op vele gebieden hun eigen beleid bepalen. Deze autonomie van handelen is wettelijk geregeld. Ook ten opzichte van de nieuwe wettelijke situatie in Nederland hebben de Duitse Länder veel meer autonomie ten opzichte van de provincie. Wel moet er gehandeld worden binnen de kaders van de nationale wetgeving. In geval van conflict over federale bevoegdheden doet het Bundesverfassungsgericht hierover een uitspraak.

Het ruimtelijk recht wordt geregeld binnen het Publiek Recht. De federale opzet van Duitsland heeft mede invloed op de ruimtelijke ordening en de bijbehorende planvormen zoals deze worden geregeld binnen het Duitse Publiek Recht. Bregman geeft een onderscheid aan in een aantal plannen en planniveaus. Belangrijke onderdelen van het publiek recht zijn de Duitse Bundesraumordnungsgesetz een federale wet op de ruimtelijke ordening. Belangrijk onderdeel van deze wetgeving is het Städtebau Recht dat landelijk (federaal) wordt geregeld.

DUITSE WET OP DE RUIMTELIJKE ORDENING INSTRUMENTEN OM RUIMTELIJKE KWALITEIT TE VERANKEREN	
Europa	Geen
Federale Staat	<i>Bundesraumordnungsprogramm, Bundesraumordnungsberichte</i>
Länder (deelstaat)	<i>Landentwicklungsprogramm (structuurplan), Landentwicklungspläne (structuurvisie), Regionalplan (regionale planvisie)</i>
Regierungsbezirk	<i>Gebietsentwicklungsplan (gebiedsontwikkelingsplan, vlekkenplan, structuurplan)</i>
Stadskreise/ Landeskreise	<i>Landentwicklungsprogramm (structuurplan), Landentwicklungspläne Gebietsentwicklungsplan, Flachennutzungsplan (vlekkenplan), Bebauungsplan (bouwplan), Städtebauliche Sanierungsmassnahme (stedenbouwkundige saneringsmaatregelen), Städtebauliche Entwicklungsmassnahme (ontwikkelingsplannen), Städtumbau (herstructureringsplannen), Städtebauliche Denkmalschutz (gemeentemonumenten), Städtebaulicher Vertrag</i>
Kreisfreie Stadt	<i>Gebietsentwicklungsplan Flachennutzungsplan (vlekkenplan), Bebauungsplan (bouwplan) Städtebauliche Sanierungsmassnahme (stedenbouwkundige saneringsmaatregelen), Städtebauliche Entwicklungsmassnahme (ontwikkelingsplannen), Städtumbau (herstructureringsplannen), Städtebauliche Denkmalschutz (gemeentemonumenten), Städtebaulicher Vertrag</i>
Gemeente binnen een Stadtkreis	<i>Bebauungsplan (bouwplan)</i>

Tabel 4.4.1. Bron: Henk van der Kolk en Angelika Vetter, voor een uitgebreid tabel zie bijlage tabellen 4.4.1.

De Duitse Ruimtelijke Ordening wordt geregeld binnen de Duitse variant van de Wet op de Ruimtelijke Ordening Bundesraumordnungsgesetz (ROG: wet op de ruimtelijke ordening). Voor een overzicht zie tabel 4.4.1 hierboven. De Länder (federaties) kunnen vrij autonoom handelen en binnen de Rijkskaders hun eigen ruimtelijk beleid opstellen. In de vorm van Leitbilder (masterplannen of referentieplannen, modellen) geven zij hierin hun eigen ruimtelijk beleid weer. De nieuwe situatie in Nederland benadert dit enigzinds, alhoewel nog niet alle rijksbeleid wordt gedecentraliseerd, is dit wel geleidelijk aan de intentie "centraal wat moet, decentraal wat kan".

Wanneer een korte vergelijking wordt gemaakt met de Nederlandse situatie lijkt deze veel op de Duitse situatie te lijken. Tot voor kort hadden de provincies binnen Nederland vrij weinig macht, maar met name een uitvoerende taak. Hierin is verandering gekomen met de nieuwe wet ruimtelijke ordening (zie ook 2.5) waarbij de provincies en het rijk op het gebied van de ruimtelijke ordening meer instrumenten hebben gekregen. Gemeenten hebben in Nederland veel meer vrijheid van handelen dan gemeenten in Duitsland. In Duitsland zijn de deelstaten onderverdeeld in districten of gemeenteverbonden, Stadskreise of Landeskreise. Een Kreisfreie Stadt is een stad met een omvang groter dan 100.000 inwoners. Deze mag zelfstandig besluiten nemen naast de ruimtelijke ordening van het binnenstedelijk gebied over ziekenhuizen, afvalverwerking, verstrekking van rijbewijzen. Een



Landeskreise verzorgt deze diensten voor gemeenten kleiner dan 100.000 inwoners. Daarnaast ligt de verantwoordelijkheid voor de invulling van het landelijk gebied met name bij de Deelstaat of de Landekreis en minder bij een gemeente. De structuur binnen de verschillende bestuurslagen in Duitsland is vrij hiërarchisch, zelden zal zonder het betrekken van hogere overheden gehandeld worden door de lagere overheden (zie ook het cultuuraspect). Gemeenten in Nederland kunnen meer autonoom werken dan gemeenten in Duitsland op het gebied van ruimtelijke ordening.

De Duitse Milieuwetgeving is geregeld in het Umweltgesetzbuch. Deze milieuwetgeving bestaat uit Gewaesserschutzrecht (Waterwet), Immisionsschutzrecht (emissies, uitstoot vuile stoffen), Bodenschutzrecht (bescherming bodem), Altlastenrecht, Naturschutzrecht (bescherming natuur), Abfallrecht (afval). Het zijn bepalingen die zowel gelden voor de bebouwde als de niet bebouwde omgeving. De kaders van deze wetgeving zijn bepalend voor de te behalen Omgevingskwaliteit en daarmee, volgens de eerder gestelde definitie voor de ruimtelijke kwaliteit (zie ook hoofdstuk 2), ook op de te behalen ruimtelijke kwaliteit.

De verantwoordelijkheid voor de sociale woningbouw is via de Woningwet sinds 1 september 2006 overgedragen van de Bundesregierung naar de verschillende Länder, ofwel federale deelstaten in Duitsland. Gekoppeld aan deze verantwoordelijkheid krijgen de Deelstaten jaarlijks tezamen een vergoeding van ruim een half miljard tot en met 2013 om gecompenseerd te worden voor deze extra verantwoordelijkheid. Gekoppeld aan de Sociale woningbouw is een Sociale Woonruimte Verordening (Soziale Wohnraumförderung) op basis waarvan private en publieke partijen goedkopen huurwoningen aanbieden. Andere onderdelen die hierbij zijn Wohngeld, de Duitse variant van huursubsidie, Eigenheimzulage subsidieregeling of premieregeling voor het komen van een eigen woning (vergelijk met de voormalig premie A, B, C-woningen in Nederland) voor de duur van maximaal 7 jaar, een Bausparförderung is een manier om middelen te verkrijgen voor sociale woningbouw via enkele belastingen over koopwoningen en via sociale premies.

Onderdelen van het **Privat Recht (privaatrecht)** zijn opgenomen in het Duitse Burgerlijk Wetboek (Bürgerliche Gesetzbuch), met daarin het Erfrecht (Erbrecht), Schuldrecht (Schuldrecht), Zakenrecht (Sachenrecht) en Familierecht (Familienrecht). Andere onderdelen van het Privatrecht bestaan uit het Arbeidsrecht, Handelsrecht, Mietrecht (huurrecht/huurbescherming).

Voor de gebiedsontwikkeling zijn vooral de onderdelen vanuit het zakenrecht relevant zoals:

- Niessbrauch: Vruchtgebruik
- Eigentum: Eigendom
- Erbbaurecht: Erfpacht
- Grunddienstbarkeit: Erfdienstbaarheden
- Beschränkte persönliche Dienstbarkeit: Beperkte persoonlijke dienstbaarheid, het grondstuk kan maar beperkt gebruikt worden voor beperkte doelen/functies
- Hypothek en Grundschuld: Hypotheek
- Pfandrecht: overdracht van eigendommen,
- Vorkaufsrecht: opties op vastgoed,
- Vormerkung: recht op grondstuk na een prijsvraag, waarbij degene die het meest aansluit op de vraag het eerste recht heeft op een grondstuk;
- Grundstückskaufvertrag: een overeenkomst tussen private partijen of tussen een publieke en een private partij over de ontwikkeling van een stuk grond dat volledig in privaat eigendom is.

Stedenbouwkundige instrumentaria/documenten en hun schaalniveau

Er zijn verschillende stedenbouwkundige instrumentaria te vinden. Deze zijn wettelijk verankerd en beïnvloeden van de wijze van handelen van de beroepsgroep. Beiden kunnen worden ingezet om de ruimtelijke kwaliteit in de gebiedsontwikkeling te benoemen en te versterken.

Grofweg kunnen deze instrumentaria ingedeeld worden in een tweetal groepen:

- *stedenbouwkundige planvormen*
- *stedenbouwkundige kennis en kunde*

De **stedenbouwkundige planvormen** die in Duitsland worden gehanteerd hebben een status die juridisch is afgedekt. Aan de opzet van deze planvormen zijn vaste eisen gesteld die gemakkelijk in de wetgeving zijn terug te vinden. Een aantal planvormen zijn wettelijk verbonden aan een bestuurlijk schaalniveau. Een hoger bestuursniveau zal principieel niet zijn bevoegdheden overdragen aan lagere overheden wanneer dit niet binnen de wet is geregeld. Enerzijds is dit vrij strikt, anderzijds geeft deze duidelijkheid waar de bevoegdheid voor de verschillende planvormen ligt. Bregman geeft een aantal instrumentaria aan op basis van het Bundesraumordnungsgesetz:

- Federaal niveau: op federaal niveau worden geen plannen gemaakt die bindende regels bevatten voor lagere overheden. Beleidsvoornemens op federaal niveau zijn alleen indicatief en zijn vertaald in een



Bundesraumordnungsprogramm⁸ voor de middenlange termijn en Bundesraumordnungsberichte die iedere 4 jaar uitkomen die trends signaleren en doelstellingen en richtlijnen geven voor interregionale ruimtelijke planvorming. Federale wetten die van invloed kunnen zijn op de lokale ruimtelijke ordening zijn de Bundesfernstrassengesetz (verkeerswetgeving autowegen), Bundesbahngesetz voor spoorwegen, de Luftverkehrsgesetz voor het vliegverkeer.

- Landentwicklungsprogramm (streekplan of structuurplan): Op basis van het Bundes-ROG is iedere deelstaat verplicht om ruimtelijke plannen te maken. Dit is door de deelstaten opgelost door gezamenlijk een Landentwicklungsprogramm te maken dat via verschillende Landentwicklungspläne worden uitgewerkt door de deelstaten. Deze bestaan uit plankaarten (1:20.000 tot 1:1.000.000) met beschrijving, een toelichting en zijn bindend voor de lagere overheden. Er kan een lange tijd gaan over het maken van deze plannen, variërend van twee tot tien jaar. Alleen de lagere overheden krijgen de mogelijkheid om tijdens het opzetten van deze plannen hun visie door te geven. Private partijen krijgen deze mogelijkheid niet. Lagere overheden moeten binnen de plankaders van hogere overheden blijven volgens de federale wetgeving.
- Gebietsentwicklungsplan (vlekkenplan, globaal plan): Is een verdere vertaling van eerder genoemde plannen tot op het niveau van de provincies/regio's (Regierungsbezirk) en worden uitgedetailleerd tot op 1:50.000 of 1:25.000. De deelstaten hebben een grote invloed op de uitwerking van de plannen. Inspraak is alleen mogelijk voor lagere overheden en niet voor private partijen en burgers. De plannen zijn bindend voor de lagere overheden. Ook hiervoor geldt dat de ontwikkeltermijn varieert van 2 tot 10 jaar.
- Flachennutzungsplan (bestemmingsplan) : ruimtelijk plan dat door iedere gemeente voor het gehele grondgebied moet worden gemaakt. Detailleringniveau van deze plannen is tot 1:50.000 en 1:5.000, en geeft de mogelijkheden weer van de bestemmingen en ontwikkelingsmogelijkheden voor de komende tien tot vijftien jaar. Ze bestaan uit een toelichting en plankaarten. Alleen de plankaarten zijn bindend voor de lokale overheid, private partijen zijn niet gebonden aan deze plannen. In tegenstelling tot de eerdere planvormen hebben private partijen (en burgers) wel de mogelijkheid om te reageren op een conceptplan in een periode van een maand. Het plan is te vergelijken met een structuurplan of structuurvisie, op gemeentelijk niveau. Het besluitvormingsproces duurt 3 tot 8 jaar voor de vaststelling van een Flachennutzungsplan. Het is het raamwerk waarbinnen een Bebauungsplan moet passen.
- Bebauungsplan (bouwplan): Is een kleinschalig plan dat het bouwen regelt binnen een Flachennutzungsplan. De gedachte is dat de laatste planvorm altijd actueel is. Wanneer een Bebauungsplan niet past wordt het Flachennutzungsplan aangepast zodat het Bebauungsplan wel past. Proceduretijd varieert tussen 1 en 3 jaar. De inspraak beperkt zich tot de eigenaren van de aangrenzende bouwpercelen.

Uit de omschrijving van het proces bij de verschillende planvormen is af te leiden dat op basis van de wetgeving publieke en vooral private partijen weinig invloed hebben op de inrichting van deze ruimtelijke plannen. Pas in de fase van een bouwplan is er voor een selecte groep private partijen op detailniveau enige invloed mogelijk. De planvormen hebben een strikte omschrijving waar niet van wordt afgeweken. Dit kan weinig flexibel zijn in de praktijk, maar geeft aan de andere kant ook veel duidelijkheid wat men in welke planfase en bij iedere bestuurslaag of -niveau kan verwachten.

Het **Städtebaurecht** (Stedenbouwrecht) maakt deel uit van het Bundesraumordnungsgesetz. Deze is gericht op het regelen van de kwaliteit van de bodem en de gebruiksmogelijkheden van grondstukken waar claims op gelegd kunnen worden. Doel van de wetgeving is de veiligstelling van een geordende stedenbouwkundige ontwikkeling van een gebied. Het hoogste instrumentarium is de Planning (Bauleitplanung) waarbinnen voorbereidende bebouwingsplannen als de Flächenutzungsplan en Regionalplan vallen. Vervolgens worden Bouwplannen (Bebauungsplan) als statuten vastgesteld.

Het bijzondere Stedenbouwrecht regelt voorbereiding en doorvoeren van:

- städtebauliche Sanierungsmaßnahme (stedenbouwkundige saneringsmaatregelen): milieutechnisch in verband met de zekerheid voor gebruikers en bewoners of op basis van nut van feitelijk gebruik, financiering verloopt via de Städtebauförderung door de Federale staat of Deelstaten, schadeloosstelling eigenaren van wie het huis wordt gesloopt, investeringen door private bouwheren (Bauherren) met eventueel een toeslag door de gemeente.
- städtebauliche Entwicklungsmaßnahme (stedenbouwkundige ontwikkelingsmaatregelen): bedoelt als ontwikkelingsmaatregelen die van speciaal belang zijn voor de gemeente en gemeenschap. Grond worden door de gemeente verworven tegen de waarde die het zonder de bedachte ontwikkeling zou hebben. Eigenaren die hun grond behouden worden niet gecompenseerd met de gedachte dat de gronden door de nieuwe ontwikkeling meer waard worden.
- stedelijke herontwikkeling (Stadtumbau): op grond van de bevolkingsopbouw en teruggang van de bevolking.
- stadsdelen met een bijzondere ontwikkelingsbehoefte – Sociale Stad (Sozialer Stadt)
- stedenbouwkundige monumentenbescherming (städtebauliche Denkmalschutz)

⁸ Vergelijk met de Nederlandse Vierde en Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening en de oude Planologische Kernbeslissingen



Naast de genoemde verschillende stedenbouwkundige instrumenten zijn er vaste manieren om het stedenbouwkundige proces in te richten om **kennis en kunde** voor de gewenste ruimtelijke kwaliteit in te zetten.

- Er kan een stedenbouwkundige overeenkomst, of Städtebaulicher Vertrag worden opgesteld waarin de samenwerking tussen publieke en private partijen kan worden geregeld. Zij worden samen met een Bebauungsplanverfahren, ofwel een procesarchitectuur voor het bouwvoornemen vastgesteld. Deze overeenkomsten worden geregeld in het Duitse Bouwrecht als een bijzondere vorm van publiek-private samenwerking. Het gaat om overeenkomsten op gebieden waar sprake is van publiek grondeigendom. In de regel vallen overeenkomsten waar sprake is van volledig privaat bezit onder het privaatrecht met het Grundstückskaufvertrag.
- Via de Architektenkammer¹⁴, het Duitse register van architecten, stedenbouwkundigen, landschapsarchitecten en binnenhuisarchitecten wordt de kennis en kunde van de ontwerpers bewaakt en beschermd. Alleen hier geregistreerde en toegelaten ontwerpers mogen de titel architect, stedenbouwkundige, landschapsarchitect of binnenhuisarchitect voeren. Iedere deelstaat heeft een eigen Architektenkammer. Doelen zijn daarnaast het vergroten van het bewustzijn rondom de architectonische cultuur, het beschermen van de consument, het behouden en vergroten van de economische en wettelijke condities van de beroepsmatige opleiding, het bevorderen van de regelmatige uitwisseling van ervaringen tussen de verschillende Architektenkammer. Er is geen Duitse literatuur gevonden over het fenomeen Kwaliteitsteams/Qualityteams zoals dat in Nederland voorkomt. Uit navraag via interviews blijkt dat architecten en stedenbouwkundigen veel gezag hebben. Daarom wordt vaker gebruik gemaakt van een ingeschreven architect of stedenbouwkundige met een naam die een plan (op)draagt, een rol vergelijkbaar met een supervisor, maar dan zonder inspraak.
- Wanneer er voor een bouwopgave een betere of beste ontwerp oplossing nodig is kan een prijsvraag hiervoor worden uitgeschreven via een Architektenwettbewerb/Planungswettbewerb. Op basis van het Europese samenwerkingsverband voor geregistreerde Architecten (en andere ruimtelijk ontwerpers) is hiervoor een regeling gemaakt. Deze is verankerd in Richtlinien für Planungswettbewerbe (RPW 2008) die is opgesteld en vastgesteld door het Ministerie van Verkeer, Bouw en Stadontwikkeling in Duitsland (BMVBS, Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung). In deelstaten als Nordrhein Westfalen wordt al gebruik gemaakt van de oude richtlijnen voor prijsvragen. Er zijn open en besloten prijsvragen, prijsvragen gericht op realisering, prijsvragen gericht op nieuwe ideeën en prijsvragen gericht op samenwerking tussen partijen. Het basisprincipe voor prijsvragen bestaat uit een gelijkwaardigheid van de kansen voor de deelnemers, een beoordeling van de werken door een onafhankelijke jury (Preisgericht), anonimiteit van de deelnemers, een adequate prijs-kwaliteit verhouding, een verplichting tot het uitvoeren van de prijswinnaar, zekerheid van de auteursrechten van de deelnemers aan de prijsvraag (Urhheberrecht Teilnehmer). Uit het bovenstaande kan worden afgeleid dat een Wettbewerb in Duitsland volgens vaste regels verloopt niet vrijblijvend is. De winnaar van de prijsvraag kan er van uit gaan dat deze ook daadwerkelijk tot de uitvoering over mag gaan.

Zowel de verschillende stedenbouwkundige instrumenten, de inzet van kennis en kunde als de organisatie van het stedenbouwkundige proces verlopen via vastgelegde regels. Het proces verloopt via een voorspelbare route en er is weinig discussie mogelijk over de inzet en de vormgeving van de planvormen. Deze zijn wettelijk geregeld en de overheid speelt hierin een belangrijke rol. Via een Wettbewerb zal de externe partij moeten aantonen dat het plan realiseerbaar is dat volgens de regels van de publieke partij moet worden uitgevoerd. De overheid heeft hierin een strak regisserende rol maar zal zich na het Wettbewerb vooral een toetsende rol hebben.

Financiële instrumenten

Duitsland kent verschillende subsidies of Subventionen, in vorm van een Zuschuss (geschonken toelage), Kredit (moet terug worden betaald), Foerderungskapital voor het opstarten van een onderneming, Buergschaft ofwel het financieel garant staan voor een derde partij.

Daarnaast kennen zij vormen van public private partnership (PPS) en overeenkomsten met name op voor de realisatie van vastgoed. De PPS conflicteert met de wetgeving in zoverre dat deze niet mogelijk is op bovenlokaal niveau. De reden is dat voor de overheid strikt een controlerende en regisserende rol is vastgelegd waarin de private partijen zich schikken. Een PPS is gebaseerd op een vorm van gelijkwaardigheid die er in de praktijk op bovenlokaal niveau niet is (zie ook de omschrijving van de inspraakmogelijkheden voor private partijen bij de verschillende planvormen). Mogelijk is deze wijze van wetgeving en handelen terug te voeren op de masculiene aard in het gevonden cultuur profiel voor Duitsland.

Schaalniveaus en rollen overheden

Henk van der Kolk en Angelika Vetter omschrijven de verschillende schaalniveaus in het bestuur in Duitsland (zie ook tabel 4.4.1 en het uitgebreide tabel in de bijlagen bij hoofdstuk 4). Voor de verschillende sturingsniveaus kan een indeling worden gemaakt aan de hand van het schaalniveau binnen de overheid die invloed kunnen hebben op de uiteindelijke ruimtelijke kwaliteit, namelijk de Europese en Federale overheid, de Deelstaten, de hierbinnen gelegen regio's, de Stadsdistricten voor de kleine gemeenten (Kreise) en de zelfstandige gemeenten (Kreisfreie Stadt).



De beschikbaarheid en mogelijkheid om de verschillende instrumenten op de verschillende sturingslaag toe te passen kan van invloed zijn op de rol die de verschillende overheden kunnen spelen. In het bijzonder kan dit van invloed zijn op de rol die zij kunnen spelen in de samenwerking met andere partijen in het gebied (in het uitgebreide overzicht in bijlage 4 komen ook de verschillende contractvormen terug die Tom Daamen benoemd in "de kost gaat voor de baat uit").

BESTUURLIJKE STURINGSLAAG EN BESCHIKBAARHEID RUIMTELIJK KWALITEITSINSTRUMENTARIUM						
Sturingslaag	Europa	Federaal	Lander / Deelstaat	Regierungsbezirk	Stadtkreis / Kreisfreie Stadt	Stadt binnen een Stadtkreis
publiekrechtelijk	Beschikbaar**	Beschikbaar*	Beschikbaar*	Beschikbaar*	Beschikbaar*	Gedelegeerd
Privaatrechtelijk	Geen	Beschikbaar*	Beschikbaar*	Beschikbaar*	Beschikbaar*	Gedelegeerd
Stedenbouwkundig	Geen	Beschikbaar*	Beschikbaar*	Beschikbaar*	Beschikbaar*	Gedelegeerd
financieel	Beschikbaar**	Beschikbaar*	Beschikbaar*	Beschikbaar*	Beschikbaar*	Gedelegeerd

Tabel 4.4.2. Voor een volledig uitgeschreven tabel met de beschikbare instrumentaria zie de bijlage bij hoofdstuk 4.
 * Beschikbaar wil zeggen "beschikbaar binnen de eigen plangrenzen zoals aan gegeven binnen de ruimtelijke wetgeving"
 **Op Europees niveau is er geen bevoegdheid op het gebied van nationale ruimtelijke ordening, maar wel indirecte invloed. Deze zijn in deze tabel opgenomen.

Op basis van de Duitse Bundesraumordnungsgesetz zijn de verhoudingen tussen de overheden strikt hiërarchisch. Hieruit kan worden afgeleid dat in samenwerking tussen de verschillende overheden niet op basis van gelijkwaardigheid maar op basis van hiërarchie plaats vindt. Hieruit kan worden afgeleid dat de verschillende overheden niet alle rollen kunnen vervullen in het gebiedsontwikkelingsproces (zie tabel 4.4.3, voor een uitgebreid tabel zie de bijlage bij hoofdstuk 4).

STURINGSLAAG EN ROLLEN OP BASIS VAN HET BESCHIKBARE RUIMTELIJK KWALITEITSINSTRUMENTARIUM IN DUITSLAND						
Sturingslaag	Europa	Federaal	Lander / Deelstaat	Regierungsbezirk	Stadtkreis / Kreisfreie Stadt	Stadt binnen een Stadtkreis
Publiekrechtelijk	Geen*	Initiatiefnemer Regisseur Participant (obv de wet)	Initiatiefnemer Regisseur Participant (obv de wet)	Initiatiefnemer Regisseur Participant (obv de wet)	Initiatiefnemer Regisseur Participant (obv de wet)	Participant
Privaatrechtelijk	Geen	Subsidiant Regisseur	Subsidiant Regisseur Opdrachtgever	Subsidiant Regisseur Opdrachtgever	Subsidiant Regisseur Opdrachtgever Participant	Participant
Stedenbouwkundig	Geen	Regisseur	Regisseur	Initiatiefnemer Subsidiant Regisseur Participant	Regisseur Initiatiefnemer Subsidiant Participant**	Participant
Financieel	Subsidiant Regisseur*	Subsidiant Regisseur	Subsidiant Regisseur	Initiatiefnemer Subsidiant Regisseur Participant	Initiatiefnemer Subsidiant Regisseur Participant	Participant

Tabel 4.4.3. Voor een volledig uitgeschreven tabel met de uitgeschreven rollen zie de bijlage bij hoofdstuk 4.
 *Op Europees niveau is er geen bevoegdheid op het gebied van nationale ruimtelijke ordening, maar alleen indirecte invloed. Wel kan zij financiële middelen verstrekken.
 **Landeskreis is alleen regisseur in dit deel deze en overige rollen kan de Kreisfreie Stadt wel hebben

Op basis van de publiekrechtelijke wetgeving zijn alle bestuurslagen deelnemer in een gebiedsontwikkeling. De Federatie en de Deelstaten zijn ontwikkelingspartner ten opzichte van de overige publieke partijen wanneer zij de rol van regisseur hebben. Zij zijn per definitie geen ontwikkelingspartner richting private partijen. Vanaf de laag van Regierungsbezirk vullen de publieke partijen die rol in als opdrachtgever richting derden (publiek en privaat). De rollen van de Federatie en de Deelstaten is meer op afstand en directief op basis van de privaatrechtelijke, stedenbouwkundige en financiële mogelijkheden. Pas vanaf het niveau van een Regierungsbezirk (regio) is er sprake van een samenwerking met private partijen waarbij plannen uitgedetailleerd worden door de overheden en deze als opdracht worden verstrekt aan publieke en via een Wettbewerf (prijsvraag) richting private partijen. Privaatrechtelijk kunnen de verschillende overheden grondcontracten met partijen aangaan zolang dit past binnen de voorgeschreven wettelijke bevoegdheden op basis van het publiekrecht. Alleen de regio (Regierungsbezirk) en de Stadtkreis/Kreisfreie Stadt hebben stedenbouwkundige instrumentaria tot hun beschikking waarmee zij het initiatief kunnen nemen voor projecten en plannen binnen hun eigen gebiedsgrenzen. Financieel kunnen de overheden ten opzichte van private en publieke partijen alleen de rol hebben van subsidiant. Cofinanciering in de



vorm van een publiek-private samenwerking waarbij de publieke partij ook risicodragend is, is niet mogelijk binnen de gebiedsontwikkeling op basis van de wetgeving.

Uit een en ander kan worden afgeleid dat de verschillende overheidslagen niet alle rollen kunnen vervullen. Vooral de kleinere gemeenten die onder toezicht staan van de Kreise kunnen een beperkte rol als participant vervullen. De overheden die alle rollen kunnen vervullen zijn vooral de Landeskreise en de Kreisfreie steden.

Statisch sturingsconcept, participatieladder en PPS in Duitsland

In de Duitse wetgeving en (op basis van interviews) lijkt de ruimte voor inspraak voor zowel publieke als private partijen beperkt te zijn. Toch zijn er binnen randvoorwaarden wel mogelijkheden voor participatie in de gebiedsontwikkeling, hetzij vrij laat in het proces. Op basis van het gevonden cultuurprofiel kan een vrij directieve (masculiene) wijze van handelen worden afgeleid. Deze lijkt aan te sluiten bij een statisch sturingsconcept om de ruimtelijke kwaliteit te bereiken.

Op basis van de wetgeving (en op basis van interviews) gaan in Duitsland plannen pas over richting de marktpartijen wanneer de plannen door de overheden al volledig zijn uitgedacht op hoofdlijnen. Via een Wettbewerf (prijsvraag) kunnen marktpartijen zich dan inschrijven voor de verdere ontwikkeling van het gebied onder de voorwaarden die door de overheid zijn gesteld. Anders dan bij de PPS is dit meestal een eenrichtingsverkeer en wordt er weinig gebruik gemaakt van de wederzijdse kennis. De overheid is opdrachtgever, de private partij opdrachtnemer en uitvoerder. Vervolgens worden de gronden met een publiek karakter weer overgedragen aan de overheid. Toch gaat aan deze gebiedsontwikkeling ook uitvoerige documentatie van de wensen van de publieke partijen vooraf. Dit gebeurt in de vorm van stedenbouwkundige contracten (Stadtebaulicher Vertrag), bestemmingsvoorschriften, en visies die een nationaal wettelijke status hebben. Hierbinnen worden onder andere de eisen voor de ruimtelijke kwaliteit geregeld en vastgelegd. Ook hebben de diverse Länder hun eigen wijze van gebiedsontwikkeling vastgelegd in hun Länderregels zodat per Stadtkreis of Länderkreis er geen verschil van toepassing zal zijn.¹⁵

Uit de eerder omschreven planvormen vanuit de ruimtelijke ordening in Duitsland kan worden afgeleid dat de burgerparticipatie in Duitsland is vrij beperkt in de ruimtelijke planvorming. Private partijen en burgers (in het bijzonder) hebben geen inspraak bij plannen of visievorming op bovenlokaal niveau gemaakt door de Federale staat en de Deelstaten. Ook de lokale regio's en gemeenten hebben hier een beperkte rol in. Hieruit blijkt ook dat tussen de overheden onderling sprake is van een strakke hiërarchische rol die vastgelegd is in de wetgeving. De lagere overheden worden alleen geraadpleegd bij de ruimtelijke voornemens van de hogere overheden. Alleen bij gemeentelijke ruimtelijke planvorming is er een beperkte inspraak voor private partijen mogelijk. Deze Gebiedsontwikkelingsplannen zijn de uitwerking van ruimtelijke visies die gemaakt zijn door de Federale staat dan wel de Deelstaten. Bij deze plannen gaat het ook weer om raadplegen of laten adviseren door private partijen. In het geval van bouwplannen is de inspraak van private partijen geheel ingeperkt tot degenen die eigenaar zijn van de direct aangrenzende gronden.

Weliswaar is er sprake van een vrij statisch sturingsconcept, toch blijkt er een vorm van een klankbordgroep te zijn die wel degelijk een vergaande inspraak kan hebben, de Burgerjury. Dit leidt tot een iets genuanceerder beeld dan op grond van interviews en de overige literatuur zou verwachten. Dave Huitema en Claudia van der Pol geven aan dat men in Duitsland een vorm van publieksjury kent die bij plannen ingezet kan worden. Deze heeft een meer formele status. De burgerjury bestaat uit circa 10 tot 18 leden en is voor wat betreft samenstelling een weerspiegeling van de maatschappij. De burgerjury stelt vragen, hoort de verschillende kanten en partijen over de ontwikkeling en adviseert over een publiek onderwerp (gebiedsontwikkeling). Zij hebben een inhoudelijk adviserende rol in de gebiedsontwikkeling. Het advies van een burgerjury is niet bindend, maar telt zwaar mee bij de verdere planvorming. Op deze manier kan vroegtijdig in het proces inzicht ontstaan in het draagvlak voor de nieuwe ontwikkelingen en onder andere de ruimtelijke en maatschappelijke kwaliteit van de plannen worden vergroot. Een burgerjury kan bijdragen in een interactieve vorm van planvorming. In Nederland is onder andere door de provincie Flevoland geëxperimenteerd met deze vorm van burgerraadpleging voor haar Omgevingsplan.

Een andere vorm van samenwerking is de publiek-private samenwerking (PPS). Ook in Duitsland vindt de PPS steeds meer terrein, alleen niet zozeer bij de gebiedsontwikkeling, maar meer bij de utiliteitsbouw voor publieke gebouwen en bij de infrastructuur. Hierbij wordt er vooral een voordeel in gezien (o.a. vanwege de benodigde kosten en kennis) om over te gaan tot een DBFM⁹ en zelfs een DBFM(O), waarbij het proces van de vastgoedontwikkeling ook wordt overgedragen aan de marktpartijen. De eerste praktijkvoorbeelden van PPS liggen vooral bij de infrastructuur en bij overheidsgebouwen, zoals schoolgebouwen, ziekenhuizen en gebouwen van defensie. De keus voor deze gebiedsontwikkeling heeft in eerste instantie te maken met de financiering van dergelijke kostbare (vooral infrastructurele) projecten en het uiteindelijke beheer. Het maatschappelijk belang zit vooral in het in stand houden van de benodigde maatschappelijke voorzieningen op de lange termijn.

⁹ Design (ontwerpen) Build (bouwen) Finance (financieren) Maintain (beheer) Operate (operationaliseren) wordt door de publieke en private partijen gezamenlijk gedaan, specifiek bij vastgoed dat volledig in publieke handen is.



Er is echter ook kritiek op deze vormen van PPS in Duitsland:

- *De samenwerking tussen private en publieke partijen zijn ten nadele van derden*
- *Onevenredigheid/ongelijkwaardigheid (Informationsasymmetrien) in de informatievoorziening ten nadele van derden*
- *Verhoging van (in)directe schulden/lasten derden*
- *Gemeentelijk toezicht (Kommunalaufsicht) en lokale begroting*
- *Hanteren van een schaduwbegroting ten opzichte van de publieke begroting (Schattenhaushalt)*
- *Vermarkten van publieke belangen (Vermarktung oeffentlichen Interessen)*

Strategieën in ruimtelijk kwaliteitsmanagement

Op basis van de ruimtelijke wetgeving in Duitsland hebben de verschillende overheden een duidelijke hiërarchische relatie met elkaar. Daarnaast kunnen de verschillende overheden vrij autonoom opereren binnen hun eigen ruimtelijke bevoegdheden binnen de ruimtelijke en wettelijke kaders van de hogere overheden.

Wanneer we dit vergelijken met de kwaliteitsstrategieën van Tom Daamen zou dit tot onderstaand overzicht kunnen leiden:

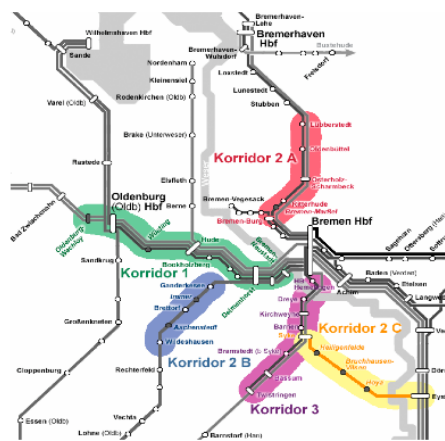
TOEPASBAARHEID STRATEGIE IN RUIMTELIJK KWALITEITSMANAGEMENT IN DUITSLAND							
Schaalniveau versus strategie	continent/ supernationaal samenwerkings- verband	Nationaal federaal	Länder deelstaat	landesbezirk regio	landeskreis	kreisfreie stadt	kleine stadt
HOOG INZETTEN	=	1 visie niet onderhandelbaar	1 visie op deelstaatniveau niet onderhandelbaar	1 visie op regionaal niveau niet onderhandelbaar	1 visie op regionaal niveau niet onderhandelbaar	1 visie op stedelijk niveau niet onderhandelbaar	Heeft geen onderhandelingsruimte
LAAG INZETTEN	=	1 visie niet onderhandelbaar	1 visie op deelstaatniveau niet onderhandelbaar	1 visie op regionaal niveau niet onderhandelbaar	1 visie op regionaal niveau niet onderhandelbaar	1 visie op stedelijk niveau niet onderhandelbaar	Heeft geen onderhandelingsruimte
VARIETEIT AAN CONCEPTEN	=	1 visie niet onderhandelbaar	Meerdere varianten zijn mogelijk en worden getoetst	1 visie op regionaal niveau niet onderhandelbaar	1 visie op regionaal niveau niet onderhandelbaar	1 visie op stedelijk niveau niet onderhandelbaar	Heeft geen onderhandelingsruimte
SCHAKELEN TUSSEN SCHAALNIVEAUS	Mogelijk tussen nationale ruimtelijke plannen*	Doorwerking van plannen van nationaal naar lokaal niveau	Doorwerking van plannen naar lagere overheden	Doorwerking van plannen naar lagere overheden	Doorwerking van plannen naar lagere overheden	Binnen het planconcept	Heeft geen onderhandelingsruimte
* Europa heeft geen bevoegdheid op het ruimtelijk beleid van nationale overheden, ook zijn er geen Europese ruimtelijke plannen. Het is denkbaar dat het wenselijk is dat deze afstemming plaats vindt met sturing vanuit Europa, vandaar de aanduiding "Mogelijk".							

Uit bovenstaand overzicht kan worden afgeleid dat de verschillende overheden (met uitzondering van een kleine stad) gebruik kunnen maken van de verschillende strategieën binnen hun eigen ruimtelijke bevoegdheid. De rollen van de overheden zijn verankerd in de wetgeving en geven duidelijkheid en tegelijkertijd minder flexibiliteit in de planvorming. Dit laatste kan betekenen dat wanneer plannen niet aansluiten op de locatie in de loop van de tijd, de planvorming weer opnieuw gestart zal worden.

4.5. Praktijkvoorbeelden uit de Duitse situatie

Ook in de Duitse situatie is een aantal praktijkvoorbeelden te benoemen van een bovenlokale gebiedsontwikkeling waarbij gestuurd wordt op de ruimtelijke kwaliteit. Het is een drietal voorbeelden met een verschillend thema. Anders dan in de Nederlandse situatie is er geen experimenteel sturingsaanpak in de vorm van de methode Habiforum. Zoals eerder omschreven verloopt in grote lijnen de aanpak van een gebiedsontwikkeling en de stappen die moeten worden doorlopen volgens vaste draaiboeken. Deze zijn wettelijk verankerd, evenals de bevoegdheden van de betrokken partijen. Opvallend is dat ondanks dat er sprake is van een statisch sturingsconcept er in de samenwerking tussen publieke partijen en ook private partijen vormen van projectmatig werken zijn en daarnaast ook over programma's en processen worden gesproken. Het eerste voorbeeld illustreert een projectorganisatie en de tweede een directieve manier van een statisch sturingsconcept.





Projectgebied "Ran an die Schienen, Bron: Projectbureau Rasch.

INTRA Region Bremen – "Ran an die Schienen"

INTRA staat voor het Interkommunales Raumstrukturkonzept Region Bremen, het intergemeentelijk ruimtelijke structuurconcept voor de regio Bremen. Het intergemeentelijke samenwerkingsverband dat hiervoor verantwoordelijk is bestaat uit 30 steden (Kreisfrei) en gemeenten en 5 Landeskreisen (stedenverbanden). Gedachte achter het samenwerkingsverband is het versterken van de samenhang en de kennis en kunde voor het uitschrijven en begeleiden voor een Wettbewerb te vergroten. Het voornaamste doel is de economische en structurele versterking van de regio, een afgestemde ruimtelijke planning en regeling, het behouden van de ecologische situatie en het versterken van culturele belangen. Het samenwerkingsverband heeft verschillende thema's onder handen waaronder het gezamenlijk opstellen en uitwerken van de ruimtelijke en functionele invulling van de regio door de betrokken gemeenten. Een van de projecten die uit de samenwerking voortkomt is "Ran an die Schienen" ofwel "Rasch!". Belangrijk doel van het project is een op stationsomgevingen georiënteerde ontwikkeling om het OPNV (openbaar personenvervoer) te verbeteren en om de ruimtelijke uitbreidingsbehoefte van de regio Bremen te verminderen door zuinig om te gaan met de beschikbare ruimte. Hierbij wordt de ruimtelijke ontwikkeling zoveel mogelijk rondom stationsomgevingen geconcentreerd. Directe aanleiding voor het project is dat op de verschillende stationsomgevingen:

- De spoorontsluitingen niet obstakelvrij zijn ingericht
- de stationsomgevingen niet obstakelvrij zijn ingericht
- de aansluiting tussen de verschillende vervoersvormen (bus, trein, auto, fiets) niet aantrekkelijk is ingericht
- de inrichting van de stationsomgeving te functioneel en weinig wervend is ingericht.

Het Rasch-project omvat verschillende schaalniveaus waar samenwerking nodig is. Op regionaal niveau is de wens op een S-bahn te ontwikkelen (regionale spoorverbinding), op lokaal niveau zullen de verschillende stationsomgevingen hiervoor geschikt gemaakt moeten worden. Daarnaast wordt gezocht naar een vijftal nieuwe halteplaatsen voor de nieuwe S-bahn. Het project doorkruist gemeentegrenzen en gaat verder dan alleen de inrichting van een infrastructuur. De bedoeling is dat op de stationsomgevingen en haltepunten een ruimtelijke versterking plaats vindt. Voor een goede afstemming tussen de betrokken publieke partijen is een projectbureau opgericht dat zorg draagt voor de afstemming tussen de verschillende projecten en betrokken partijen. Daarnaast is het projectbureau het aangewezen aanspreekpunt voor alle partijen en in het bijzonder voor de LNVG (Landesnahverkehrsgesellschaft mbH, een naamloze vennootschap) en het Vennootschap van de samenwerkende Spoorwegmaatschappijen in Duitsland (AG). Het projectbureau is in februari 2007 opgericht onder de naam "Stationsburoe Rasch!". De ontwikkeling bestaat uit een drietal deelprojecten. Rasch 1 bestond uit een studie naar de 5 nieuwe halteplaatsen voor de regionale spoorverbinding, Rasch 2 uit de versterking van de spoorknooppunten



of corridors met behorend Wettbewerf (prijsvraag gecombineerd met aanbesteding) en Rasch 3 uit de versterking van de lokale halteplaatsen. De projecten Rasch 1 en 2 zijn afgerond vanuit de publieke partijen (de uitvoering gebeurt via een externe partij die 2010/2011 klaar is volgens de huidige planning). De afstemming tussen publieke en private partijen gebeurt vooral via het projectbureau "Stationsbureau Rasch!".



Spreebogen in Berlijn, Bron: Gbadura, Duitsland

Berlijn een nieuw gevonden stad

Berlijn is een Bundesland en heeft een eigen regering net als de andere Länder in Duitsland. Het Bundesland bestaat uit 12 deelgemeenten (districten/Bezirk) waaronder Charlottenburg, Friedrichshain en Kreuzberg. In 1989 werden Oost en West-Duitsland herenigd tot het nieuwe huidige Duitsland. Berlijn was vanaf 1945 tot 1989 net als Duitsland zelf verdeeld in een oost en een west Berlijn. Beiden stonden onder de invloedssfeer van de beide Duitse delen. Dit uitte zich ondermeer in een letterlijke gespletenheid in het Niemandland rondom de rivier de Spree die beide Duitslanden van elkaar scheidde met de Berlijnse muur en de verdedigingswerken hiertussen. Aan weerszijden van dit Niemandland lag de ruimtelijke ontwikkeling grotendeels stil en was vooral gericht op herstel van oorlogsschade op gebouwniveau. Een echt stedelijke ontwikkeling was niet goed mogelijk.

Al vanaf het moment dat er duidelijkheid was dat in 1989 er een einde zou komen aan de Berlijnse Muur werden er plannen gemaakt om de beide Berlijnen met elkaar te verenigen.

Een van de belangrijkste ruimtelijke beslissingen die de herontwikkeling en planvorming in een stroomversnelling bracht na de Wende (nationale Duitse benaming van de samenvoeging van beide Duitslanden) was het verplaatsen van het politieke hart van de Federale regering vanuit Bonn naar Berlijn. De opgave voor Berlijn was echter groter dan het organiseren van nieuwe regeringsgebouwen, het ging om het overbruggen van ruim 40 jaar geschiedenis tussen de twee Berlijndelen. Oost-Berlijn was de Etalage van het Oost Duitse socialisme. De wederopbouw na de twee wereldoorlog bestond hier uit architectuur naar Stalinistisch model. De inrichting van de ruimte werd volledig geregisseerd en uitgevoerd door het Oost-Berlijnse stadsbestuur. Het was mogelijk rigide straatpatronen door te voeren doordat na WOII alle private bezit over was gegaan naar het stadsbestuur. Volgens vaste meerjarige plannen werd de stad vervolgens opnieuw opgebouwd.

Het Westelijk stadsdeel had een bijzondere positie, het was volledig ingeklemd door Oost-Duits grondgebied en kende een krimpende bevolking tot 1989. Hierdoor was er geen behoefte aan grootschalige nieuwbouwwijken. Bestaande wijken werden herbouwd na WOII en weer in gebruik genomen. De vernieuwing van dit stadsdeel was kleinschaliger en minder monumentaal dan in het oostelijk deel van het stadsgewest, en gebeurde vooral naar vooroorlogs beeld.

Na de Wende was de eerste gedachte om gebouwgewijs de twee stadsdelen met elkaar te verenigen. Een paar jaren voorafgaand aan de Wende was er in het westelijk deel van Berlijn de internationale IBA- Bauausstellung geweest. Belangrijk thema was de bevolkingskrimp, landschappelijke en gecoördineerde stadsontwikkeling waarbij oude stadsdelen en de historische belangrijke ontwerpmotieven waren. Mede hierdoor geïnspireerd werd een van



eerste opgaven de ontwikkeling van het Spreegebied in het nieuwe regeringsgebied. Het werd de eerste internationaal georiënteerde Wettbewerf (prijsvraag) "internationale Ideenwettbewerb Parlamentsviertel im Spreebogen" van Duitsland. Het was de bedoeling dat rondom de rivier de Spree een nieuwe structuur werd ontwikkeld. Deze biedt ruimte voor de regeringsgebouwen, verbindt de beide Duitse delen met elkaar en respecteert hen. Vervolgens wordt een nieuw op het oude Berlijn geïnspireerde structuur georganiseerd. Het Spreegebied is het terrein van 1,5 kilometer lengte, 20 meter diep door onder meer het voormalige Niemandland van Berlijn. Het ontwerp dat uiteindelijk door de architecten Axel Schultes en Charlotte Frank werd gewonnen vormt het raamwerk voor de verdere ontwikkeling van het nieuwe Berlijnse hart dat nog steeds in ontwikkeling is. Zonder de verplaatsing van de regeringsgebouwen naar Berlijn was deze ontwikkeling niet mogelijk geweest. Directe overheidsbemoediging bij de planontwikkeling en uitvoering was noodzakelijk.

4.5. Constateringen Duitse context en "cultuur profiel" in relatie met ruimtelijke kwaliteit

Het Duitse "cultuur profiel" is te omschrijven als een cultuur met een lage machtsindex, individualistisch, masculien, onzekerheidsmijdend en kortetermiengericht. Bij het op orde brengen van het publiek huis zijn onder aanvullende voorwaarden de rollen als initiatiefnemer, regisseur, subsidant en participant mogelijk

Het geconstateerde mijden van onzekerheid lijkt minder aan te sluiten bij het toepassen van proces, programma en projecten als sturingsinstrumenten

- *De geconstateerde scores op de cultuurindices sluiten meer aan bij een statisch sturingsconcept (eigen visie, checklist) waar gebruik gemaakt kan worden van dynamische sturingselementen (processturing, integrale benadering).*
- *Een projectorganisatie binnen een statisch sturingsconcept is mogelijk wanneer het proces uitgebreid vooraf wordt beschreven in regels wat te doen bij onvoorziene situaties.*
- *De competitieve cultuur op basis van de geconstateerde masculiniteit sluit het meest aan bij het hoog inzetten als ruimtelijk kwaliteitsmanagement strategieën*

In de Duitse situatie zijn er wettelijke, stedenbouwkundige en financiële instrumentaria om ruimtelijke kwaliteit te vast te leggen en te verankeren. Bij het wettelijk instrumentarium wordt een onderscheid gemaakt tussen publiekrechtelijke en privaatrechtelijke instrumentaria. Beiden kunnen van toepassing zijn bij een gebiedsontwikkeling voor een publiek partij afhankelijk van de rol die zij in het gebiedsontwikkelingsproces spelen. Duitsland kent drie tot vijf bestuurlijke schaalniveaus die verankerd zijn in de wetgeving, een nationaal (federaal), deelstaat, regio, een stedenverband met zeggenschap (Kreis), zelfstandige steden en steden die onderdeel zijn van een Kreis. Binnen de eigen wettelijke ruimtelijke bevoegdheid kunnen overheden binnen deze schaalniveaus alleen de stedenverbanden en de zelfstandige steden als initiatiefnemer, regisseur, subsidant en participant, de andere overheden zijn beperkt in hun rollen.

Het toepassen van het statische sturingsconcept betekent in Duitsland dat er in het gebiedsontwikkelingsproces extra zekerheden kunnen worden ingebouwd door controlemechanismen zoals.

De wettelijke opzet in Duitsland is zodanig dat private partijen weinig lijken mee kunnen praten bij de planvoorbereiding. Zij worden geïnformeerd of geraadpleegd bij plannen alleen op het lokale niveau. Ook voor de lagere publieke overheden geldt ten opzichte van de hogere dat zij alleen worden geïnformeerd of geraadpleegd. Publiek-private samenwerking vindt vooral plaats bij in de realisatie van vastgoed. Deze samenwerking is niet gebruikelijk in de gebiedsontwikkeling in de planvoorbereidingsfase door wettelijke regelingen.

Daarnaast blijkt er een methode te zijn om medezeggenschap te creëren in de vorm van een burgerjury. Bij de planvorming kan deze een adviserende rol krijgen.

Stedenbouwkundige instrumentaria zijn zoveel mogelijk wettelijk vastgelegd zoals een Wettbewerf, een Stedenbouwkundige overeenkomst. Het planvormingsproces en de instrumentaria liggen vast en zijn voorspelbaar, maar weinig flexibel.

De verschillende overheden kunnen binnen hun ruimtelijke bevoegdheid slechts beperkt gebruik maken van een aantal strategieën in het kwaliteitsmanagement zoals hoog inzetten, laag inzetten, een variëteit aan concepten en schakelen tussen de schaalniveaus. Wettelijk kan er tussen de verschillende overheden niet onderhandeld worden omdat hogere overheden een toezichhoudende en regulerende status hebben ten opzichte van lagere overheden. Dit is ook een van de redenen waarom er zelden in de vorm van een PPS wordt samengewerkt bij een gebiedsontwikkeling. Ten opzichte van de private partijen heeft de publieke partij ook een toezichhoudende en regulerende rol. Daarnaast zal de publieke partij zelden een financieel risico willen dragen in een ontwikkeling wanneer geen zekerheden kunnen worden ingebouwd.

De voorbeeldprojecten illustreren een aantal bovenlokale gebiedsontwikkelingen in Duitsland

De verschillende overheden in deze projecten werken ofwel in een projectmatige samenwerkingsverband samen (Rasch!) of een bovenlokale overheid (Bundesregiering in de situatie Berlijn) kan een prominente rol spelen in een lokale gebiedsontwikkeling (verplaatsen van de regeringsgebouwen).



De rol van een samenwerking tussen publieke en private partijen kan worden opgelost in de vorm van een projectbureau waarbij de publieke partijen op afstand deelnemen (Stationsbureau Rasch). Het is een vorm van PPS op afstand.

Uit de geïllustreerde voorbeeldprojecten lijkt het dat het statisch sturingsproces de boventoon voert. Toch lijkt er op een creatieve manier een projectorganisatie mogelijk in samenwerking met private partijen en is een intensieve samenwerking mogelijk wanneer deze in bijzondere gevallen noodzakelijk is. In grote lijnen lijkt de theorie en de eerste analyse aan te sluiten bij de gevonden voorbeeldprojecten, maar geeft ook een nuancering weer. De Duitse context en de gevonden voorbeelden geven een indicatie van de praktijk, maar vragen ook nader onderzoek. In hoofdstuk 6 wordt een gebiedsontwikkeling in de Duitse situatie intensiever geanalyseerd en besproken met behulp van de partijen die hierbij betrokken waren en zijn. Dit geeft een indicatie hoe het de ruimtelijke kwaliteit tot stand is gekomen.

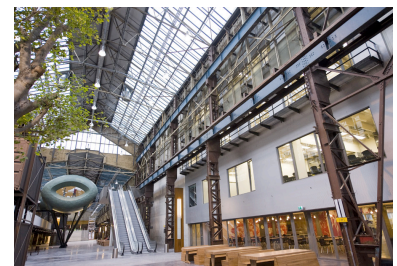
Involed op gebiedsontwikkelingsproces vanuit de Duitse context en het cultuurprofiel		
Nationale cultuurprofiel	Lage machtsafstand, individualistisch, masculien, onzekerheidsmijdend, korte termijngericht	
Gevolgen voor		
Sturingsconcept	Rolmogelijkheden publieke partijen om te sturen	- neutraal
	Toepasbaarheid proces-, plan-, programmasturing	- neutraal, onder condities
	Type sturingsconcept	- Statisch
Duitse instrumentaria om ruimtelijke kwaliteit te borgen en te sturen	Wettelijke, instrumentaria	Beschikbaar en voor alle lagen toepasbaar
	Stedenbouwkundige instrumentaria	Beschikbaar en voor alle lagen toepasbaar
	Financiële instrumentaria	Niet volledig voor alle lagen toepasbaar
	Ruimtelijke managementstrategie	neutraal (gedeeltelijk toepasbaar)
Mogelijkheden om te participeren in het gebiedsontwikkelingsproces	PPP (publiek-publieke samenwerking)	Positief op basis van hiërarchie
	PPS (publiek-private samenwerking)	Negatief tenzij bij publiek vastgoed
	Inspraak	Negatief (beperkt)

Tabel 4.5.





5. Transformatie Hengelo Zuid



HOOFDSTUK 5: DE TRANSFORMATIE VAN HENGELO ZUID

In hoofdstuk 3 is een omschrijving gegeven van de mogelijke invloed van de culturele context van Nederland op de wijze waarop gestuurd kan worden op de ruimtelijke kwaliteit. In dit hoofdstuk wordt dieper in gegaan op de praktijkcase "Transformatie van Hengelo Zuid". Deze praktijkcase wordt beschreven aan de hand van een gegevensanalyse uit rapportages en diepte-interviews met betrokkenen. In dit hoofdstuk wordt bekeken wat de invloed is van de lokale en regionale context op de ruimtelijke kwaliteit. Specifiek zijn dit de bestaande ruimtelijke kwaliteit (factor 1), de relatie met de andere kwaliteitsfactoren (factor 2), het organiserend vermogen (factor 3). Daarnaast wordt nog dieper op de overige factoren in hoofdstuk 2 genoemde factoren in gegaan.

In dit hoofdstuk wordt gekeken wat de invloed is van de lokale en regionale context op de ruimtelijke kwaliteit, dit zijn de in hoofdstuk 2 genoemde factoren:

- bestaande ruimtelijke kwaliteit (factor 1): wordt in 5.1, 5.2. en 5.3. beschreven door
 - ⇒ de opgave,
 - ⇒ een globale omschrijving van de context in hoofdlijnen,
 - ⇒ de geschiedenis en achtergrond van de gebiedsontwikkeling;
- de relaties met de andere kwaliteitsfactoren (factor 2): worden beschreven in paragraaf 5.4. aan de hand van *identiteit, potentie en ambitie*;
- het organiserend vermogen (factor 3): wordt beschreven door middel van
 - ⇒ het proces om ruimtelijke kwaliteit te bereiken aan de hand van het publiek huis, managementstrategieën, sturingsproces (paragraaf 5.5)
- een lokale verdieping van de wijze waarop de ruimtelijke kwaliteit is verankerd in de gebiedsontwikkeling (factor 6,7,8) (paragraaf 5.6).

Tot slot wordt gekeken of de uiteindelijk bereikte ruimtelijke kwaliteit aansluit of lijkt aan te sluiten bij de verwachte of gewenste ruimtelijke kwaliteit in paragraaf 5.6. Voor de beschrijving hiervan wordt gebruik gemaakt van de eerder gevonden definitie voor de ruimtelijke kwaliteit, de *omgevingskwaliteit, kwaliteit van de plek, leefkwaliteit en identiteit*.

5.1. De opgave voor Hengelo Zuid

Twente is een streek in Overijssel met een rijke historie en een sterk op export gerichte economie. Het is een van de door het Rijk aangewezen economische kerngebieden. Een groot deel van de oorspronkelijke economische groei van Twente kwam voort uit de maakindustrie, in het bijzonder uit de textiel (bijvoorbeeld Ten Cate) en later technologie (Stork, Hollands Signaal, Akzo). De laatste jaren transformeert Twente haar economie van een maakindustrie naar een innovatieve kenniseconomie met behulp van ondermeer de universiteit van Twente, vliegveld Twente en het WTC. De vele verouderde grootschalige bedrijventerreinen waar voorheen de maakindustrie was gevestigd (en deels nog is) komen leeg te staan. Zij staan symbool voor de historie van Twente. Hun fysieke en functionele transformatie kan een impuls zijn voor het stedelijk gebied en de regio. Een van de te transformeren gebieden is Hengelo zuid waar voorheen Stork, een deel van het zouttransport, en andere bedrijvigheid was gevestigd. Het gebied zal worden getransformeerd naar een woon- en werkgebied (Twentekanaal), met leisure, cultuur en recreatie, een WTC, een centraal station Twente (richting Hannover/Berlijn), met een sterke relatie met het Vliegveld Twente en de in Enschede gelegen Universiteit en het Business en Sciencepark (Kennispark Twente).

5.2. Overijssel, Twente en Samenwerkingsverbanden als context

Nederland telt in totaal 12 provincies, waaronder de provincie Overijssel. Twente is een streek in Overijssel. Overijssel kent net als de meeste andere provincies een lange historie. Het voormalige Oversticht of Heerlijkheid Overijssel kende een feodale bestuursvorm, waarbij een "heer" rechten over een gebied had. Het gebied omvat in totaal ruim 1,1 miljoen inwoners. In Overijssel zijn 3 landstreken, de Kop van Overijssel, Salland en Twente. De provincie bestaat uit 25 steden na de laatste gemeentelijke herindeling. Het bestuur van Overijssel zetelt in Zwolle in de streek Salland.

De grootste stad van Overijssel is Enschede met ruim 150.000 inwoners en ligt in Twente. Op basis van het aantal inwoners is Hengelo de tweede stad binnen Twente.

Er zijn verschillende samenwerkingsverbanden waar steden als Hengelo binnen Twente al dan niet samen met de provincie deel van uit maken. Zij zijn vooral vanuit de economische noodzaak voortgekomen. In de loop van de jaren is het aandachtsveld echter verbreed naar andere aandachtsgebieden zoals onder andere ruimtelijke ordening, wetenschap en gebiedsontwikkeling.

Het zijn publieke en bestuurlijke vormen van samenwerking zijn vooral geografisch bepaald in de vorm van:

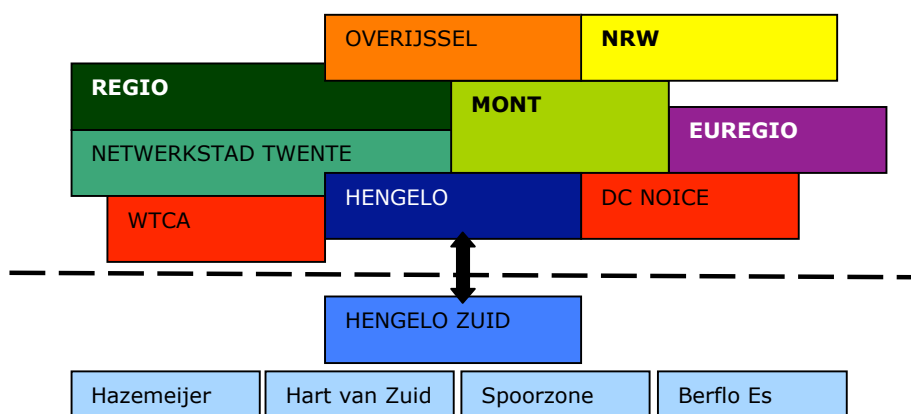
- *clusters van grote steden*
- *regionale clusters*
- *internationale clusters.*



In Overijssel zijn er drie belangrijke stedelijke bestuurlijke samenwerkingsverbanden Netwerkstad Zwolle-Kampen, Netwerkstad Twente (Almelo, Hengelo, Enschede, Borne, Oldenzaal) en de Stedendriehoek (o.a. Deventer, Zutphen, Apeldoorn). Gedeputeerden van de Provincie zijn vertegenwoordigd in de Netwerkstad Zwolle-Kampen en in Stedendriehoek. In deze samenwerkingsverbanden wordt gezamenlijk beleid opgesteld.

Relevant voor Hengelo is het samenwerkingsverband in Netwerkstad Twente. Hier wordt op een projectmatige wijze samengewerkt. Daar waar er sprake is van een regionaal belang worden de krachten gebundeld. De provincie is niet vertegenwoordigd in dit netwerkstadverband, maar werkt er wel mee samen. In de Netwerkstad zijn vooral de grote steden vertegenwoordigd. Het samenwerkingsverband bestaat sinds 2001 uit de steden Almelo, Hengelo, Borne en Enschede. Sinds 2006 is ook Oldenzaal aangesloten. Op een projectmatige wijze wordt samen gewerkt aan projecten van bovenlokaal belang zoals de renovatie van het FBK-stadion, de IJsbaan Twente, Centraal Station Twente, XL Businesspark Twente en het Nationaal Muziekwartier. De Netwerkstad Twente richt zich hier op economische ontwikkeling, mobiliteit en sociale zaken.

Daarnaast wordt intensief samengewerkt op het gebied van gemeentelijke belastingen¹⁰, gemeentelijk personeel en organisatie, inkoop (gezamenlijke aanbesteding) en automatisering. De Stuurgroep Samenwerking Bedrijfsvoering zet hiervoor de lijnen uit.



Figuur 5.1. Weergave samenwerkingsverbanden en hun invloed op ontwikkelingen binnen Hengelo.

De Regio Twente is een van de 7 stadsregio's in Nederland, het bestaat uit veertien (grote en kleine) gemeenten en omvat ca. 620.000 inwoners. Binnen Twente is Hengelo in grootte de tweede stad na Enschede. Binnen de regio Twente zijn verschillende samenwerkingsverbanden van belang. Het samenwerkingsverband bestaat uit veertien gemeenten in Twente¹⁶. Het richt zich op verkeer en vervoer, volkshuisvesting en ruimtelijke ordening, economische zaken en veiligheid, volksgezondheid, recreatie en toerisme. Het verzorgingsgebied bestaat uit 620.000 inwoners. De Regio Twente wordt bestuurd door een Dagelijks Bestuur (DB), heeft een Regioraad, Regiocommissies en bestuurscommissies. De ambitie van Regio Twente is om de Twentse economie onafhankelijker te maken van nationale conjuncturele schommelingen. De focus binnen de Regio Twente is op Twente zelf en minder op Europa.

Verhoudingsgewijs liggen de Netwerkstad Twente en de Regio Twente geografisch dicht bij de Duitse regio's dan bij de Randstad. Vanuit die optiek is er een tweetal Nederlands-Duitse samenwerkingsverbanden.

De oudste, de EUREGIO¹⁷, is een vereniging en bestaat al sinds 1958. Het bestaat uit de gemeenten, steden en stadsdistricten (Kreise) binnen het gebied de Achterhoek, Twente, Noordoost Overijssel, Zuidoost Drenthe, Münsterland in Duitsland en Landkreis Grafschaft Bentheim, Stadt en Landkreis Osnabrück en delen zuidelijk Emsland. Het doel is om grensoverschrijdende kansen te benutten, oplossingen te bieden voor grensgebonden problemen en om de belangen van het grensgebied te behartigen. Hiervoor worden activiteiten ontplooid op het gebied van sociaal culturele integratie, toerisme, cultuur, sport en educatie, ruimtelijke structuur en infrastructuur en wetenschap en technologie. De Euregio heeft een eigen financiering waarvan ruim 63% richting het projectmanagement en projecten gaat van INTERREG III en 12% naar EURES en mobiliteitsprojecten¹⁸.

- De organisatie kent een Algemene Ledenvergadering, een EUREGIO-Raad, een Dagelijks Bestuur (DB) en diverse werkgroepen. De Algemene Ledenvergadering bestaat uit 182 vertegenwoordigers uit de 131 betrokken gemeenten in het Euregiogebied. Zij vergaderen 3 maal per jaar en besluit onder andere over de toelating van leden, statutenwijzigingen, lidmaatschapsbijdragen en voor eervol ontslag van de EUREGIO-Raad en het DB. Voorzitter van de Algemene Ledenvergadering is de voorzitter van de EUREGIO-Raad.

¹⁰ Er is een gezamenlijk gemeentelijk belastingkantoor, een carrièrebureauroep en interne arbeidsmarkt tussen gemeenten (mobiliteitsbureau), gezamenlijke aanbesteding



- De Euregio-Raad is het politieke advies- en coördinatieorgaan voor actuele kwesties in het grensgebied. Het bestaat uit 82 stemgerechtigde leden (41 Duitse en 41 Nederlandse). De Euregioraad vergadert 3 maal per jaar in een openbare vergadering.
- Het DB is verantwoordelijk voor de uitvoering van de besluiten van de Algemene ledenvergadering. Het DB bestaat uit de voorzitter van de Eurogio-Raad, 10 door de EUREGIO-Raad gekozen leden en de directeur-bestuurder van de EUREGIO.
- De werkgroepen bestaan uit vertegenwoordigers van organisaties die op een bepaald gebied deskundig zijn en verantwoordelijkheid hebben. Zij doen de eerste uitspraken over de beoordeling van verschillende projectaanvragen voor INTERREGprojecten in de EUREGIO. De oudste werkgroep is de EUREGIO-MOZER-COMMISSIE (1971, voor sociale culturele samenwerking). Er zijn in totaal 9 werkgroepen.

Het jongste Nederlands Duitse samenwerkingsverband is de Stedendriehoek MONT, tussen Münster, Osnabrück en de Netwerkstad¹⁹ Twente. Het bestaat inmiddels 17 jaar. De samenwerking is erop gericht om de sociale en economische problemen gezamenlijk op te lossen en om zich te profileren als regio richting Europa. Belangrijke trajecten waar onder andere voor wordt ingezet zijn de A1/E30, de spoorverbindingen Amsterdam-Berlijn en Münster-Enschede, en de invoering van glasvezeltechnologie. Daarnaast is MONT als regio een belangrijk doelgebied voor Europese subsidies en voor kennisuitwisseling tussen de in het samenwerkingsverband opgenomen steden. De Regio Twente werkt samen met MONT, maar maakt er geen deel van uit.

Naast de Nederlands-Duitse samenwerking is ook de focus op ontwikkelingen binnen de rest van Europa van belang zowel voor de regionale samenwerkingsvormen als voor Hengelo zelf.

- Vanuit de Netwerkstad is een gezamenlijk lobbykantoor gestart om de inzet richting Brussel te vergroten en effectiever te maken. Netwerkstad Twente is een geassocieerd lid²⁰ van het stedennetwerk Eurocities. Het doel is dat tussen de steden kennis wordt uitgewisseld en het beleid van de Europese Commissie wordt beïnvloed. Binnen het netwerk worden vaak partners gevonden voor de uitvoering van Europese projecten. Overijssel en meer specifiek Twente zijn regio's die volgens onderzoeken te maken krijgen met bevolkingskrimp. In dit kader wordt deel genomen aan het project DC NOISE: Demographic Change: New Opportunities in a shrinking Europe. Binnen dit project werken verschillende Europese regio's samen om de uitdaging van een krimpende bevolking in Europa aan te gaan. Momenteel zijn er drie pilotprojecten in gang gezet. Binnen Twente vinden 2 pilots plaats, "Innovative housing" en "Demographic change and the labour market for the higher educated". Binnen DC NOISE wordt samengewerkt door 9 partners. Dit zijn Regio Twente (trekker), provincie Zeeland en provincie Groningen in Nederland, de provincies West en Oost Vlaanderen in België, Samenwerkingsverband Sørlandet in Noorwegen, de stad Hamburg en de regio Bremen in Duitsland en de Universiteit van Abertay Dundee in Schotland.
- Meer specifiek is voor Hengelo en daarmee de Netwerkstad de WTCA-World Trade Center Association (WTCA) een belangrijke partner. Het WTCA (Wereldhandelsorganisatie) heeft tot doel de relatie tussen de politieke en economische wereld te versterken op nationaal en internationaal niveau. Het vormt een netwerk van circa 750.000 ondernemingen wereldwijd via 331 vestigingen. Het WTC Twente heeft Twente, Gronau en de Duitse regio's Münster en Osnabrück als werkgebied en is gevestigd in Hengelo.

Voor de herontwikkeling van Hengelo Zuid zijn vooral de EUREGIO, het WTCA en het lobbykantoor in Brussel van betekenis.

5.3. Historie Twente en Hengelo-zuid, de noodzaak voor transformatie

Twente heeft als streek een sterke eigen identiteit. Het heeft zijn eigen vlag, dialect en volkslied. De benaming van Twente komt mogelijk voort uit zijn oorspronkelijke bewoners, de Tubanten of het getal Twee. De streek grenst aan de streek Achterhoek in Gelderland en Salland (Midden en Noord-Overijssel).

Er zijn sporen van Romeinse nederzettingen te vinden, maar net als Germaanse stammen elders werd de Romeinse overheersing regelmatig afgeslagen. Belangrijk onderscheid tussen de Sallandse en Twentse streek is de katholieke invloed, mede doordat het gebied lange tijd deel uit maakte van het bisdom Utrecht²¹. In de Middeleeuwen was Oldenzaal de grootste stad van Twente.

Een van de belangrijke bestuursvormen van Twente, de marke- of boerengenootschap, bestond uit een middeleeuws collectief van boeren die gezamenlijk het beheer en gebruik van hun gemeenschappelijke gronden reguleerden. Aan het hoofd van de marke stond de markerichter.

Roerige perioden hierna waren de Reformatie, de Tachtigjarige oorlog waarbij Twente regelmatig het oorlogsgebied wat eindigde met de vrede van Münster in 1648.

In Overijssel waren slechts twee standen, die van de steden Zwolle, Kampen en Deventer en van het ridderschappen Salland en ridderschap Twente. Tot 1795 werden vertegenwoordigers uit de ridderschappen en steden gekozen in de provinciale staten als bestuurders. Het huidige Twente omvat nog het gebied van het oude ridderschap. Nog steeds speelt de vertegenwoordiging uit Salland, Twente en Zwolle, Kampen en Deventer een belangrijke rol. Het Ridderschap Twente zet zich nog steeds in voor een versterking en behoud van het cultureel erfgoed in Twente.



De periode van de 17^e en 18^e eeuw was net als in de rest van Nederland een vrij rustige en welvarende periode waarin onder meer patriciershuizen en de adel groeide. In 1795 werden Overijssel en daarmee ook Twente onderdeel van de Bataafse Republiek en later van het Koninkrijk Holland via de inlijving van Frankrijk. Een deel van de adel verloor in die periode zijn positie en rijkdom. Deze werden weer hersteld na het oprichten van het Koninkrijk der Nederlanden.

Twente en textiel- industriële revolutie – ontwikkeling Hengelo – Stork etc.

Belangrijke periode voor de verdere ontwikkeling van Twente was de tweede helft van de 19^e eeuw en de industriële revolutie. De Twentse steden groeiden dankzij de textielnijverheid (Nijverdal, Borne, Enschede, Oldenzaal, Almelo) en later de (zout en metaal)industrie (Hengelo, Almelo). Verschillende spoorlijnen werden aangelegd voor de bedrijvigheid zowel voor personenvervoer als voor goederenvervoer. Een aantal "Textielbaronnen" ofwel de eigenaren van de textiefabrieken en de industrie waren verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de spoorlijnen.

Voor de ontwikkeling was een aantal textieleigenaren ook wel textielbaronnen en industrie-eigenaren verantwoordelijk. De bedrijfsvoering was een familiegebeuren, waarbij de families ook nauwe banden onderhielden met familiebedrijven in het westen van het land. Verschillende sporen zijn hiervan nog te vinden in de vorm van Tuindorpen (Pathmos, Tuindorp 't Lansink, de Laaresch), de oude villa's (familie Menko), fabrieksgebouwen (Jannink in Enschede en het ROC in Hengelo) en stadsparken. De families hadden een vrij patriarchale houding ten opzichte van hun werknemers en bij de inrichting van de arbeidersbuurten ook vaak een opvoedkundige doelstelling. Deze houding had positieve en negatieve kanten. Families van werknemers waren vaak met het gehele gezin afhankelijk van 1 werkgever. Dat deze patriarchale houding kon leiden tot rechtsongelijkheid en onvrede bleek bij de eerste grote stakingen in Nederland (1884-1886) in de textielindustrie in Twente en uiteindelijk het ontstaan van de vakbondsbeweging hieruit.

Geschiedenis Hengelo en Stork in een notendop

Hengelo is een van de steden die pas tijdens de industriële revolutie zich van een dorpskern ontwikkelde tot een moderne stad in de laatste 200 jaar. Anders dan de overige Twentse steden lag het zwaartepunt van de bedrijvigheid in Hengelo niet bij de textiel, maar bij de technologie en de staalindustrie. De ontwikkeling van de stad hangt direct samen met de ontwikkeling van de machinefabriek van de Gebroeders Stork en Co. Het bedrijf is in 1865 opgericht in Borne en verhuisde 3 jaar later naar Hengelo in Overijssel. Het bedrijf begon met de reparatie en levering van nieuwe textielmachines aan de verschillende textielfirma's die te vinden waren in Twente. Later verbreedde het bedrijf zich naast de machines voor de textiel, richting andere technologieën en industrieën zoals scheepsstoomketels, stoommachines voor gemalen en was direct betrokken bij de oprichting van de Koninklijke Nederlandse Hoogovens en Staalfabrieken. Karakteristiek werd dat Hengelo gebruik maakte van hoger opgeleid personeel voor de staalfabrieken en deze onder meer uit het westen vandaan haalde terwijl de textielarbeiders vaker ongeschoolde (land)arbeiders waren uit Drenthe. De staalstad kreeg de bijnaam "Hengeler wind", of te wel dat nogal uit de hoogte werd gedaan richting de omliggende textielsteden. Zoals eerder vermeld onderhielden werk- en familierelaties met elkaar. Belangrijke Twentse fabrikanten waren, Stork en Dikkers (Hengelo), Spanjaard (Borne), Jacques van Marken (Delft), Van Heek en Menko (Enschede), Charles Louis de Maere (Enschede, Hengelo). Onderling werd kennis uitgewisseld, gebruik gemaakt van dezelfde ontwerpers (P.H. Watez, L.A. Springer) en ontwerpfilosofieën voor arbeiderswoningen (Agnethapark, Tuindorp 't Lansink, Patmos, Drentse Buurt) en onderling werden ook familiebanden onderhouden (Karel Muller was familie van Stork).

Tijdens de Tweede Wereldoorlog is het oude stadscentrum grotendeels verwoest dankzij bombardementen door zowel de Geallieerden als de Asmogendheden (Duitsland e.a.). Hengelo was doelwit door de aanwezige industrie, de spoorverbindingen naar Duitsland en het Havengebied. Na de Tweede Wereldoorlog start de wederopbouw, de nieuwe invulling van het centrum, nieuwe woonwijken en een vernieuwing en ontwikkeling van het industriegebied. Na de vernieuwing van de binnenstad is Hengelo vooral in het noorden verder uitgebreid met Vinexwijken met voornamelijk particuliere woningbouw. Sinds de jaren negentig is een start gemaakt met de vernieuwing en herstructurering van het zuiden van Hengelo van zowel de werkgebieden als de woonomgeving. Sinds de oprichting van 1811 van Hengelo is de stad uitgegroeid naar een omvang van circa. 81.000 inwoners. Het voornaamste werkgebied is momenteel gesitueerd rondom het Twentekanaal.

Noodzaak van verandering

De noodzaak van verandering voor Hengelo en in het bijzonder Hengelo Zuid heeft een aantal oorzaken:

- *beperkte focus vanuit het verleden op de ontwikkeling van Hengelo Zuid en daarmee ontstane achterstanden*
- *de bedrijfslocaties in het bestaande stedelijk gebied zijn in onbruik geraakt en kunnen niet meer uitbreiden*
- *de woningvoorraad in Hengelo Zuid is kwalitatief verouderd en sluit niet meer aan bij de toekomstige behoefte*
- *het grote ruimtebeslag van het te veranderen gebied*
- *beperkte ontwikkelruimte voor de stad als geheel*
- *een bovenlokaal belang als centrumgebied en een van de voornaamste werkgebieden binnen Twente en de regio.*



Hengelo is van oorsprong een industriestad die voor de benodigde voorzieningen en woningbehoefte steeds verder uitbreidde richting het landelijk gebied. De stad is nu tot aan zijn stadsgrenzen gegroeid. Dit betekent dat voor nieuwe ontwikkelingen gekeken moet worden naar mogelijkheden in het bestaand stedelijk gebied.

In de Twentse steden nam de betekenis van de textielindustrie in de lokale economie en regio af, evenals de betekenis van de maakindustrie zoals in Hengelo. Het accent van de werkgelegenheid verschoof meer richting de dienstverlening, transport en overslag van goederen. Zowel voor de regionale als lokale economie in Twente had dit gevolgen. Minder bedrijventerrein was nodig en de werkgelegenheid kromp. Een andere belangrijke verandering was het beëindigen van het gebruik van de luchthaven Twente door defensie in 2006. Nieuwe impulsen voor de regionale en lokale economie zijn noodzakelijk en een ruimtelijk fysieke oplossing voor de achtergebleven grote bedrijvencomplexen. De Twentse steden pakken het verbeteren van de bedrijfscomplexen zowel lokaal op als in samenwerkingsverband.

In Hengelo waren verschillende bedrijven te vinden aan de zuidzijde van het spoorlijn Amsterdam-Hannover/Berlijn, de firma Stork, Heemaf, Gasfabriek, het voormalige goederenspoor voor de overslag van Akzo. De bedrijventerreinen bevonden zich steeds meer door de uitbreiding van het stedelijk gebied midden in het stedelijk gebied en konden zich naar verloop van tijd niet meer uitbreiden. Een groot deel van de industriële activiteiten verminderden in de jaren 90, de bedrijven richtten zich meer op de technologie en kennisactiviteiten waardoor minder bedrijfsterrein voor de maakindustrie nodig was en delen van het bedrijventerrein in onbruik raakten. Daarnaast verminderde de werkgelegenheid in deze maakindustrie. Voor Hengelo betrof het transformatiegebied aan de zuidzijde van het spoor van de genoemde bedrijventerreinen samen circa 150 hectare.

Daarnaast lag er nog een andere belangrijke opgave, de herstructurering van verouderde woonwijken, vooral aan de zuidzijde van het spoor. Tot en met de jaren negentig heeft de stad zich vooral aan de noordzijde van de stad uitgebreid en in dit deel van de stad geïnvesteerd. Hierdoor is het inkomensniveau aan de noordzijde van de stad hoger dan in de zuidzijde. Een van de grootste herstructureringsopgaven voor de woonwijken ligt ook aan de zuidzijde van de stad, rondom ingeklemd door de verouderde bedrijventerreinen. In totaal zal een woongebied van ruim 2500 woningen samen met de bedrijventerreinen worden getransformeerd.

5.4. Kenschets van Hengelo Zuid, ambitie, potentie, identiteit

Eerder is in hoofdstuk 2 aan gegeven dat de ruimtelijke kwaliteit van een gebied samenhangt met de maatschappelijke kwaliteit, de marktkwaliteit en de beschikbare middelen. Deze relaties worden vertaald als de ambitie, potentie en identiteit van een gebied. De basis van de ontwikkeling van de ruimtelijke kwaliteit in Hengelo Zuid kan aan de hand van deze relaties worden beschreven.

Hengelo ontleent zijn huidige identiteit aan zijn verleden als industriestad. Het wordt getypeerd als een hoogwaardige industrie- en metaalstad in het hart van Twente. De bevolking is gemiddeld hogere opgeleid ten opzichte van de rest van Twente. Het is een veilige woonstad met veel verborgen creativiteit (kunstenaars, creatieve bedrijven, ontwerpers, startende ondernemers).

Tot de industriële revolutie was Hengelo een dorpskern. Anders dan de andere steden heeft het een geschiedenis die in grote lijnen van ontwikkeling niet verder terug gaat dan 200 jaar en heeft daarmee ondanks een stedelijke allure geen stadsrechten. Een groot deel van de stad en het centrum is in de WO II verwoest, vooral hierdoor heeft het stadshart weinig tot geen historische bebouwing van voor de jaren vijftig. Wel heeft het veel industriële monumenten en wederopbouwmonumenten. Het woningaanbod op stedelijk niveau is divers in Hengelo, variërend van huur- tot koopwoningen en diverse woningtypen. De woonmilieus zijn rustiek ondanks de ligging in het stedelijk gebied met een dorpsachtige sfeer.

Als stad heeft Hengelo een aantal potenties waarbinnen nieuwe ontwikkelingen mogelijk zijn. Het is gelegen in het hart van de Twentse Netwerkstad. Het wordt ontsloten via de spoorlijnen Amsterdam Berlijn en Hannover/Hamburg, de A1 en de A35 richting Duitsland en verder. Op redelijk korte afstand (circa 4 kilometer) ligt het Vliegveld Twente, de voormalige militaire vliegbasis. Het Twentekanaal is een belangrijke waterverbinding voor het goederentransport vanaf onder andere bedrijventerrein Twentekanaal.

Hengelo is de grootste werkgever binnen Twente na Enschede. In vergelijking met de andere Twentse steden is de werkgelegenheid in de technische industrie en de dienstverlening het grootst. De bewoners hebben een gemiddeld tot hoger opleidingsniveau in vergelijking met de andere Twentse steden. In het verleden zijn vooral hoger opgeleide mensen uit het westen van het land naar Hengelo gekomen voor bedrijven als Stork, Siemens, Holen en Talens. Daarnaast zijn in Hengelo een ROC, een PABO en op korte afstand de TU Twente te vinden, 1 van de drie technische universiteiten binnen Nederland. Een en ander heeft geleid tot een ander imago van Hengelo ten opzichte van de andere Twentse steden. Het voorzieningenniveau is hoog ondermeer door het Gezondheidspark Twente, het FBK Stadion en FC Twente.

De gemeentelijke begroting is vrij stabiel, met weinig grote uitschieters. Het heeft nooit gebruik gemaakt van de artikel 12 –status (Enschede heeft hier wel gebruik van moeten maken in het verleden). Voor het eerst in twintig



jaar sluit de begroting negatief. De organisatie kent een projectmatige wijze van werken en regelmatig wordt in diverse vormen van PPS-verband samen gewerkt met externe partijen in langdurige perioden.

Hengelo is een veilige stad en staat relatief laag op de ranglijst van onveilige steden binnen Nederland. Als woonstad is het een veiligere stad dan Almelo en Enschede²². Bewoners ervaren Hengelo ook als een relatief veilige stad.

In haar visie Hengelo 2030 heeft de stad haar ambities verwoord van waaruit zij de afgelopen jaren heeft gewerkt en de komende jaren zal werken. Vanuit het oogpunt van globalisering streeft de stad naar het versterken en behouden van haar eigen identiteit. Daarin wil zij zich in eerste instantie inzetten op het behouden van het niveau van de verschillende aspecten die de basis zijn van deze identiteit, de centrale ligging in Twente en de goede bereikbaarheid, een woonmilieu gekenmerkt door rust, ruimte, groen en veiligheid, de aanwezigheid van goede voorzieningen op een korte afstand. Vanuit deze basis worden 2 algemene ambities genoemd:

- *het maken van keuzes waarbij wordt ingezet op de bestaande sterke punten*
- *van groei naar kwaliteit.*

Deze ambities zijn uitgesplitst naar een viertal thema's respectievelijk bestuurlijk, maatschappelijk, economisch en ruimtelijk:

- "Het krachtig ondersteunen van de samenwerking binnen Netwerkstad Twente, de Regio en de Stedendriehoek met Münster en Osnabrück. Ook zal meer worden samengewerkt met private partijen."
- "het behouden en versterken van de kernkwaliteiten veiligheid, rust, betrouwbaarheid, evenwichtige bevolkingsopbouw, sociale binding, bewonersparticipatie, rijk verenigingsleven, in balans doorvoeren van veranderingen".
- *"het leveren van een bijdrage in de regionale werkgelegenheid, versterking van de kennisinnovatieve en industriële bedrijvigheid, verbreden werkgelegenheid in diensten, handel, zorg en technologie.*
- *Het verhogen van de ruimtelijke kwaliteit die bijdraagt aan een krachtige en herkenbare uitstraling van de stad, bouwen in de stad gaat voor de stadsuitbreiding. Deze inzet wordt bereikt door een langdurig en omvangrijk proces dat nadrukkelijk in samenspraak met de bevolking dient plaats te vinden.*

Wanneer Hengelo Noord en Zuid met elkaar worden vergeleken valt op dat in Hengelo Noord vooral de meest recente uitbreidingswijken zich bevinden met voornamelijk koopwoningen. Het inkomensniveau is hier hoger dan gemiddeld binnen Hengelo. Voor Hengelo zuid geldt het omgekeerde. Van het verleden uit werden in Hengelo Zuid vooral arbeiderswoningen gebouwd, hiermee heeft het een imago van een volksbuurt gehouden.

In het zuiden van Hengelo ligt de oorsprong van de industrie en daarmee de ontwikkeling van Hengelo als stad. Hier is het oudste bedrijvencomplex gevestigd van Stork en de oudste woonbuurten. Met uitzondering van Tuindorp 't Lansink heeft het zuiden het imago van een oude arbeidersbuurt met verouderde bedrijvigheid. Dit wordt versterkt door de woonbuurt Berflo Es een woonomgeving die relatief als minder veilig wordt ervaren. De sociale binding in deze buurt is sterk, een langdurig woonverblijf van 30 jaar of meer in de wijk komt regelmatig voor. Tegelijkertijd verhuizen de relatief jonge mensen (studenten) vrij snel uit de wijk (2-4 jaar). De wijk bestaat grotendeels uit goedkopere huurwoningen van 30 jaar of ouder. Als reden voor verhuizing wordt vaak het gebrek aan alternatieve woningen en weinig ruimte voor een wooncarrière genoemd. De bedrijven, de stationsomgeving en de buurten zorgden voor een imago of identiteit van een geleidelijk maar gestaag afglijden van leegstaande fabriekspanden, de bijbehorende milieuproblematiek (geluid, hindercirkels, bodemverontreiniging en externe veiligheid), verouderde arbeidersbuurten en een gebrek aan voorzieningen. Dit negatieve imago geldt echter niet voor geheel Hengelo Zuid, maar heeft wel een impact op het gehele gebied.

Hengelo Zuid valt uiteen in twee gebieden, de wijken ten westen van het Storkgebied (het bedrijventerrein van Stork) die een redelijke ruimtelijke kwaliteit en een positief imago hebben en die van het Storkgebied zelf en de buurten ten oosten van het Storkgebied. De westzijde van het Storkgebied bestaat uit woonwijken met diverse woningtypen, maar hoofdzakelijk koopwoningen. Aan de westzijde bevindt zich ook een van de meest geliefde woonwijken, een beschermd stadsgezicht Tuindorp 't Lansink. Het inkomensniveau in de wijk ligt op het gemiddelde van Hengelo en het veiligheidsgevoel is gemiddeld. Het voorzieningengebied is geconcentreerd op de Industriestraat en grenst direct aan het Storkgebied. De wijk aan de oostzijde is aangemerkt als 1 van de 56 aandachtsgebieden van het Rijk. Het is een herstructureringswijk is een volksbuurt met in hoofdzaak goedkope huurwoningen, een versnipperd voorzieningengebied (winkels, scholen, park, groen, speelterreinen) en een slechte ontsluiting. Het inkomensniveau is het laagst ten opzichte van de rest van Hengelo. Het veiligheidsgevoel is lager dan gemiddeld. In het bijzonder de buurten Veldwijk Noord en Zuid scoren lager dan gemiddeld.

Naast de potenties die genoemd zijn voor de stad als geheel zijn er ook een aantal te benoemen voor Hengelo Zuid. Het gebied heeft een goede internationale bereikbaarheid. Het wordt ontsloten via de A35 en de A1, het voormalige goederenspoor van de Akzo, het centraal station richting Berlijn en Münster en Hannover. De interne ontsluiting van het gebied is vrij beperkt en verloopt via drukke smalle straten. Het Twentekanaal grenst direct aan het Storkgebied en wordt gebruikt voor de overslag van goederen vanaf onder andere het bedrijventerrein Twentekanaal.

In Hengelo Zuid ligt het industrieterrein van Stork met bedrijven en kantoren. Vanuit het verleden heeft dit bedrijf een internationale uitstraling en gebruik. Hengelo Zuid heeft een historisch gegroeid wijkwinkelgebied,



buurtwinkelcentra en verspreide opleidingscentra van middelbaar tot hoger beroepsonderwijs. Op circa 2 kilometer afstand ligt de campus van een van de drie technische universiteiten binnen Nederland, TU Twente.

Verschillende creatieve beroepsgroepen zijn verspreid door het gebied te vinden zoals CREA en het Heim, Bengeltjesdorp. Daarnaast zijn er sportvoorzieningen te vinden met een lokale en (inter)nationale uitstraling zoals squashclub/tennisbanen en het Fanny Blankers Koen Stadion met internationale atletieklicentie en trainingsvelden van FC Twente. (deze functies zijn gescheiden van elkaar en niet met elkaar verbonden). Het cultuuraanbod is divers, variërend van een eigen theater tot en met onafhankelijke cultuur- en poppodia.

Er is veel historisch waardevol industrieel erfgoed te vinden met een unieke eigen identiteit en uitstraling. Het zijn de bouwstenen die gebruikt kunnen worden voor een nieuwe invulling van het gebied. Hengelo Zuid vormt de entree van de stad vanuit verschillende oogpunten, lokaal (woonbuurten), in Twente (centrale ligging en als knooppunt van infra) en internationaal (grensligging en internationaal spoor). Daarnaast biedt het grote ruimtebeslag van de bedrijfslocaties de kans om te komen tot een herontwikkeling en nieuwe impuls voor Hengelo Zuid, de Stad Hengelo en uiteindelijk Twente. Rondom het stedelijk gebied is een zeer diverse groene stadsrandzone met recreatieve mogelijkheden en waterverbindingen. In de stad is er een aantal potentiële parkzones te vinden (Waterwingebied, FBK-terrein).

De ambities voor Hengelo Zuid zijn divers en grotendeels projectgebonden. Wel is er een aantal algemene ambities of neveneffecten te benoemen:

- *het realiseren van Centraal Station Twente, het vierde centraal station in Nederland*
- *het realiseren van het WTC Twente*
- *een gevarieerd woon- en leefmilieu met bijbehorende geclusterde voorzieningen*
- *meer ruimte voor gemeenschappelijk parkgroen*
- *sociaal maatschappelijk laten stijgen van de wijk Berflo Es*
- *nieuwe invulling van het industriegebied door functies met een bovenlokale uitstraling.*

Voor een uitgebreider overzicht van alle potenties en ambities zie de bijlage in tabel 5.1.

Wat opvalt bij de ambities vanuit Hengelo is dat specifiek ruimte wordt gegeven en benoemd voor samenwerking met private partijen en bewonersparticipatie. Ook wordt expliciet een ambitie vermeld voor de ruimtelijke kwaliteit en de wijze waarop deze tot stand moet komen, namelijk via een interactief proces met verschillende belanghebbenden. Hieruit kan worden afgeleid dat er expliciet gekozen wordt voor een dynamisch sturingsproces en dat er vanaf het eerste begin aandacht is voor de ruimtelijke kwaliteit en waar deze voor moet worden ingezet. Bij de ambities wordt niet alleen gekeken naar de specifieke wensen op lokaal niveau, maar ook wat de rol van de stad als geheel kan zijn binnen een globaliserende wereld. De ruimtelijke kwaliteit en uitstraling wordt hierin genoemd als enerzijds het resultaat, maar ook als het middel om de eigen identiteit te behouden en te versterken. Mede door het gebrek aan beschikbare ruimte, maar ook door de verwachte krimp wordt expliciet gekozen voor een kwaliteitsslag in plaats van een inzet op kwantiteit. Ook dit zal zich mede uiten in de uiteindelijk te bereiken ruimtelijke kwaliteit. De nota lijkt een weerspiegeling van de dagelijkse praktijk van werken in Hengelo. Naast de algemene ambities en potenties is het een draaiboek van een diversiteit aan projectontwikkelingen die ogenschijnlijk weinig onderlinge relaties met elkaar hebben en toch uiteindelijk hetzelfde doel hebben. Dit wordt ondersteund door de gedane interviews.

5.5. Het publiek huis op orde binnen Hengelo Zuid

De herstructurering van Hengelo Zuid omvat een aantal gebieden. Deze gebieden moeten samen leiden tot een nieuwe economische en ruimtelijke impuls, zowel op lokaal als bovenlokaal niveau. Het plangebied omvat meerdere deelgebieden. De omvang en de betekenis van de gebieden zowel voor Hengelo als voor de regio Twente zorgde ervoor dat er meerdere publieke partijen op verschillende schaalniveaus betrokken zijn bij de herontwikkeling van de gebieden. Het zijn de gebieden:

- *Hart van Zuid en de stationsomgeving*
- *Spoorzonaal gebied zuid aan de noordkant van de wijk Berflo Es*
- *De wijk Berflo Es die bestaat uit de buurten Berflo Es en Veldwijk*
- *Voormalig fabriekscomplex Hazemeijer.*

Na een korte omschrijving van de gebiedsontwikkeling wordt per gebied de processtappen beschreven zoals die zijn aangetroffen in de literatuur en ervaren door de verschillende geïnterviewden:

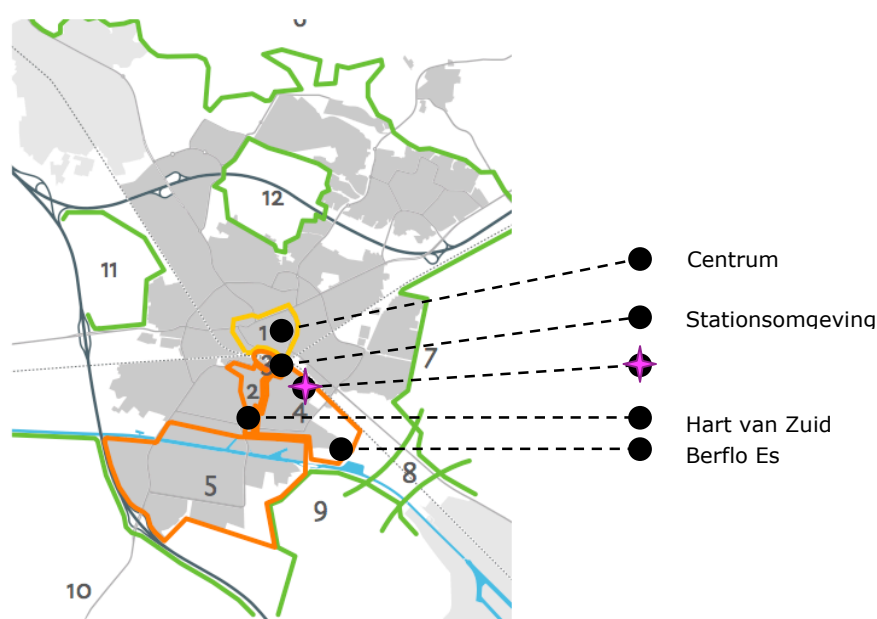
- *De gebiedsontwikkeling*
- *De procesrollen van de verschillende publieke partijen*
- *De business case*
- *De mogelijke meerwaarde van een publiek-private samenwerking*
- *De procesarchitectuur*
- *De publiek-publieke afspraken*
- *Tijdschema van de gebiedsontwikkeling(en)*



De gebiedsontwikkeling

Hart van Zuid en de stationsomgeving bestaat uit het terrein waar Stork zijn fabrieken had opgebouwd. De kantoren worden nog steeds gebruikt door Stork en Siemens. Dit terrein zal worden getransformeerd naar een verblijfsgebied met een bovenregionale betekenis. Onderdeel van de ontwikkelingen zijn het oprichten van een ROC, World Trade Centre, winkelgebied, leisure, cultuur, sport, en wonen. Huidige eigenaar is ontwikkelaar Van Wijnen²³, Gemeente en Stork/Siemens. Op het terrein bevinden zich veel gebouwen die beschouwd worden als industrieel monument van betekenis voor Hengelo. Zij worden betrokken bij de herontwikkeling van het gebied en worden waar mogelijk hergebruikt.

Spoorzone Zuid is een voormalige bedrijvenlocatie waar onder meer de Hengelose Bierbrouwerij, het goederenspoor richting Boekelo en de Akzo en vlakbij de Gasfabriek waren gevestigd, evenals een waterwingebied. Het gebied krijgt een nieuwe bestemming als woonlocatie (Brouwerijterrein), woonwerkgebied (Tussengebied) en parkgebied. Spoorzone Zuid bestaat uit drie deelgebieden, waarvan Ter Steege twee in de loop van de tijd heeft verworven, het Brouwerijterrein en het Waterwingebied. Op beide terreinen bevinden zich gebouwen die als Industrieel Monument worden aangemerkt. Hierbij heeft de Watertoren met bijgebouwen een Rijksmonumentale status en een deel van de bedrijfsgebouwen op het Brouwerijterrein de status als gemeentelijk of industrieel monument. De gebouwen worden betrokken bij de herontwikkeling, de intentie is ze te behouden en her te gebruiken. Het terrein ligt aan de noordkant van de wijk Berflo Es.



Figuur 5.2. Overzichtskartaal projecten Hengelo Zuid gebaseerd op "Hengelo 2030"

Berflo Es is een wederopbouwwijk en bestaat uit een drietal afzonderlijke buurten (Berflo Es Zuid en Noord, Veldwijk Noord). De wijk wordt getransformeerd naar een nieuwe wijk met een wijkcentrum en voorzieningen. Het gebied grenst aan het waterwingebied waar de verschillende in de wijk verspreide onderwijsinstellingen een nieuwe plek krijgen. De bedoeling is dat de wijk een nieuw wijkhart krijgt nabij het Fanny Blankers Koen Stadion. Samen met FC Twente wordt daarnaast geïnvesteerd in de maatschappelijke aandachtspunten van de wijk. Grote delen van het gebied zijn in eigendom van twee woningbouwcorporaties, St. Joseph en HBS Ons Belang. Deze twee corporaties zijn samen gegaan in Welbions, de nieuwe corporatie voor Hengelo. In het verleden hebben verschillende marktpartijen grondposities in het gebied verworven met de gedachte woningbouw te kunnen realiseren. Samen met de corporaties en de ontwikkelaars is de gemeente in onderhandeling gegaan. De samenwerking met de corporaties wordt gedaan in de vorm van een PPS waarin de gemeente participeert. De samenwerking met de marktpartijen gaat in de vorm van het compenseren van hun woningbouwensen in de vorm van bouwclaims.

Het voormalig bedrijfspandencomplex Hazemeijer wordt ingeklemd door spoorlijnen. Het complex wordt getransformeerd en deels hergebruikt als Culturele fabriek met horecagelegenheden, kunst, theater, vestiging voor amateurbrouwerijen. Het terrein is verworven door Hoogevest in opdracht van samenwerkende ondernemers in Hengelo. Bij de samenwerking wordt de gemeente alleen betrokken in verband met de wijziging van de gebruiksmogelijkheden op de locatie. Het pand wordt beschouwd als een industrieel monument en wordt bijna volledig hergebruikt.



Procesrollen publieke partijen

Oorspronkelijk waren de verschillende deelgebieden afzonderlijke ontwikkellocaties waarbij alleen wanneer het nodig (financieel, juridisch) afspraken werden gemaakt met de bovenlokale overheden. Uitzondering hierop vormde het gebied Spoorzone Zuid. Aan de ontwikkeling van het gebied zat een afspraken traject gekoppeld in het kader van het Experiment Stad en Milieu. Binnen gezette tijden moest er duidelijkheid komen over de planvorming en verantwoording worden afgelegd over de stand van zaken van de ontwikkeling rechtstreeks aan het rijk. Reden voor aanmelding was dat er tot dat moment geen milieutechnische mogelijkheid was om het gebied te herontwikkelen zolang er sprake was van de zware bodemverontreiniging en hinder als gevolg van het Chloortransport. Het meedoen met het experiment bood de kans dat dit uiteindelijk wel gerealiseerd kon worden. Samenwerking tussen de publieke partijen was nodig om het chloortransport in het dichtbewoonde gebied te kunnen beëindigen en om de vergunning van NS voor het goedertransport in te perken. Het project draaide mee in de projectorganisatie vanuit het ministerie van VROM. Het Experiment Stad en Milieu is gebruikt als vliegwiel voor de visievorming en herontwikkeling van het gebied. De herontwikkeling van de Zuidelijke Spoorzone is later gebruikt als vliegwiel voor de herontwikkeling voor de Berflo Es en voor de ontwikkeling van Hart van Zuid. In Hart van Zuid kregen mede door de bovenlokale uitstraling hogere overheden een rol in de vorm van overleggen, en een ceremoniële rol in een netwerk als adviescommissies. Ondermeer door deze invulling is de status verworven voor de oprichting van een WTC voor de MONT-regio en verder, de unieke nieuwe status van Centraal Station Twente. Het blijft echter een niet geformaliseerde vorm van samenwerking die niet in een aparte bovenlokale organisatiestructuur wordt gegoten.

Bij de Berflo Es en Hazemeijer is er vooral sprake van subsidietrajecten die vanuit de bovenlokale overheden worden getoetst. Achteraf zijn door voortschrijdend inzicht over de woningbouwprogrammering en de ambities binnen verschillende Twentse steden nadere afspraken gemaakt voor geheel Twente over de woningbouwprogrammering. De regio hiervan lag bij de provincie Overijssel.

Business Case:

Uit interviews en literatuur blijkt dat de herontwikkeling van Hengelo Zuid binnen de gemeente Hengelo gezien als een strategische ontwikkeling. De omvang van de gebieden maakte echter dat de gewenste ontwikkelingen niet alleen door de gemeente zelfstandig kon worden gerealiseerd. Daarnaast had de gemeente in slechts een beperkt aantal projecten een grote grondpositie, maar heeft daarnaast verschillende publieke instrumentaria tot haar beschikking. Daarnaast is Hengelo risicodragende partij bij de herontwikkeling van Hart van Zuid, Dikkens en Berflo Es. Bij de overige gebieden is zij participant, maar niet risicodragend.

Meerwaarde Publiek-Private Samenwerking (PPS):

Onder het motto van Bert Wolting "doe niet samen wat je ook alleen kan doen" waren er per project verschillende redenen waarom bij de gebiedsontwikkeling is gekozen voor een PPS. Bij alle projecten is de gemeente niet de enige grondeigenaar, daarnaast zijn er verschillende risico's bij de ontwikkeling van de gebieden, zoals de milieuproblematiek, de kosten voor de herontwikkeling en de kennis die nodig is om de ontwikkeling van de gebieden mogelijk te maken. Met een PPS kunnen de risico's van de planontwikkeling worden gespreid. Bij de verschillende deelgebieden zijn de risico's en belangen verschillend, daarmee zijn ook de vormen van PPS verschillend.

Bij Hart van Zuid is gekozen voor de meest vergaande vorm van PPS in de vorm van een Joint Venture. Belangrijke redenen waren de omvang van het terrein, de lange termijn van ontwikkeling, de bodemverontreiniging als gevolg van de voormalige bedrijfsmatige activiteiten, het chloortransport voor de Akzo en de daarmee samenhangende risico's, grondposities en de onduidelijkheid over de toekomst van Stork op de locatie. Daarnaast was een groot deel van de grond in eigendom vanaf het eerste moment van 2 marktpartijen Van Wijnen en Heijmans en had de gemeente haar eigen ruimtelijke en programmatische (=functionele) ambities voor de ontwikkeling van het gebied.

Bij de Spoorzone is gekozen voor een samenwerking waarbij er sprake is van een gedeelde planvoorbereiding als basis voor het te wijzigen bestemmingsplan via een exploitatieovereenkomst. De risico's voor de ontwikkeling liggen hierbij grotendeels bij de private eigenaar. Belangrijke risico's bij de ontwikkeling van het gebied waren milieutechnisch en de lange ontwikkeltermijn, het versnipperde grondeigendom bij de start van de planontwikkeling en tot slot de eigen ruimtelijke en programmatische (=functionele) ambities voor de ontwikkeling van het gebied. De partijen kunnen niet afzonderlijk van elkaar het gebied realiseren, maar hebben elkaar daarvoor nodig. Een vorm van PPS is nodig.

Voor de locatie Hazemeijer is gelijk vanaf het begin gekozen voor een exploitatieovereenkomst en een private ontwikkeling waarbij de gemeente wel als regisseur, maar meer op afstand als opdrachtgever deel neemt. Vanaf het begin werd het risico van de herontwikkeling van de locatie ingeperkt doordat op de locatie niet is gekozen voor woningbouw, maar een culturele invulling. De partijen kunnen de ontwikkeling afzonderlijk van elkaar realiseren. Daarmee is de noodzaak voor een PPS afwezig.

Bij de Berflo Es is er sprake van een vorm van Joint Venture waarbij de risico's door de partijen worden gedeeld. In het gebied is er sprake van meerdere partijen en belangen die met elkaar moeten worden afgestemd, zonder deze afstemming is een ontwikkeling niet mogelijk. De partijen kunnen het gebied niet los van elkaar ontwikkelen. Daarnaast is een afstemming nodig met de ontwikkeling binnen de andere deelgebieden in Hengelo Zuid.



Uit interviews blijkt dat voor een publiek private samenwerking het wederzijds vertrouwen en openheid essentieel was. Weliswaar zijn de verschillende projecten individueel opgestart, in de loop van de tijd was de afstemming tussen de verschillende partijen groot. Zowel bestuurlijk, politiek als ambtelijk vond en vindt een afstemming plaats van alle ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de individuele ontwikkelingen. De betrokken partijen zijn bij de verschillende ontwikkelingen van elkaar afhankelijk en een goede samenwerking is ieders belang.

Het verschillend opstarten van de projecten en de mogelijke concurrentie wordt niet als nadelig ervaren, maar een mogelijke verrijking van het gebied.

OVERZICHT DEELGEBIEDEN HERSTRUCTURERING ZUID EN ROLLEN BETROKKEN PARTIJEN						
NR.	DEELGEBIED	OPPVL.	PARTIJ	ROL	DOEL/PVE	PPS
1	HART VAN ZUID/ DIKKENS	50 ha	Gemeente	Initiatiefnemer, Participant, Subsidiant, Ontwikkelingspartner	Transformatie van voormalig bedrijventerrein naar Leisure, woon- en winkelgebied, nieuw bedrijventerrein aan Twentekanaal, nieuwe ontsluiting hoogwaardig openbaar vervoer. Ontwikkeling WTC, ROC. Behoud cultuurhistorie.	Ja, Joint Venture
			Netwerkstad	Subsidiant		
			Provincie	Initiatiefnemer, Participant Subsidiant		
			Rijk	Subsidiant		
			Markt	Initiatiefnemer, Participant Investeerder, Ontwikkelaar		
2	SPOORZONEGEBIED ZUID	20 ha	Gemeente	Initiatiefnemer, Participant Subsidiant, Ontwikkelingspartner	Transformatie van voormalig bedrijventerrein naar woongebied, parkzone en startersbedrijven. Belangrijke entreelocatie. Behoud cultuurhistorie	Ja, Samenwerkingsovereenkomsten
			Netwerkstad	geen		
			Provincie	Subsidiant		
			Rijk	Initiatiefnemer Subsidiant		
			Markt	Initiatiefnemer, Participant Investeerder, Ontwikkelaar		
3	HAZEMEIJER (DEEL HEEMAF)	3,5 ha	Gemeente	Initiatiefnemer, Participant Subsidiant, Opdrachtgever	Transformatie van bedrijvenlocatie naar Culturele fabriek Behoud cultuurhistorie.	Nee, Exploitatie-Overeenkomst
			Netwerkstad	Geen		
			Provincie	Subsidiant		
			Rijk	Subsidiant		
			Markt	Initiatiefnemer, Participant Subsidiant		
4	BERFLO ES	Ca.40 ha	Gemeente	Initiatiefnemer, Participant Subsidiant, Opdrachtgever	Transformatie van verouderde woonomgeving naar aantrekkelijke diverse woonomgeving met ruimte voor bijzondere functies en voorzieningen gecombineerd met het FBK stadion en FC Twente.	Ja, Joint Venture
			Netwerkstad	Geen		
			Provincie	Subsidiant		
			Rijk	Subsidiant		
			Markt*	Initiatiefnemer, Participant Opdrachtgever		

Tabel 5.5.1. Vertaling gegevens Gemeente Hengelo, St. Joseph, Van Wijnen.

Procesarchitectuur

De procesarchitectuur is binnen de verschillende deelgebieden als afzonderlijke projecten geregeld op gemeentelijk niveau. Ieder deelgebied kent zijn eigen geschiedenis en de afstemming van de ontwikkeling binnen de gebieden vond en vindt vooral op bestuurlijk niveau plaats. Binnen de gemeente wordt projectmatig gewerkt, de verschillende deelgebieden krijgen hierbinnen hun eigen project- en procesarchitectuur. Door middel van verschillende nader uit te werken overeenkomsten zijn afspraken gemaakt en vastgelegd over de te leveren producten en afstemming van de rollen van partijen. Hierbij gaat het vooral over publiek-private afspraken, maar ook waar nodig over publiek-publieke afspraken.

Pas vanaf 2002 vindt ook officieel een integrale afstemming op bestuurlijk en politiek niveau plaats binnen een na de verkiezingen van 2002 opgerichte Commissie Strategische projecten. Deze Raadscommissie liet zich informeren over de ontwikkeling binnen de Strategische projecten Hart van Zuid en Zuidelijke Spoorzone en geeft hierover advies richting de Gemeenteraad. Binnen de gemeente is de verantwoordelijkheid voor het Stadsdeel Hengelo Zuid en het projectwethouderschap voor de verschillende projecten hierbinnen in de portefeuille van 1 (project)wethouder opgenomen. Bij de verschillende projecten is er sprake van een stuurgroep waarin deze zitting neemt. Op deze wijze kan er afstemming plaats vinden tussen de verschillende deelontwikkelingen. De toenmalig betrokken projectwethouder vindt dit een basisvoorwaarde om de ontwikkelingen bestuurlijk op elkaar te kunnen afstemmen. Hij maakte hierbij wel de kanttekening dat er alsnog een directe afstemming nodig was met zijn collega projectwethouder voor onder meer het terrein Hazemeijer. Een collegiaal college is op dat moment een basisvoorwaarde.

Pas vanaf 2004 worden verschillende projectontwikkelingen opgenomen in een programmastructuur, programma 9 "Ontwikkeling Stad". Hart van Zuid en de Zuidelijke Spoorzone zijn hierin opgenomen als strategische projecten en Berflo Es is opgenomen als Speerpuntproject.



Vanuit de verschillende projectteams vindt direct overleg en contact plaats met de verschillende hogere overheden. Een belangrijke uitspraak voor de afstemming van de verschillende projecten onderling was de positionering van de projecten ten opzichte van elkaar. Een van de ingeschatte risico's was dat de individuele projecten elkaars concurrent konden worden bij het verder doorzetten van planontwikkeling. Hart van Zuid is aangemerkt als een strategisch project met een bovenlokaal voorzieningsgebied en uitstraling. De Zuidelijke Spoorzone is aangemerkt als bakermat voor de herstructurering van het woongebied Berflo Es en daarmee als een op deze wijk gericht project. Deze positionering was noodzakelijk door de ruimtelijke impact (50 respectievelijk 20 hectare) van beide ontwikkelingen op korte afstand van elkaar. De bovenlokale positionering van Hart van Zuid maakte het ook duidelijk dat alleen hier functies onder gebracht zouden worden met een bovenlokale uitstraling.

In 2006 werden 2 programmamanagers sociaal en fysiek aangesteld binnen de gemeente die beiden verantwoordelijk zijn voor de sociale, fysieke en programmatische afstemming binnen Berflo Es, Hart van Zuid en de Zuidelijke Spoorzone. De programmamanagers zijn tevens aanspreekpunt voor de contactpersonen bij de overige publieke en private partijen.

Kenmerkend voor de aanpak van de verschillende deelontwikkelingen is de duidelijke projectmatige aanpak en eenduidige stappen voor de planvoorbereiding en -ontwikkeling. De processtructuur voor de afstemming tussen de verschillende deelontwikkelingen is pas gaandeweg op gang gekomen.

De rol van de provincie is in het begin grotendeels beperkt gebleven tot die van subsidieverstrekker, hetzelfde geldt voor het Rijk. Pas gaandeweg de ontwikkeling van de verschillende projecten hebben zij een grotere rol gekregen als financier en als netwerk voor de verdere ontwikkeling van de projecten. Het Rijk en de Provincie hebben in samenwerking met de gemeente een grote rol gespeeld in het verplaatsen van de Akzofabriek naar Delfzijl. Hiermee kwam een einde aan het chloortransport en de daarmee samenhangende risico's voor het dichtbewoonde gebied in het centrum en in Hengelo Zuid.

Publiek-Publieke afspraken vastleggen

Het betrekken van het Rijk en de Provincie bleef in het begin beperkt tot de juridische planvorming (bestemmingsplanprocedure) en subsidietrajecten. Voor de verschillende subsidietrajecten worden convenanten gesloten op projectniveau tussen de gemeente en het Rijk en de Provincie. Het gaat om subsidies voor de ruimtelijke ontwikkeling, woningbouwprogramma, herstructurering en milieuproblematiek.

Voor Hart van Zuid is de rol intensiever geworden in de vorm van een ceremoniële rol of als netwerk om gezamenlijk een positieve verandering voor de gebiedsontwikkelingen mogelijk te maken (bijvoorbeeld het verhuizen van Akzo). Verder treedt de provincie meer op als regisseur en monitor van de ontwikkelingen. Daarnaast hebben zowel het Rijk als de Provincie hun eigen ambities weergegeven voor de ontwikkeling van de verschillende gebieden.

Naast het overleg met het Rijk en de Provincie is ook overleg noodzakelijk in Netwerkstadverband om concurrentie tussen de ontwikkelingen binnen de Netwerkstad zoveel mogelijk te voorkomen en de partijen bijtijds te informeren. Zo moest er afgestemd worden dat in Hengelo het Centraal Station van Twente zou komen, het WTC en een grote ROC met een positief effect voor de gehele regio. Het WTC heeft ook een betekenis voor het MONT-gebied, het voorzieningsgebied omvat het gehele MONTgebied.

Pas gaandeweg de ontwikkelingen zijn de bovenlokale publieke partijen bij het ontwikkelproces betrokken.

Tijdschema gebiedsontwikkeling

Vanaf de eerste oriënterende gesprekken tot en met de huidige eerste opleveringen zijn er binnen de ontwikkelingen in Hengelo Zuid verschillende stappen gezet (zie tabel 5.5.2.).

Tijdschema gebiedsontwikkeling(en) Transformatie Hengelo Zuid	
Periode	Acties
1995	<i>Eerste gesprekken Stork en Gemeente over de toekomst van het industriegebied</i>
1997	<i>Startdocument Projectmatig werken</i>
1998	<i>Start experiment Stad en Milieu door het ministerie van VROM en in 1999 aanmelding Zuidelijke Spoorzone, start planvoorbereiding Stad en Milieu</i>
1999	<i>Planvoorbereiding Stad en Milieu en onderhandelingen Hart van Zuid</i>
2000	<i>Eerste nieuwe invulling Hart van Zuid, start projectbureau Hart van Zuid, en Omnibus enquête wijk Berflo Es (wijkactivering)</i>
2001	<i>Start planvoorbereiding Hart van Zuid</i>
2002	<i>Commissie Strategische projecten</i>
2003-2004	<i>Continuering planprocessen Hart van Zuid, Spoorzone</i>
2005	<i>Start planvoorbereiding Berflo Es</i>
2006	<i>Programmastructuur gecombineerd met een projectenstructuur als strategie</i>
2007	<i>Start sloop Zuidelijke Spoorzone</i>
2008	<i>Visie 2030, oprichting informatiecentrum Berflo Mooi, start bouw Brouwerijterrein</i>
2009	<i>Oplevering ROC en nieuw projectbureau Hart van Zuid</i>
<i>Tabel 5.5.2.. Zie voor een uitgebreider overzicht tabel 5.2. in de bijlagen bij hoofdstuk 5</i>	



Het bovenstaande stappenoverzicht illustreert dat weliswaar binnen de projecten een duidelijk stappenplan werd gemaakt, maar er geen draaiboek was voor het proces. Pas veel later werd gesproken over een programmatische aansturing, maar een programmaplan ontbreekt. Wanneer het noodzakelijk is vindt afstemming plaats en worden de status van de projecten achteraf bijvoorbeeld in een Visie Hengelo 2030 bevestigd en vastgelegd.

5.6. Sturen op ruimtelijke kwaliteit in het planproces en de planvorming

Specifiek is in de visie "Hengelo 2030" een ambitie aan gegeven voor de ruimtelijke kwaliteit:

" Het verhogen van de ruimtelijke kwaliteit die bijdraagt aan een krachtige en herkenbare uitstraling van de stad, bouwen in de stad gaat voor de stadsuitbreiding. Deze inzet wordt bereikt door een langdurig en omvangrijk proces dat nadrukkelijk in samenspraak met de bevolking dient plaats te vinden."

Deze visie is geschreven na de start van de verschillende deelgebieden. Mogelijk was de wijze waarop de verschillende gebiedsontwikkeling van start zijn gegaan en tot stand zijn gekomen hiervoor een bron van inspiratie. Grote overeenkomst bij alle deelgebieden is het dynamische sturingsproces, de betrokkenheid van verschillende overheidslagen en de aandacht voor de ruimtelijke kwaliteit. De ruimtelijke kwaliteit is verder op verschillende manieren bij de deelgebieden verankerd in het proces en vastgelegd in diverse documenten.

Sturen op en managen van ruimtelijke kwaliteit vanuit de procesorganisatie

Een van de basisvoorwaarden bij de wijze waarop de deelgebieden ontwikkeld worden is een open planprocesbenadering, of samen met alle betrokken partijen een nieuwe visie voor het gebied realiseren. Deze "open planproces" benadering sluit aan bij het eerder genoemde dynamisch planproces. De achtergrond van deze keuze heeft te maken met de keus van de lokale politiek en met de basisvoorwaarden die gekoppeld zijn aan verschillende overheidssubsidies zoals het "Experiment Stad en Milieu" bij de Zuidelijke Spoorzone, "Investeringsgeld Stadsvernieuwing" voor de Berflo Es en Hart van Zuid.

De verschillende deelgebieden in Hengelo Zuid hebben hun eigen projectorganisatie gekregen. Een proces van verkenning tussen de marktpartijen en de gemeentelijke organisatie is hieraan vooraf gegaan. Op deelgebiedniveau vonden verkenningen plaats en werden afspraken gemaakt tussen gemeente en marktpartijen.

Toen duidelijk werd dat Hart van Zuid en de Zuidelijke Spoorzone vrijwel tegelijkertijd volgens de verwachte procesplanning opgeleverd zouden worden vond een afstemming tussen de betrokken partijen plaats. Concurrentie tussen verschillende projecten gaat men niet uit de weg. De omvang en impact van beide gebieden werd echter als te groot ervaren en te riskant (voor Hengelo en omgeving) om deze afstemming achterwege te laten. De afstemming werd gestart tussen de diverse afzonderlijke gebiedsontwikkelingen in Hengelo Zuid, vooral op bestuurlijk en ambtelijk niveau en daarnaast met de betrokken private partijen.

Dit betekende dat achteraf de verschillende planontwikkelingen zowel in proces als op inhoud alsnog afgestemd werden. Keuzes werden gemaakt om de verschillende projecten ten opzichte van elkaar te positioneren. Zo kreeg Hart van Zuid een bovenlokaal ambitieniveau, werd de Spoorzone meer wijkgericht gebruikt als de aftrap voor de herstructurering van de Berflo Es en werd Hazemeijer een uniek cultuurproject. Bij iedere nieuwe ontwikkeling moest weer geschakeld worden tussen de verschillende schaalniveaus voor zover het nog mogelijk was.

Doel van alle projecten samen was een aanzienlijke verbetering van de ruimtelijke kwaliteit rondom het spoorzonegebied, de entrees van Hengelo en het vergroten van de functionele en ruimtelijke samenhang tussen de gebieden. De ruimtelijke kwaliteit werd aandachtsgebied in de inhoud en in het proces. In de projectorganisatie werd hiervoor ruimte gereserveerd in de vorm van kwaliteitsteams en diverse ruimtelijke sturingsproducten. In het proces werden over de wijze van organiseren van de ruimtelijke kwaliteit afspraken gemaakt en vastgelegd in diverse overeenkomsten. Belangrijke leidraad en gespreksmiddel waren hierbij het ruimtelijke plan. Een en ander zou ook een goede uitstraling geven richting de stationsomgeving in de vorm van het World Trade Centre Twente.

Publiek-Private samenwerking, projectorganisatie en ruimtelijke kwaliteit

In de herstructurering bij Hengelo wordt binnen de verschillende deelgebieden samengewerkt tussen publieke en private partijen om de gebiedsontwikkeling tot stand te brengen. Bij Hart van Zuid is gekozen voor de meest vergaande vorm van PPS in de vorm van een Joint Venture. Belangrijke redenen waren de omvang van het terrein, de lange termijn van ontwikkeling, de bodemverontreiniging als gevolg van de voormalige bedrijfsmatige activiteiten, het chloortransport voor de Akzo en de daarmee samenhangende risico's, grondposities en de onduidelijkheid over de toekomst van Stork op de locatie. Daarnaast was een groot deel van de grond in eigendom vanaf het eerste moment van 2 marktpartijen Van Wijnen en Heijmans en had de gemeente haar eigen ruimtelijke en programmatische (=functionele) ambities voor de ontwikkeling van het gebied.

Bij de Spoorzone is gekozen voor een samenwerking waarbij er sprake is van een gedeelde planvoorbereiding als basis voor het te wijzigen bestemmingsplan via een exploitatieovereenkomst. De risico's voor de ontwikkeling liggen hierbij grotendeels bij de private eigenaar. Belangrijke risico's bij de ontwikkeling van het gebied waren milieutechnisch en de lange ontwikkeltermijn, het versnipperde grondeigendom bij de start van de planontwikkeling en tot slot de eigen ruimtelijke en programmatische (=functionele) ambities voor de ontwikkeling van het gebied. De partijen kunnen niet afzonderlijk van elkaar het gebied realiseren, maar hebben elkaar daarvoor nodig. Een vorm van PPS is nodig.



Voor de locatie Hazemeijer is gelijk vanaf het begin gekozen voor een exploitatieovereenkomst en een private ontwikkeling waarbij de gemeente wel als regisseur, maar meer op afstand als opdrachtgever deel neemt. Vanaf het begin werd het risico van de herontwikkeling van de locatie ingeperkt doordat op de locatie niet is gekozen voor woningbouw, maar een culturele invulling. De partijen kunnen de ontwikkeling afzonderlijk van elkaar realiseren. Daarmee is de noodzaak voor een PPS afwezig.

Bij de Berflo Es is er sprake van een vorm van Joint Venture waarbij de risico's door de partijen (woningcorporatie en gemeente) worden gedeeld. In het gebied is er sprake van meerdere partijen en belangen die met elkaar moeten worden afgestemd, zonder deze afstemming is een ontwikkeling niet mogelijk. De partijen kunnen het gebied niet los van elkaar ontwikkelen. Daarnaast is een afstemming nodig met de ontwikkeling binnen de andere deelgebieden in Hengelo Zuid. Bij alle PPS-vormen zijn specifieke afspraken gemaakt over de wijze waarop de ruimtelijke kwaliteit in het gebied wordt verbeterd. De wijze waarop komt verder aan de orde.

Voor het bereiken van ruimtelijke kwaliteit is gebruik gemaakt van verschillende strategieën variërend van het bescheiden toepassen van checklists, een integrale planbenadering en een goed ingericht planproces. Bij Hart van Zuid werd gebruik gemaakt van een Supervisieteam waarbij niet alleen over de ruimtelijke kwaliteit binnen Hart van Zuid werd gewaakt maar ook over de samenhang en de relatie met de ontwikkelingen in de directe omgeving. Hier vond onder andere afstemming plaats met de ontwikkelingen binnen de Zuidelijke Spoorzone en de Berflo Es. Binnen de Zuidelijke Spoorzone lag de ruimtelijke supervisie bij de publieke partij en zorgde de private partij voor de verdere uitwerking. Gezamenlijk werd vervolgens in een publiek-privaat stedenbouwkundig kwaliteitsteam de ontwikkeling gemonitord, uitgewerkt en afgestemd. Via een prijsvraag heeft een architectenselectie plaats gevonden.

De Berflo Es valt in drie deelgebieden uiteen. Twee deelgebieden zijn onder regie van de corporaties uitgezet en afgestemd met de gemeente. Het deelgebied Veldwijk Noord ligt de stedenbouwkundige supervisie bij de gemeente. Veel aandacht is besteed aan het proces waarop de ruimtelijke kwaliteit tot stand komt. Bij alle plannen is er sprake van een integrale planvorming. Hiervoor is veel aandacht besteed aan de communicatie.

Projectorganisatie

Op het niveau van Hengelo Zuid is er binnen Hengelo geen aparte projectorganisatie. De afstemming van de ontwikkeling van de verschillende deelgebieden vindt plaats in de stuurgroepen. De projectwethouder is tegelijkertijd wijkwethouder voor Hengelo Zuid. Deze zorgt voor afstemming richting het college. Er is sprake van een en dezelfde ambtelijk opdrachtgever voor de strategische projecten. Hiermee is in grote lijnen de afstemming op procesniveau binnen de ambtelijke organisatie georganiseerd en vindt de afstemming tussen de verschillende projecten plaats. Tussentijds vindt er een bilaterale afstemming plaats wanneer nodig tussen de verschillende projecten binnen Hengelo Zuid en zijn in grote lijnen dezelfde mensen betrokken bij de projecten met uitzondering van de private partijen.

Binnen de verschillende deelgebieden is er een projectorganisatie met in hoofdlijnen een stuurgroep, projectgroep en diverse werkgroepen. Alleen bij Hazemeijer was er sprake van een meer traditionele vorm van samenwerken waarbij de gemeente meer op afstand zit. De meest vergaande projectorganisatie is in Hart van Zuid waar een apart projectbureau is opgezet die buiten de gemeentelijke organisatie is geplaatst. De gemeente en de marktpartij zijn beiden voor 50% eigenaar van het projectbureau en nemen mensen hiervoor in dienst of leveren kennis. Het projectbureau doet tegelijkertijd dienst als informatie- en bezoeken centrum voor de verschillende partners en belangstellenden. Maandelijks vindt een informatieve raadsbijeenkomst bij het projectbureau plaats waar de raad geïnformeerd wordt over de stand van zaken van het project.

Per project is een stappenplan gemaakt vanaf initiatieffase tot en met realisatie- en beheerfase met de verschillende producten, overeenkomsten en rollen die de partijen vervullen gedurende het ontwikkelproces.

Open Planproces en Participatie

De wijze van participatie van partijen is bij de deelgebieden op verschillende wijzen georganiseerd.

Vanaf het moment van opstellen van het Masterplan is bij Hart van Zuid is gekozen voor convenant waarbij de Stichting Hart voor Zuid werd opgericht via een convenant tussen de gemeente, bewoners en belanghebbenden. In het convenant staat opgenomen dat de bewoners naast de reguliere inspraakperioden via deze stichting intensief door Hart van Zuid bij de ontwikkelingen van het gebied worden betrokken, geïnformeerd en geraadpleegd. De stichting krijgt voorafgaand aan de planprocedures inzicht over de momenten die relevant zijn om te reageren tot en met de ontwerpfasen en definitiefase van de plannen. Daarna gaat de inspraak over in het reguliere juridische traject (bestemmingsplanproces). De stichting behartigt de belangen van de bewoners van de wijken Wilderinkshoek en Berflo Es aan weerszijden van Hart van Zuid en zeven bewonersorganisaties voor circa 1700 aanliggende woningen.

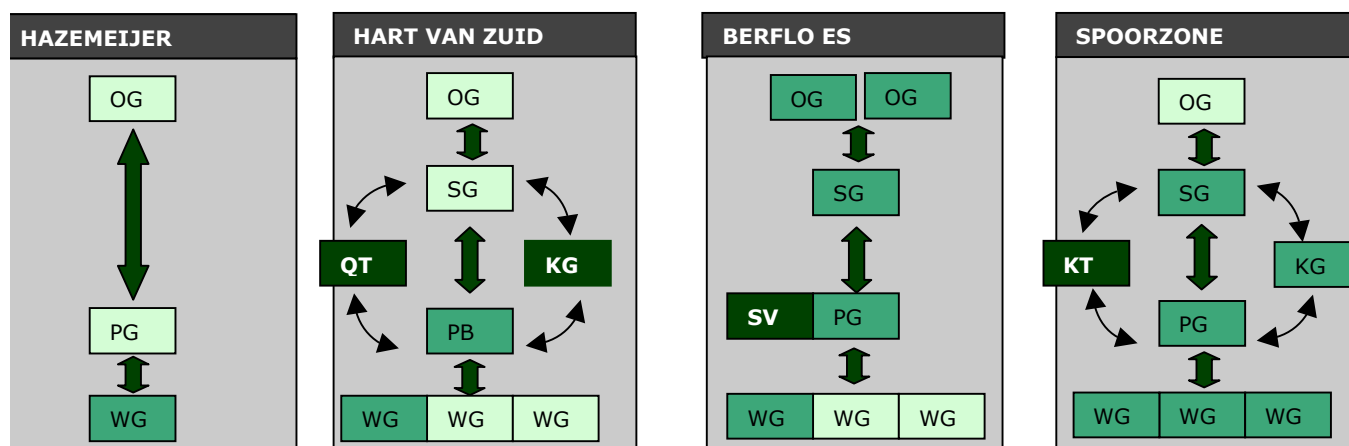
Bij de Zuidelijke Spoorzone is vanaf het moment van opstellen van de Ontwikkelingsvisie gekozen voor het oprichten van een Klankbordgroep voor de ontwikkeling van het gebied. De Klankbordgroep kreeg hiervoor een bijdrage vanuit het gezamenlijke communicatiebudget van de gemeente en de marktpartij. De Klankbordgroep wordt tot en met de fase van het in procedure brengen van het bestemmingsplan geïnformeerd en geraadpleegd te



worden over de planvisies voor de ontwikkeling van het gebied. De Klankbordgroep staat vrij in de wijze waarop zij haar adviezen organiseert en het budget hiervoor gebruikt.

In de wijk Berflo Es is een actieve Stichting Wijkraad Berflo Es die de belangen van de wijkbewoners behartigt en regelmatig communiceert met de gemeente over maatschappelijke aandachtspunten in de wijk. Daarnaast zijn er verschillende bewonersverenigingen van huurwoningen die regelmatig overleggen met de woningcorporaties. Bij de herstructurering van de wijk is er voor gekozen om gebruik te maken van deze belangenvertegenwoordiging in plaats van het opzetten van aparte klankbordgroepen. Zij worden betrokken bij de planvorming van alle drie de buurten. Daarnaast worden zowel via de gemeente als via de woningcorporaties inspraakrondes gehouden met de wijkbewoners over de herstructurering van de wijk. Het accent van de woningcorporaties ligt hierbij in eerste instantie op de eigen bewoners van de wijk, de inspraak voor de gemeente betreft alle belanghebbenden. Er is niet gekozen voor het opzetten van aparte klankbordgroepen, maar gebruik wordt gemaakt van al bestaande stichtingen of instanties, zoals bewonersverenigingen en de wijkraad.

Uit het voorgaande blijkt dat de ruimtelijke kwaliteit op verschillende manieren in de organisatie binnen een gebiedsontwikkeling kan worden geregeld (een uitgebreid overzicht staat in de bijlage in tabel 5.3.).



Figuur 5.3. Ruimtelijke kwaliteit in de procesorganisatie

Naarmate meer ruimtelijke kwaliteit wordt geregeld is dit donkerder aangegeven.

OG= opdrachtgever; SG = Stuurgroep; PG= Projectgroep; WG= Werkgroep; KT= Kernteam; QT= Qualityteam; SV= Stuurroep; KG= Klankbordgroep; PB= Projectbureau;

Ingezette Ruimtelijke kwaliteitsinstrumenten

In het gebiedsontwikkelingsproces worden verschillende ruimtelijke kwaliteitsinstrumenten ingezet. Deze zijn opgenomen in het onderstaande overzicht. Het zijn publiekrechtelijke, privaatrechtelijke, stedenbouwkundige en financiële instrumentaria. De wijze van inzet varieert per deelgebied.

- **Publiekrechtelijk:** Bij de herstructurering van Hengelo Zuid werd gebruik gemaakt van diverse publiekrechtelijke procedures die een leidraad vormen voor het planproces. In een aantal gevallen is er voor de snelheid gekozen en met de wetenschap van de komst van een nieuwe WRO (wet ruimtelijke ordening) voor een Artikel 19 procedure. Er was nog veel onduidelijkheid wat de effecten waren van de nieuwe wetgeving voor de gebiedsontwikkeling en een artikel 19 procedure zorgde in ieder geval versneld voor het beschikbaar komen van een bouwvergunning. Bij alle projecten zijn inmiddels bouwvergunningen verleend. De bestemmingsplanprocedures volgen pas nadat de planvorming gezamenlijk is afgerond en maken deel uit van de contractafspraken.
- **Privaatrechtelijk:** Alleen bij Hazemeijer is gekozen voor een beperkte contractvorm in de vorm van een exploitatieovereenkomst waarin afspraken zijn gemaakt over de vergoeding van de plankosten en procedures. Hieraan is een checklist gekoppeld waaraan de ontwikkeling moet voldoen. De gemeente heeft in hoofdzaak een toetsende rol op afstand. In de andere projecten is per planfase vanaf initiatiefase tot en met realisatie een contract gesloten tussen de publieke en de private partij. Ook wordt gebruik gemaakt van grondcontracten waar de grondpositie en eventuele overdracht van grond wordt geregeld. In alle contracten wordt expliciet stil gestaan bij de wijze waarop ruimtelijke kwaliteit wordt bereikt, gewaarborgd en welke rol partijen hierin vervullen. De verschillende stedenbouwkundige documenten maken deel uit van de contracten en zijn hierin hamerstukken.
- **Stedenbouwkundig:** Binnen alle deelgebieden wordt gebruik gemaakt van verschillende stedenbouwkundige instrumentaria. Naast verschillende rapporten en plannen wordt ook gebruik gemaakt van prijsvragen om de kwaliteit van het plan te vergroten. Gebruik wordt gemaakt van kwaliteitsteams variërend van een Supervisieteam tot en met een werkgroep ruimtelijke kwaliteit, stedenbouw of Welstand. De



stedenbouwkundige documenten maken deel van de contracten en zijn resultaat van onderhandeling tussen de publieke en private partij. Bij de ingezette kwaliteitsteams wordt ook gebruik gemaakt van naamsbekendheid van de ontwerpers. In Hart van Zuid speelt de ArchitectenCie uit Amsterdam een prominente rol als supervisieteam dat bestaat uit een stedenbouwkundige, architect, onderzoeker en een gemeentelijk ontwerper. Gebruik is gemaakt van prijsvragen ofwel op het niveau van architectenselectie (Zuidelijke Spoorzone), van de stedenbouwkundige supervisie (Berflo Es) of –teams (Hart van Zuid). Hierbij is het niet vanzelfsprekend dat de winnaar van de prijsvraag die via een officieuze selectie wint ook daadwerkelijk geselecteerd wordt.

- **Financieel:** Verschillende financiële instrumenten zijn ingezet waarbij gebruik is gemaakt van reguliere subsidietrajecten tot en met het vestigen van een voorkeursrecht voor de aankoop van de gronden. Alleen bij Hart van Zuid en bij Berflo Es is de gemeente een risicodragende partij. Convenanten worden gesloten met andere publieke over de financiële inzet van de verkregen subsidies. Het Rijk en de Provincie controleren regelmatig hoe de middelen worden ingezet. Voorwaarden worden hierin opgenomen over de inzet van de middelen en binnen welke termijn. Waar nodig vervullen de bovenlokale overheden een ceremoniële rol in het ontwikkelproces of zijn zij een verbindingslijn voor Europese subsidies.

HENGELO ZUID: GEBRUIKT INSTRUMENTARIUM OM RUIMTELIJKE KWALITEIT TE VERANKEREN				
	HART VAN ZUID	ZUIDELIJKE SPOORZONE	HAZEMEIJER	BERLFO ES
PUBLIEKRECHTELIJK	Bestemmingsplan Artikel 19 Voorbereidingsbesluit Bouwvergunning	Bestemmingsplan Artikel 19 Voorbereidingsbesluit Bouwvergunning	Artikel 19 Bouwvergunning	Artikel 19 Bouwvergunning
PRIVAATRECHTELIJK	Intentieovereenkomst Samenwerkingsovereenkomst Convenant Stichting Hart voor Zuid Realisatieovereenkomst Grondcontract	Intentieovereenkomst Samenwerkingsovereenkomst Realisatieovereenkomst Communicatiecontract Klankbordgroep Grondcontract	Exploitatieovereenkomst	Intentieovereenkomst Samenwerkingsovereenkomst Convenant Woningbouw Realisatieovereenkomst Grondcontract
STEDENBOUWKUNDIG	Masterplan Nota van Uitgangspunten Stedenbouwkundig plan Beeldkwaliteitplan Supervisieteam Welstandsteam Inrichtingsplan (fysiek) Architectonisch ontwerp	Ontwikkelingsvisie Nota van uitgangspunten/stedenbouwkundig programma van eisen Stedenbouwkundig plan Beeldkwaliteitplan Architecten Prijsvraag Kwaliteitsteam Welstand Inrichtingsplan buitenruimte(fysiek en civieltechnisch) Architectenselectie Architectonisch ontwerp	Nota van uitgangspunten Beeldkwaliteitplan/ Welstandsnota Welstand Inrichtingsplan (fysiek en civieltechnisch) Architectenselectie	Masterplannen Nota van Uitgangspunten Stedenbouwkundig plan Beeldkwaliteitplan Prijsvraag stedenbouwkundige Kwaliteitsteams Welstand Inrichtingsplan buitenruimte Architecten/stedenbouwkundige selectie Architectonisch ontwerp
FINANCIËEL	Subsidies en cofinanciering gemeente, provincie, rijk Voorkeursrecht Gezamenlijke grondaankoop gemeente en private partij Onteigening door gemeente Compensatie door marktpartij	Subsidies gemeente, provincie, rijk Grondaankoop door private partij Bouwclaim	Subsidies provincie Grondaankoop private partij	Subsidies en cofinanciering gemeente, provincie, rijk Onteigening en herhuisvesting via woningcorporatie Compensatie en bouwclaims

Tabel 5.6.1. Bron diverse documentatie Gemeente Hengelo, woningcorporatie St. Joseph en HBS-Ons belang zie literatuurlijst

5.7. Bereikte ruimtelijke kwaliteit

De verschillende deelgebieden zijn nog niet volledig voltooid, er is nog een lange weg te gaan richting realisatie. Ieder gebied kent een eigen problematiek die de ruimtelijke kwaliteit van het deelgebied zelf en uiteindelijk Hengelo Zuid negatief beïnvloedt of beïnvloedde. Uit de huidige veranderingen kan al worden afgeleid dat deze voorsnog een positieve uitwerking kunnen hebben op de ruimtelijke kwaliteit. Ruimtelijke kwaliteit is eerder gedefinieerd als de optelsom van Omgevingskwaliteit, Kwaliteit van de Plek, Leefkwaliteit en Identiteit. Op deze ruimtelijke kwaliteitsonderdelen vinden er veranderingen plaats binnen Hengelo Zuid. Achtereenvolgens worden ze volgens de definitie van Ruimtelijke kwaliteit beschreven. Een uitgebreide omschrijving is te vinden in de bijlage bij tabel 5.4.

Omgevingskwaliteit - Environmental Quality

Een van de ruimtelijke kwaliteitsproblemen vormt de omgevingskwaliteit of milieukwaliteit in Hengelo Zuid. Zij vormen een belemmering voor de herontwikkeling van het gebied en bepalen voor een deel de uitstraling en imago/identiteit van het gebied. De grootste belemmering vormde het chloortransport over het spoor door het binnenstedelijk gebied van Hengelo. In samenwerking met het Rijk en de Provincie is dit opgelost door de Akzo en chloorproductie te verplaatsen naar Delfzijl. Hiermee werd het grootste milieuprobleem opgelost. Op het oude industrieterrein is sprake van zware bodemverontreiniging dit werd op verschillende manieren opgelost. De nieuwe bebouwing heeft tot slot gedeeltelijk een geluidwerende functie.



Kwaliteit van de Plek - Quality of Place

Het gebied wordt getransformeerd van een voornamelijk verouderd industrieel- en woongebied naar een meer aantrekkelijke diverse woon- en verblijfsgebied. Het station krijgt twee voorkanten door de ontwikkeling van de stationsomgeving en het noorden en zuiden van de stad worden met elkaar verbonden via een brede stationstunnel.

Het gebied wordt ontsloten door een nieuwe centrale noordzuidverbinding in de vorm van een hoogwaardig openbaar vervoersas. Verschillende hoogwaardige functies worden toegevoegd met bijbehorende bebouwing zoals een vernieuwde ROC in een oud industrieel complex, een WTC, vernieuwde stationsomgeving, een vernieuwd poppodium Metropool en karakteristieke bebouwing langs de stationsassen.

Leefkwaliteit - Quality of Life

In onbruik geraakte karakteristieke bebouwing met een eigen identiteit krijgt in het gebied een nieuwe invulling en betekenis. Zo blijft een verwijzing naar het verleden behouden. Daarnaast komen er nieuwe invullingen en nieuwe landmarks. Het een besloten en op zichzelf staande gebied krijgt meer samenhang en wordt toegankelijk voor een ieder.

Identiteit - Identity

De transformatie van Hengelo Zuid is nog niet compleet. Wel zijn voor een deel de gewenste ambities gerealiseerd. Een van de belangrijkste was dat het gebied Hengelo Zuid een nieuwe impuls zou krijgen. Zo is in de voormalige Gieterij van Stork het nieuwe ROC gerealiseerd, is een deel van de woningbouw in Hart van Zuid gerealiseerd, wordt het Brouwerijterrein gebouwd, is een begin gemaakt met de nieuwe stationsomgeving, en wordt het WTC Twente gehuisvest. Daarnaast worden momenteel de eerste twee bouwfases in Berflo Es en Metropool opgeleverd. Er liggen nog veel werkzaamheden in het verschiet, maar al zichtbaar is dat het karakter van een oude arbeidersbuurt in een verouderd industriegebied verandert in een diverse en mogelijk interessante omgeving. Een omgeving die niet alleen aantrekkelijk is voor de Hengeloer, maar ook voor de bezoeker.

5.8. Constaties context Hengelo Zuid en de invloed op de ruimtelijke kwaliteit

Hengelo Zuid is de vestingplaats van de Stork en Dikkens. De ontwikkeling en geschiedenis van Hengelo is hier nauw mee verbonden. Directe aanleiding voor de herstructurering is het terugtrekken van Stork op zijn kantooractiviteiten en het beëindigen van de maakindustrie.

Hengelo is een hoogwaardige industrie en metaalstad in het hart van Twente met een relatief veilige woon- en leefomgeving en een hoger opgeleide bevolking. Zij heeft grote ambities waarbij zij haar centrale positie als internationale vervoersknoop binnen Twente optimaal wil benutten door het toevoegen van bovenlokale functies en haar ruimtelijke kwaliteit hiervoor wil vergroten. Hierbij wil ze haar lokale problemen oplossen.

In het publiek huis hebben de hogere overheden vooral de rol als subsidiant, opdrachtgever en staan zij redelijk op afstand van de gebiedsontwikkeling. Pas later krijgen zij een grotere soms ceremoniële rol of als netwerk bij de gebiedsontwikkeling. Het initiatief voor de gebiedsontwikkeling ligt op lokaal niveau. Parallel hieraan kan het subsidietraject de aanleiding zijn zoals bij de Zuidelijke Spoorzone met het Experiment Stad en Milieu.

Een bovenlokale regie en visie werd gemist. Pas later sluiten hogere overheden aan geïnspireerd voor eigen projecten of door het bovenlokale belang van de lokale ontwikkelingen. Het is een bottom up benadering. Ieder deelgebied kent zijn eigen projectorganisatie afgestemd op de locatie.

De transformatie van Hengelo Zuid valt uiteen in verschillende deelgebieden, met ieder hun eigen aanpak en historie. Voorafgaand aan de afzonderlijke gebiedsontwikkelingen was geen centraal verbindend ruimtelijk en functioneel regiedocument of regie. Zowel op lokaal als bovenlokaal niveau ontstond deze pas in de loop van het proces afhankelijk van de behoefte en vragen van dat moment. Tussentijdse afstemming vond individueel vanuit de projecten plaats. Uit interviews blijkt dat de supervisie of aandacht voor de ruimtelijke kwaliteit per gebiedsdeel wordt geregeld, maar dat er geen "stadsarchitect" of overkoepelende persoon was die de overall kwaliteit bewaakte anders dan de stedenbouwkundige afdeling. Ook later is hier niet voor gekozen met de gedachte dat de mogelijke concurrentie tussen de projecten mogelijk een meerwaarde kon opleveren voor onder meer de ruimtelijke kwaliteit (zie ook figuur 5).

Zowel een sociaal als fysiek supervisor werd in het planproces gemist. Dit is later opgelost door het toevoegen van een sociaal en fysiek programmamanager. Uit gesprekken en interviews blijkt dat vooral in het begin van het planproces vooral de hulp vanuit de provincie werd gemist. Uiteindelijk sloot deze later aan in het planproces en kreeg een grotere rol dan alleen subsidieverstrekker, maar vooral ook als netwerk.

Sprake is van een dynamisch sturingsconcept, met een open planproces benadering, diverse PPS vormen. Een PPS is noodzakelijk voor de ontwikkeling in verband met de risico's bij de gebiedsontwikkeling, het gedeelde grondeigendom en de ruimtelijke kwaliteit.

Om de ruimtelijke kwaliteit te vergroten is gebruik gemaakt van het proces, integrale planbenadering en een checklist.

Als ruimtelijke kwaliteitsmanagementstrategie is ingezet op hooginzetten, alternatieven en soms laag inzetten (Zuidelijke Spoorzone tov Hart van Zuid) en het schakelen tussen schaalniveaus.



Ruimtelijke kwaliteit is verankerd met een diversiteit aan publiek/privaatrechtelijke, stedenbouwkundige en financiële instrumentaria die grotendeels met elkaar waren verweven.

Zowel de omgevingskwaliteit, kwaliteit van de plek, de leefkwaliteit en de identiteit worden verbeterd. Uit dit samen kan worden afgeleid dat de ruimtelijke kwaliteit in het gebied toeneemt na de transformatie.

KENSCHETS PRAKTIJKCASE HENGELO ZUID OP BASIS VAN ANALYSE		
Nationale cultuurprofiel	Lage machtsafstand, individualistisch, feminien, kan goed omgaan met onzekerheid, langetermijngericht	
Ruimtelijke kwaliteit	Bestaand	- negatief
	Nieuwe	- positief
	Input (identiteit, potentie, ambitie)	- positief
Publiek huis op orde	Bottum up Flexibel Regie achteraf programmatisch	
Sturen op ruimtelijke kwaliteit	Open planproces	- dynamisch
	Projectorganisatie	- positief (aanwezig)
	Programma	- neutraal
	Participatie	- positief
	Aandacht RK in procesorganisatie	- positief
	Inzet RK instrumenten	- positief
Organiserend vermogen	Leiderschap	- positief (aanwezig)
	Visie	- positief (aanwezig)
	Netwerk	- positief (aanwezig)
	Draagvlak	- positief (aanwezig)
Overig	Afzonderlijke projecten met afzonderlijke opbouw en grote samenhang later in programma ondergebracht Gebruik van kwaliteitsteams Opnieuw uitvinden van het wiel	

Tabel 5.7.





6. Transformatie Muenster Hafen



HOOFDSTUK 6: WATERFRONT MÜNSTER

In hoofdstuk 4 is een omschrijving gegeven van de mogelijke invloed van de culturele context van Nederland op de wijze waarop gestuurd kan worden op de ruimtelijke kwaliteit. In dit hoofdstuk wordt dieper in gegaan op de praktijkcase "Transformatie van Het Waterfront in Münster". Deze praktijkcase wordt beschreven aan de hand van een gegevensanalyse uit rapportages en diepte-interviews met betrokkenen. In dit hoofdstuk wordt bekeken wat de invloed is van de lokale en regionale context op de ruimtelijke kwaliteit. Specifiek zijn dit de bestaande ruimtelijke kwaliteit (factor 1), de relatie met de andere kwaliteitsfactoren (factor 2), het organiserend vermogen (factor 3). Daarnaast wordt nog dieper op de overige factoren in hoofdstuk 2 genoemde factoren in gegaan.

In dit hoofdstuk wordt gekeken wat de invloed is van de lokale en regionale context op de ruimtelijke kwaliteit, dit zijn de in hoofdstuk 2 genoemde factoren:

- bestaande ruimtelijke kwaliteit (factor 1): wordt in 6.1, 6.2. en 6.3. beschreven door
 - o de opgave,
 - o een globale omschrijving van de context in hoofdlijnen,
 - o de geschiedenis en achtergrond van de gebiedsontwikkeling;
- de relaties met de andere kwaliteitsfactoren (factor 2): worden beschreven in paragraaf 6.4. aan de hand van *identiteit, potentie en ambitie*;
- het organiserend vermogen (factor 3): wordt beschreven door middel van
 - o het proces om ruimtelijke kwaliteit te bereiken aan de hand van het publiek huis, managementstrategien, sturingsproces (paragraaf 6.5)
- een lokale verdieping van de wijze waarop de ruimtelijke kwaliteit is verankerd in de gebiedsontwikkeling (factor 6,7,8) (paragraaf 6.6).

Tot slot wordt gekeken of de uiteindelijk bereikte ruimtelijke kwaliteit aansluit of lijkt aan te sluiten bij de verwachte of gewenste ruimtelijke kwaliteit in paragraaf 5.6. Voor de beschrijving hiervan wordt gebruik gemaakt van de eerder gevonden definitie voor de ruimtelijke kwaliteit, de *omgevingskwaliteit, kwaliteit van de plek, leefkwaliteit en identiteit*.

6.1. De opgave voor "Hafengebiet Münster"

Het Ruhrgebied is een bijzonder werkgebied dat van belang is voor een groot deel van de economische ontwikkeling van Duitsland en de direct aanliggende steden. Ook in de binnenstedelijke gebieden van de stadsregio's en steden in het Ruhrgebied hebben te maken met verouderde bedrijventerreinen waar een herontwikkeling noodzakelijk is als een nieuwe impuls voor het stedelijk gebied. Een van deze lokaties vormt de binnenhaven in Münster dat wordt getransformeerd van Waterfront naar een wervend leisure-, woon- en werkgebied aan de rand van het centrum van Münster.

6.2. Nordrhein-Westfalen (NRW) en Samenwerkingsverbanden als context

Noord-Rijnland-Westfalen (NRW) is een van de zestien federale deelstaten in Duitsland. Het is met ruim 18 miljoen inwoners de dichtstbevolkte, en in oppervlakte de vierde deelstaat binnen Duitsland. De deelstaat is opgebouwd uit een vijftal regio's²⁴ (Landesteilen) met in totaal 31 districten (Kreise) en 23 stadsdistricten. Binnen NRW zijn er verschillende bestuurlijke lagen, samenwerkingsvormen en verenigingen die de ontwikkelingen binnen Münster en daarmee het Hafengebiet kunnen beïnvloeden:

- de bestuurlijke context en verhoudingen
- bijzondere verenigingen en samenwerkingsverbanden
- (inter)nationale samenwerkingsverbanden.

Zoals eerder omschreven in hoofdstuk 4 zijn de bestuurlijke verhoudingen in Duitsland vrij hiërarchisch en ook wettelijk vastgelegd. Het Landesteil Westfalen is de bestuurlijke regio binnen Noord-Rijnland-Westfalen waarbinnen de Münster valt. Het landsdeel of regio omvat ruim 8 miljoen inwoners en Münster is hierbinnen de regiohoofdstad en het economische en wetenschappelijk dienstencentrum.

De Bezirksregierung Münster is de deelstaatsregering van de deelstaat NRW, vertegenwoordiging van de deelstaatsregering in Münster. Een Kreise is een gemeenteverbond en verantwoordelijk voor ziekenhuizen, afvalverwerking, verstrekking rijbewijzen voor de gemeenten in de Kreise. Gemeenten met meer dan 100.000 inwoners zijn zelf voor deze diensten verantwoordelijk en maken geen deel uit van een Kreise (Kreisfreie Stadt/Stadtkreis).

Münster is een van de vijf bestuurlijke regio's met ruim 2,5 miljoen inwoners en de hierbinnen gelegen gelijknamige stad Münster is met haar ruim 270.000 inwoners een Kreisfreie Stadt. De regio grens direct aan Nederland en ligt ten zuidoosten van Twente en ten oosten van de Achterhoek.

Er zijn verschillende verenigingen en samenwerkingsverbanden die van belang zijn voor de ontwikkeling van het Hafengebiet Münster. Een deel van deze samenwerkingsvormen hebben een economische of wetenschappelijke insteek.



- Zukunftskommission NRW: De "Toekomstcommissie" is in 2008 in het leven geroepen door de minister-president. 22 Specialisten op het gebied van de wetenschap, economie en politiek hebben zich in 3 zittingen een jaar bezig gehouden met de toekomst van de deelstaat. Het doel was om politieke en maatschappelijke ontwikkelingen te analyseren en vast te leggen en hieruit de risico's en kansen te halen voor de ontwikkeling van de deelstaat NRW. Het zwaartepunt lag bij een drietal thema's, de werkgelegenheid, de kwaliteit van de leefomgeving en innovatie. De commissie stelt naast deze ook een aantal kritische vragen waar de verschillende partijen beleid op kunnen gaan maken.
- Landschaftsverband Westfalen-Lippe: Een samenwerkingsverband tussen 9 Kreisfreie steden en 18 stadsdistricten in de voormalige provincie Westfalen. Het aandachtsgebied van de betrokken partijen richt zich op maatschappelijke vraagstukken, het maken van voorzorgmaatregelen, gehandicapten- en jeugdzorg, onderwijs, psychiatrie en cultuur.
- IHK Nord Westfalen: (Industrie- und Handelskammer): Kamer van koophandel voor Noord Westfalen, gericht op het bevorderen van de industriële economie.
- De "Stiftung und Verein Westfalen-Initiative (Stichting en Vereniging Westfalen-Initiative)" is gericht op het bevorderen van de ontwikkeling van Westfalen op het gebied van wetenschap, onderzoek, vorming en opleiding.

Naast deze lokale en regionale samenwerkingsverbanden kunnen ook de Nederlands-Duitse samenwerkingsverbanden van invloed zijn op de ontwikkelingen binnen Münster.

In de grensstreek zijn er verschillende samenwerkingsverbanden tussen de grote steden aan weerszijden van grens. Het varieert van bestuurlijke tot en met projectgerichte samenwerkingen.

- EUREGIO²⁵: Het samenwerkingsverband is een geregistreerde vereniging of "eingetragener Verein" en bestaat sinds 1958. Het omvat de gemeenten, steden en stadsdistricten (Kreise) binnen het gebied de Achterhoek, Twente, Noordoost Overijssel, Zuidoost Drenthe, Münsterland in Duitsland en Landkreis Grafschaft Bentheim, Stadt en Landkreis Osnabrück en delen zuidelijk Emsland. Het doel is om grensoverschrijdende kansen te benutten, oplossingen te bieden voor grensgebonden problemen en om de belangen van het grensgebied te behartigen. Hiervoor worden activiteiten ontplooid op het gebied van sociaal culturele integratie, toerisme, cultuur, sport en educatie, ruimtelijke structuur en infrastructuur en wetenschap en technologie. De Eurogio heeft een eigen financiering waarvan ruim 63% richting het projectmanagement en projecten gaat van INTERREG III en 12% naar EURES en mobiliteitsprojecten²⁶ (zie ook hoofdstuk 5.2).
- Stedendriehoek MONT: het samenwerkingsverband van MONT tussen Münster, Osnabrück en de Netwerkstad²⁷ bestaat 17 jaar. De samenwerking is er op gericht om de sociale en economische problemen gezamenlijk op te lossen en om zich te profileren als regio richting Europa. Belangrijke trajecten waar onder andere voor wordt ingezet zijn de A1/E30, de spoorverbindingen Amsterdam-Berlijn en Münster-Enschede, en de invoering van glasvezeltechnologie. Daarnaast is MONT als regio een belangrijk doelgebied voor Europese subsidies en voor kennisuitwisseling tussen de in het samenwerkingsverband opgenomen steden.
- REGIO TWENTE: Samenwerkingsverband tussen veertien gemeenten in Twente²⁸ en richt zich op verkeer en vervoer, volkshuisvesting en ruimtelijke ordening, economische zaken en veiligheid, volksgezondheid, recreatie en toerisme. Het verzorgingsgebied bestaat uit 620.000 inwoners. De Regio Twente wordt bestuurd door een DB, heeft een Regioraad, Regiocommissies en bestuurscommissies. De ambitie van Regio Twente is om de Twentse economie onafhankelijker te maken van nationale conjuncturele schommelingen. De Regio Twente maakt geen deel uit van MONT, maar werkt er mee samen.
- NETWERKSTAD Twente: Het Nederlandse stedenverband Netwerkstad Twente maakt deel uit van de stedendriehoek MONT. Het bestaat sinds 2001 tussen de steden Almelo, Hengelo, Borne en Enschede, sinds 2006 is ook Oldenzaal aangesloten.
- DC NOISE: Demographic Change: New Opportunities in a shrinking Europe: binnen het project werk verschillende Europese regio's samen om de uitdaging van een krimpende bevolking in Europa aan te gaan. Momenteel zijn er drie pilotprojecten in gang gezet. Binnen Twente vinden 2 pilots plaats, "Innovative housing" en Demographic change and the labour market for the higher educated". Binnen DC NOISE wordt samengewerkt door 9 partners. Dit zijn Regio Twente (trekker), provincie Zeeland en provincie Groningen in Nederland, de provincies West en Oost Vlaanderen in België, Samenwerkingsverband Sørlandet in Noorwegen, de stad Hamburg en de regio Bremen in Duitsland en de Universiteit van Abertay Dundee in Schotland. Voor de herontwikkeling van het Waterfront in Münster zijn vooral de NRW en de EUREGIO van betekenis geweest.

6.3. Geschiedenis Ruhrgebied en Münster, de noodzaak tot transformatie(s)

Het Rijn Ruhrgebied ligt binnen NRW en is een van de belangrijkste en grootste metropoolgebieden of metropolen binnen de EU en een van de economische knooppunten binnen Duitsland zelf. Het Ruhrgebied is vanaf de Industriële revolutie een van de grootste industriegebieden in Europa. Het is een van de belangrijke motoren van de ontwikkeling van Duitsland geweest. Belangrijke industrietakken zijn de steenkoolmijnen, staalindustrie en later de machinebouw en elektronica.

Het Ruhrgebied heeft het imago van kolen, staal, industrie en vervuiling. Dit beeld klopt niet helemaal meer. De kolenindustrie is door de concurrentie uit andere landen niet meer rendabel. De mijnbouw zal als economische peiler van het Ruhrgebied minder betekenis krijgen. Van hieruit ontstond de noodzaak tot herontwikkeling van het



gebied. Het uitgestrekte gebied heeft via de eerste internationale bouwtenoonstelling IBA (Internationale Bauausstellung) met het thema herstructurering een nieuwe impuls gekregen. Grote delen van het Ruhrgebied kregen door middel van het voor de IBA ontwikkelde concept nieuw leven in de vorm van het Emscherpark vanaf 1989 tot en met 1999. Het initiatief voor het Emscherpark lag bij de deelstaat NRW.

Een gebied van ruim 450 vierkante kilometer industriegebied transformeert naar een landschapspark. Het natuurgebied dat door het voormalige industriële gebruik veel schade heeft opgelopen ("toverrivieren"²⁹) en op grote delen is vervuild (geweest) wordt hersteld en verandert in een regionaal landschapspark, een leisuregebied dat volledig voor het publiek toegankelijk is. Binnen het landschapspark blijft het industriële leven prominent zichtbaar. Hierin krijgen oude bedrijvencomplexen een nieuwe invulling voor evenementen en worden de verschillende afzonderlijke ontwikkelingen en gebieden met elkaar verbonden.

Belangrijke thema's binnen het Emscherpark zijn het Emschertal, diverse lokale gebieden en objecten, lokale parken, ecologie, cultuur, infrastructuur, urbane akkerbouw en urbane bosbouw, ontwikkelingsmanagement en vegetatiebeheer. Het project omvat 20 steden en 2 stadsdistricten, 178 afgeronde projecten en 248 lopende of toekomstige projecten. Ook na de IBA gaat de ontwikkeling van het Emscherpark verder.

Het Emscherpark uit zich vooral in een landschapspark waarbinnen bedrijfscomplexen een plek krijgen. Direct aan de rand en binnen het Emscherpark liggen echter ook diverse steden die hun verdere ontwikkeling en groei mede te danken hebben aan de economische ontwikkeling van het Ruhrgebied. Voor Münster is het gebied van betekenis als leisuregebied voor de toeristische en recreatieve werkgelegenheid. Meer algemeen is het Emscherpark ook van betekenis als impuls en inspiratie voor de herstructurering van verouderde bedrijvencomplexen.

De landstreek³⁰ Münsterland maakt ook deel uit van de deelstaat NRW en het Ruhrgebied. Het is de culturele regio rondom Münster. Het is belangrijk een toeristisch verblijfsgebied en is een laaggelegen vlakte begrensd door het Teutoburgerwoud en het riviertje de Lippe. De regio was belangrijk als Prinselijk Bisdom met een grote invloed voor de adel. Dit is nog af te lezen aan de grote hoeveelheid kastelen. Een groot deel van de werkgelegenheid komt voort in de landelijke streek uit de landbouw en nog deels uit de mijnbouw (steenkolenindustrie). Tot de jaren vijftig was de textielindustrie in het gebied ook ruim vertegenwoordigd net als in Twente. Vooral de industrie is de grootste werkgever voor het gebied. Voor Münster is Münsterland net als Emscherpark een belangrijk leisure en werkgebied.

Geschiedenis van Münster in een notendop

Münster is een vrij oude stad in het Ruhrgebied met een rijke historie. Het is gesticht rond 850 als een van eerste bisdommen waarvan het grondgebied en invloed reikte tot en met Twente. Het groeide uit tot een van de invloedrijkste Hanzesteden (vanaf 1300) in de Middeleeuwen en maakte de opleving mee in de industriële periode tot een textiel- en industriestad. Belangrijke ontwikkelingen voor de stad zijn tot de 2^e WO achtereenvolgens:

- *de oprichting van de eerste universiteit in 1773,*
- *Münster wordt in 1815 hoofdstad van het koninkrijk Pruisen dat samen is gevoegd met Westfalen,*
- *aansluiting op de spoorverbinding aan de spoorlijn Parijs-Hamburg, een nieuwe, een open verbinding met de Noordzee via Dortmund-Ems en voltooiing van de haven,*
- *het oprichten van een nieuwe universiteit in 1902,*
- *opening van de (regionale) luchthaven in 1920.*

Na de 2^e WO is de stadskern van Münster voor 91% verwoest en de rest van de stad voor 63%. Het is de zwaarst getroffen stad van de oorlog in Duitsland door de bombardementen. Het stadscentrum is volledig herbouwd naar het oorspronkelijke stadsbeeld van voor de oorlog, grotendeels uit de pijn van de bombardementen.

De historisch ogende binnenstad bestaat grotendeels uit een façade van de oorspronkelijke gevels met daarachter een volledige nieuwbouw. Münster is uitgegroeid naar een Kreisfreie zelfstandige internationale universiteitsstad met ruim 260.000 inwoners, met een internationale luchthaven en internationale treinverbindingen naar onder meer Amsterdam en Parijs.

De Haven is samen met de spoorverbinding voor de stad een van de belangrijke grondleggers voor de ontwikkeling van Münster. Een groot deel van de geschiedenis van de stad is aan de haven verbonden en daarmee is het cultuurhistorisch waardevol.

Het is een van de eerste open zee verbindingen naar de Noordzee en daarmee een van de economische levensaders voor de oude Hanzestad. Oorspronkelijk is de haven buiten de stadsgrenzen aangelegd direct nabij het spoor in 1896. Het laden en lossen van de schepen gebeurde via spoorlijnen. Het is vanaf het begin aangelegd als importhaven, met een hoogtepunt rond 1913. Na een kleine terugval van de import kort na de eerste wereldoorlog kwam de haven vrij snel weer op het oude niveau terug en groeide verder. Vanaf de jaren dertig en zeker tijdens de oorlogsperiode ontwikkelde de haven zich vooral voor de oorlogsindustrie. Dit was een van de redenen waarom tijdens de oorlog het gebied flink werd beschadigd door geallieerde bombardementen.

Na de oorlog werd de haven vrij snel herbouwd en gebruikt voor de aanvoer van bouwstoffen voor de wederopbouw en kwam het in eigendom van de stad Münster. In de jaren 60 kende de haven nog een lange bloeiperiode, daarna nam de betekenis van de haven af door de groei van het goedertransport door vrachtwagens.



De kolencentrale in de haven werd gesloten, wat leidde tot een vermindering van de kolenoverslag. In de jaren 90 viel het transport via de haven daarna terug naar het niveau van voor de eerste wereldoorlog.

Uiteindelijk nam het gebruik van de haven verder af evenals van de bijbehorende havengebouwen. De erfpachtcontracten van de panden en percelen eindigden in 1996. Dit was een van de aanleidingen en de eerste mogelijkheden om de panden in het gebied te herbestemmen en over te gaan tot de herontwikkeling van de haven. Langzaam transformeerde de haven van een importhaven naar de Kreativkai waar allerlei uitgeverij, ateliers, gastronomische bedrijven een plek in de oude bedrijfspanden vinden. Verder is het een publiekstrekker en leisuregebied geworden met een Cineplex, een Hot Jazz Club en evenementen.

Van een puur werkgebied is het volledig voor het publiek toegankelijk geworden. De herontwikkeling van de haven is nog niet afgerond, maar gaat nog steeds door.

In de leegstaande bedrijfspanden vestigden zich allerlei culturele groepen en architecten. Het Waterfront werd hierdoor een steeds meer interessante plek voor investeerders. Het Waterfront valt in verschillende plandelen uiteen, de Kreativ Kai, Stadthafen 1 en Stadthafen 2.

In de impuls van de vereniging van het oostelijke en westelijke Duitsland ontstaan ook allerlei stimulansen voor de herontwikkeling in de oude stad, waaronder de Haven of het Waterfront van Münster.

6.4. Kenschets van het Waterfront, ambitie, potentie, identiteit

Eerder is in hoofdstuk 2 aan gegeven dat de ruimtelijke kwaliteit van een gebied samenhangt met de maatschappelijke kwaliteit, de marktkwaliteit en de beschikbare middelen. Deze relaties worden vertaald als de ambitie, potentie en (zich ontwikkelende) identiteit van een gebied. De basis van de ontwikkeling van de ruimtelijke kwaliteit in het "Waterfront Münster" kan aan de hand van deze relaties worden beschreven (in de bijlage bij hoofdstuk 6 in tabel 6.1 is hiervan een uitgebreid overzicht opgenomen).

Münster ontleent een groot deel van haar identiteit aan haar rijke verleden. Het ligt in het hart van NRW en is daarmee gelinkt aan de industriële activiteiten in het Ruhrgebied. Naast het huidige imago van een industrie- en havenstad is het vooral bekend als een Hanze- en universiteitsstad. Het oude stadscentrum is verwoest in de oorlogstijd, maar heeft met de herbouw haar oorspronkelijke uitstraling behouden. De stad wordt omgeven door groene longen waarlangs verschillende fietsroutes lopen zoals de fietspromenade, wat bijdraagt aan een imago als groene fietsstad. De aanwezigheid van een universiteit geeft het ook een imago van een stad met een jong publiek en een bijbehorend uitgaanswens.

De stad en regio zijn goed (inter)nationaal bereikbaar via de luchthaven "Flughafen Münster-Osnabrück", het internationaal spoor met centraal station, de A1 en via waterverbindingen als de Aa, dat uitkomt op het Aa-meer en het Dortmund-Emskanaal. Er zijn goede onderwijsvoorzieningen, de universiteit behoort tot de grootste in Duitsland en trekt veel jonge mensen richting de stad. Overige voorzieningen zijn ruimschoots beschikbaar. Voor wat betreft werkgelegenheid zijn er verschillende potenties, variërend van havenbedrijvigheid tot en met creatieve beroepen. De universiteit, de technische en havenbedrijven bieden een basisaanbod van werkgelegenheid. In Münster zijn verschillende overheidsgebouwen gelegen, waarvan 1 direct nabij het Waterfront ligt. Verspreid in de stad zijn verschillende creatieve beroepen (architecten, ambachtelijke bedrijven, film- en theater, startende ondernemers) te vinden en financiers met een filantropische instelling (Hoelker). De stad is omringd door groen en water dat nog niet is ontsloten en heeft ruimte tot haar beschikking dat een nieuwe invulling kan krijgen, niet alleen in grondoppervlak, maar ook in vrijkomende bedrijfsgebouwen. Münster zelf maakt deel uit van het omvangrijke werkgebied van NRW.

Ook het Waterfront zelf, ofwel Waterfront heeft een hele reeks aan potenties. Vrij uniek is dat het gebied een oriëntatie biedt op het water van het Dortmund-Emskanaal waar watergeoriënteerde activiteiten mogelijk zijn. De beschikbare ruimte in het Waterfront zelf en de verschillende historisch waardevolle bedrijfspanden geven het een bijzondere uitstraling. In de stad zelf en direct nabij de haven zijn overheidsgebouwen te vinden die kunnen dienen als het eerste "havenpubliek". Een andere potentie is het grote grondbezit van Stadtwerke Münster in het gebied de Kreativkai. Hierdoor was het mogelijk om vrij autonoom in eerste instantie een visie op het gebied te ontwikkelen en te kunnen regisseren vanuit grotendeels 1 hand. Bolles en Wilson zijn een belangrijk architectenbureau voor het gebied en tegelijkertijd een magneet voor allerlei andere creatieve beroepen. Bij de Osmohallen is de grondpositie van de gemeente kleiner, maar heeft het architectenbureau Deckwitz und Partner zich opgeworpen als visionairs voor het gebied samen met een ontwikkelende partij. Zonder de ontwikkeling van de Kreativkai was die waarschijnlijk niet mogelijk geweest. Deze fungeerde als een vliegwiel voor de ontwikkelingen in de rest van het Waterfront. De promotie die voortkomt vanuit de havenactiviteiten zoals het jaarlijkse Havenfeest dragen bij in het positieve imago van het gebied.

Een van de bovenlokale ambities is dat er een nieuwe impuls wordt gevonden en gegeven die bijdraagt aan de economische versterking van Nordrhein Westfalen, aan de stad en regio Münster als stad. In Münster wordt de economische versterking gezocht in nieuwe recreatieve en bedrijfsmatige havenactiviteiten die aansluiten bij het huidige Waterfront. Met de afname van het oude gebruik van de haven is de noodzaak ontstaan voor een nieuwe invulling en het oplossen van een deel van de milieuvervuiling als gevolg van de verschillende bedrijven.



Tegelijkertijd is er de wens grotere delen van het stedelijk water voor het publiek toegankelijk te maken zowel om er te kunnen recreëren als om er te verblijven. In het bestaande stedelijk gebied is er weinig tot geen ruimte meer beschikbaar voor nieuwbouw woningen. Om nieuw publiek te behouden en voor de eigen bewoners worden zullen in het Waterfront verschillende voorzieningen, creatieve bedrijven en woningen worden gerealiseerd (Osmohalle). Ook Münster en haar omgeving heeft net als in de rest van Duitsland te maken met een vergrijzende bevolking. Men wil de stad aantrekkelijk maken en laten voor een gedifferentieerd en ook jonger publiek (studenten).

Een andere belangrijke ambitie voor de stad is dat het de huidige karakteristieke identiteit behoudt. Mede omdat in de oorlogstijd veel van de oorspronkelijke bebouwing is verdwenen is men zuinig op ieder gebouw dat behouden is gebleven. De bestaande gebouwen, ook in het Waterfront krijgen zoveel mogelijk een nieuwe invulling wanneer zij historisch waardevol blijken. Hiervoor wordt vooral gekeken naar de creatieve beroepen.

Het centrum van Münster is weliswaar bijzonder, maar heeft weinig ruimte in zich voor een jong en gedifferentieerd publiek. De stad heeft deels een oubollig (traditioneel) imago en weinig te bieden aan Leisure en uitgaansleven voor een jonger en gevarieerd publiek. De ambitie is om een aantrekkelijk uitgaansgebied in het centrum en in het Waterfront te creëren om zowel het huidige publiek te behouden. Daarnaast wordt er de wens van hieruit een nieuwe economische impuls voor recreatie en verblijfstoerisme in de stad. Het is gericht zowel op de huidige inwoners van de stad als op nieuw publiek.

De ambities krijgen hun beslag in de verschillende deelgebieden van het Waterfront of Waterfront zoals een Leisuregebied met creatieve bedrijven in de Kreativkai, wervend wonen in oude gebouwen aan het water, nieuwe werkgelegenheid in de vorm van een nieuwe haven aan de centrumzijde tot en met een Klein Venetië in de Osmohallen.

6.5. Het publiek huis op orde binnen het Waterfront

De herstructurering van het waterfront van Münster omvat een aantal gebieden, dat bij elkaar moeten leiden tot een nieuwe economische en ruimtelijke impuls zowel op lokaal als bovenlokaal niveau. Het plangebied omvat meerdere deelgebieden die in samenhang met elkaar worden ontwikkeld. De omvang en de betekenis van de gebieden zowel voor Münster als voor de NRW zorgde ervoor dat er meerdere publieke partijen en ook private partijen op verschillende schaalniveaus betrokken zijn bij de herontwikkeling van de gebieden. Het waterfront van Münster valt uiteen in :

- *Kreativ Kai*
- *Mittengebiet*
- *Havengebied II*
- *Osmohallen*

Na een korte omschrijving van de gebiedsontwikkeling wordt per gebied de processtappen beschreven zoals die zijn aangetroffen in de literatuur en ervaren door de verschillende geïnterviewden:

- *De gebiedsontwikkeling*
- *De procesrollen van de verschillende publieke partijen*
- *De business case*
- *De mogelijke meerwaarde van een publiek-private samenwerking*
- *De procesarchitectuur*
- *De publiek-publieke afspraken*
- *Tijdschema van de gebiedsontwikkeling(en)*

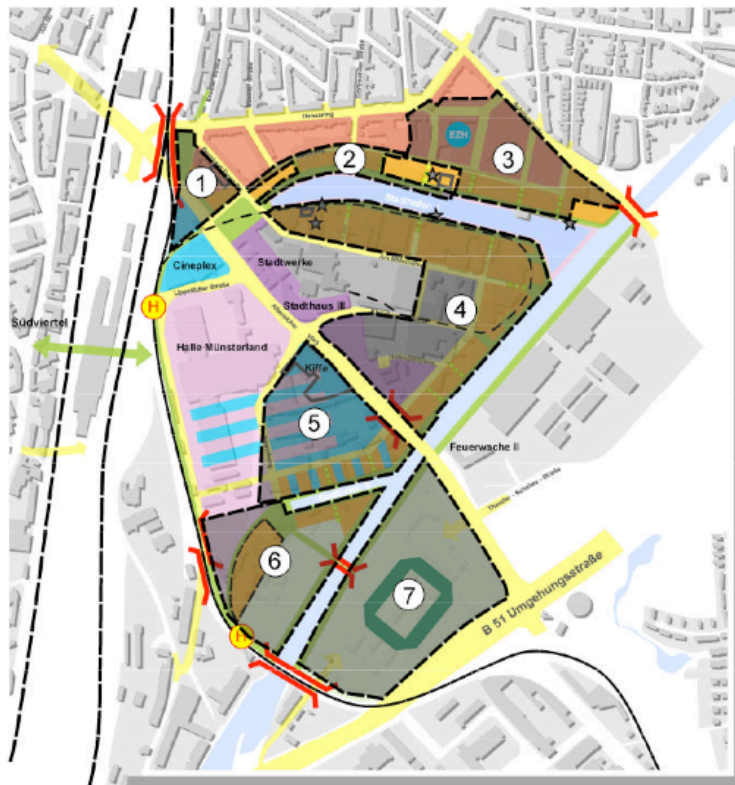
Gebiedsontwikkeling

De herstructurering van het Waterfront omvat een aantal gebieden, dat bij elkaar moeten leiden tot een nieuwe economische en ruimtelijke impuls zowel op lokaal als bovenlokaal niveau. Het plangebied omvat meerdere deelgebieden. De omvang en de betekenis van de gebieden zowel Münster als voor de regio zorgde ervoor dat er meerdere publieke partijen op verschillende schaalniveaus betrokken zijn bij de herontwikkeling van de gebieden. Het Waterfront ligt ten zuidoosten van het centrum tegen de rand van de stadsring en nabij de kantoren van Stadswercke. De herstructurering omvat de gebieden:

- Kreativkai: Het eerste deel van het Waterfront dat wordt herontwikkeld en bijna gereed is. Het bevatte voormalige opslagloodsen voor de overslag van bedrijven aan de haven. Dit deel van het gebied is grotendeels in eigendom van Stadswercke, vergelijkbaar met het havenbedrijf in Rotterdam, maar een zelfstandige dochter van de gemeente. Zij verhuurde de grond voor opstallen voor een periode van maximaal 20 jaar. Na het vertrek van het laatste bedrijf kon de herontwikkeling starten. Pas na de planvorming worden private partijen bij de ontwikkeling betrokken.
- Osmohallen: Fabriekshallen van Osmo Holz und Color. De firma maakt elders een doorstart en gebruikt tot die tijd de hallen. Stadswercke, en daarmee de gemeente, hebben een kleine grondpositie in het gebied en nemen na de realisatie de infrastructuur over binnen het gebied over. Eigenaren van het terrein zijn Osmo Holz und Color en sinds het faillissement van het bedrijf een curator. De definitieve eigenaar voor het gebied is nog niet duidelijk. Een deel van de panden worden als waardevol beschouwd.



- **Middenhafen:** Op dit terrein zijn nog een aantal bedrijven gevestigd, waaronder de firma Lehnkering. Het is een bedrijf met activiteiten in de chemie- en staalindustrie. Het wacht op een hervestigingslocatie in Hafengebiet II. Bij de start van de gebiedsontwikkeling in het Hafengebiet was het een van de weinige bedrijven die hun huurcontract verlengden met 14 jaar. Het bedrijf heeft het contract nog niet uitgediend en zal bij een eerdere herontwikkeling hiervoor gecompenseerd moeten worden. De firma Lehnkering heeft een zware milieuvergunning in verband met de chemische industrie. Deze vormt een belemmering en beperkt voor de ontwikkeling van de gebieden Kreativkai en Osmohallen. Zo is er richting het kanaal geen woningbouw mogelijk tot het moment dat Lehnkering op een andere locatie wordt gelegen. Een deel van de bestaande panden worden als waardevol beschouwd en worden betrokken bij de herontwikkeling van het gebied.
- **Hafengebiet II:** Op dit deel van het oude Hafengebiet liggen nog een aantal huurcontracten. Het terrein is bedoeld als bedrijvenlocatie voor havengerelateerde bedrijven die op een andere locatie in de stad geen plek kunnen vinden. De firma Lehnkering wil richting dit gebied vertrekken. Het terrein is in beheer en eigendom van Stadswercke.



LEGENDA:

1. Brandweer – ca. 2 ha
2. Kreativkai – ca. 1 ha
3. Kreativkai-Ost – ca. 7 ha
4. Stadthafen I – ca. 14 ha
5. Stadthafen II – ca. 6 ha
6. Hawerkamp – ca. 6,5 ha
7. Nierdingstrasse – ca. 11. ha.

Figuur 6.1. Bron: Masterplan Kreativkai – Stadt Münster.



Blatt 2
Masterplan
Entwicklungsschwerpunkte

Januar 2004
6.1.1.2



Programma van eisen

Voorafgaand aan de herontwikkeling van het Waterfront is in opdracht van Stadswercke in samenwerking met de Kreisfreie Stadt Münster een Masterplan gemaakt met richtlijnen voor de verschillende onderdelen in het gebied. Het overall doel van de herontwikkeling is een economische en recreatieve versterking van Münster met publiekstreckende functies. De verschillende deelgebieden worden hierbij ieder anders ingezet:

- **Kreativkai:** accent op leisure, creatieve functies en het meest publiekstreckende deel
- **Mittengebiet:** accent op creatieve bedrijven
- **Hafengebiet II:** nieuwe havenactiviteiten
- **Osmohallen:** accent op wonen in Klein-Venedig/Klein Venetië

Procesrollen publieke partijen

De onderlinge verhoudingen tussen de verschillende publieke partijen zijn wettelijk verankerd. De samenwerking verloopt vrij hiërarchisch, ook binnen de verschillende publieke organisaties. De betrokken medewerkers van de verschillende instanties kunnen pas stappen zetten nadat zij van hun meerdere akkoord hebben gekregen en hebben niet zonder meer mandaat om een gebiedsontwikkeling op zich te nemen. Gesprekken vinden plaats op gelijkwaardig niveau, dat wil zeggen dienstdirecteur spreken met dienstdirecteuren en niet met ondergeschikten. Veelal hebben de hogere publieke partijen een opdrachtgeverrol richting de lagere overheden. De publieke partijen hebben ook een opdrachtgeverrol via het Wettbewerf richting de private partijen. De kaders binnen de planvorming en de opdracht die zij meegeven is volledig doorgerekend en de randvoorwaarden voor de



ontwikkeling zijn hard en niet bediscussieerbaar. Het gevolg hiervan is dat bij gewijzigde omstandigheden zoals bij de Osmohallen de planvorming volledig opnieuw moet worden gestart (zie ook tabel 6.2 en voor een uitgebreider overzicht tabel 6.2 in de bijlage).

Businesscase

De herontwikkeling van het Waterfront wordt als een essentiële ontwikkeling voor Münster gezien. Het doel is om de ruimtelijke kwaliteit van het gebied zelf te kunnen versterken, en om een nieuw wervend gebied te creëren voor Münster en de regio en zo economisch de regio te versterken. Aan de Businesscase gaat een uitgebreide planvorming vooraf om zo de risico's zoveel mogelijk in te perken. Pas wanneer er de zekerheid is dat de plannen kostenneutraal voor de stad kan worden uitgevoerd wordt een start gemaakt met het Wettbewerb. Het is een prijsvraag met de condities vanuit de publieke partijen waaronder de ontwikkeling tot stand mag komen. De Kreativkai en Hafengebiet II leveren geen financiële of grondpositie problemen op. Om deze is een PPS en een Wettbewerb niet nodig. Een Wettbewerb vindt alleen plaats wanneer de publieke partijen niet de enige grondeigenaar zijn.

Met uitzondering van de firma Lehnkering is ook bij de Middenhafen een sluitende begroting te realiseren. Het bedrag dat de firma krijgt als compensatie voor een eerder vertrek uit het gebied is vastgelegd. Nu er duidelijkheid is over de consequenties voor de publieke begroting kan over worden gegaan tot een verdere publieke ontwikkeling.

De publieke partijen hebben bij de Osmohallen een beperkte grondpositie en zijn daarom bij de ontwikkeling van het gebied betrokken. Het is lastig om dit gebied tot ontwikkeling te brengen door het faillissement van de eigenaar. De curator heeft het gebied nog steeds in handen. Pas wanneer het gebied voldoende opbrengt zal het tot ontwikkeling worden gebracht. Tot die tijd kan het gebied niet via een Wettbewerb worden aanbesteed. Gezien de omvang van de locatie en de werkzaamheden wordt het mogelijk een Europese aanbesteding.

Meerwaarde publiek private samenwerking

Eerder is aangegeven dat het in Duitsland niet gebruikelijk is dat er tussen de marktpartijen en de publieke partijen een PPS gestart wordt voor een gebiedsontwikkeling. De planvoorbereiding is in publieke handen en de uitwerking volgt na afronding hiervan via een Wettbewerb (prijsvraag). De keus valt dan afhankelijk van de eigendomssituatie op een Publieke ontwikkeling of een volledig private ontwikkeling. Zowel bij het Hafengebiet II als bij de Kreativkai was de publieke partij grotendeels eigenaar van het gebied. Volgens de filosofie "doe niet samen wat je ook alleen kan doen" kunnen de Stadswercke grotendeels de ontwikkeling zelf organiseren en structureren tot en met de fase van een Wettbewerb. Vanaf het moment van aanvaarden van de opdracht door de private partij start de private ontwikkeling waarbij de publieke partij de ontwikkeling volgt en toetst aan haar eigen gestelde voorwaarden op afstand. Een uitgebreide planvoorbereiding start wanneer de publieke partij grondposities binnen een locatie heeft. In het geval dat een ontwikkeling niet past binnen een Flachennutzungsplan (bestemmingsplan), wordt de laatste aangepast. Vanuit het bestemmingsplan is er in principe weinig dwang om ontwikkelingen tegen te houden. Binnen Münster wordt desondanks vrij strikt het bestemmingsplan gehanteerd.

Procesarchitectuur

Uit interviews blijkt dat er voorafgaand aan de ontwikkeling van het Waterfront geen aparte projectorganisatie opgezet. De planontwikkeling en uitwerking gebeuren directief vanuit de hiërarchie in de lijnorganisatie. Er zijn verschillende publieke partijen en diensten betrokken bij de herstructurering van het Waterfront.

De hoogst verantwoordelijke op lokaal niveau is uiteindelijk de Ober-Burgemeister zowel voor de inhoud als het proces. Hij wordt volledig geïnformeerd over de stand van zaken van de ontwikkelingen in het Waterfront. De ontwikkeling van de verschillende deelgebieden wordt centraal aangestuurd voor zover het de ontwikkeling van de locaties betreft die volledig in eigendom zijn van de publieke partijen. Stadswercke is de eigenaar van het Hafengebiet en een volledige dochter van de Stadt Münster. De visie tussen Stadswercke en de Stadt Münster kan uiteenlopen. De directeur van Stadswercke en van de ontwikkeldienst binnen de Stadt Münster gaan op een dergelijk moment met elkaar in overleg waarbij de medewerkers moeten afwachten tot zij gezamenlijk een standpunt hebben ingenomen. Een meningsverschil kan leiden tot een vertraging in het planproces.

Naast een directe sturing vanuit de Ober-Burgemeister is ook de interne lijnorganisatie opgebouwd uit meerdere lagen met bijbehorende chefs. Pas wanneer de verschillende hoofden akkoord zijn met de ingezette ontwikkeling kan de volgende medewerker aan de slag. De medewerker heeft alleen te maken met zijn direct leidinggevende. In de Duitse organisatiecultuur zal niet worden getolereerd dat een medewerker rechtstreek communiceert met een hoger geplaatste leidinggevende. De communicatie verloopt dus ook over meerdere schijven. Een projectorganisatie in deze hiërarchische structuur is lastig omdat het niet gebruikelijk is dat medewerkers een volledig mandaat krijgen in samenwerking met derden, die een basisvoorwaarde is voor een projectorganisatie. Het proces van planvorming ligt ondanks het ontbreken van een projectorganisatie redelijk vast. Het stramien van de wijze waarop plannen worden opgesteld, welke producten er zijn die aan een planontwikkeling vooraf gaan en welke gegevens hierin thuis horen is vooraf duidelijk. Voordat een plan in de ontwikkeling gaat is het volledig doorgerekend en zijn de verschillende mogelijk risico's zichtbaar gemaakt en afgedekt. Voorafgaand aan een planontwikkeling is er vrij veel duidelijkheid.



Publiek-publieke afspraken vastleggen

De hogere bestuurslagen zijn vooral betrokken geweest voor de benodigde financiering van de verschillende onderdelen in de Kreativkai en als toezichthouder in verband met de hindercirkel rondom de firma Lehnkering. Verder hebben zij een beperkte rol gespeeld. Wat hierbij meespeelt, is dat Münster een kreisfreie Stadt is en daarmee redelijk autonoom kan opereren. Enige uitzondering betreft het verkrijgen van efrosubsidies. Verwachting in Duitsland is dat de hogere bestuurslagen bij voorkeur niet participeren in werkzaamheden die gedelegeerd zijn aan de steden. Het gaat hier ook om de scheiding van de machten die binnen Duitsland expliciet zijn geregeld. Zo is het opstellen van bestemmingsplannen toegedeeld aan gemeenten bij wet en kunnen deze niet door hogere overheden worden overgenomen. Er wordt dan ook geen meerwaarde gezien in een grotere invloedrijke rol voor de hogere overheden in het gebiedsontwikkelingsproces.

Tijdschema Chronologische volgorde ontwikkeling Waterfront Münster

- 1994 – Start planvoorbereiding Kreativ Kai
- 1997 – Besluitvorming over Kreativ Kai Model
- 1997 – Start van de ontwikkeling van de Kreativ Kai, constructie van het Havenplein
- 2001 – Analyse van de potentie van Stadthafen 1
- 2003 – Allocatie van vier havenplots via een tenderprocedure
- 2004 – Publicatie van het Masterplan "Munster Stadhafens"
- 2007 – Voltooiing van de havengeoriënteerde woningen gebaseerd op het Kreativ-Kai Model
- 2007 – Voltooiing van de eerste planfase van het Kreativ Kai project aan het waterfront.

Uit het voorgaande en bovenstaande stappenoverzicht is af te leiden dat er per deelgebied weliswaar geen projectorganisatie was, maar er was wel een duidelijk door de publieke partijen opgesteld stappenplan waarin weinig verassingen te verwachten viel. Zowel op de inhoud als in het proces was voorafgaand aan de planrealisatie de richting en het te verwachten eindresultaat duidelijk. Het proces en de invulling kennen een duidelijk draaiboek. De organisatie tussen de verschillende overheden is hiërarchisch, maar duidelijk.

OVERZICHT DEELGEBIEDEN HERSTRUCTURERING ZUID EN ROLLEN BETROKKEN PARTIJEN				
DEELGEBIED EN OPPERVLAKTE	PARTIJ	ROL	DOEL/PVE	PPS
Münster			Versterken economische en ruimtelijke kwaliteit om zo het positieve imago van de stad te versterken.	Geen
KREATIVKAI (Kreativkai en mittengebied= stadthafen i, ca. 14 hectare) 7 hectare	Stadswercke en Stadt Münster	Initiatiefnemer Opdrachtgever Participant, Subsidiant	Toevoegen van Creatieve publiekstrekende functies , Gastronomie, leisure. Cineplex in de oude brandweerkazerne. Nieuw havenfront in de vorm van bijzondere architectuur waarin creatieve beroepen als architectenbureaus en kleine creatieve bedrijven, bijzondere architectuur als uitgangbord van de haven, leisureactiviteiten.	Publieke Ontwikkeling Stadtwercke
	RP Münster Land NRW BRD - Berlin	Initiatiefnemer Opdrachtgever Subsidiant		
	Private partij/markt	Opdracht-nemer percelen		
MITTENGEBIET 7 hectare	Stadswercke	Initiatiefnemer Opdrachtgever Participant, Subsidiant	Voortzetting van creatieve beroepen gecombineerd met woningbouw en kleinschalige ambachtelijke bedrijven.	Publieke Ontwikkeling Stadtwercke
	Stadt Münster RP Münster Land NRW BRD - Berlin	Initiatiefnemer Opdrachtgever Subsidiant		
	Private partij	Geen of koper		
HAFENGEBIET II (+ Haverkamp) 6 hectare (+6,5 hectare)	Stadswercke Stadt Münster	Initiatiefnemer Opdrachtgever Participant, Subsidiant	Waterfront voor grootschalige havengerelateerde bedrijven nabij het centrumgebied.	Publieke Ontwikkeling Stadtwercke
	RP Münster Land NRW BRD - Berlin	Initiatiefnemer Opdrachtgever Subsidiant		
	Private partij	Geen of afnemer		
OSMOHALLEN 5 hectare	Stadswercke Stadt Münster	Initiatiefnemer Opdrachtgever Subsidiant	Hoogwaardig woongebied "Klein Venedig" (Klein Venetië). 450 wooneenheden.	Private ontwikkeling Wettbewerb
	RP Münster Land NRW BRD - Berlin	OpdrachtgeverSubsidi ant		
	Private partij	Eigenaar, initiatiefnemer en participant		

Tabel 6.2. Bron: Stadt Münster



6.6. Sturen op ruimtelijke kwaliteit in het planproces en de planvorming

Het eerst initiatief voor de herontwikkeling van het Waterfront van Münster kwam vanuit de publieke partij Stadtwercke. In samenwerking met de ander overheden die een belang hebben bij het Waterfront is een visie gemaakt vanuit een topdown benadering. In deze benadering ontstonden uiteindelijk verschillende deelgebieden op basis van de grondpositie van de publieke partijen, de specifieke (milieu)problematiek en de verwachte ontwikkelingsmogelijkheden op korte termijn. Directe aanleiding voor het tot ontwikkeling brengen van de Kreativkai was het beschikbaar komen van de grond. Opvallend is de topdown benadering waar bijna niets aan het toeval wordt over gelaten. De basis voor de ontwikkeling van het gebied is neergelegd in een Masterplan en uiteindelijk verankerd in een vrij globaal, maar ook kaderend bestemmingsplan. Hierbinnen was er ruimte voor verschillende private partijen om een positieve impuls te geven aan de herontwikkeling van het gebied. Leidend bij de gebiedsontwikkeling is het statische sturingsproces, vooral op die lokaties waar de publieke partij het grootste grondgebied in eigendom had. Een ander kenmerk was een zekere machtstrijd binnen de publieke partijen wie eigenlijk de zeggenschap over de herontwikkeling van het gebied zou krijgen, de stadswerken (Stadtwercke) of de centrale stad Münster. Feitelijk geldt voor de herontwikkeling van het gebied dat degene die de grond bezit de herontwikkeling bepaalt, hetzij de publieke of de private partij. Belangrijk voor de herontwikkeling was in ieder geval een publieke stabiliteit in de rol van de Oberburgemeister die ruim 30 jaar zijn ambt vervulde. Alle betrokken partijen hebben in het proces een ruime aandacht voor de ruimtelijke kwaliteit en de hiermee samenhangende kansen voor het Waterfront. De ruimtelijke kwaliteit is verder op verschillende manieren bij de deelgebieden verankerd in het proces en vastgelegd in diverse documenten.

Sturen op en managen van ruimtelijke kwaliteit vanuit de procesorganisatie

De plannen worden voorafgaand aan de ontwikkeling volledig uitgewerkt en doorgerekend. Zowel bij de Kreativkai, Hafengebiet II en Mittenhafen zijn de gronden volledig in eigendom van de publieke partij ofwel Stadtwercke. Het planvoorbereiding verloopt bij deze gebieden vrij autonoom tot het moment van opdrachtverstrekking aan de architect of uitvoerder door Stadtwercke. Hierbij is weinig tot geen inspraak vanuit de private marktpartij of derden mogelijk. Deze wijze van werken sluit aan bij een statisch sturingsconcept waarbij gewerkt wordt met een checklist een uitgewerkt ruimtelijk plan. Bij de Osmohallen is de situatie iets anders. Hier heeft de publieke partij een beperkte grondpositie. In samenspraak met de marktpartij gaat de ontwikkeling in dit geval via een Wettbewerb. Contractueel worden afspraken gemaakt en geregeld hoe de ontwikkeling tot stand zal komen.

De ontwikkeling van de verschillende deelgebieden wordt continu gemonitord en tegen het licht gehouden van het eerder opgestelde Masterplan. Dit stramien is de basis van de afstemming en feitelijk een basischecklist waaraan de ontwikkelingen moeten voldoen. De verschillende vervolgdokumentten zoals een stedenbouwkundig verdrag is een directe uitwerking van dit Masterplan.

Hieruit kan worden afgeleid dat voorafgaand aan de feitelijke uitwerking en uitvoering van de gebiedsontwikkeling veel is voorbereid inclusief het verloop van het proces.

Publiek-Private samenwerking, projectorganisatie en ruimtelijke kwaliteit

De publieke en private partijen werken niet samen in de vorm van een projectorganisatie maar maken wel contractuele afspraken (Stadttebauliche Vertrag) met elkaar over de uitvoering van het project. Hierbij bewaakt de stad haar belangen in de vorm van het bestemmingsplan, het gewenste woningbouwprogramma en de doorrekening via Stadtwercke van het plan (realiseerbaarheid). Vervolgens worden grondstukken uitgegeven in de Kreativ Kai en bij de Osmohallen wordt de Europese aanbesteding gedaan. Wel is er een duidelijk verschil tussen de 2 deelgebieden, Kreativkai was in eerste instantie het initiatief van de publieke partijen, Osmohallen was een initiatief van een private partij. Kwa sturing betekent dit dat de marktpartijen uitvoeren aan de gestelde randvoorwaarden en de benodigde documenten aanleveren op de aangegeven tijdstippen. Over de invullingen wordt weinig onderhandeld. Publieke partij werkt vrij autonoom. Publieke en private partijen zijn van elkaar strikt gescheiden. Deze wijze van werken gaat nog door. Er is niet gekozen voor een Wettbewerb voor de Kreativ Kai in verband met de grote grondpositie en daarmee de positie voor de publieke partijen. Nog steeds vindt er veel contact plaats tussen de publieke en private partijen.

Bij de Osmo hallen gaat het anders in verband met het faillissement van Osmo en de Europese aanbesteding. Als Europese aanbesteding niet nodig was geweest was een vergelijkbare concurrentieslag mogelijk geweest in de vorm van een prijsvraag (Wettbewerb). Wettbewerb is gebruikelijk in het geval de publieke partij weinig tot geen grondpositie in het gebied heeft.

Om ruimtelijke kwaliteit te bereiken is gebruik gemaakt van een checklist in de vorm van diverse voorbereidende visies en uitwerkingen, het schakelen tussen schaalniveaus en aandacht voor het proces van de ontwikkeling. De gewenste ruimtelijke kwaliteit wordt in verschillende documenten vastgelegd. In geen van de plannen is gebruik gemaakt van het aantrekken van een supervisor of kwaliteitsteam. De verantwoording voor de ruimtelijke kwaliteit en de controle hiervan ligt bij de gemeente.

Projectorganisatie of organisatie van de ontwikkeling

Binnen Münster is er op het niveau van de deelgebieden en de gehele ontwikkeling geen projectorganisatie maar een lijnorganisatie die het proces van ontwikkeling stuurt en organiseert via vaste stappen. De sturing is centraal. Voor de ontwikkeling is er geen apart projectbureau opgezet of informatiecentrum. Belangstellenden kunnen informatie inwinnen bij Stadtwercke of voor de Osmohallen bij de nieuwe eigenaar wanneer deze bekend is.



Belangrijk bij de ontwikkeling van de Kreativkai is het leiderschap geweest van een aantal belangrijke gerenommeerde namen geweest en vooral het netwerk waar zij mee in verbinding staan, zoals Bolles en Wilson en Wolfgang Hoelker, een lokale ondernemer en creatieve filantroop die veel connecties heeft in de creatieve sector. Zij waren trekkende namen en inspirerende mensen die een grote bijdrage hebben geleverd bij de ontwikkeling van het gebied. Via Bolles en Wilson werd het aantrekkelijk voor andere creatieve bedrijven om zich ook te vestigen aan de Kreativ Kai. Via Hoelker kwam een nieuwe bibliotheek voor kinderboeken in het gebied en werden allerlei creatievellingen aangetrokken om zich te vestigen binnen de Kreativkai.

Het Planproces en burgerparticipatie

Voor het publiek of burgers van Münster waren er maar weinig participatiemogelijkheden bij de planvorming. Zij werden niet bij de eerste visies betrokken, maar alleen bij de behandeling van de bestemmingsplanvaststelling. Binnen Münster is dit zo georganiseerd dat zij in eerste instantie mogen discussiëren over het ruwe bestemmingsplanidee en daarna nog een keer in de volgende ronde een bezwaarschrift mogen indienen. Er was geen sprake van een klankbordgroep. Na de bestemmingsplanfase worden per bouwplan alleen de direct omwonenden betrokken. Deze kunnen echter geen bezwaarschrift tegen de individuele bouwpercelen indienen (het bestemmingsplan is immers voltrokken en gebouwd wordt conform het bestemmingsplan). Wel vindt er afstemming plaats tussen de nieuwe eigenaren en de omwonenden naar eigen inzicht. Hierbij is Stadswercke of de stad Münster niet meer betrokken (behalve welstandstoezicht). Welstandstoezicht gebeurt in openbare zittingen (net als in Nederland).

PROCESORGANISATIE EN RUIMTELIJKE KWALITEIT WATERFRONT MÜNSTER					
	HAFENGEBIET	KREATIV KAI	MITTENHAFEN	HAFENGEBIET II	OSMOHALLEN
Sturingsproces	<i>Statisch</i>	<i>Statisch</i>	<i>Statisch</i>	<i>Statisch</i>	<i>Statisch</i>
Organisatievorm Publiek-Publiek	<i>Directief via de lijn vanaf Ober-Burgemeister getraptd richting de medewerker</i>	<i>Hogere overheden subsidiëren en toetsen op afstand</i>	<i>Provincie is subsidieverstrekker Rijk is opdrachtgever Stad en Milieu + stelt voorwaarden aan ontwikkeling in relatie met Hart van Zuid</i>	<i>Provincie is subsidieverstrekker Rijk is opdrachtgever ISV en subsidieverstrekker.</i>	<i>Provincie is subsidieverstrekker Rijk is opdrachtgever</i>
Organisatievorm Publiek-privaat	<i>Publieke partij is opdrachtgever of regisseur. Afstemming vindt plaats via Stedenbouwkundige overeenkomsten/contracten waarin de afspraken over de ontwikkeling zijn opgenomen.</i>	<i>Publieke ontwikkeling Gebruik makend van privaat netwerk</i>	<i>Publieke ontwikkeling</i>	<i>Publieke ontwikkeling</i>	<i>Regie op afstand, via Wettbewer-</i>
Projectorganisatie	<i>Interne afstemming via Lijnmanagement.</i>	<i>Lijnorganisatie</i>	<i>Lijnorganisatie</i>	<i>Lijnorganisatie</i>	<i>Lijnorganisatie</i>
Bereiken ruimtelijke kwaliteit	<i>Supervisie bij de gemeente</i>	<i>Checklist Autonome planvisie Procesmanagement</i>	<i>Checklist Autonome planvisie Procesmanagement</i>	<i>Checklist Autonome planvisie Procesmanagement</i>	<i>Checklist Planvisie Wettbewerf Stedenbouwkundige overeenkomst</i>
Participatie	<i>Via beleid en juridische inspraak</i>	<i>Juridische inspraak, beperkt Inzage in de voorbereidende documenten</i>	<i>Juridische inspraak, beperkt Inzage in de voorbereidende documenten</i>	<i>Juridische inspraak, beperkt Inzage in de voorbereidende documenten</i>	<i>Juridische inspraak, beperkt Inzage in de voorbereidende documenten</i>
Ruimtelijke kwaliteitsmanagement	<i>Hoog inzetten ambitieniveau Gebruiken netwerken</i>	<i>Hoog ingezet ambitieniveau Schakelen tussen het schaalniveau</i>	<i>Meerdere varianten op een basisidee, Hoog inzetten Zelfstandig te ontwikkelen deelgebieden Varianten Schakelen tussen de schaalniveaus</i>	<i>Hoog ingezet ambitieniveau via prijsvragen Schakelen tussen de schaalniveaus</i>	<i>Hoog ingezet ambitieniveau</i>

Tabel 6.6.1. Bron: diverse documenten en interviews Kreativkai/Münster.

Ingezette Ruimtelijke kwaliteitsinstrumenten

In het gebiedsontwikkelingsproces worden verschillende ruimtelijke kwaliteitsinstrumenten ingezet. Deze zijn opgenomen in het onderstaande overzicht. Het zijn publiekrechtelijke, privaatrechtelijke, stedenbouwkundige en financiële instrumentaria. In grote lijnen komen zij per deelgebied overeen.

- **Publiekrechtelijk:** Bij alle deelgebieden worden gelijksoortige stappen gezet in het publiekrechtelijke traject los van de grondpositie en de belangen die de publieke partijen bij de herontwikkeling hebben. Voorafgaand aan de planontwikkeling is de bestemmingsplanprocedure gestart en afgerond. Het bestemmingsplan is globaal van opzet. De bestemmingsplanprocedure maakt geen deel uit van de contracten.



- **Privaatrechtelijk:** Ook in het privaatrechtelijk wordt in alle deelgebieden gelijksoortige stappen gezet. Alleen bij Osmo is het nog afhankelijk van de nieuwe grondeigenaar of dit ook zo bij OSMO gebeurt.
- **Stedenbouwkundig:** Belangrijke trekker voor de herontwikkeling van het Waterfront zijn de architecten Bollis en Wilson. Hun naamsbekendheid trekt ook andere en gelijksoortige creatieve beroepen aan die nodig zijn om het economisch potentieel van de stad te vergroten. Enig verschil is dat door de beperkte grondpositie bij Osmo de gemeente gebruik heeft gemaakt van een Wetbep. De overige gebiedsdelen zijn in eigen beheer ontwikkeld door de publieke partijen.
- **Financieel:** Gemeente heeft en houdt een beperkte grondpositie bij Osmo en daarmee beperkte mogelijkheden om direct middelen uit het gebied te halen als gevolg van de gebiedsontwikkeling. Hier wordt via de belastingen en de hogere inkomens die naar het gebied toe gegaan de kosten gecompenseerd. Bij de overige gebieden is Stadtwercke de eigenaar gebleven en kunnen via de verkoop van de verschillende percelen middelen worden gegenereerd. Deze kunnen direct weer terug vloeien aan de ontwikkeling van de resterende gebiedsdelen.

HAFENGEBIET MÜNSTER: GEBRUIKT INSTRUMENTARIUM OM RUIMTELIJKE KWALITEIT TE VERANKEREN				
	KREATIV KAI	MITTENHAFEN	HAFENGEBIET II	OSMO
Publiekrechtelijk	Zelfstandig Milieutoezicht Bouwvergunning Bestemmingsplan Milieu-effectrapportage Gebiedsontwikkelingsplan Flachennutzungsplan Bebauungsplan	Zelfstandig Milieutoezicht Bouwvergunning Bestemmingsplan Milieu-effectrapportage Gebiedsontwikkelingsplan Flachennutzungsplan Bebauungsplan	Zelfstandig Milieutoezicht Bouwvergunning Bestemmingsplan Milieu-effectrapportage Gebiedsontwikkelingsplan Flachennutzungsplan Bebauungsplan	Zelfstandig Milieutoezicht Bouwvergunning Bestemmingsplan Milieu-effectrapportage Gebiedsontwikkelingsplan Flachennutzungsplan Bebauungsplan
Privaatrechtelijk	Ontwikkelings-overeenkomst Grondcontract Met publieke en private partijen	Ontwikkelings-overeenkomst Grondcontract Met publieke en private partijen	Ontwikkelings-overeenkomst Grondcontract Met publieke en private partijen	Ontwikkelings-overeenkomst Grondcontract Met publieke en private partijen
Stedenbouwkundig	Städtebaulicher Vertrag: Gebiedsontwikkelingsplan Flachennüt Bebauungsplan zungsplan Architecten met naam	Städtebaulicher Vertrag: Gebiedsontwikkelingsplan Flachennüt Bebauungsplan zungsplan Architecten met naam	Städtebaulicher Vertrag: Gebiedsontwikkelingsplan Flachennüt Bebauungsplan zungsplan Architecten met naam	Städtebaulicher Vertrag: Wettbewer Gebiedsontwikkelingsplan Flachennüt Bebauungsplan zungsplan Architecten met naam
Financieel	Subsidies en cofinanciering gemeente, NRW, Europa Grondopbrengst en belasting Beëindigen huurcontracten Grondpositie	Subsidies en cofinanciering gemeente, NRW, Europa Grondopbrengst en belasting Beëindigen huurcontracten Grondpositie	Subsidies en cofinanciering gemeente, NRW, Europa Grondopbrengst en belasting Beëindigen huurcontracten Grondpositie	Subsidies en cofinanciering gemeente, provincie, rijk Belastingen

Tabel 6.6.2. Bron diverse documenten en interviews Kreativkai/Münster. zie literatuurlijst

6.7. Bereikte ruimtelijke kwaliteit

De verschillende deelgebieden binnen het Waterfront van Münster zijn nog niet voltooid, er is nog een lange weg te gaan richting realisatie. Fasegewijs worden na de Kreativkai de overige gebieden opgepakt en ondanks de tegenvaller dat de Osmofabriek failliet ging voor de overdracht worden de plannen verder uitgevoerd. Ook al is dit in een iets lager tempo dan gewild. Er is al wat veranderingen waaruit kan worden afgeleid dat deze voorsnog een positieve uitwerking kunnen hebben op de ruimtelijke kwaliteit. Ruimtelijke kwaliteit is eerder gedefinieerd als de optelsom van Omgevingskwaliteit, Kwaliteit van de Plek, Leefkwaliteit en Identiteit. Op al deze ruimtelijke kwaliteitsonderdelen vinden er veranderingen plaats binnen het Waterfront van Münster. Deze worden volgens de eerder gegeven definitie van Ruimtelijke kwaliteit beschreven. Een uitgebreide omschrijving is te vinden in de bijlage bij tabel 6.4.

Omgevingskwaliteit - Environmental Quality

Een van de ruimtelijke kwaliteitsproblemen in het gebied zijn ontstaan vanuit de voormalige havenactiviteiten. Een aantal oude bedrijven hebben een milieuhindercirkel waaronder Lehnkering, het chemiebedrijf. De al vertrokken bedrijven hebben een stuk bodemverontreiniging achter gelaten en verouderde panden. Bij de Kreativkai zijn veel van de oude opslagloodsen gesloopt voor perceelsgewijze nieuwbouw. Voor de nieuwbouw heeft een sanering van de bodem plaats gevonden. Een deel van de oude panden blijven staan voor hergebruik. Ook hiermee wordt een deel van de bodemverontreiniging opgelost. Lehnkering zal op termijn vertrekken naar een andere locatie waarmee een van de belangrijkste milieubelemmeringen voor woningontwikkeling uit het gebied verdwijnt en zo de omgevingskwaliteit toeneemt.

Kwaliteit van de Plek - Quality of Place

Van een monotoon en besloten klassiek havengebied met uitsluitend havenbedrijvigheid transformeert de haven naar een Waterfront met een gedifferentieerd gebruik. Het gebied is voor het publiek toegankelijk en wordt ook verder voor hen ontsloten. Het Waterfront wordt een verblijfsgebied met een oriëntatie op de havenkom met daarnaast bijzondere woonvormen, creatieve bedrijvigheid, waterrecreatie, horeca, een filmtheater en een



bijzondere bibliotheek. Tegelijkertijd blijft veel van de oorspronkelijke bebouwing behouden en het beeld van het terrein ook bepalen.

Leefkwaliteit - Quality of Life

Naast verschillende ruimtelijke veranderingen is er ruimte voor evenementen zoals het jaarlijks terugkerend Havenfest. Daarnaast verschijnt er een grote diversiteit aan verblijfs- en vermaakfuncties. Deze worden gecombineerd met de bestaande historische setting. Er is ruimte voor vermaak en voor rust. De grote variatie aan ontwikkelingen is een verrijking van de leefkwaliteit ten opzichte van de voorgaande situatie. Het Waterfront is zo aantrekkelijk voor het bezoekend publiek geworden dat onder andere de Kreativkai een concurrent vormt voor de binnenstad van Münster.

Identiteit - Identity

De oude haven had zijn eigen karakteristiek als industrieel gebied. Een deel van deze identiteit is binnen het Waterfront verplaatst en naar een andere locatie. Wel blijven de verschillende bijzondere monumentale panden behouden en krijgen deze een andere invulling voor creatieve beroepen en kleinschalige ondernemingen (Harley Davidson, eigentijdse kinderkleding, uitbaterijen, ateliers). Op de plek waar een deel van de oude havengebouwen moesten verdwijnen ontstaan nieuwe gebouwen die de contouren van de oude gebouwen volgen. Hierbij wordt moderne architectuur niet geschuwd en wordt perceelsgewijs gebouwd waardoor er een grote variatie aan verschijningsvormen ontstaan. Het gebied is open en toegankelijk geworden en heeft zijn eigen karakteristiek gekregen. Wanneer op termijn echt woningen worden gebouwd zal de levendigheid in het gebied verder worden vergroot.

De nieuwe identiteit is vooral een vrij uniek havenleisuregebied geworden georiënteerd op de havenkom dat zichzelf ook zonder het oude binnenstadscentrum kan redden.

Uit de afzonderlijke ontwikkelingen kan worden afgeleid dat het oude monotone havengebied met vooral grootschalige en vervuilende bedrijven transformeert naar een gedifferentieerd Waterfront. Het krijgt meer leisure, verblijfskwaliteit en publiek dan tevoren. In relatie met de ambities die de centrale stad en NRW zich hadden gesteld heeft het gebied al vanaf de uitvoering een unieke toevoeging voor de werkgelegenheid binnen de regio. Het gebied overtreft in ieder geval in de vorm van de Kreativkai de gestelde verwachtingen en lijkt zelfs een geduchte concurrent voor de oude binnenstad van Münster te worden als publiekstrekker. In ieder geval is er een nieuwe publiekstrekker aan de stad toegevoegd. Hopelijk zal dit ook verder kunnen worden doorgezet richting het Osmoterrein ook al laat hier door omstandigheden de ontwikkeling nog enigszins op zich wachten.

6.8. Constateringen context Waterfront Münster en de invloed op de ruimtelijke kwaliteit

Het Waterfront in Münster is belangrijk geweest voor de economische ontwikkeling van de stad. Directe aanleiding voor de herstructurering vormt het beëindigen van de huurcontracten voor het havengebied en het vertrek van een aantal bedrijven. Münster is een voormalig industrie- en hanze stad in Münsterland met een relatief hoger opgeleide bevolking en een divers woon- en leefomgeving.

Münster heeft de ambitie om haar positieve imago en economische positie in Münsterland en verder te vergroten.

In het publiek huis hebben de hogere overheden met name de rol als subsidant, opdrachtgever en staan zij redelijk op afstand van de gebiedsontwikkeling. Het initiatief voor de gebiedsontwikkeling ligt op lokaal niveau. Een bovenlokaal niveau is een sterke regie en visie die hiërarchisch wordt doorvertaald naar lokaal niveau.

De transformatie van het Waterfront in Münster valt uiteen in verschillende deelgebieden, die centraal worden aangestuurd met een gelijksoortige aanpak conform de eerste planvisie dat dient als een centraal regiedocument. De Ober-Burgemeister is intensief betrokken bij de ontwikkelingen als opdrachtgever en eindverantwoordelijke.

Sprake is van een statisch sturingsconcept, met een besloten planproces benadering, diverse voornamelijk publieke vormen. Er is een strikte scheiding tussen de publieke en private activiteiten. De wederzijds aanwezige kennis wordt niet optimaal benut en uitgewisseld. Er is geen aparte projectorganisatie, alles verloopt via procesafspraken of een vast stramen van stappen om het werk te kunnen realiseren.

Om de ruimtelijke kwaliteit te vergroten is gebruik gemaakt van het proces, eigen planvisie en een checklist. Als ruimtelijke kwaliteitsmanagementstrategie is ingezet op hooginzetten, alternatieven en soms laag inzetten en het schakelen tussen schaalniveaus. Ruimtelijke kwaliteit is verankerd met een diversiteit aan publiek/privaatrechtelijke, stedenbouwkundige en financiële instrumentaria die grotendeels met elkaar zijn verweven.

Zowel de omgevingskwaliteit, de kwaliteit van de plek, de leefkwaliteit als de identiteit wordt veranderd en lijken flink te verbeteren. Uit dit samen kan worden afgeleid dat de ruimtelijke kwaliteit in het gebied toeneemt na de transformatie van traditioneel havengebied naar een gevarieerd Waterfront.



KENSCHETS PRAKTIJKCASE WATERFRONT MUNSTER OP BASIS VAN ANALYSE		
Nationale cultuurprofiel	Lage machtsafstand, individualistisch, feminien, kan goed omgaan met onzekerheid, langetermijngericht	
Ruimtelijke kwaliteit	Bestaand	- negatief
	Nieuwe	- positief
	Input (identiteit, potentie, ambitie)	- positief
Publiek huis op orde	Top down Start Regie vooral Directieve lijn en projectorganisatie	
Sturen op ruimtelijke kwaliteit	Open planproces	- statisch
	Projectorganisatie	- positief (aanwezig)
	Programma	- geen
	Participatie	- neutraal
	Aandacht RK in procesorganisatie	- neutraal (buiten organisatie)
Organiserend vermogen	Inzet RK instrumenten	- positief
	Leiderschap	- positief (aanwezig)
	Visie	- positief (aanwezig)
	Netwerk	- positief (aanwezig)
Overig	Draagvlak	- neutraal (aanwezig)
	Afzonderlijke projecten met afzonderlijke opbouw en grote samenhang later in programma ondergebracht Gebruik van Wettbewerb Alles is voorgeschreven (documenten, processtappen)	

Tabel 6.8





7. Vergelijking Nederland Duitsland



HOOFDSTUK 7 DE VERGELIJKING NEDERLANDSE EN DUITSE CONTEXT EN CASES

In dit hoofdstuk worden de Nederlandse en Duitse praktijksituatie met elkaar vergeleken aan de hand van het theoretisch onderzoekskader en de praktijkcases in hoofdlijnen. Vervolgens worden deze vertaald naar bevindingen en een algemeen advies voor de A1 zone met betrekking tot:

- *de culturele context*
- *de rollen van de hogere overheden bij de ruimtelijke kwaliteit in een Nederlands-Duitse samenwerking bij een gebiedsontwikkeling*
- *de organisatie bij een Nederlands Duitse samenwerking bij een gebiedsontwikkeling*
- *de instrumenten en strategieën die gebruikt kunnen worden bij een Nederlands Duitse samenwerking bij een gebiedsontwikkeling*
- *de kwaliteit die behaald kan worden bij een Nederlands Duitse samenwerking bij een gebiedsontwikkeling.*

Voor een volledig overzicht van de overeenkomsten en verschillen staat in de bijlage van hoofdstuk 7 een tabel waarin de Nederlandse en Duitse situatie naast elkaar zijn geplaatst. Deze wordt in de bijlage vooraf gegaan door een illustratief praktijkvoorbeeld voor een grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling in de Nederlands- Duitse situatie.

7.1. Culturele context en invloed op het gebiedsontwikkelingsproces

De Nederlandse en Duitse context worden in het onderstaande overzicht met elkaar vergeleken zoals zij zijn besproken in hoofdstuk 3 en 4. Aan de hand hiervan wordt een korte kenschets gegeven van de Nederlandse en Duitse aanpak van de gebiedsontwikkeling. Hierbij wordt in gegaan op:

- *de gevonden culturele typering op basis van het onderzoek en de theorie van Geert en Gert Jan Hofstede*
- *het handelen bij een gebiedsontwikkeling tussen publieke partijen*
- *het handelen bij een gebiedsontwikkeling tussen publieke en private partijen*
- *het sturen op de versterking van de ruimtelijke kwaliteit*
- *ruimtelijke kwaliteitsinstrumentaria*

Verschillen in cultuurprofiel

Eerder is stil gestaan bij een advies van Elisabeth Marx bij een internationale samenwerking. Zij adviseert om in een internationale samenwerking in ieder geval te opereren als een internationalist/interculturist: "*iemand die zich volledig bewust is van de complexiteit en de ambiguïteit van uitwisselingen in vreemde culturen en die zich probeert aan te passen door zijn denkwijze en houding te veranderen en door een compromis te zoeken tussen de culturen*".

Partijen kunnen op basis van hun culturele typering verschillen op basis van de benadering van Geert en Gert Jan Hofstede. Hieruit is de gedachte afgeleid dat deze partijen met elkaar kunnen samenwerken als men zich bewust is van deze verschillen en wat dit kan betekenen, bijvoorbeeld bij een gezamenlijke gebiedsontwikkeling.

De typering van de Nederlandse en Duitse culturele karakteristieken geeft een aantal verschillen en overeenkomsten weer. Beide landen kennen een lage machtsafstand en zijn individualistisch. In beide situaties zou dit volgens Geert en Gert Jan Hofstede concreet betekenen dat er minder zonder meer een acceptatie is van een autoriteit of centraal gezag en dat overheidsingrijpen in de markt minder gewenst is. Tussen beide landen zijn er verschillen in hun typering:

- *Nederland heeft een feminiene op consensus gerichte organisatiecultuur, Duitsland een op competentie gerichte masculiene cultuur*
- *Nederland heeft een wenig risicomijdend gedrag, Duitsland een risicomijdend gedrag*
- *Nederland heeft een lange termijn gerichte focus, in Duitsland ligt deze op de korte termijn.*

Op basis van het gevonden cultuurprofiel zijn er ook overeenkomsten tussen beide landen. Zij worden gekenmerkt door een lage machtsafstand. Dit is vrij te vertalen dat beide landen democratisch van karakter zijn. Daarnaast is de nationale context individualistisch.

Het handelen bij een gebiedsontwikkeling tussen publieke partijen

Het verschil in cultuurprofiel kan van invloed zijn op de wijze van samenwerken tussen beide landen. In de Duitse situatie zijn aanvullende randvoorwaarden nodig om risico's zichtbaar te maken en af te dekken in een gebiedsontwikkeling waarbij dit op een korte termijn gerealiseerd zal moeten worden. Daarnaast zal er een meer competitieve sfeer zijn waarbij men minder op consensus gericht zal zijn dan in de Nederlandse situatie. Vervolgens zijn er verschillen die mede voort komen uit de culturele context van beide landen:

- *Publieke overheden opereren in hun rollen in beide landen anders. In Nederland is de publieke partij meer een concullega van de private partij. In Duitsland is hij de concurrent en wordt meer in competitie met elkaar afspraken gemaakt.*
- *Ook de rolvervulling van de overheden ten opzichte van elkaar verschilt. In Nederland opereren de overheidsniveaus in grote lijnen op basis van gelijkwaardigheid ten opzichte van elkaar. In de Duitse situatie is het hiërarchisch verschil wettelijk vastgelegd. De overheden opereren binnen hun bevoegdheden redelijk autonoom, dit wordt anders wanneer er tussen schaalniveaus moet worden samengewerkt. In Duitsland wordt*



meer hiërarchisch geopereerd. In Nederland is er een bottum up benadering mogelijk waarbij tussen de verschillende schaalniveaus vrijblijvend gesprongen kan worden als dit ten goede komt van het samenwerkingsproces. In de Duitse situatie is de neiging vooral in de interne organisatie hiërarchisch top-down te opereren volgens een vast stramien dat weinig tot geen verassingens oplevert.

Er zijn overeenkomsten in de rollen van publieke partijen in de Nederlandse en Duitse situatie. Ten opzichte van de private partijen kunnen in beide landen de publieke partijen optreden als initiatiefnemer, participant, subsidiant en regisseur. Hierbij ligt er een verschil in nuancering in beide landen. In Nederland is de rol van regisseur mogelijk in de vorm van opdrachtgever en ontwikkelingspartner. In Duitsland ligt het accent bij de regisseursrol bij die van de opdrachtgever. Verder zal de focus van de gebiedsontwikkeling in de Duitse situatie meer gericht zijn op het behalen van resultaat op de korte termijn en in de Nederlandse situatie op de lange termijn.

Het handelen bij een gebiedsontwikkeling tussen publieke en private partijen

Het cultuurprofiel en de nationale context kunnen ook van invloed zijn op de samenwerking tussen publieke en private partijen in beide landen. Een aanpak via programma's, proces en projecten lijkt meer aan te sluiten bij de Nederlandse dan de Duitse situatie. Toch komt ook in Duitsland een aanpak via projecten en programma's voor. Belangrijkste verschil is dat in de Nederlandse situatie als het nodig is publieke en private partijen samen op een gelijkwaardige wijze hiervan deel uit kunnen maken. In de Duitse situatie is er een strikte scheiding van publieke en private partijen. Een projectorganisatie is ofwel volledig publiek, danwel volledig privaat. De reden van deze strikte scheiding is de duidelijkheid in de scheiding van de rollen van toezichthouder/opdrachtgever ten opzichte van die van opdrachtnemer van publiek ten opzichte van de private partijen (hiërarchie).

het sturen op de versterking van de ruimtelijke kwaliteit

Er zijn verschillen in beide landen in sturingsconcepten op de ruimtelijke kwaliteit (statisch versus dynamisch), participatie van diverse actoren in het gebiedsontwikkelingsproces en de toepasbaarheid van een PPS.

In de Nederlandse situatie is de laatste jaren sprake van een dynamisch sturingsconcept, met veel ruimte voor een integrale benadering van de gebiedsontwikkeling waarbij publieke en private partijen hun visies met elkaar uitwisselen. Burgers hebben ruime mogelijkheden voor inspraak en kunnen vrij vroeg bij het planproces en de planvoorbereiding worden betrokken nog voor het (publieke) juridische traject wordt ingezet. Een PPS is een manier van samenwerking tussen publieke en private partijen die wordt toegepast wanneer geen van beiden het gebied zelfstandig tot ontwikkeling kan brengen. Op basis van gelijkwaardigheid nemen publieke en private deel aan een PPS waarbij afspraken kunnen worden gemaakt over de wijze van planvorming, proces en stappen richting de gebiedsontwikkeling. Een PPS in de vastgoedontwikkeling is niet gebruikelijk, maar wordt mee geëxperimenteerd voor overheidsgebouwen.

Draakvlak is een van de grootste risico's in de Nederlandse gebiedsontwikkeling, alhoewel de vertraging van het planproces minder is geworden dankzij de nieuwe wetgeving op het gebied van de ruimtelijke ordening. Hierin zijn de inspraak mogelijkheden aanzienlijk beperkt voor derden, hoewel er nog steeds meer ruimte is voor "mee praten" dan in de Duitse situatie.

In de Duitse situatie is er sprake van een statisch sturingsconcept, met weinig ruimte voor een interactief proces waar op basis van een door de publieke partijen uitgedachte planvorming de gebiedsontwikkeling wordt ingezet. Private partijen (burgers en marktpartijen) krijgen in principe alleen in de fase van de juridische vaststelling een mogelijkheid om te reageren. Een advies vooraf wordt in principe niet gevraagd. Een PPS in de gebiedsontwikkeling tussen publieke en private partijen is niet gebruikelijk. Er is sprake van ofwel een publieke ofwel een private gebiedsontwikkeling afhankelijk van wie de grootste grondpositie heeft. Een PPS in de fase van vastgoedontwikkeling is gebruikelijker.

In de Duitse wetgeving en werkwijze is er weinig ruimte voor inspraak, zowel tussen de verschillende publieke bestuurslagen als tussen publieke en private partijen. Pas in de fase van een Wettbewerf (prijsvraag) krijgt een private (markt)partij, onder de condities van de prijsvraag enige invloed hebben op. Klankbordgroepen, adviesteams en kwaliteitsteams zijn niet gebruikelijk. De gewone burger krijgt pas in de bouwplanfase voorafgaand aan de bouw van een gebouw beperkte invloed. Alleen partijen die een direct belang hebben (direct omwonenden) krijgen beperkte inspraak. Wettelijk gezien is het draagvlak van de private partijen niet bepalend, maar het publieke draagvlak of het "gezag". Wel wordt er in Duitsland ervaring opgedaan met een burgerjury om toch een burgeradvies te krijgen bij plannen. Blijkbaar is er wel een behoefte om plannen beter te laten aansluiten bij de werkelijke behoefte en wensen van burgers en partijen.

Daarnaast zijn er overeenkomsten tussen de Nederlandse en Duitse sturing op het versterken van de ruimtelijke kwaliteit. Er zijn overeenkomsten in het toepassen van ruimtelijke kwaliteitsstrategieën. In beide landen kunnen de verschillende overheidsniveaus strategieën toepassen als hoog en laag inzetten, meerdere varianten toepassen en schakelen tussen schaalniveaus. Enige uitzondering hierop vormen de steden die deel uit maken van een Stadskreis omdat zij geen onderhandelingsbevoegdheden hebben. Er zijn in beide landen voorbeelden van bovenlokale gebiedsontwikkeling die aangestuurd werden via ingrijpen vanuit de bovenlokale overheden.



SAMENVATTING VERGELIJKING NEDERLANDSE EN DUITSE CULTUURPROFIEL EN CONTEXT	
NEDERLAND	DUITSLAND
Culturele context: typering landelijke cultuur	
een lage machtsafstand, individualistisch, feminien, die goed om kan gaan met onzekerheid en gericht is op de lange termijn.	Een lage machtsafstand, individualistisch, masculiene, die minder goed om kan gaan met onzekerheid en gericht is op de korte termijn
Gevolg cultuur voor publieke rollen en publiek huis op orde	
De rollen als initiatiefnemer, regisseur (opdrachtgever+ontwikkelingspartner), participant en subsidiënt is op alle bestuursniveaus mogelijk: de rol van de overheid in de economie beperkt is, de rollen gericht zijn op consensus, (ontwikkelings)partnerschap en een visie op de lange termijn met een redelijk mate van flexibiliteit in de condities bij de uitvoering van de verschillende rollen.	Uit bovenstaande kan worden afgeleid dat in een Duitse cultuur op basis van de eerder genoemde benadering alle vier de rollen mogelijk zijn, maar dat de rol van de overheid in de economie beperkt is, de rollen gericht zijn op competitie, de overheid als opdrachtgever of ontwikkelingspartner veel zeggenschap heeft een visie gericht is op de korte termijn met een beperkte flexibiliteit in de condities bij de uitvoering van de verschillende rollen.
Gevolg cultuur voor proces, programma, project	
Vanuit de culturele context is er een goede basis voor het toepassen van een aansturing via proces, programma's en projecten.	Vanuit de culturele context is er een iets minder goede basis voor het toepassen van een aansturing via projecten en minder voor programma's en processen in verband met de onzekerheidsfactor. Conditie hierbij blijft dat de risico's vooraf bekend zijn en opgelost/afgedekt worden en gecontroleerd kunnen worden.
Gevolg cultuur op keuze sturen op ruimtelijke kwaliteit	
Dynamisch sturingsconcept, accent op integraal plan en procesmanagement	Statisch sturingsconcept, accent op checklist en procesmanagement (beheersing)
Ruimtelijke instrumentaria in de nationale context	
Publiekrechtelijk, privaatrechtelijk Stedenbouwkundig, financieel	Publiekrechtelijk, privaatrechtelijk Stedenbouwkundig, financieel
Rollen verschillende bestuurslagen in de nationale (culturele) context.	
de overheden op de verschillende instrumentaria de rollen kunnen vervullen binnen hun ruimtelijke bevoegdheden als initiatiefnemer, regisseur en als participant. Afhankelijk van hun rol in de gebiedsontwikkeling kunnen zij daarnaast binnen het financiële en privaatrechtelijke instrumentarium de rol hebben van subsidiënt. Samenwerking tussen de verschillende overheidslagen vindt op basis van gelijkwaardigheid plaats (feminien)	"Samenwerking" tussen de verschillende overheidslagen vindt op basis van hiërarchie plaats (masculien). Op basis van de wettelijke verhoudingen en de ruimtelijke bevoegdheden van de verschillende overheidslagen kunnen zij niet alle rollen vervullen.
Sturingsconcept, Burgerparticipatie en PPS	
Dynamisch sturingsconcept Veel inspraak en interactie publiek-privaat, gelijkwaardigheid Veel ervaring PPS in gebiedsontwikkeling, later in vastgoed.	Statisch sturingsconcept, Hiërarchisch proces, weinig ruimte voor participatie. weinig ruimte voor inspraak in de gebiedsontwikkeling of visievorming. PPS in de gebiedsontwikkeling is niet gebruikelijk, maar wel bij vastgoedontwikkeling van bijvoorbeeld gebouwen met een publieke functie.
Strategieën in ruimtelijk kwaliteitsmanagement	
De verschillende overheidslagen kunnen binnen hun ruimtelijk bevoegdheden gebruik maken van: hoog inzetten, laag inzetten, variëteit aan concepten schakelen tussen schaalniveaus	Met uitzondering van een kleine stad die deel uit maakt van een Stadskreis kunnen de verschillende overheidslagen binnen hun ruimtelijke bevoegdheden gebruik maken van: hoog inzetten, laag inzetten variëteit aan concepten, schakelen tussen schaalniveaus. Hierbij is de planvorming minder flexibel
Bovenlokale gebiedsontwikkeling	
Er zijn voorbeelden van bovenlokale gebiedsontwikkeling	Er zijn voorbeelden van bovenlokale gebiedsontwikkeling

Tabel 7.1.



Ruimtelijke kwaliteitsinstrumentaria

Het type ruimtelijke kwaliteitsinstrumentaria die ingezet kunnen worden om de ruimtelijke kwaliteit te versterken. In beide landen hebben in hoofdlijnen wettelijke, stedenbouwkundige en financiële instrumentaria. Een nuancering ligt in de wijze van gebruik van deze instrumentaria. In Nederland is er een soort vrijblijvendheid bij de inzet van de instrumenten die niet wettelijk zijn vastgelegd zoals prijsvragen. In Duitsland hebben alle instrumentaria een zekere wetmatigheid in de wijze waarin zijn worden toegepast. Een Wettbewerb heeft in Duitsland een andere uitwerking dan in de Nederlandse situatie. De winnaar in Duitsland is zeker dat hij het werk gegund krijgt, in Nederland hoeft dit bijvoorbeeld niet het geval te zijn. Randvoorwaarden worden in de Duitse situatie strikter gehanteerd, in Nederland kan hierover in principe worden onderhandeld.

De verschillen en ook de overeenkomsten in de aanpak van de gebiedsontwikkeling in de Nederlandse en Duitse situatie is voor een deel te verklaren vanuit de gevonden culturele typering. De overeenkomsten zijn vooral te vinden in de ruimtelijke instrumentaria en strategieën die toegepast worden in de gebiedsontwikkeling. De verschillen zijn er vooral in de aanpak en inrichting van het gebiedsontwikkelingsproces. Wat opvalt, is dat vooral de manier van samenwerken tussen de publieke partijen, tussen publieke en private partijen en het inrichten van de procesarchitectuur in beide landen anders is. De verdere uitwerking van de ruimtelijke kwaliteit kan op eenzelfde wijze gebeuren met dezelfde instrumentaria. De Nederlandse manier van samenwerken kan op basis hiervan gekenschetst worden als "snellheid, flexibiliteit en consensus" en de Duitse aanpak als "gedegenheid (grondlichheit), duidelijkheid en competitie".

7.2. Vergelijking van een Nederlandse en een Duitse gebiedsontwikkeling in de praktijk

De Nederlandse en Duitse praktijkcase worden in het onderstaande overzicht met elkaar vergeleken zoals zij zijn besproken in hoofdstuk 5 en 6. Aan de hand hiervan wordt een korte kenschets gegeven van de Nederlandse en Duitse aanpak van de gebiedsontwikkeling in de praktijk. Het zijn twee praktijksituatie waarbij sprake is van een binnenstedelijke transformatie met een bovenlokale impact, de Transformatie van Hengelo Zuid en de Transformatie van Waterfront Münster. Met de culturele context in het achterhoofd zijn ook hier verschillen en overeenkomsten aan te geven.

Hierbij wordt nader in gegaan op de verschillen tussen Nederland en Duitsland op basis van de nationale context en cultuurprofiel. In tabel 7.2.1. staat een vergelijking in het kort van het vertrekpunt van beide cases.

VERGELIJKING NEDERLANDSE EN DUITSE PRAKTIJKCASE	
Achtergrond van de opgave	
NEDERLAND: HENGELO ZUID	DUITSLAND: WATERFRONT
GESCHIEDENIS CONTEXT	
Hengelo als Industrie en Metaalstad gegroeid in de industriële revolutie, van een dorpskern naar een gebied met stedelijke allure. Hengelo Zuid als bakermat ontwikkeling Hengelo Onderdeel Netwerkstad samenwerkingsverband	Münster als oude Hanzestad, Waterfront en havengebied als belangrijke basis industriële groei Münster. Onderdeel van Nordrein Westfalen.
Noodzaak verandering en aanleiding	
In onbruik raken delen van het industriegebied door moderne tijd, lege plekken in de stad Economische versterking nodig Achteruitgang van ruimtelijke kwaliteit en kwaliteit van de leefomgeving	Het beëindigen van huurcontracten in het Hafengebied en in onbruik raken van het terrein Economische versterking en nieuwe invulling van het gebied is nodig
Identiteit	
Verandering van identiteit met verwijzing naar het verleden (oude identiteit)	Verandering van identiteit met verwijzing naar het verleden (oude identiteit).
Ambitie	
Hoog: bovenlokale uitstraling in vormgeving en gebruik	Hoog: bovenlokale uitstraling in vormgeving en gebruik
Potentie	
Groot: Havengebied, industrie, technologie, nabijheid universiteit, situering (A1, 4 ^e centraal station in NL, internationaal knooppunt, luchthaven)	Groot: Havengebied, industrie, technologie, aanwezigheid universiteit, situering (A1, stationsomgeving, luchthaven, regionaal knooppunt)

Tabel 7.2.1.

In grote lijnen zijn de opgaven in Hengelo Zuid en bij het Waterfront in Münster vergelijkbaar, net als de context (industriestad, nabijheid haven, technologie, nabijheid universiteit).



Ook tussen de aanpak van de vergelijkbare gebiedsontwikkelingen in Hengelo Zuid en het havengebied in Münster blijkt uit de analyse van de literatuur en interviews dat er verschillen zijn. Deze verschillen hebben in hoofdlijnen betrekking op:

- de procesrollen van de publieke partijen bij de gebiedsontwikkeling
- de aanpak na het sluiten van de businesscase
- de PPS
- de procesarchitectuur
- de publiek-publieke afspraken
- het managen van de ruimtelijke kwaliteit of sturingsconcept
- de participatie en het planproces

Voor een uitgebreid overzicht van de vergelijking van de praktijkcases wordt verwezen naar de tabellen 7.2.1 t/m 7.2.4.

De verschillen

Procesrollen publieke partijen (hogere overheden)

Publieke partijen op lokaal niveau zijn in Hengelo Zuid de initiatiefnemer van de ontwikkeling, later sluiten de bovenlokale overheden hier op aan naarmate de planvorming wordt opgeschaald en de gebiedsontwikkeling een bovenlokale betekenis krijgt. De samenwerking verloopt op basis van gelijkwaardigheid waarbij de lokale overheid gebruik kan maken van het netwerk en de financieringsmogelijkheden van de bovenlokale overheden (provincie, Rijk) om zo middelen (Efrosubsidies) te verwerven, een invulling met een bovenlokale uitstraling (Centraal Station Twente, WTC) en aandacht (Rijksspoorbouwmeester, Rijksbouwmeester CRA) en slagkracht (verplaatsing Akzo naar Delfzijl en daarmee einde chloortransport). Kenmerkend voor de benadering is bij deze gebiedsontwikkeling is de bottum up-aanpak. Uit de gesprekken ter plaatse blijkt dat een intensieve betrokkenheid vanuit de hogere overheden in verband met de financiering van het project en het netwerk als een meerwaarde wordt ervaren. Ook in het Waterfront Münster zijn de publieke partijen initiatiefnemer van de gebiedsontwikkeling, maar de basis hiervoor wordt gelegd op bovenlokaal niveau. De reden voor de versterking van het gebied Nord Rhein Westfalen (NRW) ligt in de teruggang van de economische betekenis van de industriële activiteiten in het gebied. Vanuit alle lagere overheden wordt geïnvesteerd in de economische versterking van de gehele regio in opdracht van NRW. Vanaf het begin wordt intensief samengewerkt tussen de hoge en lage overheden onder andere in verband met de aanpak van de milieuproblematiek en de financiering. De feitelijke invulling is een verantwoordelijkheid van de lokale overheid van Münster en Stadswercke. De samenwerking verloopt hiërarchisch en een van de voorwaarden voor de financiering is bijvoorbeeld zicht op een sluitende begroting voordat bovenlokale partijen participeren. Er is een strikte scheiding tussen de rollen van de verschillende overheidslagen. Uit de gesprekken ter plaatse blijkt dat een intensieve betrokkenheid vanuit de hogere overheden aanvaard wordt in verband met de financiering van het project en de benodigde goedkeuring, maar dat invloed op de inhoud van het project als niet gewenst wordt ervaren. Hierbij wordt gerefereerd aan de verhoudingen tussen de overheden die wettelijk zijn vastgelegd evenals bijbehorende verantwoordelijkheden.

De aanpak na de businesscase:

In de situatie van Hengelo Zuid bleek dat de businesscase niet sluitend is te krijgen in een puur publiek-publieke samenwerking. Grote delen van de te transformeren gronden zijn in eigendom van private partijen. Een vorm van samenwerking was met hen noodzakelijk om het gebied tot ontwikkeling te kunnen brengen. Ook bij de samenwerking met private partijen blijft er een tekort bestaan. Desondanks wordt er gekozen voor het verder ontwikkelen van het gebied in een samenwerking tussen publieke en private partijen waarbij op de lange termijn het tekort moet worden opgelost. In de situatie van het Waterfront is Stadswercke de grootste eigenaar van de Kreativkai, Mittengebiet en Hafengebied II. Hiervoor hoeft geen samenwerking te worden gezocht met andere private partijen en kunnen deze gebieden als een publieke ontwikkeling verder worden opgepakt. Uit de businesscase blijkt dat de begroting sluitend gemaakt kan worden door de gezamenlijke publieke partijen. Pas hierna wordt besloten tot de start van de verdere uitwerking van de plannen voor het gebied. Na de planvoorbereiding kunnen externe partijen delen van het gebied perceelsgewijs ontwikkelen. De rol van private partijen blijft hierbij beperkt tot de vastgoedontwikkeling. Bij het Osmoterrein is er een grote onzekerheid of de businesscase ontstaan door het faillissement van Osmo. Eerder was de businesscase sluitend waarna het gebied via een Wettbewerb als een private ontwikkeling kon worden opgepakt. Verwachting is dat het tekort uit de businesscase groter wordt door het faillissement doordat de curator voor het afdekken van het faillissement het terrein voor een hoger bedrag zal willen verkopen. Een en ander betekent dat dit tekort binnen het plan voor Osmo opgelost moet worden en betekent mogelijk een nieuwe planvorming. Pas hierna kan een start gemaakt worden met het Wettbewerb. Waarschijnlijk betekent dit een Europese aanbesteding door de publieke grondposities in het gebied.

PPS:

In Hengelo Zuid is gekozen voor verschillende vormen van PPS in de deelgebieden. Enige uitzondering vormt de ontwikkeling van Hazemeijer, waarbij sprake is van voornamelijk een vastgoedontwikkeling met hergebruik van het bestaande bedrijfspand. De verschillende deelontwikkelingen kunnen niet zonder samenwerking met private



GEBIEDSONTWIKKELING: HET PUBLIEK HUIS OP ORDE BRENGEN (=AFSTEMMEN TUSSEN PUBLIEK-PUBLIEKE PARTIJEN)	
NEDERLAND: HENGELO ZUID	DUITSLAND: WATERFRONT
Gebiedsontwikkeling, de locatie	
Transformatie van het gebied bestaat uit meerdere deelontwikkelingen die hun eigen organisatie hebben. Tussentijdse afstemming vindt plaats wanneer nodig.	Transformatie van het gebied bestaat uit meerdere deelontwikkelingen die centraal worden aangestuurd. Continue terugkoppeling aan de hoogst verantwoordelijke
Betrokkenheid publieke partijen	
Meerdere publieke partijen betrokken bij de ontwikkeling, intensieve betrokkenheid hogere overheden, belangengroepen als onderdeel van het proces.	Meerdere publieke partijen betrokken bij de gebiedsontwikkeling, grotendeels op afstand met uitzondering van de direct opdrachtgevende partij Stadsverwerk
Procesrollen publieke partijen	
Initiatief bij lokale overheid en later opgeschaald door de toevoeging van nieuwe bovenlokale functies. Rollen bovenlokale partijen variërend van financier tot en met ontwikkelingspartner. Samenwerking van publieke partijen is op basis van gelijkwaardigheid	De onderlinge rollen zijn wettelijk vastgelegd. De rollen verschillen per schaalniveau. De samenwerking van de publieke partijen is hiërarchisch, evenals binnen de publieke organisaties.
Businesscase	
De ontwikkeling kan niet door de publieke partijen zelfstandig worden ontwikkeld. In grote lijnen is vooraf een inschatting gemaakt van de consequenties van de gebiedsontwikkeling. Ondanks dat niet alle tekorten zijn afgedekt wordt toch gekozen voor het voortzetten van de gebiedsontwikkeling. Samenwerking met derden is nodig, zowel publieke als private partijen.	Waar de ontwikkeling door publieke partijen kan worden ontwikkeld gebeurt dit. In geval van gecombineerde publiek/privaat grondbezit wordt gekozen voor het uitschrijven van een Wettbewerf waarna de ontwikkeling onder publieke condities via private partijen plaats vindt. De gebiedsontwikkeling is uitgebreid doorgerekend voordat deze in gang werd gezet.
Pps	
Grotendeels is gekozen voor een PPS ontwikkeling waarbij vanaf planvorming tot en met realisatie intensief wordt samengewerkt met private partijen op basis van gelijkwaardigheid.	Voor de gebiedsontwikkeling is geen PPS toegepast, maar ofwel een publieke dan wel een private ontwikkeling onder regie van publieke partijen. Het gebied is perceelsgewijs uitgegeven waarna de private vastgoedontwikkeling start.
Procesarchitectuur	
Er is geen overkoepelende procesarchitectuur voorafgaand aan de individuele ontwikkelingen, dit gebeurt achteraf en gaandeweg het gebiedsontwikkelingsproces. Het formaliseren vindt plaats op projectniveau, op programmatisch niveau worden afspraken en samenwerking niet altijd geformaliseerd.	Er is geen projectorganisatie opgezet, de ontwikkeling wordt aangestuurd vanuit de lijn. De producten die moeten worden geleverd evenals de stappen die moeten worden gezet zijn vast gelegd. De ontwikkelingen worden direct aangestuurd en gemonitord door de hoogst verantwoordelijke.
Publiek-publieke afspraken	
De publiek publieke afspraken bestaan uit convenanten met betrekking tot subsidie en financiering en later in verband met bovenlokale functies over de invulling van het gebied.	Münster kan redelijk autonoom in de gebiedsontwikkeling opereren. De hogere overheden staan redelijk op afstand van de ontwikkeling in een toetsende en voorwaarde schepende rol.

Tabel 7.2.2.

partijen worden ontwikkeld. Vanaf de planvoorbereiding tot en met de realisatie wordt als gelijkwaardige ontwikkelingspartners gewerkt aan de planvisie tot en met de uitvoering.

In het Waterfront wordt gekozen voor een ofwel private danwel een publieke ontwikkeling van het gebied. Bij de publieke ontwikkeling wordt de planvoorbereiding volledig door de publieke partijen op zich genomen. Hierin is geen inbreng vanuit de marktpartij. Deze wordt pas betrokken wanneer de planvoorbereiding is afgerond en zij in opdracht van de publieke partij het gebied tot ontwikkeling kan brengen. Bij de private ontwikkeling neemt de publieke partij afstand maar stelt wel haar randvoorwaarden ten aanzien van de ontwikkeling. Reden is dat delen van de buitenruimte en ontsluiting aan de publieke partijen wordt over gedragen. Een PPS wordt gezien als een meerwaarde voor de kwaliteit van het gebied, maar is niet de gebruikelijke wijze van samenwerken. Als er in



projectteams wordt samengewerkt bestaan deze alleen uit publieke of private partijen, maar niet uit een menging hiervan.

Procesarchitectuur:

Bij de Nederlandse casus is er vooraf geen overkoepelende procesarchitectuur die alle deelgebieden met elkaar verbindt. Deze ontstaat pas later wanneer de impact van de ontwikkelingen binnen de verschillende deelgebieden elkaar beïnvloeden en er afstemming nodig is. In de Nederlandse situatie is er sprake van een ontwikkeling die evolueert. Ook wordt niet altijd het proces geformaliseerd en vastgelegd.

In de Duitse case is er vooraf geen uitgebreide projectorganisatie. In hoofdlijnen is echter wel duidelijk welke stappen er in het gebiedsontwikkelingsproces gevolgd moeten worden. Zoals welke producten op welk moment moeten worden geleverd en waar deze aan moeten voldoen. De procesarchitectuur bestaat in hoofdlijnen uit de bestaande publieke lijnorganisatie, waar nodig aangevuld met (niet vrijblijvende) afspraken richting private partijen.

publiek-publieke afspraken:

De publiek-publieke afspraken bestaan in de Nederlandse case voornamelijk uit convenanten voor subsidies en afstemmingsafspraken voor bijvoorbeeld het gezamenlijk oplossen van de milieuproblematiek als gevolg van het chloortransport in het stedelijk gebied van Hengelo. Zonder deze afstemming konden deze problemen niet worden opgelost. In de Duitse situatie kon Stadtwerke en de Stadt Münster redelijk autonoom van de bovenlokale publieke partijen de gebiedsontwikkeling verder vlot trekken. Afstemming vond voornamelijk plaats voor het verkrijgen van de Efosubsidies.

sturingsconcept/managen ruimtelijke kwaliteit:

STUREN OP DE RUIMTELIJKE KWALITEIT	
NEDERLAND: HENGELO ZUID	DUITSLAND: WATERFRONT
Sturen/managen rk vanuit procesorganisatie	
Dynamisch planproces, Procesorganisatie is stapsgewijs in grote lijnen opgezet in samenspraak tussen publieke en private partijen. De publieke partij is ontwikkelingspartner. De te leveren producten staan vooraf niet vast. De afspraken werden eerst binnen de deelgebieden gemaakt en daarna pas opgeschaald. Bottum up benadering.	Statisch planproces Er is geen aparte procesorganisatie, maar de samenwerking verloopt op afstand waarbij de publieke partijen opdrachtgever zijn. Vooraf is duidelijk en bekend welke producten op welk moment geleverd moeten worden en op welke wijze. Afspraken worden (publiek) eerst op het hoogste schaalniveau gemaakt en daarna naar de lagere schaalniveaus uitgewerkt. Top down benadering.
PPS, projectorganisatie en ruimtelijke kwaliteit	
De samenwerking verloopt via een PPS. De ruimtelijke kwaliteit is verankerd in de projectorganisatie door kwaliteitsteams en supervisors, in de contracten en als strategieën zijn een integrale planbenadering, checklists (NVU) en een procesorganisatie ingezet. Het proces en projectorganisatie zijn buiten de lijnorganisatie geplaatst waarbij de deelnemers volledig mandaat hebben.	Publieke en private partijen kiezen voor een puur publieke of private ontwikkeling. Er worden contracten gesloten over de condities waaronder een ontwikkeling kan plaats vinden. Publieke partij is opdrachtgever of staat op afstand. Er is geen aparte procesorganisatie opgezet. Via een vast patroon worden producten afgesproken. Gebruik wordt gemaakt van checklist, een sterke visie en voor het proces wordt gebruik gemaakt van de bestaande lijnorganisatie. Medewerkers hebben een beperkt mandaat.
Projectorganisatie	
Op het niveau van Hengelo Zuid is er geen overkoepelende projectorganisatie. Op het niveau van de individuele ontwikkelingen zijn er aparte projectorganisaties. Tussentijdse afstemming vindt plaats waar nodig en is vooraf niet bekend wanneer. Pas gaandeweg zijn programmamanagers aangesteld.	Op het niveau van het Waterfront is er geen aparte projectorganisatie, maar wel een masterplan opgezet op basis waarvan de verschillende ontwikkelingen ten opzichte van elkaar worden geïntegreerd. Dit kader vormt de leidraad voor de verdere ontwikkeling van het gebied. Hoogst verantwoordelijkheid gaat via de lijn.
Open planproces en participatie	
Aparte stichtingen en klankbordgroepen zijn opgesteld als adviesgroep bij de ontwikkeling van het gebied. Hiervoor zijn convenanten opgesteld en financiële middelen beschikbaar gesteld. Private partijen zijn vanaf het eerste moment betrokken bij de visievorming en	Het publiek en private partijen zijn pas betrokken nadat de visie voor het gebied in grote lijnen al was uitgedacht en doorgerekend. Private partijen worden geïnformeerd over de ontwikkeling maar niet gevraagd om advies of aanvullende voorwaarden.



planvoorbereiding. Het advies wordt meegenomen bij de vaststelling van de visies in de raad. Ook kunnen de adviescommissies hun voorkeur aangegeven bij verschillende varianten en aanvullend randvoorwaarden stellen aan de ontwikkeling.	Alleen direct belanghebbenden worden in het stadium van de bouwaanvraag in de gelegenheid gesteld om randvoorwaarden te stellen aan de bouw. Hierbij wordt niet afgeweken van de globale visie voor het gebied.
Ruimtelijk kwaliteitsmanagement	
Gebruik is gemaakt van strategieën als: Hoog inzetten, laag inzetten, het toepassen van verschillende varianten en het schakelen tussen schaalniveaus. Vooral op het niveau van de individuele deelgebieden.	Gebruik is gemaakt van strategieën als hoog inzetten en het schakelen tussen schaalniveaus, vooral op het hoogste schaalniveau.
Ingezette ruimtelijke kwaliteitsinstrumenten	
Gebruik is gemaakt van een grote diversiteit van wettelijke, stedenbouwkundige en financiële instrumentaria. De samenhang tussen de gebiedsontwikkeling werd georganiseerd via stedenbouwkundige supervisie teams of supervisors en van prijsvragen. Het is niet vanzelfsprekend dat de winnaars van de prijsvragen of –selecties ook daadwerkelijk het werk gegund wordt. In de samenwerking met derden is de publieke partij een ontwikkelingspartner die ook risicodragend participeert. Hierbij is er vooraf nog geen zicht op de volledige afdekking van tekorten en worden deze uiteindelijk per deelgebied opgelost. De juridische procedures worden ingezet na de afronding van de plan- en visievorming en maken deel uit van de contracten.	Gebruik is gemaakt van een grote diversiteit aan wettelijke, stedenbouwkundige en financiële instrumentaria. De samenhang tussen de gebiedsontwikkeling werd georganiseerd vanuit Stadtwercke en Stadt Münster. De prijsvraag is gecombineerd met aanbesteding en degene die wint krijgt het werk daadwerkelijk gegund. De publieke partij participeert "risicodragend" in haar eigen publieke ontwikkeling waarbij vooraf bekend is hoe de tekorten worden afgedekt. Zij is geen ontwikkelingspartner bij een private ontwikkeling maar opdrachtgever via een Wettbewerf. Als vooraf niet bekend is hoe tekorten worden afgedekt wordt niet over gegaan tot de gebiedsontwikkeling (Osma). De juridische procedures worden ingezet voorafgaand aan de plan- en visievorming en maken geen deel uit van de contracten. Contracten gaan over de inhoud van de gebiedsontwikkeling en niet over de juridische procedures (strikt publieke verantwoordelijkheid)
Tabel 7.2.3.	

Sturingsprincipe van de ruimtelijke kwaliteit in de Hengelose situatie is volgens een dynamisch sturingsproces, een interactief planproces. Er is veel ruimte voor een interactief proces voor de planvorming waarbij de verschillende belanggroepen middelen tot hun beschikking kregen om hun advies goed te kunnen formuleren. Bij de vaststelling van de verschillende visiedocumenten wordt het advies van de verschillende belangengroepen als adviescommissie mee genomen in de politieke afweging. De procesorganisatie is stapsgewijs in grote opgezet in samenspraak tussen de publieke en private partijen specifiek voor deze ontwikkeling van het gebied. Afspraken zijn gemaakt over het proces, de verschillende te leveren producten, de inhoud en de wijze waarop de ruimtelijke kwaliteit tot stand komt. De producten en de inhoud wordt in samenspraak met elkaar gemaakt in een gezamenlijke projectgroep per deelgebied. Vooraf zijn de producten niet duidelijk, dit is onderdeel van onderhandeling evenals het moment waarop het publiek rechtelijke traject wordt gestart. Eerst zijn de afspraken binnen de deelgebieden gemaakt, daarna zijn deze opgeschaald naar een overall publieke en private afstemming. De benadering is bottom up.

In de Duitse praktijkcase is er sprake van een statisch sturingsconcept, een gesloten planproces. Er is weinig ruimte voor private partijen (inclusief burgers) om voorafgaand of tijdens het planvormingsproces invloed te hebben op de gebiedsontwikkeling. Vooraf is duidelijk welke processtappen moeten worden genomen en welke producten, op welk moment en welke wijze geleverd moeten worden. Afspraken worden tussen de publieke partijen worden eerst op het hoogste schaalniveau gemaakt en daarna door de lagere overheden verder uitgewerkt. De werkwijze is hiërarchisch en top down.

participatie en planproces:

Bij de Nederlandse case zijn aparte stichtingen en klankbordgroepen ingezet als adviesgroep bij de planvoorbereiding en planontwikkeling van het gebied. Hiervoor zijn convenanten opgesteld door de publieke en private partijen in hun PPS en zijn financiële middelen beschikbaar gesteld. De private partijen zijn vanaf het eerste moment betrokken bij de visievorming en planvoorbereiding. De adviezen en ideeën worden meegenomen bij de vaststelling van de plannen door de gemeenteraad. De klankbordgroepen kunnen gevraagd en ongevraagd advies geven en bijvoorbeeld hun voorkeur aangeven bij verschillende ontwerpvarianten. Ook kunnen zij aanvullend randvoorwaarden stellen aan de gebiedsontwikkeling. Daarnaast kunnen ze zowel als klankbordgroep



en als individuen gebruik blijven maken van een publiekrechtelijke inspraakmogelijkheden bij de planvorming (bestemmingsplanprocedure).

In de Duitse case worden private partijen (inclusief burgers) pas betrokken bij de gebiedsontwikkeling nadat de visie voor het gebied in grote lijnen al is uitgedacht en doorgekeken. Private partijen worden geïnformeerd over de ontwikkeling maar niet gevraagd om advies of aanvullende voorwaarden. Alleen direct belanghebbenden (omwonenden) van een nieuw in te vullen bouwperceel worden in het stadium van de bouwaanvraag in de gelegenheid gesteld om randvoorwaarden te stellen aan de bouw. Hierbij wordt echter niet afgeweken van de globale visie voor het gebied.

ruimtelijk kwaliteitsmanagement:

Belangrijkste verschil in de aanpak van het managen van de ruimtelijke kwaliteit is dat in de situatie in Münster niet gebruik is gemaakt van de mogelijkheid om meerdere varianten toe te passen, de overige technieken zijn wel toegepast. In Hengelo Zuid zijn alle managementtechnieken toegepast, van hoog en laag inzetten, het toepassen van meerdere varianten en het schakelen tussen de schaalniveaus.

De overeenkomsten bij de manier waarop de ruimtelijke kwaliteit wordt versterkt:

Naast de verschillen is ook een aantal overeenkomsten tussen de beide praktijkcases. Het gaat hierbij om de:

- *aanleiding voor de verandering*
- *ruimtelijke kwaliteitsrelaties (identiteit, ambitie, potentie)*
- *opbouw uit meerdere deelgebieden*
- *betrokkenheid van meerdere publieke partijen op verschillende niveaus*
- *ingezette ruimtelijke kwaliteitsinstrumenten*
- *effecten op de ruimtelijke kwaliteit*
- *verandering in identiteit*

aanleiding voor verandering:

Beide locaties zijn in onbruik geraakte bedrijfslocaties in het hart van het stedelijk gebied van hun stad. De wens vanuit de politiek is om de gebieden te transformeren naar gebieden die aantrekkelijk zijn voor een divers publiek, kenniswerkers en creatieve mensen om zo de economie en het imago van de locatie, stad en uiteindelijk de regio te versterken. Naast de ruimtelijke verschijningsvorm en de verblijfskwaliteit van de gebieden zijn er milieuproblemen die opgelost moeten worden om zo de leefkwaliteit in het gebied te kunnen vergroten.

identiteit in hoofdlijnen, ambitieniveau en potentie:

Het ambitieniveau voor beide locaties is hoog. De gebieden worden ingevuld met functies en een vormgeving die niet alleen een effect heeft op het gebied zelf, maar uiteindelijk voor de gehele regio. Beide locaties worden ontsloten via een bovenlokale of internationale infrastructuur, zowel zichtbaar fysiek zoals de A1, het kanaal en de railinfra, is indirect via het kennisnetwerk van de nabijgelegen universiteiten (Technische Universiteit Twente, Westfaelische Wilhelms-Universiteit). Zo krijgt Hengelo Zuid het Centraal Station Twente, een WTC, een agglomijn en een ROC die een positief effect moeten geven aan de gehele regio. De vormgeving en architectuur van de gebouwen binnen de verschillende deelgebieden, de inrichting van de buitenruimte (fysieke ruimtelijke kwaliteit) wijkt af van de vormgeving van een gemiddelde wijk of bedrijventerrein binnen Hengelo. Het is minder ingetogen. In de Kreativ Kai is gebruik gemaakt van bijzondere architectuur binnen ieder bouwperceel, is gebruik gemaakt van architecten met een status, zijn bijzondere creatieve functies toegevoegd. Verder is er leisurestrook ingericht langs de kaden van de Dortmund Ems gericht op publiek in Münster en daarbuiten met een recreatieve functie. De vormgeving en de functies zijn uniek voor Münster en de regio.

opgebouwd uit meerdere deelgebieden:

De beide gebieden bestaan uit meerdere locaties gericht op hetzelfde doel, een transformatie van voormalige bedrijfslocaties naar een nieuw gedifferentieerd gebied met een economische betekenis voor de stad zelf en de regio. Vanzelfsprekend hoort hierbij de versterking van de ruimtelijke kwaliteit in het gebied.

betrokkenheid meerdere publieke partijen op verschillende niveaus:

De bovenlokale betekenis en ambities, de setting van de transformatiegebieden zorgt er voor dat verschillende publieke overheidslagen zijn betrokken bij de diverse gebiedsontwikkeling in verschillende rollen. In de Nederlandse situatie zijn de gemeente Hengelo, provincie Overijssel, het Rijk en verschillende samenwerkingsverbanden (Netwerkstad, Regio Twente, MONT) betrokken. In de Duitse situatie zijn Stadtwerke, de gemeente Münster, de regio NRW en indirect de Bundesregierung betrokken. In beide gevallen is voor een voorspoedige gebiedsontwikkeling een goede afstemming tussen de betrokken publieke partijen nodig. Bij beiden is deze samenwerking nodig om de ruimtelijke kwaliteit in het gebied zowel milieukundig, fysieke als functioneel te kunnen verbeteren.

ingezette ruimtelijke kwaliteitsinstrumenten:

In beide cases is gebruik gemaakt van zowel wettelijke, stedenbouwkundige als financiële instrumenten om ruimtelijke kwaliteit te realiseren. Het enige verschil is de volgorde van toepassing van de instrumenten. In de Hengelose situatie is het bestemmingsplan, ofwel het juridische document, de afsluiting van het voorgaande



onderhandelingstraject. In Münster is bij de Kreativkai en bij de andere deelgebieden het juridische document, het bestemmingsplan, het vertrekpunt van de samenwerking tussen de partijen waarnaast aanvullend de andere ruimtelijke kwaliteitsinstrumenten worden ingezet.

effect ruimtelijke kwaliteit:

Zowel in de Hengelose als Münsterse case verandert door de transformatie van het gebied de ruimtelijke kwaliteit. Zowel de milieukundige kwaliteit, de functionele en fysieke kwaliteit als het kwaliteit van leven heeft de ruime aandacht in de gebiedsontwikkeling. In de Hengelose situatie wordt voor bijvoorbeeld gebruik gemaakt van een maatschappelijk kwaliteitsplan voor geheel Hengelo Zuid waarbij alle deelgebieden onder de loep worden genomen. In de Kreativkai wordt in het bijzonder gekeken naar de verblijfskwaliteit in het gebied en het vergroten van de leefkwaliteit door de diverse leisureactiviteiten.

verandering identiteit:

De transformatie in beide cases betekent niet alleen een fysiek ruimtelijke verandering van het gebied, maar ook een verandering in identiteit. In Hengelo Zuid verandert het voornamelijk industriële en bedrijfsmatige karakter in een divers verblijfsgebied variërend van leisure, woningbouw en bovenlokale voorzieningen (WTC etc.). In het Waterfront verandert het gebied vol havenbedrijven in een divers verblijfsgebied met leisure, horeca, uitgaansgebied, wonen en creatieve bedrijven. In beide case wordt daarnaast geprobeerd om respectvol met de geschiedenis van het gebied om te gaan. Zoveel mogelijk van de bestaande historische bebouwing krijgt een nieuwe bestemming, zodat het verleden van het gebied zichtbaar blijft voor de stad als icoon. Wel is er de wens dat er meer van de oude havenkranen in het gebied behouden waren gebleven, als kunstwerk en herinnering aan het verleden.

HET BEREIKEN VAN RUIMTELIJKE KWALITEIT	
NEDERLAND: HENGELO ZUID	DUITSLAND: WATERFRONT
Bereikte ruimtelijke kwaliteit	
De omgevingskwaliteit is verbeterd De kwaliteit van de plek is en wordt verbeterd De leefkwaliteit is en wordt verbeterd. De identiteit is en wordt verbeterd	De omgevingskwaliteit is verbeterd De kwaliteit van de plek is en wordt verbeterd De leefkwaliteit is en wordt verbeterd. De identiteit is en wordt verbeterd
Ruimtelijke kwaliteit gemeten aan:	
Omgevingskwaliteit+kwaliteit van de plek+leefkwaliteit+identiteit	
Ja op alle vier fronten	Ja op alle vier fronten
Beantwoorden aan potentie en ambitie	
Ja op termijn, met behoud van ruimtelijk fysieke bijzondere plekken/ruimten	Ja, al tijdens de uitvoering, met een toevoeging van nieuwe eigenschappen. Concurrerend voor de binnenstad.

Tabel 7.2.4.

Uit de vergelijking tussen de case in Hengelo Zuid en de case in het Waterfront in Münster blijkt dat er zowel verschillen zijn in de wijze waarop de ruimtelijke kwaliteit wordt bereikt als overeenkomsten. In grote lijnen zijn deze verschillen terug te voeren op de culturele achtergrond van beide landen.

Verschillen zijn er vooral op het niveau van het sturen op de ruimtelijke kwaliteit, het proces hoe het eindresultaat wordt bereikt. De nadere invulling en de inhoud worden in grote lijnen op een gelijke manier ingevuld. Ondanks deze verschillen in de aanpak bij leidt dit bij beide cases echter evengoed tot een verbetering van de ruimtelijke kwaliteit. Wel zijn er kanttekeningen te plaatsen, zoals de verzuiming van de geïnterviewden in de Duitse case dat er een grotere ruimtelijke kwaliteit of snelheid in het proces via een PPS bereikt zou worden en de behoefte in de Nederlandse case voor meer standaarddocumenten in plaats van "telkens opnieuw het wiel uitvinden". Hieruit kan worden afgeleid dat beide werkwijzen elkaar op onderdelen kunnen versterken.

In de Nederlandse case is er meer flexibiliteit om op nieuwe omstandigheden in te springen in het ontwikkelproces zonder dat dit leidt tot een vertraging in het ontwikkelingsproces. De Duitse case blijkt minder flexibel in het proces, wanneer bij het Osmogebied de omstandigheden veranderen moet het gehele planproces voor het gebied opnieuw starten. Mogelijk is de grotere mate van flexibiliteit in de Nederlandse situatie een basis om aan te kunnen haken bij een Nederlands Duitse samenwerking, evenals de overeenkomsten op het gebied van de te maken producten. De Duitse manier van werken is meer voorspelbaar dan de Nederlandse manier van werken.

Ondanks dat de aanpak van de gebiedsontwikkeling bij beide locaties verschillend is, wordt toch in beide gevallen een positieve verandering bereikt van de ruimtelijke kwaliteit, zowel bij de environmental quality (omgevings- en milieukwaliteit), de quality of place (de kwaliteit van de locatie) en uiteindelijk de quality of life (leefkwaliteit). Ook de zo gewenste identiteitsverandering wordt bij beide locaties bereikt. Belangrijk hierin was de continuïteit van de leiders van de ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces. In de Nederlandse situatie bestond deze uit de combinatie van politiek bestuur, en onder meer de kwaliteitsteams met gevestigde namen zoals de ArchitectenCie. In de Duitse situatie was het politiek bestuur en bezielende lokale bekendheden van belang zoals de creatieve lokale denkers filantroop Wolfgang Hoelker en architectenpaar Bolles en Wilson. Naast leiderschap in



het gebiedsontwikkelingsproces is ook een vorm van leiderschap op het gebied van ruimtelijke kwaliteit nodig gebleken.

7.3. Adviezen op basis van de vergelijking

Aan de hand van het voorgaande kan een advies worden gegeven over, een binationale samenwerking:

- *in het algemeen en in het bijzonder bij het versterken van de ruimtelijke kwaliteit;*
- *in een gebiedsontwikkelingsproces in een Nederlands-Duitse samenwerking gericht op het versterken van de ruimtelijke kwaliteit;*
- *bij de A1 zone gericht op het versterken van de ruimtelijke kwaliteit.*

Advies bij een binationale samenwerking in het algemeen

Bij een binationale samenwerking kan de culturele context van invloed zijn op de manier van samenwerken tussen partijen in een binationale samenwerking. Deze verschillen in culturele context hoeven geen probleem te zijn bij de samenwerking. Het is handig om voorafgaand aan een binationale samenwerking inzicht te hebben in deze verschillen zodat er bij een samenwerking hier rekening mee kan worden gehouden.

Advies bij een binationale samenwerking in een gebiedsontwikkelingsproces gericht op het versterken van de ruimtelijke kwaliteit in een gebied.

De volgende stappen in het gebiedsontwikkelingsproces zijn belangrijk. Het is belangrijk om binnen al deze stappen aandacht te vragen voor de ruimtelijke kwaliteit om zo optimaal mogelijk de ruimtelijke kwaliteit te kunnen versterken in een gebiedsontwikkeling.

- *het op orde brengen van het publiek huis en de ruimte die ruimtelijke kwaliteit hierbinnen krijgt*
- *de rollen die publieke partijen (kunnen) spelen in het gebiedsontwikkelingsproces om de ruimtelijke kwaliteit te versterken*
- *de manier van sturen op de ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces*
- *de manier waarop ruimtelijke kwaliteit wordt gemanaged*
- *de wijze waarop ruimtelijke kwaliteit wordt verankerd in het gebiedsontwikkelingsproces*

De culturele context is van invloed op de invulling van de verschillende stappen in de gebiedsontwikkeling. Het is daarmee van invloed op de mogelijkheden waarop ruimtelijke kwaliteit in een gebied kan worden versterkt. Op basis van de culturele context kan worden voorspeld hoe werkprocessen die in een gebiedsontwikkeling belangrijk zijn door verschillende landen worden geopereerd. Het verkrijgen van inzicht in de culturele index kan het makkelijker maken om bij een samenwerking tussen twee landen de ruimtelijke kwaliteit in een binationale gebiedsontwikkeling te versterken.

Advies bij een Nederlands-Duitse samenwerking in een gebiedsontwikkeling gericht op het versterken van de ruimtelijke kwaliteit

Er zijn verschillen tussen de Nederlandse en Duitse aanpak van een gebiedsontwikkeling. Dit blijkt zowel uit de vergelijking van de beide landen op hoofdlijnen op basis van hun culturele context als bij de beide praktijkcases. Deze verschillen kunnen van invloed zijn op de wijze van samenwerking bij een gebiedsontwikkeling en uiteindelijk in hoeverre een versterking van de ruimtelijke kwaliteit kan worden bereikt. De kunst is om deze verschillen vooraf te signaleren, te overbruggen of te accepteren. De ruimtelijke kwaliteit wordt dan bepaald door:

- *de (nationale en regionale) culturele context*
- *het op orde brengen van het gebiedsontwikkelingsproces*
- *het sturen op de ruimtelijke kwaliteit*
- *strategieën in ruimtelijk kwaliteitsmanagement*
- *inspraak en samenwerking met private partijen*
- *ruimtelijke instrumentaria*

Een korte kenschets van de Nederlandse versus de Duitse aanpak van een gebiedsontwikkeling is "snelheid, flexibiliteit en consensus" in de Nederlandse aanpak en "gedegenheid (grondelijkheid), duidelijkheid en competitie" in de Duitse aanpak. Deze is in grote lijnen gebaseerd op de verschillen in de aanpak van de gebiedsontwikkeling en de ruimtelijke kwaliteit. Een korte opsomming van de grootste verschillen in hoofdlijnen:

- Cultuur: Nederlandse en Duitse cultuur van samenwerken is in beide gevallen met een lage machtsafstand (acceptatie van de hiërarchie) en individualistisch (weinig overheidsinvloed gewenst). Dit betekent dat er een relatief lage acceptatie is van hiërarchische structuren en dat overheidsinvloed minder gewenst is. De verschillen tussen de Nederlandse versus Duitse manier van samenwerken zijn te kenschetsen als een feminiene versus masculiene, een onzekerheidsaccepterende versus onzekerheidsmijdende en een langetermijngerichte versus kortetermijngerichte aanpak.
- Het op orde brengen van het publiek huis: De Nederlandse en Duitse aanpak lopen uiteen op het gebied van de rollen die publieke overheden kunnen vervullen, in de Duitse situatie zijn deze meer vastgelegd en duidelijk dan in de Nederlandse, maar kunnen overheden binnen de Lander meer autonoom opereren. Er is minder draagvlak voor een procesmatige en programmatische aanpak in de Duitse situatie, en er wordt voornamelijk vanuit een lijnorganisatie geopereerd. In de samenwerking tussen overheden wordt in de Nederlandse situatie meer bottom up en in de Duitse situatie meer top-down samengewerkt in de planvorming en -voorbereiding. Een projectorganisatie in Nederland staat los van de lijnorganisatie en kan vrij autonoom opereren. De procesarchitectuur is in Duitsland gebaseerd op de publieke lijnorganisatie en verhoudingen tussen



overheidslagen. In Nederland kan een aparte organisatie parallel aan en onafhankelijk van de lijnorganisatie worden opgezet gericht op een gebiedsontwikkeling. Wanneer in Nederland een gebiedsontwikkeling in publieke handen een negatieve businesscase oplevert, wordt bijna automatisch de samenwerking met private partijen gezocht. In de Duitse situatie zal er dan eerder voor worden gekozen te wachten met de ontwikkeling tot er een positieve businesscase kan worden bereikt.

- **Het sturen op de ruimtelijke kwaliteit:** Verschillen tussen de Nederlandse en Duitse sturingsaanpak is een dynamisch sturingsconcept versus een statisch sturingsconcept. Procedureel zijn er veel minder (officiële en officieuze) inspraakmogelijkheden voor private partijen mogelijk in de Duitse situatie. (dit bemoeilijkt en interactief proces).
- **Ruimtelijke instrumentaria:** In de Duitse situatie zijn de stedenbouwkundige instrumentaria meer wettelijk verankerd en is zijn deze meer gestandaardiseerd, waardoor vooraf duidelijk is waaraan verschillende producten moeten voldoen. Financieel worden plannen volledig doorgerekend en alleen wanneer deze een neutraal of positief resultaat hebben op de korte termijn worden zij ontwikkeld. In de Nederlandse situatie kan ook een gebiedsontwikkeling van start gaan zonder dat op korte termijn de zekerheid is van een volledig sluitende begroting.
- **Samenwerking met private partijen (PPS):** In Duitsland is een samenwerking tussen publieke en private partijen in de vorm van een PPS in een gebiedsontwikkeling niet gebruikelijk, wel in een vastgoedontwikkeling. De overheid vervult meer de rol van opdrachtgever dan als ontwikkelingspartner richting private partijen.

Uit de werkwijzen blijkt dat de Nederlandse manier van werken veel flexibiliteit en vrijheden in zich heeft. Dit zou kunnen helpen om vooral in de eerste fase van het planproces zoveel mogelijk aan te sluiten bij de Duitse manier van werken. In het ruimtelijke traject kan voor de verdere uitwerking goed samen worden gewerkt op een gelijke wijze. De juridische trajecten zullen meer uit elkaar getrokken moeten worden, zodat zowel in de Nederlandse als Duitse situatie voldaan wordt aan de eisen van inspraakprocedures. Verder vraagt dit ook van bovenlokale Nederlandse overheden een duidelijk verwoorde visie wat de gebiedsontwikkeling betekent in de bovenlokale context voorafgaand aan het van start gaan van een lokale gebiedsontwikkeling. Anders gezegd is zeker een (ruimtelijke, programmatische, economische, maatschappelijke) visie nodig op bovenlokaal niveau voordat op lokaal niveau plannen verder worden uitgewerkt.

Advies bij een aanpak van een Nederlandse Duitse gebiedsontwikkeling in de A1 zone

Het programma A1 zone richt zich op het behoud en de versterking van de ruimtelijke kwaliteit langs de A1 en de spoorverbinding richting Berlijn. De A1, de spoorlijn en de ruimtelijke kwaliteit die hieraan is gekoppeld eindigt niet bij de grens. Om de ruimtelijke kwaliteit op het grensgebied te kunnen behouden en versterken is een Nederlands Duitse samenwerking hiervoor nodig.

Op optimaal de ruimtelijke kwaliteit te behouden en versterken in het gebied is nodig:

- *inzicht in de culturele achtergrond en de invloed hiervan op het gebiedsontwikkelingsproces en de mogelijkheden om de ruimtelijke kwaliteit te versterken*
- *keus in de wijze van samenwerken tussen publieke partijen: "het publiek huis op orde brengen": gebiedsontwikkeling in kaart brengen, de procesarchitectuur (projecten, programma's, processen), rollen van de overheden, businesscase en meerwaardetoets*
- *keus in de wijze van samenwerking met private partijen*
- *een sturingsconcept om de ruimtelijke kwaliteit te bereiken*
- *toepassen van ruimtelijke instrumentaria*
- *toepassen van ruimtelijke managementstrategieën: toetsing en monitoring ruimtelijke kwaliteit tijdens het gebiedsontwikkelingsproces.*

Om deze samenwerking goed te laten verlopen zijn de volgende stappen nodig:

- **Culturele achtergrond:** besef dat in Duitsland de samenwerking tussen publieke partijen hiërarchisch en meer topdown is dan in Nederland en dat de "gangbare" gebiedsontwikkelingsaanpak in Nederland niet helemaal op de Duitse situatie van toepassing is.
- **Publiek huis op orde:** belangrijk is om vooraf de procesarchitectuur goed op orde te hebben waarbij ook afspraken gemaakt worden over de wijze van besluitvorming en vooral welke binationaal of nationaal moet of kan plaats vinden. Ook hier geldt het motto "wat je goed alleen kunt doen, niet samen doen". Besef dat vanaf de Duitse zijde de besluitvorming langer kan duren. Probeer waar nodig en waar het kan flexibel aan te sluiten bij de Duitse werkstijl van samenwerken.
- **Het sturen op ruimtelijke kwaliteit:** het starten van een dynamisch sturingsconcept (integrale procesbenadering) zal makkelijker zijn daar waar een samenwerking met Duitse overheden niet nodig is of voorafgaand aan de Nederlands-Duitse samenwerking. De statische sturingsbenadering die in Duitsland gebruikelijk is kan ook gebruikt worden om vooraf een duidelijke gezamenlijke planvisie te krijgen, die in het verdere gebiedsontwikkelingsproces anders aan weerszijden van de grens wordt gebruikt. Voor het Duitse grondgebied zal dit letterlijk uitgevoerd kunnen worden in de Nederlandse situatie kan dit op onderdelen afwijken. Voorwaarde is dan wel dat deze laatste afwijking het planproces in Duitsland niet verstoort.
- **Ruimtelijke instrumentaria:** Maak gebruik van de opbouw van de ruimtelijke documenten zoals deze in Duitsland worden gehanteerd en vertaal ze naar de Nederlandse situatie. Hiermee kan tegemoet worden



gekomen aan een standaardisatie van ruimtelijke instrumentaria. Scheidt de juridische procedures van beide landen.

- Overeenkomsten: Maak gebruik van de overeenkomsten in de aanpak tussen beide landen.

7.4. Samenvatting en constatering

De Nederlandse en Duitse culturele typering of cultuur profiel kent verschillen en overeenkomsten. De verschillen zijn van invloed op de manier van samenwerken, het gebiedsontwikkelingsproces en de wijze waarop en mogelijkheden om de ruimtelijke kwaliteit te behouden en versterken.

De Nederlandse culturele typering is individualistisch, feminien, onzekerheidsaccepterend, langetermijngericht. De Duitse culturele typering is individualistisch, masculien, onzekerheidsmijdend en kortertermijngericht. Beiden kennen een lage machtsafstand. De verschillen in de manier van samenwerken tussen de Nederlandse en Duitse aanpak van een gebiedsontwikkeling zijn deels terug te voeren op hun verschillen in culturele typering.

De aanpak van de gebiedsontwikkeling in beide landen verschilt vooral in de aanpak en inrichting van het gebiedsontwikkelingsproces, zoals de procesarchitectuur, de samenwerking tussen de publieke partijen en de samenwerking tussen de publieke en private partijen. De Nederlandse manier van samenwerken in een gebiedsontwikkeling kan getypeerd worden als een gebiedsontwikkeling gebaseerd op "snelheid, flexibiliteit en gericht op consensus". De Duitse gebiedsontwikkeling is te typeren als "competitief, gedegen en duidelijk".

De vergelijking van de twee cases levert nog een aantal verschillen op. In de gebiedsontwikkeling blijken de publieke overheden ten opzichte van elkaar anders te handelen. In de Nederlandse situatie wordt meer op basis van gelijkwaardigheid gehandeld en van onderaf op lokaal niveau de planontwikkeling ingezet, een bottom up aanpak. In de Duitse situatie is er een meer hiërarchische verhouding tussen en binnen overheden (wat vertragend kan werken in een gebiedsontwikkeling) en is er sprake van een getrapte sturing van bovenaf, een topdown benadering van de gebiedsontwikkeling.

Ondanks de verschillen in de aanpak van de gebiedsontwikkeling en de sturing op de ruimtelijke kwaliteit wordt in beide praktijkcases een verbetering van de ruimtelijke kwaliteit bereikt.

Bij een binationale samenwerking is het van belang vooraf inzicht te krijgen in de culturele typering of **cultuur profiel** van de betrokken landen om de overeenkomsten en verschillen in het handelen in een samenwerking te kunnen ontdekken. Het devies hierbij is om "wat jezelf kunt doen niet samen te doen" en de verschillen te herkennen, overbruggen of erkennen. De culturele typering is van invloed op de wijze van samenwerken in een gebiedsontwikkeling, ook daarom is het raadzaam om vooraf deze te bepalen. Aan de hand hiervan kan vervolgens worden voorspeld welke verschillen in het gebiedsontwikkelingsproces er zijn en of het zinvol is om deze te overbruggen of te laten voor wat ze zijn.

Bij een samenwerking in een gebiedsontwikkeling tussen Nederlandse en Duitse overheden is er vanuit de Nederlandse aanpak meer flexibiliteit om zich aan te passen aan de Duitse aansturing van de gebiedsontwikkeling dan andersom. Een en ander betekent voor de A1 zone in geval van een Nederlands Duitse samenwerking in de gebiedsontwikkeling gericht op het behouden en versterken van de ruimtelijke kwaliteit:

- *Besef dat er nationale culturele verschillen zijn in samenwerking bij gebiedsontwikkeling*
- *Ondervang via vooraf uitgedachte procesarchitectuur de publiek-publieke samenwerking*
- *Ondervang via vooraf uitgedachte planvorming de publiek-private samenwerking, splits waar nodig en mogelijk de aanpak aan weerszijden van de grens*
- *Splits waar nodig en mogelijk de juridische procedures aan weerszijden van de grens waar mogelijk en nodig in verband met recht doen aan de wederzijdse inspraakmogelijkheden*
- *Benut de Nederlandse flexibiliteit om aan te passen waar nodig aan de Duitse wijze van samenwerking zowel in het proces als om risico's af te dekken.*
- *Besef dat de sfeer in de Duits-Nederlandse samenwerking meer competitief, hiërarchisch, geformaliseerd en risicomijdend kan zijn.*





8. Conclusies en aanbevelingen



HOOFDSTUK 8 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.

Voor dit onderzoek is een aantal aanleidingen. In de globalisering, het internationaliseren en daarmee vervagen van nationale grenzen van de samenleving wordt de economische betekenis van regio's belangrijker. De internationalisering kan namelijk leiden tot het ruimtelijk herschikken van economische posities van landen in bijvoorbeeld een toename van concurrentie tussen regio's en stedelijke gebieden. Het gevolg kan zijn dat een regio, gebied of stad in- of uitgesloten kan worden van economische netwerksamenlevingen.

In deze context wordt het voor stedelijke gebieden en regio's belangrijk om economische aantrekkelijk te worden, zijn en blijven om deel uit te blijven maken van deze economisch belangrijke netwerksamenlevingen. Een stedelijk gebied kan zijn aantrekkelijkheid vergroten door het aantrekken van kenniswerkers, het creëren en toepassen van nieuwe kennis en het ontwikkelen van groeiclusters. Kenniswerkers maken deel uit van de Creative Class. Het zijn mensen die bijdragen in een voortdurende ontwikkeling en versterking van de economie vanuit **creativiteit** en daarmee economische **inventiviteit**. Door op hoger schaalniveau te kijken naar de afstemming van de ruimtelijke kwaliteit kan een stedelijke omgeving groter en vooral meer divers en authentieker worden. Hiermee ontstaat een mogelijk nog grotere en meer aantrekkelijke omgeving voor de Creative Class of een **inspirende omgeving**.

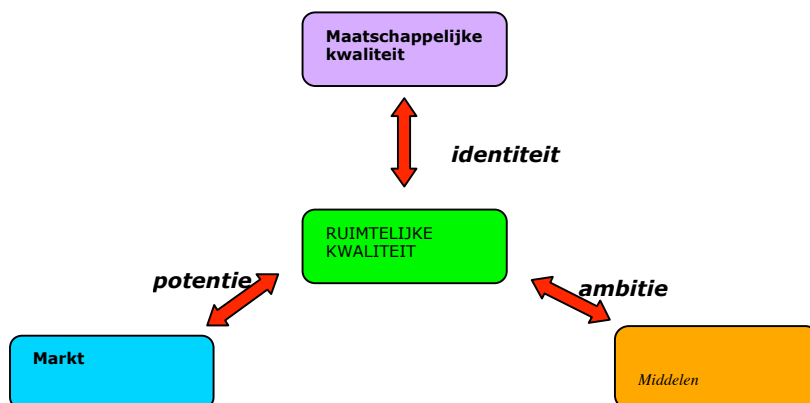
Ook in de Europese integratie zijn bijna letterlijk grenzen verdwenen. Met het toenemende belang van de regio's is er binnen Europa een grotere behoefte aan het "over de grens" samenwerken in gebiedsontwikkeling, of grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling zoals tussen Nederland en Duitsland. Een goede ruimtelijke kwaliteit kan een belangrijke bijdrage leveren in het economisch verder versterken van een grensoverschrijdende regio door het aantrekken en behouden van de Creative Class. De keus voor een Nederlands Duitse context komt mede voort uit het feit dat tot nog toe Duitsland onze grootste economische handelspartner is.

De centrale onderzoeksvraag is: **"Hoe kan de ruimtelijke kwaliteit in een Nederlands Duitse grensoverstijgende gebiedsontwikkeling worden versterkt en geborgd"**. Dit heeft geleid tot een vijftal onderzoeksvragen, dat aan de hand van het onderzoek nu behandeld kunnen worden.

Wat is ruimtelijke kwaliteit in het algemeen en wat is ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces

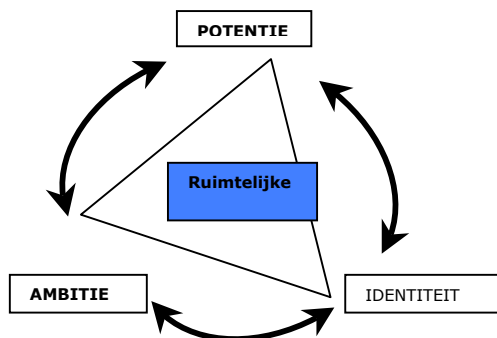
Ruimtelijke kwaliteit heeft volgens Vitruvius de duurzame definitie als de belevingswaarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde van een gebied of omgeving. Vrij vertaald is het "met al de zintuigen en emoties waar te nemen en (individueel of collectief) gewaardeerde inrichting en nuttig gebruik" en daarmee "levensbestendigheid" van een gebied of omgeving.

Ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces is de ruimtelijke kwaliteit die voortdurend zich ontwikkelt in het samenspel tussen betrokken partijen door de door hen in het ontwikkelproces ingebrachte en gewenste ambitie(s), potentie(s) en identiteit(en) voor een (afgebakend) gebied (de input). De wensen en resultaten van de ruimtelijke kwaliteit worden hierbij continu in relatie gebracht met de marktkwaliteit, middelen en maatschappelijke kwaliteit. Dit kan worden geïllustreerd door middel van het volgende model.



De ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces kan worden geoptimaliseerd. Dit kan worden geïllustreerd door het onderstaande optimalisatiemodel.





Hoe kunnen actoren de ruimtelijke kwaliteit in het gebiedsontwikkelingsproces objectiveren

Ruimtelijke kwaliteit kan in een internationale context binnen een te transformeren bestaande stedelijke omgeving worden gedefinieerd als een optelsom van de positieve verandering van de Omgevingskwaliteit, Kwaliteit van de plek, Leefkwaliteit en Identiteit (bestaande of gerealiseerde) ten opzichte van de bestaande situatie. Ruimtelijke kwaliteit heeft een kwantitatieve en een kwalitatieve component.

Hoe kunnen (betrokken) partijen sturen op de ruimtelijke kwaliteit om deze te waarborgen in een gebiedsontwikkeling in het algemeen, en bij een grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling in het bijzonder.

De ruimtelijke kwaliteit kan bij een gebiedsontwikkeling gestuurd en vervolgens geborgd worden op 7 niveaus:

- Publiek-publieke samenwerking: De manier waarop publieke partijen met elkaar samenwerken, de rollen die zij spelen en manier van afspraken maken over de ruimtelijke kwaliteit (publiek huis op orde)
- Publieke-private samenwerking: De manier waarop publieke met private partijen al dan niet samenwerken en afspraken maken over de ruimtelijke kwaliteit (PPS of niet)
- Processturing: via projecten, programma's, processen of via de lijnorganisatie
- Ruimtelijk Sturingsconcept: Of er een dynamisch of statisch sturingsconcept wordt toegepast gericht op de versterking van de ruimtelijke kwaliteit in een gebiedsontwikkeling
- Ruimtelijke managementstrategieën: hoog inzetten, laag inzetten, schakelen tussen schaalniveaus, meerdere concepten
- Ruimtelijke instrumentaria: nationale wetgeving, stedenbouwkundige instrumenten en financiën
- Leiderschap, netwerk, visie, draagvlak (politiek en maatschappelijk) en strategie: verbetert het resultaat van de gebiedsontwikkeling en daarmee de ruimtelijke kwaliteit.

In een grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling is er een extra sturingsfactor op de ruimtelijke kwaliteit door kennis te hebben van de culturele context, traditie en nationale manieren van samenwerken in de betrokken landen. Deze culturele context is van invloed op de keuzes die gemaakt worden binnen de 7 niveaus. Hiermee beïnvloedt het ook het resultaat van de ruimtelijke kwaliteit na de gebiedsontwikkeling. Kortom in een internationale samenwerking wordt de ruimtelijke kwaliteit gestuurd en geborgd via 8 niveaus: de culturele context, publiek-publieke samenwerking, publiek-private samenwerking, processturing, ruimtelijk sturingsconcept, ruimtelijk managementstrategie, ruimtelijke instrumentaria, leiderschap/netwerk/visie/draagvlak/strategie. Daarnaast vormt de al bestaande ruimtelijke kwaliteit ook een invloedsfactor op de uiteindelijke ruimtelijke kwaliteit.

Het resultaat van de ruimtelijke kwaliteit kan vervolgens in een stedelijk transformatiegebied beoordeeld worden aan de hand van de optelsom van:

- (positieve) verandering van de omgevingskwaliteit (Environmental Quality-milieukwaliteit)
- (positieve) verandering van de kwaliteit van de plek (Quality of place – inrichtingskwaliteit, ontwerp)
- (positieve) verandering van de leefkwaliteit (Quality of life – vulling van het ontwerp);
- (positieve) verandering van de identiteit (eigen typering of karakter van de locatie)

Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de Nederlandse en Duitse situatie bij een gebiedsontwikkeling als gevolg van de nationale context, bij een vergelijkbare gebiedsontwikkeling en wat betekent deze verschillen voor het resultaat van de ruimtelijke kwaliteit in de gebiedsontwikkeling.

Zowel Nederland als Duitsland heeft een democratische cultuur waarbij overheidsingrijpen in de markt beperkt is. De landen verschillen op een aantal punten in de samenwerking binnen hun organisaties. De belangrijkste verschillen zijn tussen de Nederlandse versus de Duitse cultuur van samenwerken:

- een op consensus versus een op competitie gerichte cultuur (feminien versus masculien)
- een op onzekerheidsaccepterende versus een onzekerheidsmijdende manier van werken
- een langetermijngerichtheid versus een kortetermijngerichtheid.

De Nederlandse manier van samenwerken kan op basis hiervan gekenschetst worden als "snelheid, flexibiliteit en consensus" en de Duitse aanpak als "gedegenheid (grondelijkheid), duidelijkheid en competitie". De culturele achtergrond is van invloed op de manier van opereren om ruimtelijke kwaliteit te bereiken. Dit uit zich in verschillen in vooral in de aanpak en inrichting van het gebiedsontwikkelingsproces. Zo is de samenwerking tussen publieke partijen onderling en tussen publieke en private partijen in beide landen anders. Nederland hanteert



verder een dynamisch sturingsconcept via projecten en programma's met een grote mate van onvoorspelbaarheid en Duitsland een statisch sturingsconcept via de hiërarchische lijnorganisatie en grote mate van voorspelbaarheid om ruimtelijke kwaliteit te bereiken.

In Hengelo Zuid was er sprake van een bottum up benadering vanuit diverse individuele projecten. Pas veel later in het gebiedsontwikkelingsproces kwam er veel meer regie, afstemming en aansturing van bovenaf vanuit de diverse (eerste lokale) overheden. Flexibiliteit en uitgebreide communicatie over en weer is belangrijk, ook bij de financiering van de ontwikkelingen afzonderlijk en samen. Draagvlak is het grootste risico in deze gebiedsontwikkeling. Het niet tijdig signaleren van wensen en partijen die bij het proces hadden betrokken moeten worden kan leiden tot langdurige vertraging van de gebiedsontwikkeling (Cuijpergenootschap) en heeft gevolgen voor de ruimtelijke kwaliteit

Bij het Waterfront in Muenster was er sprake van een strakke top-downe benadering met strakke hiërarchische relaties zowel tussen bij publiek-publieke als publiek-private samenwerking. Ruimschoots worden van te voren de risico's geschat van de gebiedsontwikkeling, pas als deze voldoende afgedekt zijn gaat de gebiedsontwikkeling verder. Het Leitmotiv of plan wordt strikt uitgevoerd en alle afspraken worden hierop gemaakt. Binnen de nationale Duitse context gaat de ontwikkeling snel, maar is het grootste risico, de inflexibiliteit van het plan in geval van calamiteiten. Er zijn geen alternatieven direct voorhanden om op terug te vallen. Het gehele officiële proces inclusief onderhandeling moet dan over.

Voor een samenwerking in een binationale gebiedsontwikkeling tussen beide landen is er een basis in de overeenkomsten in het handelen in beide landen. Zo wordt er gebruik gemaakt van dezelfde ruimtelijke instrumentaria, managementstrategieën en is het organiserend vermogen van belang voor een goede voortgang van het gebiedsontwikkelingsproces.

De Nederlandse basishouding in een samenwerking biedt daarnaast door de grotere mate aan flexibiliteit meer ruimte om samen te werken met Duitsers in een gebiedsontwikkeling en zich aan te passen aan de Duitse manier van werken. Dit betekent:

- *een gezamenlijke (ruimtelijke, programmatische, economische, maatschappelijke) visie op bovenlokaal niveau voordat op lokaal niveau plannen verder worden uitgewerkt voorafgaand aan de gebiedsontwikkeling*
- *duidelijke binationale procesarchitectuur voorafgaand aan de gebiedsontwikkeling*
- *aansluiten bij de Duitse werkstijl tot en met de afronding van plannen in hoofdlijnen*
- *het splitsen van het juridische traject aan weerszijden van de landen om de reguliere inspraak te waarborgen aan beide zijden van de grens.*

Opvallend is dat ondanks de verschillen in aanpak in beide cases de ruimtelijke kwaliteit werd versterkt.

Wat betekent het resultaat van het onderzoek voor de aanpak van de ruimtelijke kwaliteit in een Nederlands Duitse grensoverschrijdende gebiedsontwikkeling zoals de A1 zone.

Het programma A1 zone richt zich op het behoud en de versterking van de ruimtelijke kwaliteit langs de A1 en de spoorverbinding richting Berlijn. De A1, de spoorlijn en de ruimtelijke kwaliteit die hieraan is gekoppeld eindigt niet bij de grens. Om de ruimtelijke kwaliteit op het grensgebied te kunnen behouden en versterken is een Nederlands Duitse samenwerking hiervoor nodig.

Om deze samenwerking goed te laten verlopen zijn de volgende stappen nodig:

- **Culturele achtergrond:** *beseft dat in Duitsland de samenwerking tussen publieke partijen hiërarchisch en meer topdown is dan in Nederland en dat de "gangbare" gebiedsontwikkelingsaanpak in Nederland niet geheel op de Duitse situatie van toepassing is.*
- **Publiek huis op orde:** *belangrijk is om vooraf de procesarchitectuur goed op orde te hebben waarbij ook afspraken gemaakt worden over de wijze van besluitvorming en vooral welke binationaal of nationaal moet of kan plaats vinden. Ook hier geldt het motto "wat je goed alleen kunt doen, niet samen doen". Beseft dat vanaf de Duitse zijde de besluitvorming langer kan duren. Probeer waar nodig en waar het kan flexibel aan te sluiten bij de Duitse werkstijl van samenwerken.*
- **Het sturen op ruimtelijke kwaliteit:** *het starten van een dynamisch sturingsconcept (integrale procesbenadering) zal makkelijker zijn daar waar een samenwerking met Duitse overheden niet nodig is of voorafgaand aan de Nederlands-Duitse samenwerking. De statische sturingsbenadering die in Duitsland gebruikelijk is kan ook gebruikt worden om vooraf een duidelijke gezamenlijke planvisie te krijgen, die in het verdere gebiedsontwikkelingsproces anders aan weerszijden van de grens wordt gebruikt. Voor het Duitse grondgebied zal dit letterlijk uitgevoerd kunnen worden in de Nederlandse situatie kan dit op onderdelen afwijken. Voorwaarde is dan wel dat deze laatste afwijking het planproces in Duitsland niet verstoort.*
- **Ruimtelijke instrumentaria:** *Maak gebruik van de opbouw van de ruimtelijke documenten zoals deze in Duitsland worden gehanteerd en vertaal ze naar de Nederlandse situatie. Hiermee kan tegemoet worden gekomen aan een standaardisatie van ruimtelijke instrumentaria. Scheidt de juridische procedures van beide landen.*
- **Overeenkomsten:** *Maak gebruik van de overeenkomsten in de aanpak tussen beide landen, zoals het organiserend vermogen, ruimtelijke instrumentaria en managementstrategieën.*





BIJLAGEN

Bijlage bij hoofdstuk 1

- *Lijst geïnterviewden*
- *Hoofdlijnen gesprekken*

Bijlage bij hoofdstuk 2:

- *Analysetabellen*
- *Communicatieladder:*
- *Habiforum:*

Bijlage bij hoofdstuk 3:

- *Diverse analysetabellen*

Bijlage bij hoofdstuk 4:

- *Diverse analysetabellen*

Bijlage bij hoofdstuk 5

- *Diverse analysetabellen*

Bijlage bij hoofdstuk 6:

- *Diverse analysetabellen*

Bijlage bij hoofdstuk 7:

- *Voorbeeldproject achtergrondinformatie*
- *Diverse analysetabellen*



Lijst geïnterviewden

Nederland – Hengelo Zuid:

- **Hans Kok** – Burgemeester Hof van Twente, voormalig wethouder Strategische projecten en portefeuillehouder en wijkwethouder van Hengelo zuid, opdrachtgever Hart van Zuid, Berflo Es, Zuidelijke Spoorzone
- **Wim Joost Licht** – Gemeentesecretaris gemeente Hengelo, voormalig dienstdirecteur Dienst Stedelijk Beheer en ontwikkeling, in die tijd roulerend voorzitter MONT
- **Frits Locher** – Directeur Stadsontwikkelingbedrijf Hengelo, voormalig opdrachtgever ontwikkelingen Hengelo Zuid.
- **Pieter van Wesemael** – Partner Inbo,
- Voorheen via de ArchitectenCie. Lid van het Qualityteam voor Hart van Zuid.

DUITSLAND – MUENSTER

- **Ulrich Winter** – Verkeerskundige Stadtwercke Muenster
- Voor reflectie en diepte-interview gebiedsontwikkeling Kreativ Kai in Muenster en werken en gebiedsontwikkeling in Duitsland in het algemeen
- **Joerg Krause** – Afdelingshoofd Bouwplannen, Monumenten, Stedelijke vormgeving van de Stadt Muenster.
- Voor reflectie en diepte-interview gebiedsontwikkeling Creatieve Kai in Muenster en werken en gebiedsontwikkeling in Duitsland.
- **Jan van der Belt** – Voormalig Planoloog en Stedenbouwkundige gemeente Osnabruock
- voor reflectie en diepte-interview werken en gebiedsontwikkeling in Duitsland in het algemeen en specifiek voor de locatie in Muenster
- **Hans Georg** – Stedenbouwkundige Gemeente Osnabruock
- voor reflectie en diepte-interview werken en gebiedsontwikkeling in Duitsland in het algemeen en specifiek voor de locatie in Muenster

PROVINCIE OVERIJSEL

- **Herbert Bos** – Programmamanager
- Voor reflectie gebiedsontwikkeling op bovenlokaal niveau.



HENGLO ZUID: Frits Locher	Visie directeur Stadsontwikkelingsbedrijf, ambtelijk opdrachtnemer en later opdrachtgever.
Gebiedsontwikkelingsproces - Structuur en regie	<ul style="list-style-type: none"> - Er is geen sprake van 1 regie - Wel vallen alle ontwikkelingen onder het Stadsontwikkelingsbedrijf, - Voor Hart van Zuid en Berflo Es is er langzaamaan wel 1 strategie aan 't ontstaan, met name op het gebied van de woningbouw, winkels en maatschappelijke voorzieningen - Sinds 1 jaar regievoering vanuit de gemeente - Afstemming met Hazemeijerterrein is beperkt, maar zou er wel moeten zijn op het gebied van cultuur, niet commerciële voorzieningen en bedrijven
Kans of probleem voor de te behalen ruimtelijke kwaliteit - vanuit de regie en sturen op de gebiedsontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - Voor de ruimtelijke kwaliteit lijkt afstemming niet nodig te zijn, maar wel voor de fasering van de plannen ivm de crisis - Uiteindelijk proberen te voorkomen dat projecten half worden afgemaakt - Financiële middelen zijn beperkt en voor extra ruimtelijke kwaliteit zijn extra middelen nodig - Keuzes moeten worden gemaakt, door afstemming kunnen er kansen ontstaan voor de ruimtelijke kwaliteit, bijvoorbeeld door de belangrijkste gebieden met de meeste uitstraling op de omgeving als eerste en zeer gericht aan te pakken
Communicatie tussen de partijen/samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Communicatie en afstemming vindt met name plaats tussen gemeente en de grootste partijen zoals Van Wijnen (Hart van Zuid), Welbions (Berflo Es), maar tussen de private en andere partijen vindt onderling weinig overleg plaats. Bijvoorbeeld maar 1 gesprek tussen Welbions (woningcorporatie) en Ter Steege over het Brouwerijterrein.
Eindresultaat ruimtelijke kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Er is nog geen sprake van een eindresultaat voor het gehele gebied. Wel zijn er onderdelen, gebouwen die een prachtige ruimtelijke kwaliteit hebben gekregen, zoals het ROC in Hart van Zuid, het Station dat in maart 2010 wordt opgeleverd en nu al zichtbaar prachtig wordt. In de Berflo Es worden de eerste woningen opgeleverd. - Het breed samengestelde supervisieteam werkt perfect!
Definitie ruimtelijke kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Vrij moeilijk om een goede definitie van ruimtelijke kwaliteit te geven.
Afgeleide definitie	<ul style="list-style-type: none"> - De zichtbare en beleefbare ruimtelijke kwaliteit

HENGLO ZUID Pieter van Wesemael	Visie Externe vanuit het Qualityteam, opdrachtnemer en supervisieteam
Gebiedsontwikkelingsproces - Structuur en regie	<ul style="list-style-type: none"> - Hart van Zuid is 1 van de eerste voorbeelden van een nieuwe ontwikkelingspraktijk waarin gebiedsontwikkeling niet meer van een afgebakende duur is, maar een meer permanent karakter heeft - Is noodzakelijk gezien de lage dynamiek in de markt en de samenleving - Kan gezien de blijvende liquiditeitschaarste mogelijk dienen als voorbeeldproject - Sleutelinstrument voor de kwaliteitsbewaking is geen blauwdruk, maar een ontwikkelingsstrategie waarin maar een beperkt aantal zaken zijn vastgelegd
Kans of probleem voor de te behalen ruimtelijke kwaliteit - vanuit de regie en sturen op de gebiedsontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - Belangrijk was het team van specialisten om de kwaliteit blijvend te regisseren en af te stemmen - Belangrijk is de status van autoriteiten op het gebied van de ruimtelijke kwaliteit - Vooral belangrijk was om zo vroeg mogelijk in het proces een gebiedsontwikkelingsstrategie gaandeweg op te stellen en vooral bij te stellen - Inhoudelijke en procedurele instrumentaria bieden de beste kansen voor een duidelijke ambitie en een goede ruimtelijke kwaliteit die zich verder door kan ontwikkelen
Communicatie tussen de partijen/samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Interne communicatie en leiderschap is belangrijk, zowel vanuit de projectdirectie als vanuit het Qualityteam - Het is cruciaal om goed oog te hebben voor de lokale identiteit, zowel sociaal-economisch als cultuurhistorisch, de lokale ontwikkeling en globale trends, uit deze cocktail ontstaat een eigentijds stuk stad dat Hengeloos en 21^e eeuws is.
Eindresultaat ruimtelijke kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Is redelijk succesvol, ROC, het Laantje etc. Er zijn echter ook mindere delen waarbij in aansluiting bij de ambitie voor meer moderne architectuur gekozen was in plaats van op sommige plekken een tuindorpachtige opzet
Definitie ruimtelijke kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Eigentijds stadsbeeld met ruimtelijke cocktail als resultaat van lokale identiteit, zowel sociaal-economisch als cultuurhistorisch, lokale ontwikkeling en trends.
Afgeleide definitie	<ul style="list-style-type: none"> - Ruimtelijke kwaliteit als gevolg van een lokale identiteit, gebiedsontwikkelingsproces, lokale ontwikkeling en trends.



HENGLO ZUID Wim Joost Licht	Visie gemeentesecretaris/voormalig directeur, ambtelijk opdrachtgever
Gebiedsontwikkelingsproces - Structuur en regie	<ul style="list-style-type: none"> - De drie gebiedsontwikkelingen kennen een eigen start, in tijd, initiatief en motief - Bij aanvang was er geen overkoepelende visie, de regie wordt ingebracht door het gemeentebestuur door visies te matchen met gemeentelijk beleid of het aanwijzen van een ontwikkelingsmanager voor geheel Hengelo Zuid - Bij concurrente ontwikkelingen zoals Hart van Zuid en Hazemeijer doe je onderzoek naar complementariteit om programma en ruimtelijke kwaliteit beter op elkaar af te stemmen - De keus voor creatieve fabriek heeft te maken met de pioniersfase van de ontwikkeling die uiteindelijk een betere plek kan krijgen in Hart van Zuid - Het lukt niet om altijd alles op de plek te krijgen die gewenst of beter is door eerdere afspraken, maar dit kenmerkt de dynamiek en stedelijke kwaliteit van een stad als Hengelo
Kans of probleem voor de te behalen ruimtelijke kwaliteit - vanuit de regie en sturen op de gebiedsontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - De verschillen in de uitgangssituatie en ontwikkelingsstrategie levert ook een ruimtelijk verschil op - In beginsel is dit een verrijking - Concurrentie op verschillende plekken is eerder een kracht dan een probleem - Waar echt sprake is van maken van keuzes kan het gemeentebestuur de rol van scheidsrechter op zich nemen - Bijvoorbeeld bij de vestigingsplaatsen van scholen en culturele instellingen
Communicatie tussen de partijen/samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Tussen de actoren in het proces wordt gecommuniceerd via de ontwikkelingsmanager en de gebiedswethouder. Per tourbeurt staan de ontwikkelingen iedere week op de college-agenda om zo de voortgang en de samenhang te bewaken - Rechtstreekse communicatie tussen de initiatiefnemende partijen (Ter Steege, Van Wijnen, Hoogevest – nu Boeij) en Welbions vindt incidenteel plaats, maar kent geen gestructureerde vorm.
Eindresultaat ruimtelijke kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Is nu nog moeilijk te zeggen, de plannen zitten nu in de uitvoering, maar zullen naar verwachting passen bij het stedelijk milieu als van Hart van Zuid en omgeving. - Vooral bij Hart van Zuid is een samenhangende supervisie, ondanks dat blijkt het al moeilijk genoeg om het hoge ambitieniveau vast te houden (economie en eigen wil investeerders) - Over 5 a 10 jaar zijn de 4 ontwikkelingen afgerond en hebben dan een goede invulling gedaan voor de kwaliteitsambitie van Hengelo 2030 - Er is een verschil in de ontwikkelingen, maar dat past bij de Hengelose karakteristiek "de wil tot verschil" zit in de genen van de stad.
Definitie ruimtelijke kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Ruimtelijke functionaliteit: de werking van het stelsel als geheel op de onderdelen van de logistiek beïnvloeding en gebruik - Architectonische en stedenbouwkundige kwaliteit: is er een beeld ontstaan van gebouwen en openbare ruimte dat in zijn samenhang kwaliteit uitstraalt - Beleidsmatige kwaliteit: zijn de door de actoren en partners gestelde doelen gehaald op het gebied van programma, financiën, economie en maatschappelijke effecten.
Afgeleide definitie	<ul style="list-style-type: none"> - Ruimtelijke functionaliteit, proces, esthetica en beleidsmatige kwaliteit (gehaalde doelen)

HENGLO ZUID Hans Kok	Visie Burgemeeste Hof van Twente en voorheen wethouder ruimtelijke ontwikkeling en stadsdeelwethouder zuid, bestuurlijk opdrachtgever.
Gebiedsontwikkelingsproces - Structuur en regie	<ul style="list-style-type: none"> - In Hengelo Zuid bestond geen overkoepelende visie voor alle projecten - Komt doordat het fenomeen Stadsarchitect niet meer bestaat - De enige linkin pin is de stadsdeelwethouder zuid - Zowel Hart van Zuid, als Berflo Es en Spoorzone vielen onder zijn bestuurlijke verantwoordelijkheid - Ambtelijk was er een programmamanager de verbindingspersoon tussen de projecten - Hazemijer viel buiten de scope van de andere projecten, bestuurlijk en de ontwikkelaar had zijn eigen visie.
Kans of probleem voor de te behalen ruimtelijke kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - gezien de diversiteit van de projecten was het ontbreken van regie geen probleem



- vanuit de regie en sturen op de gebiedsontwikkeling	- alleen Hazemeijer onttrok zich van de andere ontwikkelingen - het risico lag meer in de afzetbaarheid van de woningen dan voor de ruimtelijke kwaliteit - voordeel van Hengelo zonder herkenbare historische kenmerken is dat de ietwat rommelige architectonische opbouw een eigen karakter kan vormen
Communicatie tussen de partijen/samenwerking	- Was er wel bij Berflo Es en Hart van Zuid, maar niet met Hazemeijer, ander stadsdeel, andere wethouder, andere ambtenaren (vanuit cultuur). - Afstemming tussen Spoorzone en Hart van Zuid over woningbouw ging mondjesmaat, meer niet
Eindresultaat ruimtelijke kwaliteit	- Resultaat ruimtelijke kwaliteit is op Hengelose schaal en maat
Definitie ruimtelijke kwaliteit	- Passend bij het karakter van de stad - Aansluiting bij de omgeving - Duurzaam, zowel qua kwaliteit als qua leefbaarheid met voldoende levensloop-bestendigheid
Afgeleide definitie	- Functioneel, passend bij cultuurhistorie gebied, duurzaam en aansluiting bij het bestaand gebied.

WATERFRONT MUENSTER Ulrich Winter Jan van de Belt Hans Georg Lange	Visie opdrachtnemers Stadtwercke
Gebiedsontwikkelingsproces - Structuur en regie	- Een strakke lijnorganisatie met veel onderhandelingen tussen de lagen in de interne organisatie en tussen de bestuurlijke betrokken partijen van Stadtwercke en de stad Munster. - Met name in het begin en nog tijdens de uitwerking van het proces kwamen vragen naar boven wie de feitelijk eigenaar en regisseur is van de ontwikkeling van het gebied, Stadtwercke als grondeigenaar of de centrale stad Muenster als grootste betrokken publieke partij - Vrij snel werd vanuit de lijnorganisatie een strakke aansturing georganiseerd. De eigen visie op de gewenste structuur en ontwikkeling van het gebied werd vrij snel vast gelegd op hoofdlijnen, vervolgens werd bij de Kreativkai perceelsgewijs bouwgrondvlakken uitgegeven voor de ontwikkeling van kantoren en voorzieningen. De uitgifte verliep vanuit en onder voorwaarden van Stadtwercke - Het ruimtelijke plan zoals deze uiteindelijk werd ontwikkeld is een vertaling via een Wettbewerf van de visie van de Stadt. - Essentieel is dat wie grondeigenaar is bepaald wie het terrein mag ontwikkelen. In geval het de private partij is trekt de publieke partij zich volledig terug en andersom.
Kans of probleem voor de te behalen ruimtelijke kwaliteit - vanuit de regie en sturen op de gebiedsontwikkeling	- Een strakke sturing en een strikt plan kan leiden tot snelheid - Door het faillissement van Osmo bleek de inflexibiliteit ook tot problemen te leiden. Het plan was volledig doorgerekend op de beoogde grondprijs. Bij het faillissement kon de curator een hogere prijs bedingen, wat de ontwikkelaars voor problemen stelde en aanpassing van de plannen noodzakelijk maakte. Goed gebruik is dat de gehele procedure dan opnieuw wordt gemaakt, met mogelijk gevolgen voor de ruimtelijke kwaliteit wanneer het plan door kan gaan met een flinke bezuiniging - Gebruik is gemaakt van een Wettbewerf waarin voorwaarden zijn gesteld aan de ruimtelijke kwaliteit - Er is geen supervisor, wat staat moet gebeuren, ontwerpers zijn extern worden aangetrokken door private partijen of zijn in het geval van de Osmohallen initiatiefnemer. Belangrijke trekker in de Kreativkai waren de architecten Bolles en Wilson. - Belangrijk was ook leiderschap en creativiteit van mensen als Hoelker, een lokale filantroop die veel impulsen aan het gebied heeft gegeven via zijn netwerk en middelen.
Communicatie tussen de partijen/samenwerking	- De communicatie verloopt vrij formeel. De gemeente en andere publieke partijen stellen de voorwaarden waaronder de ontwikkeling tot stand kan komen. Plannen worden hierop getoetst, regie is op afstand. - Publieke en private partijen zitten niet bij elkaar in een projectteam. Dit kan wel met afzonderlijke publieke partijen en afzonderlijke private partijen. De gemeente raakt anders de controlerende rol kwijt. - Bewijslast voor de uitvoerbaarheid van de ontwikkeling ligt bij de private



	<ul style="list-style-type: none"> partij. Tussentijdse communicatie is alleen bedoeld als globale afstemming, maar vooral voor het toetsen van de plannen Overleggen vinden hiërarchisch plaats, de directeur van het bedrijf praat met de directeur van de dienst van de gemeente, werknemers praten met werknemers mits zij van hun hogere bazen toestemming hebben Bij het laatste blijkt ook in de interne organisatie bij de publieke partijen een strakke hiërarchie, waarbij per laag alles moet worden overlegd.
Eindresultaat ruimtelijke kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Goed gelukt, zelfs zo goed dat het imago van de Kreativkai de binnenstad overschaduwde en veel publiek trekt, is mede het vliegwiel voor de andere ontwikkelingen en veel nieuwe invullingen en functies die de stad nodig heeft
Definitie ruimtelijke kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Vormgeving, locatie, meerwaarde, gebruik en toegankelijkheid, proces ligt vast en is minder belangrijk dan leiderschap (Oberburgemeister, dienstdirecteur, Bolles en Willes, Hoelker)
Afgeleide definitie	<ul style="list-style-type: none"> Resultaat in vormgeving, gebruik, uitstraling en imago met respect voor de historie

DUITSLAND ALGEMEEN Hans Georg Lange Jan van de Belt (Osnabruck) Jeorg Krause (Muenster)	Visie vanuit publieke partijen
Gebiedsontwikkelingsproces - Structuur en regie	<ul style="list-style-type: none"> Een strakke organisatie structuur en regie volgens vaste patronen
Kans of probleem voor de te behalen ruimtelijke kwaliteit - vanuit de regie en sturen op de gebiedsontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> Kwaliteitsteams worden niet gebruikt en fenomeen is niet zo bekend, gekozen architecten en stedenbouwkundigen hebben status en werken gezien hun status niet als onderdeel van een team maar als een leider van hun team Trapsgewijs wordt de ingebrachte ruimtelijke kwaliteit uitgevoerd mits er geen calamiteiten zijn. Deze is vooraf uitgedacht door de publieke partijen op hoofdlijnen. De verfijning van het ontwerp wordt door de externe partijen gedaan.
Communicatie tussen de partijen/samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> Communicatie tussen partijen en disciplines verloopt via de lijnen. De wens is er om liever in projectteams te werken, zowel in de interne organisatie als ten dele met externe partijen. Discussie is alleen wie dan de opdrachtgever en eindverantwoordelijke zou worden. Communicatie tussen gemeenten of regio's is van nature niet gebruikelijk, ook niet wanneer er sprake is van een aangrenzende ontwikkeling. Dit kan merkbaar zijn op detailniveau, bijvoorbeeld de uitvoering van het anti-rookbeleid bij een Rahstaette in Duitsland op de grens van 2 gebieden. Twee typen beleid doorkruisen zichtbaar het terrein en wordt geaccentueerd door een ketting.
Eindresultaat ruimtelijke kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Goed op voorwaarden van onderstaande
Definitie ruimtelijke kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Er moet een aantrekkelijke locatie of situering zijn De ruimtelijke inrichting moet kloppen De maatschappelijke situatie en de sociale gegevens moeten kloppen Risicobereide en aansprekende Investeerders moeten voorhanden zijn De juiste tijd moet hiervoor beschikbaar zijn, het functioneert alleen wanneer op tijd de ruimte en de verhoudingen hiervoor aanwezig zijn. De planning en investering werken alleen wanneer de tijd er rijp voor is Andere belangrijke voorwaarde is de politiek geëngageerd is op stedelijk niveau
Afgeleide definitie	<ul style="list-style-type: none"> Factor tijd, leiderschap, betrokkenheid politiek, maatschappelijke kwaliteit en de juiste verhoudingen met respect voor de bestaande stad.



Nieuwe rollen vanuit nieuwe Wro.

De nieuwe wet RO leidt ook een andere vorm van planologie op alle bestuursniveau's in (Rijk, Provincie, Gemeente). Op lokaal niveau is deze vorm al de dagelijkse praktijk bij hogere bestuurslagen minder. Vanuit de oude wet Ruimtelijke Ordening hadden de bovenlokale bestuurslagen een meer controlerende rol. Dit betekent dat weliswaar in hoofdlijnen visies werden neergelegd, maar het zwaartepunt lag bij de juridische en procedurele toetsing van de bestemmingsplannen en artikel 19 procedures die werden ingediend door lokale partijen. Voor hogere overheden ontbrak eenvoudigweg de mogelijkheid om voor bovenlokale plannen op een zelfde wijze als op lokaal niveau gewenste ontwikkelingen zelf tot stand te brengen. Veelal bleef dit beperkt tot een regisserend niveau. Het maken van een bestemmingsplan was feitelijk het primaat van gemeenten.

Vanuit de nieuwe wet ruimtelijke ordening krijgen ook bovenlokale partijen de mogelijkheid om plannen te ontwikkelen met een werking vergelijkbaar met een bestemmingsplan. Basisvoorwaarde hierbij is dat vooraf wordt beargumenteerd en aangetoond kan worden dat er sprake is van een bovenlokaal belang. Hiermee ontstaat ook voor provincies en het rijk de mogelijkheid om via een "bestemmingsplan" ontwikkelingsgericht te werk te gaan. Ook ontstaat er hierdoor voor bovenlokale partijen de mogelijkheid om tot juridisch gedekt over te gaan tot kostenverhaal. Hoe dit uiteindelijk in de praktijk gaat uitpakken zal nog moeten blijken. Verschillende provincies formuleren op dit moment hun grondbeleid en hun hiermee samenhangende strategische keuzes.

- Omgevingsvisie
 - Ontwikkelingsplanologie vs. Toelatingsplanologie
- (een kwestie van onderhandelen met een onbekend eindresultaat).

Schema participatieladder (bron Instituut voor Publiek en Politiek):

A. informeren	Politiek en bestuur bepalen zelf de agenda voor besluitvorming en houden betrokkenen hiervan op de hoogte. Ze maken geen gebruik van de mogelijkheid om betrokkenen inbreng te geven in de beleidsontwikkeling. Rol participant: toehoorder.
B. raadplegen	Politiek en bestuur bepalen in hoge mate zelf de agenda, maar zien betrokkenen als gesprekspartners bij de ontwikkeling van beleid. De politiek verbindt zich echter niet aan de resultaten die uit de gesprekken voortkomen. Rol participant: toehoorder
C. adviseren	Politiek en bestuur stellen in beginsel de agenda samen, maar geven betrokkenen gelegenheid om problemen aan te dragen en oplossingen te formuleren, waarbij deze ideeën een volwaardige rol spelen in de ontwikkeling van beleid. De politiek verbindt zich in principe aan de resultaten, maar kan bij de uiteindelijke besluitvorming hiervan (beargumenteerd) afwijken. Rol participant: adviseur.
D. coproduceren	Politiek, bestuur en betrokkenen komen gezamenlijk een agenda overeen, waarna samen naar oplossingen gezocht wordt. De politiek verbindt zich aan deze oplossingen met betrekking tot de uiteindelijke besluitvorming. Rol participant: samenwerkingspartner.
E. (mee)beslissen	Politiek en bestuur laten de ontwikkeling van en de besluitvorming over het beleid over aan de betrokkenen, het ambtelijk apparaat een adviserende rol vervult. De politiek neemt de resultaten over, na toetsing aan vooraf gestelde randvoorwaarden. Rol van de participant: medebeslisser.
F. Zelfbeheer	Groepen nemen zelf het initiatief om in eigen beheer voorzieningen tot stand te brengen en te onderhouden. Politiek en bestuur zijn hier niet bij betrokken.

Geert en Ger Jan Hofstede: Allemaal andersdenkenden, aanvulling literatuur

Om het onderscheid tussen de verschillende nationale culturen ten opzichte van elkaar te kunnen hebben zij deze eigenschappen vertaald in een aantal indexen. Zij hebben op basis van hun studies aan de hand van vragenlijsten een aantal zo neutraal mogelijk basisindexen opgesteld om op hoofdlijnen cultuurverschillen tussen naties vergelijkbaar te maken. Belangrijke onderzoeksgroep hierin was het internationale bedrijf IBM waarbij in meer dan 50 landen vestigingen wereldwijd dezelfde onderzoek vragen werden voorgelegd aan medewerkers in vergelijkbare posities. Aan de hand van de scoreverschillen op de vragen is een relatieve rangorde bepaald tussen de onderzochte landen.

Vervolgens wordt stil gestaan bij de algemene verschillen in de samenlevingen en hun invloed op de algemene normen, gezin en school, maar ook op de werksituaties. Zij hebben onderzoek gedaan naar een zestal benaderingen waaraan een nationale cultuur kan worden gemeten:

- **A. Machtsafstandsindex (MAI):** (het onderscheid tussen landen hoe zij gewend zijn om te gaan met ongelijkheden,) hierbij is de machtsafstand de mate waarin minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is; naarmate de score hoger is wordt de machtsafstand groter. De mate van machtsafstand beïnvloedt de mate van centralisatie van beslissingsstructuren en daarmee het belang dat gehecht wordt aan de status van de onderhandelaars.
- **B. Individualisme-index (IDV):** bij een hoge score is een land individualistisch ingesteld (ieder zorgt uitsluitend voor zichzelf en voor zijn of haar naaste familie), bij een lage score is een land collectivistisch ingesteld (sterke hechte groep met een levenslange bescherming in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit).
- **C. Masculiniteitindex (MAS):** bij een hoge score is er sprake van een masculiene cultuur (duidelijk rollenonderscheid tussen de seksen), bij een lagere score van een feminiene cultuur (rollen overlappen elkaar).
- **D. Onzekerheidsvermijdingsindex (OVI):** een hogere score betekent dat men slechter om kan gaan met onzekerheden, wat vreemd is wordt als eng ervaren, men wil onduidelijkheid zoveel mogelijk reduceren.
- **E. Langetermijngerichtheidsindex (LTG):** bij een hogere score is men meer gericht op de langetermijn en bij een lagere score op de korte termijn.

Scores Nederland en Duitsland op de verschillende indices

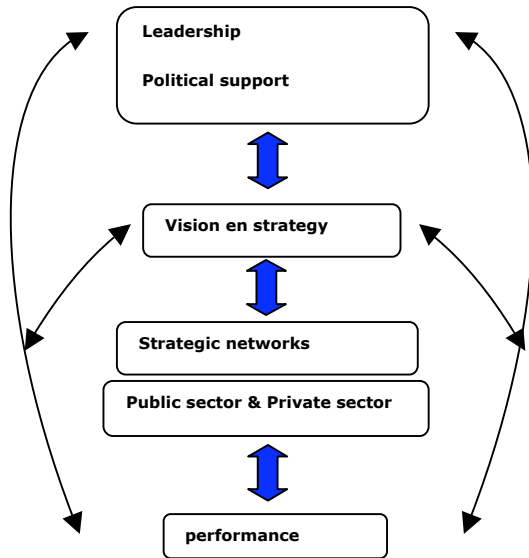
- MAI in Duitsland en Nederland vergelijkbaar, respectievelijk een score 35 en 38 en dus een relatief lage afstandsindex. Concreet betekent dit dat er binnen beide landen een cultuur heerst waarin er bijvoorbeeld minder toezichhoudend personeel is en dat chefs gebruik maken van hun eigen ervaringen en de meningen van ondergeschikten. Er is sprake van pragmatische verhoudingen tussen superieuren en ondergeschikten en privileges en statussymbolen worden als ongewenst gezien. Dit zou bijvoorbeeld ondenkbaar zijn in landen met een grote machtsafstand (bijvoorbeeld Zuid-Europese en Aziatische landen).
- IDV in Duitsland is wat lager dan in Nederland, namelijk een score/rang van 67/18 ten opzichte van 80/4-6. Wel zijn het beide landen met een individualistische cultuur. Kinderen leren hier te denken in termen van 'ik' en je mag zeggen wat je denkt. In de werksfeer zijn diploma's bedoeld om de individuele economische waarde en zelfrespect te verhogen. Terwijl dit laatste in meer collectieve gemeenschappen bedoeld is om toegang te krijgen tot groepen met een hogere status.
- Het eerste verschil, de MAS in Duitsland is hoog, wat betekent dat er hier sprake is van een zeer masculiene cultuur, in Nederland is deze laag, wat betekent dat er hier sprake is van een zeer feminiene cultuur. In Duitsland zal er meer sprake zijn van een management gericht op besluitvaardigheid en assertiviteit en worden conflicten opgelost door ze uit te vechten en de sterkste te laten winnen. Politieke debatten kunnen bijvoorbeeld uitgesproken vijandig zijn. In Nederland is deze meer gericht op intuïtie en consensus, kenmerkend is dat conflicten worden opgelost door compromissen en onderhandelingen (poldercultuur). In de politiek wordt doorgaans niet op het scherpst van de snede gedebatteerd. Vaak wordt gezocht naar een coalitie van partijen die doorgaans vriendelijk met elkaar omgaan.
- Het tweede verschil, de OVI in Duitsland is een stuk hoger dan in Nederland en betekent dat het onzekerheidsmijdend gedrag in Duitsland een stuk sterker is. Dit heeft invloed op de werksfeer in de zin van men bijvoorbeeld minder vaak van werkgever veranderd, er behoefte is aan precisie en



formalisering en er meer aandacht is voor de inhoud van een beslissing. Bij een relatief lagere score zoals in Nederland is er meer tolerantie voor onduidelijkheid en chaos en is er meer aandacht voor het beslissingsproces in plaats van de inhoud van de beslissing. De gemiddelde diensttijd bij dezelfde werkgever is gemiddeld korter. Relaties tussen werkgevers en werknemers in Duitsland zijn bijvoorbeeld tot in de details geregeld.

- Een derde verschil tussen Duitsland en Nederland is dat Nederland een meer lange termijn gerichtheid heeft en Duitsland een meer korte termijn gerichtheid. In de Nederlandse situatie uit zich dat in een grotere spaarquote en meer investeringen in onroerend goed. In de Duitse situatie wordt meer gekeken naar beleggingen, is er meer beloning naar bekwaamheid. In de Nederlandse situatie wordt gekeken naar effecten op de lange termijn voor pensioenfondsen en de winst over 10 jaar. De sociale en economische verschillen worden zo klein mogelijk gehouden.

Model De Bruin



BIJLAGE ANALYSEFACTOREN EN ANALYSETABELLEN

Analysefactor 1: Bestaande ruimtelijke kwaliteit

Omgevingskwaliteit



Kwaliteit van de Plek



Leefkwaliteit



Identiteit

Analysefactor 2: Relatie ruimtelijke kwaliteit e.a. kwaliteitsfactoren

potentie

ambitie

identiteit

Analysefactor 3: Organiserend vermogen tbv ruimtelijke kwaliteit

leiderschap

visie en strategie

draagvlak

netwerk

Analysefactor 4: Nationale culturele context

macht

individualiteit

masculiniteit

onzekerheid

langetermijn

Analysefactor 5: Op orde brengen publiek huis

A. INVLOED CULTUURINDEX OP UITVOERING ROL PUBLIEKE PARTIJ

B. TOEPASBAARHEID ORGANISATIESTURINGSINSTRUMENT BIJ SCORES OP INDICES

Analysefactor 6: Ruimtelijk sturingsconcept in de gebiedsontwikkeling

A. TOEPASBAARHEID ONTWERPMETHODIEK

B. TOEPASBAARHEID STURINGSCONCEPT

Analysefactor 7: Ruimtelijke managementstrategie op verschillende (bestuurs- en schaal)niveaus

Analysefactor 8: Ruimtelijke instrumentaria op verschillende (bestuurs- en schaal)niveaus

Analysefactor 9: Rollen die overheden kunnen spelen op verschillende (bestuurs- en schaal)niveaus

Resultaat: Behaalde ruimtelijke kwaliteit en effecten

Omgevingskwaliteit



Kwaliteit van de Plek



Leefkwaliteit



Identiteit



Analysefactor 1: Bestaande ruimtelijke kwaliteit

omgevingskwaliteit

Kwaliteit van de Plek

Leefkwaliteit

Identiteit

Analysefactor 2: Relatie ruimtelijke kwaliteit e.a. kwaliteitsfactoren

potentie

ambitie

identiteit

Analysefactor 3: Organiserend vermogen tbv ruimtelijke kwaliteit

LEIDERSCHAP

visie en strategie

draagvlak

netwerk

Analysefactor 4: Nationale culturele context

macht

individualiteit

masculiniteit

onzekerheid

langetermijn

Analysefactor 5: Op orde brengen publiek huis

A. INVLOED CULTUURINDEX OP UITVOERING ROL PUBLIEKE PARTIJ ZIE OOK UITGEBREID TABEL

ROLVERDELING	<i>macht</i>	INDIVIDUALISME	MASCULIENITEIT	ONZEKERHEID	LANGETERMIJN
AANJAGER/INTIATIEFNEMER	INVLOED	INVLOED	INVLOED	INVLOED	INVLOED
REGISSEUR	INVLOED	INVLOED	INVLOED	INVLOED	INVLOED
PARTICIPANT	INVLOED	INVLOED	INVLOED	INVLOED	INVLOED
SUBSIDIANT/FACILITATOR	INVLOED	INVLOED	INVLOED	INVLOED	INVLOED

B. TOEPASBAARHEID ORGANISATIESTURINGSINSTRUMENT BIJ SCORES OP INDICES

CULTUURINDEX VS STURINGSINSTRUMENT	<i>macht</i>	<i>individu</i>	<i>masculiniteit</i>	<i>onzekerheid</i>	<i>langetermijn</i>
PROCES	<i>hooa en laaa</i>	<i>hooa en laaa</i>	<i>laaa</i>	<i>laaa</i>	<i>lanaaericht</i>
PROGRAMMA	<i>hooa en laaa</i>	<i>laaa</i>	<i>laaa</i>	<i>laaa</i>	<i>Lanaaericht</i>
PROJECT	<i>hooa en laaa</i>	<i>laaa</i>	<i>hooa</i>	<i>laaa</i>	<i>lanaaericht</i>

Analysefactor 6: Ruimtelijk sturingsconcept in de gebiedsontwikkeling

A. TOEPASBAARHEID ONTWERPMETHODIEK ZIE OOK UITGEBREID MODEL

cultuurindex vs ontwerpmethodiek	<i>macht score</i>	<i>individualism e score</i>	<i>masculiniteit score</i>	onzekerheidsmiddend score	langetermijn score
verleidelijk beeld	<i>hooa</i>	<i>individueel</i>	<i>masculien</i>	hoog	kort en lang
intearaal plan	<i>laaa</i>	<i>collectief</i>	<i>feminien</i>	laag	langgericht
objectieve checklist	<i>hooa</i>	<i>individueel</i>	<i>masculien</i>	hoog	kort en lang
procesmanagement	<i>laaa</i>	<i>collectief</i>	<i>feminien</i>	laag	langgericht

B. TOEPASBAARHEID STURINGSCONCEPT

cultuurindex vs sturingsconcept	<i>macht score</i>	<i>individualism e score</i>	<i>masculiniteit score</i>	onzekerheidsmiddend score	langetermijn score
statisch sturingsconcept	<i>hoog</i>	<i>individueel</i>	<i>masculien</i>	gericht op zekerheid	kortetermijn gericht
dynamisch sturingsconcept	<i>laag</i>	<i>collectief</i>	<i>feminien</i>	gericht op onzekerheid	langetermijn gericht

zie bij analysefactoren 7,8 en 9 ook de uitgebreide analysetabellen.

Analysefactor 7: Ruimtelijke managementstrategie op verschillende (bestuurs- en schaal)niveaus

(Inter)nationale sturingslaag vs strategie	<i>continentaal/ supernationaal</i>	<i>nationaal</i>	<i>subnationaal regionaal</i>	<i>lokaal</i>	<i>sublokaal (ontie)</i>
hoog inzetten	<i>toepasbaarhe</i>	<i>toepasbaarhe</i>	<i>toepasbaarhe</i>	toepasbaarheid	toepasbaarheid
laag inzetten	<i>toepasbaarhe</i>	<i>toepasbaarhe</i>	<i>toepasbaarhe</i>	toepasbaarheid	toepasbaarheid
variateit concepten	<i>toepasbaarhe</i>	<i>toepasbaarhe</i>	<i>toepasbaarhe</i>	toepasbaarheid	toepasbaarheid
schakelen tussen lagen	<i>toepasbaarhe</i>	<i>toepasbaarhe</i>	<i>toepasbaarhe</i>	toepasbaarheid	toepasbaarheid

Analysefactor 8: Ruimtelijke instrumentaria op verschillende (bestuurs- en schaal)niveaus

(Inter)nationale sturingslaag vs instrument	<i>continentaal/ supernationaal</i>	<i>nationaal</i>	<i>subnationaal regionaal</i>	<i>lokaal</i>	<i>sublokaal (ontie)</i>
publiek-rechtelijk	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>
privaat-rechtelijk	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>
stedenbouwkundig	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>
financieel	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>	<i>welke/geen</i>

Analysefactor 9: Rollen die overheden kunnen spelen op verschillende (bestuurs- en schaal)niveaus

(Inter)nationale sturingslaag vs rollen	<i>continentaal/ supernationaal</i>	<i>nationaal</i>	<i>subnationaal /</i>	lokaal	sublokaal (optie)
publiek-rechtelijk	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>
privaat-rechtelijk	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>
stedenbouwkundig	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>
financieel	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>	<i>rol?</i>

ROLMOGELIJKHEID: INITIATIEFNEMER, SUBSIDIANT, REGISSEUR, PARTICIPANT

Resultaat: Behaalde ruimtelijke kwaliteit en effecten



ROLBESCHRIJVING VERSUS CULTUURINDEX					
ROLLEN	CULTUURINDEX				
	MACHT	INDIVIDUALISME	MASCULINITEIT	ONZEKERHEID	LANGETERMIJN
AANJAGER/ INITIATIEFNE MER	Bij hoge en lage machtsindex	Zowel in de individualistische als collectivistische cultuur	Bij een masculiene en feminiene cultuur	Bij hoge score, alleen onder condities van controle. Bij lage score flexibel zonder veel condities	Bij een korte termijn gerichtheid, alleen als er op korte termijn resultaat behaald kan worden. Bij lange termijn gerichtheid meer flexibiliteit.
REGISSEUR	Bij hoge machtsindex in de rol van opdrachtgever Bij lage machtsindex in de rol van ontwikkelingspartner	Zowel in een individualistische als collectivistische cultuur	Bij een masculiene cultuur gebaseerd op hiërarchie Bij een feminiene cultuur gebaseerd op consensus	Bij hoge score als opdrachtgever mits met controlecondities. Bij lage score als opdrachtgever en als ontwikkelingspartner	Bij korte termijn gerichtheid meer de rol van opdrachtgever ivm behalen resultaat op korte termijn Bij lange termijn gerichtheid meer de rol van ontwikkelingspartner.
PARTICIPANT	Bij een hoge machtsindex in de rol van aandeelhouder, financier met zeggenschap Bij een lage machtsindex in de rol van aandeelhouder, financier of uitvoerder al dan niet met zeggenschap	Zowel in een individualistische als collectivistische cultuur met andere accenten/argumenten.	Bij een masculiene cultuur gebaseerd op hiërarchie Bij een feminiene cultuur gebaseerd op consensus	Bij hoge score alleen met controlecondities. Bij lage score meer flexibiliteit,	Bij korte termijn gerichtheid in rol van aandeelhouder, financier met zeggenschap. Bij lange termijn gerichtheid meer flexibiliteit als participant.
SUBSIDIANT/ FACILITATOR	Bij hoge machtsindex, kan alleen met sturingsmacht, Bij lage machtsindex kan.	Zowel in een individualistische als collectivistische cultuur met andere accenten/argumenten.	Bij een masculiene cultuur gebaseerd op hiërarchie Bij een feminiene cultuur gebaseerd op consensus	Bij hoge score onder condities Bij lage score meer flexibiliteit	Bij een korte termijn gerichtheid met condities en veel controle, Bij een lange termijn gerichtheid zonder al te veel condities en flexibel.

Tabel 2.4.1. Cultuurindices van Geert en Gert Jan Hofstede geplaatst tegenover de roltypen die overheden kunnen spelen in een gebiedsontwikkelingsproces.

Aspecten van proces-programma-project naar Rudy Kor en Gert Wijnen			
Aspect	Proces	Programma	Project
TIJDSHORIZON	Tijdelijk, met een niet te voorspellen einde	Tijdelijk, stopt zodra mogelijk en nodig	Eindig
WAAROP GERICHT	(On)mogelijke volgende stap	Vooraf bepaalde doelen	Vooraf bepaald resultaat
BESLUITVORMING	Ad hoc, zodra mogelijk	Op bepaalde tijden, op basis van programmaplannen	Per fase gebaseerd op besliddocumenten
PLAN VAN AANPAK (PROCES)	Alleen de huidige stap voorzien	Opzet in een bundeling van inspanningen (d.i. projecten en activiteiten)	Gefaseerd in logische stappen
UITKOMST	Afhankelijk, onzeker, misschien (on)gewild	Uniek, coherent (samenhangend tussen de projecten en activiteiten), dynamisch, gewild	Uniek, eenmalig, complex, gewild
HOUDING ACTOREN T.A.V. SAMENWERKEN	We weten (nog) niet of we iets samen willen	We willen er samen naar streven	We moeten het samen maken
MANAGEMENT	Met behulp van faciliteren en blokkeren	Met behulp van THEFD d.i. Tempo, Haalbaarheid, Efficiëntie, Flexibiliteit en Doelgerichtheid	Met behulp van GOTIK d.i. Geld, Organisatie, Tijd, Informatie, <u>Kwaliteit</u>

Tabel 2.4.2. Vergelijking proces, programma, project.

CULTUUR INDEX VERSUS "STURINGSINSTRUMENTEN IN DE GEBIEDSONTWIKKELING"			
CULTUURINDEX	PROCES	PROGRAMMA	PROJECT
MACHTSINDEX	Hoog en Laag	Hoog en Laag	Hoog en Laag (autonomie)
INDIVIDUALISME	Hoog en Laag	Laag	Laag
MASCULINITEIT	Laag, beperkt onderscheid in rollen	Laag, beperkt onderscheid in rollen	Hoog, duidelijkheid in rollen is nodig
ONZERHEIDHEIDSMIJDING	Laag (men kan goed omgaan met onzekerheid)	Laag (men kan goed omgaan met onzekerheid)	Laag (men kan goed omgaan met onzekerheid)
LANGE TERMIJN GERICHTHEID	Lange termijn	Lange termijn	Lange termijn

Tabel 2.4.3. In dit tabel zijn de cultuurindex van Hofstede en de benoemde sturingsinstrumenten tegenover elkaar geplaatst aan de hand van de beschrijvingen die Bert Wolting en Rudy Kor hebben gegeven.



CULTURELE INDEX VERSUS "METHODEN BEREIKEN RUIMTELIJKE KWALITEIT"				
CULTURELE INDEX	VERLEIDELIJK BEELD	INTEGRAAL PLAN	OBJECTIEVE CHECKLIST	PROCESMANAGEMENT
MACHT	Gericht op macht stedenbouwkundige: Hoge machtsindex	Gericht op interactie, minder macht stedenbouwkundige Lage machtsindex	Gericht op macht van de lijst: Hoge machtsindex	Gericht op sturing van het proces, management: Lage machtsindex
INDIVIDUALISME	Sterke persoonlijke visie stedenbouwkundige individualisme	Gezamenlijke visie collectivisme	Sterk persoonlijk ingevulde lijst individualisme	Gericht op samenwerking met partijen collectivisme
MASCULINITEIT	Masculien , hiërarchisch	Interactie, gezamenlijk, weinig strikt hiërarchisch feminien	Masculien , hiërarchisch	Interactie, gezamenlijk, weinig strikt hiërarchisch feminien
ONZEKERHEIDMIJDEND	Gericht op zekerheid Sterk onzekerheidsmijdend	Onzekerheid die pas in de loop van het proces wordt opgelost Zwak onzekerheidsmijdend	Gericht op zekerheid vanuit de lijst Sterk onzekerheidsmijdend	Proces sturen rond een zekere mate van onzekerheid Zwak onzekerheidsmijdend
LANGETERMIJNGERICHT	Korte en Lange termijngericht	Lange termijngericht	Gericht op de korte of de lange termijn	Langetermijngericht

Tabel 2.4.4. De 4 benaderingen van Verbart geplaatst tegenover de culturele index van Geert en Gert Jan Hofstede.

CULTURELE INDEX VERSUS "STURINGSCONCEPT RUIMTELIJKE KWALITEIT"		
CULTURELE INDEX	STATISCH STURINGSCONCEPT	DYNAMISCH STURINGSCONCEPT
MACHT	Macht stedenbouwkundige: hoge machtsindex	Gericht op samenwerking en proces: lage machtsindex
INDIVIDUALISME	Persoonlijke visie, weinig/geen interactie: Individualistisch	Gericht op gezamenlijke visie en interactie Collectivistisch
MASCULINITEIT	Masculien , hiërarchisch	Feminiene : Interactie, gezamenlijk, weinig strikt hiërarchisch
ONZEKERHEIDMIJDEND	Gericht op zekerheid	Onzekerheid die pas in de loop van het proces wordt opgelost
LANGETERMIJNGERICHT	Gericht op de korte en lange termijn	Gericht op de lange termijn

Tabel 2.4.5. De 2 sturingsconcepten van Tom Daamen geplaatst tegenover de culturele index van Geert en Gert Jan Hofstede.

Sturingslaag en bijbehorende ruimtelijk kwaliteitsinstrumentarium				
STURINGS-LAAG	CONTINENTAAL/SUPERNATIONAAL/ BV. EUROPA	NATIONAAL	SUBNATIONAAL/ REGIONAAL	LOKAAL
PUBIEK-RECHTELIJK	Milieu-wetgeving Natura 2000 Luchtkwaliteit Aanbestedings-wetgeving	INITIATIEFNEMER? SUBSIDIANT? REGISSEUR? PARTICIPANT?	INITIATIEFNEMER? SUBSIDIANT? REGISSEUR? PARTICIPANT?	INITIATIEFNEMER? SUBSIDIANT? REGISSEUR? PARTICIPANT?
PRIVAAT-RECHTELIJK	=	INITIATIEFNEMER? SUBSIDIANT? REGISSEUR? PARTICIPANT?	INITIATIEFNEMER? SUBSIDIANT? REGISSEUR? PARTICIPANT?	INITIATIEFNEMER? SUBSIDIANT? REGISSEUR? PARTICIPANT?
STEDENBOUWKUNDIG INSTRUMENT	=	INITIATIEFNEMER? SUBSIDIANT? REGISSEUR? PARTICIPANT?	INITIATIEFNEMER? SUBSIDIANT? REGISSEUR? PARTICIPANT?	INITIATIEFNEMER? SUBSIDIANT? REGISSEUR? PARTICIPANT?
FINANCIEEL	INITIATIEFNEMER? SUBSIDIANT? REGISSEUR? PARTICIPANT?	INITIATIEFNEMER? SUBSIDIANT? REGISSEUR? PARTICIPANT?	INITIATIEFNEMER? SUBSIDIANT? REGISSEUR? PARTICIPANT?	INITIATIEFNEMER? SUBSIDIANT? REGISSEUR? PARTICIPANT?

Tabel 2.4.6.
NB.: Op Europees niveau is er geen bevoegdheid op het gebied van nationale ruimtelijke ordening, maar wel indirecte invloed. Deze zijn in deze tabel opgenomen.
Cofinanciering wil hier zeggen dat de overheden financieel partner zijn in de ontwikkeling van de ruimtelijke plannen
** De volgende instrumentaria zijn direct gevolg van de Nieuwe Wet Ruimtelijke Ordening en de bijbehorende Grondexploitatiewet, zij hebben een financiële impact en zijn daarom ook hier nader vermeld. Bron is Bert Wolting, PPS en gebiedsontwikkeling, pagina 57.



Toepasbaarheid strategie in ruimtelijk kwaliteitsmanagement				
Schaalniveau	continent/supernationaal samenwerkingsverband	NATIONAAL	REGIONAAL	LOKAAL
HOOG INZETTEN	=	Binnen een nationaal ruimtelijk plan	Binnen een provinciaal of bovenlokaal ruimtelijk plan	Binnen een gemeentelijk ruimtelijk plan
LAAG INZETTEN	=	Binnen een nationaal ruimtelijk plan	Binnen een provinciaal of bovenlokaal ruimtelijk plan	Binnen een gemeentelijk ruimtelijk plan
VARIËTEIT AAN CONCEPTEN	=	Binnen een nationaal ruimtelijk plan	Binnen een provinciaal of bovenlokaal ruimtelijk plan	Binnen een gemeentelijk ruimtelijk plan
SCHAKELEN TUSSEN SCHAALNIVEAUS	Mogelijk tussen nationale ruimtelijke plannen*	Binnen een nationaal ruimtelijk plan Tussen provinciale ruimtelijke plannen	Binnen en provinciaal of bovenlokaal ruimtelijk plan Tussen provinciale of bovenlokale ruimtelijke plannen	Op gemeentelijk ruimtelijk planniveau tussen plannen op gemeentelijke schaal Op gemeentelijk ruimtelijk planniveau binnen het schaalniveau van een gemeentelijk plan
Tabel 2.4.7.* Europa heeft geen bevoegdheid op het ruimtelijk beleid van nationale overheden, ook zijn er geen Europese ruimtelijke plannen. Het is denkbaar dat het wenselijk is dat deze afstemming plaats vindt met sturing vanuit Europa, vandaar de aanduiding "Mogelijk".				



CULTUURPROFIEL

CULTUURINDEX NEDERLANDSE SITUATIE NAAR GEER EN GERT JAN HOFSTED		
CULTUURINDEX	SCORE NEDERLAND	BETEKENIS IN VERGELIJKING MET ANDERE LANDESCORES
MAI-MACHTSAFSTANDSINDEX	38	Op de 61 ^e plaats tov andere landen, een relatief lage score
IDV-INDIVIDUALISMEINDEX	80	Op de 4 ^e plaats tov andere landen, een relatief hoge score.
MAS-MASCULINITEITSINDEX	14	Op de 72 ^e plaats tov andere landen, een relatief lage score
OVI-ONZEKERHEIDSMIJDINGINDEX	53	Op de 53 ^e plaats tov andere landen, een relatief lage score
LTG-LANGETERMIJNGERICHTHEIDINDEX	44	Op de 13 ^e /14 ^e plaats tov andere landen, een relatief hoge score

Tabel 3.2. De scores zijn afgeleid van de tabellen uit het boek "Allemaal andersdenkenden" van Geer en Geert Hofstede, een herziene druk uit 2005, pagina 57 (MAI), pagina 90 (IDV), pagina 129 (MAS), pagina 174 (OVI), pagina 212 (LTG)

STUREN OP HET PROCES OM RUIMTELIJKE KWALITEIT TE BEREIKEN

ROLBESCHRIJVING VERSUS CULTUURINDEX					
ROLLEN	CULTURELE KENSCHETS NEDERLAND AFGELEID VAN GEER EN GERT JAN HOFSTED				
	LAGE MACHTSINDEX	INDIVIDUALISME	FEMINIEN	LAGE ONZEKERHEIDSMIJDEND.	LANGETERMIJN GERICHT
AANJAGER/ INITIATIEFNER MER	Aanjager en initiatiefnemer mogelijk	Mogelijk, maar met een beperkte rol van de staat in de economie.	Gericht op consensus.	Flexibel zonder te veel condities.	Met lange termijnvisie
REGISSEUR	Voornamelijk in de rol van ontwikkelingspartner	Mogelijk, maar met een beperkte rol van de staat in de economie.	Gericht op consensus.	Als opdrachtgever en ontwikkelingspartner met flexibiliteit in de condities.	Ontwikkelingspartner met lange termijnvisie
PARTICIPANT	Rol van aandeelhouder, financier of uitvoerder al dan niet met zeggenschap	Mogelijk, maar met een beperkte rol van de staat in de economie.	Gericht op consensus.	Rol van aandeelhouder, financier of uitvoerder met flexibiliteit en beperkte condities.	Aandeelhouder, financier, uitvoerder met lange termijnvisie.
SUBSIDIANT/ FACILITATOR	Mogelijk	Mogelijk, maar met een beperkte rol van de staat in de economie.	Gericht op consensus.	Flexibel en beperkte condities.	Mogelijk, met een lange termijnvisie.

Tabel 3.3.1. De invloed van het afgeleide cultuurprofiel op de rolvervulling die publieke partijen kunnen vervullen in het gebiedsontwikkelingsproces.

CULTUUR INDEX VERSUS "STURINGSINSTRUMENTEN IN DE GEBIEDSONTWIKKELING"			
CULTUURINDEX	PROCES	PROGRAMMA	PROJECT
MACHTSINDEX	Hoog en Laag	Hoog en Laag	Hoog en Laag (autonomie)
INDIVIDUALISME	Hoog en Laag	Laag	Laag
MASCULINITEIT	Laag, beperkt onderscheid in rollen	Laag, beperkt onderscheid in rollen	Hoog, duidelijkheid in rollen is nodig
ONZERHEIDHEIDSMIJDING	Laag (men kan goed omgaan met onzekerheid)	Laag (men kan goed omgaan met onzekerheid)	Laag (men kan goed omgaan met onzekerheid)
LANGE TERMIJN GERICHTHEID	Lange termijn	Lange termijn	Lange termijn

Tabel 3.3.2. In dit tabel zijn de cultuurindex van Hofstede en de benoemde sturingsinstrumenten tegenover elkaar geplaatst aan de hand van de beschrijvingen die Bert Wolting en Rudy Kor hebben gegeven.

CULTURELE INDEX VERSUS "METHODEN BEREIKEN RUIMTELIJKE KWALITEIT"				
CULTURELE INDEX	VERLEIDELIJK BEELD	INTEGRAAL PLAN	OBJECTIEVE CHECKLIST	PROCESMANAGEMENT
MACHT	Gericht op macht stedenbouwkundige: Hoge machtsindex	Gericht op interactie, minder macht stedenbouwkundige Lage machtsindex	Gericht op macht van de lijst: Hoge machtsindex	Gericht op sturing van het proces, management: Lage machtsindex
INDIVIDUALISME	Sterke persoonlijke visie stedenbouwkundige individualisme	Gezamenlijke visie collectivisme	Sterk persoonlijk ingevulde lijst individualisme	Gericht op samenwerking met partijen collectivisme
MASCULINITEIT	Masculien,	Interactie, gezamenlijk,	Masculien,	Interactie, gezamenlijk,



	hiërarchisch	weinig strikt hiërarchisch Feminien	hiërarchisch	weinig strikt hiërarchisch Feminien
ONZEKERHEIDMIJDEND	Gericht op zekerheid Sterk onzekerheidsmijndend	Onzekerheid die pas in de loop van het proces wordt opgelost Zwak onzekerheidsmijndend	Gericht op zekerheid vanuit de lijst Sterk onzekerheidsmijndend	Proces sturen rond een zekere mate van onzekerheid Zwak onzekerheidsmijndend
LANGETERMIJNGERICHT	Korte en Lange termijngericht	Lange termijngericht	Gericht op de korte of de lange termijn	Langetermijngericht

De 4 benaderingen van Verbart geplaatst tegenover de culturele index van Geert en Gert Jan Hofstede.

Tabel 3.4.2 VERGELIJKING OUDE EN NIEUWE SITUATIE WET RUIMTELIJKE ORDENING DIVERSE BESTUURLAGEN		
	Oude instrumentarium ruimtelijke ordening	Nieuw instrumentarium ruimtelijke ordening
Rijk	<ul style="list-style-type: none"> - Planologische kernbeslissingen - Aanwijzing richting provincies en gemeenten - Rijksprojectenprocedure voor rijksinvesteringsprojecten en voor PPS projecten (bindend projectbesluit) - Wetten voor specifieke projecten (bindende projectbesluiten, o.a. tracewet) 	<ul style="list-style-type: none"> - Structuurvisie - Algemene maatregel van bestuur - Aanwijzingen - Inpassingsplan - Projectbesluit - Wetten voor specifieke projecten (bindende projectbesluiten o.a. tracewet)
Provincie	<ul style="list-style-type: none"> - Streekplan (met de mogelijkheid van concrete beleidsbeslissingen) - Aanwijzingen richting gemeenten 	<ul style="list-style-type: none"> - Structuurvisie - Provinciale verordening - Aanwijzingen - Inpassingsplan - Projectbesluit
Gemeente	<ul style="list-style-type: none"> - Structuurplan - Bestemmingsplan - Vrijstelling van bestemmingsplan 	<ul style="list-style-type: none"> - Structuurvisie - Bestemmingsplan - Projectbesluit

Bron: Bert Wolting, PPS gebiedsontwikkeling.

Tabel 3.4.2. Sturingslaag en bijbehorende ruimtelijk kwaliteitsinstrumentarium				
Sturingslaag	Europees	Nationaal (NL)	Provincie	Gemeenten
Publiek-rechtelijk	MILIEU-WETGEVING NATURA 2000 LUCHTKWALITEIT AANBESTEDINGS-WETGEVING	MILIEUWETGEVING WONINGWET WET RUIMTELIJKE ORDENING BOUWBESLUIT	MILIEUTOEZICHT EN VERGUNNINGVERLENING KLEINERE GEMEENTEN INPASSINGSPLAN (=PROVINCIAAL BESTEMMINGSPLAN) STRUCTUURVISIE EXPLOITATIEPLAN MILIEU-EFFECTRAPPORTAGE	ZELFSTANDIG MILIEUTOEZICHT EN MILIEUVERGUNNINGVERLENING GROTE GEMEENTEN EXPLOITATIEPLAN BOUWVERGUNNING BESTEMMINGSPLAN PROJECTBESLUIT STRUCTUURVISIE WELSTANDSNOTA MILIEU-EFFECTRAPPORTAGE
Privaat-rechtelijk	=	ONTWIKKELINGS-OVEREENKOMST GRONDCONTRACT MET PUBLIEKE PARTIJEN EN IN GEVAL VAN RIJKS- BELANG OOK PRIVATE PARTIJEN	ONTWIKKELINGS-OVEREENKOMST GRONDCONTRACT MET PUBLIEKE PARTIJEN EN IN GEVAL VAN PROVINCIAAL BELANG OOK PRIVATE PARTIJEN	ONTWIKKELINGS-OVEREENKOMST GRONDCONTRACT MET PUBLIEKE EN PRIVATE PARTIJEN
Stedenbouwkundig instrument	=	NOTA RUIMTE KWALITEITSTEAM RIJKSNIVEAU (RIJKSBOUW-MEESTER, SPOORBOUW-MEESTER) MASTERPLAN	OMGEVINGSVISIE KWALITEITSTEAMS (ATELIERS) BEELDKWALITEITPLAN	STEDENBOUWKUNDIG MASTERPLAN, ONTWERP, DEELPLAN STEDENBOUWKUNDIG SUPERVISOR KWALITEITSTEAM ARCHITECTENSELECTIE BEELDKWALITEITPLAN WELSTANDSNOTA BOUWVERGUNNING ARCHITECTONISCH ONTWERP (I.O.V. GEMEENTE)
Financieel	SUBSIDIES	SUBSIDIES EN PROGRAMMA'S COFINANCIERING NATIONALE GRONDEXPLOITATIE EN UITGIFTE ** AANKOOP, ONTEIGENING VAN GRONDEN VOOR SPECIALE PROJECTEN O.A.: - TRACEWETPROJECTEN - PROJECTEN WAARVOOR EEN PROJECTBESLUIT WORDT VASTGESTELD	SUBSIDIES EN PROGRAMMA'S PROJECTFINANCIERING COFINANCIERING PROVINCIALE GRONDEXPLOITATIE EN UITGIFTE ** AANKOOP, ONTEIGENING VAN GRONDEN VOOR: - PROJECTEN WAARVOOR EEN PROJECTBESLUIT WORDT VASTGESTELD - PROJECTEN WAARVOOR EEN INPASSINGPLAN WORDT VASTGESTELD - MOGELIJKHEDEN VAN KOSTENVERHAAL EN PROVINCIAAL VOORKEURSRECHT	SUBSIDIES COFINANCIERING PROJECTFINANCIERING GEMEENTELIJKE GRONDEXPLOITATIE EN UITGIFTE EXPLOITATIEOVEREENKOMST ** - AANKOOP - VOORKEURSRECHT - ONTEIGENING - KOSTENVERHAAL (BIJ VERKOOP, EXPLOITATIEOVEREENKOMST OF BIJ DE BOUWVERGUNNING.

NB.: Op Europees niveau is er geen bevoegdheid op het gebied van nationale ruimtelijke ordening, maar wel indirecte invloed. Deze zijn in dit tabel opgenomen.
Cofinanciering wil hier zeggen dat de overheden financieel partner zijn in de ontwikkeling van de ruimtelijke plannen
**** De volgende instrumentaria zijn direct gevolg van de Nieuwe Wet Ruimtelijke Ordening en de bijbehorende Grondexploitatiewet, zij hebben een financiële impact en zijn daarom ook hier nader vermeld. Bron is Bert Wolting, PPS en gebiedsontwikkeling, pagina 57.**

Tabel 3.4.3. Sturingslaag en bijbehorende ruimtelijk kwaliteitsinstrumentarium



Sturingslaag	Europees	Nationaal	subnationaal/ regionaal	lokaal
Publiekrechtelijk	= geen rol in nationale ruimtelijke ordening muv indirect via Europese wetgeving	INITIATIEFNEMER REGISSEUR als ontwikkelingspartner, PARTICIPANT, OP BASIS VAN WETGEVING	INITIATIEFNEMER REGISSEUR als ontwikkelingspartner PARTICIPANT	INITIATIEFNEMER REGISSEUR als ontwikkelingspartner PARTICIPANT
Privaatrechtelijk	= geen rol in nationale ruimtelijke ordening	INITIATIEFNEMER SUBSIDIANT REGISSEUR PARTICIPANT Via grondcontracten en overeenkomsten binnen eigen ruimtelijke bevoegdheid.	INITIATIEFNEMER SUBSIDIANT REGISSEUR PARTICIPANT Via grondcontracten en overeenkomsten binnen eigen ruimtelijke bevoegdheid.	INITIATIEFNEMER SUBSIDIANT REGISSEUR PARTICIPANT Via grondcontracten en overeenkomsten binnen eigen ruimtelijke bevoegdheid.
Steden bouwkundig instrument	= geen rol in nationale ruimtelijke ordening	INITIATIEFNEMER via Nota Ruimte REGISSEUR via programma's PARTICIPANT	INITIATIEFNEMER voor eigen projecten en via Omgevingsvisie SUBSIDIANT voor lokaal REGISSEUR voor lokaal PARTICIPANT voor eigen projecten	INITIATIEFNEMER eigen projecten/plannen SUBSIDIANT REGISSEUR lokale projecten PARTICIPANT (boven)lokale projecten
Financieel	SUBSIDIANT REGISSEUR	INITIATIEFNEMER SUBSIDIANT REGISSEUR PARTICIPANT	INITIATIEFNEMER SUBSIDIANT REGISSEUR PARTICIPANT	INITIATIEFNEMER SUBSIDIANT REGISSEUR PARTICIPANT
<p>NB.: Op Europees niveau is er geen bevoegdheid op het gebied van nationale ruimtelijke ordening, maar wel indirecte invloed. Deze zijn in deze tabel opgenomen. Cofinanciering wil hier zeggen dat de overheden financieel partner zijn in de ontwikkeling van de ruimtelijke plannen ** De volgende instrumentaria zijn direct gevolg van de Nieuwe Wet Ruimtelijke Ordening en de bijbehorende Grondexploitatiewet, zij hebben een financiële impact en zijn daarom ook hier nader vermeld. Bron is Bert Wolting, PPS en gebiedsontwikkeling, pagina 57.</p>				

DIFFERENTIATIE KWALITEITSBEGRIPPEN HABIFORUM

Binnenstad	Multifunctionele knoop	Corridor	Bedrijfs-terrein	stadsrand	Meervoudig duurzaam landgebruik	Natuur
Bereikbaarheid Ontmoeting Cumulatie attractie Allocatie efficiency Deelname bereikbaarheid erfgoed	Allocatie efficiency Flexibiliteit Keuze attractiviteit Schoonheid(fraai) vernieuwing	Bereikbaarheid Veiligheid/hinder Sociale veiligheid	Imago Flexibiliteit Stabiliteit verscheidenheid	Verdroging Agglomeratie Ruimte,rust vernieuwing	Verdeling Verontreiniging Vorraden verscheidenheid	Schoonheid (rein) Versnippering erfgoed



BIJLAGEN BIJ HOOFDSTUK 4

CULTUURINDEX NEDERLANDSE SITUATIE NAAR GEER EN GERT JAN HOFSTEDÉ		
CULTUURINDEX	SCORE DUITSLAND	BETEKENIS IN VERGELIJKING MET ANDERE LANDENSCORES
MAI-MACHTSAFSTANDSINDEX	35	Op de 63/65 ^e plaats tov andere landen, een relatief lage score (vergelijkbaar met Nederland)
IDV-INDIVIDUALISMEINDEX	67	Op de 18 ^e plaats tov andere landen, een relatief hoge score (lager dan Nederland).
MAS-MASCULINITEITSINDEX	66	Op de 72 ^e plaats tov andere landen, een relatief hoge score (anders dan Nederland)
OVI-ONZEKERHEIDSMIJDINGINDEX	65	Op de 43 ^e plaats tov andere landen, een relatief hoge score (en hoger dan Nederland)
LTG-LANGETERMIJNGERICHTHEIDINDEX	31	Op de 25/27 ^e plaats tov andere landen, een relatief lage score (anders dan Nederland)

Tabel 4.2. De scores zijn afgeleid van de tabellen uit het boek "Allemaal andersdenkenden" van Geer en Geert Hofstede, een herziene druk uit 2005, pagina 57 (MAI), pagina 90 (IDV), pagina 129 (MAS), pagina 174 (OVI), pagina 212 (LTG)

ROLBESCHRIJVING VERSUS CULTUURINDEX					
ROLLEN	CULTURELE KENSCHETS NEDERLAND AFGELEID VAN GEER EN GERT JAN HOFSTEDÉ				
	LAGE MACHTSINDEX	INDIVIDUALISME	MASCULIEN	HOGERE MATE ONZEKERHEIDSMIJDEND.	KORTETERMIJN GERICHT
AANJAGER/INITIATIEFNERMER	Aanjager en initiatiefnemer mogelijk	Mogelijk, maar met een beperkte rol van de staat in de economie.	Gericht op competitie.	Minder flexibel met condities	Met een korte termijnvisie
REGISSEUR	Voornamelijk in de rol van ontwikkelingspartner	Mogelijk, maar met een beperkte rol van de staat in de economie.	Gericht op competitie.	Als opdrachtgever en mogelijk als ontwikkelingspartner met weinig flexibiliteit en met condities.	Ontwikkelingspartner of opdrachtgever met een korte termijnvisie
PARTICIPANT	Rol van aandeelhouder, financier of uitvoerder al dan niet met zeggenschap	Mogelijk, maar met een beperkte rol van de staat in de economie.	Gericht op competitie.	Rol van aandeelhouder, financier of uitvoerder met flexibiliteit en beperkte condities.	Korte termijngerichtheid in rol van aandeelhouder, financier met zeggenschap.
SUBSIDIANT/FACILITATOR	Mogelijk	Mogelijk, maar met een beperkte rol van de staat in de economie.	Gericht op competitie.	Onder voorwaarden en weinig flexibel in de condities.	Mogelijk, met een korte termijnvisie.

Tabel 4.3.1. De invloed van het afgeleide cultuurprofiel op de rolvervulling die publieke partijen kunnen vervullen in het gebiedsontwikkelingsproces.

CULTUUR INDEX VERSUS "STURINGSINSTRUMENTEN IN DE GEBIEDSONTWIKKELING"			
CULTUURINDEX	PROCES	PROGRAMMA	PROJECT
MACHTSINDEX	Hoog en Laag	Hoog en Laag	Hoog en Laag (autonomie)
INDIVIDUALISME	Hoog en Laag	Laag	Laag
MASCULINITEIT	Laag, beperkt onderscheid in rollen	Laag, beperkt onderscheid in rollen	Hoog, duidelijkheid in rollen is nodig
ONZEKERHEIDSMIJDING	Laag (men kan goed omgaan met onzekerheid)	Laag (men kan goed omgaan met onzekerheid)	Laag (men kan goed omgaan met onzekerheid)
LANGE TERMIJN GERICHTHEID	Lange termijn	Lange termijn	Lange termijn

Tabel 4.3.2. In deze tabel zijn de cultuurindex van Hofstede en de benoemde sturingsinstrumenten tegenover elkaar geplaatst aan de hand van de beschrijvingen die Bert Wolting en Rudy Kor hebben gegeven.

CULTURELE INDEX VERSUS "METHODEN BEREIKEN RUIMTELIJKE KWALITEIT"				
CULTURELE INDEX	VERLEIDELIJK BEELD	INTEGRAAL PLAN	OBJECTIEVE CHECKLIST	PROCESMANAGEMENT
MACHT	Gericht op macht stedenbouwkundige: Hoge machtsindex	Gericht op interactie, minder macht stedenbouwkundige Lage machtsindex	Gericht op macht van de lijst: Hoge machtsindex	Gericht op sturing van het proces, management: Lage machtsindex
INDIVIDUALISME	Sterke persoonlijke visie stedenbouwkundige individualisme	Gezamenlijke visie collectivisme	Sterk persoonlijk ingevulde lijst individualisme	Gericht op samenwerking met partijen collectivisme
MASCULINITEIT	Masculien , hiërarchisch	Interactie, gezamenlijk, weinig strikt hiërarchisch Feminien	Masculien , hiërarchisch	Interactie, gezamenlijk, weinig strikt hiërarchisch Feminien
ONZEKERHEIDSMIJDEND	Gericht op zekerheid Sterk onzekerheidsmijdend	Onzekerheid die pas in de loop van het proces wordt opgelost Zwak	Gericht op zekerheid vanuit de lijst Sterk onzekerheidsmijdend	Proces sturen rond een zekere mate van onzekerheid Zwak



		onzekerheidsmijdend	onzekerheidsmijdend
LANGETERMIJNGERICHT	Korte en Lange termijngericht	Lange termijngericht	Gericht op de korte of de lange termijn
<i>De 4 benaderingen van Verbart geplaatst tegenover de culturele index van Geert en Gert Jan Hofstede.</i>			

Sturingslaag en bijbehorende ruimtelijk kwaliteitsinstrumentarium							
Sturings-laag	Europees	Federaal (D)	Länder deelstaat	regierungsbezirk/regio	stadtkreis	kreisfreie stad	stad binnen een stadskreis
<i>Publiek-rechtelijk</i>	Milieu-wetgeving Natura 2000 Luchtkwaliteit Aanbestedings-wetgeving	Umweltgesetz buch Woningwetver ordening Wet ruimtelijke ordening Landentwicklungsprogramm Bauleitplanung	Milieutoezicht en vergunningverlening kleinere gemeenten Inpassingsplan (=provinciaal bestemmingsplan) Structuurvisie Exploitatieplan Milieu-effectrapportage Landentwicklungspläne Gebietsentwicklungsplan Flachennutzungsplan	Gebietsentwicklungsplan Flachennutzungsplan Bebauungsplan Milieutoezicht en vergunningverlening kleinere gemeenten	Gebietsentwicklungsplan Flachennutzungsplan Bebauungsplan Milieutoezicht en vergunningverlening kleinere gemeenten	Zelfstandig Milieutoezicht Exploitatieplan Bouwvergunning Bestemmingsplan Projectbesluit Structuurvisie Welstandsnota Milieu-effectrapportage Gebietsentwicklungsplan Flachennutzungsplan Bebauungsplan	Bebauungsplan
<i>Privaat-rechtelijk</i>	=	Ontwikkelings-overeenkomst Grondcontract Met publieke partijen en in geval van rijks- belang ook private partijen	Ontwikkelings-overeenkomst Grondcontract Met publieke partijen en in geval van provinciaal belang ook private partijen	Ontwikkelings-overeenkomst Grondcontract Met publieke partijen en in geval van provinciaal belang ook private partijen	Ontwikkelings-overeenkomst Grondcontract Met publieke partijen en in geval van provinciaal belang ook private partijen	Ontwikkelings-overeenkomst Grondcontract Met publieke en private partijen	
<i>Steden bouwkundig instrument</i>	=	Architektenkammer Richlinien fuer Planungswettbewerb	Architektenkammer Landentwicklungspläne Gebietsentwicklungsplan Flachennutzungsplan	Städtebaulicher Vertrag: Wettbewerb Landentwicklungspläne Gebietsentwicklungsplan Flachennutzungsplan	Städtebaulicher Vertrag: Wettbewerb Gebietsentwicklungsplan Flachennutzungsplan Bebauungsplan	Städtebaulicher Vertrag: Wettbewerb Gebietsentwicklungsplan Flachennutzungsplan Bebauungsplan	Bebauungsplan
<i>Financieel</i>	subsidies	Subsidies	Subsidies en programma's	Subsidies en programma's	Subsidies en programma's	Subsidies en programma's.	

Tabel 4.4.2. NB.: Op Europees niveau is er geen bevoegdheid op het gebied van nationale ruimtelijke ordening, maar wel indirecte invloed. Deze zijn in deze tabel opgenomen. Cofinanciering wil hier zeggen dat de overheden financieel partner zijn in de ontwikkeling van de ruimtelijke plannen

*** De volgende instrumentaria zijn direct gevolg van de Nieuwe Wet Ruimtelijke Ordening en de bijbehorende Grondexploitatiewet, zij hebben een financiële impact en zijn daarom ook hier nader vermeld. Bron is Bert Wolting, PPS en gebiedsontwikkeling, pagina 57.*



STURINGS-LAAG EN BIJBEHORENDE RUIMTELIJK KWALITEITSINSTRUMENTARIUM, AFGELEIDE ROLLEN							
STURINGS-LAAG	EUROPEES	FEDERAAL	LÄNDER DEELSTAAT	REGIERUNGSBEZIRK / REGIO	LANDESKREIS	KREISFREIE STADT	KLEINE GEMEENTE
Publiek-rechtelijk	= geen rol in nationale ruimtelijke ordening muv indirect via Europese wetgeving	INITIATIEFNEMER REGISSEUR als ontwikkelingspartner, PARTICIPANT, OP BASIS VAN WETGEVING	INITIATIEFNEMER REGISSEUR als ontwikkelingspartner, PARTICIPANT, OP BASIS VAN WETGEVING	INITIATIEFNEMER REGISSEUR als opdrachtgever PARTICIPANT	INITIATIEFNEMER REGISSEUR als opdrachtgever PARTICIPANT	INITIATIEFNEMER REGISSEUR als opdrachtgever PARTICIPANT	PARTICIPANT
Privaat-rechtelijk	= geen rol in nationale ruimtelijke ordening	SUBSIDIANT REGISSEUR Via grondcontracten en overeenkomsten binnen eigen ruimtelijke bevoegdheid.	SUBSIDIANT REGISSEUR OPDRACHTGEVER Via grondcontracten en overeenkomsten binnen eigen ruimtelijke bevoegdheid.	SUBSIDIANT REGISSEUR OPDRACHTGEVER Via grondcontracten en overeenkomsten binnen eigen ruimtelijke bevoegdheid.	SUBSIDIANT REGISSEUR OPDRACHTGEVER Via grondcontracten en overeenkomsten binnen eigen ruimtelijke bevoegdheid.	INITIATIEFNEMER SUBSIDIANT REGISSEUR PARTICIPANT Via grondcontracten en overeenkomsten binnen eigen ruimtelijke bevoegdheid.	PARTICIPANT
Steden bouwkundig instrument	= geen rol in nationale ruimtelijke ordening	REGISSEUR	REGISSEUR	INITIATIEFNEMER voor eigen projecten en via Omgevingsvisie SUBSIDIANT voor lokaal REGISSEUR voor lokaal PARTICIPANT voor eigen projecten	REGISSEUR	INITIATIEFNEMER eigen projecten/plannen SUBSIDIANT onderdelen REGISSEUR lokale projecten PARTICIPANT (boven)lokale projecten	PARTICIPANT
Financieel	SUBSIDIANT REGISSEUR	SUBSIDIANT REGISSEUR	SUBSIDIANT REGISSEUR	INITIATIEFNEMER SUBSIDIANT REGISSEUR PARTICIPANT	INITIATIEFNEMER SUBSIDIANT REGISSEUR PARTICIPANT	INITIATIEFNEMER SUBSIDIANT REGISSEUR PARTICIPANT	PARTICIPANT

TABEL 4.4.3.

NB.: Op Europees niveau is er geen bevoegdheid op het gebied van nationale ruimtelijke ordening, maar wel indirecte invloed. Deze zijn in deze tabel opgenomen. Cofinanciering wil hier zeggen dat de overheden financieel partner zijn in de ontwikkeling van de ruimtelijke plannen.



BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 5

KENSCHETS OPGAVE VOOR DE HERSTRUCTURERING VAN HENGELO ZUID			
LOKATIE	IDENTITEIT (MAATSCHAPPELIJK)	POTENTIE (MARKT)	AMBITIE (MIDDELEN)
HENGELO	Hoogwaardige Industrie- en Metaalstad in het hart van Twente Gemiddeld hoger opgeleide bevolking Veilige Woonstad Verborggen creativiteit	Internationaal knooppunt snelwegen en snelspoor Vliegveld Twentekanaal Centrale ligging Twente Technologische bedrijven Regionale vestigingsplaats bedrijven Koopwoningmarkt	Kennis en kunde Netwerk Hoger opgeleid personeel Nabijheid Technische Universiteit Twente Sterke eigen begroting en ervaring in samenwerking met derden Creatieve kern in cultuur en technisch opzicht Verschillende subsidietrajecten WTC-status
DEELGEBIEDEN			
HENGELO ZUID NU	Arbeidersbuurt, Industrieel, divers, versnipperd Groen Opbouw in buurten	Aansluitingsmogelijkheden interne ontsluiting Bewoners die een wooncarrière in de wijk willen maken Verspreid middelbaar onderwijs die samengevoegd willen worden Verspreide buurtwinkelcentra Kantoren Stork en Siemens Zichtlocatie vanaf het stationsgebied Entreelocatie vanaf Twentekanaal Station	Herontwikkeling Storkgebied Status FBK stadion Samenwerking met FC Twente Kennis TU Twente Business en Sciencepark (kennis) Van Wijnen Qualityteam PPS Hart van Zuid Stad en Milieutraject spoorzone ISV Herstructurering Berflo Es Project Stationsomgevingen Herontwikkeling Spoorzone Diverse PPS gelden Nieuw netwerk Relaties met Brainpark Twente en Vliegveld Twente Vliegwieleffect WTC, Centraal Station Twente, ROC etc. Twee gezichten aan het station
HENGELO ZUID STRAKS	Diverse woonbuurt vergelijkbaar met de rest van Hengelo Samenhangende woonwijk Regionale en internationale allure Verbindingsknoop Twente en regio MONT	WTC, Centraal Station Twente, Metropool, woonbuurten, Laan Hart van Zuid Verbinding met de A35 richting het centrum Vernieuwde ROC Bestuurscentrum Nieuw Creatief centrum Leisure	
SPOORZONE ZUID NU	Deels woon- en bedrijfsactiviteiten Monumentale bedrijfspanden bierbrouwerij Open plek Vrijplaats bedrijven	Zichtlocatie vanaf spoor en Centrum Stadsentree vanaf het spoor Behoeft aan nieuw gezicht Berflo Es Relatie herstructurering Berflo Es Waterwingebied als potentieel parkgebied Aftrap herstructurering Berflo Es Ligging nabij het centrum	Herstructurering Berflo Es Ontwikkeling Hart van Zuid Verbetering Stationsomgeving Ontwikkeling Winkelvoorzieningen
SPOORZONE ZUID STRAKS	Nieuwe oostelijke poort van Hengelo en centrum Landmark, markant complex Historische setting Hoogwaardig binnenstedelijk wonen nabij het centrum	Spoorrelatie Voormalig slechte situatie Kleinschalige startende bedrijven Woonwerkcombinaties Waterwingebied Relatie Berflo Es en de herstructurering	
HAZEMEIJER NU	Bedrijfscomplex Hazemeijer	Zichtlocatie, Centrumlocatie	
HAZEMEIJER STRAKS	Creatieve fabriek	Landmark en Leisure	
BERFLO ES NU	Arbeidersbuurt met hoge criminaliteit Slecht functionerende buurt- en wijkwinkels, versnipperd Verspreide scholen Geen fysieke of functionele relatie met FBK Geen wijkidentiteit, maar buurtidentiteiten Slechte ontsluiting	Sterke buurt- en wijkbinding bewoners Sterke betrokkenheid buurtbewoners, actief FBK-stadion FC Twente Parkzone Waterwingebied Beken Siosopleiding Fysiotherapie-opleiding Korte afstand ten opzichte van het centrum	1 Woningbouwcorporatie (ooit 2 nu samengevoegd tot 1) ISV middelen
BERFLO ES STRAKS	Zowel fysieke als functionele relatie FBK 1 Wijk met bijbehorende voorzieningen en diversiteit Goede centrale ontsluiting Lagere criminaliteit Centrum locatie	FBK-Fysiotherapie en zorg gecombineerd met wijkwinkelhart en onderwijs Wijk voor oude en nieuwe bewoners met een wooncarrière Nieuwe ontsluiting	

Tabel 5.1. De identiteit, potenties en ambities van Hengelo Zuid per deelgebied.



JAAR - OVERZICHT ONTWIKKELINGEN IN HENGELO ZUID				
JAAR	HART VAN ZUID	STAD EN MILIEU	BERFLO ES	HAZEMEIJER
1995	Eerste oriënterende gesprekken Stork en Gemeente			
1997	: Studierapport Stork over inperken eigen terrein als gevolg van verandering van de eigen activiteiten			
1998		Start Experiment Stad en Milieu door het ministerie van VROM		
1999	Inventarisatierapport Industrieel Erfgoed op het Storkgebied	Aanmelding Zuidelijke Spoorzone als Stad en Milieu projectgebied Stedenbouwkundig Plan en Beeldkwaliteitplan		
2000	Vestiging Brandweerkazerne in een van de oude Storkgebouwen met watertoren, Intentieovereenkomst oprichting nieuw ROC in Hart van Zuid, vermelding Strategisch Project Opzet projectorganisatie en start Informatiecentrum Hart van Zuid, van Wijnen en IBNVastgoed/ Heijmans en later alleen van Wijnen zijn de partners van de gemeente. Oprichting Comité van Aanbeveling (waaronder commissaris van de Koning in van Overijssel)	Vaststelling Leefmilieuverordening, vermelding Strategisch project	Omnibusenquete en wijkactivering	
2001	oprichten Supervisieteam Hart van Zuid	Kredietaanvraag planvoorbereiding Zuidelijke Spoorzone/Stad en Milieu, opzet projectorganisatie Gemeente, voorbereiding ontwikkelingsvisie, discussie Hart van Zuid.		
2002	: januari vaststelling Masterplan Hart van Zuid, vaststelling convenant bewonersparticipatie in Hart van Zuid, oprichting stichting Hart voor Zuid (klankbordgroep) 2003: uitwerking Masterplan naar een uitvoeringsplan, Richtlijnen	vaststelling ontwikkelingsvisie Zuidelijke Spoorzone/Stad en Milieu, Samenwerkingsovereenkomst Ter Steege en Gemeente Hengelo Opzet projectorganisatie	Nieuwe omnibusenquête	
2003	uitwerking Masterplan naar een uitvoeringsplan, Richtlijnen voor Beeldkwaliteit, contract warmtenet in Hart van Zuid	vaststelling Nota Van Uitgangspunten/ programma van Eisen Zuidelijke Spoorzone – Brouwerijterrein		
2004	2004-2005: Nota van Uitgangspunten voor de diverse deelgebieden, Hart van Zuid onderdeel van Programma Stad in Ontwikkeling	Discussie middengebied Zuidelijke Spoorzone/Stad en Milieu, Stad en Milieu onderdeel van Programma 9 – Stad in Ontwikkeling. Voorbereiding	Berflo Es Speerpuntproject in Programma Stad in Ontwikkeling (onderstrepen relaties met Hart van Zuid en Zuidelijke Spoorzone)	
2005	2005: Sociaal Kwaliteitsplan Hart van Zuid		Vaststelling Samenwerkingsovereenkomst Gemeente Hengelo en corporaties over de herstructurering van Berflo Es, start website BerfloMooi. Vaststelling Realisatieovereenkomst Berflo Es Zuid, Veldwijk Zuid, Veldwijk Noord	
2006		(mrt)Vaststelling Stedenbouwkundig plan Brouwerijterrein Beeldkwaliteitplan Zuidelijke Spoorzone en Brouwerijterrein	Vaststelling Nota van Uitgangspunten Berflo Es Zuid en Veldwijk Zuid	2006: Start Programma Cultuur en Ruimte van Provincie Overijssel 2006/2007: Particulier initiatief herontwikkeling gebouwen Hazemeijer
2007	2007: Bezoek Commissaris van de Koningin aan Hart van Zuid	Vaststelling Architectonisch ontwerp Brouwerijterrein	Sloop en Start bouw Berflo Es Zuid, Start vernieuwing Veldwijk Zuid	
2008	2008: actualisatie Masterplan, bestemmingsplan Hart van Zuid, oplevering deelgebieden	Vaststelling Inrichtingsplan Brouwerijterrein, Start Website Brouwerijterrein Artikel 19 procedure Brouwerijterrein en Bouwvergunning 1 ^e fase oktober 2008 start eerste fase Brouwerijterrein, verkoop start in oktober 2008 Verwacht 2 ^e fase Architectonisch ontwerp Brouwerijterrein Verwacht: oplevering eerste fase medio 2010.	Oprichting Infocentrum BerfloMooi	2008: Vaststelling Nota van Uitgangspunten Creatieve Fabriek
2009	2009: oplevering en in gebruik name		Vaststelling	2009: Uitvoering en faillissement



ROC, Tijdelijke vestiging WTC in Heren van Twente Verwacht: 2009: oplevering nieuw projectbureau Hart van Zuid, oplevering verbreding Tunnel voor Stationsomgeving, oplevering Metropool, Planning: Transformatie verenigingsgebouw		Realisatieovereenkomst Veldwijk Noord-Plus	Hoogevest uit Amersfoort.
---	--	--	---------------------------

Tabel 5.2. Bron: gebaseerd op diverse rapporten en gesprekken in Hengelo.

PROCESORGANISATIE EN RUIMTELIJKE KWALITEIT					
	HENGLO ZUID	HART VAN ZUID	SPOORZONE	BERFLO ES	HAZEMEIJER
STURINGSPROCES	Dynamisch	Dynamisch	Dynamisch	Dynamisch	Dynamisch
ORGANISATIEVORM PUBLIEK-PUBLIEK	Programma-Organisatie, 2 programma-directeuren Fysiek en Sociaal.	Provincie is lid adviescommissie, is opdrachtgever en monitor Rijk is opdrachtgever en monitor	Provincie is subsidieverstrekker Rijk is opdrachtgever Stad en Milieu + stelt voorwaarden aan ontwikkeling in relatie met Hart van Zuid	Provincie is subsidieverstrekker Rijk is opdrachtgever ISV en subsidieverstrekker.	Provincie is subsidieverstrekker Rijk is opdracht-Gever
ORGANISATIEVORM PUBLIEK-PRIVAAT	Afstemming binnen de stuurgroep, wederzijds informeren over ontwikkelingen	PPS, joint Venture met: Gezamenlijke Begroting Gezamenlijke directie Gezamenlijke uitvoering Gezamenlijke projectorganisatie/ projectbureau	PPS tot en met juridische planvorming Gezamenlijke Projectorganisatie Gezamenlijke begroting tot aan afronding juridische planvorming	PPS voor Veldwijk Noord Regie voor Veldwijk Zuid en Berflo Es Zuid	Regie op afstand, via exploitatie-overeenkomst
PROJECTORGANISATIE	Interne afstemming via Managementteam	Stuurgroep Projectbureau 2 Projectdirecteuren (publiek en privaat) Projectteams Werkgroepen	Stuurgroep Kernteam Projectgroep Werkgroepen	Stuurgroep Informatiecentrum Projectgroepen Werkgroepen	Projectgroep Kernteam
BEREIKEN RUIMTELIJKE KWALITEIT	Supervisors intern en extern	Procesmanagement Integraal plan Basischecklist Onderdeel contract Supervisieteam Middelen Functies Checklist Basisvisie Open planproces/integraal plan	Procesmanagement Integraal plan Checklist Gezamenlijke werkgroep ontwerp en ruimtelijke kwaliteit Open planproces en communicatie Diverse overeenkomsten, intentie, samenwerking, realisatie	Procesmanagement Integraal plan Checklist Diverse overeenkomsten Gezamenlijke werkgroepen ruimtelijke kwaliteit Supervisie gemeente, uitwerking derden	Checklist Planvisie Gezamenlijke werkgroep ruimtelijke kwaliteit Supervisie gemeente, uitwerking derden
PARTICIPATIE	Via beleid	Stichting Hart voor Zuid Inspraak voorbereidende documenten	Klankbordgroep Zuidelijke spoorzone Inspraak voorbereidende documenten	Nadrukkelijk betrekken bewonerscommissie en wijkraad als klankbordforum Inspraak voorbereidende documenten	Inspraak voorbereidende documenten
RUIMTELIJKE KWALITEITSMANAGEMENT	Hoog inzetten ambitieniveau Gebruiken netwerken	Hoog ingezet ambitieniveau Zelfstandig te ontwikkelen deelgebieden met eigen begroting Schakelen tussen het schaalniveau	Meerdere varianten op een basisidee, Hoog en laag inzetten (irm HVZ) Zelfstandig te ontwikkelen deelgebieden Varianten Schakelen tussen de schaalniveaus	Hoog ingezet ambitieniveau via prijsvragen Varianten Schakelen tussen de schaalniveaus	Hoog ingezet ambitieniveau

Tabel 5.3. Bron: diverse documenten Hengelo, Overijssel, Woningcorporatie zie literatuurlijst.



RUIMTELIJKE KWALITEIT VOLGENS DE DEFINITIE VOOR RUIMTELIJKE KWALITEIT				
	HART VAN ZUID	ZUIDELIJKE SPOORZONE	HAZEMEIJER	BERLFO ES
ENVIRONMENTAL QUALITY – VOOR	Bodemverontreiniging Chloortransport en externe veiligheid Bedrijfszonerings Geluid stationsomgeving	Bodemverontreiniging Chloortransport en externe veiligheid Bedrijfszonerings Geluid goederenspoor	Geluid als gevolg van ligging tussen twee spoorlijnen Bodemverontreiniging Chloortransport en externe veiligheid	Geluid als gevolg van het Twentekanaal Geluid als gevolg van goederentransport Akzo Chloortransport en externe veiligheid
ENVIRONMENTAL QUALITY – NA	Bodemverontreiniging is ingepakt Chloortransport is verplaatst en beëindigd Bedrijven zijn verplaatst Geluid is verminderd door nieuw afschermdende bebouwing en logische verdeling geluidsgevoelige	Bodemverontreiniging is gesaneerd Chloortransport is verplaatst en beëindigd Bedrijven zijn beëindigd Geluid wordt verminderd door geluidwerende werking nieuwbouw	Bodemverontreiniging is ingepakt Geen geluidgevoelige functies Chloortransport is beëindigd	Geluid wordt verminderd door geluidwerende bebouwing nabij het spoor Goederentransport is verminderd Chloortransport is beëindigd
QUALITY OF PLACE – VOOR	Besloten bedrijfslocatie zonder relatie directe omgeving Hoofdzakelijk bedrijfsfuncties Slechte ontsluiting Achterkant Station	Open terrein, voormalig wederopbouwgebied Verloederd Geen relatie met omgeving, kapotte monumenten Niemandslaan Kaal gebied zonder functie Gat in de stad	Leegstaande bedrijfspanden zonder functie ingeklemd door spoorlijnen Geen relatie met omgeving	Monotoon opgebouwde wederopbouwwijk bestaand uit op zichzelf staande buurten Achterstallig voorzieningenniveau Slechte ontsluiting Verouderde woningvoorraad
QUALITY OF PLACE – NA	Gedifferentieerd gebied met hoogwaardige bovenlokale functies Afwijkende vormgeving Nieuwe stadsentree Stedelijke allure Nieuwe ontsluiting Grote diversiteit aan culturele en maatschappelijke functies	Nieuw landmark en entree van de oostzijde van de stad Hoogwaardige lokale en wijkgerichte functies Nieuw imago voor de Berflo Es Nieuw gezicht Kleinstedelijke wijkse allure Parkgebied	Monumentaal karakteristiek pand met lokale creatieve allure.	Gedifferentieerde woonwijk met niet wijkhart en gebundelde voorzieningen. Maatschappelijke verbetering, hogere levensstandaard.
QUALITY OF LIFE – VOOR	Geen verblijfsgebied, besloten bedrijvencolplex	Geen verblijfsgebied	Geen verblijfsgebied, besloten bedrijvencolplex	Monotone onveilige achterstandwijk/buurten
QUALITY OF LIFE – NA	Zeer divers verblijfsgebied	Zeer divers woongebied	Zeer divers op leisure en creativiteit gericht gebied	Zeer divers ingevulde woonwijk voor alle leeftijdsgroepen van alle gemakken voorzien.
IDENTITY – VOOR	Industriegebied, technologisch hoogwaardig, oude gebouwen, monofunctioneel, 1 gebruiker/eigenaar	Voormalig bedrijvencolplex, spoorgeoriënteerde, in onbruik geraakte gebouwen, gaten in het gebied, onduidelijk gebruik	Voormalig industriegebied met 1 eigenaar en gebruiker ingeklemd tussen het spoor, industrieel erfgoed	Verouderde arbeidersbuurt, monofunctioneel, relatief onveilig, monofunctioneel verouderde woningvoorraad. Losse buurten.
IDENTITY – NA	Gedifferentieerd hoogwaardig gebied, divers gebruik en eigenaren, multifunctioneel en (boven)lokaal georiënteerd	Nieuwe zichtlocatie, stadsentree, gevarieerd woongebied met nieuwe parkzone en blauwe as, nieuw gezicht voor de Berflo es vanaf de spoorzijde	Behoud industrieel erfgoed en invulling als creatieve fabriek	Samenhangende wijk met verschillende wijkvoorzieningen en een echt wijkhart, met deels bovenlokale voorzieningen.

Tabel 5.4. Overzicht veranderingen in de deelgebieden aan de hand van de definitie voor ruimtelijke kwaliteit: Ruimtelijke kwaliteit = Omgevingskwaliteit (Environmental Quality) + Kwaliteit van de plek (Quality of Place) + Leefkwaliteit (Quality of life) + Identiteit (Identity)



BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 6

TABEL 6.1. KENSCHETS OPGAVE VOOR DE HERSTRUCTURERING VAN HAFENGEBIET			
LOKATIE	IDENTITEIT (MAATSCHAPPELIJK)	POTENTIE (MARKT)	AMBITIE (MIDDELEN)
MÜNSTER NU	Historie Hanze en Havenstad, universiteitsstad Fietsstad, Industrie en havenstad. Historisch (vernieuwd) centrum	Havengebied en waterverbinding Vliegveld op korte afstand – Flughafen Münster-Osnabrück International Airport Universiteit Centraal Station (Hauptbahnhof) van Westfalen Ontsluiting via de A1	Netwerk lokale private partijen Middelen hogere overheden Kennis en kunde Hoger opgeleid personeel/vakmensen (universiteit) Aantrekken partijen van naam Subsidietrajecten en andere financieringsmiddelen Wettbewerb Wervende functies, leisure, horeca Architectuur Monumentale panden
MÜNSTER STRAKS	Aantrekkelijk uitgaansgebied zowel in het centrum als in het W	Idem	
DEELGEBIEDEN			
KREATIVKAI NU	Leegstaande bedrijfshallen voor havenactiviteiten	Ligging nabij het centrum Havengebied en waterverbinding Vliegveld op korte afstand – Flughafen Münster-Osnabrück International Airport Universiteit Centraal Station (Hauptbahnhof) van Westfalen Ontsluiting via de A1 Water in de stad Kade Nabijheid groene long	Oriëntatie op de waterkant Overheidsfuncties Historische setting Netwerk Wolfgang Hoelker Bekende Architecten namen Bolles en Wilson Grondpositie Wettbewerb Architectuur
KREATIVKAI STRAKS	Leisuregebied aan de haven met creatieve bedrijven	Idem	
MITTENGEBIET	Havengebied met bijzondere oude industriële panden	Ligging nabij het centrum Havengebied en waterverbinding Vliegveld op korte afstand – Flughafen Münster-Osnabrück International Airport Universiteit Centraal Station (Hauptbahnhof) van Westfalen Ontsluiting via de A1 Water in de stad Kade Nabijheid groene long Bijzondere historische bebouwing Ligging overzijde Kreativkai	Oriëntatie op de waterkant Overheidsfuncties Historische setting Netwerk Wolfgang Hoelker Bekende Architecten namen Bolles en Wilson Grondpositie Wettbewerb Architectuur Ontwikkeling Kreativkai
MITTENGEBIET STRAKS	Wervende nieuwe functies in bijzondere oude gebouwen. Wonen aan de haven.	Idem	
HAFENGEBIET II, NU	Braakliggend haventerrein	Centrumligging op korte afstand van het stationsgebied Braakliggend terrein Centrumfuncties, Kreativkai en overheidfuncties Ligging nabij het centrum Havengebied en waterverbinding Vliegveld op korte afstand – Flughafen Münster-Osnabrück International Airport Universiteit Centraal Station (Hauptbahnhof) van Westfalen Ontsluiting via de A1 Water in de stad Kade Nabijheid groene long Bijzondere historische bebouwing Ligging overzijde Kreativkai	Oriëntatie op de waterkant Overheidsfuncties Historische setting Netwerk Wolfgang Hoelker Bekende Architecten namen Bolles en Wilson Grondpositie Wettbewerb Architectuur Ontwikkeling Kreativkai
HAFENGEBIET II, STRAKS	Bovenlokaal georiënteerd nieuw havengebied met havengeoriënteerde bedrijven.	Idem	
OSMOHALLEN NU	Havengebied met oude opslaghallen en overslagkranen	Ligging nabij het centrum Havengebied en waterverbinding Vliegveld op korte afstand – Flughafen Münster-Osnabrück International Airport	Oriëntatie op de waterkant Overheidsfuncties Historische setting Netwerk Wolfgang Hoelker Bekende Architecten namen Bolles en Wilson Grondpositie



		Universiteit Centraal Station (Hauptbahnhof) van Westfalen Ontsluiting via de A1 Water in de stad Kade Nabijheid groene long Bijzondere historische bebouwing Ligging in het verlengde van de Kreativkai	Wettbewerb Architectuur Ontwikkeling Kreativkai Initiatief van lokale architecten. Deckwitz und Partner: architectenbureau en ontwerpers van de locatie Osmo Halle in Hafen Kresing und Andreas Deilmann: 2 architecten met ieder hun eigen bureau en initiatiefnemers om Osmo in eigen beheer te ontwikkelen en ontwerpen
OSMOHALLEN STRAKS	Klein Venedig, Klein Venetië	Idem	

TABEL 6.2. OVERZICHT VAN HET "PUBLIEK HUIS OP ORDE"

NR	DEELGEBIED	OPVL.	PARTIJ	ROL	DOEL/PVE	PPS
	MÜNSTER				Versterken economische en ruimtelijke kwaliteit om zo het positieve imago van de stad te versterken.	Geen
1	KREATIVKAI (KREATIVKAI EN MITTENGEBIED= STADTHAFEN I, CA. 14 HECTARE)	7 hectare	Stadswercke	Initiatiefnemer, Opdrachtgever, Participant, Subsidiant	Toevoegen van Creatieve publiekstrekken functies , Gastronomie, leisure. Cineplex in de oude brandweerkazerne. Nieuw havenfront in de vorm van bijzondere architectuur waarin creatieve beroepen als architectenbureaus en kleine creatieve bedrijven, bijzondere architectuur als uitgangbord van de haven, leisureactiviteiten.	Geen PPS maar publieke ontwikkeling zonder Wettbewerb grotendeels uit handen van Stadswercke
			Stadt Münster	Initiatiefnemer, Opdrachtgever, Participant, Subsidiant		
			RP Münster	Initiatiefnemer, Opdrachtgever , Subsidiant		
			Land NRW	Initiatiefnemer, Opdrachtgever , Subsidiant		
			BRD - Berlin	Initiatiefnemer, Opdrachtgever , Subsidiant		
2	MITTENGEBIET	7 hectare	Stadswercke	Initiatiefnemer, Opdrachtgever, Participant, Subsidiant	Voortzetting van creatieve beroepen gecombineerd met woningbouw en kleinschalige ambachtelijke bedrijven.	Geen PPS maar ontwikkeling zonder Wettbewerb grotendeels uit handen van Stadswercke
			Stadt Münster	Initiatiefnemer, Opdrachtgever, Subsidiant		
			RP Münster	Initiatiefnemer, Opdrachtgever, Subsidiant		
			Land NRW	Initiatiefnemer, Opdrachtgever, Subsidiant		
			BRD - Berlin	Initiatiefnemer, Opdrachtgever, Subsidiant		
3	HAFENGEBIET II (+ HAVERKAMP)	6 hectare (+6,5 hectare)	Stadswercke	Initiatiefnemer, Opdrachtgever, Participant, Subsidiant	Havengebied voor grootschalige havengerelateerde bedrijven nabij het centrumgebied.	Geen PPS maar ontwikkeling zonder Wettbewerb grotendeels uit handen van Stadswercke
			Stadt Münster	Initiatiefnemer, Opdrachtgever, Participant, Subsidiant		
			RP Münster	Initiatiefnemer, Opdrachtgever, Subsidiant		
			Land NRW	Initiatiefnemer, Opdrachtgever, Subsidiant		
			BRD - Berlin	Initiatiefnemer, Opdrachtgever, Subsidiant		
4	OSMOHALLEN	5 hectare	Stadswercke	Initiatiefnemer, Opdrachtgever, Subsidiant	Hoogwaardig woongebied "Klein Venedig" (Klein Venetië). 450 wooneenheden.	Private ontwikkeling via Wettbewerb in samenwerking met publieke partijen.
			Stadt Münster	Initiatiefnemer, Opdrachtgever, Subsidiant		
			RP Münster	Opdrachtgever, Subsidiant		
			Land NRW	Opdrachtgever, Subsidiënt		
			BRD - Berlin	Opdrachtgever, Subsidiant		

Bron: Stadt Münster

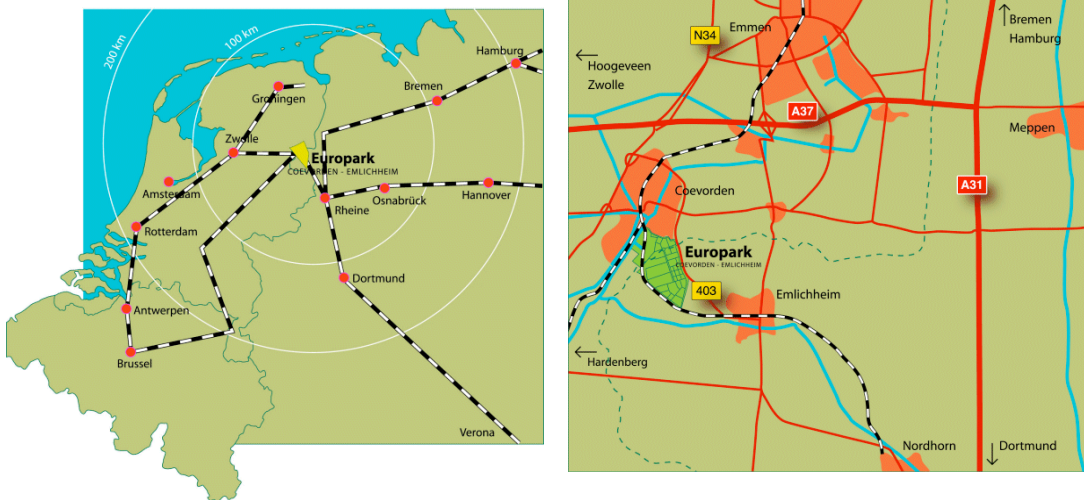


OVERZICHT TRANSFORMATIE RUIMTELIJKE KWALITEIT AHV DEFINITIE RUIMTELIJKE KWALITEIT				
	KREATIVKAI	MITTENGEBIET	HAFENGEBIET II	OSMO
ENVIRONMENTAL QUALITY – VOOR	Bodemverontreiniging Geluid haven Milieuhinder bedrijven	Bodemverontreiniging Geluid haven Milieuhinder bedrijven	Bodemverontreiniging Geluid haven Milieuhinder bedrijven	Bodemverontreiniging Geluid haven Milieuhinder Lehnkering
ENVIRONMENTAL QUALITY – NA	Vertrek milieuhinderlijke bedrijven Oplossing bodemverontreiniging	Vertrek milieuhinderlijke bedrijven Oplossing bodemverontreiniging	Vertrek milieuhinderlijke bedrijven Oplossing bodemverontreiniging	Vertrek milieuhinderlijke bedrijven Oplossing bodemverontreiniging
QUALITY OF PLACE – VOOR	Besloten bedrijfslocatie zonder relatie directe omgeving Hoofdzakelijk havengerelateerde bedrijven Slechte aansluiting centrum	Besloten bedrijfslocatie zonder relatie directe omgeving Hoofdzakelijk havengerelateerde bedrijven Slechte aansluiting centrum Fabriekshallen Karakteristieke bebouwing	Besloten bedrijfslocatie zonder relatie directe omgeving Hoofdzakelijk havengerelateerde bedrijven Slechte aansluiting centrum	Besloten bedrijfslocatie zonder relatie directe omgeving Hoofdzakelijk havengerelateerde bedrijven Slechte aansluiting centrum Karakteristieke bebouwing
QUALITY OF PLACE – NA	Nieuw hoogwaardig gedifferentieerd verblijf- en leisuregebied aan de haven met een flaneerkade Deels hergebruik bestaande panden.	Nieuw hoogwaardig gedifferentieerde woon en werkomgeving.	Nieuw hoogwaardig Waterfront.	Klein Venetië aan de haven als woon- en verblijfsgebied. Hergebruik bestaande panden
QUALITY OF LIFE – VOOR	Geen verblijfsgebied, besloten bedrijvencomplex	Geen verblijfsgebied	Geen verblijfsgebied, besloten bedrijvencomplex	Monotone onveilige achterstandwijk/buurten
QUALITY OF LIFE – NA	Zeer uitnodigend divers en veilig verblijfsgebied en leisuregebied.	Aantrekkelijk en rustig verblijf- en werkgebied.	Modern Havengebied en verblijfsgebied.	Zeer divers ingevulde woonwijk voor alle leeftijdsgroepen van alle gemakken voorzien.
IDENTITY – VOOR	Industriehaven met "vuile" bedrijvigheid	Verouderd havengebied	Verouderd havengebied	Bedrijfscomplexen, solitair en grootschalig
IDENTITY – NA	Gevarieerd leisuregebied met daarnaast schone e creatieve kleinschalige bedrijven	Nieuw havengebied	Modern havengebied	Gedifferentieerd woon- en verblijfsgebied.

Tabel 6.3



Bijlage 1 bij hoofdstuk 7: Case: Europark Coevorden Emlichheim



De case Coevorden Emlichheim illustreert dat in een Nederlands-Duitse samenwerking de keus kan zijn om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de Duitse manier van samenwerking.

Het Europark is een grensoverschrijdend bedrijventerrein met een haven en een openbare railterminal op het grensgebied van Coevorden en Emlichheim. De helft van het gebied ligt in Nederland, de andere helft in Duitsland. De ontwikkeling is in handen van de Ontwikkelingsmaatschappij Coevorden-Emlichheim GmbH. Het is een samenwerking tussen de Nederlandse gemeente Coevorden en de Duitse samtgemeinde Emlichheim. Een volledig publieke ontwikkeling waarbij de grond volledig in publieke handen is. Gekozen is voor een GmbH, een Duitse vorm van een BV, een "Gesellschaft mit beschränkter Haftung". Naast de lokale publieke partijen zijn ook regionale overheden en de provincies betrokken bij de gebiedsontwikkeling zoals de provincie Drenthe en Landkreis Grafschaft Bentheim.

Het project is begonnen in 1997 aan de Nederlandse zijde en ontwikkeld zich in Noord Zuid richting aan de Duitse zijde. Streven is een vierjarige ontwikkeling van het gebied.

In deze case is gekozen voor:

- een Duitse vorm van een BV
- een publieke ontwikkelingsmaatschappij
- private partijen zijn alleen afnemer van het terrein
- de Nederlandse juridische procedure en inspraak zijn vooraf gegaan aan de Duitse samenwerking
- gebruik wordt gemaakt van vierjarige langjarige plannings om grip te behouden op de ontwikkeling van het gebied.

Daarnaast is er een acceptatie van onzekerheden, waarbij de uitvoering van de 3^e en 4^e fase van het plan afhankelijk wordt gemaakt van de vraag die er op dat moment is.

Kortom zowel van de Nederlandse als van de Duitse zijde wordt er aangepast om te komen tot een goede samenwerking voor de ontwikkeling van de bedrijfslocatie.



ALGEMENE NEDERLANDSE EN DUITSE CONTEXTUELE SITUATIE MET ELKAAR VERGELEKEN

KENMERK	NEDERLAND	DUITSLAND
CULTURELE CONTEXT: TYPERING LANDELIJKE CULTUUR	een lage machtsafstand, individualistisch, feminien, die goed om kan gaan met onzekerheid en gericht is op de lange termijn.	Een lage machtsafstand, individualistisch, masculiene, die minder goed om kan gaan met onzekerheid en gericht is op de korte termijn
GEVOLG CULTUUR VOOR PUBLIEKE ROLLEN EN PUBLIEK HUIS OP ORDE	De rollen als initiatiefnemer, regisseur (opdrachtgever+ontwikkelingspartner), participant en subsidiënt is op alle bestuursniveaus mogelijk: de rol van de overheid in de economie beperkt is, de rollen gericht zijn op consensus, (ontwikkelings)partnerschap en een visie op de lange termijn met een redelijk mate van flexibiliteit in de condities bij de uitvoering van de verschillende rollen.	Uit bovenstaande kan worden afgeleid dat in een Duitse cultuur op basis van de eerder genoemde benadering alle vier de rollen mogelijk zijn, maar dat de rol van de overheid in de economie beperkt is, de rollen gericht zijn op competitie, de overheid als opdrachtgever of ontwikkelingspartner veel zeggenschap heeft een visie gericht is op de korte termijn met een beperkte flexibiliteit in de condities bij de uitvoering van de verschillende rollen.
GEVOLG CULTUUR VOOR PROCES, PROGRAMMA, PROJECT	Vanuit de culturele context is er een goede basis voor het toepassen van een aansturing via proces, programma's en projecten.	Vanuit de culturele context is er een iets minder goede basis voor het toepassen van een aansturing via projecten en minder voor programma's en processen in verband met de onzekerheidsfactor. Conditie hierbij blijft dat de risico's vooraf bekend zijn en opgelost/afgedekt worden en gecontroleerd kunnen worden.
GEVOLG CULTUUR OP KEUZE STUREN OP RUIMTELIJKE KWALITEIT	Dynamisch sturingsconcept, accent op integraal plan en procesmanagement	Statisch sturingsconcept, accent op checklist en procesmanagement (beheersing)
RUIMTELIJKE INSTRUMENTARIA IN DE NATIONALE CONTEXT	publiekrechtelijk privaatrechtelijk stedenbouwkundig financieel	publiekrechtelijk privaatrechtelijk stedenbouwkundig financieel
ROLLEN VERSCHILLENDE BESTUURSLAGEN IN DE NATIONALE (CULTURELE) CONTEXT.	de overheden op de verschillende instrumentaria de rollen kunnen vervullen binnen hun ruimtelijke bevoegdheden als initiatiefnemer, regisseur en als participant. Afhankelijk van hun rol in de gebiedsontwikkeling kunnen zij daarnaast binnen het financiële en privaatrechtelijke instrumentarium de rol hebben van subsidiënt. Samenwerking tussen de verschillende overheidslagen vindt op basis van gelijkwaardigheid plaats (feminien)	"Samenwerking" tussen de verschillende overheidslagen vindt op basis van hiërarchie plaats (masculien). Op basis van de wettelijke verhoudingen en de ruimtelijke bevoegdheden van de verschillende overheidslagen kunnen zij niet alle rollen vervullen.
STURINGSCONCEPT, BURGERPARTICIPATIE EN PPS	Dynamisch sturingsconcept Interactief proces met veel ruimte voor inspraak en medezeggenschap voor alle private partijen op basis van gelijkwaardigheid in de gebiedsontwikkeling zowel in de planvoorbereiding als bij de uitvoering. Veel ervaring met PPS in de gebiedsontwikkeling en later in de vastgoedontwikkeling.	Statisch sturingsconcept, Hiërarchisch proces, weinig ruimte voor participatie. Private partijen zijn niet gelijkwaardig aan publieke partijen en hebben weinig ruimte voor inspraak in de gebiedsontwikkeling of visievorming. PPS in de gebiedsontwikkeling is niet gebruikelijk, maar wordt vaker toegepast bij de vastgoedontwikkeling van bijvoorbeeld gebouwen met een publieke functie.
STRATEGIEN IN RUIMTELIJK KWALITEITSMANAGEMENT	De verschillende overheidslagen kunnen binnen hun ruimtelijk bevoegdheden gebruik maken van: hoog inzetten laag inzetten variëteit aan concepten schakelen tussen schaalniveaus	Met uitzondering van een kleine stad die deel uit maakt van een Stadskreis kunnen de verschillende overheidslagen binnen hun ruimtelijke bevoegdheden gebruik maken van hoog inzetten laag inzetten variëteit aan concepten schakelen tussen schaalniveaus Hierbij is de planvorming minder flexibel
BOVENLOKALE GEBIEDSONTWIKKELING	Er zijn voorbeelden van bovenlokale gebiedsontwikkeling	Er zijn voorbeelden van bovenlokale gebiedsontwikkeling



De Nederlandse en Duitse praktijkcases met elkaar vergeleken

KENMERK	HERSTRUCTURERING HENGELO ZUID	TRANSFORMATIE HAFENGEBIET MUENSTER
GESCHIEDENIS CONTEXT	Hengelo als Industrie en Metaalstad gegroeid in de industriële revolutie, van een dorpskern naar een gebied met stedelijke allure. Hengelo Zuid als bakermat ontwikkeling Hengelo Onderdeel Netwerkstad samenwerkingsverband	Muenster als oude Hanzestad Hafengebiet/Waterfront als belangrijke basis industriële groei Muenster Onderdeel van Nordrein Westfalen.
NOODZAAK VERANDERING	In onbruik raken delen van het industriegebied door moderne tijd, lege plekken in de stad Economische versterking nodig Achteruitgang van ruimtelijke kwaliteit en kwaliteit van de leefomgeving	Het beëindigen van huurcontracten in het Hafengebiet en in onbruik raken van het terrein Economische versterking en nieuwe invulling van het gebied is nodig
IDENTITEIT	Verandering van identiteit met verwijzing naar het verleden (oude identiteit)	Verandering van identiteit met verwijzing naar het verleden (oude identiteit).
AMBITIE	Hoog	Hoog
POTENTIE	Groot	Groot
GEBIEDSONTWIKKELING, DE LOCATIE	Transformatie van het gebied bestaat uit meerdere deelontwikkelingen die hun eigen organisatie hebben. Tussentijdse afstemming vindt plaats wanneer nodig.	Transformatie van het gebied bestaat uit meerdere deelontwikkelingen die centraal worden aangestuurd. Continue terugkoppeling aan de hoogst verantwoordelijke
BETROKKENHEID PUBLIEKE PARTIJEN	Meerdere publieke partijen betrokken bij de ontwikkeling, intensieve betrokkenheid	Meerdere publieke partijen betrokken bij de gebiedsontwikkeling, grotendeels op afstand met uitzondering van de direct opdrachtgevende partij Stadswerke
PROCESROLLEN PUBLIEKE PARTIJEN	Initiatief bij lokale overheid en later opgeschaald door de toevoeging van nieuwe bovenlokale functies. Rollen bovenlokale partijen variërend van financier tot en met ontwikkelingspartner. Samenwerking van publieke partijen is op basis van gelijkwaardigheid	De onderlinge rollen zijn wettelijk vastgelegd. De rollen verschillen per schaalniveau. De samenwerking van de publieke partijen is hiërarchisch, evenals binnen de publieke organisaties.
BUSINESCASE	De ontwikkeling kan niet door de publieke partijen zelfstandig worden ontwikkeld. In grote lijnen is vooraf een inschatting gemaakt van de consequenties van de gebiedsontwikkeling. Ondanks dat niet alle tekorten zijn afgedekt wordt toch gekozen voor het voortzetten van de gebiedsontwikkeling. Samenwerking met derden is nodig, zowel publieke als private partijen.	Waar de ontwikkeling door publieke partijen kan worden ontwikkeld gebeurt dit. In geval van gecombineerde publiek/privaat grondbezit wordt gekozen voor het uitschrijven van een Wettbewerf waarna de ontwikkeling onder publieke condities via private partijen plaats vindt. De gebiedsontwikkeling is uitgebreid doorgerekend voordat deze in gang werd gezet.
PPS	Grotendeels is gekozen voor een PPS ontwikkeling waarbij vanaf planvorming tot en met realisatie intensief wordt samengewerkt met private partijen op basis van gelijkwaardigheid.	Voor de gebiedsontwikkeling is geen PPS toegepast, maar ofwel een publieke dan wel een private ontwikkeling onder regie van publieke partijen. Het gebied is perceelsgewijs uitgegeven waarna de private vastgoedontwikkeling start.
PROCESARCHITECTUUR	Er is geen overkoepelende procesarchitectuur voorafgaand aan de individuele ontwikkelingen, dit gebeurt achteraf en gaandeweg het gebiedsontwikkelingsproces. Het formaliseren vindt plaats op projectniveau, op programmatisch niveau worden afspraken en samenwerking niet altijd geformaliseerd.	Er is geen projectorganisatie opgezet, de ontwikkeling wordt aangestuurd vanuit de lijn. De producten die moeten worden geleverd evenals de stappen die moeten worden gezet zijn vast gelegd. De ontwikkelingen worden direct aangestuurd en gemonitord door de hoogst verantwoordelijke.
PUBLIEK-PUBLIEKE AFSPRAKEN	De publiek publieke afspraken bestaan uit convenanten met betrekking tot subsidie en financiering en later in verband met bovenlokale functies over de invulling van het gebied.	Muenster kan redelijk autonoom in de gebiedsontwikkeling opereren. De hogere overheden staan redelijk op afstand van de ontwikkeling in een toetsende en voorwaarde schepende rol.
STUREN/MANAGEN RK VANUIT PROCESORGANISATIE	Dynamisch planproces, Procesorganisatie is stapsgewijs in grote lijnen opgezet in samenspraak tussen publieke en private partijen. De publieke partij is ontwikkelingspartner. De te leveren producten staan vooraf niet vast. De afspraken werden eerst binnen de deelgebieden gemaakt en daarna pas opgeschaald. Bottum up benadering.	Statisch planproces Er is geen aparte procesorganisatie, maar de samenwerking verloopt op afstand waarbij de publieke partijen opdrachtgever zijn. Vooraf is duidelijk en bekend welke producten op welk moment geleverd moeten worden en op welke wijze. Afspraken worden (publiek) eerst op het hoogste schaalniveau gemaakt en daarna naar de lagere schaalniveaus uitgewerkt. Top down benadering.
PPS, PROJECTORGANISATIE EN RUIMTELIJKE KWALITEIT	De samenwerking verloopt via een PPS. De ruimtelijke kwaliteit is verankerd in de projectorganisatie door kwaliteitsteams en supervisors, in de contracten en als strategieën zijn een integrale planbenadering, checklists (NVU) en een procesorganisatie ingezet. Het proces en projectorganisatie zijn buiten de lijnorganisatie geplaatst waarbij de deelnemers volledig mandaat hebben.	Publieke en private partijen gaan geen PPS aan, maar kiezen voor een puur publieke of private ontwikkeling. Er worden contracten gesloten over de condities waaronder een ontwikkeling kan plaats vinden. Publieke partij is opdrachtgever of staat op afstand. Er is geen aparte procesorganisatie opgezet, maar via een vast patroon worden producten afgesproken. Gebruik wordt gemaakt van checklist, een sterke visie en voor het proces wordt gebruik gemaakt van de bestaande lijnorganisatie. Medewerkers hebben een beperkt mandaat.
PROJECTORGANISATIE	Op het niveau van Hengelo Zuid is er geen	Op het niveau van het Waterfront is er geen



	overkoepelende projectorganisatie. Op het niveau van de individuele ontwikkelingen zijn er aparte projectorganisaties. Tussentijdse afstemming vindt plaats waar nodig en is vooraf niet bekend wanneer. Pas gaandeweg zijn programmamanagers aangesteld.	aparte projectorganisatie, maar wel een masterplan opgezet op basis waarvan de verschillende ontwikkelingen ten opzichte van elkaar worden gepositioneerd. Dit kader vormt de leidraad voor de verdere ontwikkeling van het gebied. Hoogst verantwoordelijkheid gaat via de lijn.
OPEN PLANPROCES EN PARTICIPATIE	Aparte stichtingen en klankbordgroepen zijn opgesteld als adviesgroep bij de ontwikkeling van het gebied. Hiervoor zijn convenanten opgesteld en financiële middelen beschikbaar gesteld. Private partijen zijn vanaf het eerste moment betrokken bij de visievorming en planvoorbereiding. Het advies wordt meegenomen bij de vaststelling van de visies in de raad. Ook kunnen de adviescommissies hun voorkeur aangegeven bij verschillende varianten en aanvullend randvoorwaarden stellen aan de ontwikkeling.	Het publiek en private partijen zijn pas betrokken nadat de visie voor het gebied in grote lijnen al was uitgedacht en doorgerekend. Private partijen worden geïnformeerd over de ontwikkeling maar niet gevraagd om advies of aanvullende voorwaarden. Alleen direct belanghebbenden worden in het stadium van de bouwaanvraag in de gelegenheid gesteld om randvoorwaarden te stellen aan de bouw. Hierbij wordt niet afgeweken van de globale visie voor het gebied.
RUIMTELIJK KWALITEITSMANAGEMENT	Gebruik is gemaakt van strategieën als: Hoog inzetten, laag inzetten, het toepassen van verschillende varianten en het schakelen tussen schaalniveaus. Vooral op het niveau van de individuele deelgebieden.	Gebruik is gemaakt van strategieën als hoog inzetten en het schakelen tussen schaalniveaus, vooral op het hoogste schaalniveau.
INGEZETTE RUIMTELIJKE KWALITEITSINSTRUMENTEN	Gebruik is gemaakt van een grote diversiteit van wettelijke, stedenbouwkundige en financiële instrumentaria. De samenhang tussen de gebiedsontwikkeling werd georganiseerd via stedenbouwkundige supervisie teams of supervisors en van prijsvragen. Het is niet vanzelfsprekend dat de winnaars van de prijsvragen of -selecties ook daadwerkelijk het werk gegund wordt. In de samenwerking met derden is de publieke partij een ontwikkelingspartner die ook risicodragend participeert. Hierbij is er vooraf nog geen zicht op de volledige afdekking van tekorten en worden deze uiteindelijk per deelgebied opgelost. De juridische procedures worden ingezet na de afronding van de plan- en visievorming en maken deel uit van de contracten.	Gebruik is gemaakt van een grote diversiteit aan wettelijke, stedenbouwkundige en financiële instrumentaria. De samenhang tussen de gebiedsontwikkeling werd georganiseerd vanuit Stadtwerke en Stadt Münster. De prijsvraag is gecombineerd met aanbesteding en degene die wint krijgt het werk daadwerkelijk gegund. De publieke partij participeert "risicodragend" in haar eigen publieke ontwikkeling waarbij vooraf bekend is hoe de tekorten worden afgedekt. Zij is geen ontwikkelingspartner bij een private ontwikkeling maar opdrachtgever via een Wettbewerf. Als vooraf niet bekend is hoe tekorten worden afgedekt wordt niet over gegaan tot de gebiedsontwikkeling (Osma). De juridische procedures worden ingezet voorafgaand aan de plan- en visievorming en maken geen deel uit van de contracten. Contracten gaan over de inhoud van de gebiedsontwikkeling en niet over de juridische procedures (strikt publieke verantwoordelijkheid)
BEREIKTE RUIMTELIJKE KWALITEIT	De environmental quality is verbeterd De quality of place is en wordt verbeterd De quality of life is en wordt verbeterd. Ruimtelijke kwaliteit = environmental quality+quality of place+ quality of life= verbeterd.	De environmental quality is verbeterd De quality of place is en wordt verbeterd De quality of life is en wordt verbeterd. Ruimtelijke kwaliteit = environmental quality+quality of place+ quality of life= verbeterd.
VERANDERING IDENTITEIT	Ja op termijn, met behoud van ruimtelijk fysieke bijzondere plekken/ruimten	Ja, al tijdens de uitvoering, met een toevoeging van nieuwe eigenschappen. Concurrerend voor de binnenstad.





LITERATUURLIJST:

Hoofdstuk 1:

- B.V. Ontwikkelingsmaatschappij Paleiskwartier; jaargang 9 nummer 15, juli 2008; *Paleiscourant*
- Projectbureau Hoog Catharijne; Binnenstadskrant, 12-1999 (jrg.5, nr 5), blz. 6-7 *"Hoog Catharijne bouwt, creëert en inspireert"*;
- CU2030; *"Historisch Overzicht UCP en binnenstad Utrecht"*;
- CU2030; 1 februari 2008; "Utrecht en Corio tekenen voor toekomst Centrumgebied en Leidsche Rijn";
- Gemeente Utrecht; Utrecht, september 2003; *"Samenvatting Masterplan Stationsgebied Utrecht"*;
- Gemeente Utrecht; Utrecht, 27 september 2007; *"Kanaleneiland Leert - Wijkactieplan Kanaleneiland"*;
- Provincie Overijssel; Zwolle, 1 december 2008; *"Project Vitale bedrijventerreinen – bedrijvigheid in Overijssel, trends, ontwikkelingen en prognoses"*;

Hoofdstuk 2:

- Stuk naar aanleiding van onderzoek Anna Minton naar de revitalisering van het Engelse stedenkoppel Newcastle/Gateshead.- culture led regeneration (lokale cultuur, omgangsvormen en identiteit.
- Henk Voogd in opdracht van Rijksuniversiteit Groningen; Kluwer, 2006, pagina 45; *"Facetten van de Planologie"*;
- National Research Council (U.S.), National Research Council (U.S.); National Academy of Sciences, 1975, 56 pagina's; *"Panel on Environmental Quality, United States. National Aeronautics and Space Administration, Space Applications Board; Environmental quality: the report of the Panel on Environmental Quality to the Space Applications Board of the Assembly of Engineering, National Research Council"*
- Ricardo Garcia Mira; Ashgate Publishing, Ltd., 2005, ISBN 0754642550, 9780754642558, 175 pagina's; *"Housing, space and quality of life"*
- Richard L. Florida; Routledge, 2005, ISBN 041594886X, 9780415948869; *"Cities and the creative class"*;
- R. Wienands/Grundlagen der Gestaltung zu Bau und Stadtbau, Basel 1985 & Architectuur 1 – Beeldcompositie TUE 1994).
- Eos magazine, februari 2002, *"Vitruvius een antieke bouwmeester over zijn vak"*; pag. 54-58,
- Charles Landry; Cromwell Press UK, Townbridge 2007; *"The art of citymaking"*
- Infraconsult + Engineering 2003; BN Services, Nieuwegein, 18 februari 2003; *"Inspiratieboek ruimtelijke kwaliteit in opdracht van Habiforum, expertisenetwerk meervoudig grondgebruik, Gouda"*;
- Verlaet, Dr. J. Van 't; Rotterdam, 2^e druk augustus 2005; *"Master City Developer, Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen"*; pagina 4 t/m 34
- Victor Bekkers, management informatie 2002: *"Schaken op meerdere borden. Over procesmanagement en de ontwikkeling van basisregistraties binnen de publieke sector, 2002"*;
- Fortuin, K. en Meere, F. De; Rotterdam: KEI. (2005); *"Stedelijke vitaliteit: ervaringen van een sociaal supervisor (N10)"*;
- Verlaet, Dr. J. Van 't; Rotterdam, 2^e druk augustus 2005; *"Master City Developer, Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen"*;
- Berg.L.van den, Braun, E., en Meer, J. Van der ;1997; *"Organising capacity of Metropolitan Regions"*; en M. Van Hoek; *"Handout 5 februari 2008"*;
- Jan van Verlaet; 1998; *"Productontwikkeling binnen regiomarketing"*;
- Rian Peeters; Vitale Stad, juni/juli 2007; *"Een wijk met een duidelijke identiteit verkoopt zichzelf"*
- Kees Fortuin en Peter van der Graaf; Verwey Jonker Instituut Utrecht; Agora, jaargang 21, nummer 2, pagina 33, *"Identiteit, de missing link tussen theorie en praktijk"*;
- Naar Berg.L.van den, Braun, E., en Meer, J. Van der ;1997; *"Organising capacity of Metropolitan Regions"*;
- Berg.L.van den, Braun, E., en Meer, J. Van der ;1997; *"Organising capacity of Metropolitan Regions"*; en M. Van Hoek; *"Handout 5 februari 2008"*;
- Naar Berg.L.van den, Braun, E., en Meer, J. Van der ;1997; *"Organising capacity of Metropolitan Regions"*;
- Wendy Asbeek Brusse, Harry van Dalen, Bart Wissink i.o.v. Wetenschappelijke Raad van de Regering; Den Haag, 2002; *"Stad en Land in een nieuwe geografie, maatschappelijke veranderingen en ruimtelijke dynamiek"*; pagina's 63 t/m 126 en 156 t/m 173;
- Van den Berg, Pol, Van Winden, Woets; Euricur; *"European Cities in the knowledge economy"*;
- Richard Florida; *"Creativiteit en de Stad, hoe de creatieve economie de stad verandert"*;
- Elisabeth Marx; Deltas, 2000; *"Succes in internationaal zakendoen, het doorbreken van de cultuurbarrière als sleutel tot succes bij zakendoen in of met het buitenland"*;
- Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede; Uitgeverij Contact, geheel vernieuwde editie, 19^e druk 2005; *"Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen"*;
- Friso de Zeeuw; TU Delft; *"De engel uit marmer, reflecties op gebiedsontwikkeling"*;
- Rudy Kor, Gert Wijnen; Kluwer, 3^e oplage 2008; *"Essenties van project- en programmanagement, succesvol samenwerken"*;
- Ministerie VROM; Den Haag, 1988; *"Vierde Nota Ruimtelijke Ordening"*;
- Ministerie VROM; Den Haag, 1994; *"Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra"*;



- Ministerie VROM; Den Haag, ; Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening;
- Henk Voogd iov Rijksuniversiteit Groningen; Kluwer, 2006, pagina 45; "Facetten van de Planologie";
- National Research Council (U.S.), National Research Council (U.S.); National Academy of Sciences, 1975, 56 pagina's; Panel on Environmental Quality, United States. National Aeronautics and Space Administration, Space Applications Board; Environmental quality: the report of the Panel on Environmental Quality to the Space Applications Board of the Assembly of Engineering, National Research Council;
- Ricardo García Mira; Ashgate Publishing, Ltd., 2005, ISBN 0754642550, 9780754642558, 175 pagina's; Housing, space and quality of life
- Richard L. Florida; Routledge, 2005, ISBN 041594886X, 9780415948869; Cities and the creative class;
- Charles Landry; Cromwell Press UK, Townbridge 2007; "The art of citymaking"
- Infraconsult + Engineering 2003; BN Services, Nieuwegein, 18 februari 2003; "Inspiratieboek ruimtelijke kwaliteit in opdracht van Habiforum, expertisenetwerk meervoudig grondgebruik, Gouda";
- Verlaet, Dr. J. Van 't; Rotterdam, 2^e druk augustus 2005; Master City Developer, Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen; pagina 4 t/m 34
- Christenunie Hengelo; dinsdag 11 maart 2008; Vrees voor hoogbouw Hazemeyer – Dichtersbuurt tegen nieuwbouwplan met hoogte van 50 meter;
- Fortuin, K. en Meere, F. De; Rotterdam; KEI. (2005); Stedelijke vitaliteit: ervaringen van een sociaal supervisor (N10);
- Victor Bekkers, management informatie 2002: "Schaken op meerdere borden. Over procesmanagement en de ontwikkeling van basisregistraties binnen de publieke sector, 2002;
- Verlaet, Dr. J. Van 't; Rotterdam, 2^e druk augustus 2005; Master City Developer, Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen; pagina 41 en: Deze tetraëder benadering is niet nieuw, maar vrij vertaald naar afstudeerscriptie van Doenja Urlings. In haar eindonderzoek heeft de maatschappelijke kwaliteit de term maatschappelijk draagvlak gekregen. Hierin is aan gegeven hoe de verschillende invalshoeken met elkaar samen hangen en kunnen kantelen wanneer er 1 van de invalshoeken te weinig aandacht krijgt.
- Jan van Verlaet; 1998; Productontwikkeling binnen regiomarketing;
- Kees Fortuin en Peter van der Graaf; Verwey Jonker Instituut Utrecht; Agora, jaargang 21, nummer 2, pagina 33, "Identiteit, de missing link tussen theorie en praktijk";
- Berg.L.van den, Braun, E., en Meer, J. Van der ;1997; "Organising capacity of Metropolitan Regions;
- Berg.L.van den, Braun, E., en Meer, J. Van der ;1997; "Organising capacity of Metropolitan Regions; en M. Van Hoek; "Handout 5 februari 2008";

Hoofdstuk 3

- Ir. A.G. Bregman; "Ruimtelijke coördinatie en projectbesluitvorming, naar maatwerk zonder versnippering";
- Ministerie van VROM; 2008; "De nieuwe wet ruimtelijke ordening , beantwoording vragen";
- Van Wijk/Konijnenbelt/Van Male; Den Haag 2005; "Hoofdstukken van administratief recht".
- F.A.M. Stroink; Zwolle 1996; "Algemeen bestuursrecht: een inleiding".
- A.Q.C. Tak; Den Haag 2002; SDU uitgevers; "Het Nederlands bestuursprocesrecht - in theorie en praktijk";
- Ymke Hofhuis; Amsterdam, Dienst Ruimtelijke Ordening; 31 oktober 2008; "Europa";
- Ministerie van Vrom; 15 januari 2009; "Introductie wet op de ruimtelijke ordening";
- Conventie van Granada, 8 november 1993; "Overeenkomst inzake het behoud van het architectonische erfgoed van Europa";
- Instituut voor Publiek en Politiek; december 1998; "Spanning in interactie";
- Secretaris Generaal Rijkswaterstaat Wim Kuijken; Den Haag, 11 oktober 2007; Transcriptie derde nationale conferentie PPS in Bouw en Infra;
- Ministerie van VROM, LNV, VenW, EZ; Den Haag, (17 januari) 2006; "Nota Ruimte, deel 4 tekst na parlementaire instemming";
- Project Nieuwe Hollandse Waterlinie; september 2007; "Waterlijn: Leiderschap gevraagd";
- Project Nieuwe Hollandse Waterlinie; Diverse Nieuwsbrieven periode 2003 t/m 2009; Waterlijn;
- Provincie Overijssel; Zwolle, 1999 Milieu-effectrapportage Regionaal Bedrijventerrein Twente, Richtlijnen;
- Stuurgroep RBT in opdracht van Provincie Overijssel, Gemeente Almelo, Gemeente Enschede, Gemeente Hengelo, Gemeente Borne, Netwerkstad Twente; Zwolle, november 2004; Haalbaarheid Regionaal Bedrijventerrein Twente, eindrapport;
- Website: www.blauwestad.nl

Hoofdstuk 4

- Centraal Bureau voor Statistiek 2008
- Ir. A.G. Bregman; Ruimtelijke coördinatie en projectbesluitvorming, naar maatwerk zonder versnippering;
- Sacha Menz; Zuerich 2008; Drei Buecher ueber den Bauprozes
- Bundesministerium fuer Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit; Kurzinfo Gesetze



- Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen; Die Wohnraumförderung der Bundesregierung
- Fritz Baur, Jürgen F. Baur, Rolf Stürner.: Beck, München 2008, Sachenrecht
- Hans Wieling.: Springer, Berlin 2007, Sachenrecht
- Jan Wilhelm.: de Gruyter, Berlin 2007, Sachenrecht
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung; Einführung in das Städtebaurecht;
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung; Richtlinien für Planungswettbewerbe, fassung vom 12. september 2008;
- Henk van der Kolk, Angelika Vetter; Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, september 2004; Als Burgemeester in Duitsland, ervaringen uit verschillende Duitse deelstaten;
- Dave Huitema en Claudia van der Pol; Bestuursforum 2005; Een manier om de kloof tussen bestuurder en burger te dichten
- Ministerie van Financiën, Vrom-Rijksgebouwendienst, Ministerie van Rijkswaterstaat, Defensie, Onderwijs Cultuur en Wetenschap, VWS; Den Haag, 3 april 2008; Publiek Private Samenwerking, samenwerken aan meerwaarde;
- Attac; 29 juli 2008; Attac warnt vor Schuldenfalle fuer die oeffentliche Hand, angeblich neutrale consulting-argetur soll PPP-projecte vorantreiben
- Weser Kurier/Regionalen Rundschau; 23 juni 2006; Werbung fuer Investitionen, Kommunalverbund: bis zu 75% Zuschuss fuer Bahnhofverbesserungen;
- Kommunalverbund Niedersachsen Bremen eV; Planungsgesellschaft Walter Theine, planungsgruppe Professor Laage; Bahnhofbezogene Rahmenplanung "Rasch!"
- Stationsburoe Rasch; februar 2007; Raschmag, das Ran-an-die Schiene-Magazin1;
- Stationsburoe Rasch; november 2007; Raschmag, das Ran-an-die Schiene-Magazin2;
- Jörn Düwel, Niels Guschow; Berlin, Stuttgart 2005; Staedtebau in Deutschland im 20. Jahrhundert, ideen, projekte, akteure – Stadtebau in und um die neue Hauptstadt 1990-2000, pag. 288-303;
- Bundesarchitektenkammer (BAK).

Hoofdstuk 5

- Centraal Planbureau voor de Statistiek; Aantal inwoners per 1 juni 2008;
- EUROGIO; Enschede,Gronau, 5 november 2004; "Euregio, Missionstatement";
- AD-Misdaadmeter 2008 op basis van politierapporten.
- Gemeente Hengelo; 2001; Stad en Milieu, Zuidelijke Spoorzone - Aan de wieg van de Berflo Es;
- Gemeente Hengelo; 2004; Stad en Milieu, Zuidelijke Spoorzone - Programma van Eisen en Nota van Uitgangspunten
- Gemeente Hengelo, Ter Steege; 2005; Zuidelijke Spoorzone, Brouwerijterrein, Stedenbouwkundig plan
- Gemeente Hengelo; 2008; Bestemmingsplan Brouwerijterrein
- Gemeente Hengelo; 2008; Beeldkwaliteitplan Brouwerijterrein
- Gemeente Hengelo; 2008; Artikel 19 Brouwerijterrein
- Ministerie VROM; 2004; Slotdocument, De doeltreffendheid en effecten van Experimentenwet Stad en Milieu in de praktijk;
- Ter Steege; 2008; Nieuwsbrief De Brouwery; Leven in de Brouwery!
- Gemeente Hengelo, Van Wijnen, Stichting Hart voor Zuid; 2002; Convenant Bewonersparticipatie Hart van Zuid
- Gemeente Hengelo; 2008; Hengelo 2030
- Gemeente Hengelo, Hart van Zuid, Architecten Cie; 2002; Kansen voor Hart van Zuid, een ruimtelijk-programmatische strategie
- Gemeente Hengelo; 2001; Masterplan Hart van Zuid;
- Gemeente Hengelo, Van Wijnen, Projectbureau Hart van Zuid; 2003; Richtlijnen voor beeldkwaliteit
- Gemeente Hengelo, Van Wijnen, Projectbureau Hart van Zuid; 2006; Nota van Uitgangspunten Hoofdinfrastructuur;
- Gemeente Hengelo, Van Wijnen, Projectbureau Hart van Zuid; 2006; Nota van Uitgangspunten Langeler Erve
- Gemeente Hengelo, Van Wijnen, Projectbureau Hart van Zuid; 2006; Nota van Uitgangspunten Lansinkveld
- Gemeente Hengelo, Van Wijnen, Projectbureau Hart van Zuid; 2006; Houtskoolschets CS Twente
- Gemeente Hengelo, Van Wijnen, Projectbureau Hart van Zuid; Hartnieuws 1 tot en met 15
- Gemeente Hengelo, Van Wijnen, Projectbureau Hart van Zuid; Van Masterplan naar uitvoering
- Gemeente Hengelo; 2008; De Vereeniging, Transformatiestudie
- Gemeente Hengelo; 2007; Ontwerpbestemmingsplan Hart van Zuid
- Gemeente Hengelo; 2008; Berflo Mooi – Wonen met zorg en welzijn in Berflo Es, plan van aanpak, visie, programma van eisen
- Gemeente Hengelo; 2006; Omnibussenquete 2006
- Gemeente Hengelo; 2007; Hazemeijer, De Creatieve Fabriek - Nota van Uitgangspunten
- IPO, VNG, VROM; 2005; Handreiking Stad- en Milieubenadering;



- Christenunie Hengelo; dinsdag 11 maart 2008; "Vrees voor hoogbouw Hazemeyer – Dichtersbuurt tegen nieuwbouwplan met hoogte van 50 meter";

Hoofdstuk 6

- Centraal Bureau voor Statistiek 2008
- EUROGIO; Enschede, Gronau, 5 november 2004; "Euregio. Missionstatement";
- Elsbeth Raedts; 22 juni 2004; "Bloeiende landschappen aan de Ruhr, transformatie van het Ruhrgebied".
- Bron Nederlands Architectuurinstituut: Regie van de stad, 100 jaar stedenbouw in Europa.
- Stadplanung Stadt Muenster; januar 2004; Masterplan/Interqiertes Handlungs konzept Stadthaefen Muenster;
- Ministerie van Koninkrijksrelaties, Henk van der Kolk, Angelika Vetter; september 2004; Als Burgemeester in Duitsland, ervaringen uit verschillende Duitse deelstaten
- Newsmasage; Portraits Verleger Wolfgang Hoelker, Von einem der auszog Kinder gluecklig zu machen
- Christian Kajefski, Geografische Kommission fuer Westfalen; 2008; Vom Stadthafen zum Kreativ-Kai, Waterfront Redevelopment in Muenster
- Nederlands Architectuur Insituut; Amsterdam; 100 jaar Stedenbouw in Europa, de regie van de stad-Berlijn
- Jorn Duiwel, Niels Guschow; Gebrueder Borntrager Verlagsbuchhandlung, Berlin, Stuttgart, 2005; Stadtebau in Deutschland im 20. Jahrhundert – Ideen, Projekte, Akteure
- Stadtverwaltung Muenster; Dezernatsverteilungsplan
- IHK – Westfalen; 2008; Industrie in Muenster – Die Zukunft mit Industrie gestalten (Duitse Kamer van Koophandel)
- Parlementsspiegel – Dokumente der Landesparlamente der Bundesrepublik Deutschland (mbt kengetallen, vergelijkbaar met CBS).
- Wikipedia: Lijst van hogere onderwijsinstellingen in Duitsland
- Stadt Muenster; 2008; Firma Osmo
- Muenster Marketing; 2008; Muenster is bezienswaardig - stadsgeschiedenis
- Muenster Marketing; 2008; Muenster is bezienswaardig – haven
- Werkstatt-Stadt; 2008; Muenster Harbourdistrict – Kreativkai
- Mypegasus-arbeid fuer jobs; Duisburg, 2008; Eine erfolgstory, bei Osmo Muenster wurde die Insolvenz abgewendet, 287 Mitarbeiter fanden dank Mypegasus eine andere Stelle
- Stadt Muenster; 2008; Aktuelle Projekte der Stadterneuerung – Entwicklung der Stadthaefen Muensters
- Stadtmagazin Echo Muenster; 2008; Monopoly am Hafengebeken? Diskussion und Vission zur Zukunft des Quartiers am Kanal
- Stadtmagazin Echo Muenster; 2008; Sicher ist sicher, Weymeyer-Halle wird abgerissen

Hoofdstuk 7 en 8

- Coevorden-Emlichheim GmbH; 2007; A powerfull concept in logistics – Taking business across borders
- Coevorden-Emlichheim GmbH; Factsheets



Eindnoten hoofdstuk 1

¹ Door minister Cramer werd vanuit het ministerie van VROM in eerste instantie met Witte Schimmel de verschillende bungalows of boerderettes bedoeld die steeds meer verschenen in gevoelige natuurgebieden, later zijn hier de bedrijventerreinen in het Randstedelijk gebied aan toe gevoegd.

² Centraal Bureau voor de statistiek; Animatie Internationale handel 1997-2007.

³ MIRT=Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport van Verkeer en Waterstaat.

⁴ Model Jan van Verlaat, proces en sturing gebiedsontwikkeling vanuit de optiek van (hogere) overheden, nieuwe WRO, locatiebranding/productbranding.

⁵ Stuk nav onderzoek Anna Minton naar de revitalisering van het Engelse stedenkoppel Newcastle/Gateshead.- culture led regeneration (lokale cultuur, omgangsvormen en identiteit).

Eindnoten hoofdstuk 2

⁶ Het kennisgebied van de Vormleer beschrijft de relaties tussen de vorm en zijn betekenissen binnen het filosofische terrein van de esthetica (bron: document TuE). Op basis van de theorie vanuit deze vormleer is een triade opgezet die de gespannen relatie weer geeft tussen een beeldschoon ontworpen en goed functionerend object en de relatie tussen vorm en inhoud. De architectuur en de stedenbouw zijn een mengvorm van techniek met deze vormleer en verbindt in een triade verschillende vakvelden met elkaar, de psychologische benadering van de "schoonheid" van het object (of omgeving), vorm (de symbolische waarde van een gebouwde omgeving – de stijl in de architectuur/stedenbouw), functie en de inhoud van het object/omgeving. (nb. Vrij vertaald naar de Triade vorm-inhoud-functie uit R. WienandsGrundlagen der Gestaltung zu Bau und Stadtbau, Basel 1985 & Architectuur 1 – Beeldcompositie TUE 1994).

⁷ Vrij naar de Amerikaanse beeldhouwer Horatio Greenough "form follows function", hanteerde de Amerikaans architect Louis Henry Sullivan ((Boston, 3 september 1856 - Chicago, 14 april 1924), Amerikaans architect en een van de grondleggers van het functionalisme. Had een grote invloed op Berlage).het principe "form ever follows function" als een van de grondleggers van het Functionalisme, een stroming aan het begin van de 20^e eeuw. Het functionalisme ging er als stroming in de architectuur en het industrieel ontwerp er van uit dat er een logische relatie tussen vormgeving en functie moest zijn. De stroming was een reactie op de stroming die er aan vooraf ging, onder andere Art Nouveau en Jugendstil, waarbij de esthetische vormgeving los kon staan van de functie en de "Schoonheid" een doel op zich was.

Later is het functionalisme doorgevoerd tot en met stedenbouwkundige principes in de vorm van stempels voor woonwijken volgens de CIAM-methode⁷ (CIAM: Congrès Internationaux d'Architecture Moderne (afgekort tot CIAM) was een groot internationaal platform dat in de eerste helft van de twintigste eeuw een ongekende stempel heeft gedrukt op het aarchitectuurdebat. Dit platform bestond van 1928 tot 1959.)zoals deze nog steeds zijn te vinden in woonwijken vanaf de jaren 50. Veel waarde wordt gehecht aan de techniek en de systeembouw doet zijn intrede. De functionele en bedrijfsmatige aanpak van het productieproces van bijvoorbeeld de automobielinindustrie krijgt zo zijn weerslag in de architectonische en stedenbouwkundige stroming.

Volgens deze stroming wordt voldaan aan een ruimtelijke kwaliteit wanneer deze logisch voortkomt uit het gebruik. Hieruit kan afgeleid worden dat een wijziging van gebruik zou leiden tot een nieuw gebouw doordat gebruik en vormgeving sterk op elkaar zijn afgestemd en dus minder duurzaam zou zijn. Parallel en als reactie op deze stroming is er de omgekeerde benadering, waarbij de functie voortkomt uit de vormgeving van het gebouw of het gebied. De ruimtelijke kwaliteit volgens deze aanpak heeft geen definitief eindbeeld, gebouwen en gebieden zijn multifunctioneel en krijgen betekenis los van een logisch gebruik. In deze stroming wordt meer gebruik gemaakt van iconen (Belle van Zuylen, Erasmusbrug). Het wijzigen van gebruik zou dan geen gevolgen hebben voor de betekenis van het gebouw of element voor de omgeving. Hiermee zou het gebouw een meer duurzame betekenis kunnen krijgen.

⁸ Zo werd bijvoorbeeld in de ruimtelijke ordening en architectuur in de jaren 70 dat alles wat naar nostalgie neigde niet als kwaliteit ervaren. Het gevolg hiervan was dat oude centra en historische bebouwing bijvoorbeeld voor de bouw van Hoog Catharijne in Utrecht en de boulevard in Scheveningen is verdwenen. Jaren later wordt nostalgie weer omarmd en worden replica's van jaren dertig bebouwing weer gebouwd. Nu wordt meer de discussie gevoerd om de historische wortels van steden liever in plannen in te passen dan ze weg te poetsen.

⁹ The art of city making is een vervolg op the Creative City waarin wordt aangegeven hoe belangrijk creativiteit is om de potentie van een locatie optimaal te benutten. Deze mensen zijn belangrijk voor de concurrentie tussen de stedelijke gebieden. Het aantrekken van creatieve mensen in de breedste zin van het woord (uitvinders in de technologie, architecten, strategen) is dus belangrijk. De gedachte is dat deze mensen vooral worden aangetrokken door omgevingen die deze creativiteit stimuleert en prikkelt. De kunst is dus om dergelijke plekken te ontwikkelen.

¹⁰ Verlaat, Dr. J. Van 't; Rotterdam, 2^e druk augustus 2005; *Master City Developer, Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen*; pagina 41 en: Deze tetraëder benadering is niet nieuw, maar vrij vertaald naar afstudeerscriptie van Doenja Urlings. In haar eindonderzoek heeft de maatschappelijke kwaliteit de term maatschappelijk draagvlak



gekregen. Hierin is aan gegeven hoe de verschillende invalshoeken met elkaar samen hangen en kunnen kantelen wanneer er 1 van de invalshoeken te weinig aandacht krijgt.

¹¹ Kees Fortuin en Peter van der Graaf geeft aan dat identiteit op 4 verschillende manieren kan worden gedefinieerd: constructivisme: als resultante of onderlinge menselijke relaties, meervoudig: gebaseerd op alle relaties die mensen onderling onderhouden, dynamiek: onder invloed van sociale interacties tussen mensen, context/ruimtelijk: objecten en ruimten verwerven onder invloed van hun plaats in het menselijk handelen een symbolische betekenis. De laatste sluit aan bij de bepaalde identiteitsrelatie als wisselwerking tussen de ruimtelijke en maatschappelijke kwaliteit.

¹² Gedurende het ontwikkelingsproces kan die rol veranderen. Deze rollen zijn als volgt gedefinieerd: aanjager/initiatiefnemer: rol die van belang is bij de start van een project, kan de probleemeigenaar zijn of de beleidsbepaler

regisseur: gericht op het afstemmen van de publieke belangen, organisatie van besluitvormingsproces en planologische procedures, kan opdrachtgever zijn of ontwikkelingspartner

participant: aandeelhouder, financier of uitvoerder in de realisatiefase.

Subsidiant/facilitator: rol op afstand, niet sturend, bijvoorbeeld stimulator, toetsers, adviseur of vergunningverlener.

Eindnoten hoofdstuk 3

¹³ DBFM(O)= Design(ontwerp), Build (bouwen), Finance (financiering), Maintain (beheer/onderhoud), Operate (proces);

Bron: Secretaris Generaal Rijkswaterstaat Wim Kuijken; Den Haag, 11 oktober 2007; Transcriptie derde nationale conferentie PPS in Bouw en Infra;

Eindnoten hoofdstuk 4

¹⁴ Bundesarchitektenkammer (BAK).

¹⁵ De Länder hebben ook hun eigen regels met betrekking tot het roken in openbare ruimten. Zo is er een Rastatte (wegrestaurant) dat met een overdekte loopbrug twee Länder met elkaar verbindt. Halverwege de loopbrug is een ketting gespannen zodat bezoekers weten in welke Staat zij zich verbinden en of zij daar wel of niet mogen roken.

¹⁶ Bron Regio Twente: de veertien gemeenten zijn: Almelo, Borne, Dinkelland, Enschede, Hof van Twente, Haaksbergen, Hellendoorn, Hengelo, Losser, Oldenzaal, Rijssen-Holtten, Tubbergen, Twenterand en Wierden. _

¹⁷ EUROGIO; Enschede,Gronau, 5 november 2004; "Euregio, Missionstatement";

¹⁸ Overige middelen zijn bedoeld voor administratie en vergoedingen. Per Nederlandse Eurogio-inwoner wordt 0,25 euro en per Duitse Eurogio-inwoner wordt 0,35 euro bijgedragen aan de Euregio vanuit de aangesloten steden en partijen. De totaalbestedingen bedragen circa 6,4 miljoen euro op jaarbasis.

¹⁹ Netwerkstad: Almelo, Hengelo, Enschede, Oldenzaal en Borne

²⁰ Dit lidmaatschap betekent dat er wel wordt samengewerkt, maar er nog geen volledig lidmaatschap is.

²¹ Ook wel het Oversticht, het onderdeel van het bisdom Utrecht in de noordelijke regio, hiervan maakten Overijssel en Drenthe deel uit.

²² AD-Misdaadmeter 2008 op basis van politierapporten.

²³ In eerste instantie zijn delen van het terrein verworven door Van Wijnen en IBN Vastgoed. De laatste partij is over genomen door Heijmans inclusief hun grondposities. De samenwerking verliep tussen Van Wijnen en Heijmans minder voorspoedig en kwam vrij snel tot een eind waarbij Heijmans zich uit het project terug trok.

Eindnoten hoofdstuk 6, 7, 8

²⁴ De vijf regio's zijn Munster, Keulen, Arnsberg, Detmold, Dusseldorf.

²⁵ EUROGIO; Enschede,Gronau, 5 november 2004; "Euregio, Missionstatement";

²⁶ Overige middelen zijn bedoeld voor administratie en vergoedingen. Per Nederlandse Eurogio-inwoner wordt 0,25 euro en per Duitse Eurogio-inwoner wordt 0,35 euro bijgedragen aan de Euregio vanuit de aangesloten steden en partijen. De totaalbestedingen bedragen circa 6,4 miljoen euro op jaarbasis.

²⁷ Netwerkstad: Almelo, Hengelo, Enschede, Oldenzaal en Borne

²⁸ Bron Regio Twente: de veertien gemeenten zijn: Almelo, Borne, Dinkelland, Enschede, Hof van Twente, Haaksbergen, Hellendoorn, Hengelo, Losser, Oldenzaal, Rijssen-Holtten, Tubbergen, Twenterand en Wierden. _

²⁹ "Toverrivieren" was in de volksmond de aanduiding van de verkleuring van de verschillende waterpartijen als gevolg van de gebruikte chemicaliën die vanuit de industrie werden geloosd op het water.

³⁰ Gebied dat op landschappelijk of cultureel gebied een bepaalde samenhang vertoont. Munsterland wordt aangeduid als de culturele regio van Munster en omgeving en is dus de landstreek waarbij er sprake is van een culturele samenhang.

